

343.12

8623ก

การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

ของ

นิภา พงศ์วิรัตน์

23 ก.ย. 2547

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2547

นิภา พงศ์วิรัตน์. (2547). การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ด.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
คณะกรรมการควบคุม : ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ, อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา.

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมกัน (Mixed methodology)
ในการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์คือ เพื่อหองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดใหม่
ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อเปรียบเทียบผลของการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่
ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนาและโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรง
เรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ เพื่อหาเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด
(Best Practice) ตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยม
ศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

ในการวิจัยนี้ใช้รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้นำและใช้กระบวนการ
เปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา จำนวน 6 ตอน การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม
สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจำนวน 120 ข้อ
ค่าความเชื่อมั่น .9973 ใช้วิธีสุ่มอย่างง่ายในการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากคณะกรรมการสถานศึกษา
ได้ 518 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 45 โรงเรียน สถิติที่ใช้ในการ
วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) และการวิเคราะห์
ความแปรปรวน (ANOVA) การวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการเยี่ยมชม (Site Visit) และการจัดกลุ่ม
สนทนา (Focus Group)

ผลการวิจัย จากการวิจัยเชิงปริมาณ พบองค์ประกอบใหม่ของการบริหาร โดยใช้
โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 องค์ประกอบหลัก
12 องค์ประกอบย่อย 60 ตัวชี้วัด 8 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย การเพิ่มอำนาจ
การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ การสร้างระบบบริหารงาน การสร้างพันธมิตรร่วมกัน ผล
การปฏิบัติงาน การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิในการทำงาน และการจัดการเรียนการสอน ผลการ
ปฏิบัติงานระหว่างโรงเรียนแกนนำ กับโรงเรียนกำลังพัฒนาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทาง
สถิติ แต่ผลการปฏิบัติงานระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน
ได้ในระดับต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พบโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานได้

ยอดเยี่ยม (Best-in-Class) จากแต่ละองค์ประกอบหลักจากการเยี่ยมชม 5 โรงเรียน จากการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 99 ข้อ เช่น ใช้ระบบผูกพัน ระบบศรัทธา และระบบครอบครัว ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ สร้างเป้าหมายให้ท้าทายโดยใช้มาตรฐานจากพระราชบัญญัติการศึกษาและหลักสูตร เป็นต้น

**BENCHMARKING OF SCHOOL-BASED MANAGEMENT PERFORMANCE
OF SECONDARY SCHOOLS IN BANGKOK**

AN ABSTRACT

BY

NIPA PONGVIRUT

**Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Doctor of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University**

May 2004

Nipa Pongvirut . (2004) . *Benchmarking of School-Based Management Performance of Secondary Schools in Bangkok*. Dissertation, Ed.D. (Educational Administration).
Bangkok : Graduate School , Srinakharinwirot University . Advisor Committee :
Prof. Dr. Sermsak Wisalaporn, Asst. Prof. Dr. Phairojana Klinkularb,
Dr. Rachun Boontima.

The mixed methodology research process benchmarking of school-based management performance of secondary schools in Bangkok. The aims to qualify benchmarking model and benchmarking process, to find out the new key factors, co-factors and indicators of school- based management, to compare school performance between leader schools with developing schools, high performance schools with low performance schools, and to search benchmark with best practices of school-based management. Quantitative research processed by questionnaire with 120 indicators reliability of .9973 . The samples were selected by simple random sampling consisted of 518 members of school committees form 45 secondary schools in Bangkok. The descriptive statistics , factor analysis and ANOVA were used . Qualitative research processed by site visits to 5 best-in-class schools and had focus group.

The finding were : Leader Benchmarking Model and six steps of Educational Benchmarking Process qualified. Quantitative research showed 8 key factors, 12 co-factors and 60 indicators of school-based management. Eight key factors were goal setting, empowerment, ownership, management systems, commitment, performance, rights, learning and teaching. All of the findings found no significant between leader schools and developing schools but found significant between high performance schools and low performance schools. . Qualitative research found 99 items of best practice of school-based management performance of secondary schools in Bangkok ; for examples: the use of commitment system, faith system and family like system, set goal and vision by stakeholders, the use of standards from Educational Act and curriculum to set challenge goals.

การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

ปริญาณิพนธ์

ของ

นิภา พงศ์วิรัตน์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2547
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง

การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

ของ
นางสาวนิภา พงศ์วิรัตน์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

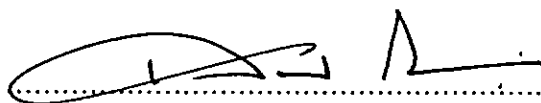


.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. นภาพร หะวานนท์)

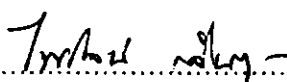
วันที่ 28 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2547

คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์



.....ประธาน

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)



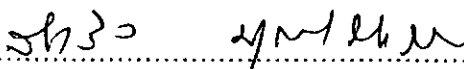
.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)



.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร. ราชันย์ บุญธิมา)



.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ศาสตราจารย์ ดร. สำเริง บุญเรืองรัตน์)



.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(อาจารย์ ดร. บุญลือ ทองอยู่)

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

ได้รับทุนสำหรับทำปริญญานิพนธ์ระดับปริญญาเอก จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยเงินอุดหนุนและส่งเสริมปริญญานิพนธ์ ของ ทบวงมหาวิทยาลัย ประเภทที่ 3 ปริญญานิพนธ์ที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และเป็น ประโยชน์ต่อวงวิชาการอย่างแท้จริง และได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ จากทุนสนับสนุนงานวิจัย “งบประมาณแผ่นดิน”

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ราชบัณฑิต เป็นผู้ตั้งชื่อภาษาไทยให้ เนื่องจากผู้วิจัยไม่สามารถหาศัพท์เฉพาะในภาษาไทยมาใช้อย่างเหมาะสมได้ ด้วยเหตุที่ว่าเป็นการวิจัยที่ประยุกต์ใช้วิธีการข้ามสาขา โดยใช้ Benchmarking ทางธุรกิจเพื่อค้นหา SBM ฉบับที่ดีที่สุดในประเทศไทยเป็นครั้งแรก ซึ่งเป็นการค้นหาคำตอบใหม่ในระดับการศึกษาระดับพื้นฐาน ความยากลำบากของงานวิจัยอยู่ที่การแปลคำรามมาใช้ในงานวิจัย การออกแบบงานวิจัยเชิงซ้อนที่รวมงานวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แต่ปัญหาต่างๆ ก็คลี่คลายด้วยความเมตตาอย่างสูงของท่าน ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ราชบัณฑิต ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางการแก้ปัญหา และคอยช่วยเหลือศิษย์ ด้วยความห่วงใยเสมอมา ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณท่านอย่างสุดซึ้งไว้ ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ อาจารย์ ดร.ราชนันท์ บุญธิมา คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ช่วยแก้ไขปรับปรุงจนประสบความสำเร็จ

กราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.สำเริง บุญเรืองรัตน์ ที่ให้คำปรึกษาด้านสถิติอันสูงค่า และสละเวลามาเป็นกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ กราบขอบพระคุณ ดร.บุญลือ ทองอยู่ อดีต รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่กรุณามาเป็นกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ให้ และให้คำชี้แนะที่มีคุณค่ายิ่ง

กราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.พีรศักดิ์ วรสุนทรโรสถ รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ และท่านผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่เมตตาช่วยเหลืองานวิจัยเป็นอย่างดี

กราบขอบพระคุณ คุณวิวัฒน์ ศัลยกำธร และคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู อาจารย์ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่เป็นแหล่งข้อมูลในการวิจัยนี้ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการวิจัย และให้การต้อนรับอย่างดีในการเยี่ยมชม (Site Visit) งาน

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ได้รับทุนสำหรับทำปริญญานิพนธ์ระดับปริญญาเอก จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยเงินอุดหนุนและส่งเสริมปริญญานิพนธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ประเภทที่ 3 ปริญญานิพนธ์ที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และเป็นประโยชน์ต่อวงวิชาการที่แท้จริง และได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จากทุนสนับสนุนงานวิจัย “งบประมาณแผ่นดิน” ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คณะศึกษานิเทศก์ พี่ เพื่อน น้อง ที่ช่วยเหลือ เอื้อ
อาหาร และให้กำลังใจตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์ใด อันเกิดจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องสักการะ
บูชาแด่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ และท่านผู้มีพระคุณที่ได้เกื้อกูลมาโดยตลอด

นิภา พงศ์วิรัตน์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหาการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
สมมุติฐานของการวิจัย.....	12
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
นโยบาย แผนงาน และโครงการส่งเสริม การบริหารโดยใช้โรงเรียน	
เป็นฐาน (School -based management :SBM).....	14
ทิศทางการพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549)	14
แผนการบริหารงานระดับมัธยมศึกษา (พ.ศ. 2545 – 2549)	17
โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารโดยใช้โรงเรียน	
เป็นฐาน (โครงการต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ 2544 – 2549)	20
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School -based management : SBM).....	23
ประวัติความเป็นมา.....	24
ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	26
ตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM)	30
แบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	42
พิสัยของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Domain of SBM)...	44
ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน...	48
งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	49
งานวิจัยในประเทศไทย.....	49
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	50

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ) การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)	56
ประวัติความเป็นมา.....	57
ความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking).....	58
การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ทางด้านธุรกิจ	
อุตสาหกรรม.....	64
การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ทางด้านการศึกษา.....	74
งานวิจัยเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะ	80
งานวิจัยในประเทศไทย.....	80
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	81
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	86
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	87
ส่วนที่ 1 การวางแผนการวิจัย.....	88
ตอนที่ 1 การวางแผนในการชี้แจงการเปรียบเทียบสมรรถนะ.....	88
ตอนที่ 2 ศึกษาและจัดทำเอกสารแนวปฏิบัติงานในปัจจุบัน.....	89
ตอนที่ 3 ชี้แจงการทำงานที่ดีที่สุด และจัดหาคู่เปรียบเทียบ.....	90
ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research).....	90
ตอนที่ 4 การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้องค์ประกอบของการบริหาร	
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	90
ตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่างระหว่างคู่เปรียบเทียบและ	
หาแนวคิดที่ดีที่สุดจากการศึกษา.....	97
ส่วนที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research).....	98
ตอนที่ 6 พัฒนาข้อเสนอแนะเพื่อปรับการเรียนรู้นและสื่อสารสิ่งที่ค้นพบ	99
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	102
สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้.....	102
คำย่อที่ใช้ในการวิจัย.....	103
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	105

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 (ต่อ) ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research).....	105
ตอนที่ 4 ผลการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้องค์ประกอบของ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	105
ตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่างระหว่างคู่เปรียบเทียบและ หาแนวคิดที่ดีที่สุดจากการศึกษา.....	114
ส่วนที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research).....	136
ตอนที่ 6 พัฒนาข้อเสนอแนะเพื่อปรับการเรียนรู้และสื่อสาร สิ่งที่ค้นพบ.....	138
5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	150
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	150
สรุปผลการวิจัย.....	151
อภิปรายผล.....	172
ข้อเสนอแนะ.....	183
บรรณานุกรม.....	187
ภาคผนวก.....	205
ภาคผนวก ก.....	206
ภาคผนวก ข.....	211
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	244

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	ความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking).....	61
2	องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM).....	92
3	จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนแกนนำ.....	96
4	จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนกำลังพัฒนา.....	96
5	ผลจัดกลุ่มองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากสภาพการปฏิบัติงาน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) จากการหมุนแกนแบบ ออร์โธโกนอล (Orthogonal) ครั้งที่ 3 (เกณฑ์ 0.4 ขึ้นไป).....	107
6	การจัดกลุ่มองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากสภาพการปฏิบัติงาน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร และตั้งชื่อองค์ประกอบใหม่.....	110
7	ผลการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ในภาพรวม ($n = 518$).....	115
8	การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน กรุงเทพมหานคร ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนา.....	122
9	การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน กรุงเทพมหานคร ระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับ โรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ.....	126
10	ค่าความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยและช่องว่างของเกณฑ์การปฏิบัติงานตาม องค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน มัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียน กำลังพัฒนา.....	131

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
11	ค่าความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยและช่องว่างของเกณฑ์การปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ.....	132
12	ผลสรุปจากการเยี่ยมชม (Site Visit) การปฏิบัติงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร	136
13	ผลสรุปจากการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร	138
14	เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร.....	143
15	การหลอมรวมวิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากการเยี่ยมชม (Site Visit) กับวิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศจากการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group).....	163
16	เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครเรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และตัวชี้วัด.....	165

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM).....	41
2 ความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะที่สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมาย ของการประเมินตนเอง	63
3 กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางการศึกษาของทักษ์เกอร์.....	77
4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	86
5 ภาพช่องว่างของสภาพการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนา...	134
6 ภาพช่องว่างของสภาพการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับ โรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ.....	135

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545) ได้มีการนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ทางธุรกิจ อุตสาหกรรมมาใช้ในทางการศึกษามากขึ้น โดยมุ่งหวังเพื่อยกระดับการศึกษาเข้าสู่ระดับสากล ดังจะเห็นได้ว่าการจัดและบริหารการศึกษา โดยใช้แนวทางการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) มีมาตรฐานทางการศึกษา (Educational Standards) การบริหารองค์การเรียนรู้ (Learning Organization) การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การนำ ISO (International Standards Organization) มาใช้และเริ่มมีการนำวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะมาใช้ทางการศึกษา เช่น การเปรียบเทียบสมรรถนะ : คู่มือสำหรับ มหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย (Benchmarking a Manual for Australian Universities) (จิรพัฒน์ เงามะเสริญวงศ์. 2544 : คำนำ) มาเผยแพร่ในประเทศไทย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ฉบับนี้ เน้นการกระจายอำนาจและมุ่งให้จัดการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลาง โดยมุ่งให้เกิดการมีส่วนร่วมของชุมชนในท้องถิ่น ในเรื่องการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคลากร และการบริหารทั่วไป ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวนี้ตรงกับแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management) ที่ได้มีการดำเนินการกันอย่างแพร่หลายในต่างประเทศ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2543 : 9) การปฏิรูประบบบริหารและการจัดการทางการศึกษาครั้งนี้มุ่งเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ การกระจายอำนาจ และการบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษาที่เน้นความต้องการของชุมชน โดยให้บุคลากรในท้องถิ่นมีส่วนร่วม มีหลักสูตรสถานศึกษา โดยใช้การบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จที่โรงเรียนตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั่นเอง ทั้งนี้โดยเน้นให้โรงเรียนมีอำนาจเต็มในการบริหารงานวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารบุคลากร และบริหารทั่วไป ในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษา และให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2542 : 6)

ปัญหาสำคัญของการบริหารการศึกษาในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ขาดเอกภาพในการบริหาร ขาดประสิทธิภาพ ในระบบประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการพัฒนา นโยบายอย่าง

เป็นระบบและต่อเนื่อง ขาดความเชื่อมโยงกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานอื่น (อุทัย บุญประเสริฐ. 2543 : 101)

การที่จะแก้ปัญหาดังกล่าว จึงสมควรเร่งปฏิบัตินงานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยการปรับปรุงระบบการบริหารการศึกษา ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมมากขึ้น กล่าวคือ การกระจายอำนาจการบริหารสู่ท้องถิ่น ซึ่งการกระจายอำนาจไปสู่การปฏิบัติครั้งนี้ต้องทำเป็นระบบ และทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป การกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษาเป็นการถ่ายโอน (Transfer) อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่างๆ ขององค์การ หรือตามลำดับขั้นขององค์การ โดยให้ทุกส่วนขององค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังนั้น การกระจายอำนาจทางการศึกษาจึงเป็นวิธีการ (Means) ที่นำไปสู่เป้าหมาย (Goals) ที่สำคัญคือคุณภาพของการศึกษา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ. 2541 : 89)

การกระจายอำนาจทางการศึกษาจากส่วนกลางไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาครั้งนี้ ทำให้เกิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management : SBM) ขึ้นกล่าวคือ ทำให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จากการปฏิบัติงานตามกรอบแนวคิดจากส่วนกลางไปสู่การคิดเองทำเอง จากการพึ่งส่วนกลางไปสู่การพึ่งตนเองตามสภาพของท้องถิ่น จากการคิดและบริหารงานโดยบุคลากรในสถานศึกษาไปสู่การคิดและบริหารงาน โดยความร่วมมือของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ตามมาตรา 9 (6) ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 7) การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นสิ่งแปลกใหม่สำหรับสถานศึกษาทำให้เกิดความต้องการแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทั้งต้องการแบบอย่าง ที่มั่นใจได้ว่าจะเป็นวิธีการที่ดีที่จะสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ดังนั้นการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) จึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสมอีกทางหนึ่ง ในการสร้างเกณฑ์การทำงานที่ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการพัฒนาตนเอง เพื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่น ๆ ในวิถีทางเดียวกันอีกด้วย

กรมสามัญศึกษา (2545 : 53) กำหนดนโยบายการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะในอดีตที่ผ่านมาไม่เคยจะต้องเรื่องโครงสร้างการบริหารงานเพื่อไม่ให้เกิดความกระทบกระเทือนต่อองค์การการบริหารที่มีอยู่ผลปรากฏว่า กรมสามัญศึกษาไม่สามารถประสบผลสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาตามที่มุ่งหวังได้ อันเนื่องมาจากโครงสร้าง

ทางการบริหารไม่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในการปฏิรูปการศึกษาราวนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้วางกรอบให้มีการปรับปรุง โครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงานรองรับ และเอื้ออำนวยต่อการปฏิรูปการศึกษาของชาติ โดยเฉพาะการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียน ซึ่งตามโครงสร้างการบริหารงานในแบบใหม่ กระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลางจะทำหน้าที่อำนวยการด้านนโยบาย แผน และมาตรฐาน การศึกษา สนับสนุนทรัพยากร มีการติดตามตรวจสอบ และประเมินผล โดยมีองค์กรอิสระ ต่าง ๆ ช่วยส่งเสริม สนับสนุน หน่วยปฏิบัติการในพื้นที่ ซึ่งได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษา และ สถานศึกษา โดยเขตพื้นที่การศึกษาจะมีองค์กรประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับดูแลส่งเสริมสนับสนุน การศึกษาในแต่ละพื้นที่ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่นอย่างใกล้ชิด ส่วน สถานศึกษาจะเป็นหน่วยปฏิบัติการในการจัดการศึกษาได้อย่างเบ็ดเสร็จ และคล่องตัวตาม รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ซึ่งจะต้องดำเนินการทุกอย่างด้วย ตนเอง ทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป โดยการกำกับส่งเสริมสนับสนุนอย่างใกล้ชิดของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มาจากผู้แทน ของชุมชนท้องถิ่น และสถานศึกษา แต่จะไม่เข้ามาเกี่ยวข้องกับอำนาจการบริหาร และจัดการศึกษา ของโรงเรียนแต่อย่างใด

จากนโยบายของกรมสามัญศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจทางการศึกษาจากส่วน กลางไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา ทำให้สถานศึกษาต้องบริหารจัดการตนเอง ตามสภาพท้องถิ่น โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล และสถาบันสังคมต่าง ๆ ในท้องถิ่น กรมสามัญศึกษาจึงจัดทำ โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (โครงการต่อเนื่อง ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2544 - 2549) ขึ้น เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาตนเองโดยมีโรงเรียน แกนนำในสหวิทยาเขตเป็นผู้นำในการดำเนินงานตามโครงการ และให้โรงเรียนมัธยมศึกษา อื่นพัฒนาตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการดำเนินงานนี้ยังไม่เคยมีการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ในโรงเรียนมัธยมศึกษาใน กรุงเทพมหานคร ทำให้ขาดความชัดเจนในแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน

การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) จึงนับว่าเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องดำเนินการให้มีขึ้นโดยมุ่งให้ได้แนวทาง และวิธีการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน กล่าวคือ ได้รูปแบบและกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ ได้องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในบริบทของไทย และได้ เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน (SBM) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษา รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มีความเข้าใจที่ตรงกันอย่างชัดเจนในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นการร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง เพื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่น ๆ

อีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นตัวอย่างในยุคของการกระจายอำนาจทางการศึกษา

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวมาแล้วนั้นผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร เพื่อค้นหาวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าว

คำถามการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ครั้งนี้มีคำถามการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การชี้บ่งรูปแบบและกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครมีรูปแบบและกระบวนการอย่างไร
2. องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร
3. การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนาและโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำแตกต่างกันอย่างไร
4. เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) ตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อชี้บ่งรูปแบบและกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อหาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครระหว่างโรงเรียนแกนนำ

กับโรงเรียนกำลังพัฒนาและโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ

4. เพื่อหาเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) ตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

ความสำคัญของการวิจัย

ผลจากการวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครครั้งนี้ ทำให้ค้นพบองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดใหม่ ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ในบริบทของไทย พบความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนาและโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ และได้เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) ของการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครในบริบทของไทย ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์คือ การนำไปปฏิบัติและกำกับติดตามได้ดังต่อไปนี้

1. การนำไปปฏิบัติ สามารถนำไปปฏิบัติได้ดังนี้

1.1 ระดับนโยบาย นำไปใช้ได้คือ

- 1) ระดับกระทรวงศึกษาธิการ สามารถนำไปใช้ในการวางนโยบายในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
- 2) ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำไปใช้ในการวางนโยบายให้เขตพื้นที่ประสานงานและอำนวยความสะดวก แก่ผู้นำท้องถิ่นในการจัดการศึกษา
- 3) ระดับเขตพื้นที่การศึกษาสามารถนำไปใช้กำหนดนโยบายให้สถานศึกษาเป็นศูนย์รวมพลังประชาชน ในการจัดการศึกษาโดยให้ผู้นำชุมชนใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นสร้างสรรค์งานใหม่

1.2 ระดับปฏิบัติ นำไปใช้ได้คือ

- 1) คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร สามารถนำไปวางแผนและกำหนดนโยบายในการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้อย่างชัดเจน

2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มีแนวทางในการร่วมมือและประสานงานได้ตรงกับความต้องการของท้องถิ่นและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ

2. การกำกับติดตาม สามารถนำไปปฏิบัติได้ดังนี้

2.1 นำแนวทางและวิธีการที่ได้นี้ไปใช้ในการนิเทศ ดูแลช่วยเหลือและกำกับติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครอย่างชัดเจนทุกระดับ

2.2 นำแนวทางใหม่ไปใช้ในการประเมินคุณภาพการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนางานบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

2.3 นำไปขยายผลการวิจัย สามารถนำผลการวิจัยไปขยายผลเพื่อการวิจัยต่อเนื่องได้อีกอย่างกว้างขวาง

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครฉบับนี้ มีขอบเขตของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา เนื้อหาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในงานวิจัยฉบับนี้ กำหนดใช้ตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM) ตามแนวคิดของเมอร์ฟี และเบค (Murphy & Beck. 1995 : 23) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักดังนี้

- 1.1 การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)
- 1.2 การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)
- 1.3 การเป็นมืออาชีพ (Professionalism)
- 1.4 การสร้างสุขภาพขององค์กร (Organizational Health)
- 1.5 ผลของการปฏิบัติงาน (Performance)

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

2.1 ประชากร ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร จำนวน 119 โรงเรียน ๆ ละ 15 คน รวมทั้งสิ้น 1,785 คน แบ่งเป็นโรงเรียนแกนนำจำนวน 24 โรงเรียน ๆ ละ

15 คน มีจำนวน 360 คน โรงเรียนกำลังพัฒนาจำนวน 95 โรงเรียน ๆ ละ 15 คน มีจำนวน 1,425 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ซึ่งใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.2.1 กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนแกนนำ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ซึ่งกรมสามัญศึกษาเคยยอมรับว่าปฏิบัติงานได้ดี และประกาศให้เป็นโรงเรียนแกนนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในปี 2544 จำนวน 5 ใน 8 ส่วน (มากกว่ากึ่งหนึ่ง) ของจำนวนประชากรได้จำนวน 15 โรงเรียน ๆ ละ 15 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 225 คน

2.2.2 กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนกำลังพัฒนา ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งกำลังพัฒนางานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามนโยบายกรมสามัญศึกษา เดิมจำนวน 2 เท่าของกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนแกนนำได้จำนวน 30 โรงเรียน ๆ ละ 15 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 450 คน

รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้จำนวน 675 คน

นิยามศัพท์เฉพาะ

การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) หมายถึง กระบวนการค้นหาความแตกต่างของสมรรถนะการทำงานระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนาและโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งได้มาจากการหาช่องว่าง (Gaps) ของการปฏิบัติงาน และหาวิธีปฏิบัติงานที่ดีเพื่อลดช่องว่างนั้น และเพื่อให้ได้เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) ซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดซึ่งเป็นบทสรุปฉบับสุดท้ายที่ได้มาจากการหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อลดช่องว่างของการปฏิบัติงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามองค์ประกอบหลัก, องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดที่ค้นพบใหม่ โดยพิจารณา คำสูงสุดทางสถิติเพื่อทำการเยี่ยมชม (Site Visit) และจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) เพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management : SBM)

หมายถึง การบริหารจัดการตนเองของสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง และชุมชน เพื่อสร้างประสิทธิผลของผู้เรียนตามความต้องการของท้องถิ่นและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ

ตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM) หมายถึง ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างเหตุและผลที่เชื่อว่าเหตุที่ดีจะก่อให้เกิดผลที่ดีในการบริหารจัดการตนเองของสถานศึกษา ที่บริหารจัดการโดยคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมาจากผู้เกี่ยวข้องและชุมชนในท้องถิ่น ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน การติดตาม ประเมินผล และพัฒนางานในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา อย่างเที่ยงตรงและตรวจสอบได้ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย ดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การให้โอกาสและอำนาจแก่บุคลากรในพื้นที่ร่วมปฏิบัติงานบริหารสถานศึกษา ในฐานะของคณะกรรมการสถานศึกษา มี 5 องค์ประกอบย่อย คือ

1.1 การมีความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง การที่คณะกรรมการสถานศึกษามีอำนาจสิทธิ์ขาดในการตัดสินใจเองในเรื่องการบริหารจัดการในสถานศึกษา

1.2 การมีสิทธิ์ออกเสียง (Voice) หมายถึง การที่สถานศึกษาให้สิทธิแก่คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง ในการออกเสียงเรื่องการบริหารจัดการ และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา

1.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Involvement) หมายถึง การร่วมคิดและตัดสินใจในการบริหารและจัดการเรียนการสอน ของคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องในชุมชน

1.4 การมีอิทธิพลในการทำงาน (Influence) หมายถึง การให้อำนาจแก่คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง ในการคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและการทำงานของสถานศึกษา

1.5 การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิในการทำงาน (Rights) หมายถึง การมีข้อตกลงร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษรของคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องที่ว่าด้วยสิทธิในการทำงานร่วมกันในสถานศึกษา

2. การสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ (Ownership) หมายถึง การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ

2.1 การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การมีโอกาสร่วมคิดร่วมทำ

ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมรับผลประโยชน์ในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องในฐานะเป็นเจ้าของสถานศึกษานั้น

3. การเป็นมืออาชีพ (Professionalism) หมายถึง การทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องที่สร้างกระบวนการทำงานที่ทำให้เกิดผลตรงตามความต้องการของท้องถิ่น และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ

3.1 การสร้างพลังที่ทำให้เกิดผล (Efficacy) หมายถึง การสร้างศักยภาพในการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลด้วยความพึงพอใจของคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง

3.2 การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) หมายถึง การสร้างความผูกพันร่วมกันของคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องโดยการมีข้อตกลงร่วมกันที่ทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการและการทำงานในสถานศึกษา

3.3 การสร้างความพึงพอใจและคุณธรรมร่วมกัน (Satisfaction and Morale) หมายถึง การสร้างผลงานที่ตรงกับความต้องการของชุมชนภายในเงื่อนไขของคุณธรรม โดยคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องในชุมชน

4. การสร้างสุขภาพขององค์การ (Organizational Health) หมายถึง การสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขององค์การมี 6 องค์ประกอบย่อย คือ

4.1 การจัดระบบทั่วไปขององค์การ (General Systems) หมายถึง การจัดระบบการบริหารจัดการ และกิจกรรมที่ให้สิทธิและความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา ให้บริหารจัดการด้วยตนเองที่มุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ตรวจสอบได้ ประกอบด้วย

4.1.1 ระบบที่มุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การจัดระบบการบริหารจัดการที่มุ่งความแข็งแกร่งทันสมัยก้าวหน้าทางการบริหารวิชาการ บริหารบุคลากร บริหารงบประมาณ และบริหารทั่วไป ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมสามารถสร้างระบบสื่อสารและประสานงานสู่แนวทางได้

4.1.2 ระบบที่ตอบสนองต่องานสูง (Responsiveness) หมายถึง การจัดระบบการบริหารจัดการที่สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของมีความรับผิดชอบต่อการบริหารวิชาการ บริหารบุคลากร บริหารงบประมาณ และบริหารทั่วไป

4.1.3 ระบบที่มีประสิทธิภาพสูง (Efficiency) หมายถึง การจัดระบบการบริหารจัดการที่ชัดเจนยืดหยุ่นทันสมัยโปร่งใส และเป็นกันเองรวมใจคนได้สร้างระบบประเมินผล นิเทศ พัฒนาที่ให้งานสำเร็จ สร้างเครือข่ายงานในชุมชนจนเป็นที่ยอมรับ

4.1.4 ระบบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง การจัดระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใสสะดวกต่อการตรวจสอบและประเมินผลมีความไว้วางใจได้เรื่องความรับผิดชอบ มีกลไกควบคุมการทำงานทุกขั้นตอน

4.2 การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching) หมายถึง การจัดระบบวิชาการในสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอน โดยการร่วมคิดและตัดสินใจในเรื่องการเปลี่ยนแปลงบทบาทของครู การจัดหลักสูตร และนวัตกรรมการเรียนการสอนที่ทันสมัยของคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องประกอบด้วย

4.2.1 การมีหลักสูตรสถานศึกษา (School Program) หมายถึง การสร้างหลักสูตรที่สถานศึกษาโดยเน้นความต้องการของชุมชนที่เกิดจากการร่วมคิดของผู้เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ

4.2.2 การจัดการสอนอย่างมีคุณภาพ (Teaching) หมายถึง การจัดระบบให้ครูเปลี่ยนบทบาทมาสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ และบุคลากรในชุมชนมาช่วยสร้างนวัตกรรมที่เชื่อมั่นได้ว่าจะสร้างความเป็นเลิศให้แก่ผู้เรียน

5. ผลของการปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน หลังจากการปฏิรูประบบการบริหารงานในสถานศึกษามี 4 องค์ประกอบย่อยคือ

5.1 การจัดระบบการศึกษาดี (Educational System) หมายถึง การจัดระบบงานในองค์กรที่ดี คือ มีระบบการวางแผนและนโยบายโดยคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ และตรงกับความต้องการของชุมชนที่เน้นการมีส่วนร่วมรู้และเข้าใจการทำงาน แบบช่วยเหลือเกื้อกูลที่มีเป้าหมายเดียวกัน โปร่งใส และตรวจสอบได้

5.2 การจัดการที่สถานศึกษาดี (School) หมายถึง การปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องมีคุณภาพดี คือ บรรยาการทั่วไปด้านการบริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารบุคลากร และบริหารทั่วไปดี เกิดวัฒนธรรมการร่วมมือ ร่วมใจ ทำให้เป็นสถานศึกษาของชุมชน ทันต่อเทคโนโลยี มีการประสานงานและประชาสัมพันธ์

5.3 การปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี (Students) หมายถึง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องดี เกิดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นที่พอใจของชุมชน และแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ ด้านวิชาการ คุณธรรม ปรับตัวดี เป็นผู้นำชุมชนในการพัฒนา สร้างสรรค์ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมประเพณี

5.4 การปฏิบัติงานของชุมชนในสถานศึกษาดี (Community) หมายถึง การปฏิบัติงานของชุมชนในการบริหารจัดการในสถานศึกษาดีชุมชนเกิดความพึงพอใจในการ

ปฏิบัติงานของตนในสถานศึกษา คือ การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ รักและหวงแหน พร้อมทุ่มเทเพื่อสร้างชื่อเสียงให้สถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ (Indicators) หมายถึง กรอบตัวชี้วัดตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM) จำนวน 5 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย ซึ่งจะนำมาสร้างตัวชี้วัด ต่อไป

โรงเรียนแกนนำ หมายถึง สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่เข้าโครงการนำร่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในลักษณะที่เป็นแกนนำสหวิทยาเขต ในการปรับปรุงการทำงานตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กล่าวคือได้ดำเนินงานตามที่กรมสามัญศึกษาเดิมกำหนดและปฏิบัติงานได้ดีจนเป็นที่ยอมรับจากกรมสามัญศึกษาเดิมให้เป็นโรงเรียนแกนนำในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ และประกาศให้เป็นโรงเรียนแกนนำในปี 2544 จนถึงปัจจุบัน ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 24 โรงเรียน

โรงเรียนกำลังพัฒนา หมายถึง สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่กำลังพัฒนางานตามโครงการส่งเสริมความเข้มแข็งทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งกรมสามัญศึกษาเดิมจัดส่งเอกสารองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปให้ และได้เผยแพร่เอกสารที่เกี่ยวข้องทางเว็บไซต์ของกองการมัธยมศึกษา ให้ทุกโรงเรียนได้ปรับปรุงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยตนเอง ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 95 โรงเรียน

โรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูง หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และมีคะแนนอยู่ในกลุ่มโรงเรียนที่ได้คะแนนระดับสูง จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติของการปฏิบัติงาน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากสภาพการปฏิบัติงานจริงในโรงเรียน

โรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและมีคะแนนอยู่ในกลุ่มโรงเรียนที่ได้คะแนนระดับต่ำ จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติของการปฏิบัติงาน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากสภาพการปฏิบัติงานจริงในโรงเรียน

โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้แทนองค์กรชุมชน หมายถึง ผู้แทนชุมชน สมาคม มูลนิธิองค์กรเอกชน หรือกลุ่มบุคคลในรูปอื่นใดที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของสาธารณะ และมีที่ตั้งอยู่ในเขตบริการของสถานศึกษานั้น

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง ผู้ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มครูอาจารย์ผู้สอนในสาระวิชาต่าง ๆ แต่เดิมเคยเรียกว่าหัวหน้าหมวดวิชาที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นโรงเรียนแกนนำ และโรงเรียนกำลังพัฒนาอันเป็นโรงเรียนเป้าหมายในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

1. รูปแบบและกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะกับผู้นำและกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา จำนวน 6 ดอน
2. กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีองค์ประกอบอย่างน้อย 5 องค์ประกอบหลัก 10 องค์ประกอบย่อย 60 ตัวชี้วัด
3. สมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนามีความแตกต่างกัน
4. สมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ มีความแตกต่างกัน
5. เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) ตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดอย่างน้อย 60 วิธี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานครในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งวิเคราะห์ สังเคราะห์และเรียบเรียงไว้เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. นโยบาย แผนงาน และโครงการส่งเสริม การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management : SBM) ประกอบด้วย

- 1.1 ทิศทางการพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549)
- 1.2 แผนการบริหารงานระดับมัธยมศึกษา (พ.ศ. 2545 – 2549)
- 1.3 โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (โครงการต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ 2544 – 2549)

2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management : SBM) ประกอบด้วย

- 2.1 ประวัติความเป็นมา
- 2.2 ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 2.3 ตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM)
- 2.4 แบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 2.5 พิสัยของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Domain of SBM)
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 1) งานวิจัยในประเทศไทย
 - 2) งานวิจัยในต่างประเทศ

3. การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ประกอบด้วย

- 3.1 ประวัติความเป็นมา
- 3.2 ความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะ
- 3.3 การเปรียบเทียบสมรรถนะทางด้านธุรกิจอุตสาหกรรม
- 3.4 การเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษา

3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะ

- 1) งานวิจัยในประเทศไทย
- 2) งานวิจัยในต่างประเทศ

ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. นโยบาย แผนงาน และโครงการส่งเสริมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management : SBM)

กรมสามัญศึกษาก่อนปรับเปลี่ยนโครงสร้างเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 ได้กำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการเพื่อส่งเสริมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (กรมสามัญศึกษา. 2545) ไว้ดังนี้

1.1 ทิศทางการพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549)

1.1.1 วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย และพันธกิจ

1) วิสัยทัศน์ กรมสามัญศึกษา เดิมกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเป็นแกนนำในการปฏิรูปการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมายเต็มตามศักยภาพและมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานสากล

2) จุดมุ่งหมาย เพื่อให้ประชาชนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม และดำรงชีวิตแบบวิถีไทย อยู่ในสังคมโลกได้อย่างมีความสุข

3) พันธกิจ มี 4 ข้อดังต่อไปนี้

3.1) เป็นแกนนำในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถรองรับสิทธิและโอกาสทางการศึกษาของประชาชนอย่างทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย

3.2) พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่มีผลต่อคุณภาพและคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน

3.3) กระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เสริมสร้างความเข้มแข็ง และความเป็นผู้นำ แก่องค์กรระดับปฏิบัติการให้สามารถบริหารและจัดการศึกษาได้ตามนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของชาติ

3.4) กำหนดและดำเนินงานตามนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ควบคุม กำกับ ประเมินผล และตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษา

1.1.2 กลยุทธ์ เป้าหมาย และดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

1) กลยุทธ์ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

1.1) กลยุทธ์ระดับองค์กร มี 4 ข้อ คือ

1.1.1) ส่งเสริมและพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดยระดมพลังจากทุกฝ่ายในการจัดบริการที่หลากหลาย กว้างขวางทั่วถึงและเป็นธรรม

1.1.2) ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โดย
เน้นการพัฒนาสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถพัฒนาหลักสูตรระดับ
สถานศึกษา กระบวนการเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะ
ที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

1.1.3) ส่งเสริมและพัฒนารูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับ
การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมเพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ
ได้รับความเชื่อมั่น

1.1.4) ส่งเสริมและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพให้เป็นส่วน
สำคัญของการบริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและรองรับการประเมินจากภายนอก

1.2) กลยุทธ์ระดับแผนงาน ประกอบด้วย

1.2.1) ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้
ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง ทั้งผู้เรียนปกติและผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ ได้แก่
กลุ่มผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษในรูปแบบการศึกษาที่หลากหลาย ทั้งใน
ระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย โดยระดมและใช้ทรัพยากรร่วมกัน และสร้างเครือข่ายความ
ร่วมมือทุกฝ่าย

1.2.2) ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อมทั้ง
ด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต
สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขโดย

1.2.2.1) พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้น
ผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.2.2.2) เร่งรัดการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการ
ศึกษา

1.2.2.3) สร้าง จัดทำ และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยี

ทางการศึกษาที่เหมาะสมมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ

1.2.3) ปรับระบบบริหารการศึกษาและกระจายอำนาจการ

บริหารไปยังสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.2.4) ส่งเสริมให้สถานศึกษาได้รับการประกันคุณภาพและ

มาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

2) เป้าหมาย ได้แก่

2.1) ประชาชนทั่วไปและกลุ่มมีความต้องการพิเศษ คือ

ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ ได้รับการศึกษาเพิ่มขึ้นและได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ

2.2) ผู้เรียนมีลักษณะตามมาตรฐานการศึกษา

2.3) ผู้รับบริการการศึกษามีความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษา

3) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

3.1) อัตราการเรียนต่อของนักเรียน ป.6 ร้อยละ 65 และนักเรียน

ม. 3 ร้อยละ 60 นักเรียนพิการ ร้อยละ 30 นักเรียนด้อยโอกาสร้อยละ 40 นักเรียนมีความสามารถพิเศษระดับ ม. ต้น และ ม.ปลาย ได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ ร้อยละ 10 ของแต่ละระดับ

3.2) นักเรียนผ่านการประเมินคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษา

ตามแบบทดสอบ การศึกษาของชาติ (National Test) ร้อยละ 80

3.3) นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีความพึงพอใจต่อการจัดการ

ศึกษา ร้อยละ 80

1.1.3 แนวทางการดำเนินงาน

1) กลยุทธ์แผนงานที่ 1

1.1) การปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบที่หลากหลาย

2) กลยุทธ์แผนงานที่ 2

2.1) พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2) เร่งรัดการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพ

และมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

2.3) สร้าง จัดทำ และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่

เหมาะสม มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ

3) กลยุทธ์แผนงานที่ 3

3.1) พัฒนาระบบบริหารการศึกษาที่สอดคล้องกับแนวทางปฏิรูป
การศึกษา

3.2) ส่งเสริมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

4) กลยุทธ์แผนงานที่ 4

4.1) ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน ภายนอก

4.2) ส่งเสริมสนับสนุน ให้สถานศึกษา นำผลการประเมินคุณภาพ
ไปปฏิบัติ ให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาพัฒนาความพร้อมในการจัดระบบการประกัน
คุณภาพอย่างต่อเนื่องตามมาตรฐานการศึกษา

1.2 แผนการบริหารงานระดับมัธยมศึกษา (พ.ศ. 2545 – 2549)

กรมสามัญศึกษาก่อนปรับเปลี่ยนโครงสร้างเป็นสำนักงานคณะกรรมการการ
ศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดแผนการบริหารงานระดับมัธยมศึกษาไว้ดังนี้

1.2.1 แผนงาน/งาน/โครงการ ประกอบด้วย 3 แผนงาน 6 งาน 8 โครงการ
ดังนี้

1) แผนงานบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

- 1.1) งานจัดการมัธยมศึกษา
- 1.2) งานจัดการศึกษาเพื่อคนพิการ
- 1.3) งานจัดการศึกษาสำหรับผู้ด้อยโอกาส
- 1.4) โครงการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน

1.5) โครงการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบที่หลากหลาย

2) แผนงานปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประกอบด้วย

- 2.1) งานนิเทศการศึกษา
- 2.2) โครงการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้น

ผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.3) โครงการเร่งรัดการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มี
คุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

2.4) โครงการสร้าง จัดหา และพัฒนา สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา
ที่เหมาะสมมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

3) แผนงานบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

- 3.1) งานบริหารทั่วไป
- 3.2) งานนโยบายและแผน
- 3.3) โครงการพัฒนาระบบการศึกษาที่สอดคล้องกับแนวทางปฏิรูป
การศึกษา
- 3.4) โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียน
เป็นฐาน
- 3.5) โครงการส่งเสริมให้สถานศึกษาได้รับการประกันคุณภาพและ
มาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

1.2.2 แผนการดำเนินงาน ในที่นี้จะนำเสนอเฉพาะแผนงานบริหารการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 2 งาน 3 โครงการ ดังนี้

1) งานบริหารทั่วไป

- 1.1) จุดประสงค์ เพื่อประสานส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารและ
การจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
- 1.2) แนวทางดำเนินงาน ด้านการบริหาร และธุรการทั่วไป ทั้งส่วน
กลางและระดับจังหวัด
- 1.3) งบประมาณ ปี 2545 – 2549 จำนวน 769.11 ล้านบาท
- 1.4) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ความพึงพอใจร้อยละ 90

2) นโยบายและแผน

- 2.1) จุดประสงค์ เพื่อดำเนินงานด้านแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.2) แนวทางการดำเนินงาน ดำเนินงานด้านนโยบายแผน
งบประมาณ การจัดระบบข้อมูล สารสนเทศ การวิเทศสัมพันธ์
- 2.3) งบประมาณ ปี 2545 – 2549 จำนวน 78.06 ล้านบาท
- 2.4) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จงานโครงการสำเร็จตามแผน ร้อยละ 90

3) โครงการพัฒนาระบบการบริหารการศึกษาที่สอดคล้องกับแนว ทางปฏิรูปการศึกษา

3.1) จุดประสงค์ เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2) แนวทางการดำเนินงาน ปรับปรุงฐานข้อมูลพัฒนาเครือข่าย
ปรับระบบงบประมาณ พัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการใช้งานและวิจัย นวัตกรรมตามดูแลการใช้
เทคโนโลยี ฯลฯ

3.3) งบประมาณปี 2545-2549 จำนวน 266.5 ล้านบาท

3.4) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจร้อยละ 80

4) โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน

4.1) จุดประสงค์ เพื่อให้โรงเรียนมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2) แนวทางการดำเนินงาน พัฒนาแนวทางรูปแบบการบริหารโดย
ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป ในรูปแบบที่หลากหลาย
พัฒนาแกนนำ ส่งเสริม สนับสนุน โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

4.3) งบประมาณปี 2545- 2549 จำนวน 326.70 ล้านบาท

4.4) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจร้อยละ 80

5) โครงการส่งเสริมให้สถานศึกษาได้รับการประกันคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

5.1) จุดประสงค์ เพื่อให้สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพ
ภายในเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก และมีการประเมินเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

5.2) แนวทางการดำเนินงาน ให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการประเมิน
ภายนอก

5.3) งบประมาณ ปี 2545-2549 จำนวน 548.62 ล้านบาท

5.4) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ สถานศึกษาผ่านเกณฑ์การประเมิน
คุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานภายนอก อย่างน้อยร้อยละ 90

จากรายละเอียดดังกล่าวมาแล้ว ควรเข้าใจถึงรายละเอียดของโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระดับมัธยมศึกษา ดังต่อไปนี้

1.3 โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (โครงการต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ 2544 – 2549)

1.3.1 หลักการและเหตุผล

ปีงบประมาณ 2544 กำหนดยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงโครงสร้างสถานศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management : SBM) กรอบแนวคิดในการดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดได้ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารด้วยตนเอง โดยแบ่งกิจกรรมตามโครงการนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็น 2 ลักษณะคือ

1) โรงเรียนตัวแทนสหวิทยาเขต 470 โรงเรียน จาก 470 สหวิทยาเขต ปรับปรุงการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยตนเอง โดยได้รับการสนับสนุนเอกสารองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเอกสารที่เกี่ยวข้อง พร้อมงบประมาณ สหวิทยาเขตละ 19,000 บาท

2) โรงเรียนปรับปรุงการบริหารโรงเรียนด้วยตนเอง โดยอาศัยเทคนิคการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) มีโรงเรียนที่เข้าโครงการนำร่องการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB) อยู่ก่อนแล้วคัดเลือกจาก 4 จังหวัด (กระบี่ เชียงใหม่ นครนายก และนครราชสีมา) จังหวัดละ 2 โรงเรียน จำนวน 8 โรงเรียน ได้รับการสนับสนุนเอกสารองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเรื่องที่เกี่ยวข้องพร้อมงบประมาณโรงเรียนละ 30,000 บาท

สำหรับโรงเรียนที่ไม่เข้าโครงการนำร่อง ปีงบประมาณ 2544 ได้รับเอกสารองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเอกสารที่เกี่ยวข้องทางเว็บไซต์ของกองการมัธยมศึกษา โดยให้ทุกโรงเรียนได้ปรับปรุงการบริหารโรงเรียนด้วยตนเอง

ปีงบประมาณ 2545 ตามยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ โดยมีจุดประสงค์เพื่อเร่งเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้าง และระบบบริหารการศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีมาตรการและกำหนดยุทธศาสตร์ดำเนินการด้านต่าง ๆ รวมทั้งมอบหมายให้กองการมัธยมศึกษาจัดทำโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานขึ้น เป็นโครงการ

ต่อเนื่องจากการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2544 โดยมุ่งหวังให้โรงเรียนในสังกัดทุกโรงเรียนได้รับการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สอดคล้องกับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีกิจกรรมดำเนินการดังนี้

1) กองการมัธยมศึกษาจัดทำเอกสารแนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ปีงบประมาณ 2545 ให้ทุกโรงเรียนเพื่อรับทราบภาพรวมของการดำเนินงานโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเข้าใจให้ชัดเจนว่าตนเองมีความเกี่ยวข้องกับโครงการตามจุดใด และอย่างไร รวมทั้งทราบคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2) การวิจัยและพัฒนา สืบเนื่องจากปีงบประมาณ 2544 เลือกโรงเรียนนำร่อง 8 โรงเรียน ทำการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบและแนวทางการบริหารโรงเรียน โดยใช้เทคนิคการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participation Action Research หรือ PAR) ซึ่งเป็นเทคนิคการวิจัยที่ให้ผู้คลากรทุกคนในโรงเรียน ร่วมกับนักวิจัยภายนอก ศึกษาและดำเนินการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยตนเอง และเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ผลการวิจัยทำให้ทั้ง 8 โรงเรียนได้นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นของตนเอง

สำหรับกิจกรรมนี้ ได้มีการจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนทั้ง 8 โรงเรียน ๑ ละ 20,000 บาท

3) การวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) การนำเทคนิคการวิจัยปฏิบัติการมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารโรงเรียน เป็นแนวคิดการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งให้โรงเรียนศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนในปัจจุบัน แล้วหาทางปรับปรุงพัฒนาในลักษณะคิด ทดลอง ปรับปรุง พร้อมกับบันทึกผล โดยใช้ระยะเวลาไม่มากนัก โดยมุ่งให้โรงเรียนที่ทำการวิจัยใช้การบริหารนำการวิจัยเน้นการปรับปรุงพัฒนาการบริหารแบบรวดเร็ว โดยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องแล้วเขียนรายงานว่าได้ทำอะไรบ้าง และผลเป็นอย่างไร

สำหรับกิจกรรมการวิจัยปฏิบัติการนี้ กองการมัธยมศึกษาให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร และหน่วยศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษาคัดเลือกโรงเรียนเข้าโครงการเขตการศึกษาละ 1 โรงเรียน ซึ่งโรงเรียนดังกล่าว จะได้รับจัดสรรงบประมาณเป็นค่าดำเนินการวิจัย 20,000 บาท หน่วยศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษาและส่วนกลาง แต่งตั้งศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบการนิเทศด้านการบริหารโรงเรียน 1 คน เป็นผู้นิเทศสนับสนุน และร่วมมือกับโรงเรียนในการทำวิจัยและจัดสัมมนาผู้บริหารโรงเรียนในเขต 1-2 วัน

โดยกรมจัดสรรงบประมาณให้หน่วยศึกษานิเทศก์เขตการศึกษาหน่วยละ 25,000 บาท ยกเว้น ส่วนกลาง

4) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของโรงเรียนนาร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำนวน 470 โรงเรียน ในปีงบประมาณ 2544

ปีงบประมาณ 2546 ได้วางแผนดำเนินการและกำหนดกิจกรรมต่อเนื่อง จากปีงบประมาณ 2545

1.3.2 วัตถุประสงค์

1) ศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขของโรงเรียนในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2) เพื่อวิจัยและพัฒนาการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด

3) เพื่อเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาตามโครงการปฏิรูปด้านระบบบริหารและการเงินทางการศึกษาภายใต้โครงการนาร่องการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.3 เป้าหมาย

1) ด้านปริมาณ

โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดทั่วประเทศ จำนวน 2,668 โรงเรียน ได้รับการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สอดคล้องกับรูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) ด้านคุณภาพ

โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด พัฒนาและมีความเข้มแข็งทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และมีความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารทางการศึกษาและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.4 การดำเนินงาน

1) สำรวจปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พร้อมทั้งจัดสัมมนาเพื่อวิเคราะห์แนวทางแก้ไขให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา

2) การวิจัยและพัฒนาโรงเรียนนาร่อง ปี 2544 จำนวน 8 โรงเรียน

3) การวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนในโครงการ ปี 2545 จำนวน 13 โรงเรียน

4) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการ

5) จัดสัมมนาเชิงวิชาการและสังเคราะห์สรุปผลการวิจัย

1.3.5 งบประมาณ 682,300 บาท

1.3.6 ผู้รับผิดชอบโครงการ

กลุ่มวิจัยและประเมินคุณภาพการศึกษา กองการมัธยมศึกษา

1.3.7 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1) ได้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำไปวางแผนเป็นนโยบายทำงานการสนับสนุนการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2) ได้รูปแบบและแนวทางการพัฒนาปรับปรุงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษา

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กระทรวงศึกษาธิการ (2542) ได้กำหนด นโยบาย แผนงาน และโครงการการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สนองตอบ เจตนารมณ์ ในการจัดการบริหารแบบกระจายอำนาจ โดยการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และระดมทรัพยากรในท้องถิ่นมาช่วยในการจัดการศึกษา โดยกำหนดทิศทาง จุดมุ่งหมาย พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และดัชนีชี้วัด ความสำเร็จว่ามีความจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน และประชาชนผู้รับประโยชน์จากการจัดการศึกษาโดยตรง โดยทำให้ประชาชนรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความเต็มใจ รักและภูมิใจที่จะร่วมจัดการศึกษาให้บุตรหลานของตน เข้ามามีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ร่วมบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน ซึ่งตรงกับแนวคิดและหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั่นเอง

กรมสามัญศึกษาซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานรับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ได้นำแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมากำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งในแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) และทำเป็นโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (โครงการต่อเนื่อง ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2544 – 2546) (กรมสามัญศึกษา. 2545) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าต่อเนื่องและเจาะลึกในแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management : SBM)

คลูน และไวท์ (Clune & White. 1989 : 3) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management) หรือ SBM มีชื่อเรียกต่าง ๆ กันหลายชื่อ เช่น School

Site Autonomy, School Site Management, School Center Management, Decentralized Management, School Based Budgeting, School Site Lump Sum Budgeting, Responsible Autonomy, Shared Governance, The Autonomous School Concept, School Based Curriculum Development, และ Administrative Decentralization ซึ่งเป็นที่มาของการให้ความหมายที่หลากหลาย เช่น การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (วีรวรรณ อุทัยรัตน์. 2543 : 75) การบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (นิสิตปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ รุ่น 11 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2544) นอกจากนี้ อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : ๑) เสนอแนะให้ใช้ชื่อ “การบริหารฐานโรงเรียน” และยังมีคำเรียกเป็น อย่างอื่นอีก เช่น การบริหารโดยใช้สถานที่เป็นฐาน การบริหารจัดการที่สถานศึกษา, การบริหาร แบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน, การบริหารโรงเรียนท้องถิ่น, โรงเรียนแห่งอนาคต การบริหารโรงเรียน เป็นศูนย์กลาง ต่อมา ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ราชบัณฑิตทางการศึกษา เริ่มใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” สำหรับคำว่า School-based management หรือ SBM ในงานวิจัยเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาที่เสนอต่อ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เมื่อปี พ.ศ. 2541 (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. และคณะ. 2541 : 43-44) แต่ยังคงมีผู้นิยมใช้ทับศัพท์ตามเดิมหรือนิยมเรียกย่อ โดยทั่วไปว่า SBM (อุทัย บุญประเสริฐ. 2543 : 9) ทั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน” ตามศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ด้วยเห็นว่าสื่อความหมายได้ชัดเจน ที่สุด ในงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยจะใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management : SBM)” โดยตลอด เพื่อความชัดเจนและเข้าใจตรงกันกับนักวิชาการทั้งหลาย ที่สนใจศึกษาในเรื่องเดียวกัน เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

2.1 ประวัติความเป็นมา

การที่จะเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management : SBM) นั้น จำเป็นต้องเข้าใจความเป็นมาเรื่องการบริหารแบบรวมศูนย์ (Centralization) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) เสียก่อน (Lindelow. 1981 : 94 – 129) ดังนี้

2.1.1 การบริหารแบบรวมศูนย์ (Centralization) ในอเมริกาเกิดปัญหาการศึกษาอันเกิดจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมในปี 1800 เริ่มรวมศูนย์การศึกษาที่หลากหลาย เช่น การศึกษาจากบ้าน, ร้านค้า, โบสถ์ และสถานศึกษาต่าง ๆ เข้ามาสู่ระบบสถานศึกษาของรัฐ (Counts. 1932 : 17 ; Cook. 1939 : 13-15 ; Newlon. 1939 : 143 ; Drost. 1971 : 68-77) ในขณะที่เด็กวัยรุ่นบางส่วนใช้แรงงานอยู่ในอุตสาหกรรม เมื่อเกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมก็เกิด

ความต้องการที่จะพัฒนาสังคม และพัฒนาการศึกษามากขึ้น (Miller. 1942 : 159) จึงเกิดการจัดระบบการศึกษา ในปี 1800 - 1900 มีสถานศึกษาของรัฐเกิดขึ้น สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาประสิทธิภาพทั้งด้านหลักสูตร และการสอนของครู (Callahan. 1967 : 159) ปี 1916 สหรัฐอเมริกามีโรงเรียนหลากหลายรูปแบบมากกว่า 200,000 แห่ง ในทุกระดับชั้น

2.1.2 การกระจายอำนาจทางการศึกษา (Decentralization) การมีสถานศึกษาหลายรูปแบบเกิดขึ้นนับเป็นจุดเริ่มต้นของการกระจายอำนาจ เพราะรัฐเข้าไปกำกับติดตามดูแลไม่ทั่วถึง ประกอบกับเริ่มมีการคอร์รัปชันทางการศึกษาของรัฐ (Cronin. 1973 : 186) สถานศึกษาต่าง ๆ จึงแยกตัวเองออกไปจัดตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาของตนเอง เช่น จัดหลักสูตร สรรหาบุคลากร จัดหาหนังสือเรียน โดยมีเจ้าของสถานศึกษาเป็นผู้นำ (Cronin. 1973 : 186 ; Mirel. 1990 : 41)

ต่อมามีการปฏิรูปการศึกษากลับไปสู่การรวมศูนย์กลางอีกครั้งด้วยสาเหตุของการคอร์รัปชัน (Callahan. 1962 : 159 ; Cronin. 1973 : 183) มีการตั้งกรรมการสถานศึกษาของรัฐขึ้นแทนกรรมการสถานศึกษาของสถานศึกษาเอง และเปลี่ยนแปลงอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาไปขึ้นกับส่วนกลาง เพื่อให้เกิดการตรวจสอบได้ (Accountability) แต่ในที่สุดก็มีการเรียกร้องให้กระจายอำนาจ (Decentralization) ขึ้นอีกเมื่อ จอห์น ดิวอี้ กล่าวว่า ประชาธิปไตย คือการที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิด และวางเงื่อนไขความสำเร็จโดยรวมของงานอย่างอิสระ เมื่อรวมความแตกต่างระหว่างบุคคลเข้าด้วยกัน การทำงานโดยรวมจะมีค่ามากกว่า การวางแผนและการจัดการที่นำโดยคนจำนวนน้อย (Dewey. 1903 : 195-196)

ในช่วงเวลาดังกล่าวนี้เกิดความคิดขัดแย้งกันว่าควรจะเชื่อหลักการของประชาธิปไตย หรือจะเชื่อวิธีการบริหารแบบรวมศูนย์ จุดบกพร่องของประชาธิปไตยคือ การคอร์รัปชัน ซึ่งมาจากการให้อำนาจแก่บุคคลทั่วไป ผู้นำที่ฉลาดหรือเชี่ยวชาญเพียงใดก็ชอบใช้อัตตาธิปไตยอยู่นั่นเอง (Dewey. 1903 : 197-198)

ดิวอี้ สรุปแนวคิดทางการศึกษาว่า “ระบบสถานศึกษาของรัฐจัดให้ครูเป็นผู้รับผิดชอบ และตัดสินใจในทางการศึกษาได้เอง ซึ่งในระบบประกันคุณภาพยืนยันว่า ไม่ใช่วิธีการที่ถูกต้อง หลักการของประชาธิปไตยน่าจะได้รับการยอมรับมากกว่า” (Dewey. 1903 : 195-196)

จากแนวคิดของดิวอี้ เป็นการจุดประกายความเคลื่อนไหวในเรื่องการกระจายอำนาจและเกิดการรวมกลุ่มของคณะครูเป็นองค์กรครู (Teacher Councils) ในปี 1909 และเกิดการบริหารแบบประชาธิปไตย (Democratic Administration) ขึ้นในปี 1930 - 1950 เกิดการควบคุมโดยชุมชน (Community Control) ขึ้นในปี 1965 - 1975 จากนั้นองค์กรครู (Teacher

Councils) ก็มีการเคลื่อนไหวสู่การกระจายอำนาจ โดยมีความต้องการ การเริ่มต้นใหม่ ความสมดุลทางอำนาจ ความรับผิดชอบ และแนวทางสู่ความเป็นมืออาชีพโดยมีการตั้งข้อเรียกร้อง 10 ประการ (Ortman. 1923 : 33) คือ

- 1) ให้ปรับปรุงหลักสูตรรายวิชาใหม่
- 2) ให้ปรับปรุงหนังสือเรียนและอุปกรณ์การสอน
- 3) ให้ปรับปรุงวิธีการสอนรายวิชาในชั้นเรียน
- 4) ให้ฝึกอบรมครูตามลักษณะของวิชาเรียน
- 5) ให้สร้างระบบอัตราค่าจ้างครู
- 6) ให้ปรับปรุงการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา
- 7) ให้สร้างความเข้าใจในระบบการรายงานผลให้มากขึ้น
- 8) ให้ช่วยเพิ่มเงินเดือน
- 9) ให้ปรับปรุงกฎระเบียบสถานศึกษา
- 10) ให้ทำงานร่วมกับชุมชน

จากความเคลื่อนไหวดังกล่าวนำไปสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management : SBM) ในสหรัฐอเมริกาในเวลาต่อมา

2.2 ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

นักวิชาการไทยให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังต่อไปนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 4-5) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษาโดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียน (School Council หรือ School Board) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารโรงเรียน (บางโรงเรียนมีผู้แทนนักเรียนเป็นกรรมการด้วย) ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับ งบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544 : 2-3) กล่าวว่า คำว่า School-based management มีความหมายว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือการใช้โรงเรียนในการบริหารจัดการศึกษาหรือการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารหรือ การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารจัดการที่โรงเรียน การใช้โรงเรียนเป็นฐานการบริหารหรือจะแปลความหมายว่าการบริหารฐานโรงเรียน

จากเอกสารกรมสามัญศึกษา (2544 : 8) สรุปว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management : SBM) คือ แนวคิดทางการบริหารและการจัดการศึกษาที่มุ่งให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency & Effectiveness School) ภายใต้กรอบของกฎหมายที่กำหนดโดยมีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจที่จะพัฒนานโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา และร่วมมือดำเนินการทั้งด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และบริหารทั่วไป โดยบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกันโดยมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ ภายใต้การมีส่วนร่วมและการตรวจสอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รุ่ง แก้วแดง กล่าวว่า School-based management คือการกระจายอำนาจบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลาง ไปยังโรงเรียนให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ ความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร โดยคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนครู ตัวแทนชุมชน และผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปโดยมีส่วนร่วมและตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด (กรมสามัญศึกษา : 2544 : 33)

สนานจิต สุคนธ์ทรัพย์ กล่าวว่า SBM คือแนวคิดทางการบริหารที่มุ่งใช้โรงเรียนเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาหรือปฏิรูปการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้น โดยเน้นเรื่องการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (กรมสามัญศึกษา : 2544 : 58)

วีรวัฒน์ อุทัยรัตน์ กล่าวว่า หัวใจของการบริหารสถานศึกษาแบบ SBM คือการบริหารจัดการตามความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา โดยคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งจะมีอำนาจหน้าที่ร่วมคิด (Plan) ร่วมตัดสินใจ (Decision-making) ร่วมทำ (Implementation) และร่วมประเมิน (Evaluation) โดยมุ่งหวังเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของสถานศึกษา (กรมสามัญศึกษา. 2544 : 75)

ยุวดี ตันสนียรัตน์ กล่าวว่า หลักการเบื้องต้นของ SBM คือการถ่ายโอนอำนาจของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน เพื่อให้มีการมีส่วนร่วมของประชาชนมีความหมาย และทำให้เกิดการตัดสินใจในส่วนที่มามีผลกระทบกับชุมชนของเขาตามแนวคิดของกระบวนการร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งมีความแตกต่างกันตามสภาพชุมชน (กรมสามัญศึกษา. 2544 : 81)

นอกจากนี้ นักวิชาการในต่างประเทศยังให้ความหมายของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังต่อไปนี้

คัลด์เวล และสปิงส์ (Dimmock. 1993 : 93 ; citing Caldwell & Spinks.1988) กล่าวว่า การบริหารตนเองของโรงเรียนนั้น สำคัญที่ต้องพิจารณาการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนให้มีอำนาจตัดสินใจเรื่องทรัพยากรในท้องถิ่น ทรัพยากรดังกล่าวนี้รวมถึง ความรู้ เทคโนโลยี อำนาจ วัสดุอุปกรณ์ ประชาชน เวลา และการเงิน

ชอร์ต และเกียร์ (Short & Greer. 1989 : 10) กล่าวว่า ระบบการบริหารงานที่โรงเรียน (School Site Management) คือ ยุทธศาสตร์ในการโฆษณาการกระจายอำนาจ และการให้อำนาจในโรงเรียนของตน

เดวิด (David. 1989 : 51) ; ลินควิสต์ และมอเรล (Linguist & Mauriel. 1989 : 413) ให้คำนิยามของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การกระจายอำนาจ (Decentralization) และการเพิ่มอำนาจ (Empowerment) ในการบริหาร สิ่งสำคัญคือการตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

บราวน์ (Brown. 1990 : 9-17)กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ต้องดูที่ความแตกต่างในการบริหารสถานศึกษาในเรื่อง โครงสร้าง (Structure) การยืดหยุ่น (Flexibility) สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) ผลผลิต (Productivity) และการเปลี่ยนแปลง (Change)

แคนโดลี (Candoli. 1991 : 34) กล่าวว่า ความสมดุลของอำนาจในระบบการบริหารงานในพื้นที่ (Site-based management) หรือการรับผิดชอบตนเอง หมายถึง ความสำเร็จที่เกิดจากความสมดุลระหว่างความสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) และความเป็นอิสระ (Autonomy) ในทุกส่วนของระบบการศึกษา

นีล (Neal. 1991 : 13-14) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การค้นหาข้อตกลงร่วมกัน การสร้างโครงสร้างและการกระจายอำนาจในการบริหารโรงเรียนในพื้นที่ ด้วยความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ ในอันที่จะใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรโดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในระบบโรงเรียน ในเรื่องการเงิน การมีอำนาจตัดสินใจ การจัดการด้านการเงินอย่างเที่ยงธรรมในโรงเรียนของชุมชน ทั้งนี้อยู่บนความแตกต่างของผู้เรียนในพื้นที่ ซึ่งต้องมีการวางแผนอย่างสร้างสรรค์ การพัฒนาโดยรวมขึ้นอยู่กับคณะกรรมการ ครู ผู้ปกครอง ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง โดยมีการตรวจสอบจากผู้อำนวยการหรือผู้ควบคุม เช่น การวางแผนการพัฒนา จุดมุ่งหมายสู่ความสำเร็จทางการศึกษา การตรวจสอบได้ และการประเมินผลที่มุ่งความสำเร็จมากกว่ามุ่งวิธีการประเมิน และยังคงกล่าวอีกว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management) นั้น คล้ายกับ

Focus School มาก กล่าวคือ ออกแบบมาเพื่อใช้เปลี่ยนแปลงผู้เรียนซึ่งต่างจาก Zone School ที่ออกแบบมาเพื่อการบริหารโครงการ และการให้บริการ

มาร์ช (Marsh. 1992 : 10) กล่าวว่า คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การกระจายอำนาจ ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และการให้รางวัลภายในโรงเรียน

เอเธริดจ์ และคณะ (Etheridge, et al. 1992 : 10) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ กระบวนการรวมกลุ่มที่ประกอบด้วย ครูใหญ่ ครู ผู้ปกครอง ผู้เรียน และคนในสังคมร่วมกันคิด และตัดสินใจ

แซคเนย์ และดิบสกี (Sackney & Dibsiki. 1992 : 15) กล่าวถึง ความคิดรวบยอดของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management : SBM) ว่าเป็นโครงร่างการกระจายอำนาจโดยให้สถานศึกษาพันอำนาจการควบคุมของรัฐ ในเรื่องการสนับสนุนสถานศึกษา ให้มีข้อตกลงร่วมกันในสถานศึกษา ในเรื่องการให้อำนาจผู้ปกครองในการตัดสินใจ

บราวน์ (Brown. 1992 : 8) และเบอร์ก (Burke. 1992 : 39) เห็นพ้องกันว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management : SBM) คือ กระบวนการพื้นฐานที่ปฏิบัติได้ในการเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ ความรับผิดชอบ ประสิทธิภาพที่ตั้งจุดมุ่งหมายไว้ โดยคุณธรรมในการร่วมกันตัดสินใจ โดยความเชื่อ 3 ประการ ; คือ

1. ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดผลลัพธ์ของงาน
2. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยคุณธรรม (Morale) โดยให้ครูควบคุมตนเอง
3. การบริหารโดยร่วมกันตัดสินใจโดยคุณธรรม (Morale) และให้ผู้เรียนมี

โอกาสจัดการกับพฤติกรรมตนเอง

อีแวนส์ (Dimmock. 1993 : 92-112 ; citing Evans. 1993) กล่าวว่า จากแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารนั้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกี่ยวเนื่องกับการบริหารทางกายภาพ และทรัพยากรมนุษย์ที่สถานศึกษา ซึ่งต้องการความร่วมมือของคณะกรรมการและผู้ปกครองในการร่วมคิด และตัดสินใจของสถานศึกษา การพัฒนาการตัดสินใจของสถานศึกษาเป็นกลุ่มซึ่งเป็นกระบวนการที่มาจากการพัฒนา การวางแผนงานนั่นเอง

วากสตาฟฟ์ และเรย์ส (Wagstaff & Reyes. 1993 : 8) กับไวสเต็ดเดอร์ และมอร์แมน (Wohlstetter & Mohrman. 1993 : 9) ให้คำนิยามของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management : SBM) ในทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมในลักษณะกระบวนการสภาเขตพื้นที่การศึกษา หรือสภาโรงเรียน

นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งที่มุ่งนโยบายคือ ไวสเททเตอร์ และมอร์แมน (Wohlstetter & Mohrman. 1993 : 9) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงการให้อำนาจแก่คณะกรรมการสถานศึกษา ในเรื่องการปกครองแบบประชาธิปไตย ในสถานศึกษา การทำงานเป็นกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันวิเคราะห์หาแนวทางในการแก้ปัญหา ซึ่งมีแนวทางทำได้ 2 วิธี คือ

1. ตั้งกลุ่มปรับปรุงงานในสถานศึกษาโดยวิธีประชาธิปไตย
2. ตั้งสถาบันประชาธิปไตยในสถานศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนรับรู้และเข้าใจวิถีแห่งประชาธิปไตยในสังคม

มอสโคสกี และเฟลมมิง (Mojkowski & Fleming. 1998 : 3) ให้คำจำกัดความของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management : SBM) ในเรื่องของการตัดสินใจที่สถานศึกษา (School Based Decision Making : SBDM)

สรุปความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management : SBM) คือ การบริหารจัดการตนเองของสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมคิดตัดสินใจรับผิดชอบงานวางแผนปฏิบัติงานติดตามผล ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และชุมชนเพื่อสร้างประสิทธิผลของผู้เรียน โดยการพัฒนาาร่วมกันอย่างตรวจสอบได้ และโดยคุณธรรม

2.3 ตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM)

แนวคิดตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ เมอร์ฟี และเบค (Murphy & Beck. 1995 : 23) นั้น ได้กล่าวไว้ว่า ตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ ความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันระหว่างเหตุที่ทำให้เกิดผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอันได้แก่ การเพิ่มอำนาจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ การเป็นมืออาชีพ สุขภาพขององค์การ และผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งตรงกับแนวคิดของคอนเวย์ มอสโคสกี และเฟลมมิง (Conway. 1976 : 130 : Mojkowski & Fleming. 1988 : 3) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ เมอร์ฟี และเบค พร้อมทั้งศึกษาแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่นที่มีความคิดเห็นตรงกันในแต่ละเรื่อง และได้นำเสนอไว้ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องชัดเจนถึงความคิดหลักของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการพิจารณาให้แจ่มแจ้งไม่คลุมเครือ และต้องทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Lindquist & Mauriel. 1989 : 104) โดยมีสมมุติฐานเบื้องต้นว่า ครูผู้ซึ่งอยู่ใกล้ชิดกับผู้เรียนควรเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษา เช่น หลักสูตร การสอน การจัดเวลา การประสานงานชุมชน การหาสิ่งอำนวยความสะดวก และแหล่งทรัพยากรให้ผู้เรียนฝึกให้เกิดผลที่ต้องการ คณะกรรมการสถานศึกษาต้องพัฒนาสถานศึกษาตามความต้องการของชุมชน ครอบครัว และผู้เรียน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ (Bryk. 1993 : 2)

แนวคิดตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของเมอร์ฟี และเบค (Murphy & Beck. 1995 : 23) ที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการอื่น ๆ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก และ 19 องค์ประกอบย่อย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.3.1 การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)

การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) คือ การให้โอกาสบุคลากรในพื้นที่ร่วมบริหารสถานศึกษาในฐานะสมาชิกของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นแรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การเพิ่มอำนาจให้สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยกำหนดความสำเร็จให้คณะกรรมการสถานศึกษาใช้อำนาจหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตรงกับแนวคิดของ เจนนี และมอเรล (Jenni & Mauriel. 1990 : 4) ตามหัวข้อต่อไปนี้

1) การมีความเป็นอิสระ (Autonomy) คือ การที่สถานศึกษาเป็นตัวของตัวเองมีอำนาจสิทธิ์ขาดในการตัดสินใจเอง โดยข้อตกลงร่วมกันระหว่างสถานศึกษา และชุมชนตัดสินใจที่จะรับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับแนวคิดของ แซคเนย์ และดิบสกี และเดลล่า (Sackney & Dibski. 1992 : 15 ; Della. 1990 : 4) ซึ่งทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงาน มีอิสระในการบริหารงานตามความต้องการของท้องถิ่น มีอำนาจในการคิด และตัดสินใจที่สถานศึกษา มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

2) การมีสิทธิ์ออกเสียง (Voice) คือ การที่สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาให้สิทธิแก่ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการออกเสียงเรื่องการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งเป็นไปในทำนองเดียวกันกับความคิดของ กามส์ และคณะ (Gams, et al. 1978 : 278) ได้แก่ การมีสิทธิ์ออกเสียงในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ การแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา สิทธิ และอำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษา แนวทางการบริหารงานวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารบุคลากรและบริหารทั่วไป

3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Involvement) ความคิดหลักอีกอย่างหนึ่งของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ การมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร การจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและบุคลากรในชุมชน ผู้มีความเห็นคล้อยตาม คือ ฮาย อลิส และฮาย รวมถึงพริกเก็ต และคณะ (High, Achilles & High. 1989 : 1 ; Prickett, et al. 1990 : 5) ได้แก่ การเพิ่มอำนาจให้คณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกับผู้เกี่ยวข้องในชุมชนในการคิด และตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ คือ การดูแลช่วยเหลือ

นักเรียน การระดมทรัพยากร การประเมินคุณภาพผู้เรียน ตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ การแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนให้ติดตามความต้องการของท้องถิ่น การนิเทศติดตาม และ ประเมินผลงานในสถานศึกษา การสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์ทั้งในและนอกสถานศึกษา

4) การมีอิทธิพลในการทำงาน (Influence) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ต้องยอมรับการให้อิทธิพลแก่คณะกรรมการสถานศึกษาในการคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายของสถานศึกษาตลอดจนการทำงานโดยทั่วไป ผู้ที่เห็นตรงกันในเรื่องนี้คือ มาเลน และคณะ (Malen, et al. 1989 : 10) ซึ่งเห็นตรงกันในเรื่องการวางนโยบายของสถานศึกษา การปฏิบัติตามนโยบายของสถานศึกษา การพัฒนาคุณภาพงานในสถานศึกษา การทำงานตามความต้องการของท้องถิ่น การสื่อสาร และเทคโนโลยี การนิเทศติดตามและประเมินผลงานในสถานศึกษา

5) การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิในการทำงาน (Rights) การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อประสิทธิผลของผู้เรียนในสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าสถานศึกษาต้องมีข้อตกลงว่าด้วยสิทธิในการทำงานร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และมีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานอันได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

จากข้อมูลดังกล่าว ขึ้นอยู่กับความเป็นจริงพื้นฐานดังนี้

ประการแรก สิทธิอันชอบธรรมในการวัดและประเมินผล คือ สิ่งที่ไม่ได้กล่าวไว้ในกฎบัตรหรือข้อตกลงร่วมกันก็ไม่ควรวัด เนื่องจากวิธีการทำงานมีหลากหลาย และการตัดสินใจก็มีหลายแบบ การเปลี่ยนแปลงทั้งหลายต้องขึ้นกับการมีส่วนร่วมหรือข้อตกลงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) (Wohlstetter & McCurdy. 1991 : 391)

ประการที่สอง สิทธิอันชอบธรรมในการใช้อำนาจและการตัดสินใจ การมีอิสระและมีอำนาจนั้น มีความหมายกว้างมากแต่ก็จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงบริบทของสถานศึกษาเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ด้วยอำนาจที่พอเพียงในระดับสถานศึกษา การตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับบุคลากร หลักสูตร และแหล่งทรัพยากรสามารถทำได้โดยประชาชน (Robertson & Buffett. 1991 : 3)

ประการที่สาม สิทธิในการทำงาน การสร้างความสำเร็จ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นอยู่กับกระบวนการตัดสินใจของคนส่วนใหญ่ สิ่งจำเป็นมากที่สุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างการให้อำนาจ ผู้รับอำนาจ และความสำเร็จขององค์การตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Duttweiler & Muchler. 1990 : 30 ; Weiss. 1993 : 2)

หากชุมชนรวมถึงผู้ปกครองและผู้เรียนมีสิทธิ์ออกเสียงมากจะเกิดความพึงพอใจมาก ในกระบวนการเรียน เกิดการปกครองแบบประชาธิปไตยในสถานศึกษา และการรับผิดชอบร่วมกันในการปรับปรุงสถานศึกษาด้วย (Lewis. 1993 : 19) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

มีการสร้างธรรมเนียมโรงเรียนเพื่อรับรองสิทธิอันชอบธรรมในการบริหารจัดการของคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องในเรื่องการบริหารจัดการในสถานศึกษา การแก้ปัญหาในการบริหารงาน การป้องกัน แก้ไข และพัฒนาผู้เรียน

2.3.2 การสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)

การตัดสินใจร่วมกันในฐานะคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นการสร้างความรู้สึกผูกพันกับสถานศึกษาให้เกิดขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ลินควิส และเมอเรล (Linguist & Mauriel. 1989 : 405) เห็นตรงกันว่าเกิดจากการมีส่วนร่วม ดังนี้

1) การมีส่วนร่วม (Participation) ในทางจิตวิทยาเชื่อว่า ประชาชนผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะรู้สึกพึงใจ และเกี่ยวข้องกับงาน มากกว่าผู้ไม่มีส่วนร่วม การให้อำนาจในการบริหารโรงเรียนในเขตพื้นที่ทำให้เกิดอิทธิพลในการตัดสินใจด้วยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในระดับสถานศึกษามากขึ้น คณะกรรมการสถานศึกษาจะร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมรับผลประโยชน์ ในการจัดการศึกษา ความรู้สึกเป็นเจ้าของนี้มีผลสูงมากต่อการตัดสินใจ สอดคล้องกับความคิดของ คอนเลย์ เบิร์ก เอชเธอริค และคณะ (Conley. 1991 : 37 ; Burke. 1992 : 39 ; Etheridge, et al. 1992 : 10)

จากความเชื่อที่ว่าความรู้สึกเป็นเจ้าของจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ความรู้สึกเป็นเจ้าของ จึงเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาสถานศึกษา อิทธิพลของความรู้สึกเป็นเจ้าของจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อองค์การและความเป็นมืออาชีพในการสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

2.3.3 การเป็นมืออาชีพ (Professionalism)

การมีส่วนร่วมในการทำงานคือ ลักษณะของการเป็นมืออาชีพ การกระจายอำนาจทำให้เกิดความพึงพอใจอันนำไปสู่การเป็นมืออาชีพของคณะกรรมการสถานศึกษา (Harrison, Killion & Mitchell. 1989 : 55) นักวิชาการมีความเห็นว่าการเพิ่มอำนาจ (Empowerment) และการสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) ในงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจแก่คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และบุคลากรในชุมชน ร่วมกันตัดสินใจสร้างข้อตกลงในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อทำให้เกิดผลที่พึงพอใจ (Rothstein. 1990 : 6) ซึ่งประชาชนต้องแสดงพลังในการสนับสนุนสถานศึกษาด้วยการมีส่วนร่วมคิด และตัดสินใจ การตัดสินใจร่วมกันคือ การให้อำนาจ ซึ่งอยู่ภายใต้ข้อตกลงของครูที่จะเป็นผู้นำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มุ่งสู่เป้าหมายในการทำงานด้วยความรับผิดชอบอย่างสูงต่อการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา ซึ่งหลายคนเชื่อว่าครูต้องการการมีส่วนร่วมตัดสินใจ เพราะต้องการความรู้สึกรู้สึกว่าตนจะสร้างผลงานได้ และได้รับความเชื่อมั่นว่าเป็นมืออาชีพ

(Duttweiler & Mutchler. 1990 : 35 ; Smith. 1993 : 6) ในที่สุด การบริหารแบบมีส่วนร่วมในทางการศึกษาต้องมีความเป็นตัวเองและความรู้สึกเป็นเจ้าของในการพัฒนาคุณธรรมในสถานศึกษาและชุมชน (Pacific Region Educational Laboratory. 1992 : 1) สิ่งที่ต้องการมากในการบริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาคือ ความพึงพอใจของครู (Levine & Eubanks. 1992 : 47) และประชาชน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของสถานศึกษา (Jenni & Mauriel. 1990 : 4) ในภาพรวมของการเป็นมืออาชีพ ประกอบด้วย

1) **การสร้างพลังที่ทำให้เกิดผล (Efficacy)** คือ การสร้างพลังที่มีศักยภาพทำให้เกิดผลดีในการทำงาน อันได้แก่การใช้การสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงานตามข้อตกลง การใช้ความร่วมมือของคณะกรรมการสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานด้วยความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ความสามารถในการกระจายอำนาจให้คณะกรรมการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษา และการดูแลให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดแก่ผู้เรียน มีการประกันคุณภาพการบริหารมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ ตรงตามความต้องการของท้องถิ่น และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ

2) **การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment)** การบริหารสถานศึกษาในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษา จะทำให้เกิดการมีสิทธิ์มีเสียงในการแสดงความคิดเห็น และมีความผูกพันกันของคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง บุคลากรชุมชน และผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ออกาสประชาชนแสดงพลังในการช่วยเหลือสถานศึกษาด้วยการมีส่วนร่วมคิดและตัดสินใจ เปิดโอกาสให้เกิดข้อตกลงร่วมกันในการกำหนด เป้าหมายและผลลัพธ์ต่อผู้เรียน เปิดโอกาสให้เกิดความรับผิดชอบอย่างสูงของชุมชนในกิจกรรมของสถานศึกษา โดยการสร้างพันธสัญญาร่วมกันอย่างหลากหลายรูปแบบ เช่น การสร้างเครือข่ายงาน การสร้างข้อตกลง กฎ กติกา ระเบียบต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวก และสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในการทำงาน มีการกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ ภาระกิจหน้าที่ที่มีการติดตามประเมินผล เผยแพร่งานอย่างต่อเนื่อง

3) **การสร้าง ความพึงพอใจและคุณธรรมร่วมกัน (Satisfaction and Morale)** ผลงานของนักบริหารมืออาชีพ คืองานที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาทุกคน โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษาต้องสร้างสำนึกในการทำงานด้วยคุณธรรมและจริยธรรมโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ กำหนดนโยบายตามความต้องการของท้องถิ่นที่ไม่ขัดกฎหมายและนโยบายของรัฐ สร้างความสัมพันธ์อันดีและความรักสามัคคีระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาและบุคลากรในชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจ ความพึงพอใจ และคุณธรรมร่วมกัน

2.3.4 การสร้างสุขภาพขององค์การ (Organizational Health)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือการมีอำนาจในการตัดสินใจร่วมกันในระดับสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น มีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ยืดหยุ่นมากขึ้น ในการตอบสนองความต้องการของผู้เรียน การนี้ต้องใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ มาเลน และโอกาว่า (Malen & Ogawa. 1988 : 251) ที่ว่าสุขภาพขององค์การ ได้แก่ ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร ความมั่นคงของผู้นำความรับผิดชอบและการมุ่งสู่เป้าหมาย ตัวชี้วัดสุขภาพขององค์การ ได้แก่ การจัดระบบองค์การและการจัดระบบการเรียนการสอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การจัดระบบทั่วไปขององค์การ (General Systems) เนื่องจากมีความคิดเห็นที่หลากหลายเกี่ยวกับการตัดสินใจร่วมกันทำให้เกิดความกังวลใจว่า ผู้ร่วมตัดสินใจมีประสบการณ์ที่ต่างกัน จะทำให้ได้ข้อมูลและผลลัพธ์จากการตัดสินใจที่แปลกไป ซึ่งทั้งนี้ก็อาจได้ข้อมูลที่มีคุณภาพสูง เนื่องจากความหลากหลายนี้ตรงกับความต้องการของผู้เรียน เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เกิดการยอมรับได้ง่ายขึ้น และเกิดประสิทธิภาพสูงในการทำงานได้ มีผู้โต้แย้งว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะตกอยู่ในอำนาจท้องถิ่นมากกว่าอำนาจรัฐ เพราะรัฐจะขาดความรับผิดชอบในเรื่องระบบงาน รูปแบบงาน และมาตรฐานคุณภาพ สถานศึกษาเหล่านี้จะตกอยู่ภายใต้แรงกดดันทางเศรษฐกิจของท้องถิ่นที่อาจตอบสนองความต้องการของสถานศึกษาอย่างไม่เหมาะสม (Lawton. 1991 : 7 ; Bryk. 1993 : 5) ทั้งนี้ การแก้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้สามารถแก้ได้ด้วยการจัดกิจกรรมประชาธิปไตยในท้องถิ่น การแก้ปัญหาสถานศึกษาในระบบราชการคือ การใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในการเพิ่มความสนใจในเรื่องการเรียนการสอน และการวางเงื่อนไขในการรับผิดชอบอย่างสูงในระดับท้องถิ่น (Sackney & Dibski. 1992 : 4 ; Mojkowski & Fleming. 1998 : 4) การมุ่งให้ชุมชนรับผิดชอบมากขึ้น และตรงกับความต้องการของผู้เรียน ในขณะที่ใช้เนื้อหาสาระการเรียนรู้จากส่วนกลาง แต่ใช้การพัฒนาและการปฏิบัติจากท้องถิ่น โดยให้ออกาสผู้เรียนแสดงความคิดเห็นที่หลากหลายยืดหยุ่น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามนัยดังกล่าวมาแล้ว ต้องสร้างระบบทั่วไปของสถานศึกษาในแนวใหม่ที่เข้มแข็งกว่าเดิม แทนการยึดติดกับระบบเดิม (Hill & Bonan. 1991 : 67) ระบบทั่วไปขององค์การที่กล่าวมานั้น เกิดจากการร่วมตัดสินใจของคณะกรรมการสถานศึกษาว่าจะสร้างประสิทธิภาพในสถานศึกษา และแก้ปัญหาด้านการเงินของสถานศึกษาอย่างไร ทั้งยังต้องจัดแหล่งเรียนรู้หลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของชุมชนด้วย (Lindelow. 1981 : 124 ; Conley. 1991 : 36 ; Hannaway. 1992 : 3 ; Fusarelli & Scribner. 1993 : 1) การจัดระบบทั่วไปของสถานศึกษานี้ เป็นการกระจายอำนาจการบริหารด้วยการสร้างความรู้สึกที่ดีให้ชุมชนมี

สิทธิออกเสียง มีทางเลือก มีการประกาศเจตนารมณ์ ยกระดับการให้บริการ การมีส่วนร่วม ในกิจการของรัฐ โดยการให้อำนาจทำตามค่านิยมของคณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน ให้ทำงานอย่างราบรื่น โดยใช้เงินงบประมาณที่มาจากประชาชน (Lawton. 1991 : 17 - 18)

การจัดระบบทั่วไปขององค์การในการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการให้ทรัพยากรมนุษย์ให้ใช้พลังในการทำงานมากขึ้นเกี่ยวกับปัญหาผู้เรียน เช่น เรียนไม่ดี, ออกกลางคัน, การให้ผลการเรียน การย้ายที่เรียน ฯลฯ ปัญหาครู ปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตร และการเรียนการสอน ปัญหาผู้ปกครองและชุมชนเกี่ยวกับระบบงานต่าง ๆ ในชุมชน ปัญหาครูใหญ่ ไม่อยู่ประจำสถานศึกษา (Mutchler & Duttweiler. 1990 : 12 ; Candoli. 1991 : 34) นอกจากนี้ยังสามารถคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญในชุมชนมาช่วยงาน ช่วยแก้ปัญหาที่ตรงกับเหตุผลและความ เป็นจริง ซึ่งนับเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในกระบวนการจัดระบบทั่วไปขององค์การ (General Organization Process) นอกจากทำให้ปัญหาเบาบางแล้วยังลดความขัดแย้งและการต่อต้านการทำงานโดยให้มีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจได้ ช่วยไม่ให้เกิดการแปลกแยกด้านประเพณีวัฒนธรรม ทั้งช่วยด้านการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจในชุมชนอีกด้วย นับเป็นการสร้างความเสมอภาคและใช้พลังชุมชนมารับผิดชอบจัดการดูแลผู้เรียนเป็นการขยายโอกาสอีกอย่างหนึ่งทางการศึกษา (Epps. 1992 : 144)

หลักการสำคัญของการจัดระบบทั่วไปขององค์การในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ กลไกในการสร้างนักการศึกษามืออาชีพที่ปฏิบัติงานอย่างเชื่อถือได้ จุดประสงค์ของการจัดระบบทั่วไปขององค์การในการบริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา คือการเปลี่ยนแปลงไปสู่การจัดระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่จะให้บริการอย่างใกล้ชิดระหว่างครูและครูใหญ่อย่างอิสระด้วยความรับผิดชอบผลของการจัดการในสถานศึกษา (Hill & Bonan. 1991 : V) ที่สามารถตรวจสอบได้ใน 3 เรื่องที่มีความสัมพันธ์กัน คือ

เรื่องแรก จัดระบบเพื่อให้สิทธิและความรับผิดชอบแก่สถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชนในการจัดบริหาร และจัดการศึกษาในสถานศึกษาอย่างตรวจสอบได้ (Pacific Region Educational Laboratory. 1992 : i)

เรื่องที่สอง จัดระบบเพื่อให้สถานศึกษารับผิดชอบการบริหารจัดการตนเอง จากสภาพพื้นฐานของตน (Grass Root Approach) อย่างมืออาชีพ (Chapman. 1990 : 222)

เรื่องที่สาม จัดระบบเพื่อรับผิดชอบปัจจัยและกระบวนการมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งตรวจสอบได้โดยเฉพาะผลลัพธ์ของผู้เรียน

ในการจัดระบบทั่วไปขององค์การเมอร์ฟี และเบค (Murphy & Beck. 1995 : 23) กล่าวว่า มีหลักการสำคัญใน 4 เรื่องดังนี้

1.1) ระบบที่มีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ระบบที่ได้ผลดีจริงต้องสร้างระบบบริหารงานวิชาการให้สู่แนวทางได้ สร้างระบบงบประมาณที่แข็งแกร่งและเพียงพอได้ สร้างระบบบริหารบุคลากรที่ทันสมัยและก้าวหน้า สร้างระบบบริหารทั่วไปให้เข้มแข็งก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม สร้างระบบสื่อสารและประสานงานด้วยเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าทันสมัยมีความคล่องตัวสูง

1.2) ระบบที่ตอบสนองต่องานสูง (Responsiveness) เป็นระบบที่สร้างความรู้สึกที่เป็นเจ้าของสถานศึกษาและการมีความรับผิดชอบสูงต่อสถานศึกษาในการบริหารงานวิชาการบริหารบุคลากร บริหารงบประมาณ และบริหารทั่วไป ของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้จัดหาและจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรที่ต้องลงทุน และทำให้เกิดผล สร้างความรู้สึกและผูกพันต่อเกียรติยศและชื่อเสียงของสถานศึกษา มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผลประโยชน์ โดยเน้นการป้องกันแก้ไข และพัฒนางานเป็นสำคัญ

1.3) ระบบที่มีประสิทธิภาพสูง (Efficiency) เป็นระบบที่ช่วยให้คณะกรรมการสถานศึกษาสามารถสร้างระบบวิชาการที่ประเมิณผลสัมฤทธิ์ และพัฒนาสู่ระดับเลิศได้ สามารถสร้างระบบบริหารที่ยืดหยุ่นโปร่งใสเป็นกันเอง และรวมใจคนได้ สร้างระบบประเมินศักยภาพของคน ของงานและกิจกรรมเพื่อพัฒนา สร้างระบบนิเทศงานติดตามดูแลช่วยเหลือ แก้ไขปรับปรุงและให้กำลังใจ สร้างระบบเครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายชุมชน เครือข่ายงานต่าง ๆ ในชุมชนเพื่อพัฒนางบประมาณ ทรัพยากร วิชาการ บุคลากร สู่ความเชื่อมั่นของชุมชน

1.4) ระบบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) คณะกรรมการสถานศึกษาจัดระบบการดำเนินงานอย่างตรวจสอบได้ ผู้ปกครองและชุมชนร่วมคิดและตัดสินใจ ร่วมมือจัดการดำเนินงานอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ ไว้วางใจได้เรื่องความรับผิดชอบ ที่มีการควบคุมจากชุมชนสู่ผู้เรียนมีปัจจัย (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ที่ตรวจสอบ ได้โดยเฉพาะผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน มีระบบที่ตรวจสอบได้ในเรื่องงานงบประมาณ วิชาการ บุคลากร การบริหารทั่วไป การมีส่วนร่วม และจุดประสงค์ของงาน มีกลไกและระบบที่แสดงความรับผิดชอบต่อผลของการตรวจสอบทุกขั้นตอน

2) การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching)

การจัดการเรียนการสอนในระดับสถานศึกษา จะได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยการควบคุมจากคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งเกิดจากการร่วมคิดร่วมตัดสินใจ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้ จะเปลี่ยนแปลงบทบาทของครูจากผู้สอนมาเป็นผู้จัดการเรียนการสอน

ซึ่งเป็นบทบาทใหม่ที่คาดว่าจะทำการสอน ได้ดีขึ้นและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยการร่วมสร้างนวัตกรรม ความก้าวหน้าในการสอน เช่น ยุทธวิธีการสอน และการจัดการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น (Taylor & Bogotch. 1992 : 3) เป็นที่ยอมรับกันว่าการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมจะพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้ดี และเป็นจุดรวมของการพัฒนาสถานศึกษา เพราะจะทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องสนใจเนื้อหาของหลักสูตร และร่วมกันพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การฝึกปฏิบัติ และบรรยากาศการเรียนรู้ ทั้งพยายามทำให้การจัดการเรียนการสอนดีขึ้น ลดการขัดแย้ง เกิดความร่วมมือแบบใหม่ในการจัดการศึกษาที่พัฒนาความรู้ และความเข้าใจตรงกัน (Stevenson. 1990 : 1 ; Rice & Schneider. 1992 : 2)

การกระจายอำนาจด้านการจัดการเรียนการสอนจะทำให้ความรู้สึกรักนึกคิดของคนในชุมชนรับรู้ว่าจะตนเองสามารถจัดการเรียนการสอนได้ และมีโอกาสลงมือปฏิบัติตามกระบวนการที่ร่วมกันกำหนดขึ้น ร่วมรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา อันก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ทักษะ และเจตคติ ได้มากมายด้วยการร่วมอภิปรายของคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับนโยบาย และกระบวนการจัดการเรียนการสอน (Burke. 1992 : 42)

2.1) การมีหลักสูตรสถานศึกษา (School Program) มีการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาตามความต้องการของชุมชน หลักสูตรสถานศึกษาเกิดจากการร่วมคิดของผู้บริหาร ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรจากชุมชน หลักสูตรสถานศึกษา สอดคล้องกับหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ การวัดการประเมินผลหลักสูตรสถานศึกษาเชื่อมั่นได้ว่ามีประสิทธิภาพสูง และเป็นไปตามหลักประกันคุณภาพและตรงตามมาตรฐานการศึกษา

2.2) การจัดการสอนอย่างมีคุณภาพ (Teaching) ระบบการจัดการสอนเกิดจากการร่วมคิดของคณะกรรมการสถานศึกษา ครูเปลี่ยนบทบาทจากการสอนเป็นผู้สร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ และบุคลากรจากชุมชนมีส่วนในการจัดการเรียนรู้ โดยมีการใช้นวัตกรรมใหม่ที่ก้าวหน้าในการสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาเปลี่ยนบทบาทจากมุ่งสอนผู้เรียนไปเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมั่นได้ว่าจะสร้างความเป็นเลิศให้แก่ผู้เรียน

2.3.5 ผลของการปฏิบัติงาน (Performance)

การเพิ่มโอกาสในการตัดสินใจทางการศึกษาช่วยให้ครูได้ปฏิบัติ เกี่ยวกับวิชาเรียนที่ให้ผลผลิตในทางการศึกษาที่ดีขึ้นของสถานศึกษา การตัดสินใจของสถานศึกษาจะช่วยให้เกิดการเริ่มต้นการปฏิรูปสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นผลดีในทางการศึกษา ผลของการปฏิบัติงาน

ประกอบด้วยหลักสำคัญที่สอดคล้องกับความคิดของ เอ็ดเธอริค ฮอลล์ และ บราวน์ (Etheridge, Hall & Brown. 1990 : 10) ดังต่อไปนี้

1) การจัดระบบการศึกษา (Educational System) เป็นผลทำให้

1.1) เกิดสุขภาพองค์การดี (Health) คือ การมีระบบการวางแผน และกำหนดนโยบายโดยคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายรัฐ มีระบบบริหารงานวิชาการ บุคลากร งบประมาณและบริหารทั่วไปที่ทุกคนรู้ และเข้าใจวิธีการปฏิบัติที่ตรงกัน ระบบการศึกษาในสถานศึกษาเป็นระบบการศึกษาเพื่อทุกคนและทุกคนทำงานเพื่อการศึกษา ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีระบบการนิเทศติดตามประเมินผล ที่โปร่งใสตรวจสอบได้ จนเกิดบรรยากาศทางวิชาการที่ดีในสถานศึกษา เกิดความสมบูรณ์ด้านการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ เกิดสัมพันธภาพที่ดีในสถานศึกษา เกิดการบูรณาการของงาน เกิดวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อความก้าวหน้าของชุมชน

2) การจัดการที่สถานศึกษา (School) เป็นผลทำให้

2.1) เกิดการปฏิบัติงานมีคุณภาพดี (Performance) คือ มีการจัดระบบงานที่ทำให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพจนเกิดระบบการประสานงาน และประชาสัมพันธ์ เกิดระบบสื่อสาร และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นศูนย์กลางของวิถีชีวิตของชุมชน เกิดความรวดเร็ว และสะดวกสบายในการทำงานร่วมกันในสถานศึกษา จนเกิดผลตามที่คาดหวัง

3) การปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี (Students) เป็นผลทำให้

3.1) เกิดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูง (Achievement) คือการพิจารณาผลการทำงานของสถานศึกษานั้นต้องพิจารณาที่ความสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งควรเป็นที่พอใจของชุมชนและแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ ผู้เรียนมีความสามารถสูงด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และปรับตัวได้ดี เป็นผู้นำชุมชนในการพัฒนา คิดสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อสังคมจนเป็นที่ประจักษ์ ผู้เรียนจะเป็นคนเก่ง และดี มีจิตสาธารณะ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมประเพณี และมองไกลระดับโลกได้

4) การปฏิบัติงานของชุมชนในสถานศึกษา (Community)

เป็นผลทำให้

4.1) เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาสูง (Satisfaction) คือ ความร่วมมือของชุมชนในการร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมตัดสินใจ และเกิดความพึงพอใจในผลงานของตนเอง โดยมีความรู้สึกที่สถานศึกษาเป็นสถาบันการศึกษาของตน เป็นแหล่งวิชาการในการพัฒนาชุมชน มีอิสระในการคิดและทำ เกิดความรู้สึกรักและหวงแหน พร้อมที่จะทุ่มเท ทำให้สถานศึกษามีชื่อเสียง โดยการระดมงบประมาณ ทรัพยากร บุคลากร

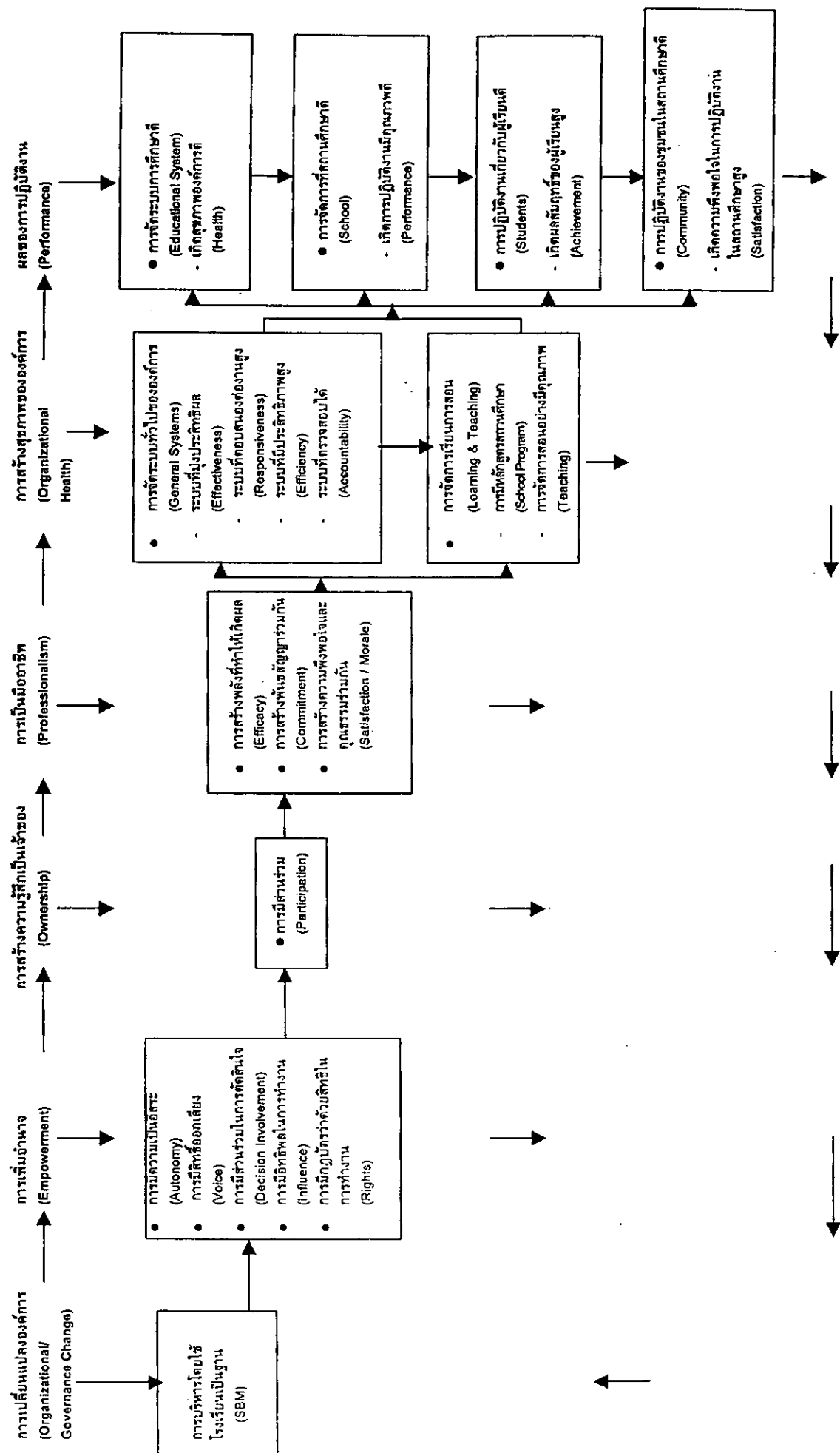
มาร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาจนเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป เกิดความมั่นใจว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะทำให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาดีขึ้น ยุติธรรม และพึงรำลึกในการมีส่วนร่วมในการปกครอง ในระดับกว้าง

สรุปว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เชื่อมั่นว่าสถานศึกษาของรัฐนั้นสามารถจะทำให้ดีขึ้นได้ ถ้าให้โอกาสผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรับผิดชอบการจัดการบริหารทางการศึกษาอย่างกว้างขวาง ซึ่งมองถึงบรรยากาศองค์การ เนื้อหาวิชาเรียนที่แต่ละคนได้รับจากสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา อันเกิดมาจากการกระจายอำนาจที่ทำให้เกิดการแข่งขันในระบบการทำความดี โดยมีการประเมินที่หลากหลาย เช่น ความรับผิดชอบ ประสิทธิภาพ ความเชื่อถือได้ที่พัฒนาขึ้น

ในระดับลึกจะมองถึงผลผลิตของสถานศึกษาที่เกิดจากการให้อำนาจตัดสินใจจากส่วนกลางไปสู่สถานศึกษา เพราะเชื่อว่า หลักสูตรสถานศึกษาจะสำเร็จได้ด้วยดีถ้าตัดสินใจ โดยผู้อยู่ใกล้ชิด เช่น ครู ผู้ปกครองและตัวผู้เรียน ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนได้ดีกว่า นั่นคือประสิทธิภาพของสถานศึกษา (Robertson & Bullett. 1991 : 1; Ogawa. 1992 : 12) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเชื่อว่า การพัฒนาผู้เรียนเป็นผลมาจากครูใหญ่ ครู และผู้ปกครองตัดสินใจ ดูแลอย่างใกล้ชิดโดยให้ความสำคัญของการพัฒนาผู้เรียนเกิดขึ้น 2 ส่วนคือ ความรับผิดชอบต่อสังคมและความสำเร็จของตน

จากการเชื่อมโยงความคิดของเมอร์ฟี และเบค (Murphy & Beck) กับแนวคิดของนักวิชาการศึกษาหลายท่านเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานพบว่า การเพิ่มอำนาจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ การเป็นมืออาชีพ สุขภาพขององค์การ และผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งจัดขึ้นที่สถานศึกษาตามระบบการกระจายอำนาจนี้ จะเกิดกฎระเบียบที่พึงพอใจมากขึ้นแก่ ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนให้เกิดจิตสำนึกในการนำตนเองสู่เป้าหมายทางการศึกษา อันก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีในชุมชน (Lindquist & Muariel. 1989 : 405 ; Burke. 1992 : 42) ดังแสดงรายละเอียดในภาพประกอบต่อไปนี้

ตรรกะของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM)



2.4 แบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เมอร์ฟี และเบค (Murphy & Beck : 1995 : 43) กล่าวว่า แบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมี 3 แบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.4.1 แบบควบคุมดูแลโดยผู้บริหารสถานศึกษา (Administrative Control)

การให้อำนาจจากสำนักงานการศึกษาส่วนกลางไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยปราศจากการกระจายอำนาจในระบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาก็เป็นศูนย์กลางของการทำงานเหมือนเดิม (Lindelow. 1981 : 125)

จุดเริ่มต้นของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ ต้องมีนโยบายกระจายอำนาจการบริหารจากสำนักงานการศึกษาส่วนกลางไปสู่สถานศึกษาแต่ละแห่งให้สร้างวิธีดำเนินการเอง (Goldman, et al. 1991 : 2) ให้อำนาจการตัดสินใจหลายระดับจากส่วนกลางไปสู่สถานศึกษาเพียงระดับเดียว (Mutchler & Duttweiler. 1990 : 1) ให้อำนาจโดยรวมแก่ผู้บริหารในสถานศึกษา (Chapman. 1990 : 223) สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาคือ การถ่ายโอนอำนาจจากส่วนกลางไปสู่สถานศึกษาในส่วนภูมิภาคได้จัดการให้มีการร่วมกันตัดสินใจในระดับสถานศึกษา เนื่องจากแนวคิดการดูแลของรัฐนั้นไม่สามารถกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการบริหารจัดการตนเองของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาได้ (Bimber. 1993 : 13)

แบบของการควบคุมดูแลโดยผู้บริหารในการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้บริหาร ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการวางแผนงานของสถานศึกษา (Fusarelli & Scribner. 1993 : 15) ตามปกติครูส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการและเป็นผู้ตัดสินใจในที่สุดและรับผิดชอบในเรื่องความถูกผิด ในรัฐเท็กซัส โรงเรียนซีเนสบิล 1 ในปี 1990 ให้ผู้บริหารมีอำนาจในเบื้องต้น และให้คณะกรรมการสถานศึกษาลงความเห็นโดยการปรึกษาหารือกัน เกี่ยวกับคุณภาพและตำแหน่งหน้าที่ (Wagstaff & Reyes. 1993 : ii) ในโรงเรียนเอ็ดมันตันที่คานาดาให้ผู้บริหารวางแผนการใช้เงินแล้วนำมาปรึกษาหารือกับคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน การปรึกษาหารือนั้นเป็นไปอย่างไม่มีแบบแผน คือ ทำแบบเฉพาะกิจ เฉพาะเรื่องเท่านั้น (Wohlstetter & Odden. 1992 : 4)

2.4.2 แบบควบคุมโดยผู้ประกอบวิชาชีพ (Professional Control)

แบบที่ 2 ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การควบคุมโดยครู ซึ่งใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปในกาปฏิบัติงานในหน้าที่ครูของแต่ละระดับของการจัดการศึกษา วิธีนี้แต่ละสถานศึกษาจะมีแบบคล้ายองค์กรที่ครูมีบทบาทเป็นส่วนใหญ่

นับเป็นการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจแก่ครูในแนวทางซึ่งกำหนดโดยการบริหารจากส่วนกลาง (Wohlstetter & Odden. 1992 : 4)

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การเริ่มต้นจากการกระจายอำนาจต่างกันในเรื่องความสมดุลของอำนาจระหว่างผู้บริหารกับครู เมื่อระบบสถานศึกษาเปลี่ยนเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารจะถ่ายโอนอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจ ไปยังกลุ่มครู (Weiss & Cambone. 1993 : 1) ดังนั้น การควบคุมดูแลการจัดการในหน้าที่ จะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลในแต่ละสถานศึกษาจากการควบคุมเรื่องสำคัญโดยผู้บริหารมาเป็นการแสดงความคิดเห็นร่วมกันของคณะกรรมการสถานศึกษาและครูเกิดการตัดสินใจร่วมกันโดยเสียงส่วนใหญ่ของครู (Wagstaff & Reyes. 1993 : 23) การตัดสินใจที่สถานศึกษา (Self Decision Making : SDM) นี้อธิบายถึง การมีส่วนร่วมของครูในเรื่องการใช้จ่ายเงิน, การจ้างและการให้อำนาจอื่น ๆ ของสถานศึกษาด้วย (David. 1989 : 50) โดยส่วนใหญ่เชื่อมั่นว่าต้องกระจายงานจากความรับผิดชอบของผู้บริหารออกไป เพื่อให้ครูปฏิบัติงานในระบบตัดสินใจโดยตรง คณะกรรมการสถานศึกษาใช้อำนาจในการควบคุมดูแลงานในหน้าที่ โดยครูเป็นผู้ดำเนินการ การบริหารโดยใช้คณะกรรมการสถานศึกษานี้ ได้แก่ สถานศึกษาในลอสแอนเจลิส ที่เชื่อมั่นในเสียงครูส่วนใหญ่ว่าสามารถควบคุมการปฏิบัติงานได้ดี (Hanson. 1991 : 12)

2.4.3 แบบควบคุมโดยชุมชน (Community Control)

การบริหารงานในเขตพื้นที่การศึกษามาจากนโยบายการกระจายอำนาจให้ผู้ปกครองและประชาชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Bimber. 1993 : 15) ความแตกต่างจากรูปแบบการบริหารงานโดยครูและคณะกรรมการจากส่วนกลาง สู่การบริหารงานและการควบคุมโดยชุมชนนี้ ประชาชนผู้ใช้แรงงานไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง การควบคุมดูแลอย่างโปร่งใส้นั้นมาจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงจากชุมชน (Wohlstetter. 1990 : 6)

การควบคุมโดยชุมชนนี้มาจากการเลือกตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาจากผู้เกี่ยวข้องในชุมชน ให้มาทำหน้าที่ในแนวทางที่เชื่อมโยงกับรัฐ หมายถึง การมีอำนาจในการตัดสินใจร่วมกันระหว่างคนในพื้นที่กับคณะกรรมการจากส่วนกลางซึ่งหมายถึง อำนาจของผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการครู และคณะกรรมการชุมชน (Omstein. 1983 : 3) ซึ่งผู้ปกครองหรือประชาชนจะเข้ามามีสิทธิในการออกเสียง คณะกรรมการครูทำงานในแนวทางของคณะกรรมการชุมชน เช่น โรงเรียนในชิคาโก ที่ให้ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชนร่วมมีสิทธิ์ออกเสียง (Bryk. 1993 : 1) ดังต่อไปนี้

- 1) บุคลากรในชุมชนมี 8 ที่นั่งใน 11 ที่นั่ง
- 2) บุคลากรในชุมชนมีตำแหน่งประธานในที่ประชุม

3) คณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งอาจเป็นผู้บริหารหรือครูสามารถไปเป็นกรรมการในระดับอำเภอ

สถานศึกษาบางแห่งในชิลากก็ให้อำนาจแก่บุคลากรผู้ใช้แรงงานเป็นสมาชิกของคณะกรรมการสถานศึกษาด้วย

ที่กล่าวมาแล้วอาจสรุปได้ดังนี้

ประการแรก ทั้ง 3 แบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้มาจากทฤษฎีของการกระจายอำนาจ แต่ในทางปฏิบัติได้แปรเปลี่ยนไปและทุกแบบต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร สมาชิกจากสถานศึกษา จากผู้ปกครองและจากชุมชน ซึ่งมีความสำคัญต่อการปรับปรุงสถานศึกษาให้ดีขึ้น

ประการที่สอง คณะกรรมการสถานศึกษาแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีสิ่งที่แตกต่างกันไป คณะกรรมการที่แตกต่างกันในเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่บริหาร คณะครูเป็นผู้รับผิดชอบร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งต่างกันไป (Duttweiler & Mutchler, 1990 : 39) ผู้เรียนอาจเป็นสมาชิกของคณะกรรมการสถานศึกษาได้ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งการคัดเลือกผู้เรียนมานั้น อยู่ในความรับผิดชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ต่างกันในแต่ละพื้นที่ ส่วนประธานกรรมการนั้นก็อยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการในการเลือกตั้ง

2.5 พิสัยของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Domain of SBM)

การบริหารงานของคณะกรรมการสถานศึกษามี 3 เรื่องหลักคือ การบริหารบุคลากร การบริหารงบประมาณ และการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน บางคนมีแนวคิดเกี่ยวกับบุคลากร หลักสูตร นโยบายผู้เรียนและการเงิน หรือเรื่องการเรียนการสอน กิจกรรมสถานศึกษา การบริหารสถานศึกษาตาม ค่านิยมและภารกิจในชุมชน ปัจจุบันนิยมใช้ 5 เรื่องคือ จุดมุ่งหมายของสถานศึกษา (Goals) การงบประมาณของสถานศึกษา (Budget) บุคลากรของสถานศึกษา (Personnel) หลักสูตรของสถานศึกษา (Curriculum) และโครงสร้างของสถานศึกษา (Structure) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

2.5.1 จุดมุ่งหมายของสถานศึกษา (Goals)

จุดมุ่งหมายเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาตามแนวทางแห่งปรัชญาของสถานศึกษา สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารตนเองของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา คือ ความเป็นอิสระในการกำหนดจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาตนเอง จุดมุ่งหมายที่พัฒนาได้ดี ขึ้นกับค่านิยมที่เลือกนำมาปฏิบัติ และขึ้นกับข้อตกลงบนหลักการในชีวิตประจำวัน การควบคุมภารกิจตามข้อตกลงของแต่ละสถานศึกษา วัฒนธรรม และความต้องการของชุมชน มีข้อควรระวัง 2 เรื่อง คือ

เรื่องแรก ความคิดเกี่ยวกับนโยบายกว้างเกินไป หรือเน้นเขตพื้นที่การศึกษามากเกินไปทำให้เกิดการเบี่ยงเบนมาก

เรื่องที่สอง การสร้างแผนพัฒนาสถานศึกษา โดยคณะกรรมการสถานศึกษานั้น นักการศึกษาเกรงว่าจะเป็นการออกนอกทางซึ่งควรระวังให้มาก

การกำหนดจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา คือการทำการกิจให้ชัดเจนนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แล้วปรับเปลี่ยนการทำงานโดยการพิจารณาความสนใจของบุคลากรให้มากขึ้น

2.5.2 วิธีการงบประมาณของสถานศึกษา (Budget)

การควบคุมงบประมาณคือหัวใจของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การควบคุมหลักสูตรและบุคลากรนั้นเป็นเรื่องใหญ่มากที่ต้องพึงการควบคุมการงบประมาณ หากมีอำนาจที่จะพัฒนาสถานศึกษาเอง ต้องมีแหล่งทรัพยากรในการบริหาร หากมีอำนาจหน้าที่โดยไม่มีงบประมาณให้บริการผู้เรียนและประชาชนในระดับสถานศึกษาแล้ว นับเป็นเรื่องอันตรายที่น่ากลัวยิ่ง (Sizer. 1992 : 187)

การปฏิบัติการด้านงบประมาณในการบริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษานั้นแต่เดิมงบประมาณอยู่ในการดูแลของผู้บริหารระดับอำเภอ และคณะกรรมการส่วนกลางทรัพยากรใช้จากเกณฑ์ที่ได้รับอนุญาต โดยให้สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษายืดหยุ่นได้เล็กน้อย ถ้าสถานศึกษาตามปกติควบคุมแหล่งทรัพยากรได้จะมีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้อย่างดี (Wohlstetter & Buffett. 1991 : 5) ผู้บริหารมีหน้าที่ทางงบประมาณ 2 ประการคือ

ประการแรก บริหารเงิน งบประมาณที่ได้รับมาจากรัฐ

ประการที่สอง เรียนรู้ที่จะใช้เทคนิคการชักชวนหรือจัดหาเงินพิเศษเท่าที่จะเป็นไปได้

ทั้งนี้เพื่อใช้จ่ายในโครงการต่างๆ ของสถานศึกษา การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้ออกแบบมาเพื่อจะออกจากระบบงบประมาณแบบเดิม ให้สถานศึกษาได้รับผิดชอบระบบงบประมาณของตนเอง การจัดระบบงบประมาณนั้นมีวิธีการที่หลากหลาย ซึ่งเริ่มด้วยการเปลี่ยนแปลง แหล่งทรัพยากรที่จะนำมาใช้จ่ายในสถานศึกษา (Brown : 1990 : 232) **ขั้นแรก** ของกระบวนการงบประมาณ คือการจัดสรรเงินก้อนให้สถานศึกษา ส่วนการใช้เงินนั้นเป็นไปตามหลักการของสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในสถานศึกษานั้นจะเป็นผู้ตัดสินใจในการจัดการด้านการเงิน (Trestrail. 1992 : 6) **ขั้นที่ 2** ของกระบวนการงบประมาณคือ การใช้เงินตามที่มี ซึ่งนับเป็นเรื่องวิกฤตที่สุดในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จึงต้องใช้วิธีการกระจายอำนาจการใช้เงินแบบยืดหยุ่น ต่อความจำเป็นโดยให้ประชาชนเกิด

ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และร่วมตัดสินใจ การโอนเงินงบประมาณ จากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา นั้น สถานศึกษาจะได้รับงบประมาณตามความจำเป็นของสถานศึกษา และตามความสามารถในการรับผู้เรียนของสถานศึกษานั้น (Clune & White. 1989 : 14 ; Brown. 1990 : 30) งบประมาณที่ได้รับมาใช้นั้นขึ้นกับสถานศึกษาว่าจะใช้เงินในการซื้อสินค้า และจัดบริการอย่างไร ในสถานศึกษาแบบเดิมการจัดบริการนั้นจำกัดตามจำนวนเงินงบประมาณที่ส่วนกลางมอบให้แก่สถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้ระบบงบประมาณจะมีความยืดหยุ่นกว่าและสามารถซื้อสินค้าจากที่ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำกัดขอบเขต (Wohlstetter & Buffett. 1991 : 8) เช่น โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใน ชิคาโก อิลลินอยส์ เอ็ดมันตัน คานาดา อนุญาตให้สถานศึกษาใช้เงินงบประมาณในการให้บริการและพัฒนาคณะทำงานโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกได้ (Wohlstetter & Mohman. 1993 : 4) ในบางกรณี ส่วนกลางมอบงานพร้อมเงินให้สถานศึกษา โดยคาดหวังให้สถานศึกษาจัดการเอง (Wohlstetter & Odden. 1992 : 10) สถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีอำนาจในการใช้เงินงบประมาณตามความต้องการของตนเองมากกว่า และซื้อสินค้าในตลาดเปิดได้ทุกแห่ง นอกจากนี้การใช้เงินงบประมาณยังสามารถใช้ข้ามปีได้ ซึ่งต่างจากงบประมาณของส่วนกลาง การกระจายอำนาจการใช้เงินสูง ทรัพยากรบางอย่าง เช่น หนังสือเรียน สามารถซื้อไว้ใช้ข้ามปีได้ตามที่ครูเห็นสมควร ความสมดุลในการใช้เงินงบประมาณไม่ถูกจำกัด

2.5.3 บุคลากรของสถานศึกษา (Personnel)

ถ้าหากผู้บริหารต้องการจัดการศึกษาตามความปรารถนาของชุมชนจำเป็นต้องจัดอัตรากำลังครูในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม (Lindelow. 1981 : 122) สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเงินในสถานศึกษาคือการจ้างและการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ซึ่งมีอิทธิพลท้องถิ่นมากมาย แบบของการกระจายอำนาจที่รุนแรงน้อยที่สุด คือการสอนโดยบุคลากรในท้องถิ่น โดยจัดรายวิชาตามแบบของรัฐ สมาชิกของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจเต็ม ในขณะที่ส่วนกลางเป็นผู้ ดูแลคุณภาพ ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีสิทธิสัมภาษณ์และคัดเลือกบุคลากรร่วมกับทางอำเภอ ในสถานศึกษาบางแห่งสามารถรับสมัครและสอบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกครูได้เอง (Carnoy & MacDonnell. 1990 : 54)

จากการทำความเข้าใจเรื่องสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจะพบว่ามีการผสมผสานแบบของการบริหารงานและการใช้อำนาจ การเงิน บุคลากร ในการกระจายอำนาจ แม้ว่าสถานศึกษาจะมีอิสระในการคัดเลือกบุคลากร แต่ก็ยังต้องการใช้เงินจากรัฐ เพราะสถานศึกษามีค่าใช้จ่ายสูงในเรื่องอุปกรณ์การเรียนการสอน คณะกรรมการสถานศึกษาไม่สามารถที่จะตัดสินใจให้สถานศึกษาจ้างใครได้ อาจเสนอได้เพียงบางตำแหน่งที่เหมาะสมกับ

หน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษาสามารถเสนอเรื่องการใช้เงินเกี่ยวกับอุปกรณ์การสอนและการจ้างครูเท่านั้น (Steffy. 1993 : 82) ในเขตพื้นที่การศึกษาของเคนดักกี คณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนเล็ก ๆ สามารถจ้างครูที่ปรึกษาหรือผู้ช่วยผู้บริหาร ทั้งจ้างครูเพิ่มจากที่วางแผนไว้ได้ รวมทั้งมีการพัฒนาวิชาชีพและข้อมูลข่าวสารเบื้องต้นสำหรับครูได้ด้วย ในกรณีที่กระจายอำนาจมากที่สุด อาจกระจายอำนาจเต็มหรือบางส่วนก็ได้ แต่การจ้าง ผู้บริหารควรเป็นบุคคลในท้องถิ่นและครูควรมีส่วนในการคัดเลือกผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาให้อำนาจในการตัดสินใจครั้งสุดท้ายแก่สถานศึกษาในการจัดจ้างผู้บริหารของสถานศึกษาเอง (David. 1993 : 36)

2.5.4 หลักสูตรของสถานศึกษา (Curriculum)

แม้ว่าการตัดสินใจเรื่องบุคลากรและการเงินในระดับสถานศึกษาจะมีขอบเขตกว้างมาก แต่ก็อยู่ภายใต้ความต้องการของหลักสูตรสถานศึกษา (Hannaway. 1992 : 23) ในระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สถานศึกษาในชุมชนมีความเป็นตัวเองในการสร้างหลักสูตร โดยคณะกรรมการของแต่ละสถานศึกษามีความเป็นอิสระในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม (Lindelow. 1981 : 122)

ความเป็นอิสระในการจัดหลักสูตรสถานศึกษาในชุมชน หมายความว่า คณะกรรมการจากส่วนกลางกำหนดโครงสร้างทางการศึกษา และจุดมุ่งหมายให้สถานศึกษามีอิสระที่จะจัดการตามจุดมุ่งหมายนั้นอย่างเหมาะสมตามที่เห็นสมควร ในโครงสร้างกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ และความคาดหวังผลลัพธ์ไว้ ส่วนวิธีการที่จะทำให้เกิดผลนั้นคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ (Clune & White. 1989 : 14) หลักสูตรสถานศึกษาขึ้นอยู่กับชุมชนที่ต้องสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และตัดสินใจเลือกหนังสือเรียน เลือกกิจกรรม เลือกวิธีการสอน สำหรับสถานศึกษาที่เหมาะสมกับชุมชนนั้น การกระจายอำนาจเป็นการขยายโอกาสให้ชุมชน ใน 3 เรื่อง ดังนี้

เรื่องที่ 1 เลือกวิธีการสอนเป็นพิเศษสำหรับผู้เรียน รวมถึงการให้งาน และการจัดกลุ่มผู้เรียน

เรื่องที่ 2 ใช้สถานศึกษาเป็นฐานในการพัฒนาผู้เรียน (Duttweiler & Mutchler. 1990 : 45) พัฒนากิจกรรมให้ดีที่สุดด้วยการมีส่วนร่วมของชุมชน (Guthrie. 1986 : 308)

เรื่องที่ 3 ติดตามผลและประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนและการสอนของครูตามสภาพความเป็นจริงในเขตพื้นที่การศึกษา

2.5.5 โครงสร้างของสถานศึกษา (Organizational Structure)

การออกแบบสถานศึกษาขึ้นอยู่กับโครงสร้างของสถานศึกษาเดิมที่ต้องกลับเป็นสถานศึกษาใหม่ที่ได้รับผิดชอบวิธีชีวิตแห่งการตัดสินใจจัดการแบบใหม่ในสถานศึกษา (Marsh. 1992 : 16) โครงสร้างของสถานศึกษาในกระบวนการกระจายอำนาจทางการศึกษานั้น ทำไว้เพื่อรับผิดชอบในการควบคุมครู ผู้บริหาร และผู้ปกครองนักเรียนในระบบสถานศึกษา ซึ่งเน้นกลุ่มอิสระที่เปลี่ยนแปลงโครงสร้างเดิมในสถานศึกษาและพัฒนารูปแบบการทำงานของครูแต่ละคน มาสู่การทำงานเป็นกลุ่มและครู 1 คน รับผิดชอบนักเรียน 25 - 35 คน ในคาบเวลา 50 นาที ในระดับประถมศึกษาสถานศึกษาต้องสร้างหลักสูตรการสอนเองในการฝึกปฏิบัติให้แก่ผู้เรียนตามระดับอายุ ชั้น และความสามารถในการสอนของครู ในระดับมัธยมศึกษาต้องมีการทดลองเรียนในหลักสูตรการสอนที่หลากหลายตามหลักสูตรและผลลัพธ์จากการศึกษาที่กำหนดไว้

2.6 ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ไวสเททเตอร์ และมอร์แมน (Wohlstetter & Mohrman. 1996)

([http://www.ed.gov/pubs/SER/Sch Based Mgmt/execsum.html/\(23/5/02\)](http://www.ed.gov/pubs/SER/Sch Based Mgmt/execsum.html/(23/5/02))) กล่าวถึง ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ว่ามีดังต่อไปนี้

2.6.1 สร้างทีมในการตัดสินใจที่หลากหลายในการนำครูให้ทำงาน

2.6.2 ใส่ใจการพัฒนาการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องในเรื่องทักษะการทำงานในหน้าที่ และจัดหลักสูตรการสอน

2.6.3 พัฒนาระบบสารสนเทศร่วมกันระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษาของแต่ละสถานศึกษา

2.6.4 พัฒนาระบบการให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานดีเด่นในสถานศึกษา

2.6.5 เลือกผู้บริหารที่สามารถประสานงานและเปลี่ยนแปลงการจัดการได้

2.6.6 เน้นเครือข่ายการปฏิรูปและกลุ่มการเปลี่ยนแปลง

2.6.7 ควรเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหารดังต่อไปนี้

2.6.7.1 อำนาจ (Power) อำนาจการบริหารสถานศึกษาอยู่ที่คณะกรรมการสถานศึกษา และกลุ่มปฏิบัติงาน ตามพันธสัญญา โดยมีการประชุมกันเป็นระยะ ๆ

2.6.7.2 มีการฝึกอบรมด้านความรู้และทักษะ (Knowledge and Skills Training) ให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาและคณะทำงานอยู่เสมอทั้งส่วนรวมและรายกลุ่ม ในเรื่องที่สำคัญ 3 เรื่องคือ

- 1) ความรู้ของผู้ร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาในเรื่องการบริหารทั่วไปและการจัดการเรียนการสอน
- 2) ทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม การตัดสินใจ ภาวะผู้นำ และการนำประชุม
- 3) การจัดการด้านการเงิน การจัดจ้างบุคลากร และทักษะการทำงานด้านการบริหารบุคลากร

2.6.7.3 สารสนเทศ (Information) ที่สำคัญคือ การเผยแพร่ข่าวสารภายในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษา รวมถึงการสื่อสารภายนอก การวิจัยและแหล่งข้อมูลภายนอกสถานศึกษา โดยผู้บริหารต้องดำเนินการดังนี้

- 1) ต้องพัฒนาข้อมูลให้ชัดเจนในเรื่องความหมายและพันธกิจที่จะนำไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา
- 2) มีจดหมายข่าว กิจกรรมสถานศึกษา ธุรกิจในท้องถิ่น ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน การพัฒนาหลักสูตรการสอน และความสำเร็จของผู้เรียน
- 3) จัดการเรียนรู้อบรมร่วมกับสถานศึกษาอื่น ใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกัน และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
- 4) ทำงานวิจัยด้านการสอน ด้านผู้เรียน และด้านอื่น ๆ ที่เห็นสมควร

2.6.7.4 การให้รางวัล (Rewards) เพื่อจูงใจ เพื่อขอบคุณ ต่อคณะกรรมการสถานศึกษาต่อชุมชนในภาพรวมมากกว่ารายคน ทุกคนในสถานศึกษาควรได้รับรางวัลร่วมกัน อาจจัดเป็นระบบสนับสนุนงาน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษา อาจสร้างบรรยากาศ หรือนวัตกรรม การเรียนการสอนเป็นรางวัลความสำเร็จ

2.7 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.7.1 งานวิจัยในประเทศไทย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ (2541 : บทสรุปการวิจัย) ได้ทำการวิจัยเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พบว่า รูปแบบของการกระจายอำนาจทางการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ รูปแบบแรก คือ การกระจายอำนาจในองค์กร (Organizational Decentralization) เป็นการให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจในเรื่องสำคัญเกี่ยวกับการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนเป็นการกระจายอำนาจตามแนวดิ่งไปให้แก่โรงเรียนมากกว่าจะเป็นการกระจายอำนาจตามแนวนอน รูปแบบที่สอง คือ การกระจายอำนาจทางการเมือง (Political Decentralization) เป็นการให้ผู้ปกครองในโรงเรียนของรัฐตัดสินใจ

เกี่ยวกับการจัดการศึกษาในโรงเรียนที่บุตรหลานของตนกำลังศึกษาอยู่ รูปแบบที่สาม คือ การกระจายอำนาจทางเศรษฐกิจ (Economic Decentralization) เป็นการให้ผู้ปกครองมีสิทธิในการเลือกโรงเรียนให้แก่บุตรหลานของตน จากนั้นงบประมาณการศึกษาจะถูกจัดสรรไปให้โรงเรียนที่ผู้ปกครองส่งบุตรหลานของตนเข้าศึกษา และอุทัย บุญประเสริฐ (2543 : ก - คม) ศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management) โดยการวิจัยเอกสารต่างประเทศและในประเทศ สอนตาม สัมภาษณ์ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และระดมความคิดเห็น พบว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวคิดใหม่ที่เชื่อมโยงกับการกระจายอำนาจและนำมาใช้ตามมาตรา 40 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมีแนวคิดพื้นฐานมาจากการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจอุตสาหกรรม โดยมีหลักการสำคัญ คือ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน หลักการบริหารตนเอง หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมี 4 รูปแบบ คือ ผู้บริหารเป็นหลัก ครูเป็นหลัก ชุมชนเป็นหลัก และครูร่วมกับชุมชนเป็นหลัก ผู้วิจัยสรุปงานในต่างประเทศ และเสนอแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในประเทศไทยว่าควรใช้แบบชุมชนเป็นหลัก (Community Control) โดยมีคณะกรรมการประกอบด้วย ตัวแทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กร ปกครองท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มละไม่น้อยกว่า 2 คน กลยุทธ์การนำไปปฏิบัติ ได้แก่ 1) ประชาสัมพันธ์ 2) กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการให้ชัดเจน 3) การสรรหาและการคัดเลือก 4) การพัฒนาคณะกรรมการ 5) การสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมงานกับคณะกรรมการ 6) การสร้างเครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษา 7) การกำหนดมาตรฐานการทำงานของคณะกรรมการ 8) พิจารณาให้สวัสดิการ บริการ สิทธิพิเศษแก่คณะกรรมการสถานศึกษา และดิเรก วรรณเตียร (2545 : บทคัดย่อ) นำเสนอแบบจำลองแบบสมบูรณ์ (Comprehensive Model) ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ในปัจจุบันเป็นแบบจำลองที่ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนนำ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ การควบคุม และสารสนเทศเพื่อการบริหารครอบคลุมภารกิจ 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

2.7.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

งานวิจัยในเรื่องคณะกรรมการสถานศึกษา

โจนส์ (Jones. 1997 : 2003) ศึกษาการปฏิบัติงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองใหญ่ โดยเลือกโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างเฉพาะ

เจาะจงจำนวน 9 โรงเรียน ศึกษาคณะกรรมการสถานศึกษา และบุคลากรที่ไม่ใช่คณะกรรมการสถานศึกษาในเรื่องหน้าที่ในการปฏิบัติงาน 7 ลักษณะ คือ กระบวนการตัดสินใจ ข้อมูลบุคลากร ความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชน หลักสูตร การพัฒนาคณะทำงาน การสนับสนุนจาก ส่วนกลางและการจัดการการเงินในพื้นที่ ซึ่งใช้วิธีการศึกษา 3 วิธี คือ 1) ใช้แบบสำรวจ 64 ข้อ 2) สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ 3) ใช้การจัดประชุมกลุ่มคณะทำงาน พบว่ามีความแตกต่างกันทั้ง 7 เรื่อง ระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่ไม่ใช่คณะกรรมการสถานศึกษาโดย คณะกรรมการสถานศึกษามีความสามารถสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ สมิธ (Smith. 1999 : 4331) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานของ คณะกรรมการสถานศึกษาแต่ละโรงเรียนและความพึงพอใจของผู้รับบริการในโรงเรียนมัธยม ศึกษาในเมือง โดยศึกษา ผู้บริหาร ครูผู้ให้คำปรึกษา และผู้ปฏิบัติงานเต็มเวลา ด้วยการสำรวจ เกี่ยวกับสถานที่ทำงานความต้องการของผู้รับบริการ และจากสถิติของโรงเรียน พบว่า การทำงานของครูแตกต่างกัน โรงเรียนที่ได้รับทุนสนับสนุนจะได้คะแนนสูงกว่า สิ่งแวดล้อมของ โรงเรียนต่างกัน โรงเรียนที่ประชาชนมีส่วนร่วมมากกว่าจะได้คะแนนสูงกว่า ในขณะที่ความ ต้องการของผู้รับบริการเหมือนกัน และความพึงพอใจต่างกัน

งานวิจัยในเรื่องการตัดสินใจ

คินเคด (Kinkade. 1997 : 2772) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถของทีมงานในการตัดสินใจเรื่องการเรียนรู้การสอน ของโรงเรียนในเขตลานนิ่งแฮม โดยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับ 1) อำนาจในการตัดสินใจ 2) ความสามารถตรวจสอบได้ 3) การสนับสนุนจากส่วนกลาง 4) นโยบายการปฏิบัติงาน 5) กฎระเบียบของรัฐ 6) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยใช้วิธีการ สังเกต ประชุม สัมภาษณ์ ครู ผู้ปกครอง ผู้บริหาร ผู้นำสังคม และศึกษาเอกสาร เกี่ยวกับโครงสร้างของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน รวมถึง กฎหมายทางการศึกษาปี 1993 พบว่า ก) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเกิดผลเหมือนนโยบายเกิดจากทีมงาน ข) แบบของผู้นำของผู้บริหารคือ แบบมีวิจาร์ณญาณ มีผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ค) มีผู้นำที่ทนทานให้ความช่วยเหลือคือ ผลต่อกระบวนการตัดสินใจ ง) ผู้บริหารจากส่วนกลาง ในฐานะทีมงานสามารถ แจกแจงผลในภาพรวมของการตัดสินใจได้ จ) ส่วนกลางต้องยอมรับการตัดสินใจที่ตรวจสอบได้ของทีมงานโรงเรียน ฉ) นโยบายโรงเรียนปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการได้ในเรื่องความสามารถในการตัดสินใจปฏิบัติงานตามความสนใจเป็นสิ่งที่ดีที่สุดของนักเรียน ในขณะที่ คาร์ลสัน (Carlson. 1998 : 1844) ศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2 แบบ คือ แบบใช้ผู้บริหารเป็นหลักและแบบใช้ครูเป็นหลัก โดยเก็บข้อมูลจากโรงเรียนประถมศึกษาโดยการสัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษา และศึกษาเอกสาร

พบว่าแตกต่างกันตามบทสรุปดังนี้ 1) แบบของการบริหารมีผลต่อการตัดสินใจ 2) ความสำเร็จของงานขึ้นกับภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร และวัฒนธรรมโรงเรียน 3) แบบบริหารโดยใช้ผู้บริหารเป็นหลักไม่ใช้การกระจายอำนาจที่แท้จริง เพราะเป็นการพัฒนามาจากการบริหารแบบรวมศูนย์มากกว่าบริหารโดยชุมชน

ในขณะที่เทเลอร์ (Taylor. 1998 : 2750) ศึกษา สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการมีส่วนร่วมกันตัดสินใจ ในระบบโรงเรียนในเมืองของรัฐจอร์เจีย โดยการเปรียบเทียบความเป็นจริงกับความคาดหวังของคณะกรรมการสถานศึกษาในเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามตัวแปรสภาพเขตพื้นที่การศึกษา การจัดการของคณะกรรมการสถานศึกษา และกระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยทำการสำรวจข้อดีและความดีโดยการถามคณะกรรมการสถานศึกษาจำนวน 250 คน ได้รับคืน 139 คน คิดเป็น ร้อยละ 56 จากสมาคม 3 แห่ง และไม่ใช้สมาคม 3 แห่ง พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างความคาดหวังในการมีส่วนร่วม ซึ่งมีค่ามากกว่าความเป็นจริงในทุกระดับโรงเรียน ซึ่งนอร์ฟลัส (Norflus. 1998 : 430) กล่าวว่า ผลกระทบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ต่อครูในกรุงนิวยอร์ก ในเรื่องการร่วมตัดสินใจความพึงพอใจและคุณธรรมโดยใช้แบบสอบถามครู ในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และโรงเรียนที่ไม่ใช้การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบความแตกต่างของครูในโรงเรียนทั้ง 2 แบบ ในเรื่องลักษณะผู้นำของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีผลต่อการยินดีให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจ แต่โรงเรียนที่ไม่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพียงแค่นับสนุน นอกจากนี้ยังพบความแตกต่างเรื่องโครงสร้างของโรงเรียน และความไม่พึงพอใจในกระบวนการตัดสินใจของโรงเรียนด้วย ข้อมูลอื่นที่พบคือคุณธรรมของครูขึ้นกับความสัมพันธ์กับผู้นำ ชั่วโมงการทำงานและหลักสูตร ความกระตือรือร้นในการร่วมคิดตัดสินใจ ในโรงเรียนที่ไม่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีค่อนข้างสูง ซึ่งขึ้นกับลักษณะ ผู้นำเป็นสำคัญ

การวิจัยในเรื่องโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เบชเทล (Bechtel. 1997 : 1992) ศึกษาการรับรู้ของผู้บริหาร ในการตกลงปรับโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเรื่องการตรวจสอบได้ ความเป็นอิสระและการประเมินผลในเมืองฟิธส์เบอร์ก โดยใช้วิธีสัมภาษณ์ 2 รอบ จำนวน 11 โรงเรียน พบว่าผู้บริหารไม่คิดว่าความสามารถตรวจสอบได้เป็นสิ่งสำคัญ เพราะขาดความเป็นอิสระ แต่เห็นความสำคัญของระบบการประเมินผล นักเรียน ผู้บริหารต้องการอำนาจและการสนับสนุนในเรื่องการตรวจสอบได้ ผู้บริหารต้องการอำนาจเหนือคณะกรรมการ ในเรื่องเวลา การเงินและการนิเทศ

ติดตาม ซึ่งทั้งหมดนี้ขึ้นกับบริบทของโรงเรียน การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง สุดท้ายพบว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้เกิดความเป็นอิสระได้ เพราะถูกจำกัดในหลายทาง เช่น กฎ ระเบียบของรัฐ ความคาดหวังของสังคมและระเบียบของส่วนกลาง ซึ่ง ทิโมธี (Timothy. 1998 : 1450) ศึกษา ผลกระทบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนโดยศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร 663 โรงเรียนของรัฐยูทาห์ ซึ่งร้อยละ 30 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็นผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ร้อยละ 70 ที่เหลือเป็นผู้บริหารที่ไม่ใช่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 13 คน โรงเรียนที่บริหารโดยไม่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน 11 คน ในเรื่องการตัดสินใจ บทบาทของผู้ปกครองนักเรียน ต่อการศึกษาของนักเรียน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและการฝึกอบรมที่ผู้บริหารคิดว่าจำเป็น ต่อความสำเร็จ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้พบความแตกต่างในเรื่องการตัดสินใจ การวางแผน บทบาทของผู้ปกครองต่อนักเรียน ร้อยละ 92 ของผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คิดว่าผู้ปกครอง ต้องให้ความสนใจการศึกษาของนักเรียน ร้อยละ 55 ของผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ใช่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เชื่อว่าผู้ปกครองควรให้คำปรึกษานักเรียน และพบว่าทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารในโรงเรียนทั้ง 2 แบบต่างกัน ซึ่งการปรับปรุงโครงสร้างโรงเรียนนั้นจะได้รับผลกระทบมาจากเวลา กระแสของงานวิจัย โอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นร่วมกันและการสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่มที่ได้รับจากภายนอก

ในขณะที่ คิม (Kim. 1999 : 2797) ศึกษาโครงสร้าง ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า การกระจายอำนาจให้โรงเรียนชุมชน แล้วคุณภาพของโรงเรียนและการปฏิบัติงานของนักเรียนลดลง จึงเริ่มสังเกตโดยใช้ทฤษฎีทางสังคม ในเรื่องโครงสร้างและภาวะผู้นำ ในวัฒนธรรมที่ต่างกัน พบว่า 1) แนวความคิดเรื่องโครงสร้างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของรัฐ ต้องเชื่อมโยงกับการพัฒนาภาวะผู้นำ 2) ภาวะผู้นำต้องเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมโรงเรียน 3) วัฒนธรรมโรงเรียนเชื่อมโยงกับความสำเร็จ ทั้งนี้จากการสังเกต และสัมภาษณ์ บุคลากรทางการศึกษาใน 30 โรงเรียนในอเมริกาเหนือ และออสเตรเลียในภาพรวมยังพบอีกด้วยว่ารัฐมีอำนาจที่จะพัฒนาภาวะผู้นำแต่ถูกจำกัดโดยผลกระทบที่หลากหลายในพื้นที่ซึ่งเป็นบริบททาง วัฒนธรรม และความสำเร็จที่เกิดขึ้นจะเปลี่ยนแปลงไปตามวัฒนธรรมด้วย ทั้งนี้เป็นไปในทำนองเดียวกับเกาหลีเหนือและใต้ด้วยเช่นกัน

การวิจัยในเรื่องผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เบลล์ (Bell. 1997 : 3755) ศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน โดยมีจุดประสงค์ 2 ประการ คือ 1) ศึกษาผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ต่อคะแนนของนักเรียนระดับ 4 ใน รัฐไอโอวา โดยการควบคุมตัวแปรสภาพตัวนักเรียน สภาพเศรษฐกิจและขนาดของโรงเรียน 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงคะแนนของนักเรียนระดับ 4 ในรัฐไอโอวาในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเวลา 3 ปี โดยเลือกโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจำนวน 35 โรงเรียน แล้วใช้แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจ ของ คณะกรรมการบริหารเรื่อง บุคลากร หลักสูตรการเรียนการสอน การเงิน และการบริหาร และวิเคราะห์ข้อมูลด้วย Multiple Regression แบบ Stepwise รวมถึงการสัมภาษณ์บุคลากรในโรงเรียนซึ่งเป็นระดับประถมศึกษาพบว่า 1) หลังจากควบคุมตัวแปรสภาพตัวนักเรียน สภาพเศรษฐกิจและขนาดของโรงเรียนแล้วคะแนนของนักเรียนระดับ 4 ในรัฐไอโอวา ไม่แสดงนัยสำคัญทางสถิติ ของความแตกต่างกันในแต่ละโรงเรียน 2) ความสัมพันธ์ของความเปลี่ยนแปลงคะแนนในระยะเวลา 3 ปี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ, จากการสัมภาษณ์ พบว่า 1) ร้อยละ 70 ของครูมีส่วนร่วมตัดสินใจ 2) เมื่อครูขอมีส่วนร่วมตัดสินใจจะมีอิทธิพลอย่างสำคัญในการทำงาน 3) ผู้บริหารน้อยกว่า ร้อยละ 50 ตอบว่าครูมีส่วนร่วมตัดสินใจทางการเงินและการบริหาร 4) ส่วนใหญ่ขององค์กรกลางมีอิทธิพลต่อการเงินของโรงเรียน 5) จำนวนผู้ร่วมตัดสินใจจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการทำงานในพื้นที่ 6) แม้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะทำจนเป็นปกติแล้วยังมีตัวแปรในการปฏิบัติงานอีกมากที่ต้องพิจารณา

ซึ่งบราวน์ (Brown. 1999 : 3296) ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยทำการประเมินผลการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของผู้บริหาร และประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดกลางในชุมชนโดยใช้วิธี One Group Pretest-Posttest Design และให้ทดลองบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเวลา 1 ปี แล้วเปรียบเทียบผลโดยใช้การบรรยายของบุคลากรโรงเรียน พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพิ่มการรับรู้ของคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้บริหารในเรื่องประสิทธิผลของงาน ในขณะที่ฟิลลิปส์ (Phillips. 1999 : 721) ศึกษาความคาดหวังและผลลัพธ์ ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหลังจากปฏิบัติงานได้ 15 ปี ของโรงเรียนชุมชนแอ็ดมันตัน ในอัลเบอร์ตา จากกฎหมายการศึกษาปี 1994 ให้โรงเรียนมีคณะกรรมการสถานศึกษาและดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้โรงเรียนตั้งเป้าหมายและประเมินผลเอง ผู้วิจัยจึงศึกษาผลสัมฤทธิ์ เพื่อทราบผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในชุมชนแอ็ดมันตัน โดยเลือกโรงเรียนแบบควบคุมโดยชุมชนที่ทำงาน

มาได้ 15 ปีแล้ว พบว่า โรงเรียนปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้และเป็นไปตามกรอบงานของรัฐ แต่ละโรงเรียนได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายของตน ซึ่งวัดได้จากผลของหลักสูตร

การวิจัยในเรื่องการศึกษารูปแบบของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

วิลสัน (Wilson. 1997 : 56) ศึกษาารูปแบบของโรงเรียนชุมชนในเรื่องการประสานประสิทธิผล จากการที่โรงเรียนชุมชนในอเมริกามีปัญหาในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา คือ เกิดความขัดแย้งระหว่างรูปแบบต่างๆ ของโรงเรียน คือ รูปแบบการจัดการศึกษาโดยมุ่งตอบสนองความต้องการของนักเรียน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน รูปแบบการจัดการแบบประชาธิปไตย การกระจายอำนาจ และการระดมทุนจากชุมชน สรุปเป็นแบบที่แตกต่างกัน 2 แบบ คือ แบบใช้วิธีการของการตลาดเป็นพื้นฐานและวิธีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งยังพบข้อบกพร่องอยู่ทั้ง 2 แบบ การศึกษานี้จึงมุ่งเสนอรูปแบบที่ 3 ที่เป็นไปตามทฤษฎีองค์การมากกว่าเศรษฐศาสตร์และการเมือง ใช้ Multi-Level ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบกับข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อหาวิธีการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบใหม่นี้ เน้นย้ำความร่วมมือของชุมชน และระบบองค์การย่อยที่ประสานงานระหว่างบุคคลในเรื่องการรับรู้ระบบการทำงานของโรงเรียน

ในขณะที่แมคคอลเลอร์ (McCollor. 1998 : 2797) ทำกรณีศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน 3 โรงเรียนขนาดกลางในเมืองเซนต์ปอลและมินิโซต้า เพื่อเปรียบเทียบวิธีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยใช้วิธีสัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษา ครูผู้สอน และศึกษาเอกสารในโรงเรียน พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษามีความจริงใจในการทำงานตามหน้าที่ของตนมากกว่าการให้คำปรึกษา ผู้นำโรงเรียนมีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม และกระจำจชัดในเรื่องกฎระเบียบของโรงเรียน จากการศึกษาเอกสารพบความรับผิดชอบรายบุคคลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยเฉพาะผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การทำงานของสภาโรงเรียนไม่ตรงตามทฤษฎี และขาดอำนาจในการจัดการบางเรื่อง และไม่มีแผนงานที่ตรวจสอบได้ และไม่มีการควบคุมการใช้เงินของโรงเรียน ผู้วิจัยสรุปว่าผลที่พบเป็นผลเฉพาะ 3 โรงเรียนที่ทำกรณีศึกษานี้เท่านั้น ซึ่ง บราวน์ (Brown. 1999 : 3700) ศึกษาวิเคราะห์การรับรู้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนเมืองใหญ่ ใน 4 เรื่อง คือ ผู้นำโรงเรียน บรรยาภาครโรงเรียน, ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูล โดย One-Way และ Two Way ANOVA พบปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างผู้นำโรงเรียน บรรยาภาครโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน และความร่วมมือของชุมชน จากนั้นมีการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) ของ

คณะกรรมการสถานศึกษาและสัณนิบาตบุคลากรทุกระดับ วิเคราะห์ข้อมูลพบสภาพเชิงบวกของความต้องการพัฒนาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความต้องการเกี่ยวข้องกันมากขึ้นในอนาคต

จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของนักวิชาการไทยและต่างประเทศ ที่แสดงไว้อย่างหลากหลาย สรุปได้ว่า นักวิชาการทั้งหลายมีความเห็นตรงกันว่า การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรให้โรงเรียนบริหารจัดการตนเองตามความต้องการของท้องถิ่น โดยความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน ตลอดจน องค์กรทั้งของรัฐและเอกชนในท้องถิ่นนั้น โดยมุ่งหวังประสิทธิผลของการศึกษาที่เกิดกับนักเรียนในโรงเรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้การบริหารงานในโรงเรียนนั้นต้องสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำเรื่องตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM) มาใช้เป็นฐานในการค้นหาคำศัพท์ประกอบใหม่ ด้วยเห็นความสำคัญของเหตุที่ทำให้เกิดผลสืบเนื่อง เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบสมรรถนะ ต่อไป ซึ่งต้องศึกษารายละเอียดของกระบวนการและรูปแบบของการเปรียบเทียบสมรรถนะ ดังต่อไปนี้

3. การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)

คำว่า Benchmark เป็นคำที่ใช้ในทางธุรกิจยังไม่มีศัพท์ภาษาไทยที่แน่นอนชัดเจน นักวิชาการไทยที่นำคำนี้มาใช้จะนิยมใช้คำว่า Benchmarking หรือ Benchmark โดยไม่แปลเป็นภาษาไทย ได้แก่ พสุ เดชะรินทร์ (2540 : 16 - 32) สุพานี สดุษฎีวานิช (2543 : 11 - 19) และ ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2544 : 63 - 70) ส่วนผู้ที่แปลเป็นภาษาไทยและนำมาใช้ต่างกัน ดังนี้ คือ พิชัย สิริพัฒน์ไพบูลย์ (2540 : 1) ใช้คำไทยว่า การเปรียบเทียบจุดเด่น (Benchmarking) ในขณะเดียวกัน อลิณี ชนะวัฒน์สัจจะเสรี (2540 : 83) ใช้คำว่ามาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) ต่อมา วิทย์ เทียงบุญธรรม (2541 : 80) เขียนคำแปลไว้ใน New English – Thai Dictionary ว่า Benchmark แปลว่า จุดสูง จุดมาตรฐาน ส่วนสุพิศรา กุหากาญจน์ (2542 : บทคัดย่อ) ใช้คำว่า เบนชมาร์กิง ในงานวิจัยเศรษฐศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในขณะที่น้ำทิพย์ ทิพย์กรกิจ (2542 : บทคัดย่อ) ใช้คำว่า มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) ในภาคนิพนธ์ วท.ม. ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งเป็นเวลาเดียวกับที่ วารินทร์ สิ้นสูงสุด และ วันทิพย์ สิ้นสูงสุด (2542 : 98) ใช้คำว่าการศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmarking) ซึ่งต่างจากสมศักดิ์ เจตสุรกันต์ และบุษบา เจริญผล (2542 : 45 - 58) ที่ใช้คำว่า การวิเคราะห์และเทียบเคียงผลการดำเนินงาน (Benchmarking) ในปีต่อมา จิรพัฒน์ เภาประเสริฐวงศ์ (2544 : คำนำ) ใช้คำว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ซึ่ง เบ็ญ คาล็อฟ (2544 : 12) ก็เรียกชื่อต่างออกไปเป็นการเทียบเคียงแข่งดี (Benchmarking)

ส่วนในศัพท์บัญญัติการศึกษาของกรมวิชาการ (2545 : 29) กำหนดคำ Benchmark ว่าเป็น เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ เกณฑ์เปรียบเทียบคุณภาพ และการวัดเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ทั้งนี้ ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ราชบัณฑิต ประธานคณะกรรมการควบคุมงานวิจัยเห็นด้วยกับศัพท์บัญญัติการศึกษาของกรมวิชาการ คำแรก คือ “เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ” งานวิจัยครั้งนี้จึงใช้ชื่อว่า “การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร”

3.1 ประวัติความเป็นมา

คำว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) เป็นคำที่พัฒนามาจากงานที่นักแกะสลักหินรุ่นก่อนๆ ทำเครื่องหมายไว้บนก้อนหินเพื่อเป็นที่สังเกตได้ง่าย และเป็นแนวทางในการตัดสินใจตามความยาวที่ต้องการ ในปี 1940 เป็นต้นมา ช่างยนต์ได้เป็นผู้นำในการทำเครื่องหมายเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะในงานของตน จากนั้นเมื่อองค์การใดมีผลงานตกต่ำ และต้องการแข่งขันด้านผลผลิต ก็เริ่มมีการออกแบบงาน หรือกำหนดราคาผลผลิตจากโรงงาน และกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตน ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่การจำหน่ายผลผลิตมากกว่า กระบวนการปฏิบัติงาน และวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ซึ่งเรียกการออกแบบงานนั้นว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Appleby. 1999 : 54)

แนวคิดในการเปรียบเทียบสมรรถนะ เป็นรูปแบบที่จริงจังขึ้นเมื่อนักธุรกิจญี่ปุ่นที่มีชื่อเสียงกลุ่มหนึ่งเข้าเยี่ยมชมผลงานของบริษัทในอเมริกา เมื่อปี 1950 – 1970 และในเวลาอันรวดเร็ว หลังจากนั้นก็เกิดมีการเปลี่ยนแปลงเครื่องมืออุปกรณ์ และกระบวนการปฏิบัติงานในบริษัทญี่ปุ่นตามที่ได้พบเห็นจากอเมริกา การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้เกิดจากการถ่ายโยงการเรียนรู้โดยกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Tucker. 1996 : 4) ดังต่อไปนี้

- 3.1.1 เกิดการรวมทีม โดยรวมความคิด รวมจิตใจ ศึกษาสิ่งทีนำไปสู่ความสำเร็จ
- 3.1.2 รู้งานตนเองก่อนไปศึกษางานผู้อื่น และเข้าใจการปฏิบัติงานของผู้อื่น
- 3.1.3 เข้าใจเป้าหมายและการประเมินงานของตนเอง รู้วิธีตั้งคำถามที่ตรงประเด็นที่จะพัฒนาตนเอง
- 3.1.4 ทุกคนมีส่วนปรับปรุงองค์การโดยการศึกษาการเปรียบเทียบสมรรถนะ และปฏิบัติตาม

การเปรียบเทียบสมรรถนะ ในอเมริกา เริ่มขึ้นในปี 1980 เมื่อเกิดความกดดันในทางอุตสาหกรรมจึงมีการหาวิธีพัฒนาผลผลิตและการให้บริการอย่างรวดเร็ว เกิดการบริหารคุณภาพด้วยหลักการใหม่ ใช้เครื่องมือ วิธีการสังเคราะห์และปรับกระบวนการในองค์การของตน

ต่อมาเกือบ 500 บริษัท ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ ซึ่งอย่างน้อยก็มี 1 โครงการ ในปี 1989 และพัฒนาต่อมาจนถึงปัจจุบัน

3.2 ความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)

คำว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ความหมายจากนักวิชาการในประเทศไทยและนักวิชาการในต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.2.1 แนวคิดของนักวิชาการในประเทศไทย นักวิชาการในประเทศไทยได้ให้ความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะ ไว้ดังต่อไปนี้

พสุ เดชะรินทร์ (2540 : 16) กล่าวว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหาและเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเข้ามาใช้ภายในองค์กร

พิชัย ลีพิพัฒนไพบูลย์ (2540 : 1) สรุปว่า การเปรียบเทียบจุดเด่น (Benchmarking) คือวิธีการจัดระบบที่จะวัดองค์กรเพื่อเทียบกับอุตสาหกรรมที่ดีเยี่ยม เพื่อส่งเสริมให้เกิดสมรรถภาพที่ดีเยี่ยม โดยการจัดขอบเขตงาน แยกแยะในสิ่งที่ควรจะทำและเข้าใจการปฏิบัติที่ดีรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อลดช่องว่าง ซึ่งการเปรียบเทียบจุดเด่น คือ เครื่องมือในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องนั่นเอง

อลิณี ฐานะวัฒนัสัจจะเสรี (2540 : 83) ให้ความคิดวามมาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการเรียนรู้ที่จะวัด ประเมินและเปรียบเทียบสินค้า (Product) และบริการ (Service) กระบวนการ (Process) และการปฏิบัติ (Practice) ขององค์กรตนเองเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่ยอมรับกันว่าเป็นเลิศ (The Best Practices) เพื่อนำมาสร้างความเป็นเลิศให้องค์การตนเอง

บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545 : 10) ให้ความคิดวามว่า Benchmarking คือ วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ

วิทย์ เทียงบุญธรรม (2541 : 80) แปล Benchmark ว่าจุดสูง จุดมาตรฐาน และให้ศัพท์ที่มีความหมายใกล้เคียงไว้หลายคำ เช่น การอ้างอิง ต้นแบบ รูปแบบเดิม การแนะนำเครื่องมือวัด หลักการ ตัวอย่าง และมาตรฐานการทดลอง

วารินทร์ สิ้นสูงสุด และวันทิพย์ สิ้นสูงสุด (2542 : 97) แสดงความคิดเห็นว่าการศึกษเปรียบเทียบ (Benchmarking) คือ

- 1) กระบวนการชี้ชัดถึงด้านที่ต้องการปรับปรุงโดยการวิจัยการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น แล้วนำผลสรุปมาใช้ปรับปรุงคุณภาพและผลผลิตขององค์กรของตน
- 2) เน้นการเปรียบเทียบกระบวนการของกิจกรรมของตนกับกิจกรรมขององค์กรที่ดีที่สุดในประเภทนั้น
- 3) เป็นการรู้ว่าดีที่สุดในงานประเภทนั้นคืออะไร ทำกันอย่างไร เปรียบเทียบแล้วนำมาปฏิบัติให้องค์กรของตนเป็นองค์กรที่ดีที่สุด

สมศักดิ์ เจตสุรกันต์ และบุษบา เจริญผล (2542 : 47) กล่าวว่า Benchmarking หมายถึง กระบวนการทำงานที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการประเมินผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานขององค์กรเปรียบเทียบกับผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานที่เป็นเลิศ ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวแทนของวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงองค์กร

น้ำทิพย์ ทิพย์กรกิจ (2542 : 15) ให้ความเห็นว่า Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการ (Process) สินค้า/บริการ (Product/Service) และกิจกรรมต่างๆ (Activities) ขององค์กรที่มีแนวปฏิบัติเป็นเลิศ (The Best Practices) ว่าองค์กรเหล่านั้นมีวิธีดำเนินการอย่างไร และนำมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรของตน

พีรศักดิ์ วรสุนทรโรสด (2542 : 5) สรุปว่า Benchmarking เป็นกระบวนการในการดำเนินธุรกิจที่ทำให้เรารู้จักตัวของเราเอง พิจารณาวิเคราะห์ว่าตัวของเราเองเป็นอย่างไร อยู่ที่ไหน เมื่อเปรียบเทียบกับคนที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรม หรือในโลกว่า ต่างกันราวกับฟ้าดินเพียงใด แล้วกำหนดการเดินทาง กรรมวิธีที่จะปรับสภาพกระบวนการต่างๆ ทางธุรกิจ เพื่อให้อยู่ในแนวหน้า เท่ากับหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน

สุพัทธา อุฬากาญจน์ (2542 : 73) ให้ความหมายว่า Benchmarking เป็นกระบวนการจัดการอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน โดยการพิจารณาเปรียบเทียบข้อมูลกระบวนการผลิต การบริการกับหน่วยงานภายนอกที่มีคุณภาพ แล้วนำมาปรับปรุงคุณภาพของงาน

สุพานี สฤณภูวนิช (2543 : 14) กล่าวว่า Benchmarking คือ การมองตนเองอย่างต่อเนื่องวิเคราะห์ผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อนำมาซึ่งการแก้ไขปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง เพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2544 : 64) ให้ความคิดเห็นว่า Benchmarking เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ในการวัดผลิตภัณฑ์ บริการและการดำเนินงานของธุรกิจเปรียบเทียบกับผู้แข่งขันที่เข้มแข็งที่สุด

สรุปความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ตามแนวคิดของนักวิชาการในประเทศไทย คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการวัด และประเมินงานของตนเอง แล้วเปรียบเทียบกับงานขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุด เพื่อสร้างแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

3.2.2 แนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศ นักวิชาการในต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของคำว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ไว้ต่างกัน ดังต่อไปนี้

แคมป์ (Camp. 1989 : 12) กล่าวว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะคือ สิ่งที่ผู้สำรวจทำเครื่องหมายของความตั้งใจไว้ก่อน เพื่อใช้เป็นจุดอ้างอิง หรือมาตรฐานที่สามารถวัดและตัดสินได้

สเปนโดลินี (Spendolini. 1992 : 8-10) ให้ความหมายว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบต่อเนื่อง สำหรับการวัดผลิตภัณฑ์ การให้บริการ และกระบวนการทำงานขององค์กรที่ได้รับการยอมรับกันทั่วไปว่าเป็นการปฏิบัติที่ดีเลิศเพื่อการปรับปรุงวัตถุประสงค์ขององค์กร

สถาบันวิจัย คูเปอร์ส (Coopers, Lybrand & CBI. 1993 : 3) ให้คำจำกัดความว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ กระบวนการเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติและระดับผลของการปฏิบัติระหว่างองค์กรฝ่ายหรือแผนกเพื่อจะได้รับวิธีการใหม่ๆ และถือว่าเป็นโอกาสสำหรับการส่งเสริมให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

บอว์เวล (Boxwell. 1994 : 17) ให้ความเห็นว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ เรื่อง 2 เรื่อง ได้แก่ การตั้งเป้าหมายโดยใช้จุดประสงค์จากมาตรฐานภายนอก และเรียนรู้ว่าต้องทำอะไร บางครั้งการเรียนรู้ว่าจะต้องทำอย่างไรนั้นจะสำคัญมากกว่า

ผู้ควบคุมคุณภาพของโรงเรียนไพเนลลัส (Pinellas Country School. 1994 : 29) สรุปว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ กระบวนการปรับปรุงที่เปรียบเทียบการปฏิบัติงานขององค์กรตนเองกับองค์กรที่ดีที่สุด เพื่อตัดสินระดับการปฏิบัติงานขององค์กร และใช้ข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน การเปรียบเทียบสมรรถนะประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ ผลผลิต โครงการ บริการ การจัดการ กระบวนการ และกำหนดการ

อัลสเตท (Alstete. 1995 : 20) กล่าวว่า มีคำจำกัดความของ การเปรียบเทียบสมรรถนะที่หลากหลายแต่สรุปได้ว่า คือ พื้นฐานของกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ การกระทำ การปฏิบัติงาน และกระบวนการในองค์กร และระหว่างองค์กร อุตสาหกรรมเพื่อการได้มาซึ่งข้อมูลที่ใช้สำหรับการพัฒนาตนเอง

เบรนแนน (Brennan. 1995 : 36) ให้ความเห็นว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ ความรับผิดชอบที่สำคัญที่จะแข่งขันทางการตลาดในองค์กรการค้า รวมถึงการบริการอื่นด้วยการค้นหาตัวเอง เน้นย้ำคุณภาพ ส่งเสริมองค์การให้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อแข่งขันโดยผลงาน เครื่องหมายการค้า และความเป็นผู้นำด้านผลผลิต

แคมป์ (Camp. 1995 : 15) สรุปว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ การค้นหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ

ฮีฟฟี และกรัสกา (Heaphy & Gruska. 1995 : 384) ให้ความเห็นว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากองค์การที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องวิเคราะห์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานและผลของงานในองค์กรก่อนและเรียนรู้จากองค์การอื่นเพื่อปรับปรุงองค์การของตน

ทักเกอร์ (Tucker. 1996 : 4) ให้คำจำกัดความของ การเปรียบเทียบสมรรถนะว่าใช่และไม่ใช่ การเปรียบเทียบสมรรถนะ ในทางการศึกษา ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 ความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)

ใช่	ไม่ใช่
1. เป็นการศึกษาเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด	1. ไม่ใช่การเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น
2. เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและเป้าหมายสำคัญ	2. ไม่ใช่วิธีการเล็กน้อยอันเกี่ยวกับที่นี้หรือที่นั่น
3. อยู่บนฐานของการวัดผลการปฏิบัติงาน	3. ไม่ใช่การคาดคะเนว่าควรทำอะไร
4. การวิเคราะห์กระบวนการในระดับลึกเกี่ยวกับข้อมูลและทำให้ง่ายต่อการปฏิบัติ	4. ไม่ใช่การพิจารณาโครงการของโรงเรียนอื่น
5. เป็นกลไกเพื่อความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับความสำเร็จ	5. ไม่ใช่กลไกที่ใช้จัดงบประมาณ
6. เป็นกระบวนการค้นพบและกระบวนการเรียนรู้	6. ไม่ใช่ตำราเกี่ยวกับเคล็ดลับความสำเร็จ
7. เป็นการเตรียมการนำสู่การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย	7. ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงเพื่อค้นหาความเปลี่ยนแปลง

ที่มา : Tucker. (1996). *Benchmarking A Guide for Education*. p.4

ฟิชเชอร์ (Fisher. 1996 : 15) ให้ความคิดว่าการเปรียบเทียบสมรรถนะเกี่ยวข้องกับหลักการต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ การตรวจสอบ การศึกษากระบวนการภายในองค์กร การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นสนับสนุนส่งเสริมให้องค์การตนเองมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่ความเป็นเลิศ

แฮริงตัน และแฮริงตัน (Harington & Harington. 1996 : 15) สรุปว่าการเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ กระบวนการต่อเนื่องในการเปรียบเทียบวางแผนเพิ่มผลการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศ ด้านกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการ คือ เลือกสรร คุณค่า นำมาปรับปรุงองค์การสู่การปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)

เจมส์ (James. 1996 : 105) ให้ความหมายว่าการเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ การตัดสินใจนำกระบวนการในองค์กรของตนเปรียบเทียบกับกระบวนการขององค์กรอื่น โดยการตรวจสอบข้อมูลส่งเสริมและพัฒนาข้อมูลของตนอย่างต่อเนื่อง ด้วยการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อการติดตามผล (Monitoring) ที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

โกทซ์ และเดวิด (Goetsch & David. 1997 : 433) แสดงความเห็นว่าการเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ กระบวนการเปรียบเทียบวิธีดำเนินการตรวจสอบองค์กรโดยการเทียบเคียงแนวทางการปฏิบัติงานกับองค์กรที่เป็นเลิศในธุรกิจ

องค์การยูเนสโก (UNESCO. 1998 : 12) ให้ความคิดว่าการจำกัดความของการเปรียบเทียบสมรรถนะนั้นกว้างมาก นิยามในแนวปฏิบัติคือเครื่องมือในการพัฒนาตนเองขององค์กร ซึ่งเปรียบเทียบกับผู้อื่นได้ในเรื่องจุดอ่อน จุดแข็ง และเรียนรู้ที่จะพัฒนา การเปรียบเทียบสมรรถนะ สามารถช่วยแจกแจงหน้าที่ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน ตามจุดประสงค์ เพื่อเลือกเปรียบเทียบจากตัวชี้วัด ซึ่งสามารถทดสอบได้ตลอดเวลา จุดสำคัญของการเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ ช่วยผู้บริหารเรื่องการวัดมาตรฐานจากภายนอก วัดกิจกรรมการปฏิบัติงานและกระบวนการจากภายใน

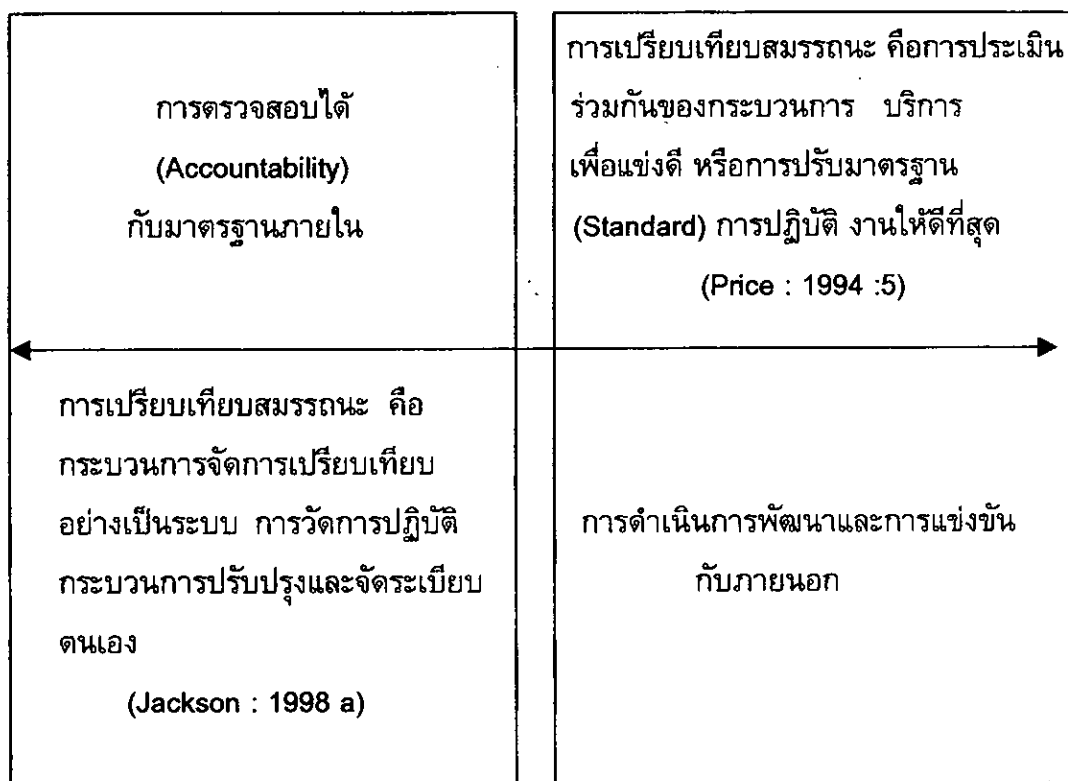
ไซริ (Zairi. 1998 : 436) กล่าวว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ กระบวนการต่อเนื่องของการวัดช่องว่าง (Gaps) ของการปฏิบัติงาน เพื่อหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสมรรถนะ การลดช่องว่าง (Gaps) ในการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นกลวิธีในการวัดการปฏิบัติงาน ไม่ใช่วัดตัวเองแต่เป็นการวัดเพื่อการแข่งขัน

แจคสัน และลันด์ (Jackson & Lund . 2000 : 6) ให้ความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะที่สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายในการประเมินตนเอง 2 ด้าน ได้แก่

ด้านแรก เพื่อการตรวจสอบมาตรฐานภายใน

ด้านที่สอง เพื่อพัฒนาและแข่งขันกับภายนอก

ดั่งภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2 ความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะที่สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายของ
การประเมินตนเอง

ที่มา : Jackson, Norman & Lund, Helen. (2000). *Benchmarking for Higher Education*. p.6.

กลุ่ม Best Practice , LLC ให้ความหมายว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ
กระบวนการค้นหาและศึกษาวิธีการปฏิบัติงานภายในที่เป็นเลิศที่จะให้ผลการปฏิบัติงานใน
ระดับสูง รวมถึงการวัดจุดมุ่งหมายด้วยการวิเคราะห์หาเหตุและผลของงานที่ผิดพลาดด้วยการหา
จุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อการปรับปรุงที่ดีขึ้น การเปรียบเทียบสมรรถนะ มีหลายรูปแบบ เช่น
การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กร (Internal Benchmarking) เป็นการศึกษา ฝึกและ
ปฏิบัติงานภายในองค์กร การเปรียบเทียบสมรรถนะภายนอกองค์กร (External Benchmarking)
เป็นการศึกษา และกำหนดการปฏิบัติงานขององค์กรอื่น เพื่อเปรียบเทียบกับตนเอง ([http :
//www.best.in.class.com/12/10/02](http://www.best.in.class.com/12/10/02))

สรุปความจากความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะ ตามความคิดของ นักวิชาการในประเทศไทยและในต่างประเทศได้ว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ ระดับของ ความสามารถในการทำงานที่ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มา จากการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานภายในองค์กรของตนเอง กับ การปฏิบัติงานขององค์กรอื่น โดยการหาช่องว่างของการปฏิบัติงานและหารูปแบบอันเป็นที่ยอมรับ ว่าสามารถนำไปปฏิบัติ ได้จริง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง ในการทำงานเพื่อให้องค์กรของตนก้าวสู่ความเป็น เลิศได้

3.3 การเปรียบเทียบสมรรถนะทางด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม มีรายละเอียด ดังนี้

3.3.1 รูปแบบของการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Type of Benchmarking) ด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม นักวิชาการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

กลุ่มแรก ให้ความคิดว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะมีรูปแบบพื้นฐานการปฏิบัติงาน ที่ดีเลิศอยู่ 4 แบบ (Bendell, Boulter & Kelley. 1993 : 69 ; Jackson & Lund. 2000 : 6-12 ; สุพานี สถยภูวนิช. 2543 : 16 ; ญัฐพันธ์ เขจรันท์. 2544 : 66-67) ได้แก่

- 1) การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กร (Internal Benchmarking) เป็นวิธีการเปรียบเทียบงานในฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กร การเปรียบเทียบสมรรถนะรูปแบบนี้ เน้นการจัดการที่ตรงไปตรงมา ซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นเพื่อการเปรียบเทียบที่ดี ซึ่งวิธีการนี้จะแตกต่างจากการปรับปรุงเพื่อการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ในระดับโลก
- 2) การเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อการแข่งขัน (Competitive Benchmarking) เป็นการทำงานที่ยากขึ้น ข้อมูลข่าวสารต้องมีเหตุผลที่ตรงกับจุดประสงค์ และมีความเชื่อมั่นที่สูงขึ้น ซึ่งสามารถบอกภาพรวมในการจัดการเพื่อการแข่งขันมากขึ้น โดยการมองผลผลิตที่เป็นไปได้ และกระบวนการที่ก่อให้เกิดผล โดยมุ่งความสนใจไปที่วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) เพื่อการแข่งขันกับองค์กรอื่นทั่วๆ ไป

3) การเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Functional Benchmarking) เป็นการทำการแข่งขันกับรูปแบบ ไม่แข่งขันกับองค์กรโดยพิจารณากิจกรรม ในหน้าที่ที่สนใจเหมือนกัน เช่น การจัดทำอาหาร การเก็บรักษาสินค้า การขนส่ง ฯลฯ การเปรียบเทียบสมรรถนะ รูปแบบนี้มีหลายแนวทาง เช่น หน้าที่ผู้นำ ความเชื่อมั่นในงาน วิธีการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วม ซึ่งต้องยอมรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน

4) การเปรียบเทียบสมรรถนะทั่วไป (Generic Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทางธุรกิจโดยทั่วไปที่ไม่สนใจหน้าที่การปฏิบัติงานและความแตกต่างด้านอุตสาหกรรม กระบวนการนี้เป็นนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้นเพื่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การของตน ความแตกต่างกันในเรื่องการปฏิบัติงานในแต่ละงาน เป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

กลุ่มที่ 2 ให้ความคิดว่าการเปรียบเทียบสมรรถนะ ด้านธุรกิจและอุตสาหกรรมนั้นมีรูปแบบที่สำคัญ 2 ประการ คือแบ่งตามกิจกรรมสำคัญ และแบ่งตามลักษณะสำคัญของการเปรียบเทียบสมรรถนะ (พสุ เดชะรินทร์. 2540 : 22-25 ; อลิณี ธนวัฒน์สัจจะเสรี. 2540 : 85-87 ; สมศักดิ์ เจตสุรกันต์ และบุษบา เจริญผล. 2542 : 51-52 และน้ำทิพย์ ทิพย์กรกิจ. 2542 : 20-22) ได้แก่

1) การเปรียบเทียบสมรรถนะตามลักษณะสำคัญ คือ

1.1) การเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อการแข่งขัน (Competitive Benchmarking) เป็นการดำเนินการแข่งขันกับองค์การอื่นโดยตรง เพื่อเปรียบเทียบในเชิงธุรกิจหรืออุตสาหกรรม วิธีการนี้มีความยากลำบากในการหาข้อมูลที่ต้องการ เพราะไม่มีองค์การโดยอมให้ข้อมูลได้ง่ายๆ เมื่อทราบว่าจะทำไปเพื่อการแข่งขัน

1.2) การเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อร่วมมือในการปฏิบัติงาน (Cooperative Benchmarking) เป็นการร่วมมือทำการเปรียบเทียบสมรรถนะในวงการอุตสาหกรรม ไม่เป็นความลับและไม่มีการแข่งขัน จึงเป็นที่นิยมอย่างกว้างขวาง

1.3) การเปรียบเทียบสมรรถนะแบบร่วมกันทำ (Collaborative Benchmarking) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ในกิจกรรมและกระบวนการระหว่างองค์การต่างๆ หลายองค์การ โดยหวังว่าการเรียนรู้ระหว่างกันจะนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นร่วมกัน

1.4) การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์การ (Internal Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีกระบวนการทำงานซับซ้อน มีกิจกรรมคล้ายกัน เพื่อกระจายข้อมูลข่าวสารไปยังกลุ่มอื่นๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ จุดเด่นของวิธีการนี้คือ การใช้การสื่อสาร และการใช้ข้อมูลภายในองค์การ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดยไม่พิจารณาองค์การอื่น

2) การเปรียบเทียบสมรรถนะตามกิจกรรมสำคัญ คือ

2.1) การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการทำงาน (Process Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานและระบบการทำงานกับองค์กรที่ดีที่สุดเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ดีขึ้น

2.2) การเปรียบเทียบสมรรถนะที่มุ่งเน้นผลงาน (Result Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบผลของการดำเนินงานกับดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ได้มีการจัดทำไว้ล่วงหน้า ซึ่งดัชนีชี้วัดเหล่านี้ไม่ใช่มาตรฐานทั่วไปแต่เป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กรเฉพาะเรื่องเท่านั้น

2.3) การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงาน (Performance Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานด้านบริการ โดยการประเมินเพื่อการแข่งขัน อาจจะโดยที่องค์กรไม่รู้ตัวก็ได้ เช่น การปรับเปลี่ยนองค์กรใหม่ (Reverse Engineering) เป็นต้น

2.4) การเปรียบเทียบกลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Benchmarking) เน้นที่กลยุทธ์ขององค์กรโดยเปรียบเทียบกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการแข่งขัน

2.5) การทำมาตรฐานที่ดีที่สุดหรือการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Best Practice Standards or Benchmarking) เป็นการกำหนดมาตรฐานเพื่อการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่แท้จริง ซึ่งแบ่งเป็น 3 มาตรฐาน ได้แก่

2.5.1) มาตรฐานขั้นต่ำ (Minimum Standards) เป็นระดับปกติที่ดำเนินการอยู่ตลอดเวลา

2.5.2) มาตรฐานเฉลี่ย (Average Standards) เป็นระดับที่ผู้ปฏิบัติงานครึ่งหนึ่งอยู่เหนือมาตรฐาน อีกครึ่งหนึ่งอยู่ใต้มาตรฐาน

2.5.3) มาตรฐานที่ดีที่สุด (Best Practice Standards) เป็นระดับที่ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติได้ดีกว่าปกติหรือสูงกว่าปกติ

นอกจากนี้ไรเดอร์ (Reider. 2000 : 29) กล่าวว่า ประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) นั้นมีกรับรู้กันว่าเป็นการเปรียบเทียบแข่งขันที่เริ่มจากการแจกแจงและการสื่อสารที่ชัดเจนของผู้นำในเรื่องจุดหมายขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อการพัฒนากิจกรรม หน้าที่ แผนกงาน และอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง อาจเริ่มจากการเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กร (Internal Benchmarking) แล้วค่อยเปรียบเทียบสมรรถนะภายนอกองค์กร (External Benchmarking) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กร (Internal Benchmarking) ทำได้หลายพื้นที่ในองค์กรเดียวกันในหลายเรื่อง เกี่ยวกับกิจกรรม และการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด โดยการมองตนเองก่อนมองผู้อื่น ในการปรับปรุงงาน การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กร (Internal Benchmarking) เป็นขั้นแรกของการเปรียบเทียบสมรรถนะ เพราะเป็นการพัฒนางานภายในเปรียบเทียบกับภายในองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการเปรียบเทียบสมรรถนะภายนอกองค์กร

2) การเปรียบเทียบสมรรถนะภายนอกองค์กร (External Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรเพื่อศึกษาและการแข่งขันการปฏิบัติงาน เพื่อหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)

3) การเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อการแข่งขัน (Competitive Benchmarking) เป็นการพิจารณาการปฏิบัติงานจากองค์กรอื่น เพื่อการแข่งขันโดยตรง โดยมุ่งพิจารณาจุดเด่นและจุดด้อยของคู่แข่งเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ ความสำเร็จในการแข่งขันของตนเอง ซึ่งช่วยในการปรับปรุงงานของตน เช่น การให้บริการ การพัฒนาประสิทธิภาพของงาน ผลการปฏิบัติงาน และอื่นๆ

4) การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในงานอุตสาหกรรม (Industry Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบการแข่งขันเพื่อหาแนวโน้ม นวัตกรรม และแนวความคิดใหม่ๆ เพื่อสร้างเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะนี้ต้องทำอย่างต่อเนื่อง

5) การเปรียบเทียบสมรรถนะกับองค์กรที่ปฏิบัติงานยอดเยี่ยม (Best-in-Class Benchmarking) เป็นการพิจารณาความซับซ้อนของอุตสาหกรรมเพื่อค้นหานวัตกรรมการทำงานและความคิดใหม่ๆ เพื่อการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ซึ่งต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับการทำงานตามหน้าที่ เช่น การขนส่ง การบัญชี ข้อมูล และระบบงานต่างๆ เช่น การวางแผนการเงิน โครงสร้างองค์กร เป็นต้น

นอกจากประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะ ดังได้กล่าวมาแล้ว ไรเดอร์ (Reider, 2000 : 31) ยังกล่าวต่อไปอีกว่า วิธีการที่องค์กรควรพิจารณามีดังต่อไปนี้

1) มาตรฐานแบบอุดมคติ (Ideal Type Standards) หรือมาตรฐานระดับทอง (Gold Standards) เป็นรูปแบบของวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ที่ใช้เป็นพื้นฐานในการประเมินองค์กร ไม่ใช้การประเมินโดยสถาบันเดียวในทุกมิติ ตัวอย่างที่ดีของงานนี้คือ สถาบัน เอ็ม บี เอ (Malcolm Baldrige Awards)

2) การเปรียบเทียบสมรรถนะกิจกรรมภายในองค์การ (Activity Based Internal Benchmarking) เป็นวิธีการเลือกกิจกรรมแต่ละอย่างที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ วิเคราะห์เปรียบเทียบกับกิจกรรมของสถาบันที่เลือกไว้ โดยทีมงานของตน และร่วมใจกันปฏิบัติ ทั้งหมด เช่นเดียวกับ ชมรม เคมส์ (CHEMS Internal Benchmarking Club) ทำเป็นงานระดับชาติไว้ให้เป็นตัวอย่าง

3) การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์การลักษณะแนวตั้ง (Vertical Internal Benchmarking) เป็นการค้นหาปริมาณราคา ปริมาณงาน ผลผลิตและการปฏิบัติหน้าที่ เช่น งานกิจกรรมนักเรียนหรืองานตามโครงสร้างขององค์การ การเก็บข้อมูลโดยตรงมีหลายวิธี อาจเริ่มด้วยพื้นที่เดียวหลายมิติในลักษณะการเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์การ (Activity Based Internal Benchmarking)

4) การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์การลักษณะแนวนอน (Horizontal Internal Benchmarking) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่วิเคราะห์ราคา ปริมาณงาน ผลผลิต เป็นการปฏิบัติในวิธีการเดียวแต่ข้ามพื้นที่ เช่น กิจกรรมนักศึกษาของทุกคณะในสถาบัน ซึ่งการเก็บข้อมูลจะมีปัญหา

ทั้ง 2 วิธี คือ การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์การลักษณะแนวตั้งและแนวนอน (Vertical Internal Benchmarking and Horizontal Internal Benchmarking) ต่างก็เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารงานตามหน้าที่

5) ดัชนีชี้วัดการเปรียบเทียบการปฏิบัติงาน (Comparative Performance Indicators) เป็นดัชนีชี้วัดที่ต้องคำนวณมากมายเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะ เพื่อการรายงานผลอันเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจเปรียบเทียบการปฏิบัติงานทั้งในและนอกองค์การ การรวบรวมข้อมูลและการแบ่งปันผลจากข้อมูลตามจุดประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานจากการเปรียบเทียบสมรรถนะนั้น คือ การอธิบายกิจกรรม ที่ทำนั่นเอง

สรุปจากความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของการเปรียบเทียบสมรรถนะ ด้านธุรกิจอุตสาหกรรม จาก 2 กลุ่ม ซึ่งมีข้อดีและข้อเสียต่างกันดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์การ (Internal Benchmarking)

- ข้อดี
- 1) ต้นทุนต่ำ ใช้เวลาน้อยกว่า
 - 2) ง่ายต่อการดำเนินการเปรียบเทียบ
 - 3) สนับสนุนและใช้ข้อมูลร่วมกัน

4) ข้อมูลชัดเจนแม่นยำและเป็นจริงมากกว่า

5) เป็นการฝึกปฏิบัติก่อนแข่งขันกับภายนอก

ข้อเสีย 1) มีมุมมองที่แคบและเข้าข้างตนเอง

2) ไม่เห็นการเคลื่อนไหวภายนอก

3) ไม่ทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

4) ไม่ทันเหตุการณ์ ไม่ทันเวลา พัฒนาได้ยาก

5) ขาดแรงบันดาลใจ ขาดแรงกระตุ้นในการยกระดับงาน

ในองค์กรของตนเอง

กลุ่มที่ 2 การเปรียบเทียบสมรรถนะภายนอกองค์กร (External Benchmarking)

ข้อดี 1) สนุกสนานตื่นเต้น มีแรงบันดาลใจในการพัฒนางาน

2) รู้ข้อมูลแปลกใหม่ วิธีการใหม่ๆ

3) รู้จุดยืนขององค์กรตนเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

4) ได้มุมมองใหม่ที่ไกลกว่าเดิม

5) รู้ความเคลื่อนไหวภายนอกทันเหตุการณ์

6) ทันเวลา ทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

7) เกิดพลังสามัคคีกันในการพัฒนาองค์กร

ข้อเสีย 1) ยากต่อการเก็บข้อมูลที่ต้องการ

2) องค์กรเป้าหมายมักไม่ให้ความร่วมมือ

3) เสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูงในการเก็บข้อมูล

4) ข้อมูลที่ได้ไม่แม่นยำและมักไม่เป็นจริง

5) คู่เปรียบเทียบจะรู้สึกไม่ดีต่อการแข่งขัน

6) ต้องเตรียมตัวอย่างระมัดระวัง

7) ต้องอดทนและเปิดใจกว้างที่จะยอมรับความคิดใหม่

8) มักถูกมองว่าเป็นการจารกรรมข้อมูล การลอกเลียนแบบ

การทำงาน และไม่มีประโยชน์ต่อเขาในการให้ข้อมูลแก่เรา

9) อาจเป็นการสร้างศัตรูให้องค์กร

ปัจจุบันมีคณะบุคคลรวมกลุ่มกันทำงานด้านทางด้านธุรกิจโดยเฉพาะชื่อว่า Global Benchmarking Council. (<http://www.globalbenchmarking.com/12/10/45>) ในอเมริกา เปิดรับสมาชิกทั่วโลกมีการประชุมสัมมนาในเรื่องต่างๆ เช่น การหาประสิทธิภาพสูงสุด

ของการวางแผน การค้นหาวิธีการและความเจริญที่ยั่งยืนจากความสัมพันธ์ระหว่างคนกับกระบวนการเทคโนโลยี การวัดผลการปฏิบัติงานของเทคโนโลยีการสื่อสาร การเปรียบเทียบสมรรถนะ ของ Internet ในการแลกเปลี่ยนคำตอบปัญหาเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ด้านธุรกิจ เป็นต้น

3.3.2 กระบวนการในการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม

ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางด้านธุรกิจและอุตสาหกรรมนั้นมีผู้กล่าวไว้ต่างกัน ดังต่อไปนี้

อีแวนส์ (Evans. 1994 : 47-66) กล่าวว่า ขั้นตอนที่สำคัญของการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดว่าจะทำการเปรียบเทียบอะไรกับใคร มีกระบวนการอย่างไร มีปัจจัยที่สำคัญอะไรที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในองค์กร

2) การตั้งทีมงาน (Team Work) การเปรียบเทียบสมรรถนะ สามารถทำได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว แต่มักนิยมทำเป็นทีม เพราะมีขั้นตอนที่จะต้องเก็บข้อมูลมากมาย หน่วยงานที่ต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควรเลือกทีมงานโดยการคำนึงถึงภาระงาน ความรู้ความสามารถในการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล (Collecting Data) ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานทั้งในหน่วยงานของตนเองและข้อมูลของคู่เปรียบเทียบ โดยการพัฒนาเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการประสานงานเพื่อเก็บข้อมูลด้วย

4) การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis) ทีมงานต้องวิเคราะห์ผลข้อมูลเพื่อหาช่องว่างระหว่างการปฏิบัติงานในองค์กรของตนเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของตน

5) การนำไปปฏิบัติ (Implement) ทีมงานจะนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาพัฒนาเป็นแผนปฏิบัติงาน โดยตั้งเป้าหมายและเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เพื่อสร้างการยอมรับจัดหาทรัพยากรที่ต้องใช้ ติดตามงานและตัดสินใจทำการเปรียบเทียบสมรรถนะครั้งต่อไป

นอกจากนี้ อีแวนส์ (Evans. 1994 : 47-66) ยังกล่าวต่อไปว่า กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะต้อง ดู (Look) คิด (Think) เปรียบเทียบ (Compare) ดัดแปลง (Apply) และติดตามผล (Monitor) อยู่เสมอ

ไซริ (Zairi. 1998 : 437) กล่าวถึง กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Process) ด้านธุรกิจและอุตสาหกรรมว่ามี 2 ระดับ จำนวน 16 ขั้น คือ

ระดับที่ 1 ระดับประสิทธิผล (Effectiveness) มี 7 ขั้น ซึ่งเป็นเทคนิคต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพรวม ได้แก่

- 1) เข้าใจกระบวนการภายใน
- 2) วัดผลการปฏิบัติงาน
- 3) หาข้อจำกัดของงาน
- 4) ปรับปรุงกระบวนการ
- 5) วัดและประเมินผล
- 6) ตั้งมาตรฐานภายใน
- 7) ควบคุมกระบวนการ

ระดับที่ 2 ระดับการแข่งขัน (Competitiveness) มี 9 ขั้น ซึ่งเป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องกับหลักการและกระบวนการสำคัญ ได้แก่

- 8) เลือกกระบวนการที่เหมาะสม
- 9) หาคู่แข่งขันที่เหมาะสม
- 10) หายุทธศาสตร์การวัดผล
- 11) เปรียบเทียบมาตรฐาน
- 12) เข้าใจความแตกต่างของการปฏิบัติงาน
- 13) เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- 14) เปรียบเทียบมาตรฐาน
- 15) ทบทวนและหาคู่เปรียบเทียบใหม่
- 16) การเปรียบเทียบสมรรถนะในทุกงาน

ทั้งหมดนี้อยู่ภายใต้เงื่อนไขวงจรชูฮาร์ท ของเดมมิง คือ การวางแผน (Plan) การกระทำ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปฏิบัติ (Act) โดยไซริ (Zairi. 1998 : 442) กล่าวถึง กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Process) ของหน่วยงานต่างๆ ดังต่อไปนี้

หน่วยงานไปรษณีย์ (Post Office Counters Ltd.) ใช้ 8 ขั้นตอน คือ

- 1) เลือกกระบวนการ
- 2) หาคู่แข่ง
- 3) ตั้งทีมงาน

- 4) ออกเยี่ยม
- 5) กำหนดงาน
- 6) ประเมินผล
- 7) วางแผนปฏิบัติงานจริง
- 8) ตรวจสอบ

ทั้ง 8 ขั้นตอนนี้อยู่ภายใต้เงื่อนไขต่อไปนี้ คือ กำหนดจุดมุ่ง (Focus) วางแผน (Plan) ลงมือกระทำ (Do) และตรวจสอบ (Review)

สถาบันการค้าและอุตสาหกรรม (Department of Trade and Industry : dti)

กล่าวถึง กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะว่ามี 5 ขั้นตอน

(<http://www.dti.gov.uk/mbp/bpgt/m9jc00001/m9jc000014.html>, 12/10/02) ดังนี้

- 1) เรากำลังจะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะเรื่องอะไร ?
- 2) เราจะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ เปรียบเทียบกับใคร ?
- 3) เราจะเก็บข้อมูลได้อย่างไร ?
- 4) เราวิเคราะห์ข้อมูลอย่างไร ?
- 5) เราจะใช้ข้อมูลอย่างไร ?

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) เรากำลังจะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะเรื่องอะไร ? ประกอบด้วย
 - 1.1) เรื่องสำคัญที่สุดที่เราจะพัฒนานั้นต้องสัมพันธ์กันทั้ง 2 องค์การ
 - 1.2) เรื่องสำคัญที่สุดที่เราจะพัฒนานั้นต้องมาจากจุดต่ำที่สุดของเรา
- 2) เราจะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ เปรียบเทียบกับใคร ? ประกอบด้วย
 - 2.1) ต้องมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
 - 2.2) ประสบการณ์ของทั้งสององค์การต้องตรงกันเป็นเรื่องเดียวกัน
 - 2.3) ทั้งสององค์การได้ประโยชน์ในการพัฒนาในระยะยาวเท่ากัน
- 3) เราจะเก็บข้อมูลได้อย่างไร ? ประกอบด้วย
 - 3.1) โดยการสำรวจข้อมูลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
 - 3.2) โดยการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์
 - 3.3) โดยการรวมกลุ่มกันทำงานที่ไม่ใช่การแข่งขัน แต่เป็นความร่วมมือ

4) เราวิเคราะห์ข้อมูลอย่างไร ? ประกอบด้วย

4.1) วิเคราะห์เชิงปริมาณให้ใกล้เคียงมากที่สุด

4.2) ต้องแน่ใจว่าเราวัดเปรียบเทียบสิ่งเดียวกัน

4.3) ต้องได้รับความคิดเห็นและประสบการณ์จากผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง
ในองค์กรนั้นๆ ด้วย

5) เราจะใช้ข้อมูลอย่างไร ? ประกอบด้วย

5.1) สร้างมาตรฐานใหม่เพื่อการปฏิบัติงาน ที่สื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจได้

5.2) ทำให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบนำมาตรฐานใหม่ใส่ในแผนปฏิบัติงานได้

5.3) ให้แหล่งข้อมูลที่จะวิจัยต่อเนื่องได้ถ้าจำเป็น

5.4) ติดตามความก้าวหน้าจากแผนปฏิบัติงานเพื่อดูประสิทธิผล

บริษัท แร็งค์ ซีร็อก จำกัด (Rank Xerox Ltd.) (Zairi. 1989 : 422 ; citing
Camp. 1995) ใช้กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ จำนวน 5 ตอน 12 ขั้นตอน ดังรายละเอียด
ต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวางแผน (Planning) มี 3 ขั้นตอน คือ

1) แจกแจงผลลัพธ์ของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

2) แจกแจงตัวแข่งขันที่ดีที่สุด

3) หาวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis) มี 2 ขั้นตอน คือ

4) หาช่องว่าง (Gaps) ของการแข่งขันในการปฏิบัติงาน

5) แสดงรูปแบบ (Model) การปฏิบัติงานเพื่อลดช่องว่าง (Gap) ของการทำงาน

ในอนาคต

ตอนที่ 3 การหลอมรวม หรือบูรณาการ (Integration) มี 2 ขั้นตอน คือ

6) สร้างจุดหมาย (Goals) ของงานโดยการสื่อสารข้อมูลและสร้างการยอมรับ
การวิเคราะห์ข้อมูล

7) พัฒนาแผนการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 การปฏิบัติ (Action) มี 3 ขั้นตอนคือ

8) ปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงตามเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ

9) ติดตามผลและรายงานผลความก้าวหน้าของงาน

10) ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะทั้งหมดใหม่ให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ 5 การมีวุฒิภาวะที่สูงขึ้น (Maturity)

- 11) ความคาดหวังการมีภาวะผู้นำในการทำงาน
- 12) ความคาดหวังการมีความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการทำงาน

3.4 การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ทางด้านการศึกษา

มีรายละเอียดดังนี้

3.4.1 รูปแบบของการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Type of Benchmarking)

ด้านการศึกษา นักวิชาการมีความคิดเห็นที่ต่างกันดังต่อไปนี้

องค์การยูเนสโก (UNESCO. 1998 : 21 - 23) ให้ความคิดว่ารูปแบบของการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษามีดังนี้

1) การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กร (Internal Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานต่างคณะ ในมหาวิทยาลัยเดียวกัน เพื่อหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ในสถาบันของตน โดยไม่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานภายนอก วิธีการนี้เหมาะกับมหาวิทยาลัยที่มีหลายวิทยาเขตหรือหลายสาขาที่ต้องการปรับมาตรฐานให้อยู่ในระดับเดียวกันในทุกพื้นที่

2) การเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อการแข่งขันกับองค์กร ภายนอก (External Competitive Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงาน โดยใช้ข้อมูลจากสถาบันที่จะแข่งขันแม้ว่าวิธีการนี้จะมีประสิทธิภาพสูง แต่ข้อมูลต่างๆ จะค่อนข้างเชื่อถือได้ยาก เพราะไม่มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้รับจะแม่นยำตรง

3) การเปรียบเทียบสมรรถนะร่วมกับองค์กรภายนอก (External Collaborative Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบกับกลุ่มสถาบันต่างๆ ที่เป็นกลุ่มใหญ่ที่ไม่ใช่การแข่งขัน แต่เป็นการร่วมมือกันอย่างเปิดเผย และต่อเนื่อง

4) การเปรียบเทียบสมรรถนะเชื่อมโยงกับ อุตสาหกรรมภายนอก (องค์กรที่ปฏิบัติงานยอดเยี่ยม) (External Trans-Industry (Best-in-Class) Benchmarking) เป็นการพิจารณางานผ่านความซับซ้อนของอุตสาหกรรม เพื่อค้นหาวัตรกรรมการปฏิบัติงานมาปรับปรุงงานของตน ในทางปฏิบัติค่อนข้างยาก เพราะเป็นการเปรียบเทียบข้ามองค์กร ในลักษณะการ เปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างมหาวิทยาลัย (Inter University Benchmarking)

5) การเปรียบเทียบสมรรถนะเชิงคาดการณ์ (Implicit Benchmarking)

เป็นการคาดการณ์อนาคต เช่น คาดการณ์เกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาลและแหล่งเงิน โดยการเปรียบเทียบสมรรถนะในมหาวิทยาลัย ซึ่งกำหนดกิจกรรมที่แน่นอนเหมือนกับการทำกิจการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Quasi - Benchmarking) ของอนาคตนั่นเอง

เคลลี (Kelly. 2001 : 5) นำเสนอรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Type of Benchmarking) ในทางการศึกษาว่ามี 4 แบบ ดังต่อไปนี้

1) การเปรียบเทียบสมรรถนะกับองค์กรภายนอกเพื่อการแข่งขัน (External Competitive Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบแข่งขันด้านประสิทธิภาพงาน เช่น การจัดการของกลุ่มงานที่ใกล้เคียงกันในทางการศึกษา ในทางสภาพพื้นที่ โดยกำหนดคู่เปรียบเทียบต่างกันเพื่อแข่งขันหรือถ่วงโยงความรู้ และข้อมูลข่าวสารระหว่างองค์กร ซึ่งไม่ใช้การส่งบุคลากรเข้าเยี่ยมเยียน คู่แข่งขันเพื่อเก็บข้อมูลความก้าวหน้า แม้ว่าจะทำได้ก็ตาม

2) การเปรียบเทียบสมรรถนะกับองค์กรภายนอกโดยไม่แข่งขัน (External Non-Competitive Benchmarking) การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ไม่ใช้การแข่งขันโดยตรงจะมีผลดีในกรณีที่สถานศึกษาสามารถเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาอื่นที่เป็นคู่เปรียบเทียบในสภาพที่ตั้งต่างกัน หรือต่างสถานะกัน เช่น โรงเรียน กับวิทยาลัย ในพื้นที่เดียวกันในเรื่องเดียวกันในเรื่องที่วิกฤตเหมือนกันคล้ายกันหรืออาจเปรียบเทียบเรื่องเดียวกันกับองค์กรที่ไม่ใช่การศึกษา เช่น ความไว้วางใจโรงเรียนกับโรงพยาบาล การไม่แข่งขันนี้อาจเปรียบเทียบหน้าที่ หรือกระบวนการทำงานได้โดยไม่เน้นผลผลิต

3) การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กร (Internal Benchmarking) การเปรียบเทียบที่ไม่ต้องการแข่งขัน และไม่เกี่ยวกับองค์กรอื่น มุ่งศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการทำงานภายใน เรื่องประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะเกือบทั้งหมดจะศึกษาข้อมูลจากภายในก่อนที่จะเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก นับเป็นจุดเริ่มต้นของงาน ที่สถานศึกษาตั้งขึ้นโดยมีขอบเขต และกระบวนการที่ชัดเจนในการเปรียบเทียบภายใน เช่น การวัดผลรายวิชา เป็นต้น ผลที่ได้มักพิจารณาค่ากลางในการทำงาน ซึ่งมักไม่ชัดเจน

4) การเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้นำ (Leader Benchmarking)

เป็นการเปรียบเทียบการทำงานกับองค์กรอื่น ที่การทำงานได้รับการ ยอมรับอย่างกว้างขวาง ในลักษณะของศูนย์กลางการปฏิบัติงานหรือเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน ซึ่งการเปรียบเทียบนี้ มิใช่การแข่งขัน แต่มีความเข้มแข็งในฐานะที่องค์กรที่ปฏิบัติงานภายในของตนได้ดี

ผู้นำเหล่านี้อาจเป็นหลักให้องค์การอื่นในเรื่องความสำเร็จ เช่นสถานศึกษาที่ไม่เข้มแข็งก็สามารถเปรียบเทียบกับสถานศึกษาที่มีความเข้มแข็ง เพื่อร่วมมือกันลดช่องว่าง ของการทำงานโดยไม่มี การแข่งขัน ทั้งนี้อาจเป็นเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งในองค์การก็ได้

3.4.2 กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Process)

ทางการศึกษา

ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางด้านการศึกษา นั้นมีผู้กล่าวไว้ต่างกัน ดังต่อไปนี้

ทักเกอร์ (Tucker. 1996 : 9) กล่าวถึง กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (The Benchmarking Process) ทางการศึกษาว่า ประกอบด้วย ขั้นตอนการทำงาน 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1) การวางแผนในการชี้บ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะ มี 2 ขั้น คือ

- 1.1) การชี้บ่งเรื่องที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ
- 1.2) การชี้บ่งรูปแบบและกระบวนการของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ที่เหมาะสมกับการศึกษา

2) ศึกษาและจัดทำเอกสารแนวปฏิบัติงานในปัจจุบัน มี 2 ขั้น คือ

- 2.1) ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง
- 2.2) สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

3) ชี้บ่งการทำงานที่ดีที่สุดและจัดหาคู่เปรียบเทียบ มี 2 ขั้น คือ

- 3.1) ชี้บ่งการทำงานที่ดีที่สุด
- 3.2) จัดหาคู่เปรียบเทียบ

4) การสร้างและพัฒนาแบบสอบถามและกระบวนการเพื่อศึกษาและจัดทำเอกสารการปฏิบัติงานของกลุ่มเปรียบเทียบ เป็นกระบวนการสร้างเครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถามที่ใช้สำหรับเก็บข้อมูลจากคู่เปรียบเทียบ มี 4 ขั้น คือ

- 4.1) การกำหนดประเด็นสร้างแบบสอบถาม
- 4.2) สร้างแบบสอบถามฉบับร่างและทดลองใช้
- 4.3) เก็บรวบรวมข้อมูล
- 4.4) พัฒนาดัชนีชี้ในแบบสอบถาม

5) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่างระหว่างคู่เปรียบเทียบและหาแนวคิดที่ดีที่สุดจากการศึกษา มี 3 ขั้น คือ

- 5.1) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติ
- 5.2) หาช่องว่าง (Gaps) และแนวคิดการลดช่องว่าง
- 5.3) เยี่ยมชม (Site Visit) องค์กรที่ปฏิบัติงานยอดเยี่ยม

6. พัฒนาข้อเสนอแนะเพื่อปรับการเรียนรู้และสื่อสารสิ่งที่ค้นพบ มี 2 ขั้น คือ

6.1) นำเสนอรูปแบบการลดช่องว่าง (Gaps) ด้วยการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ

6.2) นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice)

7) การนำข้อเสนอแนะไปสู่การปฏิบัติและการกำกับติดตาม เป็นการเขียนสรุปรายงานผลการวิจัย และนำเสนอผลเพื่อการนำไปใช้

ดังภาพประกอบต่อไปนี้

กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางการศึกษาของ ทักเกอร์ (Tucker, 1996 : 9)	
1.	การวางแผนในการชี้บ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะ
2.	ศึกษาและจัดทำเอกสารแนวปฏิบัติงานในปัจจุบัน
3.	ชี้บ่งการทำงานที่ดีที่สุด และจัดหาคู่เปรียบเทียบ
4.	การสร้างและพัฒนาแบบสอบถามและกระบวนการเพื่อศึกษาและจัดทำเอกสารการปฏิบัติงานของคู่เปรียบเทียบ
5.	วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่างระหว่างคู่เปรียบเทียบและหาแนวคิดที่ดีที่สุดจากการศึกษา
6.	พัฒนาข้อเสนอแนะเพื่อปรับการเรียนรู้ และสื่อสารสิ่งที่ค้นพบ
7.	การนำข้อเสนอแนะไปสู่การปฏิบัติ และการกำกับติดตาม

ภาพประกอบ 3 กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Process)
ทางการศึกษาของ ทักเกอร์

ที่มา : Tucker,Sue. (1996). *Benchmarking a Guide for Educations*. P.9.

เคลลี่ (Kelly. 2001 : 11) กล่าวถึง กระบวนการที่วิกฤต (Critical Processes) ในการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษามีขั้นตอนในการทำงาน 8 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ตัดสินใจที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ มี 2 ขั้น คือ

- 1.1) พิจารณางานในหน้าที่ที่จะทำ
- 1.2) พิจารณาผลงานที่จะเกิดจากการทำ

2) เลือกรูปแบบที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ มี 2 ขั้น คือ

- 2.1) ศึกษาเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
- 2.2) พิจารณาเลือกรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะที่เหมาะสม

กับงาน

3) เลือกองค์การที่เป็นคู่เปรียบเทียบและตั้งคณะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ มี 2 ขั้น คือ

- 3.1) พิจารณาเลือกองค์การที่ทำงานเหมือนกัน และสภาพแวดล้อมใกล้เคียงกัน
- 3.2) ตั้งคณะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะจากบุคลากรที่ทำหน้าที่กำกับติดตามดูแลรับผิดชอบงาน

4) เลือกกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะที่เหมาะสม มี 2 ขั้น คือ

- 4.1) ศึกษากระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ
- 4.2) เปรียบเทียบผลลัพธ์ของแต่ละกระบวนการ

5) เก็บรวบรวมข้อมูล มี 3 ขั้น คือ

- 5.1) สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง
- 5.2) ทดลองใช้ และพัฒนาให้เป็นฉบับสมบูรณ์
- 5.3) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

6) ทำการเปรียบเทียบผลลัพธ์ มี 2 ขั้น คือ

- 6.1) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติ
- 6.2) เปรียบเทียบผลลัพธ์เพื่อหาช่องว่าง

7) ออกแบบการทำงานใหม่และกำหนดเป้าหมายการทำงาน

มี 2 ขั้น คือ

- 7.1) กำหนดรูปแบบ (Models) การลดช่องว่างในการทำงาน

7.2) นำเสนอรูปแบบใหม่ แก่คณะกรรมการเพื่อพิจารณาปรับปรุง
แบบที่ได้ให้เหมาะสม

8) ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ มี 3 ชั้น คือ

8.1) นำข้อเสนอแนะของคณะกรรมการมาวางแผนแก้ไข และปรับปรุง
ให้เป็นรูปแบบวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)

8.2) เขียนสรุปแผนงานและประกาศเป็นนโยบายในการทำงานร่วมกัน

8.3) ลงมือปฏิบัติงานตามแผนร่วมกันเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศ

องค์การยูเนสโก (UNESCO. 1998 : 55) ให้แนวคิดในเรื่องกระบวนการ
เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Process) ไว้ว่ามีจำนวน 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 1) ชั่งบ่งการปฏิบัติงานที่ดีเลิศของมหาวิทยาลัยที่ให้ความร่วมมือ
- 2) ชั่งบ่งตัวชี้วัดหลักการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในแต่ละกระบวนการทำงาน
- 3) สร้างความเข้าใจเชื่อมโยงถึงค่าใช้จ่ายพื้นฐานของแต่ละกระบวนการ
- 4) ชั่งบ่งโอกาสในการพัฒนางานในแต่ละมหาวิทยาลัย
- 5) สร้างความมั่นใจเรื่องทักษะการเปรียบเทียบสมรรถนะให้แก่ผู้ร่วมงาน

ในมหาวิทยาลัย

กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางการศึกษา
ศึกษาดังกล่าวมาแล้วเป็นการนำเสนอกระบวนการเปรียบเทียบผลงานทางการศึกษาเพื่อค้นหา
วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) แล้วนำมาเป็นต้นแบบในการพัฒนางานด้านการ
ศึกษาของตน ซึ่งส่วนสำคัญที่สุดของการเปรียบเทียบสมรรถนะคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลนั่นเอง
มีผู้กล่าวถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้

สุพัตรา กุฬากาญจน์ (2542 : 88-89) กล่าวว่า เมื่อหากู้เปรียบเทียบได้
แล้วหน่วยงานจะต้องพัฒนาวิธีการหรือเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล วางแผน และทดสอบวิธี
รวบรวมข้อมูล ทำการรวบรวมข้อมูลจากคู่เปรียบเทียบ วิธีการรวบรวมข้อมูลมีหลายวิธีคือ
การสำรวจหรือใช้แบบสอบถามการเยี่ยมชม (Site Visit) การใช้โทรศัพท์ การใช้ข้อมูลจากฐาน
ข้อมูล (Database) การทำเดลฟาย (Delphi) แต่วิธีที่นิยมใช้มากที่สุดคือ การสำรวจ และการ
เยี่ยมชม (The Survey and Visit Approach) ซึ่งมีแนวทางในการเยี่ยมชม (Site Visit) ดังต่อไปนี้

1) เลือกทีมอย่างดีและจัดฝึกอบรมหัวข้อที่จะทำการเปรียบเทียบ
สมรรถนะให้เต็มที่

2) ให้อาจารย์ไปเยี่ยมชม

3) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของคู่เปรียบเทียบก่อนจะไปเยี่ยมชม

- 4) ตั้งลำดับความสำคัญไว้ว่าต้องการอะไรบ้างจากการไปเยี่ยมชม
- 5) กำหนดบทบาทผู้เข้าเยี่ยมชมอย่างชัดเจน
- 6) ทดสอบว่าจะทำอะไรและตรวจสอบข้อมูลของเราก่อนเยี่ยมชม
- 7) จัดประชุมร่วมเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เห็นและบันทึกข้อมูลแต่ละคน
- 8) ติดตามผล เช่น ส่งจดหมายขอบคุณหรือขอข้อมูลที่ยังไม่ครบเพิ่มเติม

การใช้กระบวนการทางสถิติเป็นวิธีการเชิงปริมาณที่สามารถตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของงานได้ และใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นการนำผลการรวบรวมข้อมูลทางสถิติ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาแสดงให้เห็นชัดเจน

หนังสือ ประสพสุขโชคชัย (2544 : 67) กล่าวว่า การเยี่ยมชม (Site Visit) เป็นวิธีการหนึ่งในการเก็บข้อมูลจากองค์กรที่เราทำการเปรียบเทียบสมรรถนะด้วย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะการเยี่ยมชม คือ การไปเยี่ยมชมองค์กรที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศ เพื่อสัมภาษณ์และสังเกตผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศนั้นในกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งขององค์กรดังกล่าว โดยผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมการต่าง ๆ ให้พร้อม เช่น การนัดหมาย วาระการประชุม คำถามที่ต้องการถาม เป็นต้น ซึ่งเอกสารดังกล่าวจะต้องส่งให้องค์กรที่จะไปเยี่ยมชมทราบก่อนทำการเยี่ยมชม เพื่อให้้องค์การนั้น ๆ ได้เตรียมตัวในการแลกเปลี่ยนข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกใช้กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษาของทักเกอร์ (Tucker. 1996 : 9) และใช้รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้นำ (Leader Benchmarking) ในทางการศึกษาของเคลลี (Kelly. 2001 : 6) ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อหาความแตกต่างหาค่าจำแนกแสดงช่องว่าง (Gaps) และแสดงภาพช่องว่างด้วยแผนภูมิเรดาร์ (Radar Chart) ตามแนวคิดของลิสตัน (Liston. 1999 : 101)

3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะ

3.5.1 งานวิจัยในประเทศไทย

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะในประเทศไทยพบว่า มี 2 เรื่อง คือ นันทิพย์ ทิพย์กรกิจ (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษามาตรฐานเปรียบเทียบกับการเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กร โดยศึกษาแนวคิด หลักการ รูปแบบและวิธีการใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับการเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กร ในบริบทของการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งการศึกษากิจกรรมการและขั้นตอนการทำมาตรฐานเปรียบเทียบ ปัจจัยเกื้อหนุน และประโยชน์ที่จะได้รับโดยวิธีการ

ศึกษาและวิจัยเอกสาร เฉพาะกรณีศึกษาของบริษัทฟิลิปส์ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า การทำมาตรฐานเปรียบเทียบเป็นที่นิยมมากขึ้น เพื่อผลการดำเนินงาน และสร้างความเป็นเลิศในองค์การด้วยการผลักดันให้เกิดวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practices) ที่ท้าทายการทำงาน และสุพัตรา คูหากาญจน์ (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ภาควิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยวิธีเบนช์มาร์กกิง กับแผนกวิชาวิทยาศาสตร์การสอน สถาบันการศึกษาแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนายนาง ของสิงคโปร์ โดยการเปรียบเทียบการจัดการเรียนการสอน หาความแตกต่างระบุดั้งเดิม พบว่าแนวทางในการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ภาควิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าควรนำเทคโนโลยีมาสอน ควรเน้นงานวิจัย ควรให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ควรพัฒนาบุคลากรเรื่องการวิจัย และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ควรจัดห้องและจัดคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยให้อาจารย์และนิสิตใช้ และควรมีการตรวจสอบจากสถาบันภายนอกที่มีชื่อเสียง

3.5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

การวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะมีหลายเรื่อง ดังนี้

การวิจัยเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะเรื่องการตัดสินใจและการรับรู้

เบิร์ก (Birk. 1997 : 217) ศึกษาวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะของวิธีการตัดสินใจการศึกษาทางไกลในวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยที่จัดสอน 4 ปี ในอเมริกา โดยการออกแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะของการตัดสินใจเรียนทางไกลในบางหลักสูตร เรื่องวิธีการเรียนสำหรับบุคคลภายนอก สื่อ การสื่อสาร และครูผู้สอนรวมถึงวิธีการสอนที่ดีที่สุดจาก 3 มหาวิทยาลัย โดยการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ จากข้อมูลพบว่า วิธีการที่ดีที่สุด คือ การมีความต้องการจำเป็นสูง มีคนช่วยเหลือ มีการประกันคุณภาพ และมีความเชื่อมั่นในโปรแกรมการเรียน และ

ออยเมท (Ouimet. 1998 : 1941) ศึกษาการเปรียบเทียบสมรรถนะของการรับรู้ของนักศึกษาที่เข้าใหม่ต่อคุณภาพชีวิต เพื่อต้องการทราบว่า นักศึกษามีการรับรู้ต่อคุณภาพชีวิตของตนเองขณะกำลังเรียนในสถาบันหรือไม่ และค้นหาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตที่นักศึกษาพึงพอใจ 3 เรื่อง คือ ชีวิตส่วนตัว ชีวิตทั่วไป และชีวิตในมหาวิทยาลัย รวมทั้งเรื่องวิชาการ ส่วนตัว สังคม และการทำงาน โดยสร้างรูปแบบ (Model) การรับรู้คุณภาพชีวิต แล้ว

หลอมรวมความคิดของ นักศึกษากับนักวิชาการหลายคนในหลายมิติ ข้อมูลจากนักศึกษา 819 คน ที่เข้ามาจากมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ 3 แห่ง มหาวิทยาลัยของรัฐ และสถาบันวิจัย พบว่า การรับรู้ของนักศึกษาต่อคุณภาพชีวิตใกล้เคียงกัน ความพึงพอใจต่างกันตามลักษณะ องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตและระดับของการทำงาน ความพึงพอใจสูงสุดอยู่ที่ชีวิตส่วนตัว ความพึงพอใจน้อยสุดคือ วิชาการ

การวิจัยเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะเรื่องคุณภาพของ การศึกษา

สไนเดอร์ (Snyder. 1998 : 3101) ศึกษาความเที่ยงตรงของการสร้างและความเชื่อมั่นในการคาดคะเนคุณภาพการศึกษาด้วยการเปรียบเทียบสมรรถนะของเครื่องมือ คือ EQBS (Education Quality Benchmark System) และพิจารณาจากคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ การศึกษาจำนวน 7 คน ที่มีความคิดเห็นต่อการจัดโรงเรียน 2 แบบ คือ เน้นราชการ และเน้นคุณภาพ อย่างละ 8 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง 840 คน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ANOVA เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มของโรงเรียนแต่ละแบบ พบว่า EQBS เชื่อมั่นได้ในเรื่องการวางแผน ระบบการคิด ระบบสารสนเทศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และคุณภาพของการให้บริการพบ จุดอ่อนในเรื่องการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ ผู้นำ และความพึงพอใจของผู้ใช้ และพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างการปฏิบัติงานของครู และผู้บริหาร พบความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่นในคุณภาพการเรียนการสอน และการวัดผลจากโรงเรียนทั้ง 2 แบบ และ คูเปอร์ (Cooper. 1999 : 4113) ศึกษารูปแบบโรงเรียนเทคโนโลยีเพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดของครู เพื่อตอบคำถามว่า วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดของโรงเรียนในการปรับตัวสู่โรงเรียนเทคโนโลยีคืออะไร และครูควรปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง โดยมุ่งเน้นหารูปแบบโรงเรียนเทคโนโลยีที่ดีในเมืองลอสแอนเจลิส และสอบวัดใน 5 เรื่องคือ 1) การปรับการวางแผน 2) แหล่งเงิน 3) ความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 4) การฝึกอบรมบุคลากร 5) หลักสูตรการสอนและการวัดผล โดยการถามจากครูและคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 300 คน จากโรงเรียนที่มีนักเรียน 3000 คน จำนวน 2 กลุ่ม กลุ่มแรกได้ทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล กลุ่มที่ 2 ใช้แบบสอบถามจากการ วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ พบว่า ต้องใช้ความพยายามในการเริ่มต้นสูงมาก ในเรื่องการทำงาน การวัดผล และการศึกษาอบรมครูใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีในหลักสูตร ทั้งนี้ มอสเลย์ (Mosley. 1999 : 4111) ศึกษาองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับการเรียนเทคโนโลยีทางการศึกษากับ การนำไปใช้ของโครงการแสดงเทคโนโลยี มิสซูรี โดยการเปรียบเทียบสมรรถนะของ โรงเรียน ในเขตพาร์คเวย์ และให้คณะกรรมการรัฐมิสซูรีตรวจสอบโครงการเทคโนโลยีโดยมี จุดประสงค์ 5 ข้อ การเปรียบเทียบสมรรถนะ 21 เรื่อง เพื่อขยายงานด้านเทคโนโลยีในเขตพื้นที่ การศึกษา

นี้จึงศึกษาโครงสร้าง ดังกล่าว โดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะ การใช้เทคโนโลยี การพัฒนา คณะทำงาน ความถี่ในการใช้งานเทคโนโลยี โดยพบว่า 13 เรื่อง จาก 21 เรื่อง ใช้งานได้ดี ที่ใช้งานไม่ดีนั้นคือส่วนที่เชื่อมโยงกับ Internet มากกว่าครึ่งของ คณะทำงานตอบว่า เทคโนโลยี ใช้ได้ดีทางการศึกษาและคณะกรรมการพัฒนาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การวิจัยเกี่ยวกับการใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะในการทำงาน

ธอร์นตัน (Thornton, 1998 : 1424) ศึกษาการใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะ ในการวัดตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีระดับสูงในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายของ โรงเรียนนานาชาติ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างประสิทธิภาพในการเรียนการสอนโดยใช้ เทคโนโลยีในเมืองโกเบ ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งรายงานการเปรียบเทียบสมรรถนะ แจ้งว่ามีการวัด การปฏิบัติงานภายนอกที่บ่งชี้ความสำเร็จ และวัดการปฏิบัติงานภายในโดยการเปรียบเทียบ สมรรถนะภายใน แล้วทำการเปรียบเทียบเพื่อหาความแตกต่างของงาน และหาวิธีการปฏิบัติงาน ที่ดีที่สุด (Best Practice) พบว่า กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะสามารถใช้ในการเลือก แนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้ ซึ่งนับเป็นประโยชน์ที่จะช่วยพัฒนาวิสัยทัศน์ และเป็น แผนที่ชี้บอกความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนได้ และ ลี (Lee, 1999 : 4204) ศึกษาผลของการเปรียบเทียบสมรรถนะ และกระบวนการสารสนเทศ การสรรหา และผล ของการตัดสินใจโดยวัดสารสนเทศ 2 ชุด สำหรับผู้บริหารงาน ได้แก่ การเปรียบเทียบสมรรถนะ ของกระบวนการทำงาน ความรู้สึก และทางเลือกกับการเพิ่มปริมาณ พบว่า การเปรียบเทียบ สมรรถนะ ช่วยให้ผู้บริหารกระตือรือร้นที่จะหาข้อมูลเพิ่มขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องค้นหาวีธีเพื่อการ พัฒนา ผลวิจัยชี้ด้วยว่าสารสนเทศพัฒนาผู้บริหารให้มีความต้องการใช้สารสนเทศมากขึ้น จนอาจลืมความสนใจต่อการพัฒนาผลลัพธ์

การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นงานทางด้านธุรกิจของยุโรป และแพร่หลาย ไปทั่วโลก นักวิชาการไทยใช้ชื่อต่างกัน แต่ให้ความหมายใกล้เคียงกัน คือ หมายถึงระดับของ สมรรถนะในการทำงานที่ใช้เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบการปฏิบัติงานขององค์กรตนเองกับ องค์กรอื่นเพื่อหาช่องว่าง (Gaps) และหารูปแบบ (Models) การลดช่องว่างของการปฏิบัติงาน เพื่อหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) จากความหมายที่หลากหลาย ผู้วิจัย เลือกใช้ศัพท์ของกรมวิชาการ (2544 : 9) ใช้รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้นำ (Leader Benchmarking) ในทางการศึกษาของเคลลี (Kelly, 2001 : 6) ใช้กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ(Benchmarking Process) ทางการศึกษาของทักเกอร์ (Tucker, 1996 : 9) และในการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร เพื่อสร้างประสิทธิภาพอันเป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลของการบริหารโดย

ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในอันที่จะสนองตอบเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ดังรายละเอียดในบทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการเปรียบเทียบสมรรถนะทั้งหมด ดังได้กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่องการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครฉบับนี้ โดยอาศัยแนวคิดตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM.) ของเมอร์ฟี และเบค (Murphy & Beck. 1995 : 23) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย ซึ่งสังเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่
 - 1.1 การมีความเป็นอิสระ (Autonomy)
 - 1.2 การมีสิทธิ์ออกเสียง (Voice)
 - 1.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Involvement)
 - 1.4 การมีอิทธิพลในการทำงาน (Influence)
 - 1.5 การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิในการทำงาน (Rights)
2. การสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ (Ownership) มี 1 องค์ประกอบย่อย ได้แก่
 - 2.1 การมีส่วนร่วม (Participation)
3. การเป็นมืออาชีพ (Professionalism) มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่
 - 3.1 การสร้างพลังที่ทำให้เกิดผล (Efficacy)
 - 3.2 การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment)
 - 3.3 การสร้างความพึงพอใจและคุณธรรมร่วมกัน (Satisfaction and Morale)

4. การสร้างสุขภาพขององค์การ (Organizational Health) มี 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

4.1 การจัดระบบทั่วไปขององค์การ (General Systems)

- 1) ระบบที่มุ่งประสิทธิผล (Effectiveness)
- 2) ระบบที่ตอบสนองต่องานสูง (Responsiveness)
- 3) ระบบที่มีประสิทธิภาพสูง (Efficiency)
- 4) ระบบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

4.2 การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching)

- 1) การมีหลักสูตรสถานศึกษา (School Program)
- 2) การจัดการสอนอย่างมีคุณภาพ (Teaching)

5. ผลของการปฏิบัติงาน (Performance) มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

5.1 การจัดระบบการศึกษาดี (Educational System)

- 1) เกิดสุขภาพองค์การดี (Health)

5.2 การจัดการที่สถานศึกษาดี (School)

- 2) เกิดการปฏิบัติงานมีคุณภาพดี (Performance)

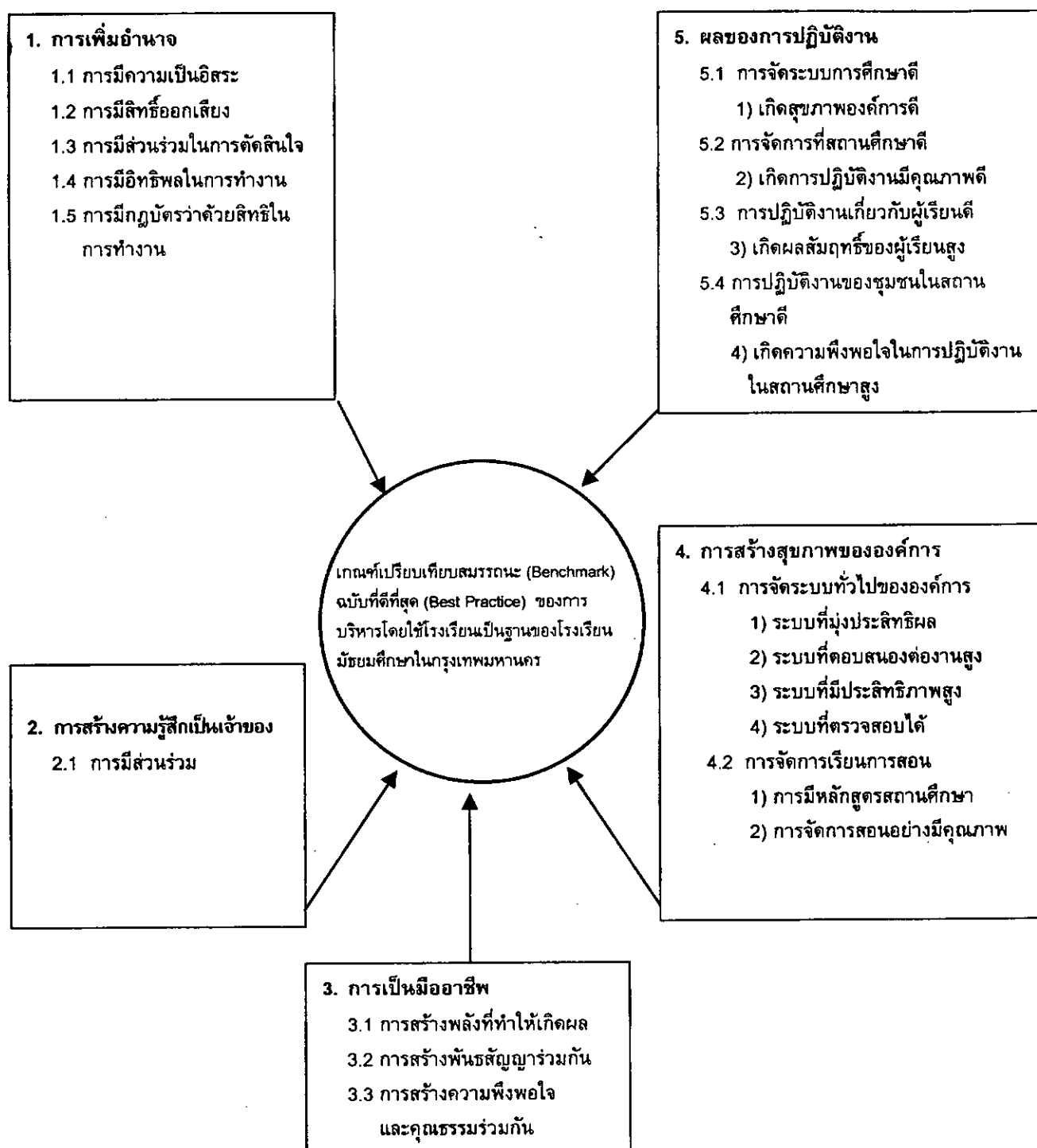
5.3 การปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี (Students)

- 3) เกิดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูง (Achievement)

5.4 การปฏิบัติงานของชุมชนในสถานศึกษาดี (Community)

- 4) เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาสูง (Satisfaction)

ดังแสดงเป็นภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครฉบับนี้ เป็นการวิจัยที่ใช้วิธีการวิจัยโดยรวม (Mixed methodology) (Tashakkori & Teddlie, 1988) 2 วิธีคือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อชี้บ่งรูปแบบและกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ทั้งมุ่งค้นหาคำตอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management : SBM) ในบริบทของไทย และเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ เพื่อหาเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามสภาพการปฏิบัติงานจริงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครโดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ส่วน 6 ตอน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การวางแผนการวิจัย ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 การวางแผนในการชี้บ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะ ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 การชี้บ่งเรื่องที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ขั้นที่ 2 การชี้บ่งรูปแบบ และกระบวนการของการเปรียบเทียบสมรรถนะที่เหมาะสมกับการศึกษา

ตอนที่ 2 ศึกษาและจัดทำเอกสารแนวปฏิบัติงานในปัจจุบัน ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ขั้นที่ 2 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ตอนที่ 3 ชี้บ่งการทำงานที่ดีที่สุดและจัดหาคู่เปรียบเทียบ ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 ชี้บ่งการทำงานที่ดีที่สุด

ขั้นที่ 2 จัดหาคู่เปรียบเทียบ

ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประกอบด้วย

ตอนที่ 4 การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้องค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 กำหนดประเด็นการสร้างตัวบ่งชี้

ขั้นที่ 2 สร้างแบบสอบถามเพื่อหาตัวบ่งชี้

ขั้นที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นที่ 4 พัฒนาตัวบ่งชี้ในแบบสอบถาม

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่างระหว่างคู่เปรียบเทียบ และหาแนวคิดที่ดีที่สุดจากการศึกษา ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติ

ขั้นที่ 2 หาช่องว่าง (Gaps) และหาแนวคิดการลดช่องว่าง

ส่วนที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วย

ขั้นที่ 3 เยี่ยมชม (Site Visit) องค์การที่ปฏิบัติงานยอดเยี่ยม

ตอนที่ 6 พัฒนาข้อเสนอแนะเพื่อปรับการเรียนรู้อและสื่อสารสิ่งที่ค้นพบ ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 นำเสนอรูปแบบการลดช่องว่าง (Gaps) ด้วยการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ

ขั้นที่ 2 นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice)

ดังมีรายละเอียดในการวิจัยต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การวางแผนการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวางแผนในการชี้บ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะ ประกอบด้วย การดำเนินงาน 2 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 การชี้บ่งเรื่องที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ ผู้วิจัยได้กำหนดทำการเปรียบเทียบสมรรถนะเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management : SBM) และได้ศึกษาเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากนักวิชาการในประเทศไทย และต่างประเทศอย่างหลากหลายดังรายละเอียดในบทที่ 2 และชี้บ่งเรื่องตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM) ของเมอร์ฟี และเบค (Murphy & Beck. 1995 : 23) มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขั้นที่ 2 การชี้บ่งรูปแบบและกระบวนการของการเปรียบเทียบสมรรถนะที่เหมาะสมกับการศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะจากเอกสารของเบนเดล และคณะ (Bendell, et al. 1993 : 69) แคมป์ (Camp. 1995 : 15) ทักเกอร์ (Tucker. 1996 : 14) โซริ (Zairi. 1998 : 436) องค์การยูเนสโก

(UNESCO. 1998 : 12) ลิสตัน (Liston. 1999 : 101) แจคสัน และลันด์ (Jackson & Lund. 2000 : 6 - 12) เคลลี (Kelly. 2001 : 5) รวมถึงนักวิชาการไทย และ ต่างประเทศพบว่า รูปแบบ และกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะทางธุรกิจมีแนวทางคล้ายกัน คือ การเปรียบเทียบ เพื่อลดช่องว่าง (Gaps) ของการปฏิบัติงาน ด้วยการแข่งขันแต่ขั้นตอนต่าง ๆ ถูกปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบริบทของงาน และจุดประสงค์ของงาน ซึ่งแตกต่างกันไป ในส่วนรูปแบบของการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษานั้น ผู้วิจัยชี้ป้รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้นำ (Leader Benchmarking) ในทางการศึกษาของ เคลลี (Kelly. 2001 : 6) ซึ่งเปรียบเทียบ เพื่อพัฒนาตนเอง และผู้วิจัยชี้ป้กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางการศึกษาของ ทักเกอร์ (Tucker. 1996 : 9) เพราะเห็นว่า เปรียบเทียบเพื่อร่วมมือกัน ทำงาน ซึ่งเหมาะสมกับบริบททางการศึกษาของไทย จึงกำหนดนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ตอนที่ 2 ศึกษาและจัดทำเอกสารแนวปฏิบัติงานในปัจจุบัน ประกอบด้วยการดำเนินงาน 2 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการเปรียบเทียบสมรรถนะ ได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1.1 ได้ดำเนินการศึกษาเจาะลึกในรายละเอียดเรื่องตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM) ของเมอร์ฟี และเบค (Murphy & Beck. 1995 : 23) โดยการวิเคราะห์ 5 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย

1.2 ได้ศึกษาในเรื่องรูปแบบของการเปรียบเทียบสมรรถนะ ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยศึกษารายละเอียดหลายรูปแบบและเลือกศึกษาเจาะลึกรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้นำ (Leader Benchmarking) ในทางการศึกษาของเคลลี (Kelly. 2001 : 6) ที่มุ่งเน้นเปรียบเทียบองค์การที่เป็นแกนนำกับองค์การที่กำลังพัฒนาในการทำงานที่ได้รับการยอมรับทั้งนี้มิใช่การแข่งขัน แต่เป็นการเปรียบเทียบการทำงานในแนวทางเดียวกัน เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ และทำงานอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต

1.3 ได้ดำเนินการศึกษาเจาะลึกในรายละเอียดของกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางการศึกษาของทักเกอร์ (Tucker. 1996 : 9) พบว่ามี 7 ตอน คือ

- 1.3.1 การวางแผนในการชี้ป้การเปรียบเทียบสมรรถนะ
- 1.3.2 ศึกษาและจัดทำเอกสารแนวปฏิบัติงานในปัจจุบัน
- 1.3.3 ชี้ป้การทำงานที่ดีที่สุด และจัดหาคู่เปรียบเทียบ
- 1.3.4 การสร้างและการพัฒนาตัวป้ชี้

1.3.5 เก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่างระหว่างคู่เปรียบเทียบ และหาแนวคิดที่ดีที่สุดจากการศึกษา

1.3.6 พัฒนาหาข้อเสนอแนะเพื่อปรับการเรียนรู้ และสื่อสารสิ่งที่ค้นพบ

1.3.7 การนำข้อเสนอแนะไปสู่การปฏิบัติและการกำกับติดตาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเพียง 6 ตอน คือ ข้อ 1.3.1 – 1.3.6 ส่วนข้อ 1.3.7 ผู้วิจัยได้นำไปไว้ในข้อเสนอแนะในบทที่ 5

ขั้นที่ 2 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการเปรียบเทียบสมรรถนะโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกในเรื่องรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้นำ (Leader Benchmarking) ในทางการศึกษาและกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางการศึกษาที่เหมาะสมกับงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา และนำข้อมูลมาใช้ในการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 ชี้นำการทำงานที่ดีที่สุดและจัดหาคู่เปรียบเทียบ ประกอบด้วยการดำเนินงาน 2 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 ชี้นำการทำงานที่ดีที่สุด ได้แก่ การชี้บ่งวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากสภาพการปฏิบัติงานจริงในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นที่ 2 จัดหาคู่เปรียบเทียบ ได้แก่

1) กำหนดลักษณะของคู่เปรียบเทียบจากรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้นำ (Leader Benchmarking) ในทางการศึกษาของเคลลี (Kelly, 2001 : 6) นำมาเป็นหลักในการกำหนดคู่เปรียบเทียบ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนา และโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ

2) กำหนดสถานที่ตั้งของคู่เปรียบเทียบตามหลักเกณฑ์ของรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้นำ (Leader Benchmarking) ในทางการศึกษาของเคลลี (Kelly, 201 : 6) ที่ว่าผู้นำและคู่เปรียบเทียบต้องมีความเหมือนหรือมีสถานที่ตั้งใกล้เคียงกันมากที่สุด จึงกำหนดสถานที่ตั้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 4 การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้องค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วยการดำเนินงาน 3 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 กำหนดประเด็นการสร้างตัวบ่งชี้ ดำเนินการดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร ขั้นนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management : SBM) ของนักวิชาการไทย และนักวิชาการต่างประเทศ ดังรายละเอียดในบทที่ 2 พบว่าแนวคิดหลักของนักวิชาการมีความเห็นคล้ายกันคือ ต่างมุ่งหวังผลลัพธ์ (Outcomes) ของการทำงาน ซึ่งเมอร์ฟี และเบค (Murphy & Beck. 1995 : 23) ให้ความสำคัญแก่เหตุที่ทำให้เกิดผล เท่ากับผลที่จะเกิดขึ้น นั่นคือความเกี่ยวพันกันอย่างต่อเนื่องระหว่างเหตุและผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย ดังนี้คือ

- 1) การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) มี 5 องค์ประกอบย่อย
- 2) การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) มี 1 องค์ประกอบย่อย
- 3) การเป็นมืออาชีพ (Professionalism) มี 3 องค์ประกอบย่อย
- 4) การสร้างสุขภาพขององค์กร (Organizational Health) มี 6 องค์ประกอบย่อย
- 5) ผลของการปฏิบัติงาน (Performance) มี 4 องค์ประกอบย่อย

1.2 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างตัวบ่งชี้ ขั้นนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาเรื่องตรรกของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำ และเป็นจริงในปัจจุบัน

ขั้นที่ 2 สร้างแบบสอบถามเพื่อหาตัวบ่งชี้ จากการศึกษาค้นคว้าเรื่องตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM) ของเมอร์ฟี และเบค (Murphy & Beck. 1995 : 23) สรุปได้ 5 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย และนำมาสร้างตัวบ่งชี้ได้ 120 ตัวชี้วัด ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และจำนวนตัวชี้วัดตรรกของการบริหาร
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	จำนวนตัวชี้วัด
1. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)	1.1 การมีความเป็นอิสระ (Autonomy)	5
	1.2 การมีสิทธิ์ออกเสียง (Voice)	11
	1.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Involvement)	5
	1.4 การมีอิทธิพลในการทำงาน (Influence)	5
	1.5 การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิในการ ทำงาน (Rights)	5
2. การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)	2.1 การมีส่วนร่วม (Participation)	10
3. การเป็นมืออาชีพ (Professionalism)	3.1 การสร้างพลังที่ทำให้เกิดผล (Efficacy)	5
	3.2 การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment)	6
	3.3 การสร้างความพึงพอใจและ คุณธรรมร่วมกัน (Satisfaction and Morale)	5
4. การสร้างสุขภาพขององค์การ (Organizational Health)	4.1 การจัดระบบทั่วไปขององค์การ (General Systems)	
	1) ระบบที่มุ่งประสิทธิผล (Effectiveness)	5
	2) ระบบที่ตอบสนองต่องานสูง (Responsiveness)	5

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	จำนวนตัวชี้วัด
	3) ระบบที่มีประสิทธิภาพสูง (Efficiency)	6
	4) ระบบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)	5
	4.2 การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching)	
	1) การมีหลักสูตรสถานศึกษา (School Program)	7
	2) การจัดการสอนอย่างมีคุณภาพ (Teaching)	6
5. ผลของการปฏิบัติงาน (Performance)	5.1 การจัดระบบการศึกษาดี (Educational System)	
	1) เกิดสุขภาพองค์การดี (Health)	5
	5.2 การจัดการที่สถานศึกษาดี (School)	
	2) เกิดการปฏิบัติงานมีคุณภาพดี (Performance)	5
	5.3 การปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี (Students)	
	3) เกิดผลสัมฤทธิ์ ของผู้เรียนสูง (Achievement)	13
	5.4 การปฏิบัติงานของชุมชนในสถาน ศึกษาดี(Community)	
	4) เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติ งานในสถานศึกษาสูง (Satisfaction)	6
รวม	19	120

2.1 สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง จากองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM) ตามตาราง นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับร่าง ได้แก่ แบบสอบถามสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) จำนวน 22 ข้อใหญ่ 120 ข้อย่อย

ลักษณะของแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำชี้แจงและข้อความ 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อความสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

ลักษณะของแบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีเกณฑ์การประเมินสภาพการปฏิบัติงานในสถานศึกษา 5 ระดับ คือ

- | | | |
|-----------------|---------|---|
| ระดับ 1 รับรู้ | หมายถึง | ผู้ปฏิบัติรับรู้ว่ามีงานดังกล่าวในสถานศึกษา |
| ระดับ 2 เริ่มทำ | หมายถึง | ผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาเริ่มลงมือทำงานนั้นๆ |
| ระดับ 3 ทำแล้ว | หมายถึง | ผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาปฏิบัติงานนั้นแล้ว |
| ระดับ 4 เกิดผล | หมายถึง | เกิดผลจากการปฏิบัติงานนั้นแล้ว |
| ระดับ 5 เผยแพร่ | หมายถึง | ได้มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานนั้นสู่บุคคลภายนอกสถานศึกษาแล้ว |

2.2 ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ดำเนินการดังนี้

2.2.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามฉบับร่างให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1, 2 และ 3 จำนวน 3 ท่าน และให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและการประเมินผลจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 3 ท่าน รวมจำนวน 6 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และผู้วิจัยได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะแล้ว

2.2.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาแล้วมาปรับปรุงแก้ไขจากนั้นนำไปทดลองใช้กับโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 5 โรงเรียน โรงเรียนละ 15 คน รวม 75 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach, 1984 : 126) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.9973

ขั้นที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้องค์ประกอบครั้งนี้ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร จำแนกได้ 2 กลุ่มโรงเรียน ได้แก่

1) โรงเรียนแกนนำ ประชากร ได้แก่ ผู้ทำหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนแกนนำจำนวน 24 โรงเรียน ๆ ละ 15 คน ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา 5 คน คือ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน และผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิตำแหน่งละ 1 คน ผู้ปฏิบัติงาน 10 คน คือ รองผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 3 คน ครูผู้ปฏิบัติงาน 6 คน รวม 360 คน และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 5 ใน 8 ส่วน (มากกว่ากึ่งหนึ่ง) ของประชากร ได้ 15 โรงเรียน ๆ ละ 15 คน ได้กลุ่ม ตัวอย่างจากโรงเรียนแกนนำจำนวน 225 คน

2) โรงเรียนกำลังพัฒนา ประชากร ได้แก่ ผู้ทำหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนกำลังพัฒนา จำนวน 95 โรงเรียน ๆ ละ 15 คน ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา 5 คน คือ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน และผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ ตำแหน่งละ 1 คน ผู้ปฏิบัติงาน 10 คน คือ รองผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 3 คน ครูผู้ปฏิบัติงาน 6 คน รวม 1,425 คน และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้ 2 เท่าของกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนแกนนำคือ 30 โรงเรียน ๆ ละ 15 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนกำลังพัฒนา จำนวน 450 คน

รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้น 675 คน จาก 45 โรงเรียน ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์การใช้กลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ที่สตีเวนส์ (Stevens. 1996 : 372) กล่าวไว้ว่าควรใช้ 5 เท่าของของจำนวนตัวชี้วัด (5 เท่าของ 120 จำนวน 600 คน) และยอมรับได้ ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนแกนนำ

ที่	กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนแกนนำ	จำนวนคน
	คณะกรรมการสถานศึกษา 5 คน	
1.	ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา	1
2.	ผู้บริหารสถานศึกษา	1
3.	ผู้แทนผู้ปกครอง	1
4.	ผู้แทนองค์กรชุมชน	1
5.	ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ	1
	ผู้ปฏิบัติงาน 10 คน	
6.	รองผู้บริหารสถานศึกษา	1
7.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	3
8.	ครูผู้ปฏิบัติงาน	6
	รวม	15
	จำนวน 15 โรงเรียน ๆ ละ 15 คน รวมทั้งสิ้น	225

ตาราง 4 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนกำลังพัฒนา

ที่	กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนกำลังพัฒนา	จำนวนคน
	คณะกรรมการสถานศึกษา 5 คน	
1.	ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา	1
2.	ผู้บริหารสถานศึกษา	1
3.	ผู้แทนผู้ปกครอง	1
4.	ผู้แทนองค์กรชุมชน	1
5.	ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ	1
	ผู้ปฏิบัติงาน 10 คน	
6.	รองผู้บริหารสถานศึกษา	1
7.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	3
8.	ครูผู้ปฏิบัติงาน	6
	รวม	15
	จำนวน 30 โรงเรียน ๆ ละ 15 คน รวมทั้งสิ้น	450

3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการดังนี้

1) ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูล

2) จัดส่งหนังสือแบบสอบถาม และเอกสารแนะนำวิธีการจัดเก็บข้อมูลไปยังแหล่งข้อมูล และกำหนดวันรับกลับทางไปรษณีย์

3) จากการส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนแกนนำจำนวน 225 ฉบับ และโรงเรียนกำลังพัฒนาจำนวน 450 ฉบับ รวม 675 ฉบับ นั้นได้รับคืนจำนวน 646 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.7 และคัดแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก ได้แก่ ฉบับที่ตอบไม่ครบหรือมีร่องรอยการไม่ตั้งใจตอบ และโรงเรียนที่ตอบไม่ถึง 7 ฉบับ (ร้อยละ 50 ของจำนวน 15 ฉบับ) เหลือแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 518 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.2 แบ่งเป็นแบบสอบถามจากโรงเรียนแกนนำ จำนวน 182 ฉบับ และโรงเรียนกำลังพัฒนา จำนวน 336 ฉบับ

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้องค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดเพื่อตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวชี้วัด แต่ละตัว โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows Version 9 ดังรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4

ขั้นที่ 4 พัฒนาตัวบ่งชี้ในแบบสอบถาม โดยดำเนินการ ดังนี้

4.1 ปรับปรุงตัวบ่งชี้ จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบดังกล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุง และพัฒนาตัวบ่งชี้ให้สอดคล้องกับองค์ประกอบ โดยพิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ แล้วจัดกลุ่มองค์ประกอบใหม่ให้เหมาะสมตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่กำหนดเป็นเกณฑ์น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.4 และตัดตัวชี้วัดที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่าเกณฑ์ออก

4.2 เปรียบเทียบสมรรถนะ ดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากองค์ประกอบใหม่ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis)

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่างระหว่างคู่เปรียบเทียบ และหาแนวคิดที่ดีที่สุด จากการศึกษา ประกอบด้วยการดำเนินงาน 3 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติ ได้ดำเนินการดังนี้คือ

1.1 นำองค์ประกอบใหม่ ได้แก่ องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดมาวิเคราะห์โดยดำเนินการหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความแปรปรวน เพื่อหาระดับสภาพทั่วไปของการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวม และหาโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ยอดเยี่ยม (Best-in-Class) จำนวน 3 โรงเรียน และโรงเรียนที่ได้คะแนนยอดเยี่ยมในแต่ละองค์ประกอบหลัก จำนวน 5 โรงเรียน เพื่อเยี่ยมชม (Site Visit) การปฏิบัติงาน

1.2 ใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance : ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนา จากนั้นหาโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ โดยใช้วิธีเรียงคะแนนจากสูงลงมาหาต่ำ และใช้เทคนิค 27% ตัดกลุ่มสูง และกลุ่มต่ำ แล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการเดิม

ขั้นที่ 2 หาช่องว่าง (Gaps) และแนวคิดการลดช่องว่าง ได้ดำเนินการ ดังนี้

2.1 จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) หาองค์ประกอบที่มีความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน ดังต่อไปนี้

2.1.1 หาค่าความแตกต่างและช่องว่างของการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนา

2.1.2 หาค่าความแตกต่างและช่องว่างของการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูง กับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ

2.2 แสดงภาพช่องว่าง (Gaps) ของสภาพการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนา และโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ

ส่วนที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 3 เยี่ยมชม (Site Visit) องค์การที่ปฏิบัติงานยอดเยี่ยม ได้ดำเนินการ ดังนี้

3.1 จัดเตรียมเอกสาร ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ที่จะใช้บันทึกข้อมูล ขณะสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ต้องการเจาะลึก ถึงวิธีการปฏิบัติงานที่ดีของโรงเรียนที่ได้คะแนนสูงสุดในแต่ละองค์ประกอบ

3.2 ตั้งคณะทำงานเยี่ยมชมโดยการเชิญศึกษานิเทศก์ งานติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 4 ท่าน โดยมีวิธีการคัดเลือกโรงเรียนที่ได้คะแนนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ปฏิบัติงานได้อย่างยอดเยี่ยม ตามค่าสถิติสูงสุดขององค์ประกอบหลัก แต่ละองค์ประกอบที่คำนวณได้ จำนวน 5 โรงเรียน

3.3 ประสานงานไปยังโรงเรียนเป้าหมาย จังหวัดอุประสงค์ นัดหมาย และส่งเอกสารไปให้ล่วงหน้า เพื่อให้ศึกษารายละเอียดก่อนถึงวัดนัดหมายเพื่อเตรียมตัวแลกเปลี่ยนข้อมูล

3.4 ดำเนินการเยี่ยมชมสัมภาษณ์และแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกันสร้างความเป็นกันเอง เพื่อการช่วยเหลือเกื้อกูลกันต่อไป

3.5 ประชุมคณะทำงานเยี่ยมชมโรงเรียนทั้ง 4 ท่านเพื่อสรุปผลงานการไปเยี่ยมชม (Site Visit) สังเกต และการสัมภาษณ์ในการไปเยี่ยมชมการปฏิบัติงานในโรงเรียน เพื่อนำข้อมูลมาหลอมรวมกับข้อมูลจากการวิเคราะห์ทางสถิติให้เป็นผลงานฉบับเดียวกัน เพื่อสังเคราะห์หาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ต่อไป

ตอนที่ 6 พัฒนาข้อเสนอแนะเพื่อปรับการเรียนรู้และสื่อสารสิ่งที่ค้นพบ
ประกอบด้วยการดำเนินงาน 2 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 นำเสนอรูปแบบการลดช่องว่าง (Gaps) ด้วยการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) เพื่อหาวิธีการลดช่องว่างของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) จากการหลอมรวมวิธีการปฏิบัติงานจากองค์การที่ยอดเยี่ยม (Best-in-Class) ในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำนวน 5 โรงเรียน ที่ได้ไปเยี่ยมชม และสรุปผลมานำเสนอในการจัดกลุ่มสนทนาโดยใช้ขั้นตอนการจัดกลุ่มสนทนาของ สจ๊วต และชามดาซานี (ประวิต เอรารวรรณ์. 239 : 25 ; อ้างอิงจาก Stewart and Shamdasani. 1991) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. กำหนดปัญหา ผู้วิจัยได้กำหนดปัญหาในการจัดกลุ่มสนทนา คือหาวิธีการปฏิบัติงานที่เลิศของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครว่ามีวิธีการอย่างไรบ้าง

2. กำหนดกรอบในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนา ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนา ดังนี้

1) เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาที่เชี่ยวชาญเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1.1) ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาจากโรงเรียนที่ได้คะแนนยอดเยี่ยมจากการวิเคราะห์ข้อมูล

1.2) ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีความเชี่ยวชาญเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.3) รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.4) ผู้แทนครูจากโรงเรียนที่ได้คะแนนยอดเยี่ยมจากการวิเคราะห์ข้อมูล

1.5) ผู้แทนจากผู้ปกครองหรือชุมชนที่มีความรู้เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2) เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ทำการเยี่ยมชม (Site Visit) งานบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนที่ได้คะแนนยอดเยี่ยมในแต่ละองค์ประกอบ (Best-in-Class) จำนวน 3 คน

รวมผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 8 คน ซึ่ง สจ๊วต และชามดาซานี (ประวิต เอราวรรณ. 2539 : 27 ; อ้างอิงจาก Stewart and Shamdasani. 1991) กล่าวว่า ขนาดของกลุ่มสนทนาควรอยู่ระหว่าง 6 – 12 คน เพราะถ้าจำนวนคนมากกว่า 12 คนแล้ว จะทำให้ควบคุมการสนทนาลำบาก แต่ไม่ควรน้อยกว่า 6 คน เพราะอาจทำให้ไม่ได้ข้อมูลเท่าที่ควรจะเป็น

3. เตรียมการจัดกลุ่มสนทนา ผู้วิจัยเตรียมการจัดกลุ่มสนทนา ดังนี้

1) เตรียมเอกสาร ได้แก่ รายนามผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนา หัวข้อในการจัดกลุ่มสนทนา และเอกสารการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เป็นผลจากการวิจัย

2) ประสานงาน ได้แก่ โทรศัพท์ติดต่อเป็นการภายในก่อนขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ และส่งเอกสารไปให้ผู้ที่ได้รับเชิญทราบล่วงหน้า เพื่อศึกษาข้อมูลรายละเอียดก่อนมาร่วมกลุ่มสนทนาในวันและเวลาที่กำหนด

4. ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา กำหนดจัดกลุ่มสนทนาเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีศึกษานิเทศก์กลุ่มงานนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการและการบริหารการศึกษา ทำหน้าที่จัดบันทึกรายละเอียด จำนวน 1 ท่าน มีผู้ดำเนินการ 1 ท่าน และผู้บริหารทั่วไป 1 ท่าน รวมผู้ร่วมจัดกลุ่มสนทนา จำนวน 8 ท่าน

5. สังเคราะห์สรุปแนวคิด ผู้วิจัยสังเคราะห์สรุปแนวคิดจากการจัดกลุ่ม
สนทนา และบูรณาการแนวคิดจากการเยี่ยมชม (Site Visit) และข้อมูลทางสถิติที่ค้นพบ

ขั้นที่ 2 นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ
สมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) ได้ดำเนินการ ดังนี้

นำข้อเสนอแนะจากการจัดกลุ่มสนทนาผู้เชี่ยวชาญ และผู้เกี่ยวข้องที่เกี่ยวข้องมา
ประชุม เพื่อพิจารณาข้อมูลทางสถิติและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากการเยี่ยมชม (Site Visit) พร้อม
ทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อปรับปรุงให้เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ แล้วผู้วิจัยได้ดำเนินการ
พัฒนารูปแบบการทำงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยการหลอมรวมวิธีการปฏิบัติงาน
ที่ผ่านการพิจารณาแล้วนั้นทั้ง 2 ฉบับ ให้เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) การ
บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) เพื่อนำวิธีการปฏิบัติงานที่ได้
ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานครต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครฉบับนี้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ส่วน ตามระเบียบวิธีการวิจัย (Methodology) 6 ตอน ตามกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ทางการศึกษา ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การวางแผนการวิจัย ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 การวางแผนในการชี้แจงการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ตอนที่ 2 ศึกษาและจัดทำเอกสารแนวปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ตอนที่ 3 ชี้แจงการทำงานที่ดีที่สุดและจัดหาคู่เปรียบเทียบ

ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประกอบด้วย

ตอนที่ 4 การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้องค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่างระหว่างคู่เปรียบเทียบ และหาแนวคิดที่ดีที่สุดจากการศึกษา

ส่วนที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วย

ตอนที่ 5 ขั้นที่ 3 เยี่ยมชม (Site Visit) องค์การที่ปฏิบัติงานยอดเยี่ยม

ตอนที่ 6 พัฒนาข้อเสนอแนะเพื่อปรับการเรียนรู้และสื่อสารสิ่งที่ค้นพบ

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตั้งแต่ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณเป็นต้นไป ได้แก่ ตอนที่ 4 - 6 ซึ่งมีสัญลักษณ์และคำย่อที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้

n	แทน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
SD^2	แทน	ค่าความแปรปรวน
F	แทน	ค่า Univariate F - Ratio
F_i	แทน	องค์ประกอบหลัก (Factor) ที่ i
C	แทน	องค์ประกอบย่อย
V	แทน	ตัวชี้วัด

$\bar{X}_{load}$	แทน	เกณฑ์การปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยของโรงเรียนแกนนำ
$\bar{X}_{dev}$	แทน	เกณฑ์การปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยของโรงเรียนกำลังพัฒนา
$\bar{X}_H$	แทน	เกณฑ์การปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูง
$\bar{X}_L$	แทน	เกณฑ์การปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ
r	แทน	ค่าสหสัมพันธ์
***	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
Prob.	แทน	ค่าความน่าจะเป็น

คำย่อที่ใช้ในการวิจัย

Emp	:	Empowerment	=	การเพิ่มอำนาจ
Au	:	Autonomy	=	ความเป็นอิสระ
Vo	:	Voice	=	การมีสิทธิ์ออกเสียง
DI	:	Decision Involvement	=	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
IN	:	Influence	=	การมีอิทธิพลในการทำงาน
R	:	Rights	=	การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิในการทำงาน
Own	:	Ownership	=	การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ
Par	:	Participation	=	การมีส่วนร่วม
Pro	:	Professionalism	=	การเป็นมืออาชีพ
Eff	:	Efficiency	=	การสร้างพลังที่ทำให้เกิดผล
Comt	:	Commitment	=	การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน
S – M	:	Satisfaction and Morale	=	การสร้างความพึงพอใจและคุณธรรมร่วมกัน
Org-H	:	Organizational Health	=	สุขภาพขององค์กร
GS	:	General Systems	=	การจัดระบบทั่วไปขององค์กร
L – T	:	Learning and Teaching	=	การจัดการเรียนการสอน
Eff	:	Effectiveness	=	ระบบที่มุ่งประสิทธิผล
Res	:	Responsiveness	=	ระบบที่ตอบสนองต่องานสูง
Efi	:	Efficacy	=	ระบบที่มีประสิทธิภาพสูง

Ac	:	Accountability	=	ระบบที่ตรวจสอบได้
ScP	:	School Program	=	การมีหลักสูตรสถานศึกษา
T	:	Teaching	=	การจัดการสอนอย่างมีคุณภาพ
Perf	:	Performance	=	ผลของการปฏิบัติงาน
EdS	:	Educational System	=	การจัดระบบการศึกษา
H	:	Health	=	เกิดสุขภาพองค์การดี
Sch	:	School	=	การจัดการที่สถานศึกษาดี
Per	:	Performance	=	เกิดการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพดี
St	:	Students	=	การปฏิบัติเกี่ยวกับผู้เรียนดี
Ach	:	Achievement	=	เกิดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูง
Com	:	Community	=	การปฏิบัติงานของชุมชนใน สถานศึกษาดี
Sat	:	Satisfaction	=	เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานใน สถานศึกษาสูง
Re	:	Relationship	=	การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
Reg	:	Regulation	=	การสร้างกฎ ระเบียบ กติกา ร่วมกัน
Rel	:	Reliance	=	มีความเชื่อถือได้
D-R	:	Duty and Responsibility	=	สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบ
Chg	:	Change	=	เกิดการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 4 ผลการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้องค์ประกอบของการบริหาร

โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย การดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 กำหนดประเด็นการสร้างตัวบ่งชี้ กำหนดเป็นตรรกของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำนวน 5 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย 120 ตัวชี้วัด

ขั้นที่ 2 สร้างแบบสอบถามเพื่อหาตัวบ่งชี้ จากประเด็นตัวบ่งชี้ในขั้นที่ 1 นำมา สร้างแบบสอบถามสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) จำนวน 120 ข้อ และตรวจสอบคุณภาพ โดยการตรวจสอบหาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบด้านเนื้อหาและด้านการวัด การประเมินผล และตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่า Reliability Coefficients ของ ครอนบัค (Cronbach, 1984: 126) ได้ค่า $\alpha = .9973$ แล้ว ปรับให้เป็นแบบสอบถามฉบับจริง

ขั้นที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูล จากการสร้างแบบสอบถามในขั้นที่ 2 ผู้วิจัย นำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นโรงเรียนแกนนำและโรงเรียนกำลังพัฒนา การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในกรุงเทพมหานคร จำนวน 45 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 646 คน ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 518 ฉบับ

ขั้นที่ 4 พัฒนาตัวบ่งชี้ในแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้พัฒนาตัวบ่งชี้โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบ ดังรายละเอียดตามลำดับขั้น ดังต่อไปนี้

1. คำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ของคะแนนระหว่างตัวชี้วัดทั้ง 120 ข้อ โดยใช้สูตรของเพียร์สันโปรดักส์โมเมนต์ (Pearson's Product Moment) ซึ่งแสดงออกในรูปสหสัมพันธ์ ขนาด 120×120 พร้อมทั้งทดสอบความมีนัยสำคัญของสหสัมพันธ์ทุกค่า
2. นำองค์ประกอบที่มีสหสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นอย่างมีนัยสำคัญไปวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยวิธีหาองค์ประกอบภาพพจน์ (Image)
3. หมุนแกนองค์ประกอบแบบออร์โธโกนอล (Orthogonal) เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่เป็นอิสระด้วยวิธีแวนแมกซ์ (Varimax)

4. หลังจากวิเคราะห์องค์ประกอบโดยการหมุนแกนครั้งที่ 1 แล้ว ได้องค์ประกอบกลุ่มเครือ ไม่สามารถแปลผลได้ชัดเจนเนื่องจากมีองค์ประกอบซ้ำซ้อนบนองค์ประกอบเหล่านั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาดัดองค์ประกอบที่ซ้ำซ้อนนั้น คือ ดัดองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่า 0.4 บนองค์ประกอบตั้งแต่ 2 องค์ประกอบ ขึ้นไป ทั้ง

5. นำองค์ประกอบที่เหลือซึ่งผ่านการคัดเลือกแล้วว่ามีความสำคัญ ไปวิเคราะห์องค์ประกอบอีกครั้งด้วยวิธีเดิม เป็นการหมุนแกนครั้งที่ 2 แล้วพิจารณา ดัดองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักซ้ำซ้อนนั้นทั้งอีกครั้ง

6. หมุนแกนครั้งที่ 3 เพื่อตรวจค่าน้ำหนักองค์ประกอบซ้ำอีกครั้ง เพื่อความมั่นใจ โดยพิจารณาดัดเลือกเอาองค์ประกอบที่จัดกลุ่มใหม่ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) 0.4 ขึ้นไป และมีค่าไอเกน (Eigenvalue) มากกว่าหรือเท่ากับ 1.0 ที่จับกลุ่มกันตั้งแต่ 4 ตัวชี้วัด ขึ้นไป เป็นกลุ่มองค์ประกอบใหม่ ได้ 8 องค์ประกอบหลัก

7. จัดกลุ่มองค์ประกอบใหม่และกำหนดชื่อองค์ประกอบใหม่ 8 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย 60 ตัวชี้วัด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 5 ผลการจัดกลุ่มองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากสภาพ
การปฏิบัติงาน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
(Factor loading) จากการหมุนแกนแบบออร์โธโกนอล (Orthogonal) ครั้งที่ 3 (เกณฑ์ 0.4 ขึ้นไป)

ตัวชี้วัด	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
V195	.554							
V201	.783							
V202	.785							
V203	.796							
V204	.769							
V205	.748							
V206	.691							
V221	.592							
V222	.569							
V223	.601							
V224	.599							
V225	.653							
V226	.614							
V11		.524						
V12		.518						
V13		.453						
V21		.713						
V22		.729						
V23		.781						
V24		.796						
V25		.786						
V26		.814						
V42		.480						

ตาราง 5 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
V71			.656					
V72			.607					
V73			.613					
V74			.639					
V75			.655					
V81			.667					
V82			.687					
V83			.620					
V85			.549					
V122				.575				
V123				.571				
V124				.528				
V135				.597				
V142				.521				
V146				.580				
V151				.673				
V152				.562				
V101					.723			
V102					.713			
V103					.701			
V104					.629			
V105					.639			
V106					.664			
V31						.741		
V32						.734		
V33						.704		
V34						.758		
V35						.736		

ตาราง 5 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
V61							.750	
V62							.782	
V63							.765	
V64							.747	
V65							.720	
V161								.472
V172								.607
V173								.673
V175								.655

จากตาราง 5 พบว่า เกิดองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากสภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จำนวน 8 องค์ประกอบหลัก ซึ่งสามารถจัดกลุ่มต่อไปได้ 12 องค์ประกอบย่อยจาก 60 ตัวชี้วัด ดังแสดงในตารางต่อไป

ตาราง 6 การจัดกลุ่มองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากสภาพ
การปฏิบัติงาน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร และตั้งชื่อองค์ประกอบใหม่

รหัส	ชื่อองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
F1	1 การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)	
C1.1	1.1 ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Students Achievement)	
V195	1 เกิดผลลัพธ์ของงานตามนโยบายและเป้าหมายสำคัญตามความคาดหวัง	.554
V201	2 แข่งขันได้ในระดับนานาชาติ	.783
V202	3 ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูงทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และ การปรับตัวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม	.785
V203	4 ผู้เรียนสามารถเป็นผู้นำสังคมและชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น	.796
V204	5 ผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน	.769
V205	6 ผู้เรียนเก่ง ดี มีสุขและมองไกลระดับโลก	.748
V206	7 ผู้เรียนมีจิตใจคู่แกลลสาธารณะประโยชน์ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและ วัฒนธรรมประเพณีไทย	.691
C1.2	1.2 ความพึงพอใจของชุมชน (Community Satisfaction)	
V221	1 บุคลากรในการชุมชนเกิดความพึงพอใจในผลงานของตน	.592
V222	2 สถานศึกษาเป็นสถาบันทางการศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน	.569
V223	3 บุคลากรในชุมชนรู้สึกรักและเป็นเจ้าของสถานศึกษา	.601
V224	4 บุคลากรในชุมชนร่วมสร้างและร่วมรับประโยชน์จากสถานศึกษา	.599
V225	5 สถานศึกษามีความเป็นเลิศ มีชื่อเสียงเป็นที่ภาคภูมิใจของชุมชน	.653
V226	6 ชุมชนพร้อมใจกันระดมงบประมาณบุคลากร ทรัพยากรและเทคโนโลยี มาร่วมกันพัฒนาสถานศึกษา	.614
	ค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบที่ 1 (Eigenvalue) เท่ากับ 6.783	
F2	2 การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)	
C2.1	2.1 ความเป็นอิสระของสถานศึกษา (Autonomy)	
V11	1 มีความคล่องตัวในการบริหารงาน	.524
V12	2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงาน	.518
V13	3 มีอิสระในการบริหารงานตามความต้องการของท้องถิ่น	.453

ตาราง 6 (ต่อ)

รหัส	ชื่อองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
C2.2	2.2 การมีสิทธิออกเสียงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Voice)	
V21	1 การแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา	.713
V22	2 สิทธิและอำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษา	.729
V23	3 แนวทางการบริหารวิชาการ	.781
V24	4 แนวทางการบริหารงบประมาณ	.796
V25	5 แนวทางการบริหารบุคคล	.786
V26	6 แนวทางการบริหารทั่วไป	.814
V42	7 การประเมินคุณภาพผู้เรียน ตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ	.480
	ค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบที่ 2 (Eigenvalue) เท่ากับ 5.528	
F3	3 การสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ (Ownership)	
C3.1	3.1 การมีส่วนร่วม (Participation)	
V71	1 สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน	.656
V72	2 สร้างเครือข่ายการร่วมคิด ร่วมทำ รับผลประโยชน์ และร่วมเผยแพร่ผลงาน	.607
V73	3 สร้างศูนย์รวมการป้องกัน การแก้ไขและการพัฒนางานในสถานศึกษา	.613
V74	4 สร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำงาน	.639
V75	5 สร้างภาพพจน์การทำงานที่ดีเลิศ	.655
C3.2	3.2 การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship)	
V81	1 สร้างค่านิยมอุดมการณ์ร่วมกัน	.667
V82	2 สร้างความรักสามัคคีและความผูกพันอันดีต่อกัน	.687
V83	3 สร้างบรรยากาศแห่งความสมานฉันท์ของบุคลากร	.620
V85	4 สร้างประเพณีและกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วมว่าตนเองมีความสำคัญยิ่ง ต่อสถานศึกษา	.549
	ค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบที่ 3 (Eigenvalue) เท่ากับ 3.276	

ตาราง 6 (ต่อ)

รหัส	ชื่อองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
F4	4 การสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems)	
C4.1	4.1 สร้างระบบที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency)	
V122	1 ระบบบริหารงบประมาณเข้มแข็งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	.575
V123	2 ระบบบริหารบุคลากรมีความทันสมัย	.517
V124	3 ระบบบริหารทั่วไปมีความคล่องตัวสูง	.528
V135	4 เป็นระบบที่ตรวจสอบ ประเมินและรายงานผลได้ชัดเจน	.597
V142	5 มีความยืดหยุ่นและเป็นกันเองสูง	.521
C4.2	4.2 สร้างระบบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)	
V146	1 สามารถสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายชุมชนและเครือข่ายงานได้อย่างชัดเจน	.580
V151	2 มีหลักฐานตรวจสอบได้	.673
V152	3 เป็นการสร้างระบบงานที่มีแนวคิดและทฤษฎีรองรับ	.562
	ค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบที่ 4 (Eigenvalue) เท่ากับ 2.636	
F5	5 การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment)	
C5.1	5.1 การสร้างกฎระเบียบ กติกา ร่วมกัน (Regulation)	
V101	1 สร้างพันธสัญญากับบุคลากรในชุมชน	.723
V102	2 สร้างพันธสัญญากับเครือข่ายงาน ทั้งในและนอกสถานศึกษา	.713
V103	3 สร้างข้อตกลง กฎ ระเบียบ กติกา ในแต่ละพันธสัญญาเพื่ออำนวยความสะดวก และความเข้าใจที่ตรงกันในการทำงาน	.701
V104	4 ทำหลักฐานการประสานงาน และการประชาสัมพันธ์เพื่อความเป็นเลิศในการทำงาน	.629
V105	5 มีการกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ และภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างสูงต่องานในสถานศึกษา	.639
V106	6 ติดตามประเมิน และเผยแพร่ผลงาน ทั้งในพันธสัญญา และนอกพันธสัญญา	.664
	ค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบที่ 5 (Eigenvalue) เท่ากับ 2.376	

ตาราง 6 (ต่อ)

รหัส	ชื่อองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
F6	6 ผลการปฏิบัติงาน (Performance)	
C6.1	6.1 มีความเชื่อถือได้ (Reliance)	
V31	1 เหมาะสมกับประเพณีและวัฒนธรรมชุมชน	.741
V32	2 ตรงตามค่านิยมและอุดมการณ์ประชาธิปไตย	.734
V33	3 สร้างความเชื่อมั่นในทางวิชาการให้ชุมชน	.704
V34	4 เอื้ออาทรต่อมวลชนในชุมชน	.758
V35	5 สร้างเกียรติยศและศักดิ์ศรีให้ชุมชน	.736
	ค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบที่ 6 (Eigenvalue) เท่ากับ 2.179	
F7	7 การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิในการทำงาน (Rights)	
C7.1	7.1 สิทธิหน้าที่ และความรับผิดชอบ (Duty and Responsibility)	
V61	1 สิทธิในการบริหารจัดการของคณะกรรมการสถานศึกษา	.750
V62	2 สิทธิในการรับผิดชอบและรับประโยชน์จากสถานศึกษา	.782
V63	3 สิทธิในการให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน	.765
V64	4 สิทธิในการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพงาน	.747
V65	5 สิทธิในการป้องกันแก้ไขและพัฒนานักเรียน	.720
	ค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบที่ 7 (Eigenvalue) เท่ากับ 1.851	
F8	8 การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching)	
C8.1	8.1 เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change)	
V161	1 เป็นไปตามความต้องการของชุมชน	.472
V172	2 ครูเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนมาเป็นผู้สร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้	.607
V173	3 ผู้ทรงคุณวุฒิและครูภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมรับผิดชอบในการจัดการสอน	.673
V175	4 โรงเรียนเปลี่ยนบทบาทมาเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ของท้องถิ่น	.655
	ค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบที่ 8 (Eigenvalue) เท่ากับ 1.574	

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่างระหว่างคู่เปรียบเทียบและหาแนวคิดที่ดีที่สุดจาก การศึกษา ประกอบด้วยการดำเนินงาน 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากสภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) รายละเอียดตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ระดับสภาพทั่วไปของผลการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวมและหาโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ยอดเยี่ยม (Best-in-Class)

2. วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) แบ่งการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน ดังนี้

2.1 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนา

2.2 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ระดับสภาพทั่วไปของผลการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวม และหาโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ยอดเยี่ยม (Best-in-class) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐานได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่อแสดงระดับสภาพทั่วไปของผลการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ในภาพรวม ตามเกณฑ์การพิจารณาผลของการปฏิบัติงาน ต่อไปนี้

เกณฑ์ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน

ระดับ 1	รับรู้ (ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49) หมายถึง	ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่ามีงานดังกล่าวในสถานศึกษา
ระดับ 2	เริ่มทำ (ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49) หมายถึง	ผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาเริ่มลงมือทำงานนั้น ๆ
ระดับ 3	ทำแล้ว (ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49) หมายถึง	ผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาปฏิบัติงานนั้นแล้ว
ระดับ 4	เกิดผล (ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49) หมายถึง	เกิดผลจากการปฏิบัติงานนั้นแล้ว
ระดับ 5	เผยแพร่ (ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00) หมายถึง	ได้มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานนั้นสู่บุคคลภายนอกสถานศึกษาแล้ว

ผลปรากฏตามตารางดังต่อไปนี้

ตาราง 7 ผลการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครในภาพรวม (n = 518)

รหัส	องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัด	$\bar{X}$	SD	ผลการปฏิบัติงาน
F1	1 การตั้งเป้าหมายงาน (Goal Setting)	3.04	.86	ทำแล้ว
C1.1	1.1 ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Students Achievement)	2.93	.88	ทำแล้ว
V195	1 เกิดผลลัพธ์ของงานตามนโยบายและเป้าหมายสำคัญตามความคาดหวัง	3.04	.93	ทำแล้ว
V201	2 แข่งขันได้ในระดับนานาชาติ	2.61	1.21	ทำแล้ว
V202	3 ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูงทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และการปรับตัวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม	3.01	.98	ทำแล้ว
V203	4 ผู้เรียนสามารถเป็นผู้นำสังคมและชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น	2.96	1.02	ทำแล้ว
V204	5 ผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน	2.94	.96	ทำแล้ว
V205	6 ผู้เรียนเก่ง ดี มีสุขและมองไกลระดับโลก	2.90	1.07	ทำแล้ว
V206	7 เรียนมีจิตใจดูแลสาธารณประโยชน์ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมประเพณีไทย	3.08	1.00	ทำแล้ว
C1.2	1.2 ความพึงพอใจของชุมชน (Community Satisfaction)	3.17	.92	ทำแล้ว
V221	1 บุคลากรในการชุมชนเกิดความพึงพอใจในผลงานของตน	3.09	1.05	ทำแล้ว
V222	2 สถานศึกษาเป็นสถาบันทางการศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน	3.09	.98	ทำแล้ว
V223	3 บุคลากรในชุมชนรู้สึกรักและเป็นเจ้าของสถานศึกษา	3.10	1.02	ทำแล้ว
V224	4 บุคลากรในชุมชนร่วมสร้างและร่วมรับประโยชน์จากสถานศึกษา	3.20	1.01	ทำแล้ว
V225	5 สถานศึกษามีความเป็นเลิศ มีชื่อเสียงเป็นที่ภาคภูมิใจของชุมชน	3.33	1.09	ทำแล้ว
V226	6 ชุมชนพร้อมใจกันระดมงบประมาณบุคลากร ทรัพยากรและเทคโนโลยีมาร่วมกันพัฒนาสถานศึกษา	3.17	1.04	ทำแล้ว

ตาราง 7 (ต่อ)

รหัส	องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัด	$\bar{X}$	SD	ผลการปฏิบัติงาน
F2	2 การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)	3.25	.81	ทำแล้ว
C2.1	2.1 ความเป็นอิสระของสถานศึกษา (Autonomy)	3.13	.90	ทำแล้ว
V11	1 มีความคล่องตัวในการบริหารงาน	3.03	1.02	ทำแล้ว
V12	2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงาน	3.18	.99	ทำแล้ว
V13	3 มีอิสระในการบริหารงานตามความต้องการของท้องถิ่น	3.19	.96	ทำแล้ว
C2.2	2.2 การมีสิทธิออกเสียงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Voice)	3.30	.84	ทำแล้ว
V21	1 การแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา	3.46	1.00	ทำแล้ว
V22	2 สิทธิและอำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษา	3.36	1.00	ทำแล้ว
V23	3 แนวทางการบริหารวิชาการ	3.28	.94	ทำแล้ว
V24	4 แนวทางการบริหารงบประมาณ	3.24	.94	ทำแล้ว
V25	5 แนวทางการบริหารบุคลากร	3.18	.95	ทำแล้ว
V26	6 แนวทางการบริหารทั่วไป	3.20	.91	ทำแล้ว
V42	7 การประเมินคุณภาพผู้เรียน ตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ	3.35	.94	ทำแล้ว
F3	3 การสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ (Ownership)	3.19	.86	ทำแล้ว
C3.1	3.1 การมีส่วนร่วม (Participation)	3.20	.89	ทำแล้ว
V71	1 สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน	3.41	.93	ทำแล้ว
V72	2 สร้างเครือข่ายการร่วมคิด ร่วมทำ รับผลประโยชน์ และร่วมเผยแพร่งาน	3.38	1.00	ทำแล้ว
V73	3 สร้างศูนย์รวมการป้องกัน การแก้ไขและการพัฒนางานในสถานศึกษา	3.03	1.05	ทำแล้ว
V74	4 สร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำงาน	3.06	.96	ทำแล้ว
V75	5 สร้างภาพพจน์การทำงานที่ดีเลิศ	3.14	1.01	ทำแล้ว

ตาราง 7 (ต่อ)

รหัส	องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัด	$\bar{X}$	SD	ผลการปฏิบัติงาน
C3.2	3.2 การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (Relationship)	3.18	.89	ทำแล้ว
V81	1 สร้างค่านิยมอุดมการณ์ร่วมกัน	3.13	1.00	ทำแล้ว
V82	2 สร้างความรักสามัคคีและความผูกพันอันดีต่อกัน	3.23	.95	ทำแล้ว
V83	3 สร้างบรรยากาศแห่งความสามัคคีของบุคลากร	3.18	.96	ทำแล้ว
V85	4 สร้างประเพณีและกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย	3.19	1.04	ทำแล้ว
F4	4 การสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems)	3.12	.86	ทำแล้ว
C4.1	4.1 สร้างระบบที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency)	3.01	.96	ทำแล้ว
V122	1 ระบบบริหารงบประมาณเข้มแข็งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	2.95	1.02	ทำแล้ว
V123	2 ระบบบริหารบุคลากรมีความทันสมัย	2.95	1.603	ทำแล้ว
V124	3 ระบบบริหารทั่วไปมีความคล่องตัวสูง	2.93	1.03	ทำแล้ว
V135	4 เป็นระบบที่ตรวจสอบ ประเมินและรายงานผลได้ชัดเจน	3.09	.99	ทำแล้ว
V142	5 มีความยืดหยุ่นและเป็นกันเองสูง	3.12	.98	ทำแล้ว
C4.2	4.2 สร้างระบบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)	3.30	.88	ทำแล้ว
V146	1 สามารถสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายชุมชน และเครือข่ายงานได้อย่างชัดเจน	3.36	1.00	ทำแล้ว
V151	2 มีหลักฐานตรวจสอบได้	3.39	.96	ทำแล้ว
V152	3 เป็นการสร้างระบบงานที่มีแนวคิดและทฤษฎีรองรับ	3.14	.97	ทำแล้ว
F5	5 การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment)	2.98	.94	ทำแล้ว
C5.1	5.1 การสร้าง กฎ ระเบียบ กติการ่วมกัน (Regulation)	2.98	.94	ทำแล้ว
V101	1 สร้างพันธสัญญากับบุคลากรในชุมชน	2.89	1.02	ทำแล้ว
V102	2 สร้างพันธสัญญากับเครือข่ายงาน ทั้งในและนอกสถานศึกษา	3.02	1.02	ทำแล้ว

ตาราง 7 (ต่อ)

รหัส	องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัด	$\bar{X}$	SD	ผลการปฏิบัติงาน
V103	3 สร้างข้อตกลง กฎ ระเบียบ กติกา ในแต่ละพันธสัญญา เพื่ออำนวยความสะดวก และความเข้าใจที่ตรงกันในการทำงาน	2.99	1.04	ทำแล้ว
V104	4 ทำหลักฐานการประสานงาน และการประชาสัมพันธ์ เพื่อความเป็นเลิศในการทำงาน	2.98	1.02	ทำแล้ว
V105	5 มีการกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ และภาระกิจหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างสูงต่องานในสถานศึกษา	3.05	1.00	ทำแล้ว
V106	6 ติดตามประเมิน และเผยแพร่ผลงาน ทั้งใน พันธสัญญา และนอกพันธสัญญา	2.91	1.03	ทำแล้ว
F6	6 ผลการปฏิบัติงาน (Performance)	3.18	.94	ทำแล้ว
C6.1	6.1 มีความเชื่อถือได้ (Reliance)	3.18	.94	ทำแล้ว
V31	1 เหมาะสมกับประเพณีและวัฒนธรรมชุมชน	3.19	1.02	ทำแล้ว
V32	2 ตรงตามค่านิยมและอุดมการณ์ประชาธิปไตย	3.17	.98	ทำแล้ว
V33	3 สร้างความเชื่อมั่นในทางวิชาการให้ชุมชน	3.16	1.02	ทำแล้ว
V34	4 เอื้ออาทรต่อมวลชนในชุมชน	3.18	1.03	ทำแล้ว
V35	5 สร้างเกียรติยศและศักดิ์ศรีให้ชุมชน	3.18	1.05	ทำแล้ว
F7	7 การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิในการทำงาน (Rights)	3.20	.93	ทำแล้ว
C7.1	7.1 สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบ (Duty and Responsibility)	3.20	.93	ทำแล้ว
V61	1 สิทธิในการบริหารจัดการของคณะกรรมการ สถานศึกษา	3.26	.98	ทำแล้ว
V62	2 สิทธิในการรับผิดชอบและรับประโยชน์จาก สถานศึกษา	3.15	.99	ทำแล้ว
V63	3 สิทธิในการให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะ ในการทำงาน	3.25	.98	ทำแล้ว
V64	4 สิทธิในการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพงาน	3.10	1.02	ทำแล้ว
V65	5 สิทธิในการป้องกันแก้ไขและพัฒนานักเรียน	3.21	1.01	ทำแล้ว

ตาราง 7 (ต่อ)

รหัส	องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัด	$\bar{X}$	SD	ผลการปฏิบัติงาน
F8	8 การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching)	3.02	.87	ทำแล้ว
C8.1	8.1 เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change)	3.02	.87	ทำแล้ว
V161	1 เป็นไปตามความต้องการของชุมชน	3.10	1.02	ทำแล้ว
V172	2 ครูเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนมาเป็นผู้สร้างบุคคล แห่งการเรียนรู้	3.42	.92	ทำแล้ว
V173	3 ผู้ทรงคุณวุฒิและครูภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมรับผิดชอบ ในการจัดการสอน	2.97	1.06	ทำแล้ว
V175	4 โรงเรียนเปลี่ยนบทบาทมาเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ ของท้องถิ่น	2.86	1.06	ทำแล้ว
	รวม	3.121	.88	ทำแล้ว

จากตาราง 7 พบว่า สภาพทั่วไปของผลการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครในภาพรวมอยู่ในระดับทำแล้วทุกข้อ ($\bar{X}$ = 2.61 – 3.46) แต่ยังไม่ถึงขั้นเกิดผลจากการปฏิบัติงาน และยังไม่ถึงขั้นมีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานสู่บุคคลภายนอกสถานศึกษา องค์ประกอบหลักที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) ($\bar{X}$ = 3.25) และรองลงมาตามลำดับคือ การมีกฎบัตร ว่าด้วยสิทธิในการทำงาน (Rights) ($\bar{X}$ = 3.20) การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) ($\bar{X}$ = 3.19) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ($\bar{X}$ = 3.18) การสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems) ($\bar{X}$ = 3.12) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ($\bar{X}$ = 3.04) การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching) ($\bar{X}$ = 3.02) และการสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) ($\bar{X}$ = 2.98)

ในส่วนองค์ประกอบย่อยที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ สร้างระบบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ($\bar{X}$ = 3.30) การมีสิทธิ์ออกเสียงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Voice) ($\bar{X}$ = 3.30) และการมีส่วนร่วม (Participation) ($\bar{X}$ = 3.20) องค์ประกอบย่อยที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำที่สุด 3 อันดับขึ้นไป ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Students Achievement) ($\bar{X}$ = 2.93) การสร้างกฎ ระเบียบ กติกา ร่วมกัน (Regulation) ($\bar{X}$ = 2.98) และสร้างระบบที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) ($\bar{X}$ = 3.01)

ในส่วนตัวชี้วัดที่มีผลการปฏิบัติงานมากที่สุด 3 ข้อเรียงตามลำดับลงมา ได้แก่ การแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.46$) ครูเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนมาเป็นผู้สร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.42$) และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 3.41$) ตัวชี้วัดที่มีผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุด 3 ข้อ เรียงตามลำดับขึ้นไปได้ ได้แก่ แข่งขันได้ในระดับนานาชาติ ($\bar{X} = 2.61$) โรงเรียนเปลี่ยนบทบาทมาเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ของท้องถิ่น ($\bar{X} = 2.86$) และสร้างพันธสัญญากับบุคลากรในชุมชน ($\bar{X} = 2.89$)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลหาโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ยอดเยี่ยม (Best-in-Class) พบโรงเรียนที่ได้คะแนนเฉลี่ยรวมสูงสุด 3 โรงเรียน จากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ

1. โรงเรียนที่ 1 ได้คะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) รวม 4.26
2. โรงเรียนที่ 2 ได้คะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) รวม 3.76
3. โรงเรียนที่ 3 ได้คะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) รวม 3.51

และพบโรงเรียนที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดใน 5 องค์ประกอบหลัก จากโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนที่ 1 ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดในเรื่อง การเป็นมืออาชีพ (Professionalism) ($\bar{X} = 3.76$)
2. โรงเรียนที่ 2 ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดในเรื่อง สุขภาพขององค์กร (Organizational Health) ($\bar{X} = 3.63$)
3. โรงเรียนที่ 3 ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดในเรื่อง การสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ (Ownership) ($\bar{X} = 3.67$)
4. โรงเรียนที่ 4 ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดในเรื่อง การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) ($\bar{X} = 3.76$)
5. โรงเรียนที่ 5 ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดในเรื่อง ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ($\bar{X} = 3.63$)

ซึ่งผู้วิจัยได้เยี่ยมชมการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ยอดเยี่ยม (Best-in-Class) คือ ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดใน 5 องค์ประกอบ หลักจากโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่าง แล้วดั่งรายละเอียดในขั้นที่ 3 ซึ่งจะได้นำกล่าวต่อไป

2. วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) แบ่งการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน ดังนี้

2.1 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 8 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียน
เป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนา

องค์ประกอบใหม่ของ SBM				โรงเรียนแกนนำ				โรงเรียนกำลังพัฒนา					
องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	ข้อที่	n	$\bar{X}$	SD	SD ²	n	$\bar{X}$	SD	SD ²	F	Prob.
F1 การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)	1.1 St-Ach	V195	1	182	2.97	.98	.994	336	2.75	1.02	1.053	1.808	.179
		V201	2	182	2.84	1.21	1.453	336	2.49	1.19	1.415	10.128**	.002
		V202	3	182	3.05	1.05	1.097	336	2.98	.95	.901	.551	.458
		V203	4	182	3.03	1.08	1.170	336	2.71	.98	.963	1.622	.203
		V204	5	182	2.99	1.04	1.083	336	2.91	.91	.834	.786	.376
		V205	6	182	2.99	1.08	1.171	336	2.85	1.07	1.142	1.946	.164
		V206	7	182	3.10	1.04	1.084	336	3.07	.98	.963	.131	.717
	1.2 Com-sat	V221	1	182	3.06	1.14	1.295	366	3.11	1.0	1.009	.232	.630
		V222	2	182	3.08	1.06	1.132	366	3.10	.94	.885	.072	.789
		V223	3	182	3.04	1.09	1.186	366	3.14	.98	.968	1.162	.282
		V224	4	182	3.16	1.07	1.155	366	3.23	.98	.952	.434	.510
		V225	5	182	3.36	1.18	1.393	336	3.32	1.03	1.064	.223	.637
		V226	6	182	3.21	1.14	1.293	336	3.15	.98	.961	.434	.510
รวม				182	3.07	1.09	1.193	336	2.99	1.00	1.009	.326	.482
F2 การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)	2.1 Au	V11	1	182	3.04	1.16	1.346	336	3.02	.94	.880	.060	.806
		V12	2	182	3.21	1.11	1.230	336	3.16	.92	.852	.344	.558
		V13	3	182	3.21	1.05	1.094	336	3.18	.91	.832	.141	.708
	2.2 Vo	V21	1	182	3.51	1.11	1.235	336	3.44	.94	.880	.543	.461
		V22	2	182	3.37	1.07	1.152	336	3.36	.96	.923	.032	.858
		V23	3	182	3.35	1.04	1.089	336	3.24	.88	.779	1.553	.231
		V24	4	182	3.29	1.04	1.078	336	3.22	.89	.791	.620	.431
		V25	5	182	3.26	1.05	1.110	336	3.14	.88	.780	1.755	.186
		V26	6	182	3.25	1.00	1.008	336	3.17	.86	.734	.913	.340
		V42	7	182	3.31	1.10	1.211	336	3.17	.97	.945	.373	.542
รวม				182	3.28	1.07	1.149	336	3.21	.91	.828	.042	.543

** p < .01

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบใหม่ของ SBM				โรงเรียนแกนนำ				โรงเรียนกำลังพัฒนา					
องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	ข้อที่	n	$\bar{X}$	SD	SD^2	n	$\bar{X}$	SD	SD^2	F	Prob.
F3 การสร้าง ความรู้สึก เป็นเจ้าของ (Ownership)	3.1 Par.	V71	1	182	3.42	1.03	1.062	336	3.40	.88	.772	.048	.827
		V72	2	182	3.44	1.07	1.143	336	3.35	.96	.915	.927	.336
		V73	3	182	3.07	1.09	1.194	336	3.01	1.03	1.063	.457	.500
		V74	4	182	3.06	1.03	1.063	336	3.06	.92	.841	.100	.981
		V75	5	182	3.19	1.10	1.214	336	3.11	.96	.914	.735	.392
	3.2 Re	V81	1	182	3.20	1.10	1.202	336	3.09	.95	.903	1.603	.206
		V82	2	182	3.24	1.03	1.054	336	3.23	.90	.818	.002	.962
		V83	3	182	3.18	1.01	1.019	336	3.18	.93	.862	.000	.998
		V85	4	182	3.10	1.11	1.239	336	3.24	1.00	1.007	2.192	.139
	รวม				182	3.21	1.06	1.132	336	3.19	.95	.896	.215
F4 การสร้าง ระบบ บริหารงาน (Management Systems)	4.1 Eff	V122	1	182	3.03	1.11	1.225	336	2.91	.96	.923	1.714	.191
		V123	2	182	3.05	1.09	1.190	336	2.90	.99	.989	2.820	.094
		V124	3	182	3.07	1.08	1.167	336	2.86	1.00	.992	4.747*	.030
		V135	4	182	3.12	1.07	1.152	336	3.08	.94	.878	.175	.676
		V142	5	182	3.13	1.05	1.110	336	3.11	.93	.871	.044	.835
	4.2 Ac	V146	1	182	3.36	1.06	1.116	336	3.36	.96	.929	.004	.952
		V151	2	182	3.41	1.02	1.038	336	3.38	.93	.864	.066	.798
		V152	3	182	3.14	1.06	1.125	336	3.14	.92	.843	.001	.978
รวม				182	3.16	1.07	1.140	336	3.09	.95	.911	.018	.862
F5 การสร้างพันธ- สัญญา ร่วมกัน (Commitment)	5.1 Reg.	V101	1	182	2.91	1.08	1.163	336	2.88	.99	.983	.109	.741
		V102	2	182	3.01	1.03	1.066	336	3.03	1.01	1.026	.607	.796
		V103	3	182	3.02	1.08	1.177	336	2.98	1.02	1.041	.151	.698
		V104	4	182	2.89	1.05	1.093	336	2.98	1.00	1.000	.000	.990
		V105	5	182	3.06	1.05	1.107	336	3.05	.98	.958	.011	.915
		V106	6	182	2.96	1.04	1.081	336	2.89	1.02	1.038	.536	.464
	รวม				182	2.98	1.6	1.115	336	2.97	1.00	1.008	.285

* p < .05

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบใหม่ของ SBM				โรงเรียนแกนนำ				โรงเรียนกำลังพัฒนา					
องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	ข้อที่	n	$\bar{X}$	SD	SD ²	n	$\bar{X}$	SD	SD ²	F	Prob.
F6 ผลการปฏิบัติงาน (Performance)	6.1 Rel	V31	1	182	3.19	1.14	1.305	336	3.19	.95	.897	.000	.990
		V32	2	182	3.20	1.15	1.331	336	3.15	.87	.764	.227	.634
		V33	3	182	3.24	1.19	1.419	336	3.12	.91	.836	1.481	.224
		V34	4	182	3.24	1.18	1.389	336	3.15	.95	.893	.896	.344
		V35	5	182	3.20	1.19	1.423	336	3.17	.97	.945	.142	.706
รวม				182	3.21	1.17	1.373	336	3.16	.93	.867	.987	.563
F7 การมีกฎบัตรว่า ด้วยสิทธิในการ ทำงาน (Rights)	7.1 D-R	V61	1	182	3.35	1.12	1.255	336	3.22	.89	.797	2.047	.153
		V62	2	182	3.25	1.11	1.240	336	3.10	.91	.835	2.886	.090
		V63	3	182	3.31	1.08	1.164	336	3.22	.92	.839	1.013	.315
		V64	4	182	3.19	1.11	1.236	336	3.06	.96	.925	1.937	.163
		V64	5	182	3.27	1.11	1.237	336	3.17	.95	.907	1.077	.300
รวม				182	3.27	1.11	1.236	336	3.15	.93	.861	2.187	.245
F8 การจัดการเรียน การสอน (Learning and Teaching)	8.1 Chg	V161	1	182	3.10	1.06	1.133	336	3.09	1.00	.991	.017	.897
		V172	2	182	3.20	.94	.892	336	3.25	.84	.713	.332	.565
		V173	3	182	2.92	1.12	1.247	336	2.87	1.02	1.043	.220	.639
		V175	4	182	2.88	1.10	1.219	336	2.85	1.03	1.060	.140	.708
รวม				182	3.03	1.06	1.123	336	3.02	.97	.952	.205	.762

จากตาราง 8 พบว่า โรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนา มีระดับการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในแทบทุกตัวชี้วัด ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นองค์ประกอบหลัก ที่ 1 การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ในองค์ประกอบย่อยที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Students Achievement) ตัวชี้วัดที่ 2 คือ การแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ และองค์ประกอบหลักที่ 4 การสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems) ในองค์ประกอบย่อยที่ 1 สร้างระบบที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) ตัวชี้วัดที่ 3 ระบบทั่วไปมีความคล่องตัวสูง ที่โรงเรียนแกนนำมีระดับการปฏิบัติงานมากกว่าโรงเรียนกำลังพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ ทุกตัวชี้วัดทั้งโรงเรียนแกนนำ และโรงเรียนกำลังพัฒนา มีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับ 3 คือ ทำแล้ว ($\bar{X} = 2.50 - 3.49$) ยังไม่ถึงระดับเกิดผลจากการปฏิบัติงาน และระดับการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานนั้นสู่บุคคลภายนอกสถานศึกษา องค์ประกอบหลักที่ปฏิบัติงานได้สูงสุด 3 อันดับ เรียงจากสูงสุดลงมา ได้แก่ การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) ($\bar{X} = 3.28$) การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิในการทำงานของผู้เกี่ยวข้อง (Rights) ($\bar{X} = 3.21$) องค์ประกอบหลักที่ปฏิบัติงานได้น้อยที่สุด 3 อันดับ เรียงจากน้อยที่สุดขึ้นไป ได้แก่ แข่งขันได้ในระดับนานาชาติ ($\bar{X} = 2.49$) ผู้เรียนสามารถเป็นผู้นำสังคม และชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น ($\bar{X} = 2.71$) และเกิดผลลัพธ์ของงานตามนโยบายและเป้าหมายสำคัญ ($\bar{X} = 2.75$) นอกจากนี้ยังพบว่า โรงเรียนกำลังพัฒนามีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าโรงเรียนแกนนำ 7 ตัวชี้วัด คือ บุคลากรในชุมชนเกิดความพึงพอใจในผลงานของตน ($\bar{X} = 3.11$) สถานศึกษาเป็นสถาบันทางการศึกษาเพื่อชุมชน ($\bar{X} = 3.10$) บุคลากรในชุมชนรู้สึกรัก และเป็นเจ้าของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.14$) บุคลากรในชุมชนร่วมสร้าง และร่วมรับประโยชน์จากสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.03$) ทำหลักฐานการประสานงานและการประชาสัมพันธ์เพื่อความเป็นเลิศในการทำงาน ($\bar{X} = 2.48$) ครูเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนมาเป็นผู้สร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.25$)

2.2 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดเรียงคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) รวมของโรงเรียนจากสูงลงมาต่ำ แล้วใช้เทคนิค 27% ตัดกลุ่มสูงได้ จำนวน 12 โรงเรียน และได้กลุ่มต่ำ จำนวน 12 โรงเรียน นำมาวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้วิธีการเดิม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 9 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียน
เป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานครระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียน
ที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ

องค์ประกอบใหม่ของ SBM				โรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูง				โรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ				F	Prob.
องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	ข้อที่	n	$\bar{X}$	SD	SD ²	n	$\bar{X}$	SD	SD ²		
F1 การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)	1.1 St-Ach	V195	1	142	3.62	.98	.826	138	2.38	1.12	1.042	108.104***	.000
		V201	2	142	3.17	1.20	1.446	138	2.23	1.16	1.347	43.978***	.000
		V202	3	142	3.46	.89	.790	138	2.62	1.08	1.173	51.546***	.000
		V203	4	142	3.45	.90	.803	138	2.49	1.06	1.128	67.726***	.000
		V204	5	142	3.39	.85	.723	138	2.49	.98	.952	69.157***	.000
		V205	6	142	3.41	.96	.924	138	2.41	1.08	1.164	66.529***	.000
		V206	7	142	3.54	.85	.719	138	2.60	1.08	1.161	65.145***	.000
	1.2 Com-Sat	V221	1	142	3.64	.86	.742	138	2.42	1.16	1.340	100.534***	.000
		V222	2	142	3.56	.84	.702	138	2.53	1.09	1.185	79.664***	.000
		V223	3	142	3.65	.83	.684	138	2.54	1.11	1.228	89.675***	.000
		V224	4	142	3.78	.75	.569	138	2.62	1.13	1.288	101.748***	.000
		V225	5	142	3.92	.86	.745	138	2.85	1.27	1.604	68.285***	.000
		V226	6	142	3.69	.86	.740	138	2.65	1.12	1.250	76.038***	.000
รวม				142	3.56	.90	.801	138	2.53	1.11	1.220	76.011***	.000
F2 การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)	2.1 Au	V11	1	142	3.55	.87	.760	138	2.54	1.09	1.185	74.009***	.000
		V12	2	142	3.70	.81	.652	138	2.64	1.05	1.109	89.560***	.000
		V13	3	142	3.71	.81	.714	138	2.62	1.06	1.114	94.961***	.000
	2.2 Vo	V21	1	142	3.99	.85	.723	138	2.88	1.05	1.096	93.692***	.000
		V22	2	142	3.88	.85	.716	138	2.75	1.05	1.092	98.555***	.000
		V23	3	142	3.80	.86	.741	138	2.70	.96	.914	103.830***	.000
		V24	4	142	3.75	.83	.683	138	2.72	1.02	1.048	85.850***	.000
		V25	5	142	3.72	.85	.714	138	2.64	.97	.933	99.380***	.000
		V26	6	142	3.73	.81	.651	138	2.67	.90	.805	107.828***	.000
		V42	7	142	3.81	.85	.761	138	2.88	.90	.826	71.887***	.000
รวม				142	3.76	.84	.706	138	2.68	1.02	1.033	94.180***	.000

*** p < .001

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบใหม่ของ SBM				โรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูง				โรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ				F	Prob.
องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	ข้อที่	n	$\bar{X}$	SD	SD ²	n	$\bar{X}$	SD	SD ²		
F3 การสร้าง ความรู้สึกเป็น เจ้าของ (Ownership)	3.1 Par	V71	1	142	3.84	.81	.662	138	2.86	1.03	1.054	77.937***	.000
		V72	2	142	3.90	.82	.671	138	2.81	1.09	1.191	89.662***	.000
		V73	3	142	3.56	.93	.859	138	2.49	1.08	1.171	78.173***	.000
		V74	4	142	3.54	.79	.619	138	2.50	1.06	1.128	86.221***	.000
		V75	5	142	3.69	.82	.669	138	2.51	1.12	1.244	101.538***	.000
	3.2 Re	V81	1	142	3.68	.81	.660	138	2.62	1.06	1.127	87.140***	.000
		V82	2	142	3.66	.80	.637	138	2.67	.98	.966	85.520***	.000
		V83	3	142	3.57	.82	.672	138	2.57	1.00	.992	85.212***	.000
		V85	4	142	3.58	.95	.898	138	2.58	1.09	1.194	66.726***	.000
	รวม				142	3.67	.84	.705	138	2.62	1.06	1.119	84.237***
F4 การสร้างระบบ บริหารงาน (Management Systems)	4.1 Eff	V122	1	142	3.51	.89	.791	138	2.42	1.06	1.121	86.672***	.000
		V123	2	142	3.52	.90	.819	138	2.39	1.06	1.116	92.567***	.000
		V124	3	142	3.54	.85	.718	138	2.38	1.07	1.142	102.566***	.000
		V135	4	142	3.60	.88	.781	138	2.47	.98	.952	102.855***	.000
		V142	5	142	3.58	.85	.728	138	2.54	1.00	1.009	86.352***	.000
	4.2 Ac	V146	1	142	3.81	.84	.708	138	2.82	1.06	1.128	75.129***	.000
		V151	2	142	3.83	.79	.624	138	2.82	1.05	1.098	83.600***	.000
		V152	3	142	3.61	.84	.709	138	2.56	1.05	1.110	84.758***	.000
รวม				142	3.63	.86	.735	138	2.55	1.04	1.085	89.312***	.000
F5 การสร้าง พันธสัญญา ร่วมกัน (Commitment)	5.1 Reg	V101	1	142	3.35	.97	.937	138	2.41	1.02	1.046	62.334***	.000
		V102	2	142	3.49	.92	.847	138	2.51	1.06	1.113	68.519***	.000
		V103	3	142	3.61	.91	.822	138	2.41	1.07	1.148	102.526***	.000
		V104	4	142	3.54	.86	.747	138	2.33	1.03	1.071	111.530***	.000
		V105	5	142	3.63	.93	.874	138	2.47	1.01	1.025	98.589***	.000
		V106	6	142	3.49	.89	.791	138	2.36	1.01	1.019	100.326***	.000
	รวม				142	3.52	.91	.863	138	2.42	1.03	1.070	90.637***
F6 ผลการปฏิบัติงาน (Performance)	6.1 Rel	V31	1	142	3.63	.86	.732	138	2.69	1.18	1.399	58.107***	.000
		V32	2	142	3.65	.87	.752	138	2.65	1.11	1.221	71.557***	.000
		V33	3	142	3.65	.95	.806	138	2.63	1.11	1.227	68.380***	.000
		V34	4	142	3.59	.92	.853	138	2.68	1.20	1.430	50.984***	.000
		V35	5	142	3.61	.93	.865	138	2.67	1.24	1.550	50.532***	.000
	รวม				142	3.63	.91	.802	158	2.66	1.17	1.365	59.912***

*** p < .001

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบใหม่ของ SBM				โรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูง				โรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ				F	Prob.
องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	ข้อที่	n	$\bar{X}$	SD	SD ²	n	$\bar{X}$	SD	SD ²		
F7 การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิในการทำงาน (Rights)	7.1 D-R	V61	1	142	3.84	.81	.662	138	2.80	1.04	1.078	86.263***	.000
		V62	2	142	3.68	.82	.672	138	2.68	1.09	1.182	76.084***	.000
		V63	3	142	3.80	.79	.618	138	2.78	1.06	1.124	84.020***	.000
		V64	4	142	3.73	.87	.765	138	2.54	1.00	.995	114.019***	.000
		V65	5	142	3.74	.86	.747	138	2.73	1.05	1.103	77.020***	.000
รวม				142	3.76	.85	.692	138	2.71	1.05	1.096	87.481***	.000
F8 การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching)	8.1 Chg	V161	1	142	3.73	.87	.765	138	2.50	.98	.967	122.954***	.000
		V172	2	142	3.59	.81	.655	138	2.78	.95	.901	59.001***	.000
		V173	3	142	3.43	.94	.885	138	2.31	1.02	1.048	90.604***	.000
		V175	4	142	3.39	.90	.808	138	2.28	1.06	1.124	89.766***	.000
รวม				142	3.54	.88	.798	138	2.47	1.00	1.010	90.581***	.000

*** p < .001

จากตาราง ๘ พบว่า โรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ มีระดับการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทุกตัวชี้วัดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูง มีผลการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสูงกว่าโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ กล่าวคือ โรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ 3 ทำแล้ว ($\bar{X} = 2.50 - 3.49$) คือ ลงมือปฏิบัติงานนั้น แล้วจำนวน 10 ข้อ และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ 4 เกิดผล ($\bar{X} = 3.50 - 4.49$) จำนวน 50 ข้อ เรียงจากค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดลงมา 5 ข้อ ได้ดังนี้ การแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.99$) สถานศึกษามีความเป็นเลิศมีชื่อเสียงเป็นที่ภาคภูมิใจของชุมชน ($\bar{X} = 3.92$) สร้างเครือข่ายร่วมคิดร่วมทำรับประโยชน์ และเผยแพร่งาน ($\bar{X} = 3.90$) สิทธิและอำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.88$) สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 3.84$) นอกนั้นรองลงมาอีก จำนวน 45 ข้อ และไม่พบผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับ 5 เผยแพร่ ($\bar{X} = 4.50 - 5.00$) คือ ยังไม่พบการปฏิบัติงานข้อใดที่เผยแพร่สู่บุคลากรภายนอกสถานศึกษา ในส่วนโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ 2 เริ่มทำ ($\bar{X} = 1.50 - 2.49$) จำนวน 5 ข้อ เรียงจากระดับต่ำสุดขึ้นมาได้ดังนี้ แข่งขันได้ในระดับนานาชาติ ($\bar{X} = 2.23$) โรงเรียนเปลี่ยนบทบาทมาเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 2.28$) ผู้ทรงคุณวุฒิและครูภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมรับผิดชอบในการจัดการสอน ($\bar{X} = 2.31$) ทำหลักฐานการประสานงานและการประชาสัมพันธ์ เพื่อความเป็นเลิศในการทำงาน ($\bar{X} = 2.33$) ติดตามประเมินและเผยแพร่ผลงานทั้งในพันธสัญญา และนอกพันธสัญญา ($\bar{X} = 2.36$) และที่คะแนนเฉลี่ยสูงขึ้นมาอีก จำนวน 13 ข้อ นอกนั้นอยู่ในระดับ 3 ทำแล้ว ($\bar{X} = 2.50 - 3.49$) ทุกข้อ และไม่พบผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับ 4 เกิดผล ($\bar{X} = 3.50 - 4.49$) และระดับ 5 เผยแพร่ ($\bar{X} = 4.50 - 5.00$) คือ ยังไม่พบการปฏิบัติงานข้อใดที่เกิดผลการปฏิบัติงานและเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานนั้น สู่บุคลากรภายนอกสถานศึกษา

ขั้นที่ 2 หาช่องว่าง (Gaps) และแนวคิดการลดช่องว่าง ผู้วิจัยได้ดำเนินการหาช่องว่างจากการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) เพื่อค้นหาองค์ประกอบที่มีความแตกต่างกันมากที่สุด และแสดงภาพช่องว่างของสภาพการปฏิบัติงาน รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. หาค่าความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

1.1 หาค่าความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยและช่องว่างของเกณฑ์การปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนา

1.2 หาค่าความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย และช่องว่างของเกณฑ์การปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ

2. แสดงภาพช่องว่างของสภาพการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนา และโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ

รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. หาค่าความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1.1 หาค่าความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยและช่องว่างของเกณฑ์การปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนา ผลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 10 ค่าความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยและช่องว่างของเกณฑ์การปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนา

ชื่อองค์ประกอบหลักของ SBM	โรงเรียนแกนนำ ($\bar{X}_{\text{lead}}$)	โรงเรียนกำลังพัฒนา ($\bar{X}_{\text{dev}}$)	ช่องว่าง ($\bar{X}_{\text{lead}} - \bar{X}_{\text{dev}}$)
1. การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)	3.07	2.99	0.08
2. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)	3.28	3.21	0.07
3. การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)	3.21	3.19	0.02
4. การสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems)	3.16	3.09	0.07
5. การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment)	2.98	2.97	0.01
6. ผลการปฏิบัติงาน (Performance)	3.21	3.16	0.05
7. การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิ ในการทำงาน (Rights)	3.27	3.15	0.12
8. การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching)	3.03	3.02	0.01

จากตาราง 10 พบว่า ค่าความแตกต่างของคะแนน และช่องว่างของเกณฑ์การปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนามีความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย และช่องว่างของเกณฑ์การปฏิบัติงานน้อย และใกล้เคียงกับทุกองค์ประกอบ (ช่องว่าง = 0.01 – 0.12) องค์ประกอบที่มีช่องว่างน้อยที่สุด 3 องค์ประกอบ เรียงจากน้อยที่สุดขึ้นไป ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching) (ช่องว่าง = 0.01) ซึ่งเท่ากับการสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) (ช่องว่าง = 0.01) การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) (ช่องว่าง = 0.02)

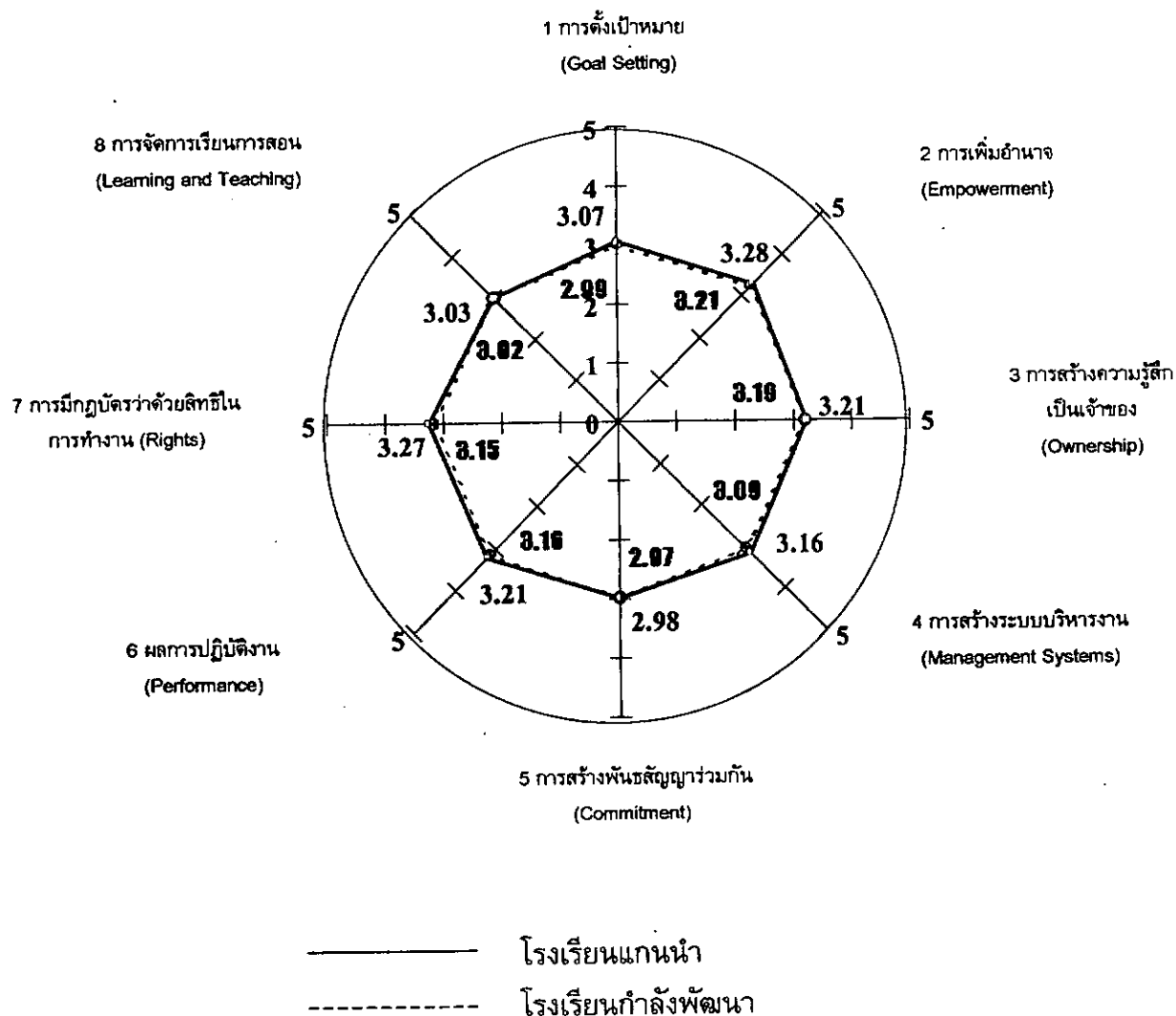
1.2 หาค่าความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยและช่องว่างของเกณฑ์การปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ ผลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 11 ค่าความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยและช่องว่างของเกณฑ์การปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ

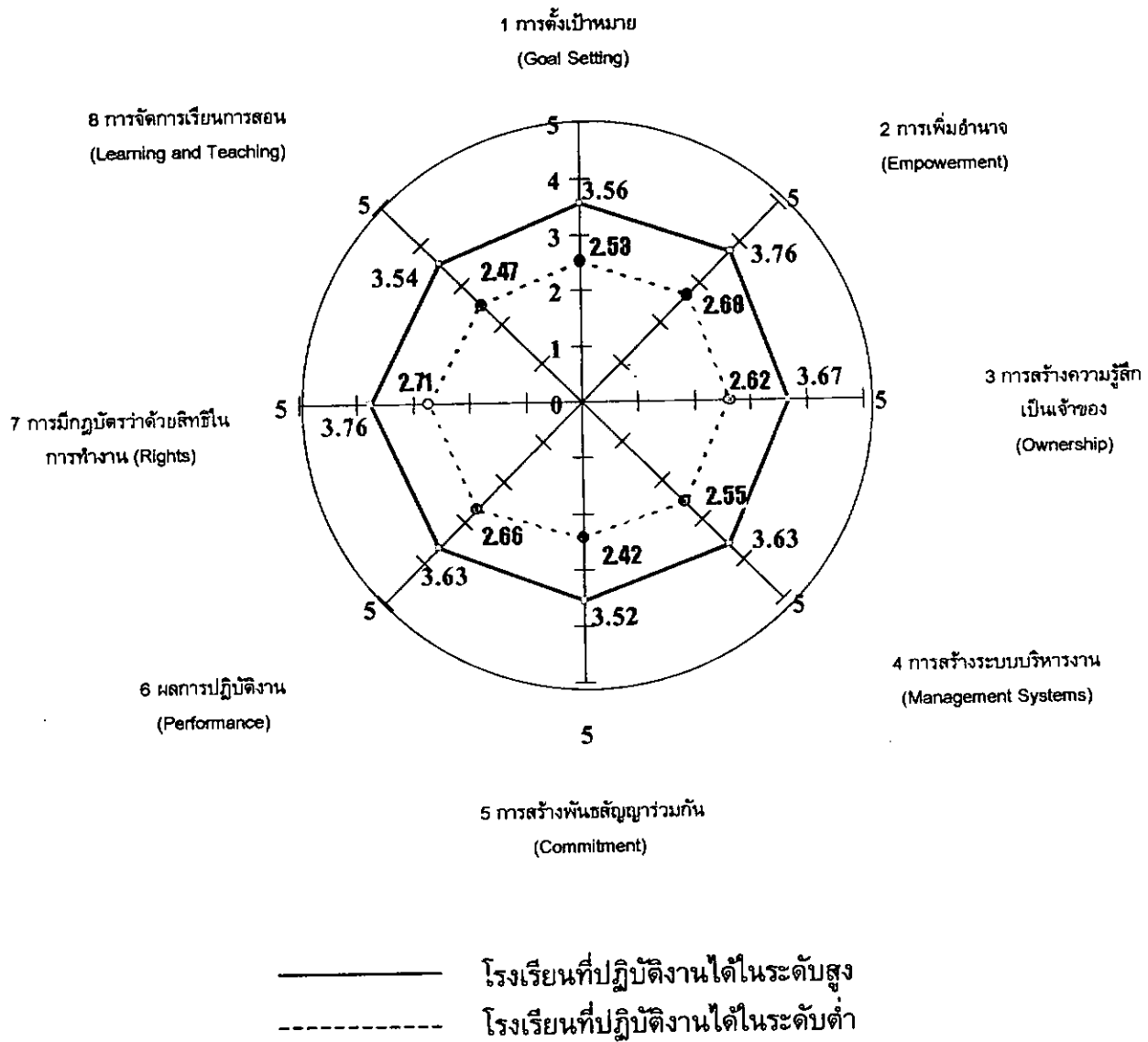
ชื่อองค์ประกอบหลักของ SBM	โรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ได้ในระดับสูง ($\bar{X}_H$)	โรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ได้ในระดับต่ำ ($\bar{X}_L$)	ช่องว่าง ($\bar{X}_H - \bar{X}_L$)
1. การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)	3.56	2.53	1.03
2. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)	3.76	2.68	1.08
3. การสร้างความรู้สึกเป็น เจ้าของ (Ownership)	3.67	2.62	1.05
4. การสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems)	3.63	2.55	1.08
5. การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment)	3.52	2.42	1.10
6. ผลการปฏิบัติงาน (Performance)	3.63	2.66	0.97
7. การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิ ในการทำงาน (Rights)	3.76	2.71	1.05
8. การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching)	3.54	2.47	1.07

จากตาราง 11 พบว่า ค่าความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยและช่องว่างของเกณฑ์การปฏิบัติงานตามองค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนศึกษาในกรุงเทพมหานคร ระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ มีความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย และช่องว่างของเกณฑ์การปฏิบัติงานมาก และใกล้เคียงกันทุกองค์ประกอบ (ช่องว่าง = 0.97 - 1.10) องค์ประกอบที่มีช่องว่างมากที่สุด 3 องค์ประกอบ เรียงจากมากที่สุดลงมาได้แก่ การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) (ช่องว่าง = 1.10) การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) (ช่องว่าง = 1.08) ซึ่งเท่ากับการสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems) (ช่องว่าง = 1.08)

2. แสดงภาพช่องว่างของสภาพการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนาและโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ โดยใช้แผนภูมิเรดาร์ (Radar Chart) ของลิสตัน (Liston, 1999 : 101) ดังนี้



ภาพประกอบ 5 ภาพช่องว่างของสภาพการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนา



ภาพประกอบ 6 ภาพช่องว่างของสภาพการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ

ส่วนที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ขั้นที่ 3 เยี่ยมชม (Site Visit) องค์การที่ปฏิบัติงานยอดเยี่ยม

คณะผู้เยี่ยมชม ประกอบด้วย ศักขานีเทศก์งานนิเทศติดตามและประเมินผลระบบบริหาร และการจัดการศึกษาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 1 จำนวน 4 ท่าน ได้ดำเนินการเยี่ยมชมงาน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ได้คะแนนยอดเยี่ยมในแต่ละองค์ประกอบ (Best-in-Class) จำนวน 5 โรงเรียน เพื่อสัมภาษณ์เจาะลึกถึงวิธีปฏิบัติงานที่ดี อันเป็นเหตุให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ตามวัน เวลา ที่ได้ประสานงานไว้ เมื่อดำเนินการเยี่ยมชมแล้ว ได้ดำเนินการประชุมสรุปผลจากการเยี่ยมชม (Site Visit) ได้รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 12 ผลสรุปผลจากการเยี่ยมชม (Site Visit) การปฏิบัติงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

องค์ประกอบใหม่ของ SBM	วิธีการปฏิบัติงานที่ดี
F1 การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)	1 ใช้ระบบผูกพัน ระบบศรัทธา ระบบครอบครัว 2 ใช้ระบบเกียรตินิยม และศักดิ์ศรี 3 ใช้วิธีสร้างเยื่อใยและความรัก 4 สร้างธนาคารน้ำใจไว้ช่วยเหลือกันและกันตลอดเวลา 5 จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เรื่องวัฒนธรรมและประเพณี 6 ให้บริการชุมชนและอำนวยความสะดวกในเรื่องอาคารสถานที่ และเรื่องอื่น ๆ
F2 การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)	1 ให้อิสระในขอบเขตของวิสัยทัศน์และนโยบาย 2 ให้อิสระในการวางเป้าหมายของงาน 3 ให้อิสระในการพัฒนาตนเอง 4 มีการระดมพลังสมองในการวางแผนการทำงาน 5 มีการสร้างความเป็นกันเองและความสนุกสนานร่วมกัน 6 ให้สิทธิ์ออกเสียงในการทำงานตามแผน

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบใหม่ของ SBM	วิธีการปฏิบัติงานที่ดี
F3 การสร้างความรู้สึก เป็นเจ้าของ (Ownership)	1 สร้างทีมงาน สร้างความรักความผูกพัน 2 จัดกิจกรรมสร้างเจตคติที่ดี 3 ให้ร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมตัดสินใจ บนความถูกต้อง 4 ใช้อารมณ์สนุกสนาน ด้วยความเอื้ออาทร 5 ให้ความเมตตาและเป็นกัลยาณมิตร 6 แสดงท่าที คำพูด ที่เต็มใจช่วยเหลือกัน
F4 การสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems)	1 จัดระบบสายงานบริหารและสายงานสนับสนุน 2 มองภาพอนาคตของงาน 3 มีการวิจัยและพัฒนาอยู่เสมอ 4 ใช้ระบบประชาธิปไตย 5 จัดระบบนิเทศติดตามและประเมินผลทุกงาน 6 ทำเอกสารชี้แจงงานที่เข้าใจได้ตรงกัน 7 ให้ผู้ปกครองเด็กและครูเป็นผู้ประเมิน 8 ใช้ระบบเทคโนโลยีในการตรวจสอบและประเมิน
F5 การสร้างพันธสัญญา ร่วมกัน (Commitment)	1 ทำข้อตกลงในกฎ ระเบียบ กติกา เป็นลายลักษณ์อักษร 2 สร้างเอกสาร หลักฐานการประสานงาน 3 ทำการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ร่วมกัน
F6 ผลการปฏิบัติงาน (Performance)	1 คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้วางแผนปฏิบัติ 2 มีการประกันคุณภาพครูและนักเรียน 3 นักเรียนและผู้ปกครองจัดการพัฒนาวิชาการร่วมกับครู
F7 มีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิใน การทำงาน (Rights)	1 สร้างธรรมนูญโรงเรียนและลงสัตยาบันร่วมกัน 2 กำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน 3 ให้ความไว้วางใจและนับถือซึ่งกันและกัน
F8 การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching)	1 สร้างหลักสูตรสถานศึกษาจากความต้องการของผู้ปกครอง 2 ให้โอกาสชุมชนร่วมจัดการเรียนการสอน 3 ครูเป็นผู้ดูแลนโยบายและทิศทางการสอน

ตอนที่ 6 พัฒนาข้อเสนอแนะเพื่อปรับการเรียนรู้และสื่อสารสิ่งค้นพบ

ประกอบด้วยการดำเนินงาน 2 ชั้น คือ

ชั้นที่ 1 นำเสนอสรุปแบบการลดช่องว่าง (Gaps) ด้วยการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับ ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) เพื่อหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศเพื่อลดช่องว่างของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการนำเสนอองค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบกับวิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากองค์การที่ยอดเยี่ยม (Best-in-Class) ในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจำนวน 5 โรงเรียน ที่ไปเยี่ยมชม (Site Visit) และสรุปผลมานำเสนอในการจัดกลุ่มสนทนา ได้ผลสรุปวิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ จากการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) ดังได้นำเสนอ รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 13 ผลสรุปผลจากการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

องค์ประกอบใหม่ของ SBM	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ
F1 การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)	1 สำนวจความต้องการของผู้เกี่ยวข้องและชุมชนต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
C1.1 ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Students Achievement)	2 ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์
	3 ใช้กลวิธีต่าง ๆ ในการตั้งเป้าหมาย เช่น SWOT , AIC ฯลฯ
	4 สร้างเป้าหมายให้ท้าทาย โดยใช้มาตรฐานจากพระราชบัญญัติการศึกษาและหลักสูตร
	5 ตั้งเป้าหมายหลัก เป้าหมายรอง ส่วนรายละเอียดให้ผู้ปฏิบัติสร้างเอง
	6 ตั้งเป้าหมายให้มุ่งผลิตเด็กให้รับใช้ชาติ มุ่งสร้างคนให้ตรงกับเป้าหมายของชาติ
	7 สร้างเป้าหมาย ทิศทางการปฏิบัติทิศติดตามและประเมินแบบครบวงจร

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบใหม่ของ SBM	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ
	8 กำหนดทิศทางสู่เป้าหมาย โดยให้ทุกสิ่งมุ่งสู่เป้าหมายที่ร่วมกันวางไว้ 9 วางแผน วางคนให้ชัดเจน ให้เข้าใจตรงกับทุกฝ่าย มุ่งให้เด็กพึ่งตนเองตามวัย มุ่งไปสู่สังคมโลก
C1.2 ความพึงพอใจของชุมชน (Community Satisfaction)	1. ประชาสัมพันธ์ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง 2. สร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา ไว้วางใจ และตรงความต้องการของชุมชน 3. สร้างเครือข่ายผู้ปกครอง ให้โอกาสทำกิจกรรมหลากหลาย 4. เชิญมาร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมตรวจสอบ 5. ให้โอกาสพบปะสังสรรค์ สานสัมพันธ์ที่ดี 6. ให้ได้รับผลประโยชน์จากงานร่วมกัน 7. จัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติ
F2 การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) C2.1 ความเป็นอิสระของ สถานศึกษา (Autonomy)	1 ให้เป็นประชาธิปไตย มอบอำนาจอย่างมีเงื่อนไขในกรอบของกฎหมาย 2 ให้วิเคราะห์ตนเอง ให้แข่งกับตนเอง และประเมินตนเอง 3 วางยุทธศาสตร์ เลิกอำนาจนิยม มุ่งให้อิสระในการคิดสร้างสรรค์
C2.2 การมีสิทธิ์ออกเสียง ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Voice)	1 ให้ผู้ปกครองเครือข่ายตั้งกลุ่มผู้ปกครองสร้างสรรค์ 2 จัดระบบ รับฟังความคิดเห็น จัดห้อง, ศูนย์, webboard รับฟังและตอบปัญหา 3 กระตุ้นจูงใจ ตั้งประเด็นให้พูด ให้เขียน ให้แสดงความคิด

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบใหม่ของ SBM	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ
F3 การสร้างความรู้สึกร่วม เป็นเจ้าของ (Ownership) C3.1 การมีส่วนร่วม (Participation)	1 ให้ทีมงานและคณะกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน 2 ตั้งกรรมการหลาย ๆ คณะ แล้วให้แต่ละคณะปรึกษากัน 3 มีการเสริมแรงจูงใจ ให้รางวัลคณะกรรมการต่าง ๆ 4 กำหนดเป้าหมาย ความรับผิดชอบ และแนวทางการทำงานร่วมกัน 5 ร่วมกันกำหนด กฎเกณฑ์ กติกา และระเบียบปฏิบัติงาน
C3.2 การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (Relationship)	1 มีการจัดกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน เช่น ทักษะศึกษา กิจกรรมตามประเพณี ฯลฯ 2 ให้เกียรติผู้ใหญ่ คารวะผู้อาวุโส ยกย่องผู้ทำความดี 3 เยี่ยมบ้าน ร่วมกิจกรรมชุมชน ช่วยเหลือเกื้อกูล 4 เปิดศูนย์ พบปะ ปรึกษา ให้แนวคิด สำหรับผู้เกี่ยวข้องกับโรงเรียน 5 เปิดรับอาสาสมัคร ครูพ่อ-ครูแม่ เป็นผู้ช่วยสอน 6 เปิดโอกาสให้นักเรียน พาพ่อแม่ มาจัดกิจกรรมในโรงเรียน
F4 การสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems) C4.1 สร้างระบบที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency)	1 ตั้งคณะกรรมการ บอกภาระงาน และตัวบ่งชี้ความสำเร็จ 2 มีระบบประสานงานง่ายคล่อง สะดวกรวดเร็ว 3 มีระบบการนิเทศติดตามประเมินผลและรายงานชัดเจนทันสมัย 4 มีระบบประกันคุณภาพงานที่ทุกคนเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน 5 นำเทคนิคและเครื่องมือการบริหารหลากหลายมาใช้ เช่น BSC , Six Sigma , Benchmarking ฯลฯ

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบใหม่ของ SBM	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ
C4.2 สร้างระบบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)	1 มีระบบควบคุมคุณภาพภายใน ที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้กำหนด 2 มีระบบแฟ้มงาน จัดเก็บ สืบค้น วิเคราะห์และรายงาน สะดวก สวยงาม 3 มีหลักฐานการตรวจสอบด้านการเงิน พัสดุ ฯลฯ ชัดเจน 4 มีคณะกรรมการตรวจแผนงานและรับรองแผนงาน ทุกสิ้นปี
F5 การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) C5.1 การสร้างกฎ ระเบียบ กติการ่วมกัน (Regulation)	1 สร้างความร่วมมือ ด้วยการสร้างแรงจูงใจการชี้แนะ ฯลฯ 2 สร้างแผนกลยุทธ์หรือธรรมนูญโรงเรียนร่วมกัน 3 ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสร้างข้อตกลงและลงนามร่วมกัน 4 ให้คณะกรรมการแต่ละคณะมีสิทธิ์ตั้งคณะอนุกรรมการได้หลายคณะ โดยร่างระเบียบปฏิบัติงานให้เข้าใจตรงกัน 5 มีการเผยแพร่ผลงานของคณะกรรมการแต่ละคณะร่วมกัน
F6 ผลการปฏิบัติงาน (Performance) C6.1 มีความเชื่อถือได้ (Reliance)	1. ใช้ผลการประเมินในการจัดสรรงบประมาณ 2. ให้ความเชื่อถือ ให้โอกาส ให้เกียรติยกย่อง ให้แรงจูงใจตามผลการประเมิน 3 ให้โบนัสหรือรางวัลตามผลการประเมิน
F7 มีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงาน (Rights) C7.1 สิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบ (Duty and Responsibility)	1 กำหนดสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องโดยผู้เกี่ยวข้อง 2 ให้มีผู้แทนคณะกรรมการคณะต่าง ๆ ร่วมเป็นกรรมการร่างกฎบัตร 3 ให้มีการทำประชาพิจารณ์งานในหมู่ผู้เกี่ยวข้อง 4 กำหนดงานจากพระราชบัญญัติการศึกษา , นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน 5 นำเสนองาน ขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบใหม่ของ SBM	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ
F8 การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching) C8.1 เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change)	1 จัดตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ควบคุมการจัดทำ การใช้ และการประเมินผลหลักสูตรอย่างเป็นระบบ ครบวงจร 2 กำหนดให้เป็นหลักสูตรที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3 ให้พัฒนาเอกสารการเรียนการสอนและการประเมินผล 4 จัดโรงเรียนเป็นหน่วยบริการทางวิชาการแก่ชุมชน 5 จัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้และแหล่งภูมิปัญญาท้องถิ่น 6 พัฒนาครูให้ปรับกระบวนการทัศน์ในการจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการเรียนรู้

ขั้นที่ 2 นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ
สมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) ผู้วิจัยนำข้อสรุปจากการวิเคราะห์
ข้อมูลทางสถิติ การเยี่ยมชมงาน (Site Visit) และการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) มา
หลอมรวมให้เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะฉบับสมบูรณ์ ซึ่งมั่นใจว่าจะนำไปใช้ให้เกิดผลดีได้
ปรากฏผลเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice)
ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 14 เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice)
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

ตัวชี้วัดที่	องค์ประกอบใหม่ของ SBM	ข้อที่	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)
	1. การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)	1	ใช้ระบบผูกพัน ระบบศรัทธา ระบบครอบครัว
	1.1 ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Students Achievement)	2	ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์
1	เกิดผลลัพธ์ของงานตามนโยบายและเป้าหมายสำคัญตามความความหวัง	3	สร้างเป้าหมายให้ท้าทาย โดยใช้มาตรฐานจากพระราชบัญญัติการศึกษาและหลักสูตร
2	แข่งขันได้ในระดับนานาชาติ	4	ใช้ระบบเกียรติยศ และศักดิ์ศรี
3	ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูงทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และการปรับตัวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม	5	ใช้วิธีสร้างเยื่อใยและความรัก
4	ผู้เรียนสามารถเป็นผู้นำสังคมและชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น	6	สร้างธนาคารน้ำใจไว้ช่วยเหลือกันและกันตลอดเวลา
5	ผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน	7	สำรวจความต้องการของผู้เกี่ยวข้องและชุมชนต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
6	ผู้เรียนเก่ง ดี มีสุขและมองไกลระดับโลก	8	ใช้กลวิธีต่าง ๆ ในการตั้งเป้าหมาย เช่น SWOT , AIC ฯลฯ
7	ผู้เรียนมีจิตใจดูแลสาธารณประโยชน์ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม ประเพณีไทย	9	ตั้งเป้าหมายหลัก เป้าหมายรอง ส่วนรายละเอียดให้ผู้ปฏิบัติสร้างเอง
		10	ตั้งเป้าหมายให้มุ่งผลิตเด็กให้รับใช้ชาติ มุ่งสร้างคนให้ตรงกับเป้าหมายของชาติ
		11	สร้างเป้าหมายทิศทางการปฏิบัติ นิเทศติดตามและประเมินแบบครบวงจร

ตาราง 14 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่	องค์ประกอบใหม่ของ SBM	ข้อที่	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)
		12	กำหนดทิศทางสู่เป้าหมาย โดยให้ทุกสิ่งมุ่งสู่เป้าหมายที่ร่วมกันวางไว้
		13	วางแผน วางคนให้ชัดเจน ให้เข้าใจตรงกันทุกฝ่าย
		14	มุ่งให้เด็กพึ่งตนเองตามวัย มุ่งไปสู่สังคมโลก
1	1.2 ความพึงพอใจของชุมชน (Community Satisfaction) บุคลากรในชุมชนเกิดความพึงพอใจในผลงานของตน	1	จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เรื่องวัฒนธรรมและประเพณี
2	สถานศึกษาเป็นสถาบันทางการศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน	2	ให้บริการชุมชนและอำนวยความสะดวกในเรื่องอาคารสถานที่ และเรื่องอื่น ๆ
3	บุคลากรในชุมชนรู้สึกรักและเป็นเจ้าของสถานศึกษา	3	ประชาสัมพันธ์ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง
4	บุคลากรในชุมชนร่วมสร้างและร่วมรับประโยชน์จากสถานศึกษา	4	สร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา ไว้วางใจ และตรงความต้องการของชุมชน
5	สถานศึกษามีความเป็นเลิศ มีชื่อเสียงเป็นที่ภาคภูมิใจของชุมชน	5	สร้างเครือข่ายผู้ปกครอง ให้โอกาสทำกิจกรรมหลากหลาย
6	ชุมชนพร้อมใจกันระดมงบประมาณ บุคลากร ทรัพยากรและเทคโนโลยี มาร่วมกันพัฒนาสถานศึกษา	6	เชิญมาร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมตรวจสอบ
		7	ให้โอกาสพบปะสังสรรค์ สานสัมพันธ์ที่ดี
		8	ให้ได้รับผลประโยชน์จากงานร่วมกัน
		9	จัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติ
	2. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) 2.1 ความเป็นอิสระของสถานศึกษา (Autonomy)	1	ให้อิสระในขอบเขตของวิสัยทัศน์และนโยบาย
1	มีความคล่องตัวในการบริหารงาน	2	ให้อิสระในการวางแผนเป้าหมายของงาน
2	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงาน	3	ให้อิสระในการพัฒนาตนเอง
3	มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น	4	ให้เป็นประชาธิปไตย มอบหมายอำนาจอย่างมีเงื่อนไขในกรอบของกฎหมาย
		5	ให้วิเคราะห์ตนเอง ให้แข่งกับตนเอง และประเมินตนเอง
		6	วางยุทธศาสตร์ เลิกอำนาจนิยม มุ่งให้อิสระในการคิดสร้างสรรค์

ตาราง 14 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่	องค์ประกอบใหม่ของ SBM	ข้อที่	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)
	2.2 การมีสิทธิ์ออกเสียงของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Voice)	1	มีการระดมพลังสมองในการวางแผนการทำงาน
1	เรื่องการจัดตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา	2	มีการสร้างความเป็นกันเองและความสนุกสนานร่วมกัน
2	เรื่องสิทธิและอำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษา	3	ให้สิทธิ์ออกเสียงในการทำงานตามแผน
3	เรื่องแนวทางบริหารวิชาการ	4	ให้ผู้ปกครองเครือข่ายตั้งกลุ่มผู้ปกครองสร้างสรรค์
4	เรื่องแนวทางบริหารงบประมาณ	5	จัดระบบ รับฟังความคิดเห็น จัดห้อง , ศูนย์ , Webboard , รับฟังและตอบปัญหา
5	เรื่องแนวทางบริหารบุคลากร	6	กระตุ้นจิตใจ ตั้งประเด็นให้พูด ให้เขียน ให้แสดงความคิด
6	เรื่องแนวทางบริหารทั่วไป		
7	เรื่องการประชุมคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ		
	3. การสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ (Ownership)	1	สร้างทีมงาน สร้างความรักความผูกพัน
	3.1 การมีส่วนร่วม (Participation)	2	จัดกิจกรรมสร้างเจตคติที่ดี
		3	ให้ร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมตัดสินใจ บนความถูกต้อง
1	สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน	4	ให้ทีมงานและคณะกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน
2	สร้างเครือข่ายการร่วมคิด ร่วมทำ รับผลประโยชน์ และร่วมเผยแพร่ผลงาน	5	ตั้งกรรมการหลาย ๆ คณะ แล้วให้แต่ละคณะปรึกษากัน
3	สร้างศูนย์รวมการป้องกัน การแก้ไขและการพัฒนางานในสถานศึกษา	6	มีการเสริมแรงจิตใจให้รางวัลคณะกรรมการต่าง ๆ
4	สร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำงาน	7	กำหนดเป้าหมาย ความรับผิดชอบ และแนวทางการทำงานร่วมกัน
5	สร้างภาพพจน์การทำงานที่ดีเลิศ	8	ร่วมกันกำหนด กฎเกณฑ์ กติกา และระเบียบปฏิบัติงาน

ตาราง 14 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่	องค์ประกอบใหม่ของ SBM	ข้อที่	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)
	3.2 การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (Relationship)		
1	สร้างค่านิยมอุดมการณ์ร่วมกัน	1	ใช้อารมณ์สุนทสนาน ด้วยความเอื้ออาทร
2	สร้างความรักสามัคคีและความผูกพันอันดีต่อกัน	2	ให้ความเมตตาและเป็นกัลยาณมิตร
3	สร้างบรรยากาศแห่งความสมานฉันท์ของบุคลากร	3	แสดงท่าที คำพูด ที่เต็มใจช่วยเหลือกัน
4	สร้างประเพณีและกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญยิ่งต่อสถานศึกษา	4	มีการจัดกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน เช่น ทักษะศึกษา กิจกรรมตามประเพณี ฯลฯ
		5	ให้เกียรติผู้ใหญ่ คารวะผู้อาวุโส ยกย่องผู้ทำความดี
		6	เยี่ยมบ้าน ร่วมกิจกรรมชุมชน ช่วยเหลือเกื้อกูล
		7	เปิดศูนย์ พบปะ ประชุม ให้แนวคิด สำหรับผู้เกี่ยวข้องกับโรงเรียน
		8	เปิดรับอาสาสมัคร ครูพ่อ-ครูแม่ เป็นผู้ช่วยสอน
		9	เปิดโอกาสให้นักเรียน พาพ่อแม่ มาจัดกิจกรรมในโรงเรียน
	4. การสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems)		
	4.1 สร้างระบบที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency)		
1	สร้างระบบบริหารงบประมาณเข้มแข็ง เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	1	จัดระบบสายงานบริหารและสายงานสนับสนุน
2	สร้างระบบบริหารบุคลากรที่มีความทันสมัย	2	มองภาพอนาคตของงาน มีการวิจัยและพัฒนาอยู่เสมอ
3	สร้างระบบบริหารทั่วไปที่มีความคล่องตัวสูง	3	ใช้ระบบประชาธิปไตยสร้างระบบแผนงาน โครงการปฏิทินปฏิบัติงานที่ชัดเจนเข้าใจตรงกัน
4	สร้างระบบที่ตรวจสอบ ประเมินและรายงานผลได้ชัดเจน	4	ตั้งคณะกรรมการ บอกร่างงาน และตัวบ่งชี้ความสำเร็จ
		5	มีระบบประสานงานง่าย คล่อง สะดวก รวดเร็ว

ตาราง 14 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่	องค์ประกอบใหม่ของ SBM	ข้อที่	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)
5	สร้างระบบที่มีความยืดหยุ่นและเป็นกันเองสูง	6	มีระบบการนิเทศติดตามประเมินผลและรายงาน ชัดเจน ทันสมัย
		7	มีระบบประกันคุณภาพงานที่ทุกคนเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน
		8	นำเอาเทคนิคและเครื่องมือการบริหารหลากหลายมาใช้ เช่น BSC , Six Sigma , Benchmarking ฯลฯ
1	4.2 สร้างระบบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) สามารถสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายชุมชนและเครือข่ายงานได้อย่างชัดเจน	1	จัดระบบนิเทศติดตามและประเมินผลทุกงาน
2	สร้างหลักฐานที่ตรวจสอบได้	2	ทำเอกสารชี้แจงที่เข้าใจได้ตรงกัน
3	เป็นการสร้างระบบงานที่มีแนวคิดและทฤษฎีรองรับ	3	ให้ผู้ปกครองเด็กและครูเป็นผู้ประเมิน
		4	ใช้ระบบเทคโนโลยีในการตรวจสอบและประเมิน
		5	มีระบบควบคุมคุณภาพภายใน ที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้กำหนด
		6	มีระบบแฟ้มงาน จัดเก็บ สืบค้น วิเคราะห์ และรายงานสะดวก สวยงาม
		7	มีหลักฐานการตรวจสอบด้านการเงิน พัสดุ ฯลฯ ชัดเจน
		8	มีคณะกรรมการตรวจแผนงานและรับรองแผนงานทุกสิ้นปี
1	5 การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) 5.1 การสร้างกฎ ระเบียบ กติกา ร่วมกัน (Regulation)	1	ทำข้อตกลงในกฎ ระเบียบ กติกา เป็นลายลักษณ์อักษร
2	สร้างพันธสัญญากับบุคลากรในชุมชน	2	สร้างเอกสาร หลักฐานการประสานงาน
2	สร้างพันธสัญญากับเครือข่าย ทั้งในและนอกสถานศึกษา	3	ทำการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ร่วมกัน
3	สร้างข้อตกลง กฎ ระเบียบ กติกา ในแต่ละพันธสัญญาเพื่ออำนวยความสะดวก และความเข้าใจที่ตรงกันในการทำงาน	4	สร้างความร่วมมือ ด้วยการสร้างแรงจูงใจ การชี้แนะ ฯลฯ
		5	สร้างแผนกลยุทธ์หรือธรรมนูญโรงเรียนร่วมกัน

ตาราง 14 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่	องค์ประกอบใหม่ของ SBM	ข้อที่	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)
4	ทำหลักฐานการประสานงาน และการประชาสัมพันธ์เพื่อความเป็นเลิศในการทำงาน	6	ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสร้างข้อตกลงและลงนามร่วมกัน
5	มีการกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ และภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างสูง ในสถานศึกษา	7	ให้คณะกรรมการแต่ละคณะมีสิทธิ์ตั้งคณะอนุกรรมการได้หลายคณะ โดยร่างระเบียบปฏิบัติงานให้เข้าใจตรงกัน
6	ติดตามประเมิน และเผยแพร่ผลงาน ทั้งในพันธสัญญาและนอกพันธสัญญา	8	มีการเผยแพร่ผลงานของคณะกรรมการแต่ละคณะร่วมกัน
1	6 ผลการปฏิบัติงาน (Performance) 6.1 มีความเชื่อถือได้ (Reliance) เหมาะสมกับประเพณีและวัฒนธรรมชุมชน ตรงตามค่านิยมและอุดมการณ์ประชาธิปไตย สร้างความเชื่อมั่นในทางวิชาการให้ชุมชน เอื้ออาทรต่อมวลชนในชุมชน สร้างเกียรติยศและศักดิ์ศรีให้ชุมชน	1	คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้วางแผนปฏิบัติ
2		2	มีการประกันคุณภาพครูและนักเรียน
3		3	นักเรียนและผู้ปกครองจัดการพัฒนาวิชาการร่วมกับครู
4		4	ใช้ผลการประเมินในการจัดสรรงบประมาณ
5		5	ให้ความเชื่อถือ ให้โอกาส ให้เกียรติยกย่องให้แรงจูงใจ ตามผลการประเมิน
		6	ให้โบนัสหรือรางวัลตามผลการประเมิน
1	7 มีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงาน (Rights) 7.1 สิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบ (Duty and Responsibility) สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการของคณะกรรมการสถานศึกษา	1	สร้างธรรมนูญโรงเรียนและลงสัตยาบันร่วมกัน
2	สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบและร่วมรับประโยชน์จากสถานศึกษา	2	กำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน
		3	ให้ความไว้วางใจและนับถือซึ่งกันและกัน
		4	กำหนดสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องโดยผู้เกี่ยวข้อง
		5	ให้มีผู้แทนคณะกรรมการคณะต่าง ๆ ร่วมเป็นคณะกรรมการร่างกฎบัตร

ตาราง 14 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่	องค์ประกอบใหม่ของ SBM	ข้อที่	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)
3	สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบในการให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน	6	ให้มีการทำประชาพิจารณ์งานในหมู่ผู้เกี่ยวข้อง
4	สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบในการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพงาน	7	กำหนดงานจากพระราชบัญญัติการศึกษา, นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน
5	สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบในการป้องกันแก้ไขและพัฒนานักเรียน	8	นำเสนองาน ขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา
8 การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching) 8.1 เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change)		1	สร้างหลักสูตรสถานศึกษาจากความต้องการของผู้ปกครองชุมชนให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ
1	เป็นไปตามความต้องการของชุมชน	2	ให้โอกาสชุมชนร่วมจัดการเรียนการสอน
2	ครูเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนมาเป็นผู้สร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้	3	ครูเป็นผู้ดูแลนโยบายและทิศทางการสอน
3	ผู้ทรงคุณวุฒิและครูภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมรับผิดชอบในการจัดการสอน	4	จัดตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ควบคุมการจัดทำ การใช้ และการประเมินผลหลักสูตรอย่างเป็นระบบครบวงจร
4	โรงเรียนเปลี่ยนบทบาทมาเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ของท้องถิ่น	5	กำหนดให้เป็นหลักสูตรที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
		6	ให้พัฒนาเอกสารการเรียนการสอน และการประเมินผล
		7	จัดโรงเรียนเป็นหน่วยบริการทางวิชาการแก่ชุมชน
		8	จัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้และแหล่งภูมิปัญญาท้องถิ่น
		9	พัฒนาครูให้ปรับกระบวนการทัศน์ในการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแผนปฏิรูปการเรียนรู้

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ฉบับนี้ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) รวมกัน (Mixed methodology) (Tashakkori & Teddlie.1988) ในการค้นหาคำตอบใหม่ ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ในบริบทของไทย โดยใช้กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ทางการศึกษาเพื่อให้ได้วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ตามสภาพการปฏิบัติงานจริงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ

1. เพื่อชี้บ่งรูปแบบและกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อหาคำตอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนา และโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูง กับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ
4. เพื่อหาเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) ตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัยตามขั้นตอนของการวิจัย

ส่วนที่ 1 การวางแผนการวิจัย

การวิจัยนี้ดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยโดยรวม (Mixed methodology) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบ่งการวิจัยเป็น 3 ส่วน จำนวน 6 ตอน ตามกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางการศึกษา ซึ่งสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 1 ที่ว่า “เพื่อชี้บ่งรูปแบบและกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร” นั้นสรุปผลการวิจัยตามขั้นตอนของการวิจัยได้ดังนี้

ตอนที่ 1 การวางแผนในการชี้บ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะ ผู้วิจัยได้ชี้บ่งเรื่องที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร การชี้บ่งรูปแบบและกระบวนการของการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้นำ (Leader Benchmarking) ในทางการศึกษาของเคลลี (Kelly. 2001 : 6) และกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางการศึกษาของทักเกอร์ (Tucker. 1996 : 9)

ตอนที่ 2 ศึกษาและจัดทำเอกสารแนวปฏิบัติงานในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและเจาะลึกในเรื่องตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM) ของเมอร์ฟีและเบค (Murphy & Beck. 1995 : 23) 5 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย และศึกษาเจาะลึกถึงรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้นำว่าเป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานขององค์การที่เป็นแกนนำกับองค์การที่กำลังพัฒนา ส่วนกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษานั้นมี 7 ตอน ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัยนี้โดยการปรับปรุงให้เหลือ 6 ตอน จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเรื่องการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในกรุงเทพมหานคร เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 3 ชี้นำการทำงานที่ดีที่สุดและจัดหาคู่เปรียบเทียบ ผู้วิจัยได้ชี้บ่งวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและจัดหาคู่เปรียบเทียบโดยกำหนดลักษณะของคู่เปรียบเทียบเป็นโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนา และกำหนดสถานที่ตั้งของคู่เปรียบเทียบเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีบริบทที่ใกล้เคียงกันมากที่สุด

ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประกอบด้วย

ตอนที่ 4 การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้องค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัย ศึกษาตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM) 5 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย แล้วสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างตัวบ่งชี้ได้ 120 ตัวชี้วัด แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาและการวัดการประเมินผล นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 5 โรงเรียน 75 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9973 จึงนำไปปรับปรุงให้เป็นฉบับจริง แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนแกนนำจำนวน 225 คน จากโรงเรียนกำลังพัฒนาจำนวน 450 คน รวมทั้งสิ้น 675 คน ได้รับคืน 646 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.7% คัดฉบับที่ไม่สมบูรณ์ออก ได้แก่ ฉบับที่ตอบไม่ครบ หรือมีร่องรอยการไม่ตั้งใจตอบ และมีโรงเรียนที่มีผู้ตอบน้อยกว่า 7 ฉบับ (ร้อยละ 50 ของจำนวน 15 ฉบับ) เหลือแบบสอบถามที่นำไปใช้จริงจำนวน 518 ฉบับ คิดเป็น 80.2% นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows Version 9 วิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ได้องค์ประกอบใหม่ 8 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย 60 ตัวชี้วัด

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่างระหว่างคู่เปรียบเทียบและหาแนวคิดที่ดีที่สุดจากการศึกษา ผู้วิจัยนำองค์ประกอบใหม่ที่ได้มาทำการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการวิเคราะห์ระดับสภาพทั่วไปของการปฏิบัติงานในภาพรวมและหาโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ยอดเยี่ยม (Best-in-Class) ได้โรงเรียนที่ยอดเยี่ยมในภาพรวม 3 โรงเรียนและโรงเรียนที่ยอดเยี่ยมในแต่ละองค์ประกอบ จำนวน 5 โรงเรียน จากนั้นหาค่าความแตกต่างของการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนาโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) พบว่าไม่แตกต่างกันเป็นส่วนใหญ่หาค่าความแตกต่างของการปฏิบัติงานระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ โดยวิธีการเดิมพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกข้อ

จากนั้นผู้วิจัยหาเกณฑ์สูงสุดของการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ พบว่ามีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) อยู่ระหว่าง 3.52 - 3.76 จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) พบช่องว่าง (Gaps) และแสดงเป็นภาพช่องว่างของการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่าอยู่ระหว่างร้อยละ 19.4-22.0 ช่องว่างที่มีช่วงห่างมากที่สุด ได้แก่ การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) และการสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems)

ส่วนที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วย

การเยี่ยมชม (Site Visit) โรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ยอดเยี่ยม (Best-in-Class) ในแต่ละองค์ประกอบหลัก จำนวน 5 โรงเรียน เพื่อหาวิธีการลดช่องว่างของการปฏิบัติงาน โดยการสัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษากับผู้ปฏิบัติงานได้ดี และดูหลักฐานการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 6 พัฒนาข้อเสนอแนะเพื่อปรับการเรียนรู้และสื่อสารสิ่งที่ค้นพบ

ผู้วิจัยพัฒนาข้อเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ด้วยการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปฏิบัติงานจริงจากโรงเรียนที่ได้คะแนนยอดเยี่ยม (Best-in-Class) เพื่อร่วมกันพิจารณาข้อค้นพบ ทั้งในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และในด้านการเยี่ยมชม (Site Visit) การปฏิบัติงานเพื่อหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีในสภาพจริงของโรงเรียนที่ยอดเยี่ยม จากนั้นผู้วิจัยได้หลอมรวมข้อค้นพบทั้งหมดและปรับปรุงแก้ไขใหม่อีกครั้ง เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นการค้นพบวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) จริง ซึ่งตอบรับสมมติฐาน ข้อที่ 1

2. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยนำเสนอสรุปผลการวิจัยครั้งนี้ 2 ส่วน คือส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และส่วนที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 2 สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

1. สรุปผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis)

จากวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ 2 ที่ว่า “เพื่อหาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร” นั้นสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

จากตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM) ของเมอร์ฟีและเบค (Murphy & Beck.1995 : 23) จำนวน 5 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย นำมาสร้างตัวชี้วัดได้ 120 ข้อ สร้างเป็นแบบสอบถามสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) นำมาใช้เก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ได้ องค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในบริบทของไทยจำนวน 8 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย 60 ตัวชี้วัด ซึ่งตอบรับสมมุติฐาน ข้อ 2 ดังต่อไปนี้

1) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) มี 2 องค์ประกอบย่อยคือ

1.1) ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Students Achievement)

ประกอบด้วย

1.1.1) เกิดผลลัพธ์ของงานนโยบายและเป้าหมายสำคัญตามความ

คาดหวัง

1.1.2) แข่งขันได้ในระดับนานาชาติ

1.1.3) ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูงทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม

จริยธรรม และการปรับตัวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม

1.1.4) ผู้เรียนสามารถเป็นผู้นำสังคมและชุมชนในการพัฒนา

ท้องถิ่น

1.1.5) ผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อ

ชุมชน

1.1.6) ผู้เรียนเก่ง ดี มีสุขและมองไกลระดับโลก

1.1.7) ผู้เรียนมีจิตใจดูแลสาธารณประโยชน์ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและ

วัฒนธรรมประเพณีไทย

1.2) ความพึงพอใจของชุมชน (Community Satisfaction)

1.2.1) บุคลากรในชุมชนเกิดความพึงพอใจในผลงานของตน

1.2.2) สถานศึกษาเป็นสถาบันทางการศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน

1.2.3) บุคลากรในชุมชนรู้สึกรักและเป็นเจ้าของสถานศึกษา

1.2.4) บุคลากรในชุมชนร่วมสร้างและร่วมรับประโยชน์จาก

สถานศึกษา

1.2.5) สถานศึกษามีความเป็นเลิศ มีชื่อเสียงเป็นที่ภาคภูมิใจ

ของชุมชน

1.2.6) ชุมชนพร้อมใจกันระดมงบประมาณบุคลากรทรัพยากรและเทคโนโลยีมาร่วมกันพัฒนาสถานศึกษา

2) การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) มีองค์ประกอบย่อยคือ

2.1) ความเป็นอิสระของสถานศึกษา (Autonomy)

- 2.1.1) มีความคล่องตัวในการบริหารงาน
- 2.1.2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงาน
- 2.1.3) มีอิสระในการบริหารงานตามความต้องการของท้องถิ่น

2.2) การมีสิทธิ์ออกเสียงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Voice)

- 2.2.1) การแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา
- 2.2.2) สิทธิและอำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษา
- 2.2.3) แนวทางการบริหารวิชาการ
- 2.2.4) แนวทางการบริหารงบประมาณ
- 2.2.5) แนวทางการบริหารบุคลากร
- 2.2.6) แนวทางการบริหารทั่วไป
- 2.2.7) การประเมินคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานของกระทรวง

ศึกษาธิการ

3) การสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ (Ownership)

3.1) การมีส่วนร่วม (Participation)

- 3.1.1) สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน
- 3.1.2) สร้างเครือข่ายการร่วมคิด ร่วมทำ รับผิดชอบ และ
- 3.1.3) สร้างศูนย์รวมการป้องกัน การแก้ไขและการพัฒนางานใน
- 3.1.4) สร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำงาน
- 3.1.5) สร้างภาพพจน์การทำงานที่ดีเลิศ

ร่วมเผยแพร่งาน

สถานศึกษา

3.2) การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (Relationship)

- 3.2.1) สร้างค่านิยมอุดมการณ์ร่วมกัน
- 3.2.2) สร้างความรักสามัคคีและความผูกพันอันดีต่อกัน
- 3.3.3) สร้างบรรยากาศแห่งความสมานฉันท์ของบุคลากร

3.3.4) สร้างประเพณีและกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญยิ่งต่อสถานศึกษา

4) การสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems) มีองค์ประกอบย่อย คือ

4.1) สร้างระบบที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency)

- 4.4.1) ระบบบริหารงบประมาณเข้มแข็งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
- 4.4.2) ระบบบริหารบุคลากรมีความทันสมัย
- 4.4.3) ระบบบริหารทั่วไปมีความคล่องตัวสูง
- 4.4.4) เป็นระบบที่ตรวจสอบ ประเมินและรายงานผลได้ชัดเจน
- 4.4.5) มีความยืดหยุ่นและเป็นกันเองสูง

4.2) สร้างระบบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

4.2.1) สามารถสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายชุมชน และเครือข่ายงานได้อย่างชัดเจน

- 4.2.2) มีหลักฐานตรวจสอบได้
- 4.2.3) เป็นการสร้างระบบงานที่มีแนวคิดและทฤษฎีรองรับ

5) การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ

5.1) การสร้าง กฎ ระเบียบ กติการ่วมกัน (Regulation)

- 5.1.1) สร้างพันธสัญญากับบุคลากรในชุมชน
- 5.1.2) สร้างพันธสัญญากับเครือข่ายงาน ทั้งใน และนอกสถานศึกษา
- 5.1.3) สร้างข้อตกลง กฎ ระเบียบ กติกา ในแต่ละพันธสัญญาเพื่ออำนวยความสะดวก และความเข้าใจที่ตรงกันในการทำงาน
- 5.1.4) ทำหลักฐานการประสานงาน และการประชาสัมพันธ์เพื่อความเป็นเลิศในการทำงาน
- 5.1.5) มีการกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ และภาระกิจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างสูงต่องานในสถานศึกษา
- 5.1.6) ติดตามประเมิน และเผยแพร่ผลงาน ทั้งในพันธสัญญา และนอกพันธสัญญา

6) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ

6.1) มีความเชื่อถือได้ (Reliance)

- 6.1.1) เหมาะสมกับประเพณีและวัฒนธรรมชุมชน
- 6.1.2) ตรงตามค่านิยมและอุดมการณ์ประชาธิปไตย
- 6.1.3) สร้างความเชื่อมั่นในทางวิชาการให้ชุมชน
- 6.1.4) เอื้ออาทรต่อมวลชนในชุมชน
- 6.1.5) สร้างเกียรติยศและศักดิ์ศรีให้ชุมชน

7) การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงาน

(Rights)

7.1) สิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบ (Duty and Responsibility)

- 7.1.1) สิทธิในการบริหารจัดการของคณะกรรมการสถานศึกษา
- 7.1.2) สิทธิในการรับผิดชอบและรับประโยชน์จากสถานศึกษา
- 7.1.3) สิทธิในการให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน
- 7.1.4) สิทธิในการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพงาน
- 7.1.5) สิทธิในการป้องกันแก้ไขและพัฒนานักเรียน

8) การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching)

8.1 เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change)

- 8.1.1) เป็นไปตามความต้องการของชุมชน
- 8.1.2) ครูเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนมาเป็นผู้สร้างบุคคลแห่งการ
- 8.1.3) ผู้ทรงคุณวุฒิและครูภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมรับผิดชอบในการ
- 8.1.4) โรงเรียนเปลี่ยนบทบาทมาเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ของ

เรียนรู้

จัดการสอน

ท้องถิ่น

2. สรุปผลจากการวิเคราะห์ ความแปรปรวน (ANOVA)

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 ที่ว่า "เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนาและโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ใน

ระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ" นั้นสรุปผลการหาช่องว่างระหว่างคู่เปรียบเทียบ และหาแนวคิดที่ดีที่สุดจากการศึกษาตามขั้นตอนของการเปรียบเทียบสมรรถนะ(Benchmarking) เป็น 4 ข้อ คือ

1) สรุปผลการวิเคราะห์ระดับสภาพทั่วไปของการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวม ผลปรากฏดังนี้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ พบระดับสภาพทั่วไป ของการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวมว่าทุกองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับทำแล้วทุกข้อ พบองค์ประกอบหลักที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดเรียงตามลำดับลงมาคือการเพิ่มอำนาจ (Empowerment) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) การสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching) และการสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) องค์ประกอบย่อยที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด 3 อันดับลงมา ได้แก่ สร้างระบบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) การมีสิทธิ์ออกเสียงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Voice) และการมีส่วนร่วม (Participation) ส่วนองค์ประกอบย่อยที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำที่สุด 3 อันดับขึ้นไป ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Students Achievement) การสร้าง กฎ ระเบียบ กติกา ร่วมกัน (Regulation) และสร้างระบบที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) ตัวชี้วัดที่มีระดับการปฏิบัติงานสูงสุดเรียงตามลำดับลงมา 3 ข้อ ได้แก่ การตั้งกรรมการสถานศึกษา ครูเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนมาเป็นผู้สร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน ตัวชี้วัดนี้มีระดับการปฏิบัติงานต่ำที่สุดเรียงตามลำดับขึ้นไป 3 ข้อได้แก่ การแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ โรงเรียนเปลี่ยนบทบาทมาเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ของท้องถิ่น และการสร้างพันธสัญญากับบุคลากรในชุมชน

ผลจากการวิเคราะห์หาโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ยอดเยี่ยม (Best-in- Class) จากกลุ่มตัวอย่าง ได้โรงเรียนที่ปฏิบัติได้ยอดเยี่ยม 5 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ได้คะแนนยอดเยี่ยมในแต่ละองค์ประกอบมีดังนี้

1. โรงเรียนที่ 1 ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องความเป็นมืออาชีพ (Professionalism)
2. โรงเรียนที่ 2 ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องการสร้างสุขภาพขององค์กร (Organizational Health)
3. โรงเรียนที่ 3 ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)

4. โรงเรียนที่ 4 ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดในเรื่องการเพิ่มอำนาจ

(Empowerment)

5. โรงเรียนที่ 5 ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดในเรื่อง ผลการปฏิบัติงาน

(Performance)

2) สรุปผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนาพบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนาส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกันยกเว้นการแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ และระบบทั่วไปมีความคล่องตัวสูงที่แตกต่างกันและทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับปฏิบัติงานแล้ว แต่ยังไม่ถึงระดับเกิดผลจากการปฏิบัติงานและเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานนั้นสู่บุคลากรภายนอกสถานศึกษา องค์ประกอบหลักที่ปฏิบัติงานได้สูงสุด 3 อันดับเรียงจากสูงลงมาได้แก่ การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิในการทำงานของผู้เกี่ยวข้อง (Rights) และการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) องค์ประกอบหลักที่ปฏิบัติงานได้ต่ำที่สุด 3 อันดับเรียงจากต่ำที่สุดขึ้นไปได้แก่ แข่งขันได้ในระดับนานาชาติ ผู้เรียนสามารถเป็นผู้นำสังคมและชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น และเกิดผลลัพธ์ของงานตามนโยบายและเป้าหมายสำคัญ ซึ่งปฏิเสธสมมุติฐานข้อที่ 3 ดังจะได้อภิปรายผลต่อไป

3) สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในระดับต่ำ พบว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ แตกต่างกันทุกตัวชี้วัด โรงเรียนที่มีการปฏิบัติงานได้ในระดับสูง มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ทำแล้วจำนวน 10 ข้อ และอยู่ในระดับเกิดผลจากการปฏิบัติงานนั้นแล้ว จำนวน 50 ข้อ พบตัวชี้วัดที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด 3 อันดับเรียงจากสูงลงมาได้แก่ การแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา สถานศึกษามีความเป็นเลิศมีชื่อเสียงเป็นที่ภาคภูมิใจของชุมชน และสร้างเครือข่ายร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับประโยชน์ และเผยแพร่งาน ยังไม่พบตัวชี้วัดใดที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเผยแพร่สู่บุคลากรภายนอกสถานศึกษา ในส่วนโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ มีผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับต่ำที่สุด 3 อันดับเรียงจากต่ำที่สุดขึ้นไปได้แก่ แข่งขันได้ในระดับนานาชาติ โรงเรียนเปลี่ยนบทบาทมาเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิและครูภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมรับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอนในภาพรวมโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ ปฏิบัติงานอยู่ในระดับเริ่มลงมือปฏิบัติงาน

5 ข้อ อยู่ในระดับลงมือปฏิบัติงานแล้ว 55 ข้อและยังไม่พบผลการปฏิบัติงานในข้อใดถึงระดับเกิดผลจากการปฏิบัติงานและเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานนั้นสู่บุคลากรภายนอกสถานศึกษา

4) สรุปผลจากการหาช่องว่าง (Gaps) และแนวคิดการลดช่องว่าง พบว่า การปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนามีช่องว่างน้อย แต่ระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำมีช่องว่างมาก ซึ่งตอบรับสมมุติฐานข้อที่ 4

ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีดังนี้

1. สรุปผลจากการเยี่ยมชม (Site Visit) และการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group)

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 4 ที่ว่า “เพื่อหาเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) ตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร” นั้นสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1.1 ผลจากการเยี่ยมชม (Site Visit) องค์การที่ปฏิบัติงานยอดเยี่ยม

จากการเยี่ยมชมงาน การสัมภาษณ์ และดูหลักฐานการปฏิบัติงานพบวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่ได้จากการเยี่ยมชม (Site Visit) สรุปตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้ดังนี้

- 1) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ได้วิธีปฏิบัติงานที่ดี 6 ข้อ
- 2) การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) ได้วิธีปฏิบัติงานที่ดี 6 ข้อ
- 3) การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) ได้วิธีปฏิบัติงานที่ดี 6 ข้อ
- 4) การสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems) ได้วิธีปฏิบัติงานที่ดี 8 ข้อ
- 5) การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) ได้วิธีปฏิบัติงานที่ดี 3 ข้อ
- 6) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ได้วิธีปฏิบัติงานที่ดี 3 ข้อ
- 7) การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิในการทำงาน (Rights) ได้วิธีปฏิบัติงานที่ดี 3 ข้อ

8) การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching) ได้วิธีปฏิบัติงาน
ที่ดี 3 ข้อ

รวมวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่ได้จากการเยี่ยมชม (Site Visit) ทั้งสิ้นรวม 38 ข้อ

1.2 สรุปผลจากการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) เพื่อหาวิธีการ ปฏิบัติงานที่ดีเลิศ

จากการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) เพื่อหาวิธีที่ดีเลิศในการปฏิบัติงาน
และลดช่องว่างของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้วิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศจากการจัดกลุ่ม
สนทนาโดยสรุปตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ดังนี้

- 1) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ได้ 17 ข้อแบ่งเป็น
 - 1.1) ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Students Achievement) ได้ 10 ข้อ
 - 1.2) ความพึงพอใจของชุมชน (Community Satisfaction) ได้ 7 ข้อ
- 2) การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) ได้ 6 ข้อแบ่งเป็น
 - 2.1) ความเป็นอิสระของสถานศึกษา (Autonomy) ได้ 3 ข้อ
 - 2.2) การมีสิทธิ์ออกเสียงของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Voice) ได้ 3 ข้อ
- 3) การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ (Ownership) ได้ 11 ข้อแบ่งเป็น
 - 3.1) การมีส่วนร่วม (Participation) ได้ 5 ข้อ
 - 3.2) การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (Relationship) ได้ 6 ข้อ
- 4) การสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems) ได้ 9 ข้อแบ่งเป็น
 - 4.1) สร้างระบบที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) ได้ 5 ข้อ
 - 4.2) สร้างระบบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ได้ 4 ข้อ
- 5) การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) ได้ 5 ข้อ
 - 5.1) การสร้าง กฎ ระเบียบ กติการ่วมกัน (Regulation) ได้ 5 ข้อ
- 6) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ได้ 3 ข้อ
 - 6.1) มีความเชื่อถือได้ (Reliance) ได้ 3 ข้อ
- 7) มีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงาน
(Rights) ได้ 5 ข้อ
 - 7.1) สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบ (Duty and Responsibility)
ได้ 5 ข้อ

8) การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching) ได้ 6 ข้อ

8.1) เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) ได้ 6 ข้อ

รวมวิธีปฏิบัติงานที่ดีเลิศเพื่อลดช่องว่างของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ได้จากการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) ทั้งสิ้น รวม 62 ข้อ

2. สรุปผลจากการนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice)

จากการหลอมรวมวิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากการเยี่ยมชม (Site Visit) และวิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศจากการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) ทำให้เกิดเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) โดยสรุปตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้จำนวน 99 ข้อ ซึ่งตอบรับสมมุติฐานข้อ 5 ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 15 การหลอมรวมวิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากการเยี่ยมชม (Site Visit) กับวิธีการ
ปฏิบัติงานที่ดีเลิศจากการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group)

องค์ประกอบใหม่ของ SBM	จำนวนตัวชี้วัด	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (จำนวนข้อ)
1. การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)	13	23
1.1 ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Students Achievement)	7	14
1.2 ความพึงพอใจของชุมชน (Community Satisfaction)	6	9
2. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)	10	12
2.1 ความเป็นอิสระของสถาน ศึกษา (Autonomy)	3	6
2.2 การมีสิทธิออกเสียงของผู้มี ส่วนเกี่ยวข้อง (Voice)	7	6
3. การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)	9	17
3.1 การมีส่วนร่วม (Participation)	5	8
3.2 การสร้างความสัมพันธ์อันดี ต่อกัน (Relationship)	4	9
4. การสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems)	8	16
4.1 สร้างระบบที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency)	5	8
4.2 สร้างระบบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)	3	8
5. การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment)	6	8
5.1 การสร้างกฎ ระเบียบ กติกา ร่วมกัน (Regulation)	6	8

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบใหม่ของ SBM	จำนวนตัวชี้วัด	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (จำนวนข้อ)
6. ผลการปฏิบัติงาน (Performance)	5	6
6.1 มีความเชื่อถือได้ (Reliance)	5	6
7. มีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงาน (Rights)	5	8
7.1 สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบ (Duty and Responsibility)	5	8
8. การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching)	4	9
8.1 เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change)	4	9
รวม	60	99

รวมวิธีการปฏิบัติงานในเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) ตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ได้จากการหลอมรวมวิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากการเยี่ยมชม (Site Visit) และวิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศจากการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) ทั้งสิ้นรวม 99 ข้อ หลังจากเรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor analysis) และตัวชี้วัดเพื่อนำไปใช้ แล้วปรากฏผลดังนี้

ตาราง 16 เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SMB) ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
เรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดที่	องค์ประกอบใหม่ของ SBM	ข้อที่	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)
	1. การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)	1	ใช้ระบบผูกพัน ระบบศรัทธา ระบบครอบครัว
	1.1 ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Students Achievement)	2	ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกำหนดเป้าหมาย และวิสัยทัศน์
1	ผู้เรียนสามารถเป็นผู้นำสังคมและชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น	3	สร้างเป้าหมายให้ท้าทาย โดยใช้มาตรฐานจาก พรบ. การศึกษาและหลักสูตร
2	ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูงทั้งด้านวิชาการคุณธรรม จริยธรรม และการปรับตัวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม	4	ใช้ระบบเกียรติยศ และศักดิ์ศรี
3	แข่งขันได้ในระดับนานาชาติ	5	ใช้วิธีสร้างเยื่อใยและความรัก
4	ผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน	6	สร้างธนาคารน้ำใจไว้ช่วยเหลือกันและกันตลอดเวลา
5	ผู้เรียนเก่งดีมีสุข และมองไกลระดับโลก	7	สำรวจความต้องการของผู้เกี่ยวข้องและชุมชนต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
6	ผู้เรียนมีจิตใจดูแลสาธารณประโยชน์ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ประเพณีไทยเกิดผลลัพธ์ตามนโยบายและเป้าหมายสำคัญตามความคาดหวัง	8	ใช้กลวิธีต่าง ๆ ในการตั้งเป้าหมาย เช่น SWOT , AIC ฯลฯ
		9	ตั้งเป้าหมายหลัก เป้าหมายรอง ส่วนรายละเอียดให้ผู้ปฏิบัติสร้างเอง
		10	ตั้งเป้าหมายให้มุ่งผลิตเด็กให้รับใช้ชาติ มุ่งสร้างคนให้ตรงกับเป้าหมายของชาติ
		11	สร้างเป้าหมายทิศทางการปฏิบัติ นิเทศติดตาม และประเมินแบบครบวงจร
		12	กำหนดทิศทางสู่เป้าหมาย โดยให้ทุกสิ่งมุ่งสู่เป้าหมายที่ร่วมกันวางไว้
		13	วางแผน วางคนให้ชัดเจน ให้เข้าใจตรงกันทุกฝ่าย
		14	มุ่งให้เด็กพึ่งตนเองตามวัย มุ่งไปสู่สังคมโลก

ตาราง 16 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่	องค์ประกอบใหม่ของ SBM	ข้อที่	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)
	1.2 ความพึงพอใจของชุมชน (Community Satisfaction)	1	จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เรื่องวัฒนธรรม และประเพณี
1	สถานศึกษามีความเป็นเลิศ มีชื่อเสียงเป็นที่ภาคภูมิใจของชุมชน	2	ให้บริการชุมชนและอำนวยความสะดวกในเรื่องอาคารสถานที่ และเรื่องอื่น ๆ
2	ชุมชนพร้อมใจกันระดมงบประมาณ บุคลากร ทรัพยากรและเทคโนโลยี มาร่วมกันพัฒนาสถานศึกษา	3	ประชาสัมพันธ์ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง
3	บุคลากรในชุมชนรู้สึกรักและเป็นเจ้าของสถานศึกษา	4	สร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา ไว้วางใจ และตรงความต้องการของชุมชน
4	บุคลากรในชุมชนร่วมสร้างและร่วมรับประโยชน์จากสถานศึกษา	5	สร้างเครือข่ายผู้ปกครอง ให้โอกาสทำกิจกรรมหลากหลาย
5	บุคลากรในชุมชนเกิดความพึงพอใจในผลงานของตน	6	เชิญมาร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมตรวจสอบ
6	สถานศึกษาเป็นสถาบันทางการศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน	7	ให้โอกาสพบปะสังสรรค์ สานสัมพันธ์ที่ดี
		8	ให้ได้รับผลประโยชน์จากงานร่วมกัน
		9	จัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติ
	2. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)	1	ให้อิสระในขอบเขตของวิสัยทัศน์และนโยบาย
	2.1 ความเป็นอิสระของสถานศึกษา (Autonomy)	2	ให้อิสระในการวางแผนเป้าหมายของงาน
1	มีความคล่องตัวในการบริหารงาน	3	ให้อิสระในการพัฒนาตนเอง
2	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงาน	4	ให้เป็นประชาธิปไตย มอบหมายอำนาจอย่างมีเงื่อนไขในกรอบของกฎหมาย
3	มีอิสระในการบริหารงานตามความต้องการของท้องถิ่น	5	ให้วิเคราะห์ตนเอง ให้แข่งกับตนเอง และประเมินตนเอง
		6	วางยุทธศาสตร์ เลิกอำนาจนิยม มุ่งให้อิสระในการคิดสร้างสรรค์

ตาราง 16 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่	องค์ประกอบใหม่ของ SBM	ข้อที่	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)
	2.2 การมีสิทธิ์ออกเสียงของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Voice)	1	มีการระดมพลังสมองในการวางแผนการทำงาน
1	เรื่องแนวทางบริหารทั่วไป	2	มีการสร้างความเป็นกันเองและความสนุกสนานร่วมกัน
2	เรื่องแนวทางบริหารงบประมาณ	3	ให้สิทธิ์ออกเสียงในการทำงานตามแผน
3	เรื่องแนวทางบริหารบุคลากร	4	ให้ผู้ปกครองเครือข่ายตั้งกลุ่มผู้ปกครองสร้างสรรค์
4	เรื่องแนวทางบริหารวิชาการ	5	จัดระบบ รับฟังความคิดเห็น จัดห้อง , ศูนย์ , Webboard , รับฟังและตอบปัญหา
5	เรื่องสิทธิและอำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษา	6	กระตุ้นจิตใจ ตั้งประเด็นให้พูด ให้เขียน ให้แสดงความคิด
6	เรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา		
7	เรื่องการประเมินคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ		
	3. การสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ (Ownership)	1	สร้างทีมงาน สร้างความรักความผูกพัน
	3.1 การมีส่วนร่วม (Participation)	2	จัดกิจกรรมสร้างเจตคติที่ดี
		3	ให้ร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมตัดสินใจ บนความถูกต้อง
1	สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน	4	ให้ทีมงานและคณะกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน
2	สร้างภาพพจน์การทำงานที่ดีเลิศ	5	ตั้งกรรมการหลาย ๆ คณะ แล้วให้แต่ละคณะปรึกษากัน
3	สร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำงาน	6	มีการเสริมแรงจิตใจให้รางวัลคณะกรรมการต่าง ๆ
4	สร้างศูนย์รวมการป้องกัน การแก้ไขและการพัฒนางานในสถานศึกษา	7	กำหนดเป้าหมาย ความรับผิดชอบ และแนวทางการทำงานร่วมกัน
5	สร้างเครือข่ายการร่วมคิด ร่วมทำ รับผิดชอบต่อ และร่วมเผยแพร่งาน	8	ร่วมกันกำหนด กฎเกณฑ์ กติกา และระเบียบปฏิบัติงาน

ตาราง 16 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่	องค์ประกอบใหม่ของ SBM	ข้อที่	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)
1	3.2 การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (Relationship) สร้างความรักสามัคคีและความผูกพันอันดีต่อกัน สร้างค่านิยมอุดมการณ์ร่วมกัน สร้างบรรยากาศแห่งความสมานฉันท์ของบุคลากร สร้างประเพณีและกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญยิ่งต่อสถานศึกษา	1	ใช้อารมณ์สนุกสนาน ด้วยความเอื้ออาทร
		2	ให้ความเมตตาและเป็นกัลยาณมิตร
		3	แสดงท่าที คำพูด ที่เต็มใจช่วยเหลือกัน
		4	มีการจัดกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน เช่น ทัศนศึกษา กิจกรรมตามประเพณี ฯลฯ
		5	ให้เกียรติผู้ใหญ่ คารวะผู้อาวุโส ยกย่องผู้ทำความดี
		6	เยี่ยมบ้าน ร่วมกิจกรรมชุมชน ช่วยเหลือเกื้อกูล
		7	เปิดศูนย์ พบปะ ปรีกษา ให้แนวคิด สำหรับผู้เกี่ยวข้องกับโรงเรียน
		8	เปิดรับอาสาสมัคร ครูพ่อ-ครูแม่ เป็นผู้ช่วยสอน
		9	เปิดโอกาสให้นักเรียน พาพ่อแม่ มาจัดกิจกรรมในโรงเรียน
1	4. การสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems) 4.1 สร้างระบบที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) สร้างระบบที่ตรวจสอบ ประเมินและรายงานผลได้ชัดเจน สร้างระบบบริหารงบประมาณเข้มแข็ง เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย สร้างระบบบริหารทั่วไปที่มีความคล่องตัวสูง สร้างระบบที่มีความยืดหยุ่นและเป็นกันเองสูง สร้างระบบบริหารบุคลากรที่มีความทันสมัย	1	จัดระบบสายงานบริหารและสายงานสนับสนุน
		2	มองภาพอนาคตของงาน มีการวิจัยและพัฒนาอยู่เสมอ
		3	ใช้ระบบประชาธิปไตยสร้างระบบแผนงานโครงการปฏิทินปฏิบัติงานที่ชัดเจนเข้าใจตรงกัน
		4	ตั้งคณะกรรมการ บอกภาระงาน และตัวบ่งชี้ความสำเร็จ
		5	มีระบบประสานงานง่าย คล่อง สะดวก รวดเร็ว
		6	มีระบบการนิเทศติดตามประเมินผลและรายงาน ชัดเจน ทันสมัย
		7	มีระบบประกันคุณภาพงานที่ทุกคนเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน

ตาราง 16 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่	องค์ประกอบใหม่ของ SBM	ข้อที่	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)
		8	นำเอาเทคนิคและเครื่องมือการบริหารหลากหลายมาใช้ เช่น BSC , Six Sigma , Benchmarking ฯลฯ
1	4.2 สร้างระบบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) สร้างหลักฐานที่ตรวจสอบได้	1	จัดระบบนิเทศติดตามและประเมินผลทุกงาน
2	สามารถสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง	2	ทำเอกสารชี้แจงที่เข้าใจได้ตรงกัน
	เครือข่ายชุมชนและเครือข่ายงานได้อย่างชัดเจน	3	ให้ผู้ปกครองเด็กและครูเป็นผู้ประเมิน
3	เป็นการสร้างระบบงานที่มีแนวคิดและทฤษฎีรองรับ	4	ใช้ระบบเทคโนโลยีในการตรวจสอบและประเมิน
		5	มีระบบควบคุมคุณภาพภายใน ที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้กำหนด
		6	มีระบบแฟ้มงาน จัดเก็บ สืบค้น วิเคราะห์และรายงานสะดวก สวยงาม
		7	มีหลักฐานการตรวจสอบด้านการเงิน พัสดุ ฯลฯ ชัดเจน
		8	มีคณะกรรมการตรวจแผนงานและรับรองแผนงานทุกสิ้นปี
1	5 การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) 5.1 การสร้างกฎ ระเบียบ กติกา ร่วมกัน (Regulation) สร้างพันธสัญญากับบุคลากรในชุมชน	1	ทำข้อตกลงในกฎ ระเบียบ กติกา เป็นลายลักษณ์อักษร
2	สร้างพันธสัญญากับเครือข่าย ทั้งในและนอกสถานศึกษา	2	สร้างเอกสาร หลักฐานการประสานงาน
3	สร้างข้อตกลง กฎ ระเบียบ กติกา ในแต่ละพันธสัญญาเพื่ออำนวยความสะดวก และความเข้าใจที่ตรงกันในการทำงาน	3	ทำการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ร่วมกัน
4	ติดตามประเมิน และเผยแพร่ผลงานทั้งในพันธสัญญาและนอกพันธสัญญา	4	สร้างความร่วมมือ ด้วยการสร้างแรงจูงใจ การชี้แนะ ฯลฯ
		5	สร้างแผนกลยุทธ์หรือธรรมนูญโรงเรียนร่วมกัน
		6	ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสร้างข้อตกลงและลงนามร่วมกัน
		7	ให้คณะกรรมการแต่ละคณะมีสิทธิ์ตั้งคณะอนุกรรมการได้หลายคณะ โดยร่างระเบียบปฏิบัติงานให้เข้าใจตรงกัน

ตาราง 16 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่	องค์ประกอบใหม่ของ SBM	ข้อที่	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)
5	มีการกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ และภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างสูงในสถานศึกษา	8	มีการเผยแพร่ผลงานของคณะกรรมการแต่ละคณะร่วมกัน
6	ทำหลักฐานการประสานงาน และการประชาสัมพันธ์เพื่อความเป็นเลิศในการทำงาน		
	6 ผลการปฏิบัติงาน (Performance)	1	คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้วางแผนปฏิบัติ
	6.1 มีความเชื่อถือได้ (Reliance)	2	มีการประกันคุณภาพครูและนักเรียน
1	เอื้ออาทรต่อมวลชนในชุมชน	3	นักเรียนและผู้ปกครองจัดการพัฒนาวิชาการร่วมกับครู
2	เหมาะสมกับประเพณีและวัฒนธรรมชุมชน	4	ใช้ผลการประเมินในการจัดสรรงบประมาณ
3	สร้างเกียรติยศและศักดิ์ศรีให้ชุมชน	5	ให้ความเชื่อถือ ให้โอกาส ให้เกียรติยกย่อง
4	ตรงตามค่านิยมและอุดมการณ์ประชาธิปไตย	6	ให้แรงจูงใจ ตามผลการประเมิน
5	สร้างความเชื่อมั่นในทางวิชาการให้ชุมชน		ให้โบนัสหรือรางวัลตามผลการประเมิน
	7 มีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงาน (Rights)	1	สร้างธรรมเนียมโรงเรียนและลงสัตยาบันร่วมกัน
	7.1 สิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบ (Duty and Responsibility)	2	กำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน
		3	ให้ความไว้วางใจและนับถือซึ่งกันและกัน
1	สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบและร่วมรับประโยชน์จากสถานศึกษา	4	กำหนดสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องโดยผู้เกี่ยวข้อง
2	สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบในการให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน	5	ให้มีผู้แทนคณะกรรมการคณะต่าง ๆ ร่วมเป็นคณะกรรมการร่างกฎบัตร
		6	ให้มีการทำประชาพิจารณ์งานในหมู่ผู้เกี่ยวข้อง
3	สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการของคณะกรรมการสถานศึกษา	7	กำหนดงานจาก พรบ.การศึกษา, นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน

ตาราง 16 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่	องค์ประกอบใหม่ของ SBM	ข้อที่	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)
4	สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบในการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพงาน	8	นำเสนองาน ขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา
5	สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบในการป้องกันแก้ไขและพัฒนานักเรียน		
	8 การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching)	1	สร้างหลักสูตรสถานศึกษาจากความต้องการของผู้ปกครองชุมชนให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ
1	ผู้ทรงคุณวุฒิและครูภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมรับผิดชอบในการจัดการสอน	2	ให้โอกาสชุมชนร่วมจัดการเรียนการสอน
2	โรงเรียนเปลี่ยนบทบาทมาเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ของท้องถิ่น	3	ครูเป็นผู้ดูแลนโยบายและทิศทางการสอน
3	ครูเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนมาเป็นผู้สร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้	4	จัดตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ควบคุมการจัดทำ การใช้ และการประเมินผลหลักสูตรอย่างเป็นระบบครบวงจร
4	เป็นไปตามความต้องการของชุมชน	5	กำหนดให้เป็นหลักสูตรที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
		6	ให้พัฒนาเอกสารการเรียนการสอน และการประเมินผล
		7	จัดโรงเรียนเป็นหน่วยบริการทางวิชาการแก่ชุมชน
		8	จัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้และแหล่งภูมิปัญญาท้องถิ่น
		9	พัฒนาครูให้ปรับกระบวนการทัศน์ในการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการการเรียนรู้

อภิปรายผล

ในการอภิปรายผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยกำหนดประเด็นการอภิปรายผลตามประเด็นคำถาม และข้อค้นพบจากการวิจัยดังต่อไปนี้

1. คำถามการวิจัยข้อที่ 1 การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีรูปแบบและกระบวนการอย่างไร
สามารถตอบคำถามการวิจัย และอภิปรายผลจากข้อค้นพบได้ว่า มีรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารในทางการศึกษา (Leader Benchmarking) และมีกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางการศึกษา จำนวน 6 ตอน ซึ่งตอบรับสมมุติฐาน คือ

ตอนที่ 1 การวางแผนในการชี้บ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ตอนที่ 2 ศึกษาและจัดทำเอกสารแนวปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ตอนที่ 3 ชี้บ่งการทำงานที่ดีที่สุดและจัดหาคู่เปรียบเทียบ

ตอนที่ 4 การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้องค์ประกอบของการบริหารโดยใช้

โรงเรียนเป็นฐาน

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่างระหว่างคู่เปรียบเทียบและหาแนวคิดที่ดีที่สุดจากการศึกษา

ตอนที่ 6 พัฒนาข้อเสนอแนะเพื่อปรับการเรียนรู้และสื่อสารสิ่งที่ค้นพบ

ทั้ง 6 ตอนนี้เป็นแนวคิดของทักเกอร์ (Tucker, 1996 : 9) ซึ่งกำหนดไว้ 7 ตอน ผู้วิจัยนำตอนที่ 7 ไปไว้ในข้อเสนอแนะ ขั้นตอนในการเปรียบเทียบสมรรถนะมีต่างกันหลากหลาย แต่จำนวน 7 ตอนนี้ได้รับความนิยมสูงสุดคือมีบริษัททางธุรกิจใช้แล้ว จำนวน 8 บริษัท และจำนวน 6 ตอนนั้นมีบริษัททางธุรกิจใช้แล้ว 7 บริษัท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดเน้นของแต่ละองค์กร (บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช, 2545 : 21)

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ในทางธุรกิจ และอุตสาหกรรม เน้นการแข่งขัน (เบ็ง คาลิอฟ, 2544 : 12 ; นันทิพย์ ทิพย์กรกิจ, 2541 : บทคัดย่อ) เพื่อกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนสู่ความเป็นเลิศ แต่การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ในทางการศึกษาไม่ใช้การแข่งขันแต่เป็นการร่วมมือร่วมใจกัน ค้นหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ที่ทุกฝ่ายยอมรับว่านำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง จึงเริ่มมีผู้สนใจนำมาใช้ในทางการศึกษามากขึ้น ทั้งนี้ผลจากการศึกษารูปแบบและกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะอย่างหลากหลายผู้วิจัยชี้บ่งรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหาร (Leader Benchmarking) ด้วยเล็งเห็นว่า รูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่สร้างแรงกระตุ้นให้เกิดความพยายามใน

การพัฒนางานในหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องได้ดี ในขณะที่ผู้วิจัยซึ่งกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางการศึกษาเพราะศึกษาพบว่า เป็นวิธีการร่วมมือกันทำงานที่ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกันในการพัฒนางาน ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของไทย คือ ความมีน้ำใจและช่วยเหลือเอื้ออาทรกันมากที่สุด

2. คำถามการวิจัยข้อที่ 2 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร สามารถตอบคำถามการวิจัยและอภิปรายผลจากข้อค้นพบได้ว่า จากการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ตรรกของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM) ของเมอร์ฟี และเบค (Murphy & Beck. 1995 : 23) 5 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย ซึ่งสร้างตัวบ่งชี้ได้ 120 ตัวชี้วัดนั้น ได้องค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) จำนวน 8 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย 60 ตัวชี้วัด ตามสภาพการปฏิบัติงานจริงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ซึ่งตอบรับสมมุติฐาน เรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

- 1) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ประกอบด้วย
 - 1.1) ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Students Achievement)
 - 1.2) ความพึงพอใจของชุมชน (Community Satisfaction)
- 2) การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) ประกอบด้วย
 - 2.1) ความเป็นอิสระของสถานศึกษา (Autonomy)
 - 2.2) การมีสิทธิ์ออกเสียงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Voice)
- 3) การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)
 - 3.1) การมีส่วนร่วม (Participation)
 - 3.2) การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (Relationship)
- 4) การสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems)
 - 4.1) สร้างระบบที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency)
 - 4.2) สร้างระบบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)
- 5) การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment)
 - 5.1) การสร้างกฎ ระเบียบ กติการ่วมกัน (Regulation)
- 6) ผลการปฏิบัติงาน (Performance)
 - 6.1) มีความเชื่อถือได้ (Reliance)

- 7) การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบ (Rights)
 - 7.1) สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบ (Duty and Responsibility)
- 8) การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching)
 - 8.1) เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change)

ข้อสังเกตจากการค้นพบองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่น่าสนใจมากที่สุด คือ องค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุดในบริบทไทย ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ซึ่งประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และความพึงพอใจของชุมชน แสดงว่าคณะกรรมการสถานศึกษามีความเห็นตรงกันเป็นส่วนใหญ่ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของไทยนั้นต้องตั้งเป้าหมายที่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและความพึงพอใจของชุมชนเป็นสำคัญ ทั้งนี้เป็นข้อสังเกตว่า ชุมชนของไทยนั้นมีสภาพที่ต่างกันโดยลักษณะที่เป็นชุมชนเมือง และชุมชนที่เป็นชนบท ดังนั้นผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน จึงน่าจะมีเป้าหมายที่ต่างกัน

จากการพิจารณาตัวชี้วัดในองค์ประกอบย่อย เรื่องผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เรียงตามลำดับความสำคัญพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นตรงกันมากที่สุดในข้อที่ว่าผู้เรียนสามารถเป็นผู้นำสังคมและชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น จะเห็นได้ว่าคณะกรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสูงที่สุด และเรียงลงมาตามลำดับคือ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูงทั้งด้านวิชาการคุณธรรม จริยธรรม และการปรับตัวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม การแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ ผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน ผู้เรียนเก่งดีมีสุข และมองไกลระดับโลก ผู้เรียนมีจิตใจดูแลสาธารณประโยชน์ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมประเพณีไทย เกิดผลลัพธ์ตามนโยบายและเป้าหมายสำคัญตามความคาดหวัง

จากการพิจารณาตัวชี้วัดในองค์ประกอบย่อยเรื่องความพึงพอใจของชุมชน เรียงตามลำดับความสำคัญ พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นตรงกันมากในข้อที่ว่าสถานศึกษามีความเป็นเลิศ มีชื่อเสียง เป็นที่ภาคภูมิใจของชุมชน จะเห็นได้ว่า คณะกรรมการสถานศึกษา คาดหวังความเป็นเลิศและความมีชื่อเสียงเพื่อให้ชุมชนเกิดความภาคภูมิใจ ดังนั้นการตั้งเป้าหมายในข้อนี้จึงเป็นเรื่องที่น่าจะนำมาพิจารณา ในการวางแผนนโยบายการบริหารงานในโรงเรียน และข้อที่มีความสำคัญเรียงลงมาตามลำดับคือ ชุมชนพร้อมใจกันระดมงบประมาณ บุคลากร ทรัพยากร และเทคโนโลยีมาร่วมกันพัฒนาสถานศึกษา บุคลากรในชุมชนรู้สึกรักและเป็นเจ้าของสถานศึกษา บุคลากรในชุมชนร่วมสร้างและร่วมรับประโยชน์จากสถานศึกษา บุคลากรในชุมชนเกิดความพึงพอใจในผลงานของตน และสถานศึกษาเป็นสถาบันทางการศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน

จากผลสำคัญของการวิจัยที่ค้นพบว่า การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ในเรื่องการศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ในบริบทไทยนั้น การศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชนจึงน่าจะเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ในประเทศไทย ซึ่งทั้งนี้แตกต่างจากแนวคิด ตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM) ของเมอร์ฟี และเบค (Murphy & Beck) ซึ่งให้ความสำคัญสูงสุด แก่การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การมีความเป็นอิสระ การมีสิทธิออกเสียง การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การมีอิทธิพลในการทำงาน และการมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิในการทำงาน ซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาของไทยเห็นว่ามีค่าสำคัญเป็นรอง

ในภาพรวมสิ่งที่ค้นพบใหม่นี้ต่างจากตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM) ของเมอร์ฟี และเบค ซึ่งอภิปรายผลได้ดังนี้คือ แนวคิดของเมอร์ฟี และเบค เป็นแนวคิดตะวันตก เมื่อนำมาใช้ในการศึกษาไทยจึงเปลี่ยนแปลงไปเป็นเพราะบริบททางการศึกษาในตะวันตกต่างจากไทยนั่นเอง นอกจากนี้ องค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่พบใหม่นี้มีบางส่วนสอดคล้องกับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2541 : 94) ที่ว่า การกระจายอำนาจควรเน้นการเพิ่มอำนาจ (Empowerment) แก่ท้องถิ่น ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา (Stakeholders) มีส่วนร่วม (Participation) และเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ในการจัดการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีอำนาจเบ็ดเสร็จในการจัดการศึกษา สามารถตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน และท้องถิ่นได้ การบริหารควรใช้แบบโรงเรียนเป็นฐาน (School-based management) ทั้งนี้ อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : ก - ฉ) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีหลักการสำคัญคือ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน หลักการบริหารตนเอง หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า แม้จะมีส่วนสอดคล้องกัน แต่ก็มีส่วนที่ต่างไป

ในความคิดของนักการศึกษาไทย ที่มีความเห็นที่ใกล้เคียงกับผลการวิจัยมีดังนี้คือ รุ่ง แก้วแดง กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management) คือการกระจายอำนาจบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียนเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปโดยมีส่วนร่วมและตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด (กรมสามัญศึกษา. 2544 : 33) สนานจิต สุคนธ์ทรัพย์ กล่าวว่า SBM เน้นเรื่องการกระจายอำนาจการมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (กรมสามัญศึกษา. 2544 : 58) วีรวัฒน์ อุทัยรัตน์ กล่าวว่า SBM คือการบริหารจัดการตามความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา โดยคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ร่วมคิด (Plan) ร่วมตัดสินใจ

(Decision making) ร่วมทำ (Implementation) และร่วมประเมิน (Evaluation) (กรมสามัญศึกษา. 2544 : 75) ดิเรก วรรณเตียร (2545 : 4) กล่าวถึงสาระสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการออกแบบจำลองว่า ได้แก่ 1) หลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 2) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) คุณลักษณะโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ 4) คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานั้นก็มีบางส่วนที่ต่างกันไป

ในแนวคิดของนักวิชาการในต่างประเทศที่สอดคล้องกันคือการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการตนเอง การมีอำนาจตัดสินใจ การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) (Dimmock. 1993 : 93 ; citing Caldwell & Spinks. 1988 ; Short & Greer. 1989 : 10 ; David. 1989 : 51 ; Linquist & Mauriel. 1989 : 143) ที่มีแนวคิดที่สอดคล้องกันและกันมีส่วนแตกต่างกันมากขึ้น คือ การบริหารสถานศึกษาต้องเน้นโครงสร้าง (Structure) การยืดหยุ่น (Flexibility) สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) ผลผลิต (Productivity) และการเปลี่ยนแปลง (Change) ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่มีแนวคิดคล้ายกันบางส่วน และต่างกันบางส่วน เช่น เรย์โนลด์ (Reynolds. 1997 : 12) ได้สรุปแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 3 ประการคือ

1. การกระจายอำนาจให้กับโรงเรียนเพื่อให้มีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนการสอน รวมถึงการจัดบุคลากร งบประมาณ แผนงานโดยการตรวจสอบและรายงาน
2. กระบวนการตัดสินใจต้องใช้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Shared decision making) โดยคณะกรรมการอันได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน
3. โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ (School-based management) โดยคาดหวังว่าจะสร้างผู้นำในการรวมพลังการทำงานระดับโรงเรียนได้

นอกจากนี้ เดวิด และโทมัส (David & Thomas. 1989 : 4) ยังได้กล่าวไว้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย

1. การตัดสินใจที่โรงเรียนในขอบเขตหน้าที่ด้านการเงิน การจัดการ และการบริหารงานโดยตรง โดยลดอำนาจจากส่วนกลางลง
2. การปฏิรูปการบริหารงานในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความรู้สึกเป็นเจ้าของ ไม่ใช่เกิดจากการควบคุมภายนอก ความร่วมมืออย่างจริงจัง มาจากสมาชิกที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงานของโรงเรียน

ในงานวิจัยเรื่องการตัดสินใจของคินเคด (Kinkade. 1997 : 2772) พบว่าแบบของการบริหารมีผลต่อการตัดสินใจ แบบของการบริหารโดยใช้ผู้บริหารเป็นหลักไม่ใช้การกระจายอำนาจที่แท้จริงเพราะเป็นการพัฒนามาจากการบริหารแบบรวมศูนย์มากกว่าบริหาร

โดยชุมชน ซึ่งงานวิจัยนี้สนับสนุนองค์ประกอบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ค้นพบใหม่ ส่วนงานวิจัยของเทเลอร์ (Taylor. 1998 : 2750) พบว่า ความคาดหวังในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีสูงกว่าความเป็นจริง ทั้งนี้ นอร์ฟัส (Norflus. 1998 : 430) ศึกษาผลกระทบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่าลักษณะของผู้นำมีผลต่อการยินดีให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจ และสรุปว่าการวิจัยนี้สนับสนุนเรื่องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าเป็นองค์ประกอบของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ส่วนการวิจัยเรื่องผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนของ เบลล์ (Bell. 1977 : 3755) พบว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งหมายความว่า การมีส่วนร่วมตัดสินใจของครูเพียงอย่างเดียวไม่สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้

ในรายละเอียดสิ่งที่ค้นพบใหม่นี้ คือ องค์ประกอบหลักที่มีค่านำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) สูง และมีจำนวนตัวชี้วัดมากที่สุด กล่าวคือ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ทั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทยนั้น จำเป็นต้องตั้งเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ตรงกันทุกฝ่าย งานจึงจะสำเร็จตามเป้าหมายได้ดี ทั้งนี้ สอดคล้องกับความคิดของ วิจารณ์ พานิช (2545 : 7) ที่ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ที่แท้ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายหรือความมุ่งมั่น (Purpose) ของระบบการศึกษาในภาพรวมและของโรงเรียน ในระดับประเทศส่วนกลางเป็นผู้กำหนดเป้าหมายระดับชาติหรือภาพรวมของประเทศ โรงเรียนเป็นผู้กำหนดรายละเอียด และเป้าหมายของโรงเรียนเองตามสภาพท้องถิ่น สังคม และเศรษฐกิจ ให้ตรงกับภาพรวมให้เป็นภาพเดียวกัน เพราะเราเป็นประเทศเดียวกัน นอกจากนี้ยังตรงกับแนวคิดของ คัลเวลล์ และสปิงค์ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2542 : 15 - 25 : อ้างอิงจาก Caldwell & Spinks. 1990) ที่ว่าขั้นตอนในการบริหารแบบมีส่วนร่วมเริ่มต้นด้วยการกำหนดจุดมุ่งหมาย และระบุความต้องการ ซึ่งจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้คือ

- 1) จุดหมายเกี่ยวกับผลลัพธ์สำหรับนักเรียน
- 2) จุดหมายเกี่ยวกับประสบการณ์การเรียนรู้สำหรับนักเรียน
- 3) จุดหมายเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร
- 4) จุดหมายเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วม

ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดจุดหมาย (Goal Setting Theory) โดย ลอค และเลทัม (Bartol and others. 1998 ; citing Locke and Latham. n.d.) ที่ว่าการกำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อบอกทิศทางในการทำงานเป็นการจูงใจให้มีการปฏิบัติงาน (Performance) โดยกำหนดจุดแห่งความสำเร็จไว้อย่างท้าทาย เฉพาะเจาะจงให้คนปฏิบัติ โดยให้คนสร้างความ

คาดหวังเอง และความสำเร็จคือ รางวัลในการทำงานอันหมายถึง ประสิทธิภาพ (Effective) ที่มี พันธสัญญา (Commitment) นั้นเอง

3. คำถามการวิจัยข้อที่ 3 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนาและโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ แตกต่างกันอย่างไร สามารถตอบคำถามการวิจัยและอภิปรายผลจากข้อค้นพบได้ว่า จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพทั่วไปของการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวม อภิปรายผลได้ว่าภาพรวมของการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับ 3 ทำแล้วทุกข้อ หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามทุกคนมีความเห็นใกล้เคียงกันว่า ผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดในแบบสอบถามแล้วทุกข้อ แต่ยังไม่ถึงระดับ 4 เกิดผล และระดับ 5 เผยแพร่ หมายถึงยังไม่เกิดผลการปฏิบัติงานและยังไม่เผยแพร่สู่บุคลากรภายนอกสถานศึกษา ทั้งนี้ ผลการปฏิบัติงานสูงสุด 3 อันดับ เรียงจากสูงลงมาได้แก่ การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิในการทำงาน (Rights) และการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) หมายความว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง บริหารงานโรงเรียนโดยการเพิ่มอำนาจมากขึ้น มีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิในการทำงาน เช่นธรรมนูญโรงเรียนมากขึ้น และมีการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนมากขึ้น ตัวชี้วัดเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนได้มีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานในโรงเรียนจากเดิมไปสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพิ่มขึ้น ผลการปฏิบัติงานต่ำสุด 3 อันดับ เรียงจากต่ำสุดขึ้นไป ได้แก่ แข่งขันได้ในระดับนานาชาติ โรงเรียนเปลี่ยนบทบาทมาเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ของท้องถิ่นและสร้างพันธสัญญากับบุคลากรในชุมชน หมายความว่าภาพรวมในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างยังปฏิบัติงานดังกล่าวนี้ได้น้อยอภิปรายผลได้ว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครมีสภาพการปฏิบัติงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยทั่วไปใกล้เคียงกันทั้งนี้เป็นเพราะระยะเวลาปฏิบัติงานเพียง 2 ปีเศษ (ปี 2544 - 2546) (กรมสามัญศึกษา. 2545 : 55) ยังน้อยเกินไปสำหรับการพัฒนางานให้เกิดผลและเผยแพร่ได้ แต่เป็นที่น่าพอใจว่าผลการปฏิบัติงานบ่งชี้ว่าได้ลงมือปฏิบัติงานแล้ว

ซึ่งสามารถคาดหวังผลลัพธ์ว่าจะเกิดขึ้นได้ในระยะเวลาอันไม่นานนัก สภาพทั่วไปของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร คือรัฐกระจายอำนาจให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาบริหารจัดการตนเองภายใต้กรอบนโยบายของรัฐ

งานวิจัยนี้สอดคล้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศออสเตรเลีย รัฐบาลกระจายอำนาจให้แต่ละรัฐจัดการศึกษาเอง โดยสามารถจัดโครงสร้างการบริหารได้เอง โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดผลการปฏิบัติงาน ต่างจากประเทศนิวซีแลนด์ที่เน้นการกระจายอำนาจการมีส่วนร่วม การตรวจสอบและถ่วงดุลโดยคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่มาจากชุมชน ทั้งนี้ประเทศเกาหลีก็มีคณะกรรมการสถานศึกษาที่มาจากศิษย์เก่าและผู้ปกครองเป็นส่วนใหญ่ ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการในโรงเรียน การค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ ในภาพรวมสอดคล้องกับประเทศสิงคโปร์ตรงที่ประเทศสิงคโปร์มีแนวนโยบายชัดเจน มีความร่วมมือ และมีการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาให้โรงเรียนที่มีความพร้อม และมีนวัตกรรมที่สร้างความเป็นเลิศในทางการศึกษา ซึ่งรัฐบาลให้การสนับสนุนงบประมาณอย่างเต็มที่ ในขณะที่ประเทศอิสราเอลเริ่มบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการกระจายอำนาจให้โรงเรียน ให้สอดคล้องกับกรอบหลักสูตรของชาติ คล้ายของประเทศไทย ประเทศสหราชอาณาจักรจัดให้มีส่วนร่วม จากสังคม และกระจายอำนาจให้เอกชน และผู้ปกครอง เป็นกรรมการในการบริหารการศึกษาทุกระดับ ส่วนประเทศเดนมาร์กให้บริการแบบตลาดเสรีลดความเป็นราชการลงให้อำนาจแก่ โรงเรียนบริหารโดยคณะกรรมการโรงเรียน รัฐบาลจะรับผิดชอบเฉพาะการประกันคุณภาพการศึกษาเท่านั้น (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545 : 73 - 123)

เนื่องจากแนวคิดหลักของการเปรียบเทียบสมรรถนะมุ่งหาจุดสูงของการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลหาโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ของการปฏิบัติงานยอดเยี่ยม (Best-in-Class) จากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้โรงเรียนที่ได้ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติงานในภาพรวมสูงสุด 5 โรงเรียน

ซึ่งผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลที่เกิดขึ้นได้ว่าผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลนี้เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ตามเหตุผลต่อไปนี้คือ ประการแรก การตอบแบบสอบถามเป็นการตอบแบบอิสระของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ไม่มีใครหวังผลว่าจะชนะเลิศ การตอบจึงเป็นไปโดยสภาพธรรมชาติไม่มีการเสริมแต่งข้อมูลเพื่อการประกวดแต่อย่างใด ประการที่ 2 คือ เครื่องมือที่ใช้มีค่าความเชื่อมั่นสูง (.9973) จึงมั่นใจได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ ประการที่ 3 ผู้วิจัยจัดความไม่สมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ตอบไม่ครบ ตอบตรงกันทุกข้อ และแบบสอบถามที่มีร่องรอยความไม่ตั้งใจตอบและตัดโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถามไม่ถึงร้อยละ 50 ของแบบสอบถามที่

ส่งไปกล่าวคือส่งไปโรงเรียนละ 15 ฉบับ หากได้รับคืนมาไม่ถึง 7 ฉบับ จะตัดทิ้งทั้งหมดเพราะค่าความรวมมือไม่พอ โรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติงานสูงจึงเชื่อมั่นได้ว่าคุณภาพของงานในโรงเรียนนั้นจะสูงจริง

แนวคิดของการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) นั้น มุ่งค้นหาจุดสูง ผู้วิจัยจึงพิจารณาเฉพาะโรงเรียนที่มีระดับสภาพการปฏิบัติงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่อยู่ในระดับยอดเยี่ยมจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น

จากนั้นพิจารณาหาโรงเรียนที่มีระดับสภาพการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในองค์ประกอบหลัก จำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่

- 1) โรงเรียนที่ 1 มีระดับสภาพการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในเรื่องการเป็นมืออาชีพ (Professionalism)
- 2) โรงเรียนที่ 2 มีระดับการปฏิบัติงาน ยอดเยี่ยมในเรื่องการสร้างสุขภาพขององค์กร (Organizational Health)
- 3) โรงเรียนที่ 3 มีระดับสภาพการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในเรื่องการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)
- 4) โรงเรียนที่ 4 มีระดับสภาพการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในเรื่องการเพิ่มอำนาจ (Empowerment)
- 5) โรงเรียนที่ 5 มีระดับสภาพการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในเรื่องผลการปฏิบัติงาน (Performance)

3.2 ผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนา อภิปรายผลได้ว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนา แตกต่างกันเพียง 2 ตัวชี้วัด คือ การแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ และระบบทั่วไปมีความคล่องตัวสูง นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมุติฐานข้อ 3. และมีเหตุผลดังนี้ จากการพิจารณาข้อมูลของการปฏิบัติงาน พบว่า ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับทำแล้วยังไม่ถึงระดับเกิดผล และระดับเผยแพร่ โรงเรียนแกนนำมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าโรงเรียนกำลังพัฒนา เป็นส่วนใหญ่คือ 53 ตัวชี้วัด และพบว่าโรงเรียนกำลังพัฒนามีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าโรงเรียนแกนนำ 7 ตัวชี้วัด คือ บุคลากรในชุมชนเกิดความพึงพอใจในผลงานของตน สถานศึกษาเป็นสถาบันทางการศึกษาเพื่อชุมชน บุคลากรในชุมชนรู้สึกรักและเป็นเจ้าของสถานศึกษา บุคลากรในชุมชนร่วมสร้าง และร่วมรับประโยชน์จากสถานศึกษา สร้างพันธมิตรสัญญากับเครือข่ายทั้งในและนอกสถานศึกษาทำ

หลักฐาน การประสานงานและประชาสัมพันธ์เพื่อความเป็นเลิศในการทำงาน ครูเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนมาเป็นผู้สร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้อภิปรายผลได้ว่าการปฏิบัติงานของโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนานั้น เริ่มต้นในปีเดียวกัน (ปี 2544) เมื่อกรมสามัญศึกษาเดิมประกาศโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และรับสมัครโรงเรียนแกนนำมาพิจารณาศักยภาพ แล้วมอบเอกสารให้นโยบายไปปฏิบัติ โดยคิดว่าน่าจะมีศักยภาพสูงเป็นที่ยอมรับ จึงประกาศให้เป็น โรงเรียนแกนนำได้ ในขณะที่โรงเรียนกำลังพัฒนารับทราบนโยบายและศึกษางานทางเว็บไซต์ของกรมสามัญศึกษาเดิม ซึ่งอาจได้ดู หรืออาจจะไม่ได้อีกก็ได้ การพัฒนางานยังคงเหมือนเดิมคือ จำกัดด้วยเวลา งบประมาณ และเอกสารความรู้ ระดับผลของการปฏิบัติงาน จึงไม่มีความแตกต่างกัน

3.3 ผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ อภิปรายผลได้ว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระหว่างโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ แตกต่างกันทุกตัวชี้วัด ตอบรับสมมติฐานข้อที่ 4. ผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูง อยู่ที่ระดับเกิดผลเป็นส่วนใหญ่ ที่เกิดผลสูงสุด 3 ข้อคือ การแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา สถานศึกษามีความเป็นเลิศมีชื่อเสียงเป็นที่ภาคภูมิใจของชุมชน และสร้างเครือข่ายร่วมคิดร่วมทำร่วมรับประโยชน์และเผยแพร่งาน แต่ยังไม่พบการเผยแพร่งานสู่บุคลากรภายนอกสถานศึกษาในส่วนโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ มีผลการปฏิบัติงานอยู่ที่ระดับเริ่มทำเป็นบางส่วน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับทำแล้ว และไม่พบระดับเกิดผลและระดับ เผยแพร่สู่บุคลากรภายนอกสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำที่สุด ได้แก่ แข่งขันได้ในระดับนานาชาติ โรงเรียนเปลี่ยนบทบาทมาเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิและครูภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมรับผิดชอบในการจัดการสอน อภิปรายผลได้ว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงนั้นส่วนใหญ่มีความพร้อมในเรื่องคณะกรรมการสถานศึกษากล่าวคือ ประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษานั้นมาจากชุมชนที่เข้มแข็ง ประกอบกับโรงเรียนสามารถสร้างเครือข่ายผู้ปกครองได้อย่างดี ทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และมีส่วนในกิจกรรมของโรงเรียนมากจนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน ในขณะที่โรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำนั้นมักจะตั้งอยู่ในชุมชนที่อ่อนแอ ความร่วมมือจากชุมชนมีน้อย โอกาสที่จะแข่งขันในระดับนานาชาติ หรือการเปลี่ยนแปลงที่ต้องใช้งบประมาณสูงจึงหวังได้ยากแต่ก็เป็นที่น่าชื่นชมว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนี้ได้เริ่มทำไปมาก บางโรงเรียนเกิดผลแล้ว

4. คำถามการวิจัยข้อที่ 4 เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) ตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร สามารถตอบคำถามการวิจัยและอภิปรายผล จากข้อค้นพบได้ว่า เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) ตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานฉบับนี้เกิดจากการดำเนินงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังนี้

4.1 ผลจากการเยี่ยมชม (Site Visit) องค์การที่ปฏิบัติงานยอดเยี่ยม

จากการเยี่ยมชมงาน การสัมภาษณ์ และดูหลักฐาน การปฏิบัติงาน พบวิธีปฏิบัติงานที่ดี จากการเยี่ยมชมจำนวน 38 ข้อ ทั้งนี้อภิปรายผลได้ว่า จากการเยี่ยมชม ผู้ถูกสัมภาษณ์ ไม่คิดว่าการปฏิบัติงานของตนเองจะอยู่ในระดับที่ยอดเยี่ยม เพราะเป็นการปฏิบัติงานจริงที่ไม่มีการแต่งเติม ผู้สัมภาษณ์ จึงได้พบวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นปกติเช่นนั้น ที่คงอยู่และยั่งยืนสืบมา ซึ่งยังคงปฏิบัติต่อไปในสภาพการทำงานประจำวัน ดังนั้น จึงเชื่อมั่นได้ว่าวิธีการปฏิบัติงานที่ค้นพบนั้น ปฏิบัติได้จริงอย่างมั่นคงและต่อเนื่องเป็นปกติวิสัยของการทำงานในโรงเรียนที่ไปเยี่ยมชม จึงนับได้ว่าเป็นวิธีปฏิบัติงานที่ดีจริง

4.2 ผลจากการพัฒนาข้อเสนอแนะเพื่อปรับการเรียนรู้และสื่อสารสิ่งที่ค้นพบ

ที่ค้นพบ

จากการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) เพื่อหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เพื่อลดช่องว่างของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้วิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศจำนวน 62 ข้อ ซึ่งเกิดจากการแสดงความคิดเห็นเชิงยืนยัน และการปรับปรุงแก้ไขจากข้อค้นพบทางสถิติ และข้อค้นพบจากการเยี่ยมชม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญใช้วิธีการประมวลข้อมูลจากทฤษฎีและประสบการณ์การทำงานมาพัฒนาข้อค้นพบในครั้งนี้ จึงสามารถอภิปรายผลได้ว่า วิธีการปฏิบัติงานที่ได้จากการจัดกลุ่มสนทนาครั้งนี้ เป็นวิธีการที่มาจากความรู้ และประสบการณ์จริงของท่านผู้ปฏิบัติงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งระดับนโยบายและปฏิบัติ รวมถึงการได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์วิจัยมาอย่างดี ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเชื่อมั่นว่าจะสามารถลดช่องว่างของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ ทั้งนี้วิธีการปฏิบัติงานนี้ จะเหมาะสมสำหรับโรงเรียนทุกโรงเรียนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ไม่เฉพาะแต่โรงเรียนที่กำลังพัฒนาเท่านั้น แม้แต่โรงเรียนแกนนำก็ควรพิจารณาด้วย

4.3 ผลจากการนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการหลอมรวมวิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากการเยี่ยมชม (Site Visit) และวิธีปฏิบัติงานที่ดีเลิศจากการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) ทำให้เกิดเป็นวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดที่ผ่านการวิเคราะห์สังเคราะห์ด้วยวิธีการวิจัยรวมหลายวิธีการ (Mixed methodology) จนได้เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับที่ดีที่สุด (Best Practice) ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วยวิธีปฏิบัติงาน ที่ดีที่สุดทั้งสิ้น 99 ข้อ ซึ่งตอบรับสมมติฐานข้อที่ 5 และนำไปไว้ใช้ประโยชน์ในการบริหารการศึกษาต่อไป ซึ่งอภิปรายผลได้ว่า เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ฉบับนี้เป็นต้นแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ในประเทศไทย ซึ่งบอกถึงมาตรฐานสูง หรือเกณฑ์สูงของการทำงาน ซึ่งมีไว้สำหรับให้ผู้ปฏิบัติงานระดับนโยบายได้พิจารณาวางนโยบายและทิศติดตามงานได้ตรงกันกับระดับผู้ปฏิบัติหมายถึงการได้ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าจะเป็นประโยชน์กับโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยทั่วไป ไม่ใช่เฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร เท่านั้น

ข้อเสนอแนะ

จากกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ทางการศึกษาทักเกอร์ (Tucker, 1996 : 9) ตอนที่ 7 ที่ว่าการนำข้อเสนอแนะไปสู่การปฏิบัติและกำกับติดตามนั้น นำไปสู่ข้อเสนอแนะทางการวิจัยต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

ผลจากการวิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ ดังนี้

1.1 ระดับนโยบาย ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้ดังต่อไปนี้

1.1.1 จากการค้นพบองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 8 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย 60 ตัวชี้วัด นำไปสู่การวางนโยบาย และการวางแผนพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้ดังนี้

1) เรื่องการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและประกาศเป็นนโยบายให้รู้และเข้าใจตรงกันในเรื่องผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและความพึงพอใจของชุมชน

2) เรื่องการเพิ่มอำนาจ (Empowerment) ให้มีการเพิ่มอำนาจให้สถานศึกษาในเรื่องความเป็นอิสระของสถานศึกษา และการมีสิทธิออกเสียงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

3) เรื่องการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) ให้มีการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาในเรื่องการมีส่วนร่วมและการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

4) เรื่องการสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems) ให้มีการสร้างระบบบริหารงานในสถานศึกษา โดยมุ่งสร้างระบบที่มีประสิทธิภาพ และตรวจสอบได้

5) เรื่องการสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) ให้มีการสร้างพันธสัญญาร่วมกันโดยการสร้างกฎ ระเบียบ กติการ่วมกัน ในการทำงานในสถานศึกษา

6) เรื่องผลการปฏิบัติงาน (Performance) ให้เน้นผลการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อถือได้ และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

7) เรื่องการมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบ (Rights) ให้กำหนดสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบโดยการลงสัตยาบันร่วมกันในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

8) เรื่องการจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching) ให้มีการกำหนดผลลัพธ์ที่เห็นผลการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม

1.1.2 จากสภาพการปฏิบัติงานจริงในโรงเรียนที่พบนำไปสู่การวางแผนพัฒนางานและนิเทศติดตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

ในภาพรวมพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับทำแล้วทุกข้อ แต่ยังไม่มีถึงระดับเกิดผล และระดับเผยแพร่ จึงเห็นสมควรให้การสนับสนุน และนิเทศติดตามต่อไป โดยเน้นให้ตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching) และการสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) ให้มากขึ้นในส่วนองค์ประกอบย่อยที่ต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Students Achievement) การสร้างกฎ ระเบียบ กติกา ร่วมกัน (Regulation) และสร้างระบบที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) ในส่วนตัวชี้วัดที่ต้องเร่งพัฒนา ได้แก่ การแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ โรงเรียนเปลี่ยนบทบาทมาเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ของท้องถิ่น และสร้างพันธสัญญากับบุคลากรในชุมชน

ในเรื่องโรงเรียนแกนนำ และโรงเรียนกำลังพัฒนานั้น มีผลการปฏิบัติงานที่ใกล้เคียงกัน เห็นสมควรประเมินผล และจัดหาโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดไว้เป็นตัวอย่างอย่างน้อยที่สุด 5 โรงเรียน เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นในการพัฒนางาน และเกิดความร่วมมือกัน ในการพัฒนางานโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงควรให้การยกย่อง ส่วนโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำต้องเร่งแก้ไขติดตามช่วยเหลือ และให้การสนับสนุน

1.1.3 จากการพบช่องว่าง (Gaps) ของการปฏิบัติงานมากในเรื่องการสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) และการสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems) สมควรทำการลดช่องว่างด้วยการมอบหมายให้คณะศึกษานิเทศก์ผลิตสื่อ นิเทศ อบรม และกำกับติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองของสถานศึกษาเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

1.2 ระดับปฏิบัติ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้ดังต่อไปนี้

1.2.1 จากการค้นพบองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 8 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย 60 ตัวชี้วัด นำไปสู่การวางนโยบายและการวางแผนพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษา โดยเรียงตามลำดับความสำคัญก่อนหลังตามคำแนะนำขององค์ประกอบ ทำประกาศและประชาสัมพันธ์ให้รู้ และเข้าใจตรงกันในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ให้ชัดเจนในเรื่องผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และความพึงพอใจของชุมชน

2) การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) ในเรื่อง ความเป็นอิสระในการทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษา และคณะอนุกรรมการอื่น ๆ รวมถึงการมีสิทธิ์ออกเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

3) การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) โดยให้โอกาสชุมชนมีส่วนร่วมในเรื่องการบริหารสถานศึกษา และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เหมือนเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน

4) การสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems) ร่วมกันสร้างระบบบริหารงาน ที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

5) การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) โดยให้โอกาสผู้เกี่ยวข้อง สร้างกฎ ระเบียบ กติกาในการทำงานร่วมกัน

6) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ให้กำหนดผลการปฏิบัติงานร่วมกัน สร้างความเชื่อถือได้ และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

7) การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิหน้าที่ และความรับผิดชอบ (Rights) การให้มีการลงสัตยาบันร่วมกันในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

8) การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching) ให้มีการกำหนดผลลัพธ์ที่เห็นผลการเปลี่ยนแปลงชัดเจน ในเวลาที่กำหนด

1.2.2 จากสภาพการปฏิบัติงานจริงในโรงเรียนที่พบ นำไปสู่การวางนโยบายและแผนการปฏิบัติงานได้คือ สถานศึกษาควรประเมินตนเอง เพื่อทราบว่าการปฏิบัติงานด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ของตนเองอยู่ในระดับใด แล้วนำมาเป็นข้อมูลในการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา มาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ และระบบประกันคุณภาพการศึกษา โดยให้ตรงกับความต้องการของชุมชน แล้วสร้างธรรมนูญโรงเรียนขึ้นไว้ เพื่อปฏิบัติงานร่วมกัน

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

2.1 ระดับนโยบาย มีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป ดังนี้

1) ควรขยายผลการวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) สู่ภูมิภาคเพื่อให้เห็นภาพงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั่วประเทศ

2) ควรขยายผลการวิจัย โดยทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ในงานอื่น ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ

3) ควรใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ทำการวิจัยเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย

4) ควรทำวิจัยเพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ให้กว้างขวางขึ้น

2.2 ระดับปฏิบัติ มีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป ดังนี้

1) ควรทำวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ในเรื่องต่าง ๆ ตามองค์ประกอบใหม่ เพื่อหาข้อมูลในการทำงานเพิ่มขึ้น

2) ควรทำวิจัยเรื่องความต้องการของชุมชนให้มากขึ้น

3) ควรนำการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ไปทำการวิจัยในงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา

4) ควรนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2532). เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2532. กรุงเทพฯ : การศาสนา.
- _____. (2542). นโยบายและแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี. กรุงเทพฯ : การศาสนา.
- _____. (2542). แนวทางการดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : อรุณสภาคัดพร้าว.
- _____. (2543). ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543. กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา. ถ่ายเอกสาร.
- กรมวิชาการ. (2544). ศัพท์บัญญัติการศึกษา. กรุงเทพฯ : อรุณสภาคัดพร้าว.
- กรมสามัญศึกษา. (2544). แนวทางสู่ SBM : การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของกรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ : กลุ่มวิจัยและประเมินคุณภาพการศึกษา กองการมัธยมศึกษา.
- _____. (2544). รวบรวมบทความเชิงวิชาการ เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : SBM. กรุงเทพฯ : กลุ่มวิจัยและประเมินคุณภาพการศึกษา กองการมัธยมศึกษา.
- _____. (2545). โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (โครงการต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ 2544-2546). กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์, ถ่ายเอกสาร.
- _____. (2545). แผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ. ถ่ายเอกสาร.
- จิรพัฒน์ เจาประเสริฐวงศ์. (2544). การเปรียบเทียบสมรรถนะ : คู่มือสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย (Benchmarking : a manual for Australian Universities). กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2544, มกราคม - มิถุนายน). "Benchmarking แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ," *Rangsit Business Review*. 3 (6) : 63-70.
- ดิเรก วรรณเศียร. (2545). การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ด.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ซีดีรอม..

- นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย. (2001, May-June). "การประเมินตนเอง (Self Assessment) Productivity World," วารสารเพื่อการพัฒนาผลผลิต. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 6(32) : 66.
- นิตติปริญญาโทสาขการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ รุ่น 11. (2544). การประชุมสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง "การบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน". กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- น้ำทิพย์ ทิพย์กรกิจ. (2542). มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับการเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กร. ภาคนิพนธ์ วท.ม. (พัฒนารัพยากรรมนุษย์). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. (2545). Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟิกส์.
- เบ้ง คาล็อฟ. (2544). คู่มือ-วิธีเทียบเคียงแข่งดี = Benchmarking Workbook. ณัฐพงศ์ เกษมาริช แพล และเรียบเรียง. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ประวิต เอรารวรรณ. (2539). การเสริมสร้างพลังอำนาจครู : การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (วิจัยการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- พสุ เดชะรินทร์. (2540, กันยายน). "การทำ Benchmarking เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของบริษัทต่าง ๆ," วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 19 (73) : 16-32.
- พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์. (2540). TQC : TOTAL QUALITY CONTROL. กรุงเทพฯ : ชมรมส่งเสริมกิจกรรมเพิ่มผลผลิตการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.
- พีระศักดิ์ วรสุนทรโรสถ. (2542). วัดรอยเท้าช้าง (Benchmarking). พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : พีระเซลแอนด์เซอร์วิส.
- วารินทร์ สิ้นสูงสุด และวันทิพย์ สิ้นสูงสุด. (2542). ชุดฝึกอบรม ISO 9001 ระบบบริหารคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : สยามมิตรการพิมพ์.
- วิจารณ์ พานิช. (2545). การสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- วิทย์ เทียงบุญธรรม. (2541). A New English – Thai Dictionary. (Library Edition) . กรุงเทพฯ : อักษรพิทยา.

- วีรวัฒน์ อุทัยรัตน์. (2543). "การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน," ใน เอกสารประกอบ
การอบรมสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
รุ่นที่ 2. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, ถ่ายเอกสาร.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). *การบริหารโรงเรียนแบบกระจายอำนาจ (DSM : Decentralized
School Management)*. กรุงเทพฯ : อักษรพิพัฒน์.
- สมศักดิ์ เจตสุภานต์ และบุษบา เจริญผล. (2542, มกราคม-กุมภาพันธ์). "การวิเคราะห์และ
เทียบเคียงผลการดำเนินงาน (Benchmarking)," *วารสารข้าราชการ*. 44 (1) :
45-58.
- สุพัตรา อุทากาญจน์. (2542). *การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา
ภาควิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยวิธีเบนชมาร์กกับ
แผนกวิชาวิทยาศาสตร์การสอน สถาบันการศึกษาแห่งชาติ มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (โสตทัศนศึกษา). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.*
- สุพานี สถะภู่วาณิช. (2543, กรกฎาคม-กันยายน). "การเปรียบเทียบเชิงกลยุทธ์ด้วยวิธี
Benchmarking," *วารสารบริหารธุรกิจ*. 87 : 11-19.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ. (2541). *การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ
ศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ : พริกหวาน
กราฟฟิค.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2544). *การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประกันคุณภาพ
การศึกษา*. กรุงเทพฯ : บুদ্ধพอยท์.
- อลินี ณะวัฒน์สัจจะเสรี. (2540). *Benchmarking มาตรฐานเปรียบเทียบ : Model of
Excellence*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). *การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของ
สถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based
Management)*. กรุงเทพฯ : อรุณสกาลาดพร้าว.
- _____. (2545). *การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน School Based
Management*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- Alstete, W.J. (1995). *Benchmarking in Higher Education : Adapting Best Practices to Improve Quality*. Higher Education Report No. 5 Washington, DC : George Washington University.
- Appleby, Alex. (1999). "Benchmarking Theory-A Framework for the business world as a context for it application in higher education," in *Benchmarking and Threshold Standards in Higher Education*. London : Kogan Page.
- Bartol, K. ; Martin, D. ; Tein, M. ; & Mathews, G. (1998). *Management : A pacific Rim Focus*. 2nd ed., Roseville NSW : McGraw – Hill.
- Bendell, Tony, Boulter, Louise and Kelly, John. (1993). *Benchmarking for Competitive Advantage*. London : Pitman Publishing.
- Bechtel, David. (1997, December). *Principal Perceptions of Accountability, Autonomy and Assesment as Part of a School Restructuring Deal*. Dissertation, Ed.D. (Education Administration). Pittburgh : University of Pittburgh. Available : UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI - A 58/06, p. 1992, Dec. 1997)
- Bell, Lisa Ann. (1997). *School - Based Management and Student Achievement*. Dissertation, Ph.D. (Education Administration). Virginia : University of Virginia. Available : UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI - A 57/09. 3755. Mar, 1997)
- Bimber, B. (1993). *School decentralization : Lessons from the study of Bureaucracy*. CA : Santa Monica, Rand.
- Birk, Thomas Allen. (1997). *Benchmarking Decision Making Strategies for Distance Education at Four - Year Colleges and Universities in the United State*. Dissertation, Ed.D. (Education Administration). Illinois : Southern Illinois University at Carbondale. Available : UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI - A 58/06, p.217. Dec. 1997).
- Boxwell, R. (1994). *Benchmarking for Competitive Advantage*. New York : McGraw Hills.
- Brennan, John. (1995). "Benchmarking : an alternative to OFSTED lessons for higher Education," in *Quality Assurance in Education*. 3(1) : .36-38.

- Brown, Bruce Robert. (1999). *An Analysis of the Perceived Effectiveness of School - Based Management by School and Community Stakeholders*. . Dissertation, Ed.D. (Education Administration). Illinois : Northern Illinois University. Available : UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI - A 59/09, p.3296. Mar. 1999).
- Brown, D.J. (1990). *Decentralization and School Based Management*. London : Falmer.
- _____. (1992, September). "The Decentralization of School Districts," *Educational Policy*. 6(3) : 289-297.
- Brown, Johnnie Anthony. (1999). *An Evaluation of the Effects of School Based Management on Perceived Principal and School Effectiveness at Public Middle School*. Dissertation, Ed.D. (Education Administration). Morgan : Morgan State University. Available : UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI - A 59/10, p.3700. Apr. 1999).
- Bryk, A.S. (1993, July). *A view from the elementary schools : The state of reform in Chicago*. Chicago : Consortium on Chicago School Research.
- Burke, C. (1992, May). "Devolution of responsibility to Queensland school : Clarifying the rhetoric critiquing the reality," *Journal of Educational Administration*. 30(4) : 33-52.
- Callahan, R.E. (1962). *Education and the cult of efficiency : A study of the social forces that have shaped the administration of the public schools*. Chicago : University of Chicago Press.
- _____. (1967). *An introduction to education in American society : A text with readings*. New York : Knopf.
- Camp, Robert C. (1989). *Benchmarking : The search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee, WI : Quality Press.
- _____. (1995). *Benchmarking : Finding and implementing best practices*. Wisconsin, Milwaukee : ASQC Quality Press.
- Candoli, I.C. (1991). *School system administration : A strategic plan for site based management*. PA : Lancaster, Technomic.

- Carlson, Howard Curtis. (1998). *The Process of Decision - Making Under School Based Management : A Comparison of The Administrative Control and Professional Control. Models*. Dissertation, Ed.D. (Education Administration). Washington : Washington State University. Available : UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI - A 59/06, p. 1844. Dec. 1998).
- Camoy, M. & MacDonnell, J. (1990, May). "School district restructuring in Santa Fe, New Mexico," *Educational Policy*. 4(1) : 49-64.
- Chapman, J. (1990). "School-based decision making and management : Implication for school personnel," In Chapman, C. (ed.). *School-based decision-making and management*. London : Falmer.
- Clune, W.H. & White, P.A. (1989, September). *School-based management : Institutional variation, implementation, and issues for further research*. NJ. : New Brunswick, Rutgers University, Eagleton Institute of Politics, Center for Policy Research in Education.
- Conley, D.T. (1991, March). "Lessons from laboratories in school restructuring and site-based decision making," *Oregon School Study Council Bulletin*. 34(7) : 1-61.
- Conway, J.A. (1976, March). "Test of linearity between teachers' participation in decision making and their perceptions of their schools as organizations," *Administrative Science Quarterly*. 21(4) : 130-139.
- Cook, F.A. (1939). "Democracy as an agency of social control," In Reavis, W.C. (Ed). *Democratic practices in school administration : Proceedings of the eight annual conference for administrative officers of public and private schools : 1939*. p.3-15. Chicago : University of Chicago Press.
- Cooper, Hermon Dean. (1999). *A Study of A Model Technology School. to Determine Best Practices and Teacher Concern*. Dissertation, Ed.D. (Higher Education). California : Pepperdine University. Available : UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI - A 59/11, p.4113. May. 1999).

- Coopers & Lybrand Management Consultancy & CBI National Manufacturing Council.
(1993). *Survey of Benchmarking in the UK : Executive Summary*. UK :
Coopers & Lybrand, London.
- Counts, G.S. (1932). *Dare the schools build a new social order ?*. Carbondale and
Edwardsville : Southern Illinois University Press.
- Cronbach, Lee J. (1984). *Essentials of psychological testing*. 4th ed. New York :
Harper & Row.
- Cronin, I.M. (1973). *The control of urban school : perspective on the power of
educational reformers*. New York : Free Press.
- David, G.A. & Thomas, M.A. (1989). *Effective Schools and Effective Teachers*.
Boston : Allyn and Bacon.
- David, J.L. (1989, May). "Synthesis of research on school-based management,"
Educational Leadership. 46(8) : 45-53.
- _____. (1993, August). *School-based decision making : Progress and provide*.
KY : Research Prepared for the Prichard Committee for Academic Excellence.
- Dellar, G.B. (1990, April). *Connections between macro and micro implementation of
education policy : A study of school restructuring in Western Australia*.
San Francisco : Paper presented at the annual meeting of the American
Educational Research Association.
- Dewey, J. (1903, December). "Democracy in education," *Elementary School Teacher*.
4(4) : 193-204.
- Dimmock, Clive. (1993). *School based management and school effectiveness*.
London and New York, Routledge.
- Drost, W.H. (1971). "Educational administration : History," in Deighton, J.C. (Ed.).
The encyclopedia of education. 1 : 68-77. New York : Macmillan & Free Press.
- Duttweiler, P.C. & Mutchler, S.E. (1990). *Organizing the Educational system for
excellence : Harnessing the energy of people*. Austin, TX : South West
Educational Development Laboratory.

- Epps, E.G. (1992). "School-based management : Implementations for minority parents," In Lande, J.J. & Epps, E.G. (eds.). *Restructuring the schools : Problems and prospects*. CA : Berkeley, McCutchan.
- Etheridge, C.P., Hall, M.L. & Brown, N. (1990). *Leadership, control, communication and comprehension : Key factors in successful implementation of SBDM*. LA : New Orleans, Paper presentation at the annual meeting of the Mid-South Educational Research Association.
- Etheridge, C.P., et al. (1992, April). *School based decision making : An investigation into effective and ineffective decision making processes and the impact on school climate variables*. San Francisco : Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association.
- Evans, A. (1994). *Benchmarking Taking Your Organization Towards Best Practice*. Melbourne VIC : Australian Print Group.
- Evans, Glenda Campbell. (1993). "A values perspective on school-based management," In Dimmock, C. (ed.). *School-based management and school effectiveness*. London : Routledge.
- Fisher, J.G. (1996). *How To Improve Performance Through Benchmarking*. London : Kogan Page.
- Fusarelli, L.D. & Scribner, J.D. (1993, October). *Site-based management and critical democratic pluralism : An analysis of promises , problems and possibilities*. TX : Houston, Paper presented at the annual conference of the University Council for Educational Administration.
- Garms, W.L., Gulthrie, J.W. & Pierce, L.C. (1978). *School finance : The economics and politics of public education*. Englewood Cliffs, NJ. : Prentice Hall.
- Goetsch, D.L. & David, S.B. (1997). *Introduction to Total Quality : Quality Management for Production, Processing and Services*. 2nd ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.
- Goldman, P., Dunlap, D.M. & Conley, D.T. (1991, April). *Administrative and facilitation and site-based school reform projects*. Chicago : Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association.

- Guthrie, J.W. (1986, December). "School-based management : The next need educational reform," *Phi Delta Kappan*. 68 (4) : 305-309.
- Hannaway, J. (1992, March.) *Decentralization in education : Technical demands as a critical ingredient*. ERIC Document Reproduction Service No. Ed. 345 362.
- Hanson, E.M. (1991). *School-based management and educational reform : Cased in the USA and Spain*. ERIC Document Reproduction Service No. ED. 336 832.
- Harrington, H.J. & Harrington, J.S. (1996). *High Performance Benchmarking : 20 Steps to Success*. New York : McGraw Hill.
- Harrison, C.R., Killion, J.P. & Mitchell, J.El (1989, May). "Site-based management : The realities of implementation," *Educational Leadership*. 46(8) : 55-58.
- Heaphy, M.S. & Gruska, G.F. (1995). *The Malcolm Baldrige National Quality Award : A Taedstick for Quality Growth*. Massachusetts : Addison-Wesley.
- High, R.M., Achilles, C.M. & High, K. (1989, March). *Involvement in What ? Teacher actual and preferred involvement in selected school activities*. ERIC Document Reproduction Service No. ED. 336 856.
- Hill, P.T. & Bonan, J. (1991). *Decentralization and accountability in public education*. Santa Monica, CA : Rand.
- <http://www.best-in-class.com/site-tools/faq.htm>.(12/10/02). *Frequently Asked Questions*. Best Practices, LLC.
- <http://www.globalbenchmarking.com/>. (12/10/02). *Global Benchmarking Council*. Best Practices, LLC.
- <http://www.dti.gov.uk/mbp/bpgt/mqjc 00001/mqjc 000014. html>.(12/10/02). *Making best practice benchmarking work for you*. Department of Trade and Industry.
- Imber, M. (1983, April) . "Increased decision making involvement for teachers : Ethical and practical implications," *Journal of Educational Thought*. 17(1) : 36-42.
- Jackson, N.J. (1998). "Introduction to benchmarking assessment practice," in N.J. Jackson. (ed). *Pilot Studies in Benchmarking Assessment Practice in UK Higher Education*. Gloucester : Quality Assurance Agency.
- Jackson, Norman & Lund, Helen. (2000). *Benchmarking for Higher Education*. Buckingham : Society for Research into Higher Education & Open University Press.

- James, P.T.J. (1996). *Total Quality Management : An Introductory Text*. London : Prentice Hall.
- Jenni, R.W. & Muariel, J.J. (1990, April). *An examination of the factors affecting stakeholders' assessment of school decentralization*. Boston : Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association.
- Jewell, K.E. & Rosen, J.L. (1993, April). *School-based management shared decision making : A study of school reform in New York City*. Atlanta, G.A. : Paper presented at the annual meeting of the American Education Research Association.
- Jones, Cheryl Augusta Harper. (1997). *A Study of Site Based Management Implementation in Selected Urban High Schools. (Urban Education)*. Dissertation, Ph.D. (Education Administration). Maryland : University of Maryland College Park. Available :UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI-A58/06 p.2003. Dec. 1997.)
- Kelly, Anthony. (2001). *Benchmarking for School Improvement : A practical guide for comparing and achieving effectiveness*. London : Routledge Falmer, Taylor & Francis Group.
- Kim, Heung-Hoi. (1999). *Structure, Leadership and Culture in School – Based Management Schools*. Dissertation, Ph.D. (Education Administration). California : University of Southern California. Available :UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI-A59/08, p.2797. Feb. 1997.)
- Kinkade, Douglas Ann. (1997). *Factors That Affect A School Based Management Team's Ability to Make and Implement Teaching and Learning Decisions*. Dissertation, Ed.D. (Education Administration). Lanningham : Harvard : University Available : UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI-A57/07, p.2772. Feb. 1997).
- Lawton, M. (1991, January). "Teenage males said more apt to die from gunshots than natural Causes," *Education Week*. 10(26) : 4.

- Lawton, S.B. (1991, September). *Why restructure?*. Chicago : Revision of paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association.
- Lee, Tanya Morrow. (1999). *The Effect of Benchmark and Process Information on Information Acquisition and Design Outcomes*. Dissertation, Ph.D. (Business Administration). Arizona : The University of Arizona. Available : UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI-A59/11, p.4204. May. 1997.)
- Levine, D.U. & Eubanks, E.E. (1992). "Site-based management : Engine for reform of pipedream problems, prospects, petfalls, and prerequisites for success," In Lane, J.J. and Epps, E.G. (eds.). *Restructuring the schools : problems and prospects*. Berkeley, CA : McCutchan.
- Lewis, D.A. (1993). "Deinstitutionalization and school decentralization : Making the same mistake twice," in Hannaway, J & Camoy, M. (eds.). *Decentralization and school improvement*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Lindelow, J. (1981). "School based management," In Smith, S.C., Mazzearella, J.A., & Piele, P.K. (Eds). *School leadership : Handbook for survival*. Eugene, Oregon : University of Oregon, ERIC, Clearing House on Educational Management.
- Lindquist, K.M., & Mauriel, J.J. (1989, August). "School-based management : Doomed to Failure?," *Education and Urban Society*. 24(4) : 403-416.
- Liston, Colleen. (1999). *Managing Quality and Standards*. Buckingham : Open University Press.
- Malen, B. & Orgawa, R.T. (1988, Winter). "Professional patron influence on site-based governance councils : A confounding case study," *Education Evaluation and Policy Analysis*. 10(4) : 251-270.
- Malen, B., Ogawa, R.T. & Kranz, J. (1989, May). *What do we know about school-based management? A case study of the literature a call for research*. Madison, Wisconsin : Paper presented at the conference on choice and control in American education, University of Wisconsin, Madison.
- Marsh, D.O. (1992, November). *Change in schools*. Eric Document Reproduction Service No. Ed. 353 673.

- McCollor, Frederic Michael. (1998). *Case Studies of School Based Management In Three Urban Middle Schools*. Dissertation, Ed.D. (Education Administration). Minnesota : University of Minnesota. Available :UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI-A59/08, p.2797. Feb. 1997.)
- Miller, W.I. (1942). *Democracy in educational administration : An analysis of principles and practices*. New York : Columbia University, Teacher College, Bureau of Publications.
- Mirel, J. (1990, August). "What history can teach us about school decentralization," *Network News and Views*. 9(8) : 40-47.
- Mojkowski, C. & Fleming, D. (1998). *School site management : Concepts and Approaches*. MA : Andover, Regional Laboratory for the Educational Improvement of the Northeast and Islands.
- Mosley, Le' Cresha Loving. (1999). *Factors Related to Usage of Educational Technology and Implementation of Missouri Show-Me Technology Plan. Benchmarks In Parkway School District*. Dissertation, Ph.D. (Education Technology). Missouri : Saint Louis University. Available : UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI-A59/11, p.4111. May. 1999.)
- Murphy, J. & Beck, J.G. (1995). *School-Based Management as School Reform Taking Stock*. Thousand Oaks, California : Asage Publications Company, Crowin Press.
- Mutchler, S.E. & Duttweiler, P.C. (1990, April). *Implementing shared decision making in school based management : Barriers to changing traditional behavior*. Boston : Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association.
- Neal, Richard G. (1991). *School Based Management : A Detailed Guide For Successful Implementation*. Bloomington, Indiana : National Education Service.
- Newlon, J.H. (1939). *Education for democracy in our time*. New York : McGraw-Hill.

- Norflus, Julie Susan. (1998). *The Impact of School-Based Management On New York : City Teachers*. Dissertation, Ph.D. (Education Administration). New York : Columbia University Teacher College. Available :UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI-A59/01, p.430. July 1997.)
- Ogawa, R.T. (1992, April). *The institutional sources of educational reform : The case of school-based management*. San Francisco : Paper presented at the Thirteenth National Graduate Student Research Seminar in Educational Administration.
- Omstien, A.C. (1983). "Administrative decentralization and community policy : Review and outlook," *Urban Review*. 15(1) : 3-10.
- Ortman, E.J. (1923). *Teacher councils : The organized means for securing the co-operation of all workers in school*. Montpelier, VT : Capital City Press.
- Ouimet, Judith Ann. (1998). *The Freshman Experience : Benchmarking Student Perceptions of Quality of Life*. Dissertation, Ph.D. (Higher Education). Texas : The University of Texas at Austin. Available : UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI-A59/06, p.1941. Dec. 1998)
- Pacific Region Educational Laboratory. (1992, August). *Evaluation of implementation of school / community management : Final report*. HI : Honolulu, Author.
- Philips, Lawrence James. (1999). *School Based Management Expectation and Outcomes : Edmonton Public Schools 15 Years After Implementation (Alberta)*. Thesis, M.Ed. (Education Administration). Alberta (Canada).University of Alberta. Available : UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI-37/03, p.721. June. 1999)
- Pinellas Country Schools. (1994). *Superintendent's Quality Challenge*. Largo, FI : Author.
- Price, I. (1994). *A Plain Person's Guide to Benchmarking*. Special Report to the Unit for Facilities Management Research. Sheffield : Sheffield Hallam University.
- Prickett, R.L., et al. (1990, October). *Who know what? : Site-based management*. Pittsburgh : Paper presented at the annual meeting of the University Council for Education Administration.

- Ranolds, L.J. (1997). *Successful Site Based Management A Practice Guide*. (revised ed.) California : Cronin Press.
- Reider, Rob. (2000). *Benchmarking Strategies : A Tool Profit Improvement*. New York : John Wiley & Sons.
- Rice, E.M. & Schneider, G.T. (1992, April). *A decade of teacher empowerment : An empirical analysis of teacher involvement in decision making*. San Francisco : Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association.
- Robertson, P.J. & Buffett, T.M. (1991, April). *The move to decentralize : Predictors of early success*. Chicago : Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association.
- Rothstien, R. (1990, November). *Shared decision making-the first year*. Los Angeles : Los Angeles Unified School District, Independent Analysis Unit.
- Sackney, L.E. & Dibski, D.J. (1992, August). *School-based management : A critical perspective*. Hong Kong : Paper presented at the Seventh Regional Conference of the Common-Wealth Council for Educational Administration.
- Short, P.M., & Greer, J.T. (1989, March). *Increasing teaching autonomy through shared governance : Effects on policy making and student outcomes*. San Francisco : Paper presented at the annual meeting of the American Education Research Association.
- Sizer, T.R. (1992). *Horace's school : Redesigning the American high school*. Boston : Houghton Mifflin.
- Smith, Gerald Kenneth. (1999). *The Relationship Between Faculty-to-Faculty Collaboration and Customer Satisfaction in Urban High Schools (Urban High School Site Based Management)*. Dissertation, Ed.D. (Education Administration). Wayne : Wayne State University. Available : UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI-A59/12, p.4331. June. 1999.)
- Smith, W.E. (1993, April). *Teachers' perceptions of role change though shared decision making : A two-year case study*. Atlanta, GA : Paper presented at the annual meeting of the American Educational Association.

- Snyder, Kristen Michelle. (1998). *A Construct Validation and Reliability Estimation Of the Educational Quality Benchmark System*. Dissertation, Ph.D. (Education Administration). South Florida : University of South Florida. Available : UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI-A58/08, p.3101. Feb. 1998.)
- Spendolini, M. (1992). *The Benchmarking Book*. New York : AMACOM.
- Steffy, B.E. (1993). *The Kentucky education reform : Lessons for America*. PA : Lancaster, Technomic.
- Stevens, James. (1996). *Applied Multivariate Statistics for The Social Sciences*. 3 rd ed. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associate Publishers.
- Stevenson, Z. (1990, September). *Local school-based management in the District of Columbia Public Schools : First impressions of pilot sites*. DC : Washington, District of Columbia Public Schools, ERIC. Document Reproduction Service No. ED. 331 188.
- Tashakkori, Abbas. & Teddlie, Charles (1998). *Mixed methodology : combining qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, California : Sage.
- Taylor, D.L., & Bogotch, I.E. (1992, January). *Teacher decisional participation : Rhetoric of reality ?*. Houston, TX : Paper Presented at the annual meeting of the Southwest Educational Research Association.
- Taylor, Marilyn Small. (1998) *The Status of Site Based Management Shared Decision-Making in An Urban School system in Gorgia*. Dissertation, Ed.D. (Education Administration). South Carolina : South Carolina State University Available : UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI-A58/08, p.2750. Feb. 1998.)
- Thornton, Timothy Lee. (1998). *The Use of Benchmarking to Measure Indicators of High Technology Performance in A K-12 International School*. Dissertation, Ed.D. (Education Administration). Minnesota : University of Minnesota. Available : UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI-A59/05, p.1424. Nov. 1998.)

- Timothy, Raymond James. (1998). *The Impact of Site-Based Management on School Improvement and Educational Restructuring : Perceptions of The School Principal*. Dissertation, Ph.D. (Education Administration). Utah : Utah State University. Available : UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI-A58/11, p.1450. May. 1998.)
- Tony, Bendel, Louise, Boulter & John, Kelly. (1993). *Benchmarking for Competitive Advantage*. London : Pitman Publishing.
- Trestrail, C. (1992, July). *Devolution, Evolution or Revolution*. Northern Territory, Darwin : Paper presented at the annual meeting of the Australian Council for Educational Administration.
- Tucker, Sue. (1996). *Benchmarking A Guide for Education*. California : Corwin Press.
- UNESCO. (1998). *Benchmarking in Higher Education*. Paris : CHEMS.
- Wagstaff, J.H. & Reyes, P. (1993, August). *School site-based management*. TX : Austin, Report presented to the Educational Economic Policy Center, University of Texas, College of Education.
- Weiss, C.H. (1993, February). *Interests and ideologies in educational reform : Changing the venue of decision making in the high school*. Cambridge, MA : National Center for Educational Leadership.
- Weiss, C.H. & Cambone, J. (1993, August). *Principals' role in shared decision making : Managing skepticism and frustration*. Cambridge, MA : National Center for Educational Leadership.
- Weiss, C.H., Cambone, J. & Wyeth, A. (1991, April). *Trouble in paradise : Teacher conflicts in shared decision making*. Cambridge, MA : Nation Center for Educational Leadership.
- Wilson, Radford Smith. (1997). *Integrating for Effectiveness : A Model for Public Schools*. Dissertation, Ph.D. (Education Administration). Case Western : Case Western Reserve University. Available : UMI ; Dissertation Abstracts International. (DAI-A58/01, p.56. July. 1997.)

- Wohlstetter, P. (1990, April). *Experimenting with decentralization : The politics of change*. ERIC Document Reproduction Service No. ED 337 861.
- Wohlstetter, P. & Buffett, T.M. (1991, March). *School-based management in big city districts : Are dollars decentralized too ?*. Chicago : Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association.
- Wohlstetter, P. & McCurdy, K. (1991 , January). "The link between school decentralization and school politics," *Urban Education*. 25(4) : 391-414.
- Wohlstetter, P. & Mohrman, S.A. (1993, January). *School-based management : Strategies for success*. New Brunswick, NJ : CPRE Finance Briefs.
- Wohlstetter, P. & Mohrman, S.A. (1996). "Getting School – Based Management Right : What Works and What Doesn't" *Assessment of School Based Management*. [http://www.ed.gov/pubs/SER/Sch Based Mgmt/execsum.html/\(23/5/02\)](http://www.ed.gov/pubs/SER/Sch Based Mgmt/execsum.html/(23/5/02)).
- Wohlstetter, P. & Odden, A. (1992, November). *Rethinking school-based management policy and research*. New Orleans, LA : Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. Also in *Educational Administration Quarterly*. 28(4) : 529-549.
- Zairi, Mohamed. (1998). *Benchmarking for Best Practice : Continuous learning through sustainable innovation*. Great Britain : Butterworth – Heinemann, MPG Books Ltd.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
- รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือ
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัย

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ที่	โรงเรียนแกนนำ SBM	ที่	โรงเรียนกำลังพัฒนา SBM
1.	โรงเรียนสตรีวิทยา	1.	โรงเรียนมัธยมวัดมกุฎกษัตริย์
2.	โรงเรียนโยธินบูรณะ	2.	โรงเรียนวัดบวรนิเวศ
3.	โรงเรียนเทพศิรินทร์	3.	โรงเรียนราชวินิตมัธยม
4.	โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย	4.	โรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร
5.	โรงเรียนมักกะสันพิทยาสถา	5.	โรงเรียนวัดน้อยนพคุณ
6.	โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย	6.	โรงเรียนสายปัญญา
7.	โรงเรียนจันทร์หุ่นบำเพ็ญ	7.	โรงเรียนวัดสุทธิวราราม
8.	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ	8.	โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย
9.	โรงเรียนมัธยมวัดบึงทองหลาง	9.	โรงเรียนพุทธจักรวิทยา
10.	โรงเรียนบางกะปิ	10.	โรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย
11.	โรงเรียนนวมินทราชินูทิศเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า	11.	โรงเรียนนวมินทราชูทิศกรุงเทพมหานคร
12.	โรงเรียนธนบุรีวรเทพีพลารักษ์	12.	โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย
13.	โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางขุนเทียน	13.	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ รัชดาภิเษก
14.	โรงเรียนวัดนวลนรดิศ	14.	โรงเรียนสายน้ำผึ้ง
15.	โรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ	15.	โรงเรียนพระโขนงพิทยาลย์
		16.	โรงเรียนวชิรธรรมสาธิต
		17.	โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)
		18.	โรงเรียนสตรีศรีนครปฐมบำเพ็ญ
		19.	โรงเรียนบางกะปิสุขุมวิทพันธุ์อุปถัมภ์
		20.	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
		21.	โรงเรียนสุวรรณารามวิทยาคม
		22.	โรงเรียนสตรีวัดระฆัง
		23.	โรงเรียนวัดบวรเมศ
		24.	โรงเรียนวัดน้อยใน
		25.	โรงเรียนแจรงร้อนวิทยา

ที่	โรงเรียนแกนนำ SBM	ที่	โรงเรียนกำลังพัฒนา SBM
		26.	โรงเรียนพิทยาลงกรณ์พิทยาคม
		27.	โรงเรียนจันทร์ประดิษฐารามวิทยาคม
		28.	โรงเรียนฤทธิณรงค์รอน
		29.	โรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม
		30	โรงเรียนวัดรางบัว

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือ

1. โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย
2. โรงเรียนราชดำริ
3. โรงเรียนสตรีวัดระฆัง
4. โรงเรียนบางกะปิ
5. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัย

1. ผู้เชี่ยวชาญที่สัมภาษณ์ เรื่อง การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่

1.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)

- 1) ศาสตราจารย์ ดร.พิรศักดิ์ วรสุนทรโรสถ
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว)
- 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลุ เดชะรินทร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School -based management : SBM)

- 1) รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2) ดร.ดิเรก วรรณเคียร
รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดประดู่ในทรงธรรม
- 3) อาจารย์ไชยณรงค์ ศรีขาว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย ได้แก่

2.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและการประเมินผล

- 1) รองศาสตราจารย์วิญญา วิศาลาภรณ์
ภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 2) รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วรรณรัตน์
สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดิลก ดิลกานนท์
สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

- 1) ดร.บัณฑิต แทนพิทักษ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร เขต 1
- 2) ดร.เสาวนิตย์ ชัยมุสิก
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร เขต 2
- 3) อาจารย์เจษฎา แหม่มประเสริฐ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร เขต 3

ภาคผนวก ข

- แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างตัวบ่งชี้ตรรกของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM) ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- แบบสอบถามสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)
- เอกสารประกอบการเยี่ยมชม (Site Visit)
- เอกสารประกอบการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group)

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
เพื่อทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

1.1 ชื่อ (นาย, นาง, นางสาว).....นามสกุล.....
 เพศ.....อายุ.....ปี วุฒิกการศึกษาสูงสุด.....วิชาเอก.....
 จากสถาบัน.....เมื่อปี พ.ศ.....

1.2 ที่อยู่ปัจจุบันบ้านเลขที่.....หมู่บ้าน.....ถนน.....
 ตำบล/แขวง.....อำเภอ/เขต.....จังหวัด.....รหัสไปรษณีย์.....
 โทรศัพท์.....โทรสาร.....โทรศัพท์เคลื่อนที่.....

1.3 ตำแหน่งปัจจุบัน.....
 ที่ทำงานชื่อหน่วยงาน.....
 ที่ตั้งเลขที่.....ถนน.....ตำบล/แขวง.....
 อำเภอ/เขต.....จังหวัด.....รหัสไปรษณีย์.....
 โทรศัพท์.....โทรสาร.....

1.4 ความรู้เกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ที่เคยได้รับ
 (ตอบอิสระ).....

ตอนที่ 2 กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Process)

2.1 กรุณาให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางการศึกษาที่เหมาะสมกับงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา

กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ ที่ท่านรู้จัก	ข้อดี	ข้อเสีย
1. กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking Process) ทางการศึกษาของทักเกอร์ (Tucker. 1996 : 9)		
2.		
3.		

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)
ที่ท่านคิดว่าเหมาะสมที่สุดสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.2 กรุณาให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Type of Benchmarking) ในทางการศึกษาที่เหมาะสมกับโรงเรียนมัธยมศึกษา

รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะ ในทางการศึกษาที่ท่านรู้จัก	ข้อดี	ข้อเสีย
1. รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะ ของผู้นำ (Leader Benchmarking) ในทางการศึกษาของเคลลี (Kelly. 2001 : 6)		
2.		
3.		

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Type of Benchmarking) ที่ท่านคิดว่าเหมาะสมที่สุดสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการวิจัย เรื่อง การเปรียบเทียบสมรรถนะ
(Benchmarking) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM) ของโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในกรุงเทพมหานคร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

กราบขอพระคุณอย่างสูง
นางสาวนิภา พงศ์วิรัตน์
ผู้วิจัย

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
เพื่อสร้างตัวบ่งชี้ตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
(Logic of SBM) ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

1.1 ชื่อ (นาย, นาง, นางสาว).....นามสกุล.....
 เพศ.....อายุ.....ปี วุฒิกการศึกษาสูงสุด.....วิชาเอก.....
 จากสถาบัน.....เมื่อปี พ.ศ.....

1.2 ที่อยู่ปัจจุบันบ้านเลขที่.....หมู่บ้าน.....ถนน.....
 ตำบล/แขวง.....อำเภอ/เขต.....จังหวัด.....รหัสไปรษณีย์.....
 โทรศัพท์.....โทรสาร.....โทรศัพท์เคลื่อนที่.....

1.3 ตำแหน่งปัจจุบัน.....
 ที่ทำงานชื่อหน่วยงาน.....
 ที่ตั้งเลขที่.....ถนน.....ตำบล/แขวง.....
 อำเภอ/เขต.....จังหวัด.....รหัสไปรษณีย์.....
 โทรศัพท์.....โทรสาร.....

1.4 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School -based management)
 ที่เคยได้รับ (ตอบอิสระ).....

ตอนที่ 2 ข้อมูลเพื่อสร้างตัวบ่งชี้

2.1 กรุณาให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในปัจจุบัน

.....

.....

.....

.....

2.2 กรุณาให้แนวคิดเรื่องตรรกของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Logic of SBM) ดังต่อไปนี้

1) การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)

.....

.....

.....

.....

2) การสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ (Ownership)

.....

.....

.....

.....

3) การเป็นมืออาชีพ (Professionalism)

.....

.....

.....

.....

4) การสร้างสุขภาพขององค์การ (Organizational Health)

.....

.....

.....

.....

5) ผลของการปฏิบัติงาน (Performance)

.....

.....

.....

.....

2.3 กรุณาให้ความคิดเกี่ยวกับอุปสรรค ปัญหา และวิธีแก้ไข

.....

.....

.....

.....

2.4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยเรื่อง SBM

.....

.....

.....

.....

กราบขอบพระคุณอย่างสูง
นางสาวนิภา พงศ์วิรัตน์
ผู้วิจัย

(สำหรับผู้วิจัย)

รหัส

แบบสอบถามสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

คำชี้แจง แบบสอบถามสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ฉบับนี้ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อทำการวิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร (Benchmarking of SBM)” ซึ่งเป็นปริญญาโทระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีจุดประสงค์ที่จะได้ข้อมูลที่มีคุณค่าโดยมุ่งเน้นผลการวิจัยโดยรวมเป็นสำคัญ และไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน คำตอบที่มีคุณค่าจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการในการพัฒนางานบริหารการศึกษาต่อไป แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อความสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

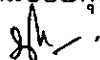
ลักษณะของแบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

มีเกณฑ์การประเมินสภาพการปฏิบัติงานในสถานศึกษา 5 ระดับ คือ

- | | | | |
|---------|---------|---------|---|
| ระดับ 1 | รับรู้ | หมายถึง | ผู้ปฏิบัติรับรู้ว่ามีงานดังกล่าวในสถานศึกษา |
| ระดับ 2 | เริ่มทำ | หมายถึง | ผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาเริ่มลงมือทำงานนั้นๆ |
| ระดับ 3 | ทำแล้ว | หมายถึง | ผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาปฏิบัติงานนั้นแล้ว |
| ระดับ 4 | เกิดผล | หมายถึง | เกิดผลจากการปฏิบัติงานนั้นแล้ว |
| ระดับ 5 | เผยแพร่ | หมายถึง | ได้มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานนั้นสู่บุคคลภายนอกสถานศึกษาแล้ว |

โดยมีข้อความให้พิจารณาจำนวน 22 ข้อใหญ่ 120 ข้อย่อย โปรดพิจารณาว่าข้อความแต่ละข้อนั้นตรงกับสภาพความเป็นจริงของการปฏิบัติงานในเรื่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ในสถานศึกษาของท่านในระดับใด โดยเขียน ✓ ลงในช่องที่ตรงกับพิจารณาของท่านโปรดตอบให้ครบทุกข้อเพื่อสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างสมบูรณ์

ด้วยความขอบคุณยิ่ง



(นางสาวนิภา พงศ์วิรัตน์)

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาเติมคำหรือข้อความลงในช่องว่างและเขียน ☒ ลงในช่อง ☐ ที่ต้องการ

1. ชื่อสถานศึกษา..... อำเภอ/เขต.....

เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร ☐ เขต 1 ☐ เขต 2 ☐ เขต 3

ชื่อสหวิทยาเขต.....

ขนาดของโรงเรียน (เกณฑ์ของ สพฐ ปี 2546)

- ☐ ขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 1000 คนขึ้นไป
- ☐ ขนาดกลาง มีนักเรียน จำนวน 300 คน ถึง 1000 คน
- ☐ ขนาดเล็ก มีนักเรียน จำนวนไม่เกิน 300 คน

มีจำนวนครูผู้ปฏิบัติงาน.....คน

2. ตำแหน่งปัจจุบันของท่าน

- | | |
|--|--|
| ☐ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา | ☐ ผู้แทนผู้ปกครอง |
| ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา | ☐ ผู้แทนองค์กรชุมชน |
| ☐ ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ | ☐ รองผู้บริหารสถานศึกษา |
| ☐ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ | ☐ ครูผู้ปฏิบัติงาน |

3. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง อายุ.....ปี

ทำงานในสถานศึกษานี้มานาน.....ปี อายุราชการ.....ปี

4. วุฒิการศึกษา.....วิชาเอก.....วิชาโท.....
จากสถาบัน.....

5. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เคยได้รับคือ.....
.....
.....

ตอนที่ 2 ข้อความสภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) โปรดพิจารณาว่า
สถานศึกษาของท่านมีสภาพการปฏิบัติงานตามข้อความต่อไปนี้ในระดับใด และ
เขียน ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับสภาพการปฏิบัติงานในสถานศึกษาของท่าน
ดังต่อไปนี้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับสภาพการปฏิบัติงานในสถานศึกษา				
		เผยแพร่ 5	เกิดผล 4	ทำแล้ว 3	เริ่มทำ 2	รับรู้ 1
1.	1. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)					
	1.1 ความเป็นอิสระ (Autonomy) ของสถานศึกษา					
	รัฐเพิ่มอำนาจและให้ความเป็นอิสระแก่สถานศึกษา ทำให้สถานศึกษาเกิดมีสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้					
	1.1 มีความคล่องตัวในการบริหารงาน.....					
	1.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงาน.....					
	1.3 มีอิสระในการบริหารงานตามความต้องการของ ท้องถิ่น.....					
2.	1.2 การมีสิทธิ์ออกเสียง (Voice) ของคณะผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา					
	คณะผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษามีสิทธิ์ออกเสียง ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้					
	2.1 การแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา.....					
	2.2 สิทธิและอำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษา.....					
	2.3 แนวทางการบริหารวิชาการ.....					
	2.4 แนวทางการบริหารงบประมาณ.....					
	2.5 แนวทางการบริหารบุคลากร.....					
	2.6 แนวทางการบริหารทั่วไป.....					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับสภาพการปฏิบัติงานในสถานศึกษา				
		เผยแพร่ 5	เกิดผล 4	ทำแล้ว 3	เริ่มทำ 2	รับรู้ 1
3.	คณะผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษามีสิทธิ์เรียกร้องให้สถานศึกษาปฏิบัติงาน ดังนี้					
	3.1 เหมาะสมกับประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่น					
	3.2 ตรงตามค่านิยมและอุดมการณ์ประชาธิปไตย					
	3.3 สร้างความเชื่อมั่นในทางวิชาการให้ชุมชน					
	3.4 เอื้ออาทรต่อมวลชนในท้องถิ่น					
	3.5 สร้างเกียรติยศและศักดิ์ศรีให้ท้องถิ่น					
4.	1.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Involvement) โดยการเพิ่มอำนาจให้คณะกรรมการสถานศึกษา ดังนี้					
	ร่วมกับผู้เกี่ยวข้องในชุมชน ในการคิดและตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ดังนี้					
	4.1 การระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา					
	4.2 การประเมินคุณภาพผู้เรียน ตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ					
	4.3 การแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน ให้ตรงตามความต้องการของท้องถิ่น					
	4.4 การนิเทศติดตาม และประเมินผลงานในสถานศึกษา					
	4.5 การประชาสัมพันธ์ทั้งในและนอกสถานศึกษา					
5.	1.4 การมีอิทธิพลในการทำงาน (Influence) ของคณะกรรมการสถานศึกษา					
	คณะกรรมการสถานศึกษามีอำนาจและมีอิทธิพลร่วมกับบุคลากรในชุมชนในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้					
	5.1 การวางนโยบายของสถานศึกษา					
	5.2 การปฏิบัติตามนโยบายของสถานศึกษา					
	5.3 การพัฒนาคุณภาพงานในสถานศึกษา					
	5.4 การสื่อสารและเทคโนโลยี					
	5.5 การให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับสภาพการปฏิบัติงานในสถานศึกษา				
		เผยแพร่	เกิดผล	ทำแล้ว	เริ่มทำ	รับรู้
		5	4	3	2	1
6.	1.5 การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิในการทำงาน (Rights) ร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา					
	มีการสร้างธรรมเนียมโรงเรียนเพื่อรับรองสิทธิอันชอบธรรมในการบริหารจัดการของคณะกรรมการสถานศึกษาดังนี้					
	6.1 สิทธิในการบริหารจัดการของคณะกรรมการสถานศึกษา.....					
	6.2 สิทธิในการรับผิดชอบและรับประโยชน์จากสถานศึกษา.....					
	6.3 สิทธิในการให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน.....					
	6.4 สิทธิในการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพงาน.....					
	6.5 สิทธิในการป้องกันแก้ไขและพัฒนานักเรียน.....					
7.	2.การสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ(Ownership)					
	2.1 การมีส่วนร่วม (Participation)					
	มีการสร้างงานและกิจกรรมเพื่อปลูกฝังความรู้สึกเป็นเจ้าของงานในสถานศึกษา ดังนี้					
	7.1 สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน.....					
	7.2 สร้างเครือข่ายการร่วมคิด ร่วมทำ รับผลประโยชน์ และร่วมเผยแพร่งาน.....					
	7.3 สร้างศูนย์รวมการป้องกัน การแก้ไขและการพัฒนางานในสถานศึกษา.....					
	7.4 สร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำงาน.....					
	7.5 สร้างภาพพจน์การทำงานที่ดีเลิศ.....					
	8. มีการสร้างงานและกิจกรรมเพื่อปลูกฝังความรู้สึกให้รวมจิตใจในการทำงานในสถานศึกษา					
	8.1 สร้างค่านิยมอุดมการณ์ร่วมกัน.....					
	8.2 สร้างความรักสามัคคีและความผูกพันอันดีต่อกัน.....					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับสภาพการปฏิบัติงานในสถานศึกษา				
		เผยแพร่ 5	เกิดผล 4	ทำแล้ว 3	เริ่มทำ 2	รับรู้ 1
	8.3 สร้างบรรยากาศแห่งความสมานฉันท์ของบุคลากร					
	8.4 สร้างวัฒนธรรมองค์การโดยสร้างสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจ เช่น สี สัญลักษณ์ เพลง ฯลฯ					
	8.5 สร้างประเพณีและกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญยิ่งต่อสถานศึกษา					
	3. การเป็นมืออาชีพ (Professionalism)					
	3.1 การสร้างพลังที่ทำให้เกิดผล (Efficacy) ของคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง					
9.	มีการสร้างความเป็นมืออาชีพ โดยการสร้างพลังที่ทำให้เกิดผลแก่คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องดังนี้					
	9.1 มีการเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถด้านการบริหารจัดการ					
	9.2 มีการสนับสนุนส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพ และความสามารถอย่างเต็มที่					
	9.3 มีการประกันคุณภาพ การบริหารตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ					
	9.4 มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ สู่บุคลากรในท้องถิ่น					
	9.5 มีเป้าหมายการทำงานที่มุ่งให้เกิดผลตามความต้องการของท้องถิ่น ที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับสภาพการปฏิบัติงานในสถานศึกษา				
		เผยแพร่	เกิดผล	ทำแล้ว	เริ่มทำ	รับรู้
		5	4	3	2	1
10.	3.2 การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) ของคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง					
	มีการสร้างพันธสัญญาร่วมกันของคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องหลากหลายรูปแบบ ดังนี้					
	10.1 สร้างพันธสัญญากับบุคลากรในชุมชน					
	10.2 สร้างพันธสัญญากับเครือข่ายงาน ทั้งในและนอกสถานศึกษา					
	10.3 สร้างข้อตกลง กฎ ระเบียบ กติกา ในแต่ละพันธสัญญาเพื่ออำนวยความสะดวก และความเข้าใจที่ตรงกันในการทำงาน					
	10.4 ทำหลักฐานการประสานงาน และการประชาสัมพันธ์เพื่อความเป็นเลิศในการทำงาน					
	10.5 มีการกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ และภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างสูงต่องานในสถานศึกษา					
11.	10.6 ติดตามประเมิน และเผยแพร่ผลงาน ทั้งในพันธสัญญา และนอกพันธสัญญา					
	3.3การสร้างความพึงพอใจและคุณธรรมร่วมกัน (Satisfaction and Morale) ของคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง					
	มีการสร้างความพึงพอใจและคุณธรรมร่วมกันของคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้					
	11.1 สร้างความโปร่งใสในการทำงาน					
	11.2 สร้างระบบที่ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน					
	11.3 สร้างเป้าหมายและกำหนดผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการของทุกฝ่าย					
	11.4 สร้างกระบวนการทำงานที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม					
	11.5 สร้างปัจจัยพื้นฐานแห่งความสำเร็จจากความรัก ความสามัคคี และความสัมพันธ์อันดีต่อกัน					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับสภาพการปฏิบัติงานในสถานศึกษา				
		เผยแพร่ 5	เกิดผล 4	ทำแล้ว 3	เริ่มทำ 2	รับรู้ 1
12.	4. การสร้างสุขภาพขององค์การ (Organizational Health)					
	4.1 การจัดระบบทั่วไปขององค์การ (General Systems)					
	1) ระบบที่มุ่งประสิทธิผล (Effectiveness)					
	คณะกรรมการสถานศึกษาสร้างสุขภาพขององค์การโดยการจัดระบบทั่วไปขององค์การโดยมุ่งประสิทธิผลดังนี้					
	12.1 ระบบบริหารวิชาการก้าวสู่แนวทาง					
	12.2 ระบบบริหารงบประมาณเข้มแข็งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย					
	12.3 ระบบบริหารบุคลากรมีความทันสมัย					
	12.4 ระบบบริหารทั่วไปมีความคล่องตัวสูง					
	12.5 ระบบสื่อสารเทคโนโลยีและการประชาสัมพันธ์ก้าวหน้า และทันสมัย					
13.	2) ระบบที่ตอบสนองต่องานสูง (Responsiveness)					
	มีการสร้างระบบงานที่ตอบสนองต่องานสูงในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้					
	13.1 สร้างความรับผิดชอบต่องานสูง					
	13.2 สร้างการมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผลประโยชน์สูง					
	13.3 เป็นระบบที่เน้นการป้องกันแก้ไขและพัฒนางานในสถานศึกษา					
	13.4 เป็นระบบที่มุ่งระดมทรัพยากรในชุมชนมาช่วยงาน					
	13.5 เป็นระบบที่ตรวจสอบ ประเมินและรายงานผลได้ชัดเจน					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับสภาพการปฏิบัติงานในสถานศึกษา				
		เผยแพร่ 5	เกิดผล 4	ทำแล้ว 3	เริ่มทำ 2	รับรู้ 1
14.	3) ระบบที่มีประสิทธิภาพสูง (Efficiency)					
	มีการสร้างระบบงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการทำงานดังต่อไปนี้					
	14.1 สามารถพัฒนางานและพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศได้					
	14.2 มีความยืดหยุ่นและเป็นกันเองสูง					
	14.3 สามารถวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้ชัดเจน					
	14.4 สามารถประเมินศักยภาพของคน และของงานได้ชัดเจน					
	14.5 สามารถนิเทศติดตามกำกับดูแลช่วยเหลือให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
15	4) ระบบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)					
	มีการสร้างระบบงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้					
	15.1 มีหลักฐานตรวจสอบได้					
	15.2 เป็นการสร้างระบบงานที่มีแนวคิดและทฤษฎีรองรับ					
	15.3 เป็นระบบตรวจสอบที่เกิดจากคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันกำหนดขึ้น					
	15.4 มีกลไกสำหรับตรวจสอบและประเมินผลได้อย่างชัดเจน					
	15.5 มีกลไกที่แสดงความรับผิดชอบต่อผลการประเมิน และพร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุง					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับสภาพการปฏิบัติงานในสถานศึกษา				
		เผยแพร่ 5	เกิดผล 4	ทำแล้ว 3	เริ่มทำ 2	รับรู้ 1
16	4.2 การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching)					
	1) การมีหลักสูตรสถานศึกษา (School Program)					
	มีหลักฐานแสดงการร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมตัดสินใจ เรื่องการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ดังนี้					
	16.1 เป็นไปตามความต้องการของชุมชน.....					
	16.2 สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ.....					
	16.3 เป็นแนวคิดจากบุคลากรในท้องถิ่นที่หลากหลาย.....					
	16.4 เป็นหลักสูตรที่เชื่อมั่นได้ว่าจะสร้างความเป็นเลิศให้แก่ผู้เรียนได้.....					
	16.5 เชื่อมั่นได้ว่าการวัดและการประเมินผลมีประสิทธิภาพสูง.....					
	16.6 เป็นไปตามหลักประกันคุณภาพ.....					
	16.7 เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ.....					
17.	2) การจัดการสอนอย่างมีคุณภาพ (Teaching)					
	มีระบบการจัดการสอนที่มีคุณภาพในลักษณะต่างๆ ดังนี้					
	17.1 เป็นระบบจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน.....					
	17.2 ครูเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนมาเป็นผู้สร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้.....					
	17.3 ผู้ทรงคุณวุฒิและครูภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมรับผิดชอบในการจัดการสอน.....					
	17.4 นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาฝึกให้ผู้เรียนใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....					
	17.5 โรงเรียนเปลี่ยนบทบาทมาเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ของท้องถิ่น.....					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับสภาพการปฏิบัติงานในสถานศึกษา				
		เผยแพร่ 5	เกิดผล 4	ทำแล้ว 3	เริ่มทำ 2	รับรู้ 1
	17.6 เป็นการจัดการสอนที่มุ่งตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นเพื่อเทียบคุณภาพผู้เรียนในระดับนานาชาติ.....					
	5. ผลของการปฏิบัติงาน (Performance) 5.1 การจัดระบบการศึกษา (Educational system) 1) เกิดสุขภาพองค์การดี (Health)					
18.	มีการจัดระบบการศึกษาเพื่อให้เกิดสุขภาพองค์การดีจนเกิดผลสำคัญดังนี้ 18.1 เกิดบรรยากาศทางวิชาการที่ดีในสถานศึกษา 18.2 เกิดความสมบูรณ์ด้านการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้..... 18.3 เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในสถานศึกษา 18.4 เกิดการบูรณาการของงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 18.5 เกิดวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อความก้าวหน้าทางวิชาการในชุมชน					
	5.2 การจัดการที่สถานศึกษา (School) 2) เกิดการปฏิบัติงานมีคุณภาพดี (Performance)					
19.	มีการจัดระบบงานที่ทำให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพจนเกิดผล ดังนี้ 19.1 เกิดระบบการประสานงานและประชาสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษา..... 19.2 เกิดระบบสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 19.3 สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของการจัดกิจกรรมในวิถีชีวิตของชุมชน..... 19.4 เกิดความรวดเร็วและสะดวกสบายในการทำงานร่วมกันในสถานศึกษา.....					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับสภาพการปฏิบัติงานในสถานศึกษา				
		เผยแพร่	เกิดผล	ทำแล้ว	เริ่มทำ	รับรู้
		5	4	3	2	1
	19.5 เกิดผลลัพธ์ของงานตามนโยบายและเป้าหมายสำคัญตามความคาดหวัง					
	5.3 การปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี (Students) 3) เกิดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูง (Achievement)					
20.	มีการจัดระบบการปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดีจนเกิดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูงในลักษณะต่อไปนี้					
	20.1 แข่งขันได้ในระดับนานาชาติ					
	20.2 ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูงทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และการปรับตัวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม					
	20.3 ผู้เรียนสามารถเป็นผู้นำสังคมและชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น					
	20.4 ผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน					
	20.5 ผู้เรียนเก่ง ดี มีสุขและมองไกลระดับโลก					
	20.6 ผู้เรียนมีจิตใจดูแลสาธารณประโยชน์อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมประเพณีไทย					
21.	มีระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ					
	21.1 ผู้เรียนได้รับการดูแลใกล้ชิดและทั่วถึง					
	21.2 สัมพันธภาพระหว่างครู และผู้เรียนอบอุ่นดี					
	21.3 ผู้เรียนจัดการกับตนเองได้ดี					
	21.4 ผู้เรียนปรับตัวในสังคมได้ดี					
	21.5 เด็กพิเศษและด้อยโอกาสได้รับการดูแลดี					
	21.6 มีกองทุนพัฒนาผู้เรียนในสถานศึกษา					
	21.7 ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับสภาพการปฏิบัติงานในสถานศึกษา				
		เผยแพร่ 5	เกิดผล 4	ทำแล้ว 3	เริ่มทำ 2	รับรู้ 1
22.	5.4 การปฏิบัติงานของชุมชนในสถานศึกษาดี (Community)					
	4) เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาสูง (Satisfaction)					
	มีการจัดระบบการปฏิบัติงานของชุมชนในสถานศึกษาดีจนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาสูงในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้					
	22.1 บุคลากรในการชุมชนเกิดความพึงพอใจในผลงานของตน					
	22.2 สถานศึกษาเป็นสถาบันทางการศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน					
	22.3 บุคลากรในชุมชนรู้สึกรักและเป็นเจ้าของสถานศึกษา					
	22.4 บุคลากรในชุมชนร่วมสร้างและร่วมรับประโยชน์จากสถานศึกษา					
	22.5 สถานศึกษามีความเป็นเลิศ มีชื่อเสียงเป็นที่ภาคภูมิใจของชุมชน					
	22.6 ชุมชนพร้อมใจกันระดมงบประมาณบุคลากรทรัพยากรและเทคโนโลยีมาร่วมกันพัฒนาสถานศึกษา					

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

เอกสารประกอบการเยี่ยมชม (Site Visit)

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่เยี่ยมชมงาน และสัมภาษณ์ วิธีการปฏิบัติงานที่ดีของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

- | | | | | |
|----|--------------------------|----------------|---------------|--------------|
| 1. | นางสาวนิภา พงศ์วิรัตน์ | ศึกษานิเทศก์ 8 | สพท.กทม.เขต 1 | ผู้วิจัย |
| 2. | นางสาวพิกุล เกตุประดิษฐ์ | ศึกษานิเทศก์ 8 | สพท.กทม.เขต 1 | ผู้เชี่ยวชาญ |
| 3. | ดร.อมร ชัยประสงค์สุข | ศึกษานิเทศก์ 7 | สพท.กทม.เขต 1 | ผู้เชี่ยวชาญ |
| 4. | นางพัชรี โพธิ์ประสาท | ศึกษานิเทศก์ 8 | สพท.กทม.เขต 1 | ผู้เชี่ยวชาญ |

**แบบสัมภาษณ์วิธีการปฏิบัติงาน
ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)
สำหรับโรงเรียนที่ได้คะแนนยอดเยี่ยมในแต่ละองค์ประกอบ**

1. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อสถานศึกษา.....อำเภอ/เขต.....
 เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร ☐ เขต 1 ☐ เขต 2 ☐ เขต 3 ได้คะแนนยอดเยี่ยม
 ในการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง “การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ
 โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร” ในองค์ประกอบที่.....ชื่อองค์ประกอบ.....

ในการนี้ คณะผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยขอแสดงความชื่นชมในผลการปฏิบัติงาน และ
 ขอสัมภาษณ์ ถึงวิธีการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

2. วิธีการปฏิบัติงาน SBM ที่ดีในสถานศึกษา

1) การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)

วิธีการปฏิบัติงานการเพิ่มอำนาจ

1.1 ความเป็นอิสระ (Autonomy) ของสถานศึกษา

.....

1.2 การมีสิทธิ์ออกเสียง (Voice) ของคณะผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

.....

**1.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Involvement) โดยการเพิ่มอำนาจ
ให้คณะกรรมการสถานศึกษา**

.....

1.4 การมีอิทธิพลในการทำงาน (Influence) ของคณะกรรมการสถานศึกษา

.....

.....

.....

1.5 การมีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิในการทำงาน (Rights) ร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง
กับสถานศึกษา.....

.....

.....

.....

อุปสรรคและปัญหาของการปฏิบัติงานการเพิ่มอำนาจ

.....

.....

.....

2) การสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)

วิธีการปฏิบัติงานการสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ

2.1) การมีส่วนร่วม (Participation).....

.....

.....

.....

อุปสรรคและปัญหาของการปฏิบัติงานการสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ

.....

.....

.....

3) การเป็นมืออาชีพ (Professionalism)

วิธีการปฏิบัติงานในการเป็นมืออาชีพ

3.1 การสร้างพลังที่ทำให้เกิดผล (Efficacy) ของคณะกรรมการสถานศึกษาและ
ผู้เกี่ยวข้อง.....

.....

.....

.....

3.2) การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) ของคณะกรรมการสถานศึกษา
และผู้เกี่ยวข้อง.....

3.3) การสร้างความพึงพอใจและคุณธรรมร่วมกัน (Satisfaction and Morale)
ของคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง.....

อุปสรรคและปัญหาของการปฏิบัติงานในการเป็นมืออาชีพ

4) การสร้างสุขภาพขององค์การ (Organizational Health)

วิธีการปฏิบัติงานเรื่องการสร้างสุขภาพขององค์การ

4.1) การจัดระบบทั่วไปขององค์การ (General Systems)

- ระบบที่มุ่งประสิทธิผล (Effectiveness)

- ระบบที่ตอบสนองต่องานสูง (Responsiveness)

- ระบบที่มีประสิทธิภาพสูง (Efficiency)

- ระบบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

4.2) การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching)

- การมีหลักสูตรสถานศึกษา (School Program)

- การจัดการสอนอย่างมีคุณภาพ (Teaching)

อุปสรรคและปัญหาของการปฏิบัติงานเรื่องการสร้างสุขภาพขององค์กร

5) ผลของการปฏิบัติงาน (Performance)

วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลดี

5.1) การจัดระบบการศึกษาดี (Educational System)

- เกิดสุขภาพองค์กรดี (Health)

5.2) การจัดการที่สถานศึกษาดี (School)

- เกิดการปฏิบัติงานมีคุณภาพดี (Performance)

5.3) การปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี (Students)

- เกิดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูง (Achievement)

5.4) การปฏิบัติงานของชุมชนในสถานศึกษาดี (Community)

- เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาสูง (Satisfaction)

อุปสรรคและปัญหาของการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลดี

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

เอกสารประกอบการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group)

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) เพื่อพิจารณาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

1. คณะผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้แทนจากคณะกรรมการสถานศึกษา

- 1) นายวิวัฒน์ ศัลยกำธร
ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา
โรงเรียนนวมินทราชินูทิศเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
- 2) ดร.นิพนธ์ เลือก่อ
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดปากน้ำวิทยาคม
- 3) ดร.ดิเรก วรรณเศียร
รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดประดู่ในทรงธรรม
- 4) นายประมาณ พงศ์วิรัตน์
ผู้แทนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
โรงเรียนนวมินทราชินูทิศเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
- 5) นายทวีศักดิ์ เดชาเลิศ
ผู้แทนผู้ปกครองและชุมชน

2. คณะผู้เชี่ยวชาญที่มาจากการเยี่ยมชม (Site Visit) งานการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ได้แก่คณะศึกษานิเทศก์งานติดตามและประเมินผลระบบ บริหารและการจัดการศึกษาที่ได้มาร่วมจัดกลุ่มสนทนา

- | | | | |
|---------------|---------------|--------------|---------------|
| 1) ดร.อมร | ชัยประสงค์สุข | ศึกษานิเทศก์ | สพท.กทม.เขต 1 |
| 2) นางสาวนิภา | พงศ์วิรัตน์ | ศึกษานิเทศก์ | สพท.กทม.เขต 1 |
| 3) นางนันทวดี | นิลกระจำง | ศึกษานิเทศก์ | สพท.กทม.เขต 1 |

**วิธีการปฏิบัติงานที่ดีของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ
และได้จากการเยี่ยมชม (Site Visit) การปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ยอดเยี่ยม**

รหัส	องค์ประกอบใหม่ของ SBM	ข้อที่	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากการเยี่ยมชม (Site Visit)
F1	1 การตั้งเป้าหมาย (Goal)	1	ใช้ระบบผูกพัน ระบบศรัทธา ระบบครอบครัว
C1.1	1.1 ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Students Achievement)	2	ใช้ระบบเกียรตินิยม และศักดิ์ศรี
V195	1 เกิดผลลัพธ์ของงานตามนโยบายและ เป้าหมายสำคัญตามความคาดหวัง	3	ใช้วิธีสร้างเยื่อใยและความรัก
V201	2 แข่งขันได้ในระดับนานาชาติ	4	สร้างธนาคารน้ำใจไว้ช่วยเหลือกันและกันตลอด เวลา
V202	3 ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูงทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และการปรับตัวทัน การเปลี่ยนแปลงของสังคม	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่เกิดจากกลุ่มสนทนา (Focus Group)	
V203	4 ผู้เรียนสามารถเป็นผู้นำสังคมและชุมชน ในการพัฒนาท้องถิ่น	1	
V204	5 ผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน	2	
V205	6 ผู้เรียนเก่ง ดี มีสุขและมองไกลระดับโลก	3	
V206	7 ผู้เรียนมีจิตใจดูแลสาธารณะประโยชน์ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมประเพณี ไทย	4	
		5	
		6	
		7	
C1.2	1.2 ความพึงพอใจของชุมชน (Community Satisfaction)	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากการเยี่ยมชม (Site Visit)	
V221	1 บุคลากรในการชุมชนเกิดความพึงพอใจ ในผลงานของตน	1	จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนเรื่องวัฒนธรรม และประเพณี
V222	2 สถานศึกษาเป็นสถาบันทางการศึกษา เพื่อพัฒนาชุมชน	2	ให้บริการชุมชนและอำนวยความสะดวก ในเรื่องอาคารสถานที่ และเรื่องอื่นๆ
V223	3 บุคลากรในชุมชนรู้สึกรักและเป็นเจ้าของ สถานศึกษา	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่เกิดจากกลุ่มสนทนา (Focus Group)	
V224	4 บุคลากรในชุมชนร่วมสร้างและร่วมรับ ประโยชน์จากสถานศึกษา	1	
V225	5 สถานศึกษามีความเป็นเลิศ มีชื่อเสียง เป็นที่ภาคภูมิใจของชุมชน	2	
V226	6 ชุมชนพร้อมใจกันระดมงบประมาณ บุคลากรทรัพยากรและเทคโนโลยีมาร่วม พัฒนาสถานศึกษา	3	
		4	
		5	

รหัส	องค์ประกอบใหม่ของ SBM	ข้อที่	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากการเยี่ยมชม (Site Visit)
F2	2 เพิ่มอำนาจ (Empowerment)	1	ให้อิสระในขอบเขตของวิสัยทัศน์และนโยบาย
C2.1	2.1 ความเป็นอิสระของสถานศึกษา (Autonomy)	2	ให้อิสระในการวางเป้าหมายของงาน
		3	ให้อิสระในการพัฒนาตนเอง
V11	1 มีความคล่องตัวในการบริหารงาน		วิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศจากกลุ่มสนทนา (Focus Group)
V12	2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงาน	1	
V13	3 มีอิสระในการบริหารงานตามความต้องการของท้องถิ่น	2	
		3	
C2.2	2.2 การมีสิทธิ์ออกเสียงของคณะกรรมการสถานศึกษา (Voice)		วิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากการเยี่ยมชม (Site Visit)
		1	มีการระดมพลังสมองในการวางแผนการทำงาน
V21	1 การแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา	2	มีการสร้างความเป็นกันเองและความสนุกสนานร่วมกัน
V22	2 สิทธิและอำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษา	3	ให้สิทธิ์ออกเสียงในการทำงานตามแผน
V23	3 แนวทางบริหารวิชาการ		วิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศจากกลุ่มสนทนา (Focus Group)
V24	4 แนวทางบริหารงบประมาณ	1	
V25	5 แนวทางบริหารบุคลากร	2	
V26	6 แนวทางบริหารทั่วไป	3	
V42	7 การประเมินคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ		
F3	3 การสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ (Ownership)		วิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากการเยี่ยมชม (Site Visit)
		1	สร้างทีมงาน สร้างความรักความผูกพัน
C3.1	3.1 การมีส่วนร่วม (Participation)	2	จัดกิจกรรมสร้างเจตคติที่ดี
V71	1 สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน	3	ให้ร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมตัดสินใจ บนความถูกต้อง
V72	2 สร้างเครือข่ายการร่วมคิด ร่วมทำ รับผิดชอบ และร่วมเผยแพร่ผลงาน		วิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศจากกลุ่มสนทนา (Focus Group)
		1	
V73	3 สร้างศูนย์รวมการป้องกัน การแก้ไข และการพัฒนางานในสถานศึกษา	2	
		3	
V74	4 สร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำงาน	4	
V75	5 สร้างภาพพจน์การทำงานที่ดีเลิศ		
C3.2	3.2 การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (Relationship)		วิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากการเยี่ยมชม (Site Visit)
		1	ใช้อารมณ์สนุกสนาน ด้วยความเอื้ออาทร
V81	1 สร้างค่านิยมอุดมการณ์ร่วมกัน	2	ให้ความเมตตาและเป็นกัลยาณมิตร
V82	2 สร้างความรักสามัคคีและความผูกพันอันดีต่อกัน	3	แสดงท่าที คำพูด ที่เต็มใจช่วยเหลือกัน
			วิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศจากกลุ่มสนทนา (Focus Group)
V83	3 สร้างบรรยากาศแห่งความสมานฉันท์ของบุคคล	1	
		2	
V84	4 สร้างประเพณีและกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญยิ่งต่อสถานศึกษา	3	

รหัส	องค์ประกอบใหม่ของ SBM	ข้อที่	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากการเยี่ยมชม (Site Visit)
F4	4 การสร้างระบบบริหารงาน (Management Systems)	1	จัดระบบสายงานบริหารและสายงานสนับสนุน
C4.1	4.1 ระบบที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency)	2	มองภาพอนาคตของงาน
V122	1 ระบบบริหารงบประมาณเข้มแข็งเป็นที่ยอมรับ ของทุกฝ่าย	3	มีการวิจัยและพัฒนาอยู่เสมอ
		4	ใช้ระบบประชาธิปไตย
			วิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศจากกลุ่มสนทนา (Focus Group)
V123	2 ระบบบริหารบุคลากรมีความทันสมัย	1	
V124	3 ระบบบริหารทั่วไปมีความคล่องตัวสูง	2	
V135	4 เป็นระบบที่ตรวจสอบ ประเมินและรายงานผล ได้ชัดเจน	3	
		4	
V137	5 มีความยืดหยุ่นและเป็นกันเองสูง		
C4.2	4.2 ระบบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)		วิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากการเยี่ยมชม (Site Visit)
V146	1 สามารถสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่าย ชุมชนและเครือข่ายงานได้อย่างชัดเจน	1	จัดระบบนิเทศติดตามและประเมินผลทุกงาน
		2	ทำเอกสารชี้แจงที่เข้าใจได้ตรงกัน
V151	2 มีหลักฐานตรวจสอบได้	3	ให้ผู้ปกครองเด็กและครูเป็นผู้ประเมิน
V152	3 เป็นการสร้างระบบงานที่มีแนวคิดและทฤษฎี รองรับ	4	ใช้ระบบเทคโนโลยีในการตรวจสอบและประเมิน
			วิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศจากกลุ่มสนทนา (Focus Group)
		1	
		2	
		3	
F5	5 การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment)		วิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากการเยี่ยมชม (Site Visit)
C5.1	5.1 การสร้างกฎ ระเบียบ กติการ่วมกัน (Regulation)	1	ทำข้อตกลงในกฎ ระเบียบ กติกา เป็นลายลักษณ์อักษร
		2	สร้างเอกสาร หลักฐานการประสานงาน
		3	ทำการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ร่วมกัน
V101	1 สร้างพันธสัญญากับบุคลากรในชุมชน		วิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศจากกลุ่มสนทนา (Focus Group)
V102	2 สร้างพันธสัญญากับเครือข่ายทั้งในและนอก สถานศึกษา	1	
		2	
V103	3 สร้างข้อตกลง กฎ ระเบียบ กติกา ในแต่ละ พันธสัญญาเพื่ออำนวยความสะดวก และความ เข้าใจที่ตรงกันในการทำงาน	3	
		4	
		5	
V104	4 ทำหลักฐานการประสานงาน และการประชา สัมพันธ์เพื่อความเป็นเลิศในการทำงาน		
V105	5 มีการกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ และการกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบอย่างสูงในสถานศึกษา		
V106	6 ติดตามประเมิน และเผยแพร่ผลงาน ทั้งใน พันธสัญญาและนอกพันธสัญญา		

รหัส	องค์ประกอบใหม่ของ SBM	ข้อที่	วิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากการเยี่ยมชม (Site Visit)
F6	6 การปฏิบัติงาน (Performance)	1	คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยปฏิบัติ
C6.1	6.1 มีความเชื่อถือได้ (Reliance)	2	มีการประกันคุณภาพครูและนักเรียน
V31	1 เหมาะสมกับประเพณีและวัฒนธรรมชุมชน	3	นักเรียนและผู้ปกครองจัดการพัฒนาวิชาการร่วมกับครู
V32	2 ตรงตามคำนิยามและอุดมการณ์ประชาธิปไตย		วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่เกิดจากกลุ่มสนทนา (Focus Group)
V33	3 สร้างความเชื่อมั่นในทางวิชาการให้ชุมชน	1	
V34	4 เอื้ออาทรต่อมวลชนในชุมชน	2	
V35	5 สร้างเกียรติยศและศักดิ์ศรีให้ชุมชน	3	
F7	7 มีกฎบัตรว่าด้วยสิทธิในการทำงาน (Rights)		วิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากการเยี่ยมชม (Site Visit)
C7.1	7.1 สิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบ (Duty and Responsibility)	1	สร้างธรรมนูญโรงเรียนและลงสัตยาบันร่วมกัน
		2	กำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน
		3	ให้ความไว้วางใจและนับถือซึ่งกันและกัน
V61	1 สิทธิในการบริหารจัดการของคณะกรรมการสถานศึกษา		วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่เกิดจากกลุ่มสนทนา (Focus Group)
		1	
V62	2 สิทธิในการรับผิดชอบและรับประโยชน์จากสถานศึกษา	2	
		3	
V63	3 สิทธิในการให้คำปรึกษา และให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน	4	
V64	4 สิทธิในการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพงาน		
V65	5 สิทธิในการป้องกันแก้ไขและพัฒนานักเรียน		
F8	8 การจัดการเรียนการสอน (Learning and Teaching)		วิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากการเยี่ยมชม (Site Visit)
C8.1	8.1 เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change)	1	สร้างหลักสูตรสถานศึกษาจากความต้องการของผู้ปกครอง
V161	1 เป็นไปตามความต้องการของชุมชน	2	ให้โอกาสชุมชนร่วมจัดการเรียนการสอน
V172	2 ครูเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนมาเป็นผู้สร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้	3	ครูเป็นผู้ดูแลนโยบายและทิศทางการสอน
			วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่เกิดจากกลุ่มสนทนา (Focus Group)
V173	3 ผู้ทรงคุณวุฒิและครูภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมรับผิดชอบในการจัดการสอน	1	
		2	
V175	4 โรงเรียนเปลี่ยนบทบาทมาเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ของท้องถิ่น	3	
		4	

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวนิภา พงศ์วิรัตน์
วัน เดือน ปี	8 กรกฎาคม 2494
สถานที่เกิด	อำเภอบ้านหมี่ จังหวัดลพบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	63/2581 หมู่บ้านเคหะธานี 4 ถนนราชภัฏพัฒนา เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร 10240
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ศึกษานิเทศก์ 8
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ซอยศรีอยุธยา 5 ถนนศรีอยุธยา พญาไท กรุงเทพฯ 10400
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2513	ปศ.สูง (วิทยาศาสตร์) วิทยาลัยครูเทพสตรี ลพบุรี
พ.ศ. 2515	กศ.บ. (ชีววิทยา) วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร
พ.ศ. 2520	กศ.ม. (การแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ. 2547	กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร