

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวทางการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
 - 1.1 ความหมายของประสิทธิภาพ
 - 1.2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา
 - 1.3 องค์ประกอบของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
 - 1.4 รูปแบบของสถานศึกษา
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพแบบสมดุล
 - 2.1 ความหมายของประสิทธิภาพแบบสมดุล (Balanced Scorecard)
 - 2.2 การนำประสิทธิภาพแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถานศึกษา
 - 2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพแบบสมดุลของโรงเรียน
3. โครงการ โรงเรียนในฝัน (Lab School Project)
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
5. การวิเคราะห์ข้อมูลในระดับ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

การศึกษาประสิทธิภาพของโรงเรียน มีความจำเป็นและสำคัญยิ่งในการบริหารสถานศึกษาในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ประสิทธิภาพของโรงเรียนจึงเป็นประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาถึงความสำคัญในศาสตร์การบริหารการศึกษา นักวิชาการถือว่า ประสิทธิภาพองค์การเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในการศึกษาทฤษฎีองค์การ

ประสิทธิภาพองค์การจะเป็นตัวตัดสินขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงเพียงใด ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพองค์การ ได้มีทฤษฎีเกิดขึ้นหลายทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นกับองค์การ (Zammuto, 1982, p. 21) ซึ่งทฤษฎีทางการบริหารได้มุ่งเน้นการนำเสนอวิธีการที่จะช่วยให้ผู้บริหารดำเนินการให้องค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ส่วนทฤษฎีองค์การพยายามที่จะตอบคำถามที่ว่า มีปัจจัย

อะไรบ้างที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การ (Robbins, 1998, p. 48) การศึกษาประสิทธิภาพ องค์การเป็นการประมวลทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวกับองค์การมาพิจารณา (Cameron, 1999, p. 540) และเป็นแนวคิดที่มีลักษณะหลายมิติ (Hoy & Miskel, 1985, p. 373)

ความหมายของประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพสามารถให้ความหมายใน 2 ลักษณะ ได้แก่ความหมายเชิงเศรษฐศาสตร์ และความหมายเชิงสังคมศาสตร์ ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

1. ความหมายเชิงเศรษฐศาสตร์

สมศักดิ์ คงเที่ยง (ม.ป.ป., หน้า 61) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณทรัพยากรที่ใช้กับปริมาณผลผลิตที่เกิดจากกิจกรรมหรือโครงการ กล่าวคือ ประสิทธิภาพจะแสดงถึงความสามารถในการผลิต และความคุ้มค่าของการลงทุน, สืบค้นจากเว็บไซต์ <http://th.wikipedia.org> หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินการใด ๆ ก็ตาม โดยมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลา ทรัพยากร แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องใช้ ในการดำเนินการนั้น ๆ ให้เป็นผลสำเร็จและถูกต้อง จงกล ทองโถม (2550) หมายถึง คำตอบ ที่ทำให้ทราบว่าการทำงานนั้นได้ผลคุ้มค่ากับต้นทุนหรือไม่ และมีแนวทางที่ดีกว่า ที่จะทำให้ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด อีกนัยหนึ่งประสิทธิภาพหมายถึง การพิจารณา ผลผลิต ที่เป็นไปตามเป้าหมายแล้ว ว่าวิธีการผลิตใดเสียต้นทุนต่ำกว่าหรือประหยัดกว่า คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ให้ความหมายประสิทธิภาพ หมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลผลิตหรือผลงานกับการใช้ทรัพยากร จูตินันท์ สุวรรณศิริ (2550) ได้กล่าวถึง นักวิชาการที่ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพไว้ ดังนี้ ยวนุช ภูลาดี (2548) ให้ความหมาย ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้า (Input) และผลลัพธ์ที่ออกมา (Output) เพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำสุดซึ่งเป็น การกระทำ อย่างหนึ่งที่ถูกต้อง (Doing Things Right) โดยคำนึงถึงวิธีการ (Means) ใช้ทรัพยากร (Resources) ให้เกิดการประหยัดหรือ สิ้นเปลืองน้อยที่สุด ปีเตอร์สัน และพลอแมน (Peterson & Plawmam, 1953) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ สูงสุดในการบริหารงานทางธุรกิจ หมายถึง ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณ และคุณภาพที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุดโดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) วิธีการ (Method) ในการผลิต ไชมอน (Simon 1993, pp. 180 - 181) กล่าวว่า ถ้างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุด ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย นำเข้า (Input) กับผลิตผล (Output) ที่ได้รับออกมา ซึ่งสรุปได้ว่าประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิตถ้าเป็น หน่วยงานราชการของรัฐ จะบอกความพึงพอใจของผู้รับบริการเข้าไปด้วยเขียนเป็นสูตรได้ ดังนี้

$$E = (O-I) + S$$

E = ประสิทธิภาพของงาน (Efficiency)

O = ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา (Output)

I = ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (Input)

S = ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (Satisfaction)

กูด (Good, 1973 อ้างถึงใน บุญหนา จิมาโน และฤดี แสงเดือนฉาย, 2551, หน้า 5)

หมายถึงความสามารถที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามความปรารถนาโดยใช้เวลาและความพยายามเพียงเล็กน้อยก็สามารถทำให้ผลงานที่ได้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์

2. ความหมายเชิงสังคมศาสตร์

แนวความคิดในเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติในเชิงสังคมศาสตร์

อรรถวุฒิ ตัญชนาวิทย์ (2544) กล่าวว่า ปัจจัยนำเข้าซึ่งพิจารณาถึงความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือ การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2525, หน้า 123) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในทางราชการหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และประโยชน์แก่มวลมนุษย (Human Satisfaction and Benefit Produced) และยังต้องพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคมด้วย โดยการนำเวลาเข้ามาพิจารณาด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 198) นิยามว่าประสิทธิภาพ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารบุคคลที่ได้เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2546, หน้า 86) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการบริหารงาน จะเป็นเครื่องชี้วัดความเจริญก้าวหน้า หรือความล้มเหลวขององค์การ ผู้บริหารที่เชี่ยวชาญจะเลือกการบริการที่เหมาะสมกับองค์การของตน และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ รวมถึงความพึงพอใจที่เกิดแก่ผู้รับบริการ โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างคุ้มค่าและปริมาณการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

จากความหมายของประสิทธิภาพตามที่กล่าวข้างต้นพอจะสรุปได้ว่าประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึงกระบวนการดำเนินงาน ที่มีลักษณะ ดังนี้ ประหยัด (Economy) ได้แก่ ประหยัดต้นทุน (Cost) ประหยัดทรัพยากร (Resources) และประหยัดเวลา (Time) เสร็จทันตามกำหนดเวลา (Speed) คุณภาพ (Quality) โดยพิจารณาทั้งกระบวนการตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือวัตถุดิบมีการคัดสรรอย่างดี มีกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการผลิต (Process) ที่ดีและมีผลผลิต (Output) ที่ดี

สรุปได้ว่าการที่สถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพ ได้ ต้องพิจารณากระบวนการดำเนินงานด้านประหยัด รวดเร็ว และมีคุณภาพของงาน ซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินงานทั้งหมด

องค์ประกอบของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

เซอร์จิโอวานนิ และคณะ (Sergiovanni et al., 2004, p. 66) กล่าวว่าในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารต้องใช้หน้าที่การบริหารการศึกษาเป็นหลักการสำคัญ ซึ่งการบริหารการศึกษาเป็นคำที่มีความหมายกว้าง เป็นกระบวนการของการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อบริหารองค์การให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเซอร์จิโอวานนิ และคณะ กล่าวว่าหน้าที่ในกระบวนการบริหารศึกษาที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามี 4 ด้าน ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์ของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และพัฒนาด้านการวางแผนล่วงหน้า (Blueprint) และยุทธศาสตร์สำหรับการดำเนินการให้ชัดเจน 2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึงการจัดองค์การ โดยการใช้ทรัพยากรบุคคล (Human) การเงิน (Financial) และแหล่งกายภาพต่าง ๆ (Physical Resources) ทั้ง 3 แหล่งเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ให้สำเร็จ 3) การนำ (Leading) หมายถึง การแนะนำ (Guiding) และให้คำปรึกษา (Supervising) โดยแผนขององค์การจะต้องได้รับการนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์การ โดยทุกคนในองค์การการบริหารการศึกษาจะเกี่ยวข้องกับการกระตุ้น ชี้นำ กำหนดความต้องการ และสื่อสารให้ทุกคนในองค์การดำเนินการร่วมกัน และ 4) การควบคุม (Control) หมายถึง การประเมินผล กำกับให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และแผนขององค์การ โดยมีการประเมินผลย้อนกลับสู่มาตรฐาน เป้าหมายที่กำหนด

เซนเก (Senge, 2000 cited in วิโรจน์ สารัตตะ, 2544, หน้า 8 – 9; Marquardt, 1996, pp. 43 - 46; Ubben & Hughes, 2001) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยการทำให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ซึ่งเป็นไปตามวิธีการเชิงระบบ (System Approach) โดยมองสถานศึกษาอย่างเป็นระบบของสังคม (School as Social System) เป็นการมองอย่างเป็นภาพรวม ไม่มองแบบแยกส่วน เพราะการมองหรือคิดแบบแยกส่วนจะเป็นเสมือนการเล่นภาพจิ๊กซอว์ (Jigsaw Puzzle) ซึ่งหากมองภาพทีละชิ้นจะไม่สามารถบอกได้ว่าจะทำให้เกิดภาพรวมในรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไร จะต้องจัดให้เข้าที่ตามลักษณะความสัมพันธ์ของมันแล้ว จึงจะทำให้มองเห็นภาพรวมได้อย่างชัดเจน

2. ความรอบรู้ของบุคลากร (Personal Mastery) เป็นไปตามทฤษฎีการจูงใจและทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่กล่าวว่าคนจะมีพันธะผูกพันกับจุดหมายและภารกิจขององค์กรและจะใช้ความพยายามเพื่อการบรรลุผลสำเร็จ หากพวกเขามีความรอบรู้ในวิชาการต่าง ๆ สามารถร่วมในการเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3. มีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) เป็นไปตามทฤษฎีการจูงใจและภาวะผู้นำเช่นกัน โดยเชื่อว่าการสร้างรูปแบบทางความคิด ให้เกิดขึ้นในองค์กร จะทำให้สมาชิกมีความตื่นตัว มีแรงจูงใจภายในในการที่จะสำรวจสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่คาดหวังเพื่อกรพัฒนารูปแบบทางความคิดอยู่เสมอ

4. การมีคุณค่าร่วม (Shared Values) เป็นไปตามหลักการของวัฒนธรรมองค์กร และการมีส่วนร่วม ซึ่งเชื่อว่าหากองค์กรให้สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยอาศัย คุณค่าร่วม (Shared Values) ของสมาชิกแล้ว ก็จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ซึ่งจะทำให้พวกเขามีความผูกพันกับวิสัยทัศน์ร่วมนั้นและก่อให้เกิดการปฏิบัติตามมา

5. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นไปตามหลักการความร่วมมือ หลักการกระบวนการกลุ่ม ซึ่งเชื่อว่าสมาชิกในองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้นหากพวกเขาได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งไม่เพียงในระดับห้องเรียนเท่านั้น แต่จะต้องเป็นทั้งระดับสถานศึกษาด้วย

ฮอลท์ และ ไฮท์ (Holt & Hinds, 1994 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตตะ, 2544, หน้า 22)

ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาว่าประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการมีจุดหมายร่วมกัน ประกอบด้วย การมีจุดหมายที่ชัดเจน การมีค่านิยมและความเชื่อร่วมและการมีภาวะผู้นำทางด้านการเรียนการสอน
2. องค์ประกอบด้านบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง และความรับผิดชอบของนักเรียน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การยอมรับและการมีสิ่งจูงใจ

พฤติกรรมทางกายภาพ การยอมรับและการมีสิ่งจูงใจพฤติกรรมในทางบวกของนักเรียน และการได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง

3. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วยหลักสูตร การสอน การพัฒนานุเคราะห์ ความคาดหวังในความสำเร็จสูง และการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 2001 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตตะ, 2544, หน้า 24-25) ได้สรุปลักษณะสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่าควรมีองค์ประกอบดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศสถานศึกษาในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนานุเคราะห์อย่างกว้างขวาง 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม

เปอร์กี และสมิท (Purkey & Smith, 1983 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตตะ, 2544, หน้า 29) ได้จัดปัจจัยที่แสดงถึงการมีประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วย การบริหารและภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ความมั่นคงในการปฏิบัติงานของครู หลักสูตรชัดเจนและจัดเป็นระบบ การพัฒนาคณะครู การมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้ปกครอง มีการยอมรับจากนักเรียนอย่างกว้างขวาง การมีเวลาเพื่อการเรียนรู้สูงสุด และมีการสนับสนุนจากท้องถิ่น 2) ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย มีการวางแผนแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์แบบสถานศึกษา มีสำนักชุมชน มีจุดหมายที่ชัดเจน มีระเบียบที่ชัดเจน มีความคาดหวังร่วมกันสูง

คาลด์เวลล์ และสปิงส์ (Caldwell & Spinks, 1990 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตตะ, 2544, หน้า 32 - 35) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิผลของสถานศึกษาประกอบด้วย 6 ด้าน จำนวน 43 รายการ ซึ่งเขาถือว่าเป็นเกณฑ์ “แบบอุดมคติ” (Ideal Type) แม้แต่สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสูงอาจจะมีไม่ครบทุกรายการ แต่ก็มีประโยชน์ที่จะใช้วัดความมีประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ดังมีรายการ ดังนี้

1. ด้านหลักสูตร ประกอบด้วย มีจุดหมายทางการศึกษาที่ชัดเจน มีแผนงานที่ได้รับการวางแผนไว้อย่างสมดุลและเป็นระบบ สามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนได้ สถานศึกษามีแผนงานพัฒนานักเรียนให้มีทักษะที่ต้องการ และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนักเรียนในระดับสูง

2. ด้านการตัดสินใจประกอบด้วย บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายสถานศึกษาในระดับสูง คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับสถานศึกษาในระดับสูง ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับสถานศึกษาในระดับสูง

3. ด้านทรัพยากรประกอบด้วย สถานศึกษามีทรัพยากรอย่างพอเพียงที่จะช่วยให้ครูทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษามีครูที่มีความสามารถและมีแรงจูงใจ

4. ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ความสามารถในการแบ่งสรรหน้าที่และทรัพยากรเพื่อปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การจัดสรรทรัพยากรได้สอดคล้องกับความต้องการทางการศึกษา การตอบสนองและสนับสนุนความต้องการของครู การใส่ใจต่อการพัฒนาในวิชาชีพของครู การกระตุ้นครูเกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาวิชาชีพและใช้ครูที่มีทักษะ การตระหนักถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในสถานศึกษาในระดับสูง การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานอื่น ชุมชน ครูและนักเรียน มีรูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น มีความพยายามที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จัดให้มีข้อมูลย้อนกลับสำหรับครูอยู่ในระดับสูง ตรวจสอบแผนงานและวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมาย

5. ด้านบรรยากาศ ประกอบด้วยสถานศึกษากำหนดค่านิยมที่สำคัญ ผู้บริหาร ครู นักเรียน แสดงความผูกพันและจงรักภักดีต่อจุดหมายและค่านิยมของสถานศึกษา จัดสภาพแวดล้อมน่าอยู่ ตื่นเต้น และท้าทายต่อครูและนักเรียน มีบรรยากาศการยอมรับและเชื่อถือกันของครูกับนักเรียน มีบรรยากาศความไว้วางใจและการสื่อสารแบบเปิดในสถานศึกษา มีความคาดหวังในสถานศึกษาว่านักเรียนทุกคนจะทำดี ผู้บริหาร ครู และนักเรียน คาดหวังความสำเร็จในระดับสูง นักเรียนมีขวัญกำลังใจในระดับสูง นักเรียนมีการยอมรับนับถือและความเป็นเจ้าของผู้อื่น จัดให้นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา มีความเป็นระเบียบวินัยที่ดีในสถานศึกษา ผู้บริหารเอาใจใส่เกี่ยวข้องกับเรื่องวินัยของนักเรียนในระดับต่ำ อัตราการขาดเรียนของนักเรียนต่ำ อัตราการพักการเรียนของนักเรียนต่ำ อัตราความประพฤติเหลวไหลของนักเรียนต่ำครูมีขวัญกำลังใจในระดับสูง ครูมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในระดับสูง อัตราการขาดงานของครูต่ำ การย้ายของครูมีเพียงเล็กน้อย

6. ด้านผลลัพธ์ประกอบด้วย อัตราการออกกลางคันของนักเรียนต่ำ คะแนนทดสอบแสดงถึงความสำเร็จในระดับสูง การศึกษาต่อหรือหางานทำของนักเรียนอยู่ในระดับสูง

จากแนวคิดของ วิโรจน์ สารัตตะ (2544, หน้า 32 - 35) ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นพอสรุปได้ว่าประสิทธิภาพของสถานศึกษาประกอบด้วยปัจจัยหลาย ๆ ปัจจัย ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทของสถานศึกษานั้นๆ ปัจจัยที่สำคัญได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการ ด้านหลักสูตร ด้านการตัดสินใจ ด้านทรัพยากร ด้านภาวะผู้นำ ด้านบรรยากาศ และด้านผลลัพธ์ เป็นต้น

รูปแบบของสถานศึกษา

ตามที่ประเทศไทยได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยมีเจตนารมณ์ปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ ตลอดจนรัฐบาลกำหนดนโยบายด้านการศึกษามุ่งเน้นประเด็นสำคัญ คือ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สามารถ

สร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืนและการเพิ่มขีดความสามารถของเยาวชนไทยให้สามารถแข่งขันบนเวทีโลกได้อย่างมีคุณภาพ คงความเป็นไทย เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ซึ่งสำนักทดสอบทางการศึกษาได้กำหนดลักษณะสำคัญของสถานศึกษาคุณภาพไว้ ดังนี้ (สำนักงานทดสอบทางการศึกษา, 2544, หน้า 83)

1. ด้านวิสัยทัศน์ผู้นำ ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางและเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และมีทิศทางดำเนินงานที่ชัดเจน การมีความคาดหวังสูง การมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ ยุทธศาสตร์และวิชาการที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาให้เกิดนวัตกรรมใหม่ การสร้างความรู้และประสิทธิภาพของการตัดสินใจต่าง ๆ ของสถานศึกษา การกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่ายในสถานศึกษา และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ของทุกคนทุกฝ่าย การให้กำลังใจ สร้างภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์ภายในสถานศึกษาให้ทุกคนในองค์กรร่วมกันวางแผน การสื่อสาร การพัฒนาผู้นำ และทบทวนบทบาทของสถานศึกษา การสนับสนุนให้เกิดสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ในสถานศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องมีการสร้างความสัมพันธ์กับ ชุมชนผู้นำท้องถิ่นและนักธุรกิจเอกชน เพื่อสนับสนุนให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2. ด้านการเน้นนักเรียนเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนา หลักการสำคัญของการบริหารจัดการที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญในการพัฒนา ได้แก่ จัดหาสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมการเรียนรู้ อุปกรณ์ และประสบการณ์ในการสร้างความสนใจของนักเรียน เทคนิค อุปกรณ์ ประสบการณ์ อาจจะได้มาจากแหล่งภายนอก เช่น ชุมชน องค์กรต่าง ๆ และธุรกิจเอกชน กำหนดความคาดหวังและมาตรฐานสูงสุดของนักเรียนทุกคน เชื่อว่านักเรียนทุกคนจะเรียนรู้ด้วยหลายวิธี และระยะเวลาที่แตกต่างกันและแตกต่างในแต่ละรายวิชา และการเรียนรู้มีผลจากการให้การสนับสนุน การแนะแนว และบรรยากาศในการเรียนรู้ รวมถึงสถานศึกษาที่เป็นการสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการเรียน สถานศึกษาเน้นนักเรียนเป็นสำคัญจำเป็นต้องมีวิธีการที่สนับสนุนที่หลากหลาย และสนองความต้องการของแต่ละบุคคล มีการใช้การประเมินระหว่างการทำงาน (Formative Assessment) ในการจัดการเรียนรู้ตามกระบวนการเรียนรู้และสนับสนุนประสบการณ์ การเรียนรู้ เพื่อให้สนองความต้องการและวิธีการเรียนรู้เป็นรายบุคคล มีการใช้การประเมินปลายทาง (Summative Assessment) ในการวัดความก้าวหน้าในสิ่งที่นักเรียนควรรู้และช่วยให้นักเรียนรวบรวมข้อมูลในการประเมินตนเองในการตรวจสอบความก้าวหน้าและความสำเร็จ ซึ่งเป็นการถ่ายโอนที่สำคัญระหว่างสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษากับการทำงาน

3. ด้านการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาให้เรียนรู้และเป็นสังคมการเรียนรู้ โดยมีหลักสำคัญ ดังนี้ เป็นการปฏิบัติงานประจำตามปกติของคณะบุคลากรทุกคนและนักเรียน

การเรียนรู้เกิดขึ้นทุกระยะ ทุกคนในสถานศึกษา เป็นผลจากการแก้ปัญหาของสถานศึกษา ได้รับการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น การพัฒนาการศึกษาควรเน้นที่ความก้าวหน้า การศึกษาที่มีประสิทธิภาพ หลักสูตรและสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ทั้งหมดควรได้รับการจัดระบบ ที่มีจุดประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจนและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและควรประกอบด้วย วิธีประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนซึ่งประกอบด้วย การประเมินผลอย่างมียุทธศาสตร์ โดยเน้นที่ ข้อมูลที่มี ตัวบ่งชี้ว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นหรือไม่ สถานศึกษาต้องลงทุนพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา การฝึกอบรมและโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องซึ่งหมายถึงการก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การบริหารด้วย โปรแกรมการศึกษาและการฝึกอบรม ควรใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ และการสื่อสารผ่านดาวเทียม

4. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในทุกหน่วยทุกงาน โดยผู้นำ แสดงความผูกพันต่อบุคลากรและองค์กร มีโอกาสได้รับการตอบแทนที่มีระบบ มีโอกาสได้พัฒนา และก้าวหน้าในองค์กร มีส่วนร่วมในการให้ความรู้องค์การ เพื่อบุคลากรจะได้บริหารนักเรียนและ ผู้เกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมาย การจัดสภาพสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ ควรมีผู้เกี่ยวข้อง ทั้งภายใน และภายนอกเพื่อประเมินความสำเร็จตามเป้าหมายทุกด้านและควรมีแผน มองอนาคต ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ในต่างประเทศมีนักการศึกษาหลายคนได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับรูปแบบสถานศึกษาที่มี คุณภาพทั้งระบบไว้ ดังนี้

เมอร์กาทรอยด์ และมอร์แกน (Murgatroyed & Morgan, 1994, pp. 64, 69-75) กล่าวว่า รูปแบบสถานศึกษาคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality School Model) หรือรูปแบบสำหรับคุณภาพ ทั้งระบบในสถานศึกษา (A Model for TQM in School) ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ ในการเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพทั้งระบบ และต้องการที่จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน มีการปรับปรุงคุณภาพที่ลาดชันขึ้น (Step – slope Quality Improvement) องค์การนั้นจะมีองค์ประกอบ ต่อไปนี้

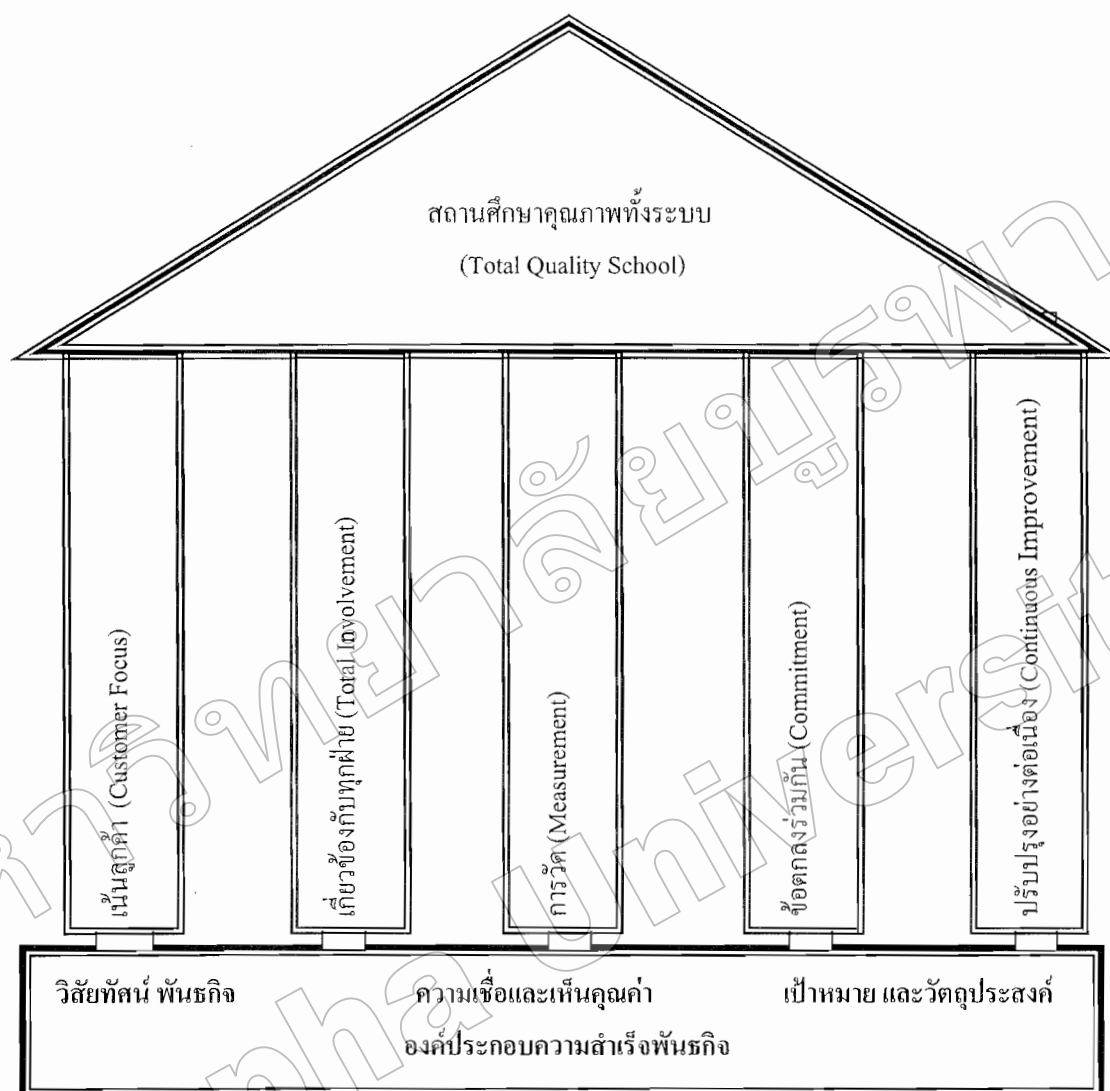
1. มีการกำหนดแนวทางภายในองค์กร โดยให้ทุกคนภายในองค์กรมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย เดียวกัน และมีการสร้างข้อตกลงและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Alignment within the Organization and Commitment to a Shared Vision)
2. ขยายขอบเขตความเข้าใจในเรื่องการเน้นลูกค้าและการเน้นกระบวนการเพื่อสร้างคุณภาพ (An Extended Understanding of the Customer – driven and Process Oriented Basis for Quality)
3. ใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม ในระบบการบริหารจัดการการปฏิบัติงานที่เป็นพื้นฐาน ของกิจกรรมขององค์กร และในการออกแบบองค์กร พร้อมทั้งให้ดูการเปลี่ยนแปลงและ

พัฒนาการปฏิบัติงาน จากผลสะท้อนของการทำงานเป็นทีม (Team as the Focus for Organizational Design)

4. มีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะของการทำงานไว้อย่างท้าทาย หรือตั้งไว้ให้สูง เพื่อให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (Outrageous or Challenging Goals)

5. มีเครื่องมือวัดประสิทธิผลของการทำงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ (Tools for Systematic Daily Management)

อาร์คาโร (Arcaro, 1995, p. 7) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ จำเป็นต้องเริ่มต้นจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งนักเรียน ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และสมาชิกชุมชน โดยสำนักงานเขตพื้นที่ต้องเริ่มต้นกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่และสนับสนุนให้สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาให้ชัดเจนด้วย โดยวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นต้องเน้นไปที่ความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ในการบริหารจัดการให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพนั้น จำเป็นต้องใช้การบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality Management) เพื่อให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาแห่งคุณภาพทั้งระบบ โดย อาร์คาโร (Arcaro, 1995, p. 9) ได้เสนอรูปแบบสถานศึกษาที่มีคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality School Model) ซึ่งแสดงในภาพที่ 3 ดังนี้



ภาพที่ 3 รูปแบบสถานศึกษาที่มีคุณภาพทั้งระบบตามแนวคิดของ อาร์คาโร (Arcaro, 1995, p. 9)

อาร์คาโรกล่าวว่าสถานศึกษาหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องพัฒนาพื้นฐานของ
คุณภาพการศึกษาจากความเชื่อและการเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานทุกคนในระบบการทำงาน และ
ต่อจากพื้นฐานความเชื่อและการเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานทุกคน เขาได้กำหนดเสาหลักแห่งคุณภาพ
(Pillars of Quality) จำนวน 5 เสา ซึ่งประกอบด้วย 1) การเน้นลูกค้า (Customer Focus) 2) การ
เกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย (Total Involvement) 3) การวัด (Measurement) 4) การสร้างข้อตกลง
ร่วมกัน (Commitment) และ 5) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งทั้ง 5 เสา
นี้
ต้องดำเนินการไปพร้อม ๆ กัน ส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่มีเสาใดสำคัญมาก หรือ
น้อยกว่ากัน ทุกเสามีความสำคัญเท่าเทียมกัน ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมสู่วัฒนธรรมคุณภาพ

ลิสตัน (Liston, 1999, p. 19) ได้สรุปรูปแบบสถานศึกษาที่มีคุณภาพทั้งระบบไว้ 4 ประการดังนี้ 1) สถานศึกษามีการปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง มีการทำวิจัย มีการปฏิสัมพันธ์กับชุมชนอย่างสม่ำเสมอ 2) สถานศึกษามีข้อตกลงร่วมกันระหว่างนักเรียนและครูสอน 3) สถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน พัฒนาแหล่งการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าสถานศึกษานั้นมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ 4) สถานศึกษามีการประเมินและทบทวนกิจกรรมทุกกิจกรรม เพื่อค้นหาว่ามีสิ่งใดต้องปรับปรุง

รางวัลคุณภาพแห่งประเทศแถบยุโรป (The European Quality Award) พิจารณาสถานศึกษาคุณภาพทั้งระบบ จากองค์ประกอบต่อไปนี้ 1) ความพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) 2) ประชาชน (People) 3) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results) 4) กระบวนการ (Process) 5) ภาวะผู้นำ (Leadership) 6) แหล่งทรัพยากร (Resources) 7) นโยบายและยุทธศาสตร์ (Policy and Strategy) และ 8) ผลกระทบต่อสังคม (Impact on Society) (Sallis, 1993, pp. 74 - 75, 2002, pp. 55 - 56)

คณะกรรมการการศึกษา แคลการี (Calgary Board of Education, 2002, pp. 11-14) รายงานว่ารูปแบบสถานศึกษาที่มีคุณภาพทั้งระบบตามแนวทางของคณะกรรมการการศึกษาแคลการี มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาเป็นกระบวนการภายใน และภายนอกเพื่อจะปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องและสมบูรณ์ โดยมีการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ระยะยาวเพื่อความสำเร็จของนักเรียนเป็นเป้าหมายที่สำคัญ และกล่าวว่าลักษณะของสถานศึกษาที่มีคุณภาพมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (Student Achievement) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นจุดประสงค์เบื้องต้นของสถานศึกษา และเป็นจุดเน้นที่สำคัญที่สุดเนื่องจากเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นความก้าวหน้าและการพัฒนาของนักเรียนอย่างเด่นชัดที่สุดว่านักเรียนมีความรู้ มีความเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง โดยผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนจะแสดงถึงหลักฐานความสำเร็จของนักเรียนเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงการจัดหลักสูตรของสถานศึกษา และแสดงถึงความก้าวหน้าและการพัฒนาของนักเรียนในด้านต่าง ๆ

2. การเรียนการสอน (Learning and Teaching) สถานศึกษาที่มีคุณภาพต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เน้นหลักสูตร และบรรยากาศของการแสวงหาความรู้ ซึ่งส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้และส่งเสริมความสามารถของนักเรียนทุกคน นักเรียนแต่ละคนต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบ และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีเชิงวิเคราะห์ และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการเรียนการสอนนั้น นักเรียนต้องสามารถสร้างความเข้าใจโดยการเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้ใหม่กับความรู้เดิมโดยมีบรรยากาศของการแสวงหาความรู้ นักเรียนมีความเข้าใจสิ่งที่

หลักสูตรคาดหวัง และสามารถแสดงออกถึงความเข้าใ้ใจนั้นได้หลายรูปแบบ สถานศึกษามีการใช้ยุทธศาสตร์การประเมินอย่างหลากหลาย เพื่อวัดพัฒนาการ และปรับปรุงการเรียนของนักเรียน มีการวางแผนการสอนที่ชี้มาตรฐานการเรียนรู้อย่างชัดเจน มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน มีการกำหนดความเชื่อ คุณค่าร่วมของสถานศึกษา

3. สิ่งอำนวยความสะดวกของนักเรียน (Student Entitlement) สถานศึกษาที่มีคุณภาพนั้น นักเรียนทุกคนต้องได้รับการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ สามารถเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ และมีอุปกรณ์การเรียน การสอน เหมาะสมกับจำนวนนักเรียน นักเรียนทุกคนสามารถเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษาที่เป็นส่วนหนึ่งของการเรียน นักเรียนทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการใช้แหล่งทรัพยากรต่าง ๆ ของสถานศึกษา

4. วัฒนธรรมสถานศึกษา (School Culture) สถานศึกษาที่มีคุณภาพ จะมีวัฒนธรรมสถานศึกษา โดยให้ผู้ปกครอง ครู นักเรียน และผู้บริหารสถานศึกษาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาโดยดำเนินการดังนี้ ต้องกำหนดภารกิจที่เกิดคุณค่าแก่การเรียนการสอน และการปฏิบัติงานของครูต้องกำหนดความเชื่อ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน การดำเนินการต่าง ๆ ต้องมีหลักฐานชัดเจน สร้างความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน

5. ความปลอดภัย และความมั่นคง (Safety and Security) สถานศึกษาที่มีคุณภาพต้องสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีความปลอดภัยและมั่นคงทั้งทางกายภาพ และทางด้านอารมณ์ และจิตใจดังนี้ สมาชิกทุกคนในสถานศึกษามีความเข้าใจ และเคารพซึ่งกันและกัน นักเรียนและครอบครัวของนักเรียนได้รับการสนับสนุนและ เน้นแนวทางด้านบริการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างเหมาะสม นักเรียน ผู้ปกครอง ครู และผู้บริหาร ร่วมกันตั้งพฤติกรรมของนักเรียนให้เป็นผู้มีความยุติธรรม และมีเหตุผล ความคาดหวังเชิงพฤติกรรมที่สถานศึกษาดังไว้ ต้องช่วยสนับสนุนให้นักเรียนมีระเบียบวินัยในตนเอง นโยบายด้านระเบียบวินัย และนโยบายต่าง ๆ ของสถานศึกษาต้องแจ้งให้นักเรียน และผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างชัดเจน ในการกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังของนักเรียน ควรมีการจัดตั้งทีมงานแก้ไขปัญหาวิกฤตของสถานศึกษา (School Crisis Team) และมีการสื่อสารให้ผู้อื่นรับทราบ รวมทั้งทีมงานดังกล่าวต้องฝึกปฏิบัติการด้านความปลอดภัย ความมั่นคงอยู่เสมอ พร้อมสามารถดำเนินการได้เมื่อมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น

6. การพัฒนาสถานศึกษา (School Development) บุคลากรทุกคนจะต้องร่วมกันพัฒนาสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติ เพื่อความสำเร็จของนักเรียนบนฐานของการวิเคราะห์ผลที่ได้รับอย่างถี่ถ้วน โดยดำเนินการดังนี้ สมาชิกทุกคนของสถานศึกษาร่วมกันในกระบวนการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ และความเชื่อของสถานศึกษา

ในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา สถานศึกษาต้องการวิเคราะห์จุดแข็ง และโอกาส ความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา สถานศึกษาต้องสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายรับทราบแผนพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจน สถานศึกษาต้องมีการติดตาม และประเมินผลการใช้แผนพัฒนาสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ แล้วทำการปรับปรุงแผนพัฒนาสถานศึกษา สถานศึกษาต้องมีการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ แล้วนำมาแก้ไขปรับปรุง สถานศึกษามีการจัดหาแหล่งทรัพยากรที่สนับสนุนแผนพัฒนาสถานศึกษา โดยคำนึงถึง เป้าหมายและลำดับความสำคัญ

โครงการสาธิตการปฏิรูปสถานศึกษาแบบสมบูรณ์ (Comprehensive School Reform Demonstration Program: CSRD) รายงานว่าในปี ค.ศ. 1979 ประเทศสหรัฐอเมริกาได้เริ่มดำเนินการโครงการ ซึ่งลักษณะของรูปแบบ CSRD มีเกณฑ์ที่สำคัญ คือ มีหลักเกณฑ์ปรากฏชัดเจนว่า สามารถปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้ สามารถช่วยให้การดำเนินการของสถานศึกษามีคุณภาพสูงขึ้น และมีลักษณะเน้นความเข้าใจ ซึ่งสถานศึกษาที่ผ่านโครงการนี้จะดำเนินการตามองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) เป้าหมายสถานศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของนักเรียน และเป็นการเทียบเคียงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) การสนับสนุนผู้ร่วมงาน (Supportive Staff Members) สถานศึกษาต้องมั่นใจว่าแผนงาน โครงการงานของสถานศึกษาจะได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งคณะฝ่ายต่าง ๆ ผู้บริหาร และครู ก่อนที่จะดำเนินแผนงาน โครงการต่าง ๆ 3) วิธีการเน้นการวิจัย (Research – based Methods) ในการดำเนินการต้องใช้ยุทธศาสตร์การวิจัยที่เชื่อถือได้ และวิธีการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เพิ่มขึ้นตามคุณลักษณะที่แตกต่างกันของนักเรียน 4) ความช่วยเหลือจากภายนอกสถานศึกษา (External Assistance) ในการดำเนินการให้ผู้ที่มีคุณภาพสูงในด้านต่าง ๆ จากหน่วยงานที่เคยมีประสบการณ์ หรือมีความชำนาญการ การปรับปรุง และการปฏิรูปสถานศึกษามาแล้วอย่างกว้างขวางมาช่วยเหลือ 5) ความร่วมมือของผู้ปกครอง และชุมชน (Parental and Community Involvement) สถานศึกษาควรให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผน และกิจกรรมในการปรับปรุงสถานศึกษา 6) การพัฒนาผู้ร่วมงาน (Staff Development) จัดให้มีการฝึกอบรม และการพัฒนาทักษะวิชาชีพแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอและมีคุณภาพสูง 7) ใช้แหล่งทรัพยากรร่วมกัน (Coordination of Resources) สถานศึกษาต้องหาวิธีการให้สถานศึกษาต่าง ๆ สามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกันได้อย่างคุ้มค่า 8) การประเมินผล (Evaluation) ในการดำเนินการของสถานศึกษาต้องทำแผนการประเมินผลไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และ 9) วิธีการแบบสมบูรณ์ (Comprehensive Approach) สถานศึกษามีการออกแบบสมบูรณ์ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถ

ดำเนินการตามหน้าที่ได้อย่างเกิดประสิทธิผล โดยในแผนการปฏิบัติสถานศึกษาต้องวางแผน ทั้งด้านการเรียนการสอน การประเมินผล การบริหารจัดการชั้นเรียน การพัฒนาวิชาชีพ การเกี่ยวข้องของผู้ปกครอง การบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านหลักสูตร การพัฒนาเทคโนโลยี และการพัฒนาวิชาชีพ (Hansel, 2001, pp. 1-4)

สำนักงานการประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (Office of Elementary and Secondary Education, 2002, p. 3) ประเทศสหรัฐอเมริกา รายงานว่าการปฏิรูปสถานศึกษาแบบสมบูรณ์ ปัจจุบันได้มีองค์ประกอบเพิ่มเป็น 11 องค์ประกอบ และสถานศึกษาที่จะได้รับทุนอุดหนุน ต้องดำเนินการตามองค์ประกอบ ดังนี้ 1) สถานศึกษาจัดการเรียนการสอน มาจากการวิจัย ของระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ 2) สถานศึกษาออกแบบแบบการเรียนการสอนโดยมีจุดเน้น เพื่อช่วยเหลือให้ผู้เรียนบรรลุตามมาตรฐานที่กำหนด 3) สถานศึกษาจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ และมีการพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ 4) สถานศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้เพื่อวัดผล การปฏิบัติงานของนักเรียน และเป็นการเทียบเคียง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 5) สถานศึกษามีการสนับสนุนผู้ร่วมงานภายในสถานศึกษา 6) สถานศึกษามีการสนับสนุน ฝ่ายงานและคณะทำงาน 7) เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม 8) สถานศึกษาได้รับความช่วยเหลือด้านเครื่องมือและผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก 9) สถานศึกษามีการเตรียมแผน การประเมินผลในการดำเนินการของสถานศึกษาไว้ล่วงหน้า 10) สถานศึกษาจัดหาแหล่งทรัพยากร ต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิรูปสถานศึกษา และ 11) สถานศึกษานำผลการวิจัยการตามระเบียบวิธีการ ทางวิทยาศาสตร์มาใช้ปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งในการดำเนินโครงการการพัฒนารูปแบบ สถานศึกษาแบบสมบูรณ์ สถานศึกษาต่าง ๆ มีการทดลองใช้หลายรูปแบบ ซึ่งในแต่ละรูปแบบนี้ เน้นรูปแบบสถานศึกษาทั้งสถานศึกษา (Whole – school Models) โดยการเชื่อมโยงการดำเนินการ ทุกด้านของสถานศึกษาเข้าด้วยกันเป็นกรอบงานสำหรับการปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาในภาพรวม ทั้งด้านโครงสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษา หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผล และ การพัฒนาวิชาชีพ ดังที่กระทรวงศึกษาธิการ ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยสถาบันแห่งชาติว่าด้วยเด็ก กลุ่มเสี่ยง (National on the Education of At Risk Students) ซึ่งเป็นหน่วยงานในสำนักงานวิจัยและ พัฒนาการศึกษ ได้พัฒนารูปแบบการปฏิรูปสถานศึกษาแบบสมบูรณ์ เพื่อเป็นแนวทางให้ สถานศึกษานำไปพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่มีรูปแบบคุณภาพหลายรูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการปฏิรูปสถานศึกษาแบบสมบูรณ์ (Comprehensive School Reform Model) ที่มีจุดเน้นที่การเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์กร ประกอบด้วยรูปแบบย่อย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1.1 รูปแบบความก้าวหน้าผ่านเจตนารมณ์ของนักเรียนแต่ละคน (Advancement via Individual Determination Model) มีลักษณะเป็นโปรแกรมที่ไม่แบ่งนักเรียนออกเป็นกลุ่ม ออกแบบไว้เพื่อช่วยนักเรียนที่มีผลการเรียนต่ำแต่มีศักยภาพทางวิชาการสูง ให้เตรียมตัวเพื่อเข้าเรียนต่อในมหาวิทยาลัย โปรแกรมนี้ช่วยนักเรียนที่มีผลการเรียนต่ำได้เรียนร่วมอยู่ในโปรแกรมการเตรียมตัว เช่นเดียวกับ นักเรียนที่มีผลการเรียนสูง โปรแกรมนี้มีรายวิชาเลือกที่ค่อนข้างจะเข้มข้น และมีหลักสูตรที่จัดเรียงลำดับจากชั้นปีที่ 7-12 มีจุดเน้นที่การเขียน การสืบค้นและความร่วมมือ ซึ่งเป็นวิธีการที่จะกระตุ้นความก้าวหน้าของนักเรียน

1.2 รูปแบบโปรแกรมชุมชนเพื่อการเรียนรู้ (Community for Learning Program Model) รูปแบบของโปรแกรมนี้คือชุมชนเป็นฐานของสถานศึกษา และครอบครัวจะทำงานประสานกันเพื่อปรับปรุงการเรียนของ นักเรียน โดยมาตรฐานผลการเรียนต้องได้รับการยอมรับในระดับชาติ สำหรับนักเรียนทุกคน รวมทั้งนักเรียนซึ่งมีผลการเรียนอยู่ในเกณฑ์ต่ำด้วย สิ่งสำคัญของโปรแกรมนี้คือการรื้อฟื้นกระบวนการความร่วมมือที่ออกแบบไว้แบบบูรณาการ ครอบคลุมทรัพยากรทั้งหมด รวมทั้งประสบการณ์และพลังงานในการเชื่อมโยงสถานศึกษากับสภาพแวดล้อม ให้สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนแต่ละคน ซึ่งรูปแบบชุมชนสำหรับการเรียนรู้ มีลักษณะการจัดการเรียนรู้ไว้ในสถานที่ต่าง ๆ แตกต่างกันไป เช่น ในห้องสมุด ในพิพิธภัณฑ์ ในโรงฝึกงาน หรือแม้แต่ในบ้านของนักเรียน โดยการเชื่อมโยงสถานศึกษากับสถานที่เหล่านี้ เพื่อให้ทุกส่วนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลของการทดลองใช้รูปแบบชุมชนสำหรับการเรียนรู้ พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกสถานศึกษา ในปี ค.ศ. 1998 (19 สถานศึกษาในรัฐนิวเจอร์ซีย์) และในปี ค.ศ. 1999 (42 สถานศึกษา ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ และรัฐอื่น ๆ อีก 4 รัฐ) ในวิชาการอ่าน วิชาคณิตศาสตร์ ในทุกระดับการเรียนสูงขึ้น

1.3 รูปแบบความสำเร็จสำหรับทุกคน (Success for All Model) โปรแกรมนี้เป็นโปรแกรมการปฏิรูปโครงสร้างของสถานศึกษาโดยมีจุดเน้นอยู่ที่นักเรียนในระดับก่อนอนุบาล จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ออกแบบไว้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ที่มีผลการเรียนต่ำ พยายามใช้ทุกสิ่งทุกอย่างที่พบจากการวิจัยให้เป็นประโยชน์ เพื่อป้องกันการพอกพูนของปัญหาการเรียนในปีแรก ๆ โดยมุ่งเน้นว่านักเรียนทุกคนได้รับความสำเร็จในการอ่าน ในระดับชั้นของตน เมื่อสิ้นปีที่ 3 ของโปรแกรม นอกเหนือจากการอ่านแล้วโปรแกรมนี้ยังให้บริการสอนพิเศษแบบตัว ต่อตัวแก่นักเรียนในระดับประถมศึกษาซึ่งมีปัญหาการอ่านด้วย

1.4 รูปแบบรากและปีก (Roots and Wings Model) เป็นรูปแบบการปฏิรูปสถานศึกษาแบบสมบูรณ์ออกแบบไว้เพื่อให้เด็กทุกคนมีทักษะพื้นฐานระดับสูงและประสบความสำเร็จในการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาความคิดสร้างสรรค์และการคิดวิเคราะห์ โปรแกรมนี้พัฒนามาจาก

การประเมินผลโปรแกรมความสำเร็จสำหรับทุกคน ซึ่งจัดให้มีหลักสูตรที่มีพื้นฐานจากการวิจัย สำหรับนักเรียนระดับก่อนอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในวิชาการอ่าน การเขียนและศิลปะ ภาษา ให้มีการสอนพิเศษแบบตัวต่อตัว สำหรับนักเรียนที่มีปัญหาการอ่าน โปรแกรมนี้ได้เพิ่มปึกคณิศาสตร์ ในลักษณะเป็นการปฏิบัติและสร้างสรรค์จัดให้มีวิชาห้องทดลองโลก ซึ่งเป็นการบูรณาการ ระหว่าง วิชาสังคมศึกษาและวิชาคณิตศาสตร์โดยมีจุดเน้นที่สถานการณ์จำลอง และการเรียนแบบสืบสวนเป็นกลุ่ม

2. รูปแบบการปฏิรูปสถานศึกษาแบบสมบูรณ์ (Comprehensive School Reform Model) ที่มีจุดเน้นรูปแบบของหลักสูตรและห้องเรียน (Classroom and Curriculum Model) รูปแบบนี้ได้นำเสนอไว้เป็นตัวอย่าง 4 รูปแบบ ดังนี้

2.1 รูปแบบการปรับสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Adaptive Learning Environments Model) โปรแกรมนี้เป็นรูปแบบนวัตกรรมทางการศึกษาซึ่งออกแบบไว้เพื่อสนองความต้องการอันหลากหลายของนักเรียนในชั้นเรียนปกติ สำหรับสถานศึกษาที่พยายามจะตอบสนองความต้องการของนักเรียนเป็นรายบุคคล หลักการเบื้องหลังการออกแบบรูปแบบนี้คือ นักเรียนแต่ละคนมีวิธีการเรียนรู้แตกต่างกัน มีอัตราการเรียนรู้ และต้องการสนับสนุนในปริมาณที่ต่างกัน รูปแบบนี้ช่วยเหลือนักเรียนเฉพาะบุคคลเพื่อเพิ่มความสามารถของนักเรียน

2.2 รูปแบบการกระชับหลักสูตร (Curriculum Compacting Model) โปรแกรมนี้ครูประจำห้องเรียนจัดหาหลักสูตรซึ่งปรับให้เหมาะสมกับความต้องการ อัตราการเรียนรู้และความสนใจของเด็กซึ่งเก่งกว่าปกติ เป็นกระบวนการที่ปรับและขยายหลักสูตร ของแต่ละระดับชั้น โดยวิธีการขจัดเนื้อหา ที่นักเรียนได้เรียนแล้วออกไป ซึ่งทำให้นักเรียนได้รับการท้าทาย และนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูงจะได้รับการจัดเวลาพิเศษสำหรับกิจกรรม ที่เสริมเพิ่มความรู้ หรือเพิ่มการก้าวหน้า

2.3 รูปแบบกลุ่มเสริมสร้างความรู้ (Enrichment Clusters Model) โปรแกรมนี้สำหรับนักเรียนซึ่งมีความสนใจร่วมกัน และมาพบกันในช่วงระยะเวลาพิเศษที่กำหนดให้ เพื่อทำสิ่งที่ตนสนใจเพื่อเข้าร่วมกลุ่มสนใจ ครูและผู้ช่วยครูมีส่วนร่วมในการจัดกลุ่ม หลายสถานศึกษาได้นำผู้ปกครองและชุมชนเข้ามาร่วมด้วย โดยมีความสนใจสิ่งเดียวกัน

2.4 รูปแบบครอบครัวและสถานศึกษาร่วมกัน (Families and Schools Together Model) รูปแบบของโปรแกรมนี้ใช้สถานศึกษาเป็นฐาน ในระดับสถานศึกษาประถมศึกษาใช้เวลาประมาณ 2 ปี มีสาระสำคัญ 3 ประการคือ ประการที่ 1 สร้างความผูกพันความไว้วางใจและสร้างเครือข่ายการสนับสนุนสำหรับครอบครัวและเด็ก ๆ ประการที่ 2 เสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองกับนักเรียนทั้งที่สถานศึกษาและที่บ้าน และประการที่ 3 ส่งเสริมการฟื้นฟู เพิ่มระยะเวลา

การเอาใจใส่และสร้างความพร้อมที่จะเรียนโปรแกรมนี้ ส่งเสริมการพัฒนาของสถานศึกษา
ผู้ปกครองและชุมชน โดยก่อให้เกิดความสัมพันธกัน

3. รูปแบบการปฏิรูปสถานศึกษาแบบสมบูรณ์ (Comprehensive School Reform Model)
ที่มีจุดเน้นรูปแบบปฏิรูปการพัฒนาวิชาชีพครู (Professional Development Reform Model) รูปแบบ
นี้ได้นำเสนอไว้เป็นตัวอย่าง 2 โปรแกรม ดังนี้

3.1 รูปแบบปฏิรูปการพัฒนาวิชาชีพครู (Professional Development Reform Model)
รูปแบบของโปรแกรมนี้นำให้สถานศึกษาได้มีชุดเอกสาร หลักการ ข้อเสนอแนะและเนื้อหาสาระที่ครู
และผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้และปรับเพื่อให้เกิดการปฏิรูป การปฏิรูปสถานศึกษาแบบสมบูรณ์
ให้ข้อเสนอแนะและกระบวนการสำหรับการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มผลสัมฤทธิ์
ทางการเรียนของนักเรียน

3.2 รูปแบบวัฒนธรรม (Culture Model) เป็นโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพครู โดยใช้
มหาวิทยาลัยเป็นฐาน โดยการเตรียมครูประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์แล้ว ให้เป็น
ครูวิชาชีพที่ประสบผลสำเร็จในสถานศึกษาในตัวเมืองโดยมีความเชื่อว่าครูซึ่งได้รับการฝึกดี
มีการคิดไตร่ตรองและตอบสนองต่อวัฒนธรรมหลากหลาย จะก่อให้เกิดความแตกต่างเป็นอย่างมาก
ในชีวิตของเด็กในตัวเมือง โปรแกรมนี้ให้สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและท้าทาย ครูที่มีประสบการณ์
สามารถเรียนรู้และใช้เปลี่ยนห้องเรียนของตนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้นสถาบันวิจัยและปรับปรุงการศึกษา (Department of Education, Office of
Educational Research and Improvement: OERI) ยังได้พัฒนารูปแบบสถานศึกษา CSRD
ในปี ค.ศ. 1998 โดยสถานศึกษานำการดำเนินการอย่างกว้างขวาง สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้
ในหลายๆ พื้นที่ลักษณะของหลักสูตรจะยืดหยุ่น ดังนั้น รูปแบบสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นจึงไม่ได้
พัฒนาเพื่อใช้ในสถานศึกษาใดสถานศึกษาหนึ่ง หรือในเขตพื้นที่ใดเขตพื้นที่หนึ่งเท่านั้น (Hassel,
1999; Northwest Regional Educational Laboratory, 2002, pp. 1 - 2)

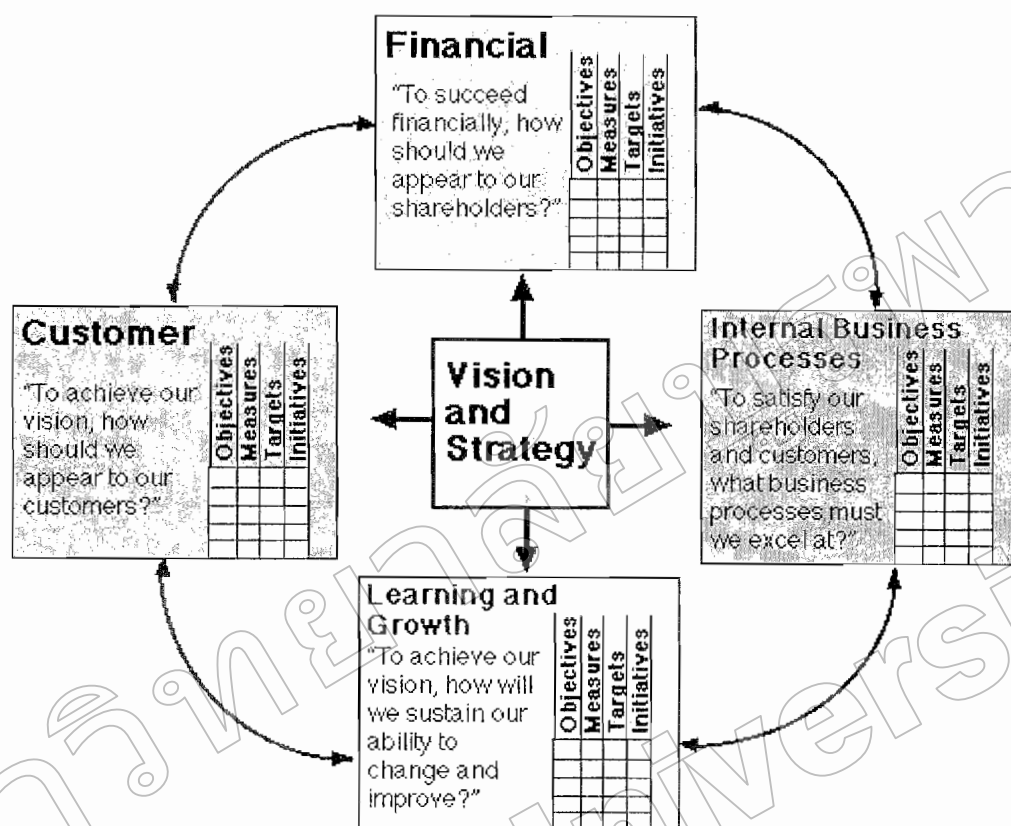
ฮอฟฟินส์ (Hopkins, 2001, pp. 63 - 64) รายงานรูปแบบการปรับปรุงสถานศึกษา
ชื่อโครงการการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาเพื่อทุกคน (Improving the Quality of Education for All:
IQED) ซึ่งดำเนินการในประเทศอังกฤษ โดยเน้นการปรับปรุงตามสภาพจริง โดยมีหลักการสำคัญ
5 ประการคือ 1) การปรับปรุงสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่เน้นการส่งเสริมคุณภาพของการเรียนรู้
ของผู้เรียน 2) วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนของชุมชนเป็นทั้งผู้เรียนและ
ผู้มีส่วนสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน 3) สถานศึกษาควรมองปัญหาที่กีดกันจากภายนอก
เพื่อนำมาร่วมกันแก้ไข 4) สถานศึกษาควรหาแนวทางและจัดสภาพให้ทุกฝ่ายร่วมมือกัน

5) สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ทุกคนมีความรับผิดชอบต่อการติดตาม และประเมินผลคุณภาพการศึกษา

จากการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และรูปแบบสถานศึกษาที่มีคุณภาพทั้งระบบ ผู้วิจัย พบว่าสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ควรเน้นองค์ประกอบดังนี้ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 2) กระบวนการจัดการเรียนการสอน 3) สิทธิของนักเรียน 4) วัฒนธรรมสถานศึกษา 5) ความปลอดภัยและความมั่นคงของนักเรียน 6) การพัฒนาสถานศึกษา 7) ภาวะผู้นำ 8) การเน้นลูกค้า 9) ความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 10) การมีเครื่องมือวัดประสิทธิผลของการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ 11) การสร้างข้อตกลงร่วมกัน 12) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 13) การกำหนดแนวทางดำเนินการภายในองค์กร 14) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 15) การขยายขอบเขตความเข้าใจในเรื่องการเน้นลูกค้า และการเน้นกระบวนการเพื่อสร้างคุณภาพ 16) การใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม 17) การกำหนดเป้าหมายอย่างท้าทาย หรือตั้งไว้สูง 18) การติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ 19) การจัดสภาพการเรียนรู้ที่ปลอดภัย และ 20) การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบ้าน สถานศึกษา และชุมชน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

Balanced Scorecard (BSC) ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” ซึ่งเป็นเครื่องมือเทคนิคที่ช่วยการจัดการองค์การในการประเมินผล และวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Paul Arveson, 1998) ซึ่งแต่เดิม การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การมักเน้นการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินเพียงด้านเดียว แต่ BSC จะช่วยเพิ่มมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้น เป็นต้นว่า มุมมองด้านลูกค้า มุมมอง ด้านกระบวนการภายใน และ มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาขององค์การ นอกจากนั้น BSC ยังเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ และทำให้แนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ BSC ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายตั้งแต่นั้นมา โดยแนวคิดประเด็นหลัก ๆ ที่นักวิชาการผู้พัฒนา BSC ได้เสนอไว้ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้มุมมองใหม่ในการประเมินผลองค์การ ซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน และมุมมองแต่ละด้าน จะมีตัวชี้วัดที่สำคัญ หรือ Key Performance Indicators (KPI) เป็นชุด ที่มีความสัมพันธ์กันคือ



ภาพที่ 4 การประเมินองค์กรแบบสมดุล

ที่มา: <http://www.balancedscorecard.org/basics/index.html>

มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นจุดร่วมของการวัดในมุมมองอื่น ๆ ใน BSC ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน การลดความเสี่ยง ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางการเงิน ได้แก่ มูลค่าทรัพย์สินรวม (บาท) มูลค่าทรัพย์สินรวม/จำนวนพนักงาน (บาท) รายรับ/มูลค่าทรัพย์สินรวม (%) รายรับ/จำนวนพนักงาน (บาท) กำไร/มูลค่าทรัพย์สินรวม (บาท) กำไร/จำนวนพนักงาน (บาท) มูลค่าตลาด (บาท) ผลตอบแทนจากทรัพย์สิน (%) ผลตอบแทนจากการลงทุน (%) ผลตอบแทนจากการลงทุนบุคลากร (%)

มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) การแข่งขันในปัจจุบัน หัวใจอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยน ความสนใจจากภายในจากที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอกในการให้ความสนใจต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ ความสามารถในการรักษาลูกค้า

ความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้า เมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้ว ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ จำนวนลูกค้า (คน) ส่วนแบ่งตลาด (%) ยอดขายทั้งปี/ จำนวนลูกค้า (บาท) การสูญเสียลูกค้า (คน หรือ %) เวลาเฉลี่ยที่ใช้ในด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า (นาที) รายจ่ายทางการตลาด (บาท) ดัชนีวัดความพึงพอใจลูกค้า ดัชนีวัดความจงรักภักดีของลูกค้า จำนวนเรื่องร้องเรียน (เรื่อง) เป็นต้น

มุมมองทางด้านการกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านการกระบวนการภายใน ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร/ รายรับ (บาท) เวลาที่ใช้ในการผลิต (นาที) การส่งสินค้าตรงเวลา (%) เวลาเฉลี่ยในการตัดสินใจ (นาที) เวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (วัน) เวลาที่นับแต่มีการส่งสินค้าจนถึงการส่งสินค้า (นาที/ ชั่วโมง/ วัน) เวลาที่ใช้ในการส่งของจาก Supplier การปรับปรุงการผลิต (%) ค่าใช้จ่ายด้าน IT/ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร

มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า มุ่งองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ ค่าใช้จ่ายใน R&D/ รายจ่ายทั้งหมด (บาท) ค่าใช้จ่ายด้านพัฒนา IT/ รายจ่ายทั้งหมด (บาท) การลงทุนด้านฝึกอบรม/ ลูกค้า (บาท) การลงทุนในด้านงานวิจัย (บาท) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน/ จำนวนพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสมรรถนะ/ จำนวนพนักงาน ดัชนีวัดความพึงพอใจของพนักงาน ดัชนีวัดภาวะผู้นำ ดัชนีวัดแรงจูงใจ สัดส่วนลูกจ้างที่ออกจากงาน (%) เป็นต้น

ความหมายของประสิทธิภาพแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

Balanced แปลว่าสมดุล ในที่นี้คำว่าสมดุล อาจพิจารณาได้ 2 นัย คือ คนัย เทียบพูด (2545, หน้า 24)

1. การสมดุลของกลยุทธ์ หมายถึงกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit) กับกลยุทธ์ของหน่วยสนับสนุน (Strategic Supporting Unit) จะต้องมีความสมดุลกัน

2. การสมดุลในการวัดผลสำเร็จหรือวัดกลยุทธ์ ความสมดุลของมิติด้านการเงิน กับมิติที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ซึ่งมิติที่ไม่ใช่ด้านการเงินมี 3 ด้าน ได้แก่ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

Scorecard หมายถึง บัตรคะแนน ซึ่งในความหมายจริง ๆ ก็คือ ระบบข้อมูลหรือการจัดทำบันทึกที่แสดงได้ว่ากลยุทธ์ที่ถูกวัดใน 2 มิติ (มิติด้านการเงิน และมิติที่ไม่ใช่ด้านการเงิน) มีการจัดทำจริง ๆ และบอกความก้าวหน้า หรือสามารถเทียบวัดกับมาตรฐานที่กำหนด

Robert Kaplan and David Norton (1996) ได้ให้ความหมายว่า Balanced Scorecard (BSC) หมายถึง เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน และด้านการเรียนรู้ และการเติบโตขององค์กร ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก (2546) กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1990 โดย Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา Balanced Scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ Balanced Scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น อีกทั้ง ดนัย เทียนพุ่ม (2545, หน้า 24) วีรวุฒิ มามะศิริรานนท์ และคณะ (2546, หน้า 28) สัทธศักดิ์ พฤษชัยปิติกุล (2546, หน้า 15) และวีระเดช เชื้อนาม (2549 หน้า 15) กล่าวว่า Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กรและผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่ง

หรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (Academic Exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Nerve Center of an Enterprise) ซึ่ง แคปแลน และนอร์ตัน Kaplan & Norton (1996, p. 18) ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่นี้ ดังนี้ “Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (Financial Measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer Relationships) แต่อย่างใด จะเห็นได้ว่าเพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามมันก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับลูกค้า (Customers) ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (Suppliers) ลูกจ้าง (Employees) การปฏิบัติงาน (Processes) เทคโนโลยี (Technology) และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ

จากความหมายต่าง ๆ ที่นักการศึกษาได้กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า การประเมินประสิทธิภาพแบบสมดุล (Balanced Scorecard) หมายถึงเครื่องมือที่ใช้บริหารจัดการที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพรูปแบบหนึ่งที่วัดประสิทธิภาพในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร โดยอาศัยหลักการวัดและประเมินการปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงการทำงานทั้งกระบวนการกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยการประเมินประสิทธิภาพแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

กระบวนการในการสร้าง Balanced Scorecard

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานะพื้นฐานขององค์กร
2. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ขององค์กร
3. การกำหนดมุมมอง (Perspective) ด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจการมุมมองของแต่ละกิจการ จะแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการดำเนินกิจการ
4. การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง
5. ผู้บริหารระดับสูงต้องประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่จัดขึ้น
6. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมองพร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ

7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

เหตุผลที่ **Balanced Scorecard** เป็นเครื่องมือที่องค์กรต่าง ๆ ล้วนให้ความสำคัญ

1. ไม่ละเลยวิธีการวัดผลแบบดั้งเดิม (Financial Perspective)
2. ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า (Customer Orientation)
3. มุ่งการปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (Reengineering)
4. ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ (Technology) บนพื้นฐานแนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

(Learning Organization)

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้ **Balanced Scorecard**

1. ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน
 2. ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น
 3. ได้รับการความเห็นชอบ และยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน
 4. ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร
 5. ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม
 6. เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ด้วยแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน
 7. สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีม และตัวบุคคล
 8. ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งมั่น และให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
 9. ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ วัฒนธรรมขององค์กร โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่
 10. ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป อีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร
- อุปสรรคสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ**
1. วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่กำหนด ขาดการสื่อสารและการถ่ายทอดไปยังผู้บริหารระดับต่าง ๆ และพนักงาน
 2. การที่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ และพนักงานยังขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์

3. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมักไม่ค่อยให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากนัก

ข้อควรระวังและข้อคิดในการจัดทำ Balanced Scorecard

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
 2. ทุกคนภายในองค์กรต้องมีส่วนร่วมรับรู้และให้การสนับสนุนในการนำระบบการประเมินไปใช้ เนื่องจากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ต้องเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร
 3. การเริ่มนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ภายในองค์กรต้องระวังว่าเมื่อทำแล้วควรจะทำให้เห็นผลในระดับหนึ่งโดยเร็ว เพราะจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน
 4. ต้องระวังอย่าให้ระบบ Balanced Scorecard กลายเป็นเครื่องมือในการจับผิดเจ้าหน้าที่ที่จะเป็นการใช้ Balanced Scorecard อย่างผิดวัตถุประสงค์
 5. ต้องระวังไม่ให้อำนาจการจัดทำระบบ Balanced Scorecard เป็นเพียงแค่โครงการที่มีกำหนดระยะเวลา ทั้งนี้เพราะ Balanced Scorecard เป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาไม่มีการสิ้นสุด ต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเพื่อให้มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป
 6. ต้องระวังไม่ให้อำนาจจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายมีความง่ายหรือยากเกินไป
 7. ในการนำเครื่องมือหรือสิ่งใหม่ๆ มาใช้ภายในองค์กร อาจจะต้องพบการต่อต้านจากผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่บางกลุ่ม
 8. การนำระบบ Balanced Scorecard ไปผูกกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรไม่ควรจะเร่งรีบทำตั้งแต่การเพิ่งพัฒนา Balanced Scorecard ได้ใหม่ๆ ควรต้องรอให้ระบบทั้งหมดนิ่งก่อน
 9. บางครั้งผู้บริหารชอบที่จะกำหนดค่าน้ำหนักความสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัด เพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัว แต่ต้องระลึกไว้เสมอว่าค่าน้ำหนักความสำคัญนี้เป็นเพียงแค่เครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารให้ทุกคนเห็นความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัวเท่านั้น
 10. ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำ Balanced Scorecard ทุกคนต้องระลึกว่าสิ่งที่กำลังทำเป็นเพียงสมมติฐานเท่านั้น ทุกสิ่งสามารถเปลี่ยนแปลง และแก้ไขได้ตลอดเวลา
- ด้วยเหตุที่หลายครั้งผู้พัฒนา และติดตั้ง Balanced Scorecard ในแต่ละองค์กรนั้น มุ่งแต่จะพยายามเติมเต็มมุมมองการพัฒนาทั้ง 4 ด้าน (C-L-I-F) เท่านั้น โดยละเลยประเด็นที่ว่า แม้ว่าจะทำให้ทั้ง 4 มุมมองนั้นครบถ้วน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ความสมดุลตามความมุ่งหมายของ BSC จะเกิดขึ้นได้ ความสมดุลนี้จึงต้องระลึกไว้อยู่เสมอในขณะพัฒนาและติดตั้ง BSC ว่า

ความสมดุลตามความมุ่งมาดคําหมายของ BSC คือ ความสมดุล (Balance) ระหว่างจุดมุ่งหมาย (Objective): ระยะสั้น และระยะยาว (Short - and Long - term), การวัดผล (Measure): ทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (Financial and Non-financial), ดัชนีชี้วัด (Indicator): เพื่อการติดตามและการผลักดัน (lagging and Leading) และมุมมอง (Perspective): ภายในและภายนอก (Internal and External) ซึ่งแน่นอนว่า หาก BSC ที่ทำการพัฒนาขึ้น และใช้ในองค์กร ไม่ได้พยายามทำให้เกิดความสมดุลดังกล่าวข้างต้น ก็ย่อมคาดหวังผลประโยชน์จากการทำ BSC ไม่ได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย

การนำประสิทธิภาพแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้

จากผลการสำรวจบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาของ CFO Magazine เมื่อปี 1990 พบว่ามีเพียง 10% เท่านั้นที่องค์กรประสบความสำเร็จด้านการใช้แผนกลยุทธ์ ทั้งนี้องค์กรส่วนใหญ่พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ดังนี้

1. The Vision Barrier (อุปสรรคด้านวิสัยทัศน์) มีพนักงานที่เข้าใจถึงแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ตนเองทำงานอยู่เพียง 5%
2. The People Barrier (อุปสรรคด้านบุคลากร) พบว่ามีพนักงานระดับผู้จัดการเพียง 25% ที่ให้ความสำคัญและบริหารงานตามแผนกลยุทธ์
3. The Resource Barrier (อุปสรรคด้านทรัพยากร) พบว่ามีจำนวนองค์กรถึง 60% ที่ไม่ได้บริหารงบประมาณให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
4. The Management Barrier (อุปสรรคด้านการจัดการ) มีผู้บริหารองค์กรมากถึง 85% ที่ใช้เวลาในการประชุมสนทนาในเรื่องแผนกลยุทธ์น้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือน

จากอุปสรรคข้างต้น เกิดจากบุคลากรในทุกระดับไม่เข้าใจ หรือมองเห็นภาพของแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นการทำงานจึงไม่สอดคล้องกับแผน ซึ่งในส่วนนี้เองที่ BSC จะช่วยให้ผู้บริหารได้มองเห็นภาพ และเส้นทางที่กำหนดไว้ในแผนได้ชัดเจน บุคลากรทุกคนสามารถรับรู้ถึงกิจกรรมที่ตนเองจะต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนระยะการพัฒนารูปแบบของ Balanced Scorecard สำหรับแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร แต่โดยทั่ว ๆ ไป ถ้าองค์กรนั้นมีการเขียนแผนธุรกิจอยู่เดิมแล้ว ก็อาจจะใช้เวลาประมาณ 2 ถึง 6 เดือน

สรุปได้ว่า Balance Scorecard (BSC) นั้นได้รับการพัฒนามาโดยตลอด ทำให้ภาพของ BSC จากเพียงเครื่องมือที่ถูกใช้เพื่อวัดและประเมินผลองค์กร ไปสู่การเป็นเครื่องมือเชิงระบบสำหรับการวางแผนและบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) โดยผู้พัฒนาเครื่องมือนี้ (Norton และ Kaplan) ยืนยันหนักแน่นว่า ความสมดุล (Balance) ในการพัฒนาองค์กรนั้น สามารถวัดและประเมินได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดและประเมินผลใน 4 ด้านหลัก คือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective; F)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective; C)
3. มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective; I)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth; L)

ดังนั้น Balance Scorecard (BSC) จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่มีการกำหนดมุมมองทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กรจนบรรลุแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในที่สุด

การนำประสิทธิภาพแบบสมดุล (Balance Scorecard) ไปใช้ในสถานศึกษา

สิทธิศักดิ์ พุฒย์ปิติกุล (2546, หน้า 109) กล่าวว่า องค์กรทางการศึกษาแตกต่างจาก องค์กรทางธุรกิจ ตรงที่ไม่หวังผลกำไรสูงสุด แต่มุ่งหวังที่มีความพึงพอใจของลูกค้า นั่นคือผู้เรียน ที่จะบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา คือเป็นผู้มีคุณธรรม มีความรู้ และมีความสุข ความท้าทายขององค์กรที่ไม่หวังผลกำไร จึงแตกต่างจากองค์กรที่หวังผลกำไร เรื่องเงินมิใช่ความหวังสุดท้ายขององค์กร แต่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้ผู้เรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจสูงสุด ภายใต้กรอบงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด และเป็นปัจจัยเสริมให้บรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนด

เนื่องจากแนวคิดหลักของ Balance Scorecard ที่ว่าตัวชี้วัดประสิทธิภาพองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ต้องใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงินด้วย แนวคิดของ Balance Scorecard จึงสามารถ นำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ เช่นมุมมองด้านต่าง ๆ ภายใต้ Balance Scorecard ไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมอง ตามแนวคิดดั้งเดิมของ แคปแลน และนอร์ตัน Kaplan & Norton (1996, p. 18) การจะมีกี่มุมมอง มีกี่วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดมากเท่าใด ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ตลอดจนบริบทที่สำคัญขององค์กรนั้น ๆ มากกว่า เช่นอาจเพิ่มมุมมองด้านอื่นๆเพื่อให้สัมพันธ์กับภาระงานของการจัดการ และการบริหารการศึกษาให้มากขึ้นก็ได้เช่น ด้านความสัมพันธ์ชุมชน ด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ตัวอย่างการนำ Balance Scorecard ไปใช้ในองค์กรทางการศึกษาของ โอลิเวอร์, รอย และเวทเทอร์ (Oliver, Roy, & Wetter, 1999, p. 300) ได้เสนอไว้ใน

Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balance Scorecard ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 Balance Scorecard ในมุมมองด้านสถานศึกษา

มุมมอง (Perspectives)	การวัดและประเมินผล
1. ด้านการเงิน (Finance)	ผลลัพธ์ที่ได้จากการเปรียบเทียบกับงบประมาณ
2. ด้านนักเรียน (Students)	คุณภาพนักเรียน (ความรู้ การพัฒนาด้านต่าง ๆ ความตระหนักในเรื่องความปลอดภัยในชีวิต) ความพึงพอใจของนักเรียน ปัญหาต่าง ๆ ของนักเรียน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
3. ด้านครูและบุคลากร (Teacher and Staff)	ความสามารถ/ ความตกลงยินยอมร่วมกัน ความร่วมมือร่วมใจ ความพึงพอใจในการทำงาน การพัฒนาสมรรถภาพด้านต่าง ๆ
4. ด้านการพัฒนา (Development)	การพัฒนาสมรรถภาพด้านต่าง ๆ การลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ วิธีการสอนแบบใหม่ ๆ/ นวัตกรรม โปรแกรมการจัดการทางด้านการศึกษาแบบใหม่ ๆ
5. ด้านการบริหารโรงเรียน (School Administration)	ประสิทธิภาพของคณะกรรมการโรงเรียน ประสิทธิภาพด้านการบริหารการพัฒนาบุคลากร การวัดและประเมินผล

ที่มา: โอลิเวอร์, รอย และเวทเทอร์ (Oliver, Roy, & Wetter, 1999, p. 300)

สำหรับประเทศไทย แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยใช้ Balance Scorecard ได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังการปฏิรูประบบราชการ โดยผู้บริหารของส่วนราชการ กลุ่มงานยุทธศาสตร์จังหวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งได้กำหนดให้ภาคราชการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-based Management: RBM) โดยคณะทำงานกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเป็นผู้รับผิดชอบการพิจารณาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ตามหลักการของ Balance Scorecard ซึ่งส่งผลถึงทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) บางแห่ง สถาบันการศึกษาบางแห่งของรัฐและเอกชน โดยใช้ Balance Scorecard เป็นกรอบแนวทางในการวิเคราะห์หาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้แน่ใจว่าได้มีการพิจารณาองค์การจากมุมมองด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วนปัจจุบันมีสถานศึกษาหลายแห่งที่ประยุกต์ใช้แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุลในการบริหารจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 17) เช่น โครงการ โรงเรียนในฝัน (Lab School Project)

ในปี พ.ศ. 2553 มีโรงเรียนในฝันรุ่นที่ 1 – รุ่นที่ 3 จำนวน 2,624 เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 18) ได้ใช้รูปแบบของ Balanced Scorecard ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้การกำหนดมุมมองเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของการดำเนินงาน 4 ด้าน ดังแผนภาพที่ 6-8 คือ

1. ด้านนักเรียน (Student Perspective) โดยพิจารณาความต้องการที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้เรียนที่คาดหวัง ได้แก่ 1) บุคคลแห่งการเรียนรู้ และคิดวิเคราะห์ 2) มีทักษะในการดำรงชีวิตและมุ่งมั่นในตนเอง และ 3) มีความเป็นไทย
2. ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal Process Perspective) โดยพิจารณาผลสำเร็จและแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน ได้แก่ 1) โรงเรียนธรรมชาติบาล 2) การสร้างโอกาสและดูแลช่วยเหลือนักเรียน 3) บูรณาการกระบวนการเรียนรู้ และ 4) การประกันคุณภาพ
3. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยพิจารณาปัจจัยที่ใช้ขับเคลื่อน ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาคุณภาพตามที่คาดหวัง ได้แก่ การสร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพและทักษะของครูผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา การศึกษาสมรรถนะของสถานศึกษาในการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนา
4. ด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource Perspective) โดยพิจารณาปัจจัยส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุภาพความสำเร็จในด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุน อัตราค่าจ้าง ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพแบบสมดุลของโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนผู้วิจัยพบว่า มีนักการศึกษา หลายคนได้นำเสนอผลการศึกษาค้นคว้า และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ดังนี้

1. แนวคิดของสตีร์ (Steers) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ดังนี้

1.1 ลักษณะขององค์กร ได้แก่

1.1.1 โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย การกระจายอำนาจ ความชำนาญพิเศษ ความเป็นทางการช่วงการบังคับบัญชา ขนาดขององค์กร และขนาดของหน่วยงาน

1.1.2 เทคโนโลยี ประกอบด้วย การปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์ และ ความรู้

1.2 ลักษณะของสภาพแวดล้อม ได้แก่

1.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย ความสลับซับซ้อน ความมั่นคง และความไม่แน่นอน

1.2.2 สภาพแวดล้อมภายใน (บรรยากาศ) ประกอบด้วย แนวโน้มของความสำเร็จ, ความเอาใจใส่ต่อพนักงาน แนวโน้มการให้รางวัล/ การลงโทษ ความมั่นคง/ ความเสี่ยง และ ความเปิดเผย/ การปกป้อง

1.3. ลักษณะของบุคคลในองค์การ ได้แก่

1.3.1 ความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย ความสนใจ การรักษาไว้และความผูกมัดใจ

1.3.2 การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การตั้งใจ เป้าหมาย ความต้องการ ความสามารถ และความขัดแย้งของบทบาท

1.4 นโยบายการบริหารและปฏิบัติ ได้แก่ การวางเป้าหมายที่แน่นอน การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการตัดสินใจ การปรับตัวขององค์การและการริเริ่มสิ่งใหม่

แนวคิดของ สเตียร์ (Steers, 1977, p. 8) สรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยลักษณะของโรงเรียน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน

2. แนวคิดของ รุทเธอร์ (Rutter, 1980, pp. 39 - 40) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง ได้แก่

2.1 ความสมดุลของระดับสติปัญญาของนักเรียนในโรงเรียน ไม่มีอิทธิพลหรือกลุ่ม

2.2 ใช้วิธีการให้รางวัลโดยยกย่องผู้กระทำความดีและให้ทุกคนยอมรับในผลงานมากกว่าใช้วิธีการลงโทษ

2.3 โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่ดี นักเรียนได้รับการดูแลและสนับสนุนที่ดี

2.4 เปิดโอกาสให้นักเรียนได้มีส่วนร่วม และตัดสินใจในกิจกรรมของโรงเรียน

2.5 กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของโรงเรียน โดยมีเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน และมีบรรยากาศของความไว้วางใจในศักยภาพของนักเรียน

2.6 ใช้กระบวนการกลุ่มในกระบวนการเรียนการสอน ตั้งแต่การเตรียมบทเรียนจนถึงการค้นพบองค์ความรู้

2.7 ยอมรับผลลัพธ์ที่ได้ด้วยความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากการมีภาวะผู้นำ และกระบวนการตัดสินใจที่ครูทุกคนมีความรู้สึกร่วมมองและข้อเสนอของตนได้รับการพิจารณา

3. งานวิจัยของ แมน และลอว์เรนซ์ (Mann & Lawrecc, 1983 cited in Mann, 1989, p. 77) พบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้แก่

- 3.1 คุณลักษณะและพฤติกรรมของครู
- 3.2 คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร
- 3.3 บรรยากาศใน โรงเรียน

4. การศึกษาของ เรด และคณะ (Reid et al., 1988, pp. 24 - 29) ได้สังเคราะห์งานวิจัย ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนพบว่า มีปัจจัยหลายปัจจัยที่สัมพันธ์ กับประสิทธิภาพของโรงเรียน ดังนี้

- 4.1 ปัจจัยในการบริหารงาน
- 4.2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม
- 4.3 ปัจจัยด้านครู
- 4.4 ปัจจัยด้านผู้บริหาร
- 4.5 ปัจจัยด้าน โรงเรียน

5. แนวคิดของ เรย์โนลด์ และคณะ (Reynolds et al., 1994, p. 12) ได้เสนอแนวความคิด เกี่ยวกับ 5 องค์ประกอบ ที่เป็นคุณลักษณะของโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ได้แก่

- 5.1 มีความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง
- 5.2 มีความคาดหวังต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง
- 5.3 เน้นหนักที่ทักษะพื้นฐาน
- 5.4 มีบรรยากาศที่ปลอดภัยและเป็นกันเอง
- 5.5 มีการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

6. แนวคิดของ เรย์โนลด์ และคณะ (Reynolds et al., 1996, pp. 43 - 45) ได้เสนอ แนวความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง ได้แก่

6.1 หัวหน้างานมีความเข้าใจความต้องการของโรงเรียน มีการตัดสินใจร่วมกัน ในการวางแผนและการกำหนดหลักสูตร

6.2 เมื่อทุกคนยอมรับและให้ความเชื่อถือในนโยบายที่เลือกมา ความก้าวหน้า ของนักเรียนจะสูงขึ้น

6.3 ในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จนั้น ครูให้การยอมรับในหลักสูตร มีการวางแผน และดำเนินการเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่สร้างขึ้นเอง ให้ความสำคัญกับการสอนและการประชุม เพื่อปรึกษาหารือในเรื่องต่าง ๆ

6.4 มีการทำงานเป็นทีม และนักเรียนมีผลงานดีขึ้นเมื่อโรงเรียนมีกระบวนการสอนที่เป็นมาตรฐาน

6.5 มีโครงสร้างในการจัดการศึกษาที่ชัดเจน ซึ่งผลงานของนักเรียนจะดีขึ้นเมื่อนักเรียนได้รับการกำหนดงาน และกิจกรรมที่เหมาะสม มีเวลาว่างที่จะทำกิจกรรมอิสระ ไม่บีบบังคับนักเรียนด้วยการมอบหมายงาน และการรับผิดชอบอย่างไม่มีขีดจำกัด

6.6 มีการกระตุ้นและเร้าความคิดของนักเรียนด้วยข้อความหรือคำถามที่ใช้ในการคิดวิเคราะห์ พร้อมทั้งให้นักเรียนใช้ความสามารถของตนเองในการแก้ปัญหาอย่างสม่ำเสมอ

6.7 จัดสภาพแวดล้อมของศูนย์ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับระดับความสามารถของนักเรียน ให้นักเรียนปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และมีการเริ่มทำงานชิ้นใหม่อย่างต่อเนื่อง

6.8 นักเรียนเกิดความก้าวหน้าเมื่อครูจัดให้พวกเขาเรียนวันละ 1 - 2 กลุ่มวิชา และความก้าวหน้าของนักเรียนจะลดลงเมื่อพวกเขาเรียนวันละ 3 กลุ่มวิชาหรือมากกว่า

6.9 ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้พูดคุย ชักถามเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาหรืองานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งนักเรียนมีความคาดหวังที่จะพูดคุยเล็กน้อยกับครู โดยการถามคำถาม

6.10 มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ โดยครูเป็นผู้วางแผน และดำเนินการประเมิน

6.11 เป็นโรงเรียนของชุมชน ผู้ปกครองช่วยดูแลการศึกษาของนักเรียนที่บ้าน

6.12 มีบรรยากาศที่สบาย สบายใจ ให้ความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่มาติดต่องาน

7. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2529) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเรื่อง องค์กำหนดประสิทธิภาพของโรงเรียนจากงานวิจัยจำนวน 50 เรื่อง สรุปได้ ดังนี้ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่

7.1 องค์ประกอบเกี่ยวกับครูประกอบด้วย วุฒิและประสบการณ์ในการสอน เจตคติของครูต่อนักเรียน การใช้เวลาของครูและเทคนิคในการสอน

7.2 องค์ประกอบเกี่ยวกับนักเรียนประกอบด้วย เพศของนักเรียน การมาเรียนของนักเรียน และพื้นความรู้เดิม

7.3 องค์ประกอบเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนประกอบด้วยขนาดของโรงเรียน, สภาพทางภูมิศาสตร์, ระยะทางจากบ้านถึง โรงเรียน, อัตราส่วนของครูต่อนักเรียน, อัตราส่วนของครูต่อห้องเรียน, อุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน และสังกัดของโรงเรียน

7.4 องค์ประกอบเกี่ยวกับผู้ปกครอง ประกอบด้วยอาชีพของผู้ปกครอง, เจตคติ ต่อการศึกษาและอนาคตของบุตรสภาพเศรษฐกิจที่บ้านและความอบอุ่นในครอบครัว

7.5 องค์ประกอบเกี่ยวกับชุมชน ประกอบด้วย สาธารณูปโภค และความสัมพันธ์ ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน

จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนที่นักวิชาการหลายคน ได้นำเสนอไว้ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนได้เป็น 3 ระดับ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนระดับ โรงเรียน ประกอบด้วย

- 1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
- 1.2 ความสัมพันธ์ที่กระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หรือการเป็นโรงเรียนของชุมชน
- 1.3 สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
- 1.4 บรรยากาศในการทำงานที่ปลอดภัยและเป็นกันเอง
- 1.5 ขนาดของโรงเรียน การเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของโรงเรียน
- 1.6 ประสิทธิภาพของผู้บริหาร
- 1.7 ความเชื่อถือและการยอมรับจากผู้ปกครอง ชุมชน บุคคลและองค์การภายนอก
- 1.8 การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียน
- 1.9 การสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม
- 1.10 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและสังคม
- 1.11 ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้ปกครอง
- 1.12 การสนับสนุนส่งเสริมและการพัฒนาบุคลากร
- 1.13 การให้รางวัลและการยกย่อง ชมเชย แก่ครูผู้ปฏิบัติงานดีเด่น
- 1.14 ความพร้อมของโรงเรียนทางด้านงบประมาณ ทรัพยากร อาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากร

1.15 วัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียน

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนระดับครู ประกอบด้วย

- 2.1 ความรู้วุฒิการศึกษาของครู
- 2.2 ความตั้งใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู
- 2.3 ขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- 2.4 ความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู
- 2.5 การสร้างความเชื่อถือให้แก่นักเรียนและผู้ปกครองความรู้สึกรักมั่นคงในงาน

- 2.6 การมีคุณภาพชีวิตที่ดี
- 2.7 การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียนและผู้ปกครอง ประสพการณ์ในการสอน
- 2.8 การให้ความสำคัญกับการสอน มีเจตคติที่ดีวิชาชีพครู
- 2.9 ความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน มีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน
- 2.10 ประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ
- 2.11 ความเป็นผู้นำทางวิชาการของครู
- 2.12 ความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนระดับนักเรียน ประกอบด้วย
 - 3.1 ความรู้สึกมีความเท่าเทียมกันในการได้รับการศึกษา
 - 3.2 ความสัมพันธ์ที่ดีกับครู ผู้ปกครอง และโรงเรียน
 - 3.3 จำนวนวิชาที่เรียนภายในหนึ่งวัน
 - 3.4 ความสามารถในการเรียนและการเรียนรู้
 - 3.5 การได้รับการยอมรับจากครู ผู้ปกครอง และเพื่อน ๆ
 - 3.6 การได้รับการประเมินความก้าวหน้าอยู่เสมอ
 - 3.7 ความรู้สึกปลอดภัยและมีบรรยากาศที่ดีเมื่ออยู่ในโรงเรียน

จากการศึกษาปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนเป็นไปตามระดับชั้น (Hierarchical) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ได้แก่ระดับ โรงเรียน ระดับครู และระดับนักเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ใน 2 ระดับ ได้แก่ปัจจัยระดับโรงเรียนอันประกอบด้วย ขนาดของโรงเรียน ประสพการณ์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมของโรงเรียนและบรรยากาศในโรงเรียน และปัจจัยระดับครู อันประกอบด้วย วุฒิการศึกษา ประสพการณ์ในการสอน เจตคติต่อวิชาชีพครู ขวัญและกำลังใจในการทำงาน และภาวะผู้นำทางวิชาการ

โครงการโรงเรียนในฝัน (Lab School Project)

โรงเรียนในฝันเป็นโรงเรียนที่มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐานทางการศึกษาของชาติ และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น เป็นที่ยอมรับของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตของชุมชน มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ใช้การบริหารจัดการแนวใหม่ที่มุ่งพัฒนาโรงเรียนทุกด้าน ทั้งด้านวิชาการ กระบวนการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และการนำเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และการบริหารจัดการ เรียกว่ารูปแบบการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุล

รอบด้าน (Balanced Scorecard) โดยมุ่งหวังให้เด็กไทยเป็นคนดีมีคุณภาพ มีอนาคตที่สดใสสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังแสดงในภาพที่ 5 – 7



ภาพที่ 5 การกำหนดผลสำเร็จของโรงเรียนในฝัน

ที่มา: กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 16)



ภาพที่ 6 ภาพความสำเร็จโรงเรียนในฝัน

ที่มา: กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 17)



ภาพที่ 7 แผนที่กลยุทธ์โรงเรียนในฝัน

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 18)

ความเป็นมาของโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน (Lab School Project)

ปัจจุบันการจัดการศึกษาของโรงเรียนระดับต่าง ๆ ยังมีความหลากหลายทั้งมาตรฐาน และคุณภาพโรงเรียนที่มีคุณภาพสูงมักจะอยู่เฉพาะในกรุงเทพมหานคร และในเขตอำเภอเมือง ซึ่งมีอยู่จำนวนจำกัด ส่วนโรงเรียนที่อยู่ในชนบทห่างไกล มักจะมีความขาดแคลนในทุก ๆ ด้าน ทำให้ไม่สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและมาตรฐานได้ เด็กและเยาวชนที่มาจาก ครอบครัวที่ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคมที่อยู่ในเมืองมีโอกาสเข้าเรียนในโรงเรียนดี มีคุณภาพ มากกว่าผู้ที่มาจากครอบครัวยากจน และอาศัยในต่างจังหวัดหรือชนบท

จากสภาพดังกล่าวก่อให้เกิดช่องว่างทางสังคมและเป็นอุปสรรคต่อการสร้างสังคม แห่งการเรียนรู้ และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ตามนโยบายและเจตนารมณ์ของรัฐบาล เพื่อจัดปัญหาดังกล่าว รัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการจัดช่องว่างทางสังคม ตามที่รัฐบาล ได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2544 ไปแล้วนั้น มีสาระสำคัญของนโยบายด้านการศึกษา ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

1. การปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์แห่งรัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge - based Economy)

2. ให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันที่จะเรียนรู้และฝึกอบรมได้ตลอดชีวิต

3. มีปัญญาเป็นทุนไว้สร้างงาน และสร้างรายได้ เป็นการศึกษาเพื่อสร้างชาติ สร้างคน และสร้างงาน

เพื่อให้การจัดการศึกษาของชาติเป็นไปตามเจตนารมณ์และนโยบายดังกล่าว รัฐบาลยังได้กำหนดแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาไว้อีกหลายประการ โดยเฉพาะ

1. เร่งจัดให้มีระบบ และโครงสร้างการศึกษาที่ดี คุณภาพเป็นประโยชน์ต่อประชาชนทั้งปวงอย่างแท้จริง

2. เน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเที่ยงธรรมในการบริหารจัดการ

3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีทางการศึกษาและเครือข่ายสารสนเทศ เพื่อเพิ่มและกระจายโอกาสทางการศึกษาให้คนไทยทั้งในเมือง และชนบท

4. ส่งเสริม และสนับสนุนให้ทุกฝ่ายร่วมรับผิดชอบการจัดการศึกษาและฝึกอบรม

5. ปฏิรูปการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ การเรียนรู้ด้วยตนเองและตลอดชีวิต เน้นพลังความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนิสัยรักการอ่าน การจัดให้มีห้องสมุด ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน และสื่อการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ อย่างทั่วถึง

6. ปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาเพื่อให้เด็ก และเยาวชนมีวินัย รักงาน และทำงานเป็นคณะรัฐมนตรีได้ลงมติเห็นชอบในหลักการโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน (Lab School) เมื่อวันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2546 และมอบหมายให้กระทรวงศึกษาธิการดำเนิน โครงการพัฒนาแนวคิด และหลักการ โดยมีความเชื่อว่าการศึกษามีสามารถพัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ สามารถลดช่องว่างของบุคคลในสังคมลงได้ ซึ่งจะส่งผลให้ประชาชนชาวไทยสามารถหลุดพ้นจากวงจรความยากจน ซึ่งเป็นความมุ่งมั่นที่สำคัญของรัฐบาล ดังนั้น โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน จึงเป็นกระบวนการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนในฝันของคนในสังคมที่ต้องการให้เด็ก และเยาวชนได้เข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพ และในขณะเดียวกันโครงการนี้ ก็จะช่วยให้ความฝันของคนในสังคมเป็นจริงได้ สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1. การคัดเลือกโรงเรียนเข้าร่วมโครงการในแต่ละอำเภอ ควรเป็นไปตามเจตนารมณ์และความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่

2. การพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนในฝันในด้านต่าง ๆ นอกจากใช้งบประมาณแผ่นดินแล้ว ควรประสานกับภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจที่มีศักยภาพเพื่อเป็นเจ้าภาพหลักที่จะให้การสนับสนุน

โรงเรียนแต่ละแห่งอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง โดยให้ประสานกับกระทรวงการคลังเพื่อหา
มาตรการทางภาษีที่เหมาะสม และสร้างแรงจูงใจให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุน
การดำเนินการของโรงเรียนในโครงการนี้ต่อไป

3. ควรระดมความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาและสถาบันราชภัฏในพื้นที่ให้เข้ามามี
ส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน และเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงานจริงแก่นักศึกษาเสมือน
เป็นโรงเรียนสาธิตของสถาบันนั้น ๆ

แนวคิดโครงการโรงเรียนในฝัน (Lab School Project)

พื้นฐานแนวคิดโครงการหลอมรวมจากความฝันอันสูงสุดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ
จัดการศึกษา ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ตลอดจนพ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชนในท้องถิ่นที่ต้องการ
มีส่วนร่วมในการพัฒนา คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

1. การกระจายโอกาสทางการศึกษาแก่เด็กและเยาวชนไทยให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเทียบเคียงกับโรงเรียนชั้นนำ เป็นที่ยอมรับและศรัทธาของนักเรียน
ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อลดช่องว่าง และความเหลื่อมล้ำทางสังคม ดังนี้

ระยะแรก เริ่มจากการพัฒนาโรงเรียนในระดับอำเภอทุกอำเภอ

ระยะที่สอง พัฒนาไปสู่ระดับตำบล

ระยะที่สาม ขยายเครือข่ายครอบคลุมไปทุกหมู่บ้าน

2. จัดการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน โดยการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น จัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพ
ของผู้เรียนบนพื้นฐานความเป็นไทย และความเป็นประชาธิปไตย เป็นต้นแบบและพี่เลี้ยงให้กับ
โรงเรียนอื่น

3. การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีจำนวนเพียงพอ เป็นระบบเครือข่าย
และเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือ
ในการสืบค้นข้อมูลเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในอนาคต

4. การพัฒนาคุณภาพเด็กและเยาวชนไทย ให้เติบโตขึ้นเป็นคนที่มีความรู้ตามมาตรฐาน
การศึกษาของชาติ รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต รู้จักคิดวิเคราะห์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง
กล้าแสดงออก สามารถก้าวเข้าสู่เวทีการแข่งขันได้ในระดับสากล

5. การบริหารจัดการทั้งระบบโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้มีจำนวนผู้บริหาร ครู
และบุคลากรมืออาชีพเพียงพอ มีอิสระในการทำงานอย่างคล่องตัว มีการพัฒนาด้านกายภาพ
อย่างเหมาะสมต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

6. การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และชุมชนในท้องถิ่นให้เป็นแหล่งเรียนรู้ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน เป็นแหล่งค้นคว้าวิจัยและ เป็นโรงเรียนสาธิตการฝึกอบรมครูจากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาในพื้นที่

7. การวัดประเมินผล เน้นการประเมินเพื่อการพัฒนาตนเองภายในโรงเรียน และการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติโดยการประเมินจากองค์กรทั้งภายใน และภายนอก ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการปฏิรูปการศึกษา เป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องทำทั้งระบบและต้องเร่งดำเนินการ การปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาลอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการสร้างโอกาสให้เด็กและเยาวชนที่อยู่ในชนบทได้รับการการศึกษาที่ดี มีคุณภาพชีวิตในโรงเรียน ในท้องถิ่นใกล้บ้าน ได้รับการยกระดับคุณภาพ และมาตรฐานทัดเทียมกับโรงเรียนชั้นนำของประชาชน คณะรัฐมนตรี จึงได้ลงมติเห็นชอบในหลักการ โครงการ “หนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน” (Lab School Project) เมื่อวันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2546 และมอบหมายให้กระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการโครงการพัฒนา แนวคิดและหลักการ โดยมีความเชื่อว่า การศึกษาสามารถพัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ สามารถลดช่องว่างของบุคคลในสังคมได้ ซึ่งจะส่งผลให้ประชาชนชาวไทยสามารถหลุดพ้น จากวงจรความยากจน อันเป็นความมุ่งมั่นที่สำคัญของรัฐบาล ดังนั้น โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่ง โรงเรียนในฝัน จึงเป็นกระบวนการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนในฝันของคนในสังคมที่ ต้องการให้เด็กและเยาวชนได้เข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพและในขณะเดียวกัน โครงการนี้จะ ช่วยให้ความฝันของคนในสังคมเป็นจริงได้

จากการดำเนินงานมาจนถึงปีงบประมาณ 2553 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 15 - 18) มีโรงเรียนในฝัน รุ่นที่ 1 - 3 รวมทั้งสิ้น 2,624 โรงเรียน เป็นโรงเรียนในฝันที่ดำเนินการภายใต้ชื่อ “โรงเรียนดีประจำอำเภอ” จำนวน 2,500 โรงเรียน และได้รับคัดเลือกให้เป็น “โรงเรียน มาตรฐานสากล” ภายใต้ชื่อโรงเรียนดีประจำจังหวัด จำนวน 124 โรงเรียน ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนโรงเรียนในฝัน ปีงบประมาณ 2547-2553

รุ่นที่	ประเภท					
	ประถม	ขยาย โอกาส	มัธยม	ศึกษา สงเคราะห์/ ราชประชา นุเคราะห์	รวมโรงเรียน ในฝัน	โรงเรียน ในฝันสู่ มาตรฐาน สากล
1 หนึ่งอำเภอหนึ่ง						
โรงเรียนในฝัน	68	183	601	2	854	66
2 โรงเรียนดีใกล้บ้าน	294	325	195	4	818	47
3 โรงเรียนดีประจำ						
อำเภอ	19	468	335	6	828	11
รวม	381	976	1,131	12	2,500	124
รวมโรงเรียนในโครงการโรงเรียนในฝันทั้งสิ้น				2,624	โรงเรียน	

ที่มา: กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 18)

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเอกสารเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพแบบสมดุลของโรงเรียนแล้วนำผลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์จัดกลุ่ม โดยแบ่งตัวแปรอิสระออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1. ตัวแปรปัจจัยระดับครู มี 5 ตัวแปร ได้แก่

1.1 วุฒิการศึกษาของครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2529)

ได้สังเคราะห์งานวิจัย เรื่อง องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียน จากงานวิจัยจำนวน 50 เรื่อง สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมี 5 องค์ประกอบ ในส่วนองค์ประกอบเกี่ยวกับครูนั้น วุฒิการศึกษาเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สจวร์ต (Stuart, 1978, p. 2331 - B) ได้ศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านตัวนักเรียน องค์ประกอบด้านครู และองค์ประกอบด้านโรงเรียน กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ พบว่า วุฒิการศึกษาของครูมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับผลสัมฤทธิ์

ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนสอดคล้องกับการศึกษาของ เพนด์เลย์ (Pendley, 1985, Abstract) พบว่า วุฒิการศึกษาของครูอาจารย์มีผลต่อคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และมีผลต่อการประสบผลสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนและ สุณีภรณ์ ศิวรานนท์ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่าวุฒิการศึกษาของครูที่ต่างกันไม่ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลแตกต่างกัน และ นริศ สวัสดิ์ (2550, หน้า 94) ได้ทำการวิเคราะห์ห้พหุระดับของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า วุฒิการศึกษาของครูมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยม

ดังนั้นสรุปได้ว่าวุฒิการศึกษาของครูเป็นตัวแปรอิสระระดับครูตัวแปรหนึ่งที่น่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

1.2 ประสิทธิภาพในการสอน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ โรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประดิษฐ์ จิระเดมประไพ (2530, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเปรียบเทียบองค์ประกอบระหว่างโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกับโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ พบว่า ครูในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงมีประสิทธิภาพในการสอนโดยเฉลี่ยมากกว่าครูในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ นอกจากนี้ อาริรัตน์ หิรัญโต (2532, หน้า 141) พบว่า อาจารย์ที่มีประสบการณ์ทำงานมาก (เกิน 15 ปี ขึ้นไป) มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าอาจารย์ที่มีประสบการณ์ทำงานปานกลาง (6 – 15 ปี) และน้อย (ต่ำกว่า 5 ปี) ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิทยา ประยูร (2540, หน้า 99) และบัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, หน้า 246) พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก (15 ปี ขึ้นไป) มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานปานกลาง (10 – 15 ปี) และน้อย (กว่า 10 ปี) เทพโกศล มูลไชย (2532, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาสมการที่เหมาะสมในการทำนายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบว่า ประสิทธิภาพในการสอนของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสอดคล้องกับ ประเสริฐ เตชะนาราเกียรติ (2532, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านนักเรียน องค์ประกอบด้านครู สภาพแวดล้อมทางบ้าน และสภาพแวดล้อมทางโรงเรียน กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ พบว่า ประสิทธิภาพในการสอนของครูมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ (2539, หน้า 25) พบว่าประสิทธิภาพการสอนของครูมีความสัมพันธ์ทางบวก กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พอลสัน (Paulsen, 1996) พบว่าประสิทธิภาพการสอนมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สุณีภรณ์ ศิวรานนท์ (2542,

บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูกับประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่าครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพแตกต่างกัน ไคสลิง (Keisling, (1971, pp. 24 - 27) ศึกษาพบว่า ประสบการณ์ในการสอนของครูเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สัมพันธ์กับผลการเรียนของนักเรียน และสจวร์ต (Stuart, 1978, p. 2331 - B) ได้ทำการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านตัวนักเรียน องค์ประกอบด้านครู และองค์ประกอบด้านโรงเรียน กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน วิชาคณิตศาสตร์ พบว่า ประสบการณ์ในการสอนของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ และ นริศ สวัสดิ์ (2550, หน้า 94) ได้ทำการวิเคราะห์พหุระดับของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า ประสบการณ์ในการสอนของครูมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยม

ดังนั้นสรุปได้ว่าประสบการณ์ในการสอนเป็นตัวแปรอิสระระดับครูตัวแปรหนึ่งที่น่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

1.3 เจตคติต่อวิชาชีพครู ผลการวิจัยของ ศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2532, หน้า 172) ที่พบว่า ครูที่มีเจตคติที่ดีต่อสภาพงาน คือ มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพและสถานที่ปฏิบัติงานจะมีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่สูง และมีพฤติกรรมปรับตัวให้สามารถทำงานที่แปลกใหม่ได้ ซึ่งสุนีภรณ์ ศิวรานนท์ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูกับประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูด้านเจตคติต่อวิชาชีพครูด้านเจตคติต่อวิชาชีพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงสุด สอดคล้องกับ ประดับ ชัยพฤกษ์ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ พรพิมล แม่นญาติ (2545, หน้า 117 - 118) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูกับประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาศึกษาทางบวก และคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากงานวิจัยแสดงว่าเจตคติต่อโรงเรียนเป็นตัวแปรอิสระระดับครูตัวแปรหนึ่งที่น่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

1.4 ขวัญและกำลังใจในการทำงานในการทำงานของครู เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน เป็นพลังผลักดันให้บุคลากรทำงานด้วยความตั้งใจกระตือรือร้นและด้วยความสมัครใจ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ต่อขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานเพื่อให้ทราบระดับขวัญกำลังใจในขณะนั้นได้ถูกต้อง และสามารถเลือกใช้วิธีบำรุงและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจด้วยการจงใจให้เหมาะสม (สมควร นันตระกูล, 2548, หน้า 13) จึงถือได้ว่าขวัญและกำลังใจของคณามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คนที่มีความรู้ความสามารถไม่สูงนักแต่ถ้ามีขวัญและกำลังใจดี การทำงานอาจได้ผลมากกว่าคนที่มีความรู้ความสามารถสูงในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารควรตระหนักอยู่เสมอว่า ครูเป็นพลังอันสำคัญยิ่งในการที่จะปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ในโรงเรียน ขวัญจึงเป็นหัวใจของการบริหารงานบุคคลซึ่งผู้บริหารต้องใช้ศิลปะและความสามารถในการบริหารที่หลากหลาย ให้ชนะและครองใจผู้ร่วมงานในโรงเรียนให้ได้เพื่อนำไปสู่ผลของความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียน ขวัญและกำลังใจของครูจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะใช้เป็นเครื่องชี้นำความสำเร็จของงานและองค์การ ประทีป เถียรตันอารีย์ (2524, หน้า 8) ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบขวัญและกำลังใจในการทำงานของครู พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูมี 8 ประการ คือ

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับหมู่คณะ 3) เงินเดือนครู
- 4) ความพึงพอใจในการทำงานของครู 5) ศักดิ์ศรีหรือฐานะครู 6) ภาวะความรับผิดชอบของครู
- 7) ความสะดวกสบายในการทำงานของครู 8) ความสัมพันธ์ของครูกับชุมชน แอนเดอร์สัน (Anderson, 1972, p. 371) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน พบว่า ครูที่มีขวัญในการปฏิบัติงานสูง การสอนของครูก็จะดี ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดี และความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่และคณะครูก็จะดีด้วย เซว ซึนประโคน (2528, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาตัวประกอบที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ขวัญและความพึงพอใจเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อการปฏิบัติงานของครู และได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ขวัญมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอนของครูเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อครูมีขวัญและความพึงพอใจในการทำงาน ครูจะปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น อุทิศหาพยายามยิ่งขึ้น ซึ่งย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของครูมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย

จากงานวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยจึงเห็นว่า ขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพโรงเรียนแสดงว่าขวัญและกำลังใจของครูเป็นตัวแปรอิสระระดับครู ตัวแปรหนึ่งที่น่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

1.5 ภาวะผู้นำทางวิชาการ เซอร์จิโอแวนนิ (Sergiovanni, 1987, pp. 15 - 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางด้านการจัดการศึกษา หมายถึง บทบาทในการพัฒนาปรับปรุง สรรหาโปรแกรม การศึกษา หลักสูตรเฉพาะทาง จุดประสงค์ในการสอน เนื้อหาและส่วนประกอบของรายวิชาต่าง ๆ วิธีการ รูปแบบ กระบวนการ และลีลาในการสอน การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ในชั้นเรียนของครู นักเรียน และการประเมินโครงการต่าง ๆ เบส และอวลีโอ (Bass & Avolio, 1990, p. 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลกลุ่มในการทำกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งให้บรรลุ เป้าหมาย สอดคล้องกับ روبบินส์ (Robbins, 1998, p. 347) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถ ในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับ เบส (Bass, 1990, p. 50) และประเสริฐ เดชะนาราเกียรติ (2532, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านนักเรียน องค์ประกอบด้านครู สภาพแวดล้อมทางบ้าน และสภาพแวดล้อมทางโรงเรียน กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียน พบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของครูมีความสัมพันธ์ กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ นริศ สวัสดิ์ (2550, หน้า 76-77) ได้ทำการวิเคราะห์หำหระดับของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการศึกษา ประสิทธิภาพในการสอน เจตคติต่อ วิชาชีพครู เจตคติต่อโรงเรียน เป้าหมายของโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมโรงเรียน บรรยากาศในการทำงาน และประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากการที่นักการศึกษา และนักวิจัย ได้กล่าวมานั้นแสดงว่าภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นตัวแปรต้น ระดับครูตัวแปรหนึ่งที่น่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

2. ตัวแปรปัจจัยระดับโรงเรียน มี 5 ตัวแปร โดยกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพแบบสมดุลของโรงเรียน ดังนี้

2.1 ขนาดโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2529) ได้สังเคราะห์ งานวิจัย เรื่อง องค์กำหนดประสิทธิผลของโรงเรียน จากงานวิจัยจำนวน 50 เรื่อง สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 5 องค์ประกอบ ในส่วนองค์ประกอบ เกี่ยวกับโรงเรียนนั้น ขนาดของโรงเรียนเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียน สจวร์ต (Stuart, 1978, p. 2331 - B) ได้ทำการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบด้านตัวนักเรียน องค์ประกอบด้านครู และองค์ประกอบด้านโรงเรียน กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ พบว่า ตัวแปรหนึ่งที่ดีในการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชา คณิตศาสตร์ของนักเรียน คือ ขนาดของโรงเรียน สอดคล้องกับ ประเสริฐ เดชะนาราเกียรติ (2532, บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านนักเรียน องค์ประกอบ ด้านครู สภาพแวดล้อมทางบ้าน และสภาพแวดล้อมทางโรงเรียน กับสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชา

คณิตศาสตร์ของนักเรียน พบว่า ขนาดของโรงเรียนเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สุณีภรณ์ ศิวรานนท์ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูกับประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า โรงเรียนขนาดต่างกันมีประสิทธิภาพของโรงเรียนแตกต่างกัน นอกจากนี้ บุญเรือง สรีห์เรณู (2546, หน้า 311 - 316) ได้ศึกษาองค์ประกอบการศึกษาที่สัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อผลการเรียนรู้และประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยใช้รูปแบบระดับขั้นลดหลั่น สอดแทรกเชิงเส้น พบว่า ขนาดของโรงเรียนมีอิทธิพลต่อผลการเรียนรู้ของนักเรียนและประสิทธิภาพของโรงเรียน แสดงว่าขนาดของโรงเรียนเป็นตัวแปรต้นระดับ โรงเรียนตัวแปรหนึ่งที่น่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่ง นริศ สุวสติ (2550, หน้า 97) ได้ศึกษาการวิเคราะห์พหุระดับของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการสอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกับประสิทธิภาพของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางลบกับเจตคติต่อโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าขนาดของ โรงเรียนเป็นตัวแปรต้นระดับ โรงเรียนตัวแปรหนึ่งที่น่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน มนูญ เชื้อชาติ (2554, หน้า 148) ได้ศึกษาปัจจัยพหุระดับที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียง พบว่า ขนาดโรงเรียนมีอิทธิพลทางลบต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียง

จากผลการศึกษางานวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ขนาดของโรงเรียนมีผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าขนาดของโรงเรียนจะเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

2.2 ประสิทธิภาพการบริหาร

สุภาภรณ์ จันทวานิช และคณะ (2532, หน้า 12 - 17) ได้ทำวิจัยเชิงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในชนบท พบว่า ครูใหญ่ที่อายุ 50 ปีขึ้นไป แม้จะมีประสบการณ์มาก แต่จะมีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อย มีแนวโน้มที่จะยึดความคิดของตนเป็นใหญ่ประสบการณ์ที่สะสมไว้บางครั้งจะถูกนำมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมากกว่าเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือผลงานแสดงว่าประสบการณ์ของผู้บริหารเป็นตัวแปรต้นระดับโรงเรียนตัวแปรหนึ่งที่น่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน และสุจิตรา จรจิตร (2532) พบว่า ผู้บริหารที่ยังมีอายุราชการมากหรือได้รับตำแหน่งสูงขึ้นเท่าใดก็ยังสามารถนำประสบการณ์มาช่วย

ในการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงเกิดผลดีแก่หน่วยงานมากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้ บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532, หน้า 94) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ พบว่า ผู้บริหารดีเด่นที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ และความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป ส่วน สุภาภรณ์ จันทวนิช และคณะ (2532, หน้า 12 - 17) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา ในชนบท พบว่า ครูใหญ่ที่อายุ 50 ปี ขึ้นไป แม้จะมีประสบการณ์มากแต่จะมีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อยมีแนวโน้มที่จะยึดความคิดของตนเองเป็นใหญ่ ประสบการณ์ที่สะสมไว้บางครั้งจะถูกนำมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมากกว่าเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือผลงาน อีกทั้ง กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 42 - 43) ได้ศึกษาถึงแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารของนักวิชาการหลายคน ได้กล่าวว่า โอเนล (O'Neal, 1987, p. 320) พบว่า ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานยิ่งมากและมีประสบการณ์บริหารมากจะยิ่งทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานและเข้าใจงานมากยิ่งขึ้น ตลอดจน นริศ สวัสดิ์ (2550, หน้า 77) ได้ทำการวิเคราะห์หุระดับของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า ประสบการณ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์ และขนาดของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางลบกับเจตคติต่อวิชาชีพครู เจตคติต่อโรงเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมโรงเรียน บรรยากาศในการทำงาน และประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลการศึกษางานวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ประสบการณ์การบริหารเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารจะเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

2.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์ และคณะ (2544, หน้า 21 - 22) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องไม่หวังการยกย่องสรรเสริญจากการปฏิบัติงาน ต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้คนจะเห็นได้แจ่มแจ้งจากการกระทำ และการดำรงชีพที่ดีตลอดจน สจ๊วต (Stewart, 1985, p. 62) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการบริหารการศึกษา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำสูง สามารถพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ และ เซอร์จิโอแวนนิ (Sergiovanni, 1987, pp. 15 - 17) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำทางการศึกษา หมายถึง ความสามารถในการสร้างความเข้าใจให้ครู และคณาจารย์ รับรู้ เข้าใจ พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติงานหรือกิจกรรมในเรื่อง

การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียน การนิเทศทางการศึกษา การวัดผลและประเมินผลทางการศึกษา รวมถึงความสามารถในการพัฒนาทีมงาน นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการจัดทำโครงสร้างการปฏิบัติงานในโรงเรียน การสร้างและพัฒนาหลักสูตรและรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สำหรับในส่วนของผลกระทบต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนนั้น หมายถึงความสามารถในการลดช่องว่างระหว่างการวางแผนการปฏิบัติงานกับผลที่ได้จากการปฏิบัติงานจริง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีภาวะผู้นำ 6 ด้าน ดังนี้

2.3.1 ภาวะผู้นำด้านคณะกรรมการบริหารโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการกำหนดนโยบายของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่สมดุลกันระหว่างความต้องการของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและความต้องการของคณะครูและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนครอบคลุมพันธกิจ ปรัชญา เจอนไขในการปฏิบัติงาน ค่านิยมและความเชื่อที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนกำหนดไว้

2.3.2 ภาวะผู้นำทางด้านการจัดการศึกษา หมายถึง บทบาทในการพัฒนาปรับปรุงสรรหาโปรแกรมการศึกษา หลักสูตรเฉพาะทาง จุดประสงค์ในการสอน เนื้อหาและส่วนประกอบของรายวิชาต่าง ๆ วิธีการ รูปแบบ กระบวนการและสื่อในการสอน การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ในชั้นเรียนของครู นักเรียน และการประเมิน โครงการต่าง ๆ

2.3.3 ภาวะผู้นำทางด้านการนิเทศการศึกษา หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นกรณีเฉพาะกับครูและคณะครูในการนำข้อตกลงเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานและคลินิกการนิเทศงานต่าง ๆ

2.3.4 ภาวะผู้นำทางด้านผู้นำขององค์กร บทบาทนี้เป็นบทบาทสำคัญที่สามารถนำโรงเรียนให้สามารถดำเนินการตามระบบราชการได้อย่างราบรื่นโดยการจัดรูปแบบโครงสร้างกำหนดวัตถุประสงค์ และแบบแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน

2.3.5 ภาวะผู้นำทางด้านการบริหารจัดการ หมายถึง ความสามารถในการจัดระบบการจัดการทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม ด้วยวิธีการลดทรัพยากรและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานของครูให้น้อยลง ในขณะที่ผลผลิตและผลลัพธ์เพิ่มขึ้น

2.3.6 ภาวะผู้นำทางด้านการจัดการทีมงาน หมายถึง ความสามารถในการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาคณะครูในการทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมถึงการทำงานร่วมกันระหว่างคณะครูกับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ซึ่งงานวิจัยของ ท็อด (Todd, 2000 อ้างถึงใน รุจา รอดเข้ม, 2550, หน้า 102) ที่ได้ศึกษาเรื่องผู้นำเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชน โดยศึกษาจากวิทยาลัยชุมชนในอเมริกาเหนือ 46 แห่ง ใช้วิธีการศึกษาทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ คือ การวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โดยใช้ Multifactor Leadership Questionnaire และแบบสำรวจเกี่ยวกับ Institutional Performance เพื่อทราบประสิทธิผลของวิทยาลัย ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและประสิทธิผลของวิทยาลัย โดยใช้ Multiple regression พบว่า ผู้นำเปลี่ยนสภาพจะเป็นตัวพยากรณ์ต่อประสิทธิผลของวิทยาลัยได้ดีกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมเปลี่ยนสภาพนั้น จะมีความมั่นใจ สื่อสารแบบเปิด และแสดงวิสัยทัศน์ได้ดีกว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยนเช่นเดียวกับงานวิจัยของ ภารดี อนันต์นาวี (2545, หน้า 115 - 118) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ตลอดจน ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับสูง รวมไปถึง สุรัชย์ ช่วยเกิด (2547, หน้า 134 - 138) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับกลางกับประสิทธิผลของโรงเรียนอีกทั้ง นริศ สวัสดิ์ (2550, หน้า 77) ได้ทำการวิเคราะห์พหุระดับของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน เจตคติต่อวิชาชีพครู เจตคติต่อโรงเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป้าหมายโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน บรรยากาศในการทำงาน และประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางลบกับชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์ และประสบการณ์ของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ ประไพพร อุทธิยา (หน้า 109) ได้ทำการวิจัย ปัจจัยพหุระดับที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการใช้หลักสูตร ช่วงชั้นที่ 2 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคเหนือตอนบน พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบรรยากาศในโรงเรียน และทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

จากผลการศึกษางานวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารจะเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

2.4 วัฒนธรรมโรงเรียน คีล (Deal, 1988 cited in Hoy & Miskel, 1991, pp. 184 - 185)

กล่าวถึงโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพว่ามีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง มีค่านิยมร่วมกัน และยึดถือเสียงส่วนมากในการทำกิจกรรม และจากการศึกษาของ พวงทิพย์ มั่งคั่ง (2543, บทคัดย่อ) พบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ จันทรา พักตร์เพียงจันทร์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการปฏิบัติงานวิชาการ และ สุรัชย์ ช่วยเกิด (2547, หน้า 134 - 138) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารและวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของโรงเรียน ภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของครู พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับกลางกับประสิทธิภาพของโรงเรียน สอดคล้องกับ นริศ สวัสดิ์ (2550, หน้า 77) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์หุ้ระดับของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการศึกษา ประสิทธิภาพในการสอน เจตคติต่อวิชาชีพครู เจตคติต่อโรงเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป้าหมายของโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศในการทำงาน และประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางลบกับชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์ และประสิทธิภาพของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวแปรอิสระระดับโรงเรียนตัวแปรหนึ่งที่น่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

2.5 บรรยากาศในการทำงาน เรดดิน (Reddin, 1988, p. 64) กล่าวว่า บรรยากาศ

องค์การประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในองค์การ และเป็นตัวอธิบายความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากองค์การอื่น ๆ ทาจิยูริ (Tagiuri, 1968 cited in Stringer, 2002, p. 8) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การเป็นคุณภาพของความสัมพันธ์ อย่างคงทนของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่สืบทอดกันมาโดยสมาชิกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และสามารถอธิบายได้ในรูปของค่านิยมกลุ่มเฉพาะของคุณลักษณะขององค์การ สตริงเกอร์ (Stringer, 2002, p. 9) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่าเป็นผลรวมและรูปแบบ ของสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยในการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง การรับรู้ของบุคคลในองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการบริหาร การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ และสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และบรรยากาศขององค์การแต่ละองค์การ จะมีลักษณะเฉพาะ หรือเอกลักษณ์ขององค์การนั้น ๆ

ซึ่งจากการศึกษาของ โบเวอร์ (Bower, 1987) พบว่าการมีความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่แสดงถึงประสิทธิภาพของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในรัฐจอร์เจีย นอกจากนี้ เบนเลย์ (Bentley, 1988, p. 2608) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างประสิทธิภาพของโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพครูจะมีความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจกันในการทำงานเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และการดีอนันต์นาวี (2545, หน้า 115 - 118) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาพบว่า บรรยากาศของโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับ กับ นริศ สวัสดิ์ (2550, หน้า 77) ได้ทำการวิเคราะห์หุ้ระดับของตัวแปรที่อิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่าบรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการศึกษา ประสพการณ์ในการสอน เจตคติต่อวิชาชีพครู เจตคติต่อโรงเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป้าหมายของโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมโรงเรียน และประสิทธิผลโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางลบกับชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์ และประสพการณ์ของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดังนั้นบรรยากาศในการทำงานเป็นตัวแปรระดับ โรงเรียนตัวแปรหนึ่งที่น่าจะมอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพแบบสมดุลของ โรงเรียน หมายถึงหมายถึงความสามารถของโรงเรียนในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นที่พึงพอใจของผู้บริหารและครู ซึ่งครูและบุคลากรของโรงเรียนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ภายใต้การบริหารจัดการด้านงบประมาณ และทรัพยากรอย่างเหมาะสม ตามการรับรู้ของครูประจำกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยมีองค์ประกอบของประสิทธิภาพองค์การ 4 ด้าน เรียกว่ารูปแบบการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน (Balanced Scorecard) ได้แก่

1. ด้านนักเรียน (Student Perspective) โดยพิจารณาความต้องการที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้เรียนที่คาดหวัง ได้แก่ 1) บุคคลแห่งการเรียนรู้ และคิดวิเคราะห์ 2) มีทักษะในการดำรงชีวิตและมุ่งใจในตนเอง และ 3) มีความเป็นไทย
2. ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal Process Perspective) โดยพิจารณาผลสำเร็จและแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน ได้แก่ 1) โรงเรียนธรรมาภิบาล 2) การสร้างโอกาสและดูแลช่วยเหลือนักเรียน 3) บูรณาการกระบวนการเรียนรู้ และ 4) การประกันคุณภาพ
3. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยพิจารณาปัจจัยที่ใช้ขับเคลื่อน ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาคุณภาพตามที่คาดหวัง ได้แก่ การสร้างความเข้มแข็งให้

สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพและทักษะของครูผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา การศึกษาสมรรถนะของสถานศึกษาในการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนา

4. ด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource Perspective) โดยพิจารณาปัจจัยส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุภาพความสำเร็จในด้านงบประมาณและทรัพยากรโดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุน อัตราค่าจ้าง ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาตัวแปรตามที่เป็นประสิทธิภาพแบบสมดุลตามทฤษฎีของครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ 1) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย 2) กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ 3) กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ 4) กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม 5) กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา 6) กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ 7) กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี และ 8) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

การวิเคราะห์ข้อมูลพหุระดับ (Multiple Level Analysis)

การวิเคราะห์พหุระดับเป็นเทคนิควิธีการทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรอิสระหลายตัวที่มีต่อตัวแปรตาม โดยตัวแปรอิสระที่นำมาวิเคราะห์นั้นมีโครงสร้างของตัวแปรเป็นระดับชั้น (Hierarchical) ที่ลดหลั่นกันลงไปซึ่งสามารถจัดระดับได้อย่างน้อย 2 ระดับชั้น และตัวแปรอิสระระดับบนจะมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามผ่านตัวแปรอิสระที่อยู่ระดับล่างลงมา โดยตัวแปรอิสระระดับชั้นเดียวกันต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และได้รับอิทธิพลร่วมกันจากตัวแปรในระดับชั้นที่สูงกว่า

การวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่จะเป็นการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลหลายระดับ ทั้งนี้เพราะ โครงสร้างและธรรมชาติของข้อมูลทางการศึกษามีความสลับซับซ้อน มีการจัดหน่วยของข้อมูลที่ซ้อนกันเป็นลำดับชั้น กล่าวคือ มีการจัดกลุ่มของข้อมูลในระดับเดียวกันหลายๆ หน่วยเข้าด้วยกันเพื่อยกให้เป็นหน่วยของข้อมูลในระดับที่สูงขึ้นต่อเนื่องกันไป ตัวอย่างเช่น ข้อมูลหน่วยย่อยที่สุดของการศึกษาได้แก่ข้อมูลในระดับนักเรียน นำข้อมูลในระดับนักเรียนหลายๆ หน่วยมาจัดกลุ่มรวมกันเป็นข้อมูลระดับชั้นเรียน นำข้อมูลในระดับชั้นเรียนหลายๆ หน่วย มาจัดกลุ่มรวมกันเป็นข้อมูลระดับโรงเรียน นำข้อมูลในระดับโรงเรียนหลายๆ หน่วยมาจัดกลุ่มรวมกันเป็นข้อมูลระดับกลุ่มในโรงเรียน เป็นต้น และต่อเนื่องไปเป็นระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับสำนักงานหรือกรม จนถึงระดับกระทรวงศึกษาธิการหรือระดับชาติ และระดับภูมิภาค ในการวิจัยทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลหลายๆ ระดับนี้ สิริ กาญจนวาสี (2532, หน้า 1 - 8) กล่าวว่า

ถ้าผู้วิจัยไม่ให้ความสนใจต่อโครงสร้างของระดับข้อมูลแล้วผลการวิจัยน่าจะถูกบิดเบือนไปจากความเป็นจริง ตัวอย่างเช่น การศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศในการสอนที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ถ้าทำการวิเคราะห์ตัวแปรระดับเดียวโดยใช้นักเรียนหรือชั้นเรียนเป็นหน่วยของการวิเคราะห์แล้วปรับตัวแปรต่างระดับให้มาอยู่ในระดับเดียวกัน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้หลักการของการถดถอยพหุคูณอาจจะทำให้ผลที่ได้คลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริงดังต่อไปนี้

1. ถ้าใช้นักเรียนเป็นหน่วยของการวิเคราะห์ จะเกิดการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นในการใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลที่กล่าวว่า หน่วยในการวิเคราะห์ในที่นี้คือ นักเรียนต้องมีความเป็นอิสระต่อกัน แต่ในระบบการศึกษาใด ๆ ก็ตามการกระจายของนักเรียนที่ไปสู่โรงเรียนและชั้นเรียนนั้นไม่ได้เป็นไปแบบกลุ่ม ดังนั้นนักเรียนจึงไม่น่าที่จะมีความเป็นอิสระต่อกัน นอกจากนี้ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยเกี่ยวกับสัมประสิทธิ์การถดถอยมีความเป็นเอกพันธ์หรือตัวแปรเกี่ยวกับชั้นเรียนและ โรงเรียนมีอิทธิพลในลักษณะเดียวกันต่อนักเรียนทุกคน ซึ่งไม่น่าจะเป็นจริงเนื่องจากนักเรียนที่มาจากชั้นเรียนคนละชั้นเรียนและโรงเรียนคนละโรงเรียน อาจจะได้รับอิทธิพลจากตัวแปรดังกล่าวในลักษณะที่แตกต่างกัน

2. ถ้าใช้ชั้นเรียนเป็นหน่วยของการวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการปรับตัวแปรในระดับนักเรียนให้เป็นตัวแปรในระดับชั้นเรียนด้วยวิธีการหาค่าเฉลี่ยของนักเรียนในแต่ละชั้นเรียน ก็จะทำให้เกิดปัญหาในการวิเคราะห์ข้อมูล กล่าวคือ นักเรียนภายในชั้นเรียนเดียวกันย่อมมีความแตกต่างกันในลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ดังนั้นเมื่อข้อมูลระดับนักเรียนถูกเฉลี่ยให้เป็นค่าของระดับชั้นเรียน จึงทำให้ความหลากหลายของนักเรียนไม่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ นอกจากนี้ยังทำให้อำนาจของการทดสอบทางสถิติลดลง อันเนื่องมาจากการลดขนาดของหน่วยในการวิเคราะห์จากนักเรียนเป็นชั้นเรียนทำให้จำนวนองศาแห่งความเป็นอิสระของการทดสอบทางสถิติลดลง ผลที่ตามมาก็คือมักจะไม่นับสำคัญของความสัมพันธ์หรืออิทธิพลระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษา

การวิเคราะห์พหุระดับเป็นเทคนิควิธีการศึกษาความสัมพันธ์หรืออิทธิพลระหว่างตัวแปร โดยตัวแปรตามจะถูกกำหนดให้เป็นระดับของหน่วยการวัดค่าตัวแปร ส่วนตัวแปรอิสระที่นำมาวิเคราะห์จะเป็นตัวแปรหลายระดับชั้น ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรอิสระในระดับชั้นเดียวกันกับตัวแปรตามและตัวแปรอิสระในระดับชั้นที่สูงกว่าตัวแปรตาม ซึ่งการวิเคราะห์พหุระดับอาศัยหลักการที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. นำโครงสร้างตามลำดับชั้นของข้อมูลมาพิจารณา เพื่อให้ความสำคัญต่อข้อมูลต่างระดับโดยการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่อยู่ในระดับชั้นเดียวกันและปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อยู่ต่างระดับกัน

2. นำหลักการของตัวแปรคู่มาใช้ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยถือว่าตัวแปรเกี่ยวกับชั้นเรียนและโรงเรียนน่าจะมีอิทธิพลที่แตกต่างกันต่อตัวแปรเกี่ยวกับนักเรียน

3. เลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เหมาะสมในการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย โดยใช้หลักการของการวิเคราะห์ความน่าจะเป็นที่เป็นไปได้สูงสุดของค่าสัมประสิทธิ์ ซึ่งจะทำให้ผลการวิเคราะห์มีความเที่ยงตรงสูงขึ้นและมีค่าความคลาดเคลื่อนต่ำ

นอกจากนี้ เบอร์สไตน์ (Burstin, 1980, pp. 158 - 232) ยังเน้นหลักการสำคัญเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านกระบวนการเรียนการสอน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์พหุระดับ ดังต่อไปนี้

1. ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างระดับกัน ตัวแปรแต่ละตัวย่อมส่งผลต่อสิ่งที่ต้องการศึกษาแตกต่างกัน

2. นอกจากจะทำการเก็บข้อมูลด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรูปค่าเฉลี่ยของห้องเรียนแล้ว ควรเก็บข้อมูลด้านสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแต่ละคนด้วย เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งระดับห้องเรียนและระดับนักเรียน

สำหรับจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลพหุระดับนั้น นางลัญญ์ วิรัชชัย (2535, หน้า 9 - 14) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลพหุระดับไว้ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาความเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาการของผลผลิตทางการศึกษาซึ่งเป็นตัวแปรตามในช่วงเวลาหนึ่ง จุดมุ่งหมายข้อนี้ใช้ได้เฉพาะข้อมูลวัดซ้ำ วิธีการในวิเคราะห์ใช้การศึกษาสำหรับข้อมูลอนุกรมเวลา (Time Series Data)

2. เพื่อประมาณค่าส่วนประกอบความแปรปรวนของตัวแปรแต่ตัวว่าความแปรปรวนแต่ละระดับมีค่าแตกต่างกันมากน้อยอย่างไร โดยใช้หลักการว่าตัวแปรที่วัดในระดับนักเรียนมีความแปรปรวนซึ่งแยกส่วนประกอบได้ตามระดับที่ลดหลั่นกัน วิธีการประมาณค่าส่วนประกอบความแปรปรวนของตัวแปรแต่ละส่วนทำได้ 3 วิธี วิธีแรกใช้หลักการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) คำนวณค่าความคาดหวังเฉลี่ยยกกำลังสอง (Expected Mean Square) ของแต่ละระดับที่ใช้เป็นค่าประมาณความแปรปรวนของแต่ละส่วนที่ต้องการ วิธีนี้นักวิจัยต้องเลือกใช้โมเดลที่เหมาะสมกับข้อมูลว่าจะใช้โมเดลอิทธิพลสุ่มหรือจะใช้โมเดลอิทธิพลผสม (Random Effect Model or Mixed Effect Model) วิธีที่สองเป็นการประมาณค่าโดยใช้ความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood Estimation) และวิธีที่สามเป็นการประมาณค่าประจำกำลังสองที่ไม่ลำเอียงซึ่งมีค่าต่ำสุด (Minimum Norm Quadratic Estimation: MINQUE)

3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีผลต่อผลผลิตทางการศึกษาในแต่ละระดับ รวมทั้งศึกษาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อผลผลิตทางการศึกษา วิธีการวิเคราะห์ ใช้การวิเคราะห์การถดถอยวิเคราะห์แยกแต่ละระดับ นอกจากนี้ยังใช้หลักแยกค่าของตัวแปรตาม และหลักการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม

4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีผลต่อตัวแปรตามในระดับนักเรียน และศึกษาว่า อิทธิพลจากความแตกต่างของแต่ละระดับมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม อย่างไร วิธีการวิเคราะห์ที่ใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยจากการวิเคราะห์ในแต่ละ โรงเรียนเป็นตัวแปรสุ่ม แล้วนำมาใช้เป็นตัวแปรตามเพื่อดูอิทธิพลจากแต่ละระดับของข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลพหุระดับนั้น สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ (2538, หน้า 57 - 74) ได้นำเสนอปัญหา แนวความคิด และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลพหุระดับไว้ ดังนี้

1. ปัญหาของการวิเคราะห์ข้อมูล การทำวิจัยทางการศึกษาตามสภาพจริงที่ไม่ใช่ เป็นการทดลองนั้นจะมีข้อมูลที่ต้องนำมาวิเคราะห์ อยู่ 2 ประเภท คือ

1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล ได้แก่ นักเรียน ครู ผู้บริหาร หรือบุคลากรอื่น ๆ ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับ สถานสภาพทางสังคม สถานสภาพทางเศรษฐกิจ ความถนัด ความสนใจ เจตคติ ความพึงพอใจ เพศ อายุ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นต้น

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่ม เป็นข้อมูลของกลุ่มบุคคลตาม ข้อ 1.1 เช่น รายเฉลี่ย ของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายเฉลี่ยของคุณลักษณะต่าง ๆ คาบการสอนเฉลี่ยของครูในโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งแต่ละ กลุ่มก็จะมีค่าของตัวแปรที่เป็นข้อมูลของกลุ่มเหล่านี้แตกต่างกันออกไป

เนื่องจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับห้องเรียนหรือระดับ โรงเรียนหรือในระดับที่สูงกว่า ย่อมมีผล ต่อข้อมูลในระดับต่าง ๆ เป็นทอด ๆ กันไปจากระดับสูงลงมาสู่ระดับล่าง ดังนั้นในการวิเคราะห์ ข้อมูลด้วยวิธีการจัดกระทำข้อมูลเป็นระดับเดียวนั้น ถือว่าได้ละเอียดหรือ ไม่ได้คำนึงถึงโครงสร้าง ของระดับข้อมูล ทำให้เกิดความผิดพลาดในการสรุปผลข้อมูลระหว่างระดับ เนื่องมาจาก ความผิดพลาดในการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของการทำนาย และความคลาดเคลื่อนของการ ทำนาย ก็มีค่าความแปรปรวนสูงและไม่คงที่ นอกจากนั้นตัวแปรทางการศึกษาทั้งในระดับเดียวกันหรือ ต่างระดับกันย่อมมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพียงระดับเดียว โดยละเลยหน่วยของการวิเคราะห์ต่างระดับนั้น ทำให้ละเลยการศึกษาปฏิสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปร ที่อยู่ต่างระดับกันอีกด้วย ยิ่งไปกว่านั้น การรวมกลุ่มของนักเรียนเพื่อจัดการเรียน การสอนไม่สามารถจัด กลุ่มด้วยวิธีการสุ่ม (Random) ได้ ซึ่งส่งผลให้นักเรียนแต่ละกลุ่มมี ความแตกต่างกันโดยธรรมชาติ การวิเคราะห์ข้อมูลเพียงระดับเดียวจึงขัดกับธรรมชาติที่แท้จริงของ ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ปัญหาเหล่านี้ สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลพหุระดับ

2. แนวความคิดในการวิเคราะห์ข้อมูลพหุระดับด้วยสมการพหุการณ ในการอธิบายอิทธิพลของตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตามนั้นสามารถทำได้วิธีหนึ่ง คือ การสร้างสมการพหุการณ แล้ววิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของตัวพหุการณ ที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม แต่งานวิจัยส่วนใหญ่ มักเสนอรูปแบบสมการเพียงระดับเดียว แนวคิดใหม่ที่สำคัญของการวิเคราะห์ข้อมูลพหุระดับนั้น มีอยู่การจัดข้อมูลให้เป็นระดับน้อย 2 ระดับ ขึ้นไป ตามลักษณะโครงสร้างของข้อมูลแล้วสร้างสมการอธิบายตัวแปรตามด้วยตัวแปรต้นในแต่ละระดับให้มีความเกี่ยวเนื่องกัน ตัวอย่างเช่น ถ้าข้อมูลที่สามารถจัดได้เป็น 2 ระดับ คือ ข้อมูลระดับนักเรียนและข้อมูลระดับกลุ่มนักเรียน ระดับละ 2 ตัวแปร สามารถใช้การวิเคราะห์ตัวแปรพหุระดับสร้างสมการพหุการณ ได้ ดังต่อไปนี้

2.1 ระดับแรก เป็นข้อมูลนักเรียนแต่ละคน รูปแบบของสมการพหุการณ ของข้อมูลระดับนักเรียนแต่ละคนในแต่ละกลุ่ม

$$Y_{ij} = b_{0j} + b_{1j} X_{1ij} + e_{ij}$$

เมื่อกำหนดให้

Y_{ij} เป็น ตัวแปรตามของนักเรียนแต่ละคน (i) ในกลุ่ม j

X_{1ij} เป็น ตัวแปรพหุการณ ตัวที่ 1 ของนักเรียนแต่ละคน (i) ในกลุ่ม j

X_{2ij} เป็น ตัวแปรพหุการณ ตัวที่ 2 ของนักเรียนแต่ละคน (i) ในกลุ่ม j

e_{ij} เป็น ความคลาดเคลื่อนสุ่ม (Random Error) ของนักเรียนแต่ละคนในกลุ่ม j

b_{0j} เป็น ค่าเฉลี่ยของ Y_{ij} ในกลุ่ม j

b_{1j} เป็น ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพหุการณ X_1 ที่มีต่อ Y_{ij}

b_{2j} เป็น ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพหุการณ X_2 ที่มีต่อ Y_{ij}

ในการวิเคราะห์ข้อมูลระดับนักเรียนนี้จะได้ค่า b_{0j} , b_{1j} และ b_{2j} เพื่ออธิบายอิทธิพลของตัวแปร X_1 และ X_2 ที่มีต่อ Y_{ij} ในแต่ละกลุ่มนั้น

2.2 ระดับที่สอง เป็นข้อมูลระดับกลุ่มนักเรียน จากข้อมูลนักเรียนในระดับแรกนั้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลทีละกลุ่ม ๆ ก็จะได้สมการพหุการณ ทั้งหมดเท่ากับจำนวนกลุ่ม (j) จะมีค่า b_{0j} , b_{1j} และ b_{2j} เป็นจำนวนเท่ากับจำนวนกลุ่ม (j)

เมื่อมีตัวแปรพหุการณ ระดับกลุ่ม รูปแบบของสมการพหุการณ ของข้อมูลระดับกลุ่มนักเรียนแต่ละกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับสมการพหุการณ ในระดับแรกนั้นจะมีลักษณะ ดังนี้

$$b_{0j} = G_{2j} + a_{0j}$$

$$b_{1j} = c_{10} + c_{11} G_{1j} + c_{12} G_{2j} + a_{1j}$$

$$b_{2j} = c_{20} + c_{21} G_{1j} + c_{22} G_{2j} + a_{2j}$$

เมื่อกำหนดให้

B_{0j} เป็น ค่าที่วิเคราะห์ได้จากสมการพยากรณ์ในข้อมูลระดับแรกของกลุ่ม j

B_{1j} เป็น ค่าที่วิเคราะห์ได้จากสมการพยากรณ์ในข้อมูลระดับแรกของกลุ่ม j

B_{2j} เป็น ค่าที่วิเคราะห์ได้จากสมการพยากรณ์ในข้อมูลระดับแรกของกลุ่ม j

G_{1j} เป็น ตัวแปรพยากรณ์ตัวที่ 1 ของแต่ละกลุ่ม (j)

G_{2j} เป็น ตัวแปรพยากรณ์ตัวที่ 2 ของแต่ละกลุ่ม (j)

C_{00} เป็น ค่าเฉลี่ยของ b_{0j}

C_{01} เป็น ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ G_1 ที่มีต่อ b_{0j}

C_{02} เป็น ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ G_2 ที่มีต่อ b_{0j}

A_{0j} เป็น ความคลาดเคลื่อนสุ่ม (Random Error) ของ b_{0j}

C_{10} เป็น ค่าเฉลี่ยของ b_{1j}

C_{11} เป็น ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ G_1 ที่มีต่อ b_{1j}

C_{12} เป็น ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ G_2 ที่มีต่อ b_{1j}

A_{1j} เป็น ความคลาดเคลื่อนสุ่ม (Random Error) ของ b_{1j}

C_{20} เป็น ค่าเฉลี่ยของ b_{2j}

C_{21} เป็น ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ G_1 ที่มีต่อ b_{2j}

C_{22} เป็น ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ G_2 ที่มีต่อ b_{2j}

A_{2j} เป็น ความคลาดเคลื่อนสุ่ม (Random Error) ของ b_{2j}

ในการวิเคราะห์ข้อมูลระดับกลุ่มของตัวพยากรณ์ระดับกลุ่ม (G_1, G_2) ว่าจะมีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยของตัวแปรตามในระดับนักเรียนแต่ละกลุ่ม (b_{0j}) และมีอิทธิพลต่อสัมประสิทธิ์ตัวแปรพยากรณ์ในระดับนักเรียน X_1 และ X_2 (b_{1j} และ b_{2j}) ที่มีต่อ Y_{ij} มากน้อยเพียงใด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ตัวแปรพหุระดับ มีดังนี้

นารี อาแว (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน 10 แห่ง พบว่า

1) ประสิทธิภาพการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยนักศึกษาพบว่า เจตคติต่อการเรียนพยาบาลและพฤติกรรมการเรียน มีอิทธิพลต่อการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ปัจจัยระดับอาจารย์พบว่า พฤติกรรมการสอนของอาจารย์ และคุณลักษณะของอาจารย์ผู้สอนมีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผล การบริหารวิชาการของหัวหน้า

ภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน รายห้องเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ และพฤติกรรมการสอนของอาจารย์มีอิทธิพลต่อค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของเจตคติต่อการเรียนพยาบาล ที่มีประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) ปัจจัยระดับหัวหน้าภาควิชา พบว่าพฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำ และด้านการติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผล การบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับและพฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำ มีอิทธิพลต่อค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของพฤติกรรมการสอนที่มีต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน รายภาควิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิมพ์พร สดเอี่ยม (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลการบริหารวิชาการของสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏ อยู่ในระดับมาก ปัจจัยระดับนักศึกษาพบว่า ความรู้พื้นฐานเดิมมีอิทธิพลทางตรงเป็นบวกต่อคะแนนเฉลี่ยสะสมของนักศึกษารายคนมากที่สุด รองลงมาคือพฤติกรรมการเรียน อายุ และความภาคภูมิใจในตนเอง ขณะเดียวกันความรู้พื้นฐานเดิม พฤติกรรมการเรียน อายุ และความภาคภูมิใจในตนเอง และแรงจูงใจในการเรียน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อคะแนนเฉลี่ยสะสมของนักศึกษารายคนและพบว่าอายุมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการแก้ปัญหาของนักศึกษารายคนมากที่สุด รองลงมาคือ ความภาคภูมิใจในตนเองแรงจูงใจในการเรียน การใช้เวลาในการเรียน พฤติกรรมการเรียน และความรู้พื้นฐานเดิม ขณะเดียวกันตัวแปรดังกล่าวยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถในการแก้ปัญหาของนักศึกษารายคน ยกเว้นการใช้เวลาในการเรียนมีอิทธิพลทางตรง ปัจจัยระดับห้องเรียนพบว่าตำแหน่งทางวิชาการมีอิทธิพลทางตรงเป็นลบต่อค่าเฉลี่ยคะแนนสะสมของนักศึกษารายห้องเรียน ไม่มีตัวแปรใดในระดับห้องเรียนมีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยความสามารถในการแก้ปัญหาของนักศึกษารายห้องเรียน พฤติกรรมการศึกษาของอาจารย์มีอิทธิพลทางตรงเป็นลบ และแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์มีอิทธิพลทางตรงเป็นบวกต่อค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์รายห้องเรียน อายุของอาจารย์และบรรยากาศการเรียนการสอน มีอิทธิพลทางอ้อมเป็นบวกผ่านแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ไปยังค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์รายห้อง ปัจจัยระดับสาขาวิชาพบว่าตำแหน่งทางวิชาการมีอิทธิพลทางตรงเป็นบวกต่อค่าเฉลี่ยคะแนนสะสมของนักศึกษารายสาขาวิชา ขณะที่วุฒิการศึกษาและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลทางตรงเป็นบวก ต่อค่าเฉลี่ยความสามารถในการแก้ปัญหาของนักศึกษารายสาขาวิชา วัฒนธรรมองค์กรแบบกลไกตลาด

วุฒิการศึกษาและกระบวนการบริหารวิชาการมีอิทธิพลทางตรงเป็นบวกส่วนพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงเป็นลบ ต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการตามการรับรู้ของผู้บริหาร ขณะที่ตำแหน่งทางวิชาการ วัฒนธรรมองค์การแบบกลไกตลาด ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ ตามการรับรู้ของผู้บริหาร

สมจิต อุดม (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้ พบว่า ความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้ มีความสำเร็จในระดับมาก ปัจจัยระดับนักเรียนพบว่า พฤติกรรมด้านสังคมกับกลุ่มเพื่อน พฤติกรรมด้านการเรียน และเจตคติต่อการเรียนของนักเรียน ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีประสิทธิภาพการทำนายได้ร้อยละ 38.40 ปัจจัยระดับอาจารย์พบว่า พฤติกรรมการสอน ความพึงพอใจในการทำงาน และการได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีประสิทธิภาพการทำนายได้ร้อยละ 19.10 ปัจจัยระดับโรงเรียนพบว่า บรรยากาศโรงเรียน วิสัยทัศน์ผู้บริหาร และพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีประสิทธิภาพการทำนายได้ร้อยละ 28.50

ตลอดจน นริศ สวัสดิ์ (2550, หน้า 97-98) วิเคราะห์ห้พหุระดับของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า 1) ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 2) ในตัวแปรระดับครูพบว่าเจตคติต่อโรงเรียนและภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .053) ตัวแปรระดับโรงเรียนพบว่า บรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) ตัวแปรระดับโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยของสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรระดับครูที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่า ประสิทธิภาพของผู้บริหารมีอิทธิพลของค่าเฉลี่ยของสัมประสิทธิ์การถดถอยประสิทธิภาพในการสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และบรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลทางลบต่อค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์การถดถอยของวุฒิการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

อีกทั้ง ประไพพร อุทธิยา (2552, หน้า 130 - 131) ได้ศึกษาปัจจัยพหุระดับที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการใช้หลักสูตรช่วงชั้นที่ 2 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคเหนือตอนบนพบว่า 1) ประสิทธิผลการใช้หลักสูตรช่วงชั้นที่ 2 ของ

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ภาคเหนือตอนบน ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการใช้หลักสูตรสรุปผลได้ดังนี้ 2.1) ปัจจัยระดับห้องเรียน ได้แก่ อายุของครู วุฒิการศึกษาของครู รายได้ของผู้ปกครองนักเรียน ประสบการณ์การสอนของครู คุณภาพการสอนของครู การได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู ขวัญและกำลังใจในการทำงานของครู เวลาในการเรียนรู้ของนักเรียน และแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน มีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลการใช้หลักสูตร และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการใช้หลักสูตรช่วงชั้นที่ 2 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ภาคเหนือตอนบน 2.2) ปัจจัยระดับโรงเรียน ได้แก่ อายุของผู้บริหาร วุฒิการศึกษาของผู้บริหาร ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศในโรงเรียน และทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก มีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลการใช้หลักสูตร โดยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีอิทธิพลเชิงลบต่อค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลการใช้หลักสูตร ส่วนบรรยากาศในโรงเรียนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลการใช้หลักสูตรช่วงชั้นที่ 2 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานภาคเหนือตอนบน

อนงค์ อินตาพรหม (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิเคราะห์หาค่าระดับของปัจจัยระดับครู และนักเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า

1) ผลการวิเคราะห์หาค่าระดับของปัจจัยระดับครูและนักเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ พบว่า 1.1) ตัวแปรระดับนักเรียน ปรากฏว่ารูปแบบการเรียนรู้แบบนักทฤษฎีมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 1.2) ตัวแปรระดับโรงเรียน ปรากฏว่า ขนาดของห้องเรียน ขณะที่ครูสำเร็จการศึกษามีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความพึงพอใจของครูต่องานสอนมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสอนและรูปแบบการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ ปรากฏว่า ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างระดับที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มนูญ เชื้อชาติ (2554, หน้า 147 - 148) ได้ทำการวิจัย ปัจจัยในระดับที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับมาก ปัจจัยระดับนักเรียนพบว่า พฤติกรรมด้านการเรียน พฤติกรรมด้านสังคมกับกลุ่มเพื่อน และความสัมพันธ์ภายในครอบครัว มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของผู้บริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยระดับห้องเรียนพบว่า พฤติกรรมการสอนของครู มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยโรงเรียนพบว่า ขนาดโรงเรียนมีอิทธิพลทางลบต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะที่ประสพการณ์ทางการบริหารมีอิทธิพลทางลบต่อค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของพฤติกรรมการสอนของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความเป็นผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลต่อค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของพฤติกรรมการสอนของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ฮัทชินสัน (Hutchinson, 1995, p. 299) ได้ศึกษาการประเมินผลกระทบที่เกิดจากผลรวมทั้งหมดในระดับกลุ่มที่มีต่อความก้าวหน้าในการศึกษา (Assessing the Impact of Aggregated Group- Level Contextual Effects on Process in Education) โดยการใช้การวิเคราะห์พหุระดับ มีข้อมูล 2 ระดับคือข้อมูลระดับ โรงเรียน และข้อมูลระดับนักเรียน โดยการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการอ่านเขียนของนักเรียนจากโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 โรงเรียนที่ใช้ในการศึกษาได้แก่คะแนนมาตรฐาน ซึ่งได้จากแบบทดสอบการอ่านเขียนของนักเรียนจากโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่าความคลาดเคลื่อนในการวัดผลกระทบต่อนักเรียนทางการศึกษาของนักเรียน เป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของสัมประสิทธิ์ เกิดจากตัวแปรภายในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียน และผลที่เกิดจากตัวแปรในระดับนักเรียนต่อความคลาดเคลื่อนในการวัดผลกระทบต่อนักเรียนทางการศึกษาของนักเรียนนั้นจะมีมากกว่าตัวแปรระดับโรงเรียน แสดงว่าผลการศึกษาของนักเรียนขึ้นอยู่กับตัวแปรระดับนักเรียนมากกว่าตัวแปรระดับโรงเรียน

คูเปอร์แมน (Cooperman, 1997, p. 661 - A) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมคุณลักษณะของครู และการสอน ซึ่งมีการจัดระดับข้อมูล 2 ระดับคือระดับชั้นเรียน และระดับโรงเรียน ตัวแปรระดับชั้นเรียนประกอบด้วย ลักษณะส่วนบุคคล ครู และการสอน ตัวแปรระดับโรงเรียนประกอบด้วย ลักษณะโรงเรียนและการบริหารโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของบุคคล (Staff Involvement) และความเชื่อมั่นในความสามารถของนักเรียนของบุคลากร สามารถอธิบายประสิทธิผลได้ร้อยละ 19 ส่วนการบริหารแบบมีส่วนร่วมและลักษณะทั่วไป สามารถอธิบายประสิทธิผลได้เพียงเล็กน้อย

ยู (Yu, 2001) ได้ศึกษาผลกระทบของการลดหย่อนค่าอาหารกลางวันของนักเรียนในกลุ่มโรงเรียนรัฐบาลในเขตตะวันออกเฉียงเหนือ เขตนอกเมืองในรัฐโอไฮโอ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ลดหลั่นสอดแทรกเชิงเส้นตรง มีรูปแบบการวิเคราะห์แบ่งเป็น 2 ระดับ คือระดับนักเรียน และระดับ

โรงเรียนโดยตัวแปรระดับนักเรียนได้แก่ผลการเรียนก่อนหน้าได้รับสิทธิลดหย่อนค่าอาหารกลางวัน และผลการเรียนหลังได้รับสิทธิลดหย่อนค่าอาหารกลางวัน ร้อยละของครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท ร้อยละของนักเรียนที่ถูกพักการเรียน สำหรับการวัดผลการทดสอบประสิทธิภาพ มีการสอบนักเรียน จำนวน 5 วิชา ได้แก่ การเขียน การอ่าน พลเมือง คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ รวมคะแนนเต็ม ทั้งหมด 2,000 คะแนน กลุ่มที่ใช้ศึกษาเป็นกลุ่มตัวอย่างคือ นักเรียนเกรดหกในปีการศึกษา 1999-2000 จำนวน 1,915 คน ซึ่งเป็นนักเรียนโรงเรียนในรัฐโอไฮโอ จำนวน 44 โรงเรียน การศึกษาวิจัยพบว่า อิทธิพลของโรงเรียนสามารถสร้างความแตกต่างของผลการเรียนได้ โดยอิทธิพลของโรงเรียน อธิบายความแปรปรวนของผลการเรียนของนักเรียนได้ถึงร้อยละ 14 เมื่อมีการควบคุมผลการเรียน เบื้องต้นของนักเรียน และสถานภาพทางอาหารกลางวัน ประสิทธิภาพของโรงเรียนในเขต การศึกษาเดียวกันจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของผลการเรียนของนักเรียนเบื้องต้นในคะแนน รวมทั้ง 5 วิชาปีการศึกษา 2000 ในคะแนนรวมทั้ง 5 วิชาปีการศึกษา 1999 และวิชาวิทยาศาสตร์ ผลกระทบของโรงเรียนจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามรายวิชา แต่ค่อนข้างจะคงที่เมื่อรายวิชา เปลี่ยนแปลงไปเมื่อใช้ข้อมูลเดียวกันแทนที่จะใช้ข้อมูลข้ามปี ผลลัพธ์ของควรวัดเกี่ยวข้องกับ ผลกระทบของโรงเรียน และอันดับของโรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนในฝัน มีดังนี้

สุนิรัตน์ เงินพจน์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการประเมินการบริหารงานโรงเรียนในฝัน จังหวัดนครปฐม โดยรูปแบบการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน (Balance Scorecard) ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารโรงเรียนในฝัน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งด้านนักเรียน ด้านกระบวนการจัดการภายในโรงเรียน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านงบประมาณและทรัพยากร
2. แนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เสนอแนะว่าควรพัฒนานักเรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม ควบคู่ไปกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน ผู้เกี่ยวข้องควรมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารจัดการระบบภาคีเครือข่ายควรมีการประจักษ์ร่วมกัน เพื่อหาแนวทางพัฒนาโรงเรียน และมีการประเมินผลการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโรงเรียนในฝัน จังหวัดนครปฐม พบว่านักเรียน ไม่เห็นความสำคัญของการศึกษา วิเคราะห์ไม่เป็น ไม่สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ขาดความกล้าในการแสดงออก ขาดคุณธรรมจริยธรรม กระบวนการจัดการศึกษายังไม่ชัดเจน ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนไม่ครอบคลุมทุกกลุ่ม หลักสูตรไม่แสดงเอกลักษณ์โดดเด่นของ

โรงเรียน ไม่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น การจัดการเรียนรู้ไม่บูรณาการในแต่ละสาระ การเรียนรู้ ครูมีภาระงานมาก ขาดครูที่มีความรู้ด้าน ICT กรรมการสถานศึกษาบางส่วนขาดความรู้ ความเข้าใจในการจัดการศึกษา คอมพิวเตอร์มีไม่เพียงพอ อัตราส่วนครูต่อนักเรียนไม่เหมาะสม งบประมาณที่ได้รับจัดสรรมีน้อย ค่าเช่า และมีข้อจำกัดในการใช้ ระบบภาคีเครือข่ายยังขาด การประสานงานที่ดี

นิวัตร นาคะเวช (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการดำเนินงานของโรงเรียนต้นแบบ ในโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินงานของโรงเรียน ต้นแบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี สภาพการจัดการเรียนรู้โรงเรียนต้นแบบ โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับดี คุณลักษณะและการปฏิบัติงานของผู้เรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี การมีส่วนร่วมของ ผู้ปกครองโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สภาพปัญหาอุปสรรคของโรงเรียนต้นแบบ โรงเรียนส่วนใหญ่ต้องการได้รับจัดสรรงบประมาณ อาคารเรียน ห้องปฏิบัติการ และคอมพิวเตอร์เพิ่มเติม สื่อเทคโนโลยีไม่เพียงพอ ขาดอัตรากำลังครู การพัฒนาครูไม่ต่อเนื่อง และไม่เท่าเทียมกันทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ พื้นฐานความรู้เดิมของ นักเรียนบางส่วน ไม่เพียงพอ ชุมชนให้การสนับสนุนร่วมมืออยู่ในระดับน้อย และไม่ต่อเนื่อง

นภภรณ์ หะวานนท์ และคณะ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยและประเมิน โครงการ หนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาโรงเรียนในฝันรวม 16 แห่ง ซึ่งกระจาย อยู่ในทุกภาคของประเทศไทยชี้ให้เห็นว่า เส้นทางเข้าสู่โรงเรียนในฝันต้องใช้งบประมาณ ที่รัฐ จัดหาให้สูงกว่าถึงสี่ถึงห้าเท่า โรงเรียนที่สามารถระดมทุนมาสนับสนุน โรงเรียนได้ มีโอกาสที่จะ ประสบความสำเร็จสูงและก้าวไปสู่มาตรฐานของการเป็นโรงเรียนในฝัน ส่วนโรงเรียนที่มีข้อจำกัด ในการระดมทุน ต้องประสบอุปสรรค รวมทั้งหนี้สิน ความสามารถของผู้บริหาร ความร่วมมือของ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนและองค์กรต่างๆ ในชุมชนมีส่วนร่วม ตัวชี้วัดที่จะช่วยให้การก้าวไปสู่การเป็นโรงเรียนในฝันประสบความสำเร็จ การศึกษานี้เสนอว่า ควรต้องมีการทบทวน นโยบาย เป้าหมาย และกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนในฝันให้สอดคล้อง กับบริบทของโรงเรียน

ศูนย์บริหารงานโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ผลการดำเนินงานของโรงเรียนต้นแบบในโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน พบว่า สภาพการดำเนินงานของโรงเรียนต้นแบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ โรงเรียนมีเครื่องคอมพิวเตอร์เชื่อมต่อระบบเครือข่าย การจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ โรงเรียนพัฒนาห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ให้พอเพียงต่อความต้องการของผู้เรียน ค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ผู้บริหาร ครู การเพิ่มทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ เครือข่ายอุปถัมภ์ การจัดการ

เรียนรู้ของโรงเรียนต้นแบบ ค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่การจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้เรียนแสวงหาความรู้ โดยใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต รู้จักการทำงานเป็นทีม ค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักการหารายได้ระหว่างเรียน การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการค้นคว้า คุณลักษณะการปฏิบัติของผู้เรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่นักเรียนละเล่นสิ่งเสพติดและอบายมุข ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ รักษาสุขภาพให้แข็งแรงสมบูรณ์อยู่เสมอ ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสืบค้นข้อมูล ค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ นักเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ภาษาอังกฤษในการสื่อสารและการค้นคว้า ผลงานที่เกิดจาก ICT การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองนักเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การให้ความร่วมมือกับโรงเรียน ส่งเสริมการแก้ปัญหาบุตรหลาน กวดขันดูแลเอาใจใส่ การเรียนของบุตรหลาน การเลือกรับข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ ค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ให้การสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ แก่สถานศึกษา ส่งเสริมให้บุตรหลานรู้จักใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ทักษะการประกอบอาชีพ ความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู ค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ โรงเรียนมีระดับคุณภาพที่สูงขึ้นมาตรฐานที่สูงขึ้น การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็ง ศักยภาพในการใช้เทคโนโลยี การเชื่อมโยงโดยใช้อินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ต พัฒนาสิ่งแวดล้อมแหล่งเรียนรู้ และใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า ค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ นักเรียนมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ มีทักษะการสร้างอาชีพ มีรายได้ระหว่างเรียน นักเรียนรักการอ่าน และแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ความพึงพอใจของผู้ปกครอง ค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ นักเรียนละเล่นสิ่งเสพติดและอบายมุข นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่มีทักษะในการใช้ภาษาไทย สามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นได้ ค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่นักเรียนมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สองในการสื่อสาร กล้าคิดกล้าตัดสินใจ แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง สภาพปัญหาและอุปสรรคของโรงเรียนต้นแบบส่วนใหญ่ ต้องการได้รับการจัดสรรงบประมาณ อาคารเรียน ห้องปฏิบัติการและห้องคอมพิวเตอร์เพิ่มเติม สื่อและเทคโนโลยี เพื่อจัดการเรียนรู้ไม่เพียงพอ ขาดอัตราค่าจ้างครู การพัฒนาครูไม่ต่อเนื่องและไม่เท่าเทียมกันทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ พื้นฐานความรู้เดิมของนักเรียนบางส่วน ไม่เพียงพอ ชุมชนให้การสนับสนุนร่วมมือ อยู่ในระดับน้อยและไม่ต่อเนื่อง

จากงานวิจัยของ สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา (2553, หน้า 76 - 78) ได้ศึกษาสภาพความสำเร็จโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันรุ่น 1 - 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพและผลการดำเนินงานโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในภาพรวมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

ด้านปัจจัยผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง ด้านกระบวนการผลการประเมินอยู่ในระดับมาก
ด้านผลผลิตผลการประเมินอยู่ในระดับมาก ด้านความพึงพอใจต่อกิจกรรมผลการประเมิน
อยู่ในระดับมาก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพแบบสมดุล มีดังนี้

นิลวรรณ แซ่จิ๋ว (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องภาพลักษณ์ของผู้บริหารโรงเรียน
ในเครือข่ายคาทอลิกพบว่า ภาพลักษณ์ของผู้บริหารทางการศึกษาในเครือข่ายคาทอลิกตามการรับรู้
ของครูและผู้ปกครอง เป็นผู้มี ความขยันขันแข็ง ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้มี ความซื่อสัตย์
สุจริต และมีความรู้ความสามารถในการบริหารการศึกษาเป็นอย่างดี ผู้บริหารของสถานศึกษา
ในเครือข่ายคาทอลิกมีพฤติกรรมภาวะผู้นำ ในด้านการวางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐาน
พฤติกรรมให้กับผู้อื่นสูง โดยเฉพาะภาพลักษณ์ของการเป็นผู้มีความศรัทธาในศาสนา และยึดหลัก
ทางศาสนาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต ภาพลักษณ์ที่ครูและผู้ปกครองคาดหวังจากผู้บริหาร
สถานศึกษาในเครือคาทอลิกคือ เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ โดยเฉพาะในด้านการบริหาร
การศึกษา และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษา นอกจากนี้ยังคาดหวังให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่มี
ความกล้าทางจริยธรรม กล้าคิด กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม

ปิติชาย ต้นปิติ (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผล
ต่อประสิทธิผลองค์กรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แนวคิดทฤษฎีระบบเปิด แนวคิดการประเมิน
ประสิทธิผลองค์กรโดยใช้ตัวแบบหน้าที่ทางสังคมของ Parsons ผลวิจัยสรุปได้ว่า สถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานมีความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการ
บูรณาการและมีความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากทุกด้าน
เมื่อพิจารณาเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีตัวแปร
12 ตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์กรได้ร้อยละ 78 ดังนี้ 1) ระบบย่อย
การจัดการ (การควบคุม) 2) ระบบย่อยการจัดการ (การนำ) 3) ระบบย่อยเทคโนโลยี 4) ระบบย่อย
การจัดการ (การจัดองค์การ) 5) การจัดทำหลักสูตร 6) ความร่วมมือจากชุมชน 7) ความสามารถ
ของนักเรียน 8) ระบบย่อยโครงสร้าง 9) ความพึงพอใจของวัสดุ อุปกรณ์ 10) ระบบย่อยจิตสังคม
11) ความสามารถของผู้บริหาร และ 12) ระบบย่อยเป้าหมาย รุจา รอดเข็ม (2550, หน้า 188 - 197)
ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง
สาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุลและศึกษาลักษณะความสัมพันธ์
เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ กับประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
โดยมีขั้นตอนการวิจัย 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนา รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรและ

การตรวจสอบรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การ ผลการวิจัย พบว่า 1. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวแปรสาเหตุ 11 ตัว คือ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ การจูงใจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2 รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล เป็นรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าเหมาะสมและมีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในระดั้มากที่สุด 3 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ปรับแล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแล้ว มีค่าเท่ากับ .99 และ .98 ตามลำดับ 4 ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เรียงตามน้ำหนักอิทธิพลรวมดังนี้ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก ความผูกพันต่อองค์การและการจูงใจ

วิณา อ่องแสงคุณ (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร พบว่า

- 1) รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลที่พัฒนาขึ้น มี 4 มิติ คือ (1) มิติด้านผู้เรียน ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่ ความเป็นผู้มีคุณธรรม การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) มิติด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ หลักสูตรสถานศึกษาที่มีเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก และระบบประกันคุณภาพการศึกษา (3) มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 ด้าน ได้แก่ ความเป็นครูมืออาชีพการจัดการความรู้ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (4) มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 ด้าน ได้แก่
 - 1) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การจัดสรรทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ และระบบภาคีเครือข่าย 2) ผลของการพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลทำให้ได้วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลักของโรงเรียนคาทอลิก ตลอดจนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนที่กลยุทธ์ ตัวชี้วัด 40 ตัวชี้วัด รายละเอียดของตัวชี้วัด กลยุทธ์ริเริ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินตัวชี้วัด 9 ชุด และแบบรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในแต่ละมิติ และ

ในภาพรวมของโรงเรียน 3) รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลที่พัฒนาขึ้น เป็นรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า มีความเหมาะสม ในระดับมาก ถึงมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.15 - 4.76 และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ถึงมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.00 - 4.69

บาทหลวงสมจิตร พึ่งทรัพย์ (2552, หน้า 210 - 238) วิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบในการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า สภาพการบริหารของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ทุกระบบอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ 1) ระบบวัฒนธรรม 2) สภาพแวดล้อม 3) ระบบโครงสร้าง 4) ระบบการเมือง และ 5) ระบบปัจเจกบุคคล ประสิทธิภาพของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ 1) ด้านกระบวนการภายใน 2) ด้านผู้รับบริการ 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ 4) ด้านการเงิน ปัจจัยเชิงระบบในการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ได้ค่า $\chi^2 = 5.63$, $df = 9$, $p = .78$, $RMSEA = .00$, $NFI = 1.00$, $SRMR = .01$, $GFI = 1.00$, $AGFI = .98$ แสดงว่าปัจจัยเชิงระบบการบริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล = .93) ปัจจัยเชิงระบบในการบริหารที่สถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีควรให้ความสำคัญมากที่สุดคือปัจจัยสภาพแวดล้อมและปัจจัยระบบการเมือง

ญาณิศา บุญจิตร (2552, บทคัดย่อ) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ องค์ประกอบและตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 31 ตัวชี้วัด ประสิทธิภาพองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามี 3 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านกระบวนการภายในมีประสิทธิผลสูงสุด รองลงมาคือด้านผู้รับบริการ และด้านการเงินตามลำดับ ส่วนด้านการเรียนรู้และการพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 8 ปัจจัย ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โครงสร้างองค์การ คุณภาพบุคลากร ลักษณะงาน ลักษณะผู้รับบริการ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์การ ร่วมกันอธิบายประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ร้อยละ 88.00

ซานินิ (Zanini, 2003) ศึกษาวิจัยเรื่องการใช้อย่าง Balanced Scorecard ในระบบการบริหารผลงาน ที่เน้นยุทธศาสตร์ เพื่อตอบคำถามว่า Balanced Scorecard ไปใช้เป็นยุทธศาสตร์ในระบบการบริหารผลงาน ได้รับการยอมรับและนำไปสู่การตัดสินใจหรือไม่ และถ้าได้รับการยอมรับจะส่งผลต่อผลงานระยะยาวหรือไม่ คำถามการวิจัยดังกล่าวประกอบด้วยคำถามย่อย ๆ 4 ข้อดังนี้ 1) มีการนำ

Balanced Scorecard ไปใช้เป็นเครื่องมือของยุทธศาสตร์ในการบริหารผลงานอย่างไร มีพัฒนาการอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำไปเชื่อมโยงระหว่างผลงานของพนักงานและยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น ใครควรได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น มีวิธีการประเมินอย่างไรและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้อย่างไร และมียุทธศาสตร์อย่างไรในการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในระยะเวลา 2) การบริษัทที่ปรึกษาได้มีการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในการวัดความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวหรือไม่ ด้วยวิธีการใด 3) ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจและคะแนนที่ได้จากการประเมิน เพื่อพิจารณาว่าการใช้ค่าตอบแทนที่เป็นเงินจะสร้างแรงจูงใจในระยะได้หรือไม่ 4) วิเคราะห์ความสำเร็จในระยะยาวของบริษัทในการนำ Balanced Scorecard ไปใช้โดยได้มีการสำรวจเอกสารสิ่งพิมพ์ที่เขียนโดย Kaplan and Norton เกี่ยวกับโครงสร้างยุทธศาสตร์ Balanced Scorecard การใช้แรงจูงใจเพื่อสร้างผลงาน สำรวจเกี่ยวกับบริษัทที่ใช้ในการแต่งตั้งสนับสนุนพนักงานที่สอดคล้องกับการวัดผลงาน ตลอดจนวิเคราะห์งานวิจัยผลการนำ Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างผลงานระยะยาว สอบถามบริษัทที่ปรึกษาเกี่ยวกับการใช้ Balanced Scorecard สำรวจบริษัทที่มีผลงานที่ประสบความสำเร็จทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ผลการวิจัยสรุปได้ว่า Balanced Scorecard ได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือของยุทธศาสตร์ในการบริหารผลงาน แต่ยังไม่มียางานว่า ได้มีการประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ไม่ได้เป็นหลักประกันเสมอไปว่า จะส่งผลให้เกิดผลงานระยะยาว โดยอาจเกิดหรือไม่เกิดก็ได้ ผู้บริหารควรเป็นที่ปรึกษาในการประเมินผลการบรรลุเป้าหมายจากการนำ Balanced Scorecard ไปปฏิบัติในองค์กรด้วยความระมัดระวังเพื่อให้แน่ใจว่าผลงานระยะยาวที่เกิดขึ้นมาจาก Balanced Scorecard ที่แท้จริง

ท้าวานเนน (Toivanen, 2001) ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำ Balanced Scorecard ไปปฏิบัติและการใช้ Balanced Scorecard ในประเทศฟินแลนด์ จุดประสงค์ของการศึกษาเรื่องนี้ เนื่องมาจากมีโครงการต่าง ๆ หลายแห่งที่ได้มีการนำ Balanced Scorecard ไปใช้แต่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร โดยได้มีการเสนอโมเดล ต่างๆ เกี่ยวกับ Balanced Scorecard โดยเฉพาะโมเดลของ Kaplan และ Norton และแนวทางของ Balanced Scorecard ก็ได้พัฒนาขึ้นจนกลายเป็นระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่เนื่องจากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ ยังมีปัญหาและอุปสรรคบางประการ การกำหนดรูปแบบใหม่ของ Balanced Scorecard จึงต้องได้รับการพัฒนาขึ้น โดยในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย การวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการควบคุมการพัฒนาเชิงธุรกิจ และการนำโครงการ Balanced Scorecard ไปปฏิบัติ โดยได้มีการนำโครงการ Balanced Scorecard ที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้在公司แห่งหนึ่ง (Tulikivi Oyj)

และประเมินผลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการตอบแบบสอบถาม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และกรณีศึกษา (Tulikivi Oyj) พบว่า รูปแบบที่ได้รับการพัฒนาขึ้นทำให้บริษัทต่าง ๆ สามารถนำ Balanced Scorecard ไปปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ แม้ควอร์เตอร์ (McWhorter, 2001) ศึกษาวิจัยเรื่อง Balanced Scorecard: การวิเคราะห์เชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลของ Balanced Scorecard ต่อความพึงพอใจในงานของผู้บริหาร และการประเมินผลองค์การแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยที่ การศึกษาครั้งนี้ ได้มุ่งเน้นศึกษาที่ระดับผู้จัดการ โดยศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของคุณลักษณะต่าง ๆ ของ Balanced Scorecard ที่มีต่อความพึงพอใจในงานของผู้จัดการ และการประเมินแบบมุ่งเน้น ผลงาน โดยกำหนดกรอบที่ศึกษาใน 2 มิติ คือ มิติด้านการเงิน และมิติที่ไม่ใช่การเงิน และ แบ่งออกเป็น 4 มุมมอง คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา โดยที่กลยุทธ์จะต้องสัมพันธ์กับการประเมินผลการดำเนินงาน และสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ ขององค์การ การวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวรวมถึงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในอนาคตด้วย โดยที่มีคุณลักษณะของ Balanced Scorecard ที่ศึกษาทุกตัวเป็นไปในเชิงบวกและส่งผลโดยตรง ต่อผลผลิตทางการบริหารจัดการ การศึกษาครั้งนี้ได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมิน ที่สามารถวัดได้เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานและความขัดแย้งในบทบาท โดยที่พบว่า ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีมากกว่าการประเมินผลงานความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกรู้สึกของผู้จัดการ ณ เวลาที่กำหนด ขณะที่การประเมินผลงาน แสดงถึงการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้จัดการ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยระดับครู และระดับโรงเรียนมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพแบบสมดุลของโรงเรียน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพแบบสมดุลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาในรูปแบบตามธรรมชาติของโครงสร้างข้อมูลทางการศึกษา ที่มีลักษณะการจัดตัวแปรเป็น 2 ระดับ คือปัจจัยระดับโรงเรียน และปัจจัยระดับครู