

บทที่ 6

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) เพื่อศึกษาโครงสร้างองค์การและกระบวนการบริหารจัดการ โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) สังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์ระดับลึก (Indept Interview) การจัดกลุ่มสนทนา (Focus-Group Discussion) การสังเกตและจดบันทึก (Observation and Field-Note) และใช้แนวคิดในการอธิบายและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากพื้นที่ที่ศึกษาเพื่อให้ได้โครงสร้างองค์การและกระบวนการบริหารจัดการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือเพื่อศึกษา โครงสร้างองค์การและกระบวนการบริหารจัดการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาโครงสร้างองค์การและกระบวนการบริหารจัดการ โดยดำเนินการ คือ ผู้วิจัยได้เลือกโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นโรงเรียนยอดนิยมอันดับ 1 ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร ได้รับรางวัลพระราชทานประเภท โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและได้รับใบรับรองมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 จากสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ กลุ่มคนและบุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดโครงสร้างองค์การและกระบวนการบริหารจัดการของ โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ซึ่งประกอบไปด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ คณะครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยตัวผู้วิจัย การสัมภาษณ์ระดับลึก (Indept Interview) การจัดกลุ่มสนทนา (Focus-Group Discussion) และการสังเกตและจดบันทึก (Observation and Field-Note) การประมวลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลรายวัน ภายหลังที่ได้เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ระดับลึก การจัดกลุ่มสนทนา การสังเกตและจดบันทึกแล้ว จัดข้อมูลเป็นหมวดหมู่เพื่อให้ทราบว่าได้ข้อมูลอะไรที่ครบถ้วนแล้ว และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ทราบ โครงสร้างองค์การและกระบวนการบริหารจัดการ

สรุปผลการวิจัย

สำหรับผลที่ได้จากการศึกษา โครงสร้างองค์การและกระบวนการบริหารจัดการ โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้มาเสนอ

ตามลำดับ ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)
2. กระบวนการบริหารจัดการและมีการกระจายอำนาจการบริหาร งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)

การจัดโครงสร้างองค์การ

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาการจัดโครงสร้างองค์การ ดังนี้

การจัดโครงสร้างองค์การ เดิมการจัดโครงสร้างองค์การของโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) มีการแบ่งโครงสร้างเป็น 4 ฝ่าย ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายธุรการ และฝ่ายบริการ ต่อมาเมื่อโรงเรียนมีจำนวนนักเรียน ครูและบุคลากรเพิ่มมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง โครงสร้างองค์การอีก 2 ครั้ง คือ ครั้งแรก เพิ่มฝ่ายแผนงานเข้ามาอีก 1 ฝ่าย รวมเป็น 5 ฝ่าย ครั้งที่สอง มีการจัดโครงสร้างองค์การของโรงเรียนเป็น 5 ฝ่ายกับ 1 สำนักงานผู้อำนวยการ

ปัจจุบัน เมื่อพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และพระราชบัญญัติครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ประกาศใช้ มีผลทำให้สถานศึกษาในฐานะโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล จะต้องปรับ โครงสร้างองค์การและบริหารจัดการให้เป็นไปตามกฎหมาย การจัดโครงสร้างองค์การ โรงเรียนได้จัดโครงสร้างองค์การเป็น 5 กลุ่มงาน มีองค์ประกอบ 55 งานย่อย คือ กลุ่มงานวิชาการมี 15 งานย่อย กลุ่มงานงบประมาณและบุคลากรมี 11 งานย่อย กลุ่มงานบริหารทั่วไปมี 11 งานย่อย และกลุ่มงานสำนักงานผู้อำนวยการมี 7 งานย่อย

จากการศึกษายังพบว่า กระบวนการดำเนินการปรับโครงสร้างองค์การของโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ได้ใช้ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติแบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ชื่อว่า B.D. POST เข้ามาจัดโครงสร้างองค์การของโรงเรียน โดยผ่านกระบวนการดำเนินการเป็นขั้นตอนตามลำดับ คือ ขั้นยกร่าง โครงสร้างองค์การขั้นทดลองใช้ ขั้นแก้ไขปรับปรุงพัฒนา และได้รับอนุญาตจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ให้โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ใช้เป็นโครงสร้างองค์การบริหารจัดการเป็น 5 กลุ่มงานในปัจจุบัน และจากการศึกษายังมีข้อค้นพบว่า การจัดโครงสร้างองค์การของโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ใช้รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การที่ดีเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามรูปแบบการจัดโครงสร้างระบบราชการของแมกซ์เวเบอร์ (Weberian Model of Bureaucracy)

กระบวนการบริหารจัดการและการกระจายอำนาจ

จากการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการและมีการกระจายอำนาจของโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) พบว่า ใช้กระบวนการบริหารจัดการเชิงระบบโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA (Plan, Do, Check, Action) เพื่อสู่เป้าหมาย 3A (Awareness, Attempt, Achievement) โดยทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ใช้กระบวนการการบริหารเชิงระบบ ดำเนินการตามระบบวงจรคุณภาพ (PDCA) โดยมีกระบวนการบริหารจัดการ 4 ขั้นตอน ขั้นที่ 1) การวางแผนของสถานศึกษา ขั้นที่ 2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ ขั้นที่ 3) การตรวจสอบติดตามและขั้นตอนที่ 4) การพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ใช้กระบวนการบริหารจัดการแบบวงจรคุณภาพ (PDCA) ใน 5 กลุ่มงาน ตามโครงสร้างการบริหารกลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานงบประมาณและบุคลากร กลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษากิจการนักเรียน กลุ่มงานบริหารทั่วไป และกลุ่มงานสำนักงานผู้อำนวยการ โดยกระจายอำนาจการตัดสินใจในระดับปฏิบัติให้กับรองผู้อำนวยการและหัวหน้างานในแต่ละกลุ่มงาน ส่วนระดับนโยบาย ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ตัดสินใจ และผลการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการของโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ยังมีข้อค้นพบว่า ใช้กระบวนการบริหารจัดการเชิงระบบเป็นรูปแบบบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา

อภิปรายผล

จากข้อมูลที่ได้จากพื้นที่ที่ศึกษา ได้ข้อค้นพบจากการศึกษาเป็นผลของการวิจัยซึ่งสรุปและนำเสนอเพื่ออธิบายการจัดโครงสร้างองค์การและกระบวนการบริหารจัดการของโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ในครั้งนี้ จึงขอนำเสนอข้อสรุปผลการวิจัยที่สำคัญ ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างองค์การ

1.1 การแบ่งงานและการจัดกลุ่มงานในโรงเรียน ซึ่งแตกต่างจากโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วไป ที่แบ่งภาระงานตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 27 ที่กำหนดให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนด ซึ่งประกอบไปด้วย งานบริหารงานทั่วไป งานวิชาการ งานบุคลากร และงานงบประมาณ จะเห็นได้ว่าโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) มีกลุ่มงาน 5 งาน โดยรวมงานงบประมาณและบุคลากรเข้าด้วยกัน และเพิ่มงานที่พิเศษนอกเหนือจากภาระงานทั่วไป คือ กลุ่มงานสำนักงานผู้อำนวยการ และกลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษาและกิจการนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับจิราภรณ์ จันทร์สุวัฒน์ (2539) ที่ศึกษา

การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 พบว่า โครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีการแบ่งงานทั้งแนวดิ่งและแนวราบตามมาตรฐานที่กรมสามัญศึกษาและเกณฑ์มาตรฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2532 กำหนดไว้เป็นสำคัญ โครงสร้างอำนาจการตัดสินใจตามแบบแผน มีลักษณะโน้มเอียงแบบรวมอำนาจ ในด้านการประสานงานหลักใช้ระบบคณะกรรมการ และใช้วิธีการประสานงานโดยตรงระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีรูปแบบการจัดโครงสร้างระบบราชการของ แมกซ์เวเบอร์ (Weberian Model of Bureaucracy) ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ (Hoy & Miskel, 1991, pp. 47-48 citing Weber, 1947, pp. 333-337; Robbins & Coulter, 1999, p. 37) ประการแรก การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง (Division of Labor) ประการที่สอง ความสำคัญของบุคคลเกี่ยวกับหน้าที่การงาน ต้องไม่ถือตัวบุคคลเป็นหลัก (An Impersonal Orientation) ประการที่สาม การกำหนดลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) ประการที่สี่ การกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน (Rules and Regulation) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถต้องงานในหน้าที่ ประการที่ห้า การคัดเลือกบุคคลต้องขึ้นอยู่กับระดับความสามารถไม่ใช่ระบบพรรคพวก (Career orientation) มีการพัฒนาทางวิชาชีพ

1.2 การแบ่งงานในโรงเรียน มีการแบ่งงานทั้งแนวดิ่งและแนวราบ ในระดับตั้งแต่การจัดบุคลากรเข้าทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้จะเป็นบุคคลมีงานที่รับผิดชอบชัดเจน ทำให้แต่ละบุคคลรับผิดชอบงานตามบทบาทและหน้าที่ และเป็นการแบ่งงานเพื่อช่วยกันทำงานจะเป็นกลุ่มงานเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงาน ซึ่งการแบ่งงานในลักษณะนี้มีข้อดีคือเกิดความร่วมมือและความสามัคคีขึ้นในโรงเรียน บุคลากรมีโอกาสดำเนินงานร่วมกันที่เปลี่ยนไปจากเดิม มีการผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม การที่ทำเช่นนี้ได้บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ระดับวิชาชีพ การเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของบุคลากรไปตามงานที่รับผิดชอบทำให้ความเป็นระบบราชการในโรงเรียนลดลงแต่ทำให้ระบบความร่วมมือและความสามัคคีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การของอุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 19-27) ที่สรุปว่า การจัดตามแบบสายการบังคับบัญชา (The Line Form Structure หรือ Line Organization) การจัดองค์การแบบ Line Form Structure นี้ เป็นแบบของการจัดที่ดูง่ายที่สุดเป็นแบบพื้นฐานที่แสดงถึงลักษณะพื้นฐานขององค์การ เป็นแบบโครงสร้างหลักที่ต้องมีในทุกองค์การที่มนุษย์สร้างขึ้น มีลักษณะคล้ายรูปปิระมิด มีหัวหน้าใหญ่หรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดอยู่บนยอดสูงสุด แล้วมีหัวหนารอง ๆ รับผิดชอบกลุ่มงานลดหลั่นกันมา จะเห็นสายการบังคับบัญชาชัดเจนมาก หัวหน้าใหญ่จะเป็นผู้สั่งการกับหัวหนารอง และสั่งต่อกันเป็นทอด ๆ ลงไปจนถึงระดับผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้ปฏิบัติจะอยู่ระดับล่างสุด อำนาจการบังคับบัญชาจะมีมากน้อยลดหลั่นกันไปตามลำดับตามระดับของสายการบังคับบัญชา

ตำแหน่งที่อยู่ตามจุดสำคัญ ๆ เหล่านี้คือ ตำแหน่งผู้บริหารงานตามหลักวิชาเรียกว่า ตำแหน่งผู้บังคับบัญชา เป็นตำแหน่งซึ่งต้องทำหน้าที่ดูแลการปฏิบัติการและรับผิดชอบผลงานในกลุ่มงานนั้น ซึ่งมีทั้งแนวดิ่งและแนวนอน การจัดโครงสร้างสายงานหลักในโรงเรียน (The Line and Staff Form Structure หรือ Line and Staff Organization) เมื่อองค์การขยายตัวมีงานมากขึ้น ประกอบด้วย ความจำกัดของผู้บริหารในเรื่องเวลา ในเรื่องความสามารถ ซึ่งเป็นความชำนาญพิเศษเฉพาะอย่าง ตลอดจนอาจมีปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่เสมอ ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องสรรหาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่อีกประเภทหนึ่งมาคอยช่วยเหลือ คอยเป็นมือช่วยทำงาน เป็นสมองช่วยคิด ช่วยให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยดูแลติดตามงานตามที่มอบหมายให้ บุคลากรประเภทนี้ เป็นผู้ช่วยเหลือหรือเป็นผู้ที่มีหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาหรือธรรมชาติเป็น Staff ที่คอยช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร ให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลดี มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และบรรลุลำดับวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด Staff นี้อาจปฏิบัติหน้าที่ในหลายลักษณะด้วยกัน เช่น เป็น Staff ที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือส่วนตัว (Personal Staff) หรือปฏิบัติหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialized Staff) หรือเป็นคณะช่วยอำนวยความสะดวก (Administration Staff) ก็ได้ และสอดคล้องกับดุสิต อุปก้าว (2541, หน้า 100-101) ศึกษาทีมงานในโรงเรียน ประถมศึกษาดีเด่นสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า โรงเรียนมีประสิทธิภาพ เพราะมีองค์ประกอบของทีมงานที่ดี มีการกำหนดเป้าหมายทำงานชัดเจน มีผู้นำที่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพ มีสมาชิกที่มีคุณภาพ ครูอาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและทำงานช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน พร้อมทั้งมีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม มีการประสานงานกับชุมชนหรือทีมงานอื่น และสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิรมย์, ชวลิต ประภาวนนท์, และสมศักดิ์ วาณิชยาภรณ์ (2545, หน้า 184) กล่าวว่า การจัดองค์การมีความสำคัญต่อบุคคลที่จะเข้ามาทำงานร่วมกันจึงต้องมีการประสานงานกันและมีความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ 1) จุดประสงค์ขององค์การ 2) กิจกรรมที่องค์การต้องปฏิบัติและหน้าที่หลักของแต่ละหน่วยงานย่อย 3) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขตอำนาจ หน้าที่ กฎระเบียบที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตาม 4) พยายามปรับเปลี่ยน องค์การให้เป็นไปตามยุคสมัยโลกาภิวัตน์ (Globalization) ไม่ยึดติดกับโครงสร้างใด โครงสร้างหนึ่งตลอดไปซึ่งในแต่ละโครงสร้างก็จะมีทั้งข้อดีและข้อเสียภายในตัวของโครงสร้างเองจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง (Competitor) ได้ เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมักมีขนาดใหญ่ เพราะฉะนั้นจึงมีความสับสนในการปฏิบัติงานว่างานนี้ใครเป็นคนรับผิดชอบ และมีขั้นตอนหรือวงจรในการปฏิบัติอย่างไร (Process of Operation Cycle) จึงทำให้พนักงานทำงานไม่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกันในหน้าที่ นอกจากนี้ ยังช่วยให้พนักงานได้ทราบขอบเขตของงานทำให้การติดต่อประสานงานกัน

มีความสะดวกยิ่งขึ้น จึงทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ (Decision Making) ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว การจัดหน้าที่ในองค์การ (Organizing Function) เป็นภาระที่ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการจะต้องกำหนดทำหน้าที่และการวางแผนกำลังคน และทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อป้องกันการสูญเสียจากการใช้ทรัพยากรซึ่งมีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งการกำหนดหน้าที่และการจัดโครงสร้างองค์การ จะมีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) กล่าวคือ โครงสร้างองค์การจะต้องออกแบบให้ชัดเจนว่าใครทำหน้าที่อะไร ใครรับผิดชอบอะไร เพื่อให้การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่น

1.3 โครงสร้างอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอตนิยม

โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) โดยพื้นฐานเป็นโครงสร้างอำนาจแบบรวมอำนาจสู่ศูนย์กลาง ผู้บริหารสูงสุดคือผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสั่งการในโรงเรียน อันเป็นอิทธิพลของระบบราชการ แต่เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีหรือความรู้และวิธีการที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมีความกว้างขวางและซับซ้อนขึ้น ผู้อำนวยการจึงกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังฝ่ายที่ปรึกษาด้านเทคนิค ฝ่ายสนับสนุน หรือสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้าน การกระจายอำนาจในแนวดิ่งไปยังผู้บริหารระดับกลาง หรือระดับล่าง และการกระจายอำนาจในแนวราบไปยังที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญนั้นจะมากหรือน้อยจะขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ซึ่งอาจจะทำได้ตั้งแต่มอบอำนาจการตัดสินใจให้ทั้งหมด หรือรับฟังความคิดเห็นแล้วตัดสินใจ ร่วมกัน หรือฟังความคิดเห็นแล้วนำไปประกอบการตัดสินใจ และจากการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอตนิยมแห่งนี้ ผู้บริหารจะตัดสินใจในระดับ นโยบาย งานบุคคล การเงิน และการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับชุมชน หรือบุคลากรทั้งองค์การ และจะมอบอำนาจการตัดสินใจในการกำหนดรายละเอียดของการทำงาน การกำหนดบุคลากรในการทำงาน ไปยังผู้ช่วยผู้อำนวยการและหัวหน้างาน ซึ่งสอดคล้องกับ เบทแมน และสเนล (Bateman & Snell, 1999, p. G-4) การจัดองค์การจึงเกี่ยวข้องกับการออกกฎระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติขององค์การซึ่งรวมถึงวิธีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และสอดคล้องกับ สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 184) กล่าวว่า การจัดองค์การมีความสำคัญต่อบุคคลที่จะเข้ามาทำงานร่วมกันจึงต้องมีการประสานงานกันและมีความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ 1) จุดประสงค์ขององค์การ 2) กิจกรรมที่องค์การต้องปฏิบัติและหน้าที่หลักของแต่ละหน่วยงานย่อย 3) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขตอำนาจ หน้าที่ กฎระเบียบ ที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตาม 4) พยายามปรับเปลี่ยน องค์การให้ เป็นไปตามยุคสมัยโลกาภิวัตน์ (Globalization) ไม่ยึดติดกับโครงสร้างใดโครงสร้างหนึ่งตลอดไป ซึ่งในแต่ละโครงสร้างก็จะมีทั้งข้อดีและข้อเสียภายในตัวของโครงสร้างเองจึงต้องมีการปรับเปลี่ยน เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง (Competitor) ได้ เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมักมีขนาดใหญ่

เพราะฉะนั้นจึงมีความสับสนในการปฏิบัติงานว่างานนี้ใครเป็นคนรับผิดชอบ และมีขั้นตอนหรือวงจรในการปฏิบัติอย่างไร (Process of Operation Cycle) จึงทำให้พนักงานทำงานไม่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกันในหน้าที่ นอกจากนี้ยังช่วยให้พนักงานได้ทราบขอบเขตของงานทำให้การติดต่อประสานงานกันมีความสะดวกยิ่งขึ้น จึงทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ (Decision Making) ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วการจัดหน้าที่ในองค์การ (Organizing Function) เป็นภาระที่ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการ จะต้องกำหนดทำหน้าที่และการวางแผนกำลังคน และทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อป้องกัน การสูญเสียจากการใช้ทรัพยากรซึ่งมีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งการกำหนดหน้าที่และการจัดโครงสร้างขององค์การ จะมีผลต่อการออกแบบ โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) กล่าวคือ โครงสร้างขององค์การจะต้องออกแบบให้ชัดเจนว่าใครทำหน้าที่อะไร ใครรับผิดชอบอะไร เพื่อให้การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่น และสอดคล้องกับอุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 19-27) การจัดองค์การแบบเฉพาะ (Matrix Organization) การจัดองค์การแบบผสมผสานเฉพาะกิจ หรือแบบเฉพาะกิจนี้ เป็นการจัดรูปองค์การและระบบงานขององค์การให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การปรับตัวขององค์การตามระบบเป็นไปได้ค่อนข้างยุ่งยาก ลำช้า หรือในกรณีที่ระบบการทำงานหรือการควบคุมงานตามระบบเดิมไม่เอื้อให้องค์การก้าวไปสู่สิ่งใหม่ ทำงานใหม่ หรือทำโครงการชนิดใหม่ที่เกิดขึ้น การจัดองค์การแบบเฉพาะจะเอื้อให้องค์การปรับตัวเองได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงได้ โดยไม่กระทบโครงสร้างเดิม การจัดองค์การแบบผสมหรือเฉพาะกิจนี้ เป็นการจัดเพื่อให้เหมาะสมกับ การดำเนินงานเฉพาะกรณี ให้รับภารกิจเฉพาะอย่างในช่วงระยะใดระยะหนึ่ง ซึ่งองค์การหรือหน่วยงานเดิมไม่มีหน่วยใดอาจรับได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องใช้วิธีจัดระบบงานในรูปกลุ่มงาน ในรูปโครงการหรือทีมงานเฉพาะกิจขึ้น กลุ่มงาน โครงการ หรือทีมงานเฉพาะกิจนี้มีวัตถุประสงค์ในการทำงานที่แน่นอนชัดเจน การปฏิบัติงานของกลุ่มหรือของโครงการจะใช้วิธีแบ่งเอาส่วนงานหรือบุคลากรจากฝ่ายต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วในองค์การปัจจุบัน มาร่วมปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว จนบรรลุวัตถุประสงค์ของงานหรือโครงการเฉพาะกิจนั้น เมื่อบรรลุผลแล้วทีมงานหรือโครงการนั้นจะสลายตัวเข้าไปอยู่ในระบบเดิมหรืออาจสร้างหน่วยใหม่ขึ้นเป็นหน่วยถาวรในองค์การต่อไปก็ได้ ตามที่เห็นสมควร การดำเนินงานลักษณะนี้ จะมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้จัดการโครงการ (Project Manager หรือ Team Leader) เป็นผู้ควบคุมดูแลการทำงานร่วมกันของบุคคล/ ส่วนงานจากหลายฝ่ายที่ถูกกำหนดให้มาทำงานโครงการนั้น ๆ ในขณะปฏิบัติงานบุคคลเหล่านั้นขึ้นตรงกับผู้จัดการโครงการ มีระบบการบริหารแบบการบริหารทีมงาน หรือ Team Management ซึ่งเป็นทีมเฉพาะสำหรับงานและภารกิจในเรื่องนั้นโดยเฉพาะเท่านั้น โครงการหรือทีมงานที่จัดตั้งขึ้นในลักษณะนี้โดยปกติมักจะจัดเป็นโครงสร้างชั่วคราว

2. กระบวนการบริหารจัดการ

2.1 กระบวนการบริหารจัดการที่โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ใช้เป็นแนวคิดหลักในการไปสู่เป้าหมายคือการบริหารงานระบบวงจรคุณภาพ PDCA (Plan, Do, Check, Action) เพื่อให้สู่เป้าหมาย 3 A คือ Awareness, Attempt, Achievement ซึ่งเป็นลักษณะการบริหารที่เป็นที่นิยมทั่วไป โดยโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ได้นำมาใช้ในการดำเนินงานของโรงเรียน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1) การวางแผนของสถานศึกษาโรงเรียนมีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหาร ครู กรรมการนักเรียน สมาคมผู้ปกครองและครู เครือข่ายผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศิษย์เก่า ชุมชนร่วมกันวางแผนพัฒนาการจัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์นำไปสู่คุณภาพคนที่มีความรู้ คู่คุณธรรมหรือเป็นคนเก่ง ดี มีสุข ขั้นที่ 2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ ซึ่งมี 4 ขั้นตอนย่อย คือ 2.1) จัดทำปฏิทินในการปฏิบัติงาน 2.2) จัดทำแผนปฏิบัติการและแผนการใช้งบประมาณ 2.3) ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ 2.4) กำกับ ติดตาม ตรวจสอบเป็นระยะโดยผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละงาน/โครงการตามระยะเวลาที่กำหนด ขั้นที่ 3) การตรวจสอบติดตาม โรงเรียนมีระบบตรวจสอบติดตามอยู่ 2 ระบบ คือ ระบบประกันคุณภาพการศึกษา และระบบการควบคุมภายใน เพื่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการบริหารจัดการและนำเสนอต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชน ขั้นที่ 4) การพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานนำผลการประเมินตนเอง (SAR) เผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับมาวางแผนการพัฒนางานต่อไป และจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีรายงานต่อหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งสอดคล้องกับ กรณีสамัญศึกษา (2543, หน้า 1) การจัดการศึกษาในทุกยุคทุกสมัย ล้วนมีจุดมุ่งหมายหลักเดียวกัน คือ การพัฒนานักเรียนให้มีความสมบูรณ์พร้อมทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ จริยธรรม และการดำรงชีพอย่างมีความสุข ในสังคมซึ่งสอดคล้องกับปัจจุบันที่มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่เป่าหมายหลักในการจัดการการศึกษาว่าเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ด้วยความร่วมมือทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น ครอบครัว ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และโดยเฉพาะโรงเรียน จำเป็นจะต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นระบบ จึงจะดำเนินการกิจการของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้ และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546, หน้า 9) การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา คือ การให้บริการการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ทั้งนี้ เพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่กำหนด สถานศึกษามีภารกิจหลากหลายที่ต้องรับผิดชอบ ดำเนินการ เช่น 1) จัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 2) พัฒนาหลักสูตร

สถานศึกษา และปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ 3) บริหารจัดการแนะแนวให้เป็นไปตามแผนพัฒนา การแนะแนวและมาตรฐานการแนะแนว 4) จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพให้ผู้เรียนเป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ 5) พัฒนารวมทั้งผู้บริหารให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพครู และมาตรฐาน วิชาชีพผู้บริหาร 6) ดำเนินการส่งเสริมสุขภาพกาย สุขภาพใจ คุณธรรม จริยธรรมและศักยภาพของ ผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานโรงเรียน ส่งเสริมสุขภาพและมาตรฐานการจากระบบการเรียนรู้ที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อสร้างสุขภาวะและจริยธรรม 7) จากระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้เป็นไปตาม มาตรฐานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 8) ดำเนินงาน แผนงาน โครงการเชิงนโยบายอื่น ๆ ที่ได้รับ มอบหมาย และสอดคล้องกับ กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 10) จากหลักการและแนวคิด การบริหารจัดการสถานศึกษาที่เป็นมาตรฐาน (Standard Based Education) มุ่งให้สถานศึกษา ประกันคุณภาพและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ให้มีมาตรฐานสูงขึ้น และเมื่อวิเคราะห์สาระสำคัญ ที่เป็นเจตนารมณ์ของการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ จะพบว่า มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงสอดคล้องกัน ทั้งในแง่ผู้รับผิดชอบดำเนินงานและกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีลักษณะบูรณาการ ผู้คุณภาพของผู้เรียนทั้งสิ้น ต่างก็มีเป้าหมายปลายทางเดียวกัน คือคุณภาพ ประสิทธิภาพสูงสุดอันพึงเกิดกับ ผู้เรียน ส่วนผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน คือครูทุกคน ผู้บริหารสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานทางการศึกษาและทุกส่วน ของสังคม ดังนั้น การบริหารจัดการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด จำเป็นต้องผนึกประสานบูรณาการ การดำเนินงานของระบบย่อยทุกระบบในสถานศึกษาให้เชื่อมโยง สอดคล้องและมีเอกภาพมุ่งสู่ เป้าหมายที่แท้จริง คือ พัฒนาการของผู้เรียนทุกคนเชิงปัจจัยบุคคล และสอดคล้องกับกระทรวง ศึกษาธิการ (2546, หน้า 14-15) วงจร PDCA เป็นวงจรการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นวงจรต่อเนื่อง อธิบายวงจร PDCA ทั้ง 4 ขั้นตอน โดยสังเขปได้ดังนี้ 1) วางแผน (Plan) ต้องพิจารณาในประเด็นสำคัญ เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายให้ชัดเจน การกำหนดคุณลักษณะที่ใช้ในการควบคุม การกำหนดวิธีการทำงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นต้น 2) ลงมือทำ (Do) ได้แก่ ศึกษา และฝึกอบรมให้เข้าใจวิธีการทำงานในแต่ละกิจกรรมและลงมือปฏิบัติ 3) ตรวจสอบ (Check) ได้แก่ ตรวจสอบว่างานที่ทำได้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ ตรวจสอบว่าคุณลักษณะ ทางด้านคุณภาพว่าตรงตามเป้าหมายหรือไม่ เป็นต้น 4) ปฏิบัติและแก้ไขปรับปรุง (Act) แก้ไขที่ ต้นเหตุของปัญหา ค้นหาสาเหตุ แล้วทำการป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นอีกและหาทาง พัฒนาระบบหรือปรับปรุงการทำงานนั้น โดยตรง

2.2 กระบวนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัด การศึกษาของโรงเรียน (Stakeholder) มีส่วนร่วมในการพัฒนาและจัดการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการการศึกษา ขั้้นพื้นฐาน คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน คณะกรรมการบริหารหลักสูตร

และงานวิชาการ สมาคมผู้ปกครองและครูบดินทรเดชา สมาคมนักเรียนเก่าบดินทรเดชา มูลนิธิคุณหญิงลักขณา แสงสนิทและบุตร มูลนิธิพิพิธภัณฑเจ้าพระยาบดินทรเดชา มูลนิธิส่งเสริมการศึกษา ซึ่งทุกฝ่ายได้ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ซึ่งสอดคล้องกับเดวิด (David, 1989 cited in Cheng, 1996, p. 44) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารที่กำหนดให้งานบริหารโรงเรียนเป็นไปตามลักษณะและความต้องการของโรงเรียนแต่ละแห่ง ซึ่งจะทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีอิสระและความรับผิดชอบในการใช้ทรัพยากรสูงขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้โรงเรียนสามารถแก้ไขปัญหาทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และให้โรงเรียนพัฒนาขึ้นในระยยาวและสอดคล้องกับเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541, หน้า 40) การบริหารโดยใช้สถานที่เป็นฐานเป็นการบริหารแบบหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระมากขึ้น ให้ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ผู้แทนชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น เป็นการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานการวิจัยที่ยืนยันประโยชน์ของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งให้อำนาจแก่คณะกรรมการโรงเรียนใน 3 เรื่องคือ งบประมาณ บุคลากร หลักสูตร หรือโปรแกรมการศึกษา และสอดคล้องกับอุทัย บุญประเสริฐ (2545, หน้า 2) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารที่ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ มีความรับผิดชอบ และมีอิสระในการตัดสินใจบริหารจัดการทั้งด้าน 1) หลักสูตร 2) การเงิน 3) การงบประมาณ 4) การบริหารงานบุคคล 5) การบริหารทั่วไป ด้วยระบบการมีส่วนร่วมแบบหุ้นส่วนในรูปคณะกรรมการโรงเรียน เพื่อบริหารให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน และสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า 21) นอกจากความหมายตามที่นักวิชาการได้กล่าวไว้แล้วนั้น ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ก็มีบทบัญญัติที่สอดคล้องกับหลักการของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กล่าวคือในมาตรา 39 ระบุว่าให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของแต่ละสถานศึกษาทำหน้าที่ 1) กำกับ 2) สนับสนุน กิจการของสถานศึกษาประกอบด้วย บุคคล 7 ประเภท ส่วนจะมีสัดส่วนและจำนวนเท่าใดนั้นจะกำหนดในกฎกระทรวง ได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย

1.1 ผลการวิจัย พบว่า การจัดโครงสร้างองค์การ 5 กลุ่มงาน เป็นรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การที่ดีเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามรูปแบบการจัด โครงสร้างองค์การที่ดีเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามรูปแบบการจัด โครงสร้างระบบราชการของแมกซ์เวเบอร์ (Weberian Model of

Bureaucracy) กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา สถานศึกษา โรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรใช้ผลการศึกษาวิจัยนี้เป็นแนวทางจัดโครงสร้างองค์การเพื่อบริหารงานต่อไป

1.2 ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการบริหารจัดการใช้กระบวนการบริหารจัดการเชิงระบบ ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาซึ่งบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) เน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่เข้มแข็ง กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา โรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรจะได้นำผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางใช้เป็นกระบวนการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ

2.1 สถานศึกษา โรงเรียน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรนำผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิผล

2.2 สถานศึกษา โรงเรียน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรนำผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3 สถานศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปปรับปรุงโครงสร้างองค์การและกระบวนการบริหารเพื่อให้เป็นโรงเรียนยอดเยี่ยม

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

3.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบการจัดโครงสร้างองค์การและกระบวนการบริหารจัดการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ และขนาดกลาง

3.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นโรงเรียนยอดเยี่ยมของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ

3.3 ควรศึกษารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การและกระบวนการบริหารจัดการในโรงเรียนของรัฐและเอกชนที่มีขนาดเดียวกัน

3.4 ควรศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการมีส่วนร่วมของโรงเรียนยอดเยี่ยมและโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ทั่วประเทศ