

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเพื่อหารูปแบบระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝันโดยใช้การบริหารแบบสมดุล ภายใต้กรอบการบริหารตามแนวคิด Balanced Scorecard ซึ่งกำหนดมุมมองในการประเมินออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านนักเรียน (Student Perspective) ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal Process Perspective) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget & Resource Perspective) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อสร้างรูปแบบระบบการควบคุมทางการบริหารในโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แนวทางการบริหารแบบสมดุล 3) เพื่อตรวจสอบรูปแบบระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้แนวทางการบริหารแบบสมดุล

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์สภาพสภาพและปัญหาของระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิจัย พบว่า

1.1 สภาพของระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่า โรงเรียนมีการดำเนินการควบคุมทางการบริหาร 4 ขั้นตอน คือ 1) มีการพิจารณาวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และการกำหนดมาตรฐานสำหรับที่จะวัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด 2) มีการวัดและประเมิน ผลงาน 3) มีการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนด 4) มีการดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ทุกโรงเรียนใช้การควบคุมทั้ง 3 ลักษณะ คือ การควบคุมก่อนการดำเนินการ การควบคุมระหว่างดำเนินการ และการควบคุมหลังการดำเนินการ สำหรับการดำเนินการควบคุมโดยใช้การบริหารแบบสมดุล ทุกโรงเรียนดำเนินการตามแนวทางของแคพเพลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton) และศูนย์บริหารโครงการโรงเรียนในฝัน ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ

มุมมองด้านนักเรียน มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ กลยุทธ์ของโรงเรียน การควบคุมทางการบริหารจะถูกขับเคลื่อนด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดไว้ในแต่ละมุมมอง การควบคุมทางการบริหารของโรงเรียนในฝัน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 11 วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด 51 ตัวชี้วัด

1. การควบคุมด้านนักเรียน ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด 13 ตัวชี้วัด ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1 นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ มีนิสัยใฝ่รู้เรียนเป็นมีความสามารถในการ คิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้)

ตัวชี้วัด

1. อัตราการอ่านของนักเรียนทุกคน
2. อัตราการศึกษา ค้นคว้าจากแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ
3. ร้อยละของนักเรียนที่ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน สนุกกับการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง
4. ร้อยละของนักเรียนที่ผ่านการประเมินการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์
5. ร้อยละของนักเรียนที่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน
6. ร้อยละของนักเรียนที่มีผลงานการใช้ ICT
7. ร้อยละของนักเรียนที่มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 นักเรียนมีทักษะในการดำรงชีวิต มีคุณธรรม มั่นใจในตนเอง และกล้าแสดงออก

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของนักเรียนที่มีพัฒนาการด้านทักษะในการดำรงชีวิต
2. ร้อยละของนักเรียนที่กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม ถูกกาลเทศะ
3. ร้อยละของนักเรียนที่ผ่านการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมตามที่โรงเรียนกำหนด

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 3 นักเรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี

ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของนักเรียนที่แสดงออกในด้านการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร มารยาทไทย
2. ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมด้านประเพณี ศิลปวัฒนธรรมไทยและสืบสาน

ภูมิปัญญาท้องถิ่น

3. ร้อยละของนักเรียนที่เผยแพร่ผลงานอันเกิดจาก ศิลปวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญา

ท้องถิ่น

2. การควบคุมด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน ประกอบด้วย

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 4 วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด 22 ตัวชี้วัด นำเสนอได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 4 โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่ดี มีบรรยากาศและวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน แบบกัลยาณมิตร สนับสนุนสร้างสรรค์และร่วมรับผิดชอบ มีเอกลักษณ์อันโดดเด่น โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา

ตัวชี้วัด

1. โรงเรียนมีโครงสร้างลำดับชั้นการบริหารจัดการคล่องตัว โรงเรียนมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับโครงสร้าง

2. โรงเรียนมีการบริหารโดยการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานแบบกัลยาณมิตร

4. โรงเรียนมีผลงานแสดงเอกลักษณ์โดดเด่นเป็นที่ยอมรับของชุมชน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 5 โรงเรียนให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุม

กลุ่มเป้าหมาย และดูแล ช่วยเหลือ ส่งเสริมนักเรียนตามศักยภาพอย่างทั่วถึง

ตัวชี้วัด

1. สัดส่วนของประชากรวัยเรียนที่เข้าเรียนในเขตพื้นที่บริการ จำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย

2. ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับการส่งเสริมพัฒนาความสามารถ ความถนัด / ความ

สนใจ

3. ร้อยละของนักเรียนที่ผ่านแต่ละช่วงชั้น

4. ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับการดูแล ช่วยเหลือ จำแนก ตามกลุ่มปกติ กลุ่มเสี่ยง

และกลุ่มพิเศษ

5. อัตราการเกี่ยวข้องกับยาเสพติด

6. อัตราการขาดเรียน หนีเรียน
7. อัตราการออกกลางคัน
8. อัตราการทะเลาะวิวาทของนักเรียน
9. อัตราการมีพฤติกรรมทางเพศที่ไม่เหมาะสม
10. อัตราการเกิดอุบัติเหตุ
11. อัตราการขาดอาหารกลางวัน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 6 โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียน การสอนที่ยืดหยุ่น เน้นการบูรณาการการเรียนรู้และการดำรงชีวิต

ตัวชี้วัด

1. โรงเรียนมีองค์ประกอบของหลักสูตรที่แสดงเอกลักษณ์ และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
2. จำนวนหน่วยการเรียนรู้ที่บูรณาการ
3. จำนวนแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีกิจกรรมเรียนรู้หลากหลายสอดคล้องตามศักยภาพของนักเรียน
4. อัตราการใช้แหล่งเรียนรู้ และสื่อนวัตกรรม จำแนกตามประเภท
5. โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 7 โรงเรียนเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น เป็นที่ยอมรับของชุมชน และผู้เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัด

1. โรงเรียนมีระดับผลการประเมินคุณภาพการศึกษาสูงขึ้น

3. การควบคุมด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 2 วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด 10 ตัวชี้วัด

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 8 ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษาบุคลากรทางสารศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของครูที่จัดกระบวนการเรียนรู้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน
2. ร้อยละของครูที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อ

การสื่อสาร

3. ร้อยละของครูที่ใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้
4. ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีระบบบริหารจัดการที่ดี
5. การส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. การมีส่วนร่วมขององค์กร บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 9 โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา

ตัวชี้วัด

1. อัตราส่วนอุปกรณ์พื้นฐานด้าน ICT เหมาะสมกับการจัดกระบวนการเรียนรู้และการบริหารจัดการ

2. อัตราการเพิ่มของกิจกรรมการเรียนรู้ด้าน ICT ในการจัดกระบวนการเรียนรู้
3. โรงเรียนมีการพัฒนาเว็บไซต์ของตนเอง
4. อัตราส่วนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการ

4. การควบคุมด้านงบประมาณและทรัพยากร ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

2 วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด 7 ตัวชี้วัด

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 10 โรงเรียนมีระบบภาคีเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ ศึกษานิเทศก์ พี่เลี้ยง โรงเรียนต้นแบบ ชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ

ตัวชี้วัด

1. การได้รับการสนับสนุนการจัดการศึกษาจากภาคีเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ ศึกษานิเทศก์ พี่เลี้ยง โรงเรียนต้นแบบ ชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพิ่มขึ้น
2. อัตราการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและพัฒนาของผู้อุปถัมภ์แต่ละประเภท

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 11 โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสม ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

ตัวชี้วัด

1. อัตราส่วนครู : นักเรียน
2. ร้อยละของครู/บุคลากรที่ได้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ
3. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
4. ค่าใช้จ่ายรายหัวที่โรงเรียนจ่ายจริง
5. ค่าใช้จ่ายจริงของโรงเรียนเมื่อเทียบกับแผน

1.2 สภาพปัญหาของระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหลายประการ คือ บุคลากรของโรงเรียนยังมีความรู้ความเข้าใจระบบบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) น้อยปัญหาด้านนักเรียน คือ ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ขาดพื้นฐานความรู้ นักเรียนบางส่วนไม่กล้าแสดงออก ขาดความตระหนักในการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าประหยัด ปัญหาการผ่านเกณฑ์ประเมินผลสัมฤทธิ์

ปัญหาด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน ได้แก่ ปัญหาการย้าย หรือแต่งตั้งผู้บริหาร ผู้บริหารใหม่ขาดความเข้าใจหลักการโรงเรียนในฝัน ผู้บริหารและครูขาดความรู้ด้าน ICT โรงเรียนมีงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ การศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอกมีน้อย การบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้งจากบุคลากรภายในและผู้เกี่ยวข้องยังไม่ได้พอ การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการขาดความหลากหลาย

ปัญหาด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ขาดการประสานงาน บุคลากรได้รับการพัฒนาไม่ต่อเนื่องและไม่ทั่วถึง การพัฒนาด้านการบริหารแบบสมดุลยังมีน้อย โรงเรียนมีอัตราส่วนอุปกรณ์พื้นฐานด้าน ICT ไม่เหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้ และไม่เพียงพอในการให้บริการนักเรียน ไม่มีห้องสมุดที่เหมาะสมในการค้นคว้า

ปัญหาด้านงบประมาณและทรัพยากร ขาดงบประมาณ ขาดการสนับสนุนหรือไม่พอเพียง การระดมทรัพยากรจากชุมชนและผู้อุปถัมภ์ยังติดขัด ขาดผู้อุปถัมภ์รายใหญ่ ขาดครูในบางกลุ่มสาระการเรียนรู้

2. ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยสร้างระบบการควบคุมทางการบริหาร โรงเรียนในฝัน โดยใช้การบริหารแบบสมดุลง แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ การควบคุมด้านนักเรียน การควบคุมด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน การควบคุมด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การควบคุมด้านงบประมาณและทรัพยากร ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 18 วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด 77 ตัวชี้วัด

3. ผลการพัฒนา รูปแบบระบบการควบคุมทางการบริหารในโรงเรียนในฝัน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การบริหารแบบสมดุลง ผู้วิจัยนำระบบ การควบคุมทางการบริหารในโรงเรียนในฝัน โดยใช้การบริหารแบบสมดุลง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ไปให้ ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาและขอคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญในด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย 2 รอบ สรุปได้ว่า ระบบควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน โดยใช้ การบริหารแบบสมดุลงที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น มีการควบคุม 4 ด้าน 18 วัตถุประสงค์เชิงกล ยุทธ์ และมี 86 ตัวชี้วัด ดังนี้

การควบคุมด้านนักเรียน (Student Control) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 5 วัตถุประสงค์ ดังนี้

1. นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
2. นักเรียนมีความสามารถในการใช้ ICT
3. นักเรียนมีทักษะในการดำรงชีวิต มีคุณธรรม มั่นใจในตนเอง และกล้าแสดงออก
4. นักเรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย
5. นักเรียนมีจิตสำนึกอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

การควบคุมด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal Process Control) ประกอบด้วย 7 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. โรงเรียนธรรมาภิบาล
2. โรงเรียนบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. โรงเรียนจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร
4. โรงเรียนจัดระบบการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการประชาสัมพันธ์
5. โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและบูรณาการกระบวนการเรียนรู้
6. โรงเรียนพัฒนาระบบประกันคุณภาพ
7. โรงเรียนให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายและมีระบบดูแล

ช่วยเหลือนักเรียน

การควบคุมด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Control)

ประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ
2. บุคลากรได้รับการพัฒนา
3. บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ
4. โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนา

คุณภาพการศึกษา

การควบคุมด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget & Resource Control)

ประกอบด้วย 2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสม ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล
2. โรงเรียนมีระบบภาคีเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ พี่เลี้ยง ศึกษานิเทศก์ โรงเรียนต้นแบบ ชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เมื่อพิจารณารูปแบบในรายละเอียดด้านตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในการควบคุมแต่ละด้าน โดยมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ จำนวน 18 วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด 86 ตัวชี้วัด นำเสนอได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดการควบคุมด้านนักเรียน

ประกอบด้วย 5 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 20 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
 - 1.1 อัตราการอ่านของนักเรียน
 - 1.2 อัตราการศึกษา ค้นคว้าจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ
 - 1.3 ร้อยละของนักเรียนที่มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร
 - 1.4 ร้อยละของนักเรียนที่ผ่านเกณฑ์ประเมินในแต่ละชั้น / ช่วงชั้น
 - 1.5 ร้อยละของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาในระยะเวลาที่กำหนด
 - 1.6 ความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการบริการของโรงเรียน
2. มีความสามารถในการใช้ ICT
 - 2.1 ร้อยละของนักเรียนที่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน และ

การค้นคว้า

 - 2.2 การรู้สารสนเทศของนักเรียน
 - 2.3 ร้อยละของนักเรียนที่มีผลงานจากการใช้ ICT และสามารถนำเสนอผลงานได้

3. นักเรียนมีทักษะในการดำรงชีวิต มีคุณธรรม มั่นใจในตนเอง และกล้าแสดงออก

3.1 ร้อยละของนักเรียนที่มีพัฒนาการด้านทักษะการดำรงชีวิต

3.2 ร้อยละของนักเรียนที่กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม

3.3 ร้อยละของนักเรียนที่ผ่านการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม

จริยธรรม และค่านิยมของโรงเรียน

3.4 ร้อยละของนักเรียนที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรม และ

ค่านิยมของโรงเรียน

3.5 ร้อยละของนักเรียนที่นำเสนอผลงานด้านคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมของ

โรงเรียนได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

4. นักเรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย

4.1 ร้อยละของนักเรียนที่แสดงออกโดยการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร

4.2 ร้อยละของนักเรียนที่แสดงออกด้านมารยาทไทย

4.3 ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมด้านประเพณี ศิลปวัฒนธรรมไทย

และสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น

4.4 ร้อยละของนักเรียนที่เผยแพร่ผลงานอันเกิดจากศิลปวัฒนธรรมไทย

และภูมิปัญญาท้องถิ่น

5. นักเรียนมีจิตสำนึกอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

5.1 ร้อยละของจำนวนนักเรียนที่มีจิตสำนึกสาธารณะ

5.2 ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมรักษาสิ่งแวดล้อม และอนุรักษ์

ทรัพยากรธรรมชาติ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดการควบคุมด้านกระบวนการจัดการศึกษา
ภายใน

ประกอบด้วย 7 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 39 ตัวชี้วัด ดังนี้

6. โรงเรียนธรรมาภิบาล

6.1 โรงเรียนที่มีโครงสร้างการบริหารจัดการคล่องตัว

6.2 มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสอดคล้องกับโครงสร้าง

6.3 มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร

6.4 มีการบริหารงานโดยใช้หลักนิติธรรม และคุณธรรม

6.5 มีเอกลักษณ์โดดเด่นเป็นที่ยอมรับของชุมชน

6.6 ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหาร

7. โรงเรียนบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

7.1 มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา

7.2 มีการบริหารที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

7.3 ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

7.4 มีคณะกรรมการสถานศึกษา ร่วมพัฒนาโรงเรียน

7.5 มีหลักการบริหารที่พัฒนาทั้งระบบและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

7.6 มีความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ

8. โรงเรียนจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

8.1 มีนโยบายด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศ

8.2 มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ที่มีประสิทธิภาพ

8.3 สารสนเทศมีคุณภาพ เพียงตรง ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา ครอบคลุมทุก
ด้านและเรียกใช้สะดวก

8.4 มีระบบฐานข้อมูล/สารสนเทศที่เพียงพอ

8.5 ใช้ ICT ในการพัฒนาระบบ

9. โรงเรียนจัดระบบการติดต่อสื่อสาร ประสานงานและการประชาสัมพันธ์

9.1 มีหน่วยงานรับผิดชอบการประสานงาน และการประชาสัมพันธ์

9.2 จำนวนครั้งในการให้ความรู้และบริการ

9.3 มีวิธีการ รูปแบบการประชาสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และการประสานงานที่

หลากหลาย

10. โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและบูรณาการกระบวนการเรียนรู้

10.1 มีหลักสูตรที่แสดงเอกลักษณ์ /สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

10.2 จำนวนรายวิชา/กิจกรรมหลากหลายให้ผู้เรียน ได้เลือกตามความถนัด

10.3 จำนวนหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ

10.4 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

10.5 มีระบบการนิเทศการสอนและนำผลไปปรับปรุง

10.6 มีแหล่งเรียนรู้ สื่อ นวัตกรรม ICT เครือข่าย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้

10.7 จำนวนงานวิจัย และนวัตกรรมการเรียนการสอน

10.8 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น

11. โรงเรียนพัฒนาระบบประกันคุณภาพ

11.1 ระดับผลการประเมินคุณภาพการศึกษาสูงขึ้น

12. โรงเรียนให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายและมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

12.1 ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับการส่งเสริมพัฒนา ความสามารถ ความถนัด / ความสนใจ

12.2 จัดทำระบบข้อมูลนักเรียนทั้งด้านการเรียนการสอน และข้อมูลพื้นฐาน

12.3 ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับการดูแลช่วยเหลือ จำแนกตามกลุ่มปกติ กลุ่มเสี่ยง และกลุ่มพิเศษ

12.4 อัตราการเกี่ยวข้องกับยาเสพติด

12.5 อัตราการขาดเรียน หนีเรียน

12.6 อัตราการออกกลางคัน

12.7 อัตราการทะเลาะวิวาทของนักเรียน

12.8 อัตราการมีพฤติกรรมทางเพศที่ไม่เหมาะสม

12.9 อัตราการเกิดอุบัติเหตุ

12.10 อัตราการขาดอาหารกลางวัน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดการควบคุมด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 19 ตัวชี้วัด ดังนี้

13. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ

13.1 มีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

13.2 มีความเป็นผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม

13.3 มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

13.4 ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

13.5 มีวิสัยทัศน์เชิงพัฒนา นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและมี

ประสิทธิภาพ

13.6 การบริหารงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

13.7 ร้อยละของความพึงพอใจในการบริหารงาน

14. บุคลากรได้รับการพัฒนา

- 14.1 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา
- 14.2 ความสอดคล้องของแผนพัฒนาบุคลากรกับเป้าหมาย และกลยุทธ์หลัก
- 14.3 งบประมาณการพัฒนาบุคลากร
- 14.4 ความคิดเห็นด้านการพัฒนาบุคลากร
- 14.5 ความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

15. บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ

15.1 ร้อยละของครูที่จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญได้อย่าง สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน

15.2 ร้อยละของครูที่ใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี ในการจัดการเรียนรู้

15.3 ร้อยละของครูที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร

16. โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา

16.1 อัตราส่วนอุปกรณ์พื้นฐานด้าน ICT ต่อจำนวนนักเรียน

16.2 อัตราการใช้ ICT ในการจัดการเรียนรู้และการบริหาร

16.3 มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาศักยภาพ ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร

16.4 มีการพัฒนาเว็บไซต์ของโรงเรียนเพื่อการบริหาร และการประชาสัมพันธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดการควบคุมด้านงบประมาณและทรัพยากร ประกอบด้วย 2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 8 ตัวชี้วัด ดังนี้

17. โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสม ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

17.1 การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเหมาะสม

17.2 การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างโปร่งใส

17.3 การบริหารงบประมาณ ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด

17.4 การแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่าง ๆ

17.5 อัตราส่วนครู : นักเรียน

17.6 ร้อยละของครู/บุคลากรที่ได้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถ

18. โรงเรียนมีระบบภาคีเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ ศึกษานิเทศก์ พี่เลี้ยง โรงเรียนต้นแบบ ชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

18.1 จำนวนทรัพยากรที่ได้รับการสนับสนุนการจัดการศึกษาจากภาคีเครือข่าย
ผู้เชี่ยวชาญ ที่เลี้ยง ศึกษานิเทศก์ โรงเรียนต้นแบบ ชุมชน และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น

18.2 จำนวนการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและพัฒนาของภาคีเครือข่ายผู้อุปถัมภ์
แต่ละประเภท

4. ผลการตรวจสอบระบบการควบคุมทางการบริหารในโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การบริหารแบบสมดุลง

ผลการตรวจสอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมากในภาพรวม และ
ระดับมากที่สุด ในบางด้าน แสดงว่า ระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝันโดยใช้การ
บริหารแบบสมดุลง มีความเป็นประโยชน์ มีความเป็นไปได้อ มีความเหมาะสม และมีความถูกต้อง
ครอบคลุม สามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอจากข้อค้นพบของการวิจัย ใน 3 ประเด็น
ดังนี้

1 สภาพและปัญหาของระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2 การสร้างและพัฒนาระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การบริหารแบบสมดุลง

1 สภาพและปัญหาของระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากข้อค้นพบของการวิจัยที่พบว่าโรงเรียนในฝันดำเนินการเกี่ยวกับระบบการควบคุม
ทางการบริหาร เป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) มีการกำหนดมาตรฐานสำหรับที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน
ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของ
โรงเรียน 2) มีการวัด และประเมินผลงาน 3) มีการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้
4) มีการดำเนินการแก้ไข เมื่อเกิดปัญหาที่ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน เหตุที่โรงเรียนหรือ
ผู้บริหารต้องดำเนินการควบคุมตามขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอน เพราะ การควบคุมเป็นหน้าที่ เป็นภารกิจ
หลักของผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จ และจะต้องพิจารณาถึงคุณภาพของงานที่ปฏิบัติว่า

มีคุณภาพ หรือในระหว่างดำเนินการนั้นมีปัญหา อุปสรรคใดหรือไม่เพื่อจะได้แก้ไขทันท่วงที ดังที่ ร็อบบิ้นส์ (Robbins, 2001. pp.2-3) ให้แนวความคิดว่าหน้าที่สำคัญของผู้บริหารมี 4 ประการ คือ 1) การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์รวมทั้งการประสานงาน เพื่อให้การจัดกิจกรรมต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น 2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดกิจกรรม กำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบ จัดกลุ่มงาน การจัดโครงสร้างองค์การ และสายการบังคับบัญชา 3) การนำ (Leading) เป็นการสั่งการและจูงใจให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น 4) การควบคุม (Controlling) เกี่ยวข้องกับการบริหารที่ต้องมีการกำกับติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนด สอดคล้องกับที่เอนรงค์ พิมสาร (2538, บทคัดย่อ) ที่ให้แนวคิดว่า ถ้าผู้บริหารดำเนินการติดตามงาน และควบคุมงานอย่างจริงจังแล้ว งานนั้นจะเกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นการที่จะทราบว่าการดำเนินงานของโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ หรือเมื่อผู้บริหารมอบหมายงานให้กับบุคลากรไปปฏิบัติแล้วต้องการที่จะทราบว่าการที่มอบหมายนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการควบคุมที่มีประสิทธิภาพติดตามการดำเนินงานนั้นจนกว่าประสบผลสำเร็จ การควบคุมจึงมีความสำคัญในฐานะตัวเชื่อมในหน้าที่ของการบริหารที่ทำให้ผู้บริหารทราบถึงความสำเร็จ สำหรับกลยุทธ์หรือหลักในการควบคุมที่มีประสิทธิภาพมีผู้กล่าวถึงไว้หลายท่าน เช่น เซอร์เมอร์ฮอร์น จูเนียร์ (Schermerhorn, Jr.2001. pp.182-183) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการควบคุมทางการบริหารมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐาน (Establishing Objective and Standards) การควบคุมเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์และมาตรฐานที่กำหนดในแผนเป็นระดับพื้นฐาน ของการปฏิบัติงาน ในเรื่องนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ (2545. หน้า 149) ให้แนวคิดไว้ว่า การควบคุมเป็นกระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ มุ่งให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติ ปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนด ดังนั้นการที่ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนของการควบคุมในการบริหารงานขั้นตอนแรก คือ คือ 1) มีการกำหนดมาตรฐานสำหรับที่จะวัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียน แสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารในการควบคุมงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน เป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ของโรงเรียนซึ่งเป็นนโยบาย ในขณะที่ขั้นตอนอื่น ๆ จะเป็นการติดตามงานให้ได้มาตรฐาน หรือพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าการควบคุมมีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารโดยเฉพาะในปัจจุบันมีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลาย มีเทคนิคการบริหารงานใหม่ ๆ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและ

ยังมีระบบการกระจายอำนาจ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษและจะต้องมีภารกิจในการควบคุมมากยิ่งขึ้น และซับซ้อนมากขึ้น ต้องมีกฎ กติกา หรือเกณฑ์ในการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรด้วย และจะต้องมีการวิเคราะห์ผลของการใช้กฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานนั้น ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพหรือวัฒนธรรมของหน่วยงานนั้นด้วย ในเรื่องนี้มีลลิกา ต้นสอน (2545, หน้า 215) กล่าวว่า การควบคุมเป็นกระบวนการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับกำกับการทำงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการแล้วทำการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหา แก้ไข และปรับปรุงการดำเนินงานเข้าสู่เป้าหมายตรงกับข้อจำกัดของสถานการณ์ ซึ่งผู้บริหารจะมีและใช้กลยุทธ์สำหรับการควบคุมงานใน 3 ลักษณะ คือ การควบคุมก่อนการดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อม การควบคุมระหว่างการดำเนินการเพื่อตรวจสอบติดตามหากพบปัญหา แก้ไข และปรับปรุงการดำเนินงานเข้าสู่เป้าหมายตรงกับข้อจำกัดของสถานการณ์ หรือจัดทำเป็นข้อมูลสำหรับครั้งต่อไป สำหรับโรงเรียนในฝันเป็นโรงเรียนที่มีภารกิจในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างให้เยาวชน คือ นักเรียนทุกคนให้เป็นคนมีคุณภาพ มีความสามารถ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูในโรงเรียนในฝันจะมีความหลากหลาย มีกิจกรรมเสริมหลักสูตร และมีภาระงานในการพัฒนาโรงเรียนอย่างมากมาเป็นการปฏิบัติงานเชิงพัฒนาแบบก้าวกระโดดทุกคนจะต้องมีการขับเคลื่อนตลอดเวลาเพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียนและนักเรียนของตนให้มีคุณภาพ ต้องหาวิธีการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน ผูกมิตร มีความเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน ดังนั้นภารกิจของครู ผู้บริหารโรงเรียนในฝันจึงมีมาก ภารกิจในการควบคุมงานต่าง ๆ ของผู้บริหารจึงมีมากตามไปด้วย ไม่ว่าจะเป็นงานในรูปแบบปกติ การพัฒนานักเรียน การพัฒนาครู การขับเคลื่อนให้ทุกภาคส่วนของโรงเรียนดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการจัดหางบประมาณเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของโรงเรียนและเมื่อโรงเรียนตามโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันนำแนวคิดทางการบริหารแบบสมดุลมาใช้เป็นแนวทางในการบริหาร และการควบคุม ทำให้ผู้บริหารต้องทำงานให้เป็นปัจจุบันมากขึ้น ใช้ข้อมูลสำหรับการประเมินผลในทุกด้านทุกหน่วยงาน ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544 หน้า 140-141) กล่าวว่า การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) เป็นกลุ่มของการวัดที่สะท้อนภาพสำคัญในการดำเนินกิจกรรมให้กับผู้บริหารเพื่อที่จะประเมินผลการทำงานและตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่องค์การ โดยจะแสดงผลทางการเงินและผลการดำเนินงานที่สัมพันธ์กัน โดยที่การบริหารแบบสมดุลจะเป็นเกณฑ์และดัชนีในการวัดผลการดำเนินงานในมุมมองต่าง ๆ 4 ด้าน คือ มุมมองของลูกค้า มุมมองจากกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร

มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ และมุมมองทางการเงิน ส่วนพสุ เดชะรินทร์ (2544, หน้า 3-4) ให้ความหมายของการบริหารแบบสมดุล (BSC) ว่าเป็น ระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัดเป็นกลไกสำคัญ การบริหารแบบสมดุลเป็นมากกว่าการวัดผลการดำเนินงาน แต่ยังเป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ส่วน บัณฑิตพร ล่ำขำ ประธานบริหารธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการในเชิงสมดุล เป็นความสมดุลทั้งเป้าหมายการเงิน มุมมองด้านลูกค้า การบริหารจัดการภายใน ซึ่งแคพแพลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996) ผู้คิดค้นการบริหารแบบสมดุล กล่าวว่า การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) เป็นระบบการบริหารที่มุ่งผลงาน (Performance Management System) และเป็นการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) เป็นกรอบแนวคิดสำหรับแปลงวิสัยทัศน์ขององค์การสู่ดัชนีตัวชี้วัดที่ครอบคลุมมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต นอกจากนี้ BSC ยังเป็นการควบคุม กำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการเงิน ความพอใจของลูกค้า และผลการดำเนินงานทางธุรกิจ พัฒนาระบบการทำงาน สร้างการจูงใจและศึกษาบุคลากรรวมทั้งการยกระดับระบบสารสนเทศซึ่งเป็นการพัฒนาการเรียนรู้และความสามารถของบุคลากรและองค์การ เมื่อโรงเรียนในฝันนำระบบบริหารแบบสมดุลมาใช้ทั้งในการประเมิน การควบคุม และการบริหาร จึงต้องมุ่งเน้นการติดตาม ดูแลให้ทั่วถึงไม่ว่าจะเป็นด้านลูกค้าซึ่งในโรงเรียนหมายถึงนักเรียน โรงเรียนจะต้องบริการนักเรียนให้ดีและทั่วถึง ต้องทำทุกอย่างเพื่อให้นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นคนดีของสังคม ของครอบครัว โรงเรียนจะต้องจัดกิจกรรมหรือมีกระบวนการในการบริหารจัดการที่จะสร้างนักเรียนให้เป็นหรือมีคุณสมบัติตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารจะต้องใช้การบริหารแบบสมดุลเป็นเครื่องมือในการควบคุมคุณภาพ ทั้งคุณภาพคน คุณภาพงาน และคุณภาพของโรงเรียน ในขณะที่โรงเรียนต้องกำหนดกลยุทธ์เชิงพัฒนาแล้วใช้การบริหารแบบสมดุลถ่ายทอดออกมาสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมมากที่สุด นิเวน (Niven, 2003, pp. 14-15) กล่าวว่า การบริหารแบบสมดุลเป็นชุดของการวัดเชิงปริมาณจากกลยุทธ์ขององค์การ เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการติดต่อสื่อสารกับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์การและระบบในการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร การนำการบริหารแบบสมดุลมาใช้ในองค์กร การวัดและประเมินผลตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุล เป็นการประเมินผลที่มีความสมดุล และมีความครอบคลุมมุมมองทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งเมื่อโรงเรียนในฝันนำระบบ

การบริหารแบบสมดุลงมาใช้ การจัดระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน ที่นำแนวคิดของการบริหารแบบสมดุลงมาใช้ ก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติหลายประการ กล่าวคือ แต่ละโรงเรียนมีวิสัยทัศน์เชิงพัฒนาที่เน้นภาพหรือวัฒนธรรมของโรงเรียน เช่น “โรงเรียนอัมพวันวิทยาลัยร่วมกับชุมชน สร้างเยาวชนให้เป็นคนดี จัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานชาติ ก้าวทันเทคโนโลยีมีทักษะในการดำรงชีวิต รักษาท้องถิ่น มีความสามารถด้านศิลปวัฒนธรรม ดนตรี และกีฬา” หรือ “โรงเรียนสายปัญญารังสิตเป็นแหล่งจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคม มุ่งเน้นให้นักเรียนเป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีวินัย คุณธรรม และพื้นฐานทางเทคโนโลยี” ของโรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม มีวิสัยทัศน์ “ปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐานที่เน้นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ การอาชีพและเทคโนโลยี” แต่ละโรงเรียนมีพันธกิจและเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน นอกจากนี้ ทุกโรงเรียนจะนำกลยุทธ์ 5 ประการของโรงเรียนในฝันมาเป็นหลักในการบริหารและการพัฒนาการศึกษา และศูนย์บริหารโครงการโรงเรียนในฝันยังได้กำหนดกรอบกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รวมทั้งตัวชี้วัดมาให้โรงเรียนปฏิบัติแบบเบ็ดเสร็จ คือจัดทำให้ทั้งหมด รวมวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น 11 วัตถุประสงค์ และกำหนดตัวชี้วัดมาให้ 51 ตัวชี้วัด ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้ว จะมีความรู้สึกว่ น้อย แต่ศูนย์บริหารโครงการบอกอย่างชัดเจนว่า ในการควบคุมการปฏิบัติงานของโรงเรียนใช้วิธีการที่หลากหลาย จะใช้ตัวชี้วัดที่ศูนย์บริหารโครงการกำหนดให้ในการประเมิน หรือการควบคุม แต่ขณะเดียวกันขอใช้มาตรฐานและตัวชี้วัดของการประกันคุณภาพภายนอกตามมาตรฐานของสมศ.ด้วย นั่นคือโรงเรียนในฝันต้องทำทุกตัวชี้วัด และทุกการประเมิน อย่างไรก็ตามยังมีบางโรงเรียนเพิ่มเติมกลยุทธ์ที่แสดงภาพ จุดเด่นของโรงเรียน มีการดำเนินการอย่างจริงจังทั้งผู้บริหาร คณะครู คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา และนักเรียนทั้งนี้เพื่อให้งานการประเมินความเป็นต้นแบบโรงเรียนในฝัน มีการใช้กลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร การปลุกกระดมให้เกิดความร่วมมือพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารจะใช้การควบคุมในทุกขั้นตอนเพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งองค์การ ทุกหน่วยงาน และทุกวิธีการเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จากการดำเนินงานที่เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เน้นการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงานในโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานเกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นกับตัวนักเรียน ผู้บริหารแสดงบทบาทของความเป็นผู้นำในการพัฒนาอย่างโดดเด่น และชัดเจน เป็นผู้สนับสนุนและส่งเสริมให้ครู ทำงานแบบมีส่วนร่วม สร้างและพัฒนางานให้ดีที่สุด ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ประสบการณ์ที่สามารถนำมาพัฒนางาน พัฒนานักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม และที่เกิดความชัดเจนมากที่สุด คือ การพัฒนาด้านภูมิทัศน์ สภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี ICT โรงเรียนสามารถ

พัฒนาระบบสารสนเทศอย่างรวดเร็วมีคุณภาพ นำ ICT มาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารในทุกกลุ่มสาระวิชา และทุกหน่วยงาน การพัฒนาห้องศูนย์การเรียนรู้ต่าง ๆ นำ ICT สู่อห้องเรียน ใช้ในการเรียนการสอนในทุกกลุ่มสาระวิชา ทุกงานมีการนำ ICT มาใช้พัฒนางานของตน บุคลากรได้รับการพัฒนาด้าน ICT อย่างทั่วถึงและสามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการเรียนรู้ นักเรียนได้รับการพัฒนาด้านการใช้ ICT สามารถเรียนรู้ และผลิตผลงาน การนำเสนอผลงานโดยใช้ ICT ทำให้เกิดความใกล้ชิดกับครูมากขึ้น ในด้านการควบคุมให้เกิดประสิทธิภาพ

สำหรับการควบคุมการปฏิบัติงาน หรือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรตามแนวทางการควบคุมการบริหารแบบสมดุล ทุกโรงเรียนมีการดำเนินการคล้ายกัน คือ ยึดตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดในมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านนักเรียน 2) ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารเป็นกังวลมากที่สุดและต้องทำเนื่องจากต้องระดมทรัพยากร งบประมาณ และแรงงานรวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ มาพัฒนาโรงเรียนให้เกิดผลอย่างรวดเร็ว

การควบคุมด้านผู้เรียน (Student or Customer Control) ถือเป็น ความสามารถของโรงเรียนในการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้เกี่ยวข้อง ดังที่แคพเพลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996. pp. 67-68) ได้กล่าวว่า ในมุมมองด้านลูกค้า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งการที่จะทราบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจหรือมีลูกค้าใหม่เมื่อใดก็ต่อเมื่อผ่านเหตุการณ์นั้นมาแล้วต้องเริ่มจากการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า เป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจนก่อน และแสวงหาคุณค่าที่ต้องนำเสนอเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในกาจัดการศึกษา โรงเรียนต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและบุคลากร ซึ่งได้แก่ สร้างความพึงพอใจให้กับนักเรียนต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนและการบริการของโรงเรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนด โดยแต่ละโรงเรียนต่างจัดดำเนินโครงการเพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ จัดทำห้องเรียนในฝัน ปรับปรุงห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ทั้งวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ห้องปฏิบัติการทางภาษาให้ทันสมัย สามารถค้นคว้าหรือเชื่อมต่อเครือข่าย internet ได้จากห้องเรียนทุกกลุ่มสาระ บางโรงเรียนจัดทำเป็นห้องศูนย์วิชาต่าง ๆ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ จัดทำโครงการงานวิทยาศาสตร์ พัฒนาสื่อและสิ่งพิมพ์เพื่อการเรียนรู้ จัดทำโครงการพัฒนาห้องคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอนและการศึกษาค้นคว้า จัดทำโครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางภาษาโดยการเปิดเรียนระบบสองภาษา ซึ่งการควบคุมด้านนักเรียนมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 วัตถุประสงค์ และมีตัวชี้วัด 13 ตัวชี้วัด ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1 นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง ใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ มีนิสัยใฝ่รู้ เรียนเป็นมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และสร้างสรรค์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด 7 ตัว คือ อัตราการอ่านของนักเรียนทุกคน อัตราการศึกษา ค้นคว้าจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ร้อยละของนักเรียนที่ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน สนุกกับการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง ร้อยละของนักเรียนที่ผ่านการประเมินการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ ร้อยละของนักเรียนที่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน ร้อยละของนักเรียนที่มีผลงานการใช้ ICT ร้อยละของนักเรียนที่มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 นักเรียนมีทักษะในการดำรงชีวิต มีคุณธรรม มั่นใจในตนเอง และกล้าแสดงออก ประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัว คือ ร้อยละของนักเรียนที่มีพัฒนาการด้านทักษะในการดำรงชีวิต ร้อยละของนักเรียนที่กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม ถูกกาลเทศะ ร้อยละของนักเรียนที่ผ่านการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมตามที่ โรงเรียนกำหนด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 3 นักเรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย ประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัว คือ ร้อยละของนักเรียนที่แสดงออกในด้านการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร มารยาทไทย ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมด้านประเพณี ศิลปวัฒนธรรมไทยและสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น ร้อยละของนักเรียนที่เผยแพร่ผลงานอันเกิดจากศิลปวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น ในแต่ละตัวชี้วัดโรงเรียนจะกำหนดเป้าหมาย (Targets) และกิจกรรมต่าง ๆ หรือกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เช่น โครงการรณรงค์การอ่าน จัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่าน จัดมุมหนังสือที่ใช้ในการค้นคว้า ปรับบรรยากาศในห้องสมุดให้เหมาะสมกับการอ่าน และการสืบค้น นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาห้องสมุด จัดมุมการใช้ ICT เพื่อการสืบค้น (E-Library) พัฒนาการใช้สื่อ และอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี (E-Book, E-Learning) การจัดแข่งขันการตอบปัญหาสารานุกรมไทย พัฒนาศูนย์วิชาตามกลุ่มสาระต่าง ๆ เช่น ศูนย์คณิตศาสตร์ จัดบรรยากาศทางวิชาการให้เหมาะสมกับการเรียนและการสืบค้น มีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสำหรับการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ เพื่อให้นักเรียนได้ศึกษา ค้นคว้า เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ อีกประการหนึ่งที่ทุกโรงเรียนดำเนินการพัฒนาคุณภาพนักเรียนอย่างได้ผล คือ กิจกรรมมัดคุเทศก์น้อย หรือผู้แทนนักเรียนที่ทำหน้าที่นำเสนอผลงานของโรงเรียนและผลงานนักเรียนทำให้นักเรียนกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก และทุกโรงเรียนสนับสนุนให้นักเรียนมีโอกาสได้แสดงความสามารถตามที่ตนเองถนัดและสนใจ เช่น กิจกรรมด้านการแข่งขันกีฬา โรงเรียนสนับสนุนให้นำกีฬามาเป็นเครื่องมือในการดูแลสุขภาพ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้เข้าแข่งขันในระดับจังหวัด เป็นตัวแทนเข้าแข่งขันในระดับเยาวชนหรือระดับประเทศไทย ทั้งประเภททีม และบุคคล ในด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ นักเรียน มีโอกาสแสดงความสามารถตามความถนัดและความคิดที่เป็นอิสระ เช่น ได้รับ

รางวัลชนะเลิศจากการประกวดคำขวัญในการแข่งขันความสามารถทางวิชาการ การส่งนักเรียนเข้าแข่งขัน Walk Rally ได้รางวัลในระดับเหรียญทอง การเข้าสอบคัดเลือกโครงการ AFS เพื่อไปศึกษาแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในต่างประเทศ การได้รับคัดเลือกเป็นตัวแทนประเทศไทยเข้าร่วมการแข่งขันหุ่นยนต์ยุวชนภูมิภาคอาเซียน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ได้รับรางวัลเหรียญทองแดง นักเรียนบางคนมีคุณธรรม จริยธรรมได้รับรางวัล "ลูกที่ทำความกตัญญูต่อพ่อแม่" รับการประทานโล่เกียรติดูคุณและแหวนเพชรจากพระเจ้าวรวงศ์เธอพระองค์เจ้าโสมสวลี พระวรราชาธินัดดามาตุ รางวัลเยาวชนดีเด่นรับโล่จากสมาคมส่งเสริมเอกลักษณ์ของชาติ รางวัลเยาวชนผู้ประพฤติตนเป็นคนดีจาก ฯพณฯ ธาณินทร์ ภิรมย์วิเชียร รางวัลประกวดวาดภาพ "โครงการคิดถึงสมเด็จพระเจ้า" จากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี รางวัลชนะเลิศวาดภาพ "ธรรมะของพุทธทาส" จากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมหรือกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) เหล่านี้ทุกโรงเรียนจะมีการดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนที่คล้ายกัน อาจจะมีความแตกต่างกันบ้างในแง่ของบุคลากร วัฒนธรรม และปัจจัยพื้นฐานของโรงเรียน กลยุทธ์ จุดเน้น เป้าหมาย และนโยบายของโรงเรียน

การควบคุมด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน (Internal Process Control) เป็น ความสามารถของโรงเรียนในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงาน การบริหารวิชาการ การจัดหลักสูตร การดำเนินการด้านการประกันคุณภาพการศึกษา การคิดค้นนวัตกรรมและการวิจัย เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน การควบคุมด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียนประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัด เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับกระบวนการ 4 วัตถุประสงค์ และมีตัวชี้วัด 22 ตัวชี้วัด ดังนี้ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 4 โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่ดี มีบรรยากาศและวัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร ฝึกพลังสร้างสรรค์และร่วมรับผิดชอบ มีเอกลักษณ์อันโดดเด่น โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา ประกอบด้วยตัวชี้วัด 5 ตัว คือ โรงเรียนมีโครงสร้างลำดับชั้นการบริหารจัดการคล่องตัว โรงเรียนมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสอดคล้องกับโครงสร้าง โรงเรียนมีการบริหารโดยการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานแบบกัลยาณมิตร โรงเรียนมีผลงานแสดงเอกลักษณ์โดดเด่นเป็นที่ยอมรับของชุมชน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 5 โรงเรียนให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย และดูแล ช่วยเหลือ ส่งเสริมนักเรียนตามศักยภาพอย่างทั่วถึง มีตัวชี้วัด 11 ตัว คือ สัดส่วนของประชากรวัยเรียนที่เข้าเรียนในเขตพื้นที่บริการ จำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับการส่งเสริมพัฒนาความสามารถ ความถนัด / ความสนใจ ร้อยละของนักเรียนที่ผ่านแต่ละช่วงชั้น ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับการดูแล ช่วยเหลือ จำแนก ตามกลุ่มปกติ กลุ่ม

เสี่ยง และกลุ่มพิเศษ อัตราการเกี่ยวข้องกับยาเสพติด อัตราการขาดเรียน หนีเรียน อัตราการออกกลางคัน อัตราการทะเลาะวิวาทของนักเรียน อัตราการมีพฤติกรรมทางเพศที่ไม่เหมาะสม อัตราการเกิดอุบัติเหตุ และอัตราการขาดอาหารกลางวัน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 6 โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่น เน้นการบูรณาการการเรียนรู้และการดำรงชีวิต ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คือ โรงเรียนมีองค์ประกอบของหลักสูตรที่แสดงเอกลักษณ์ และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น จำนวนหน่วยการเรียนรู้ที่บูรณาการ จำนวนแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีกิจกรรมเรียนรู้หลากหลายสอดคล้องตามศักยภาพของนักเรียน อัตราการใช้แหล่งเรียนรู้ และสื่อนวัตกรรม จำแนกตามประเภท โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 7 โรงเรียนเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น เป็นที่ยอมรับของชุมชน และผู้เกี่ยวข้องประกอบด้วยตัวชี้วัดโรงเรียนมีระดับผลการประเมินคุณภาพการศึกษาสูงขึ้น ในแต่ละตัวชี้วัดโรงเรียนจะกำหนดเป้าหมาย (Targets) และกิจกรรมต่าง ๆ หรือกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เช่น โครงการพัฒนาโรงเรียนธรรมชาติ พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารมีการบริหารจัดการที่ดีส่งเสริมให้โรงเรียนมีการวางแผน กำกับติดตาม ประเมินและรายงานคุณภาพ โครงการนิเทศติดตาม ประเมินและพัฒนาผลงานให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน การนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษา กิจกรรมการสร้างขวัญและกำลังใจกับผู้มีส่วนร่วมในการทำงาน การพัฒนาการสอน มีการใช้สื่อ นวัตกรรมและใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ มีการกำกับ ติดตาม อย่างสม่ำเสมอ การจัดอบรมการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการและการวิจัยในชั้นเรียน การส่งเสริมการผลิตและใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ การจัดส่งบุคลากรเข้าอบรมการจัดทำสื่อ CAI การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น กิจกรรมหรือกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) ที่โรงเรียนดำเนินการ เช่น การจัดตั้งหน่วยงาน กลุ่มนโยบายและแผน เพื่อการประสานงานในเชิงนโยบายในสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน หรือในบางโรงเรียนมีการจัดโครงสร้างการบริหารและเน้นความคล่องตัวและประสิทธิภาพ เช่น จัดแบ่งโครงสร้างออกเป็น 5 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารวิชาการ ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายบริหารการเงิน งบประมาณ ฝ่ายบริหารบุคลากร ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา บางโรงเรียนจัดแบ่งเป็น 4 ฝ่าย ตามแนวทางที่เขตพื้นที่การศึกษากำหนด คือ ฝ่ายบริหารวิชาการ ฝ่ายบริหารงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายบริหารทั่วไป บางโรงเรียนแต่งตั้งงานแผนงานขึ้นเทียบเท่าฝ่าย ในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน แต่ละโรงเรียนจะมีหลักสูตรเป็นของโรงเรียนเอง มีหลักสูตรท้องถิ่น จัดบูรณาการเป็นหน่วยการเรียนรู้ และมีโครงการส่งเสริมการเรียนการสอนและเพิ่มศักยภาพงานวิชาการจำนวนมาก เช่น โครงการค่ายการเรียนรู้

ค่าวิชาการ ค่าวิทยาศาสตร์ ค่าคณิตศาสตร์ ค่าภาษาอังกฤษ โครงการพัฒนาการเรียนการสอนคอมพิวเตอร์ โครงการส่งเสริมทักษะทางด้านเทคโนโลยีหุ่นยนต์ยุวชน และส่งเข้าแข่งขันในระดับนานาชาติโอลิมปิก ที่เขตปกครองพิเศษฮ่องกง ได้แก่ หุ่นยนต์สะเทินน้ำสะเทินบก หุ่นยนต์วิ่งผลัดหุ่นยนต์ข้ามเครื่องกีดขวาง หุ่นยนต์ต่อสู้ หุ่นยนต์สำรวจดาวเคราะห์ การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสร้างหุ่นยนต์ ได้รับรางวัลที่ 1 โครงการส่งเสริมสมรรถภาพด้านกีฬา มีนักเรียนเป็นตัวแทนเข้าร่วมการแข่งขันกอล์ฟ ประเภทบุคคลหญิงในรายการกีฬาเยาวชนแห่งชาติ ได้รับเหรียญทอง ได้รับการคัดเลือกเป็นนักกีฬาทีมชาติเอเชียนเกมส์ เข้าแข่งขันที่กรุงโดฮา ประเทศกาตาร์ โครงการพัฒนาศักยภาพด้านวิชาการ เข้าแข่งขันทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ แข่งขันตอบปัญหาสิ่งแวดล้อมโลก การนำโครงการมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียนให้ศึกษาค้นคว้า แสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง การจัดทำโครงการวิทยาศาสตร์ เช่น โครงการเครื่องคว่ำถั่วอัตโนมัติ ได้รับรางวัลชนะเลิศระดับภาค โครงการภาษาไทย เช่น โครงการ ไบเียมซีหลวงพ่อโสธร ได้รับรางวัลชนะเลิศระดับภาค การส่งนักเรียนเข้าแข่งขันละครวิทยาศาสตร์ ได้รางวัลชนะเลิศระดับ ประเทศ การพูดทางวิทยาศาสตร์ โครงการเก็บตัวอย่างพันธ์พืช เข้าร่วมโครงการสวนพฤกษศาสตร์ โรงเรียนในพระราชดำริสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาสยามบรมราชกุมารี โครงการอาชีพอิสระเพื่อการมีรายได้ระหว่างเรียน โครงการโรงเรียนวิถีพุทธ การจัดตั้งธนาคารโรงเรียน โครงการคลินิกวิชาการ ที่สำคัญคือ ทุกโรงเรียนมีการส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ภาษาสากลอย่างจริงจังโดยการจัดการเรียนการสอนสองภาษา ทั้ง EP และ MEP ที่สอนโดยเจ้าของภาษา การจัดโครงการคุ้มครองผู้บริโภค การจัดกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โครงการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียนที่มีกิจกรรมการเยี่ยมบ้านผู้ปกครอง ทำให้ครู นักเรียนและผู้ปกครองเกิดความใกล้ชิดกันมากขึ้น โครงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาให้ความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นทั้งในแง่ความเป็นมา ศิลปวัฒนธรรม ดนตรีไทย และอาชีพ ดังเช่น อุทยาน ร.2 บ้านพญาซอ หลวงประดิษฐไพเราะ การทำชอจากมะพร้าว การสร้างห้องหนังสือ หุ่นกระบอก ซึ่งโรงเรียนจัดทำหลักสูตรและการเรียนรู้เชิงบูรณาการให้นักเรียน ชุมชน และผู้ปกครอง มีการเรียนรู้ร่วมกัน เกิดการถ่ายทอดความรู้และมรดกทางวัฒนธรรม สร้างแหล่งเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น มีผลให้ชุมชนรักโรงเรียน ภาคภูมิใจในโรงเรียน ซึ่งการจัดกิจกรรมหรือกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) เหล่านี้ทุกโรงเรียนจะมีการดำเนินการที่คล้ายกัน อาจมีความแตกต่างกันบ้างในแง่ของตัวบุคลากร ปัจจัยพื้นฐานของโรงเรียน กลยุทธ์ จุดเน้น เป้าหมาย และนโยบายของโรงเรียน

ในด้านการควบคุมด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Control) เป็นความสามารถของโรงเรียนในการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร การพัฒนาระบบข้อมูล ข่าวสาร ระบบสารสนเทศ และความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน มุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนา ประกอบด้วย วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดมี 2 วัตถุประสงค์ และมีตัวชี้วัด 10 ตัวชี้วัด ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 8 ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษาบุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีตัวชี้วัด 6 ตัว คือ ร้อยละของครูที่จัดกระบวนการเรียนรู้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน ร้อยละของครูที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ร้อยละของครูที่ใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีระบบบริหารจัดการที่ดี การส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมขององค์กร บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 9 โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด คือ อัตราส่วนอุปกรณ์พื้นฐานด้าน ICT เหมาะสมกับการจัดกระบวนการเรียนรู้และการบริหารจัดการ อัตราการเพิ่มของกิจกรรมการเรียนรู้ด้าน ICT ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โรงเรียนมีการพัฒนาเว็บไซต์ของตนเอง อัตราส่วนการใช้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการ ซึ่งในการดำเนินการโรงเรียนมีการปรับระบบบริหารจัดการให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของโรงเรียน ส่งเสริมให้โรงเรียนมีการวางแผน กำกับติดตาม ประเมินและรายงาน จัดทำแผนปฏิบัติการโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน ผู้บริหารพัฒนาตนเองโดยการเข้าอบรม สัมมนา การบริหาร งานวิชาการ การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร สร้างวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม มีคุณธรรม จริยธรรม มุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน มีการกำหนด ยุทธศาสตร์การบริหารงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน สร้างขวัญและกำลังใจกับผู้มีส่วนร่วมในการทำงาน โครงการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โครงการเพิ่มประสิทธิภาพครูสู่ความเป็นครูมืออาชีพ การพัฒนาผู้บริหารด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองเข้าสู่ครูแห่งชาติ ครูต้นแบบ ครูแกนนำ พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ดำเนินโครงการพัฒนาระบบครุภัณฑ์ ของกระทรวงศึกษาธิการ โครงการพัฒนาครูสู่มืออาชีพ มีการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษา ประชุมผู้เกี่ยวข้อง เช่น กรรมการสถานศึกษาภาคเรียนละ 2 ครั้ง อย่างน้อยประชุมผู้ปกครองภาคเรียนละครั้ง มีการพัฒนาบุคลากร จัดอบรมภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารแก่ครูอาจารย์ทุกคน จัดอบรมความรู้

เบื้องต้นการใช้ คอมพิวเตอร์และการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตให้กับคณะครู จัดอบรมการ นำเสนอผลงานด้วยสื่อ ICT ให้กับคณะครู จัดอบรมการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ และการวิจัยในชั้นเรียน ส่งเสริมการผลิตและใช้นวัตกรรมการจัดทำสื่อ CAI เพิ่มประสิทธิภาพ บุคลากรในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา พัฒนาระบบ การบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชน โครงการพัฒนาภาคีเครือข่ายทั้ง เครือข่ายการเรียนรู้และเครือข่ายผู้ประกอบการ การจัดตลาดนัดอาชีพ

การควบคุมด้านงบประมาณและทรัพยากร(Budget & Resources Control) เป็นความสามารถของโรงเรียนในการบริหารงบประมาณ และทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รวมทั้งการ แสวงหางบประมาณ และทรัพยากรในรูปแบบต่าง ๆ มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ประกอบด้วย วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และมีตัวชี้วัด 7 ตัวชี้วัด ดังนี้ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 10 โรงเรียนมีระบบภาคีเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ ศึกษานิเทศก์ พี่เลี้ยง โรงเรียนต้นแบบ ชุมชน และภูมิ ปัญญาท้องถิ่นที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด คือ การได้รับการ สนับสนุนการจัดการศึกษาจากภาคีเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ ศึกษานิเทศก์ พี่เลี้ยง โรงเรียนต้นแบบ ชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพิ่มขึ้น อัตราการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและพัฒนาของผู้อุปถัมภ์ แต่ละประเภท วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 11 โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสม ใช้อย่างมี ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คืออัตราส่วนครู : นักเรียน ร้อยละของ ครู/บุคลากรที่ได้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน ค่าใช้จ่ายรายหัวที่โรงเรียนจ่ายจริง และค่าใช้จ่ายจริงของโรงเรียนเมื่อเทียบกับแผน ในการ หางบประมาณและทรัพยากรเพื่อพัฒนาโรงเรียนนี้ นับเป็นภาระใหญ่ของผู้บริหารโรงเรียน เพราะ การพัฒนาโรงเรียนในฝันต้องใช้งบประมาณมหาศาล ผู้บริหารจะต้องแสดงวิสัยทัศน์ของการเป็น ผู้นำที่กล้าตัดสินใจ ในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานในโรงเรียนพร้อมที่จะสนับสนุนการ ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง ทำงานก่อนงบประมาณจ่ายทีหลัง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดภาพของความสำเร็จ ในโรงเรียน

สำหรับสภาพปัญหาของการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหลายประการ ได้แก่ ผู้บริหารได้รับคำสั่งให้ย้ายไปปฏิบัติ ราชการที่โรงเรียนอื่น และผู้บริหารที่มารับตำแหน่งใหม่ยังไม่มี ความเข้าใจในหลักการของโรงเรียน ในฝันดีพอ รวมทั้งบุคลากรของโรงเรียนยังมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ระบบบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ไม่เพียงพอ บุคลากรที่พอเข้าใจในโรงเรียน ได้แก่ หัวหน้างานแผนงาน ผู้บริหาร หรือผู้ที่ผู้บริหารส่งไปอบรมพัฒนาตามโครงการโรงเรียนในฝัน หรือ ครูที่กำลังเรียน

ปริญญาโทแล้ว เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะการดำเนินงานโรงเรียนในฝันเป็นนโยบายของรัฐบาลสมัย พันตำรวจโท ดร.ทักษิณ ชินวัตร ที่ต้องการพัฒนาการศึกษาแบบก้าวกระโดด เห็นผลเร็ว ทุกรายการจึงถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า ทุกขั้นตอนถูกกำหนดมาจากสำนักงานกลางเรียบร้อยแล้ว แผนหลักการต่าง ๆ ถูกกำหนดมาแล้วล่วงหน้า บุคลากรในโรงเรียนไม่เข้าใจก็สามารถอบรมเพิ่มเติมภายหลังได้ ดังนั้นผู้ที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับ การบริหารแบบสมดุลในโรงเรียนจึงมีไม่มากนัก ขอเพียงให้ทำตามทีบอก หรือกำหนดไว้ก็เพียงพอแล้ว นอกจากนั้นทำงานตามนโยบาย และทำตามกิจกรรม แผนงานที่กำหนดในแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ตามกรอบกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัด ทำให้ระบบยังขาดความพอดี ปัญหาในด้านต่าง ๆ มีดังนี้

ปัญหาด้านนักเรียน คือการขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เมื่อได้รับการระงับแผนการพัฒนาแบบก้าวกระโดดตามแนวทางของโรงเรียนในฝัน ทำให้ขาดพื้นฐานนักเรียนบางส่วนไม่กล้าแสดงออกในการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร ครูและนักเรียนบางส่วนยังขาดความตระหนักในการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าและไม่ประหยัด ปัญหาการผ่านเกณฑ์ประเมินผลสัมฤทธิ์ยังมีอยู่ ถ้าโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมเสริมมาก จะเกิดผลกระทบต่อภาระประเมินผลด้วย แต่ก็ยังนับเป็นข้อดีประการหนึ่ง คือ ปัญหาเรื่องพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ทั้งด้านยาเสพติด และการขาดเรียนลดลง

ปัญหาด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน ผู้บริหารถูกโยกย้าย นำผู้บริหารที่ไม่อยู่ในโครงการโรงเรียนในฝันมาเป็นผู้บริหาร ตรงนี้ก่อให้เกิดการสะดุดเนื่องจากผู้บริหารใหม่จะใช้เวลาศึกษางานนานมาก และไม่กล้าที่จะตัดสินใจที่จะก่อหนี้ยืมสินมาพัฒนาโรงเรียน บางโรงเรียนเจอ มรสุมที่หนักกว่า นั่นคือ มีผู้บริหารจากโรงเรียนในระดับประถมศึกษาย้ายมาเป็นผู้บริหารนอกจาก วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์การทำงานที่แตกต่างกันมากแล้ว วัฒนธรรมการทำงาน วิธีการบริหารยังแตกต่างกันอีกด้วย บางโรงเรียนเหมือนกับจะต้องนับหนึ่งใหม่ ปัญหาอีกประการหนึ่ง คือ ปัญหาด้านการมี การใช้ ICT ของครูและผู้บริหาร โรงเรียนในฝันปัจจัยที่ขับเคลื่อนที่สำคัญ คือ เทคโนโลยี ถ้าผู้บริหารและ บุคลากรขาดความรู้ด้าน ICT ซึ่งนำมาใช้ในการจัดการกระบวนการเรียนรู้ และบริหารจัดการแล้ว ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา การบริหาร และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพลง ล่าช้า บุคลากรขาดความเข้าใจต่อการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ยังมีการทำงานแบบรอคำสั่ง ครูขาดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องไม่ยอมเข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ บางโรงเรียนมีงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ ผลการสอบ NT ม. 3 และ GAT ม.6 ยังไม่เป็นที่พอใจ การจัดการศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอกมีน้อย เนื่องจากต้องใช้งบประมาณในการจัดมาก การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากบุคลากรภายในและผู้เกี่ยวข้องยังไม่มีพอ การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการยังขาดความหลากหลายปัญหาด้านการเรียนรู้และ

การพัฒนา ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำสูง แต่ยังคงขาดการประสานงานที่ดี บุคลากรยังมีการพัฒนาไม่ต่อเนื่องและไม่ทั่วถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาด้านการบริหารแบบสมดุลง่ายมีน้อย ในปัจจุบันโรงเรียนมีอัตราส่วนอุปกรณ์พื้นฐานด้าน ICT ไม่เหมาะสมกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ อุปกรณ์ด้าน ICT มีไม่เพียงพอในการให้บริการครูและนักเรียน ขาดห้องสมุดที่เหมาะสมในการค้นคว้า และมีหนังสือไม่เพียงพอต่อการเรียน

ปัญหาด้านงบประมาณและทรัพยากร โรงเรียนมีการพัฒนามาก รวดเร็ว โดยเฉพาะด้าน ICT จำเป็นต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก แต่ยังคงขาดการสนับสนุนหรือไม่พอเพียง การระดมทรัพยากรจากชุมชนและผู้อุปถัมภ์ยังคงติดขัด ขาดผู้อุปถัมภ์รายใหญ่

2. การสร้างและพัฒนาระบบการควบคุมทางการบริหารในโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การบริหารแบบสมดุล

ในการสร้างรูปแบบระบบการควบคุมทางการบริหารในโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้การบริหารแบบสมดุล ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคพหุวิธี คือ การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหาร หัวหน้างานแผนงาน หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างานห้องสมุด หัวหน้าศูนย์ ICT และการสังเกตการปฏิบัติงาน แล้วนำข้อมูลมาสังเคราะห์สร้างรูปแบบระบบการควบคุมทางการบริหารโดยใช้การบริหารแบบสมดุล ใน 4 ด้าน คือ ด้านนักเรียน ด้านการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านงบประมาณและทรัพยากร ตามที่ครูปฏิบัติงานอยู่จริงและตามความต้องการของครู มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 18 วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดในแต่ละวัตถุประสงค์ รวม 77 ตัวชี้วัด ผู้วิจัยรูปแบบระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝันโดยใช้การบริหารแบบสมดุลนี้ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้แล้วเสนอแนะและปรับปรุงจำนวน 2 รอบ จากผลการวิเคราะห์การตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 สรุปได้ว่า รูปแบบระบบควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน โดยใช้การบริหารแบบสมดุลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ทั้ง 18 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเพิ่มตัวชี้วัดเป็น 86 ตัวชี้วัด สามารถพัฒนาเป็นรูปแบบระบบควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน โดยใช้การบริหารแบบสมดุล ดังนี้

การควบคุมด้านนักเรียน (Student Control) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 5 วัตถุประสงค์ ดังนี้

1. นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
2. นักเรียนมีความสามารถในการใช้ ICT
3. นักเรียนมีทักษะในการดำรงชีวิต มีคุณธรรม มั่นใจในตนเอง และกล้าแสดงออก
4. นักเรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย
5. นักเรียนมีจิตสำนึกอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม

การควบคุมด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal Process Control) ประกอบด้วย 7 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. โรงเรียนธรรมาภิบาล
2. โรงเรียนบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. โรงเรียนจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร
4. โรงเรียนจัดระบบการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการประชาสัมพันธ์
5. โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและบูรณาการกระบวนการเรียนรู้
6. โรงเรียนพัฒนาระบบประกันคุณภาพ
7. โรงเรียนให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายและมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

การควบคุมด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Control) ประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ
2. บุคลากรได้รับการพัฒนา
3. บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ
4. โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การควบคุมด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget & Resource Control)

ประกอบด้วย 2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสม ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล
2. โรงเรียนมีระบบภาคีเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ ที่เลี้ยง ศึกษานิเทศก์ โรงเรียนต้นแบบ

ชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เมื่อพิจารณารูปแบบในรายละเอียดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดในการควบคุมแต่ละด้าน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ จำนวน 18 วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด 79 ตัวชี้วัด นำเสนอได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดการควบคุมด้านนักเรียน ประกอบด้วย 5 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 20 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
 - 1.1 อัตราการอ่านของนักเรียน
 - 1.2 อัตราการศึกษา ค้นคว้าจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ
 - 1.3 ร้อยละของนักเรียนที่มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร
 - 1.4 ร้อยละของนักเรียนที่ผ่านเกณฑ์ประเมินในแต่ละชั้น / ช่วงชั้น
 - 1.5 ร้อยละของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาในระยะเวลาที่กำหนด
 - 1.6 ความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการบริการของโรงเรียน
2. มีความสามารถในการใช้ ICT
 - 2.1 ร้อยละของนักเรียนที่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน และการค้นคว้า
 - 2.2 การรู้สารสนเทศของนักเรียน
 - 2.3 ร้อยละของนักเรียนที่มีผลงานจากการใช้ ICT และสามารถนำเสนอผลงานได้
3. นักเรียนมีทักษะในการดำรงชีวิต มีคุณธรรม มั่นใจในตนเอง และกล้าแสดงออก
 - 3.1 ร้อยละของนักเรียนที่มีพัฒนาการด้านทักษะการดำรงชีวิต
 - 3.2 ร้อยละของนักเรียนที่กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม
 - 3.3 ร้อยละของนักเรียนที่ผ่านการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมของโรงเรียน
 - 3.4 ร้อยละของนักเรียนที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมไทย ประเพณี และสืบสานภูมิปัญญา

3.5 ร้อยละของนักเรียนที่นำเสนอผลงานด้านคุณธรรม จริยธรรม ศิลปวัฒนธรรม
ไทยได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

4. นักเรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย

4.1 ร้อยละของนักเรียนที่แสดงออกโดยการให้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร

4.2 ร้อยละของนักเรียนที่แสดงออกด้านมารยาทไทย

4.3 ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมด้านประเพณี ศิลปวัฒนธรรมไทย

และสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น

4.4 ร้อยละของนักเรียนที่เผยแพร่ผลงานอันเกิดจากศิลปวัฒนธรรมไทย

และภูมิปัญญาท้องถิ่น

5. นักเรียนมีจิตสำนึกอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

5.1 ร้อยละของจำนวนนักเรียนที่มีจิตสำนึกสาธารณะ

5.2 ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมรักษาสิ่งแวดล้อม และอนุรักษ์

ทรัพยากรธรรมชาติ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดการควบคุมด้านกระบวนการจัดการศึกษา

ภายใน

ประกอบด้วย 7 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 39 ตัวชี้วัด ดังนี้

6. โรงเรียนธรรมาภิบาล

6.1 โรงเรียนที่มีโครงสร้างการบริหารจัดการคล่องตัว

6.2 มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสอดคล้องกับโครงสร้าง

6.3 มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร

6.4 มีการบริหารงานโดยใช้หลักนิติธรรม และคุณธรรม

6.5 มีเอกลักษณ์โดดเด่นเป็นที่ยอมรับของชุมชน

6.6 ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหาร

7. โรงเรียนบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

7.1 มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา

7.2 มีการบริหารที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

7.3 ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

7.4 มีคณะกรรมการสถานศึกษา ร่วมพัฒนาโรงเรียน

7.5 มีหลักการบริหารที่พัฒนาทั้งระบบและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

- 7.6 มีความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ
8. โรงเรียนจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร
- 8.1 มีนโยบายด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศ
- 8.2 มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ที่มีประสิทธิภาพ
- 8.3 สารสนเทศมีคุณภาพ เพียงตรง ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา ครอบคลุมทุก
ด้านและเรียกใช้สะดวก
- 8.4 มีระบบฐานข้อมูล/สารสนเทศที่เพียงพอ
- 8.5 ใช้ ICT ในการพัฒนาระบบ
9. โรงเรียนจัดระบบการติดต่อสื่อสาร ประสานงานและการประชาสัมพันธ์
- 9.1 มีหน่วยงานรับผิดชอบการประสานงาน และการประชาสัมพันธ์
- 9.2 จำนวนครั้งในการให้ความรู้และบริการ
- 9.3 มีวิธีการ รูปแบบการประชาสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และการประสานงานที่
หลากหลาย
10. โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและบูรณาการกระบวนการเรียนรู้
- 10.1 มีหลักสูตรที่แสดงเอกลักษณ์/สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
- 10.2 จำนวนรายวิชา/กิจกรรมหลากหลายให้ผู้เรียน ได้เลือกตามความถนัด
- 10.3 จำนวนหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ
- 10.4 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 10.5 มีระบบการนิเทศการสอนและนำผลไปปรับปรุง
- 10.6 มีแหล่งเรียนรู้ สื่อ นวัตกรรม ICT เครือข่าย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้
- 10.7 จำนวนงานวิจัย และนวัตกรรมการเรียนการสอน
- 10.8 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น
11. โรงเรียนพัฒนาระบบประกันคุณภาพ
- 11.1 ระดับผลการประเมินคุณภาพการศึกษาสูงขึ้น
12. โรงเรียนให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายและมีระบบดูแล
ช่วยเหลือนักเรียน
- 12.1 ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับการส่งเสริมพัฒนา ความสามารถ ความถนัด /
ความสนใจ
- 12.2 จัดทำระบบข้อมูลนักเรียนทั้งด้านการเรียนการสอน และข้อมูลพื้นฐาน

12.3 ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับการดูแล ช่วยเหลือ จำแนกตามกลุ่มปกติ กลุ่มเสี่ยง และกลุ่มพิเศษ

- 12.4 อัตราการเกี่ยวข้องกับยาเสพติด
- 12.5 อัตราการขาดเรียน หนีเรียน
- 12.6 อัตราการออกกลางคัน
- 12.7 อัตราการทะเลาะวิวาทของนักเรียน
- 12.8 อัตราการมีพฤติกรรมทางเพศที่ไม่เหมาะสม
- 12.9 อัตราการเกิดอุบัติเหตุ
- 12.10 อัตราการขาดอาหารกลางวัน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดการควบคุมด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 19 ตัวชี้วัด ดังนี้

13. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ

- 13.1 มีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 13.2 ความเป็นผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม
- 13.3 มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการ
- 13.4 ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 13.5 มีวิสัยทัศน์เชิงพัฒนา นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและมี

ประสิทธิภาพ

- 13.6 การบริหารงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
- 13.7 ร้อยละของความพึงพอใจในการบริหารงาน

14. บุคลากรได้รับการพัฒนา

- 14.1 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา
- 14.2 ความสอดคล้องของแผนพัฒนาบุคลากรกับเป้าหมาย และกลยุทธ์หลัก
- 14.3 งบประมาณการพัฒนาบุคลากร
- 14.4 ความคิดเห็นด้านการพัฒนาบุคลากร
- 14.5 ความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

15. บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ

15.1 ร้อยละของครูที่จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญได้อย่าง สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน

15.2 ร้อยละของครูที่ใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี ในการจัดการเรียนรู้

15.3 ร้อยละของครูที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร

16. โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา

16.1 อัตราส่วนอุปกรณ์พื้นฐานด้าน ICT ต่อจำนวนนักเรียน

16.2 อัตราการใช้ ICT ในการจัดการเรียนรู้และการบริหาร

16.3 มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาศักยภาพ ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร

16.4 มีการพัฒนาเว็บไซต์ของโรงเรียนเพื่อการบริหาร และการประชาสัมพันธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดการควบคุมด้านงบประมาณและทรัพยากร ประกอบด้วย 2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 8 ตัวชี้วัด ดังนี้

17. โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสม ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

17.1 การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเหมาะสม

17.2 การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างโปร่งใส

17.3 การบริหารงบประมาณ ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด

17.4 การแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่าง ๆ

17.5 อัตราส่วนครู : นักเรียน

17.6 ร้อยละของครู/บุคลากรที่ได้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถ

18. โรงเรียนมีระบบภาคีเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ ศึกษานิเทศก์ พี่เลี้ยง โรงเรียนต้นแบบ ชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

18.1 จำนวนทรัพยากรที่ได้รับการสนับสนุนการจัดการศึกษาจากภาคีเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ พี่เลี้ยง ศึกษานิเทศก์ โรงเรียนต้นแบบ ชุมชน และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น

18.2 จำนวนการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและพัฒนาของภาคีเครือข่ายผู้อุปถัมภ์ แต่ละประเภท

เมื่อพิจารณาจากระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝันโดยใช้การบริหารแบบ สมดุล พบว่า มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพิ่มขึ้น อีก 7 วัตถุประสงค์ ย่อมแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนใน ฝันมีการพัฒนาที่เป็น Dynamic ไม่หยุดนิ่งมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่เพิ่มขึ้นได้แก่ การควบคุมทางการบริหารด้านนักเรียน ความสามารถในการใช้ ICT ซึ่งโรงเรียนใน ฝันถือว่า ICT เป็นเป้าหมายหลัก เป็นเครื่องมือที่เป็นสะพานเชื่อมโยงไปสู่การเรียนรู้ การค้นคว้า และพัฒนาความสามารถในทุกด้าน นักเรียนทุกคนของโรงเรียนในฝันต้องมีความสามารถในการใช้ ICT อีกประการหนึ่งที่เพิ่มขึ้น คือ นักเรียนมีจิตสำนึกอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม นับเป็นเรื่องดีที่โรงเรียนในฝันเห็นความสำคัญในด้านนี้และสร้างความตระหนักในการอนุรักษ์ ให้กับนักเรียน นับเป็นจิตสำนึกสาธารณะที่เกิดยากกับคนทั่วไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจุบัน สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลายลงไปมาก และธรรมชาติที่ถูกทำลายนั้นส่งผลกระทบต่อ ในแง่ลบ หรือเกิดภัยพิบัติสู่มวลมนุษย์ ในด้านกระบวนการจัดการศึกษามีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพิ่มขึ้น คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในส่วนนี้เป็นการมุ่งประเด็นของการกระจายอำนาจ ให้โรงเรียน โรงเรียนสามารถตัดสินใจได้ในทุกเรื่องทั้งดีและไม่ดี การตัดสินใจจะอยู่ที่โรงเรียน ขณะเดียวกันโรงเรียนจะมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้นในลักษณะร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกัน แก้ปัญหา มุ่งงานและผลสัมฤทธิ์ของงาน และพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบ อีกประการหนึ่งที่ผู้ให้ ข้อมูลเห็นความสำคัญ คือ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) อาจเป็นเพราะแต่ละโรงเรียนมี ความชัดเจนและพร้อมในเรื่องนี้ แต่ยังคงขาดการนำมาใช้ให้เป็นรูปธรรมในการบริหารจัดการหรือการ ปฏิบัติงาน และที่โรงเรียนทุกโรงเรียนใช้กันมาก คือ การประชาสัมพันธ์และการประสานงานซึ่ง นับเป็นหัวใจหลักประการหนึ่งของโรงเรียนในฝัน โรงเรียนจะต้องปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นหรือ บุคคลอื่นตลอดเวลา การประชาสัมพันธ์จึงมีความสำคัญสำหรับโรงเรียนในฝัน สำหรับด้านการ เรียนรู้และการพัฒนาวัตถุประสงค์ที่เพิ่มขึ้น คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารและการพัฒนาบุคลากร นับเป็นสิ่งสำคัญยิ่งโรงเรียนในฝันที่ประสบผลสำเร็จล้วนแต่มาจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง กล้า ตัดสินใจวังการ กล้านำบุคลากรให้ก้าวไปข้างหน้า ให้ขวัญกำลังใจ พร้อมทั้งจะทำงานไปพร้อมกัน รวมทั้งสร้างพลังขับเคลื่อนจากบุคลากรหรือผู้ร่วมงานที่มีความสามารถ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง จึงเลือกที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เป็นมืออาชีพที่จะพัฒนาโรงเรียนให้ประสบ ผลสำเร็จดังที่มุ่งหวัง ตามเป้าหมายของโรงเรียนในฝัน

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบของงานวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน โดยใช้การบริหารแบบสมดุล เพื่อการนำไปใช้ในการตัดสินใจ การวางแผน การติดตาม และการแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยมีได้จำกัดอยู่ที่ผู้บริหารแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่รวมไปถึงผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน การพัฒนา งาน การสร้างสรรค์คุณภาพการบริหารงาน การพัฒนาระบบ การพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการพัฒนาการศึกษาต่อไปในอนาคต ดังนี้

ข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย

1. หน่วยงานระดับกรม คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีนโยบายในการสนับสนุนด้านงบประมาณ และทรัพยากร เนื่องจากค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารสูงมาก และควรจัดทำเป็นแผนงาน โครงการต่อเนื่อง ในระดับโรงเรียน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการควบคุมด้านต่าง ๆ ในแต่ละตัวชี้วัด และให้การสนับสนุนการดำเนินงาน ทั้งด้านการจัดสภาพแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน การให้ความสนใจกับผู้เกี่ยวข้องทุกคน
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ศูนย์บริหารโครงการควรมีการพัฒนา เพิ่มประสิทธิภาพ และศักยภาพการทำงานให้กับบุคลากร โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน โดยการให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) การปรับกรอบกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัด ตามโอกาส
3. ควรมีแผน กรอบการทำงานและการติดตามการประเมินผล การใช้รูปแบบระบบการควบคุมทางการบริหาร โดยใช้การบริหารแบบสมดุลไปพัฒนางาน เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจแต่ละด้านเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริงและต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ

1. ควรมีการจัดอบรมสัมมนา อบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้บริหารโรงเรียนในด้านหลักการ ความรู้ การนำการบริหารแบบสมดุมาใช้ในการนำมาประกอบการตัดสินใจ การวางแผน เพื่อให้เกิดการพัฒนาการบริหาร และการพัฒนาองค์การ การประเมินประสิทธิผล การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม และการควบคุมทางการบริหาร
 2. ควรมีการให้ความรู้ด้านการบริหารแบบสมดุล ให้กับบุคลากรทุกระดับ ทุกคนในโรงเรียน ในลักษณะการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำไปใช้ที่แท้จริง
 3. ควรมีการส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนในฝันพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย และเพียงพอต่อความต้องการ เพื่อให้การบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน การศึกษา E – Learning การเรียนรู้ในโรงเรียนให้เกิดขึ้นทุกที่และทุกเวลา โดยมุ่งเน้นให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการปลูกฝังและสร้างความตระหนักเกี่ยวกับจริยธรรม คุณธรรมในการใช้สารสนเทศ การคัดสรรสารสนเทศและระบบ เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้และความยั่งยืน
 4. ควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าหน่วยงานย่อยในโรงเรียนเพื่อประโยชน์ในการขับเคลื่อนนโยบาย เนื่องจากผู้นำเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จในองค์การ
 5. พัฒนาโรงเรียนให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทุกระดับทั้งนักเรียน ผู้ปกครอง ครู และผู้บริหาร
- ผู้วิจัยมีความหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หากผู้บริหารให้การสนับสนุน และนำระบบการควบคุมทางการบริหารโดยใช้การบริหารแบบสมดุมาใช้ในการบริหาร วางแผนการตัดสินใจ พัฒนาการจัดการศึกษา พัฒนางานและบุคลากรอย่างแท้จริง รวมทั้งมีการดำเนินการตามแนวทางที่กล่าวไว้ อย่างจริงจังแล้ว น่าจะส่งผลให้การบริหารโรงเรียนในฝันมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เป็นที่ยอมรับของชุมชน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาการบริหารแบบสมดุลเพียงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัด แต่ยังมีได้ศึกษาถึงเป้าหมายและแผนกิจกรรมของการบริหารแบบสมดุล จึงควรมีการวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและแผนกิจกรรม
2. ในการศึกษาครั้งนี้ศึกษากระบวนการควบคุมเพียง 2 ขั้นตอน ควรให้มีการศึกษาการควบคุมให้ครบทั้ง 4 ขั้นตอน
3. ควรมีการวิจัยการนำการบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard) ไปใช้ในการประเมินประสิทธิผลของหน่วยงานทางการศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณีในหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งเป็นการ
4. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดของระบบการควบคุมทางการบริหารโดยใช้การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ทั้ง 4 ด้าน ที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของการควบคุมในแต่ละด้าน
5. เนื่องจากหลักการของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นหลักการที่ยืดหยุ่น จึงสามารถนำกลยุทธ์ของการควบคุม วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย ไปประยุกต์ใช้ได้กับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ไม่ว่าจะองค์กรจะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือนโยบายอย่างไรก็สามารถยึดหลักการเดิมของ Balanced Scorecard เพื่อใช้ในการควบคุมต่อไปได้
6. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม การประเมินประสิทธิผล และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การใช้การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ต่อไป