

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน โดยใช้การบริหารแบบสมดุล : กรณีศึกษา โรงเรียนอนุบาลพุทธะตรี จังหวัดนครสวรรค์ ผู้วิจัยศึกษาและเรียบเรียงสาระที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมากำหนดกรอบแนวคิดพื้นฐานในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. หลักการ แนวคิด การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard)
3. การนำหลักการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้กับ โรงเรียน
4. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research)
5. กระบวนการพลังสร้างสรรค์ (AIC)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### หลักการ แนวคิดการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน เนื่องจากเป็นการศึกษาที่วางพื้นฐานการเรียนรู้ให้กับประชากรวัยเรียนดั่งนั้นรัฐบาลทุกยุคทุกสมัยจึงให้ความสำคัญต่อการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นเบื้องต้น ผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

##### ความหมายและขอบข่ายหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (มาตรา 4) ได้กำหนดไว้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายความว่า การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ดั่งนั้นสรุปได้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับ ประถมศึกษาและหรือมัธยมศึกษา (กรมสามัญศึกษา, 2545)ซึ่งเมื่อวิเคราะห์กฎหมายการศึกษา ดังกล่าวแล้ว สามารถนำเสนอบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสรุป ดังนี้

1. จัดทำสาระหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลาง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ (มาตรา 27 วรรคสอง) ให้จัดหลักสูตรตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ โดยมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลให้เหมาะสมกับวัยและศักยภาพ โดยสาระของหลักสูตร ทั้งที่เป็นวิชาการและวิชาชีพ ต้องมุ่งพัฒนาคนให้มีความสมดุล ทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงามและความรับผิดชอบต่อสังคม (มาตรา 28)

2. จัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ (มาตรา 22)

3. การจัดการศึกษาต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการ ตามความเหมาะสมในแต่ละระดับการศึกษา (มาตรา 23)

4. การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้ดำเนินการ 6 ประการ ดังนี้ (มาตรา 24)

4.1 จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

4.2 ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

4.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4.4 จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณธรรมอันพึงประสงค์ ไว้ในทุกวิชา

4.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

4.6 จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

5. จัดการประเมินผู้เรียน โดยพิจารณาจากการพัฒนาของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรม และทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ (มาตรา 26)

6 ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน

องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษา อบรม มีการแสวงหาความรู้ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิชาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชน ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการพัฒนาระหว่างชุมชน (มาตรา 29)

7 การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา (มาตรา 30)

บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา ที่ระบุไว้ในเอกสารประกอบการพัฒนา ว่า บทบาทในการบริหารและการจัดการตามภารกิจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 50) มีดังนี้

1. สร้างความเข้าใจกับครูทุกคน กรรมการสถานศึกษา ชุมชน เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ตามแนวนโยบายปฏิรูปการเรียนการสอนของกระทรวงศึกษาธิการ
2. จัดการเรียนการสอนโดยเน้น การคิดวิเคราะห์ ให้คิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น ลดการจัดการเรียนการสอนที่ให้นักเรียนท่องจำ ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม สร้างนิสัยรักการอ่าน และแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
3. วิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ
4. จัดระบบนิเทศภายใน ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
5. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในสถานศึกษา และชุมชน และจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน
6. ประสานงาน ผู้ปกครอง ชุมชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน
7. จัดระบบประกันคุณภาพภายใน ใช้ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน เพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการและการเรียนการสอนเป็นระยะๆ ตลอดปี
8. รายงานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ต่อผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานภายใต้การนำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีภาระหน้าที่สำคัญได้แก่ ประการแรกที่จะต้องดำเนินการคือ การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง บริบทของชุมชนและสังคมที่รายรอบสถานศึกษา สอดประสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น เน้นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตรและความต้องการของชุมชน เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ประการที่สองเป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนโดยการนำหลักสูตรที่พัฒนาแล้ว

ไปใช้อยู่บนหลักการที่ว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่า ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด และประการที่สาม เป็นการประเมินการใช้หลักสูตรสถานศึกษา โดยพิจารณาจากการพัฒนาของผู้เรียน ความรู้ ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมในการเรียน การร่วม กิจกรรม และการทดสอบควบคู่ไปกับกระบวนการเรียนการสอน ทั้งนี้ต้องได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย(Stakeholders) อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง และประการสุดท้าย จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ประกอบด้วยการดำเนินงานที่ยึด หลักการมีส่วนร่วม 8 ประการ

#### บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบ การบริหารสถานศึกษา แต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน(มาตรา 4) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบ การบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งของรัฐ และเอกชน นั่นคือ จะต้องรับผิดชอบในการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสาระสำคัญที่ กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 กำหนดไว้พอสรุปได้ว่า การบริหารและการจัดการศึกษา ของสถานศึกษามี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารทั่วไป นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องเป็นตัวแทนนิติบุคคลของสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 อีกประการหนึ่ง สืบเนื่องจากความเป็นนิติ บุคคลของสถานศึกษา (มาตรา 35)

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารงานวิชาการเป็น งานหลักที่สำคัญ สอดคล้องกับ อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 5) ได้กล่าวว่า การบริหาร สถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษานั้น งานวิชาการคือ งานหลัก เป็นหัวใจในการทำงานของ สถานศึกษา และเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือสะท้อนถึงความล้มเหลวของการ บริหารงานสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งในการบริหารงานวิชาการนั้น ผู้บริหารจะต้องรู้จักและเข้าใจ หลักสูตรเป็นอย่างดี และ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546, หน้า 2, 8) กล่าวว่า การบริหารงาน วิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการ ปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประ โยชน์สูงสุดกับผู้เรียน พร้อมกล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ว่า เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้อง กำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการ บริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการ บริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา ได้นำเสนอมาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เป็นตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา ที่มีชื่อตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งไว้ โดยได้กำหนดชื่อตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา และมีลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังนี้

1. บริหารงานวิชาการ พัฒนาหลักสูตร คุณภาพการเรียนการสอน และงานกิจการนักเรียน
  2. บริหารสถานศึกษาด้านบุคลากร งบประมาณ และงานบริหารทั่วไป
  3. สร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกับชุมชน
- นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังต้องมีความรับผิดชอบในสถานศึกษา ดังนี้
1. วางแผน กำหนดหน้าที่และวิธีดำเนินงานด้านวิชาการในสถานศึกษา
  2. กำกับ ติดตาม นิเทศการเรียนการสอน ประกอบด้วย การเรียนการสอน การทำทะเบียนวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร แผนการสอน โครงการสอน เป็นต้น
  3. สนับสนุนให้ครูสามารถพัฒนาหลักสูตรและจัดกระบวนการเรียนรู้ สื่อและนวัตกรรมทางการศึกษา ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น
  4. จัดบริการแหล่งการเรียนรู้ และสื่อทางการศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ภายในสถานศึกษา
  5. จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา ตามกำหนดในกฎกระทรวงฯ
  6. บริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกรอบนโยบายและหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด
  7. จัดทำและบริหารแผนงาน/โครงการ และความต้องกรงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน(PBB)
  8. จัดทำและบริหารการเงิน การบัญชีและทรัพย์สินของสถานศึกษา. ในฐานะนิติบุคคล
  9. วางแผนการควบคุม ตรวจสอบและติดตามประเมินผลการดำเนินการด้านงบประมาณการเงิน และการบัญชีที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส ยึดหลักธรรมาภิบาล
  10. จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการและการรายงานที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้องและ เชื่อถือได้
  11. วางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ
  12. ส่งเสริมความสัมพันธ์และร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา และส่งเสริมชุมชนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

กฎกระทรวง (2550, หน้า 29-36) ประกาศไว้ในราชกิจจานุเบกษา ว่าด้วย กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ข้อ 1 ระบุว่า ให้

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาดำเนินการ กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหาร บุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา หรือสถานศึกษา ในอำนาจหน้าที่ของคุณแล้วแต่กรณี ...

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประกาศเรื่อง การกระจายอำนาจ บริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดฯ พ.ศ. 2550 เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2550 ข้อ 5 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาประเภทที่สอง มีอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่ กฎหมายกำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ของคุณในเรื่องดังต่อไปนี้(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน,2550 เข้าถึงข้อมูลได้ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2550 จาก <http://evaluation.obec.go.th>)

1. ด้านวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนา สาระหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การ พัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และ ดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนา และส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบการประกัน คุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การ ประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การส่งเสริมและ สนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั ว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่ จัดการศึกษา การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การ คัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา รวมทั้งการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา

2. ด้านงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ เพื่อเสนอต่อ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับ จัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง การอนุมัติการใช้จ่าย งบประมาณที่ได้รับจัดสรร การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานผลการ เบิกจ่ายงบประมาณ การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ การตรวจสอบติดตาม และรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การ ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อการศึกษา การวางแผนพัสดุ การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการ

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดทำ และจัดหาพัสดุ การจัดหาพัสดุ การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ การจัดหา ผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การเบิกจ่ายจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงินและการจ่ายเงิน การนำ เงินส่งคลัง การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน รวมทั้งการจัดทำ หรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน

3. ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลัง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การ ลาของบุคลากรสังกัดสถานศึกษาที่ไม่มีระเบียบกำหนดไว้โดยเฉพาะ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ การออกจาก ราชการ การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการ เสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ การ ส่งเสริมวินัย คุณธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การริเริ่มส่งเสริมการขอรับ ใบอนุญาต รวมทั้งการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. ด้านการบริหารทั่วไป ได้แก่ การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การ ประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การวางแผนการบริหารงานการศึกษา งานวิจัยเพื่อ พัฒนานโยบายและแผน การจัดระบบการบริหารและการพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการ ปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การดำเนินงานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่และ สภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การทัศนศึกษา งานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งาน การศึกษา การส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การรายงานผลการ ปฏิบัติงาน การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน รวมทั้งแนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญ ในการบริหาร ตามกรอบงานทั้ง 4 ด้าน โดยเฉพาะการบริหารงานด้านวิชาการ ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่หลักที่สำคัญ และมีงานที่สนับสนุนงานวิชาการอีก 3 งาน ได้แก่ งานด้านงบประมาณ การบริหารงานบุคลากร

และการบริหารทั่วไป การบริหารงานดังกล่าว จะประสบความสำเร็จได้ โดยจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา และเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (Stakeholders) เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารทุกขั้นตอน ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ตามหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) พร้อมทั้งการนำเทคนิควิธีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สมัยใหม่ เข้ามาเป็นนวัตกรรมการบริหาร ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการนำเทคนิคการบริหารแบบสมดุล(Balanced scorecard) ซึ่งเป็นเทคนิคการบริหารในองค์กรภาคธุรกิจที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมาก มาใช้ในการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เป็นองค์กรภาครัฐและไม่แสวงหากำไร

### หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard)

Balanced Scorecard เป็นผลงานวิจัยของ แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton) เมื่อปี ค.ศ.1990 เพื่อหาวิธีการวัดผลงานขององค์กร ซึ่งนับว่าได้รับความสนใจจากผู้บริหารธุรกิจเป็นอย่างมาก และขณะนี้องค์กรภาครัฐได้นำแนวคิดนี้มาใช้เพื่อเพิ่มคุณค่าขององค์กร โดยการนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและการประเมินผลงานมากขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอรายละเอียดบางประเด็นที่เกี่ยวกับ Balanced Scorecard : BSC เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจพื้นฐาน ดังนี้

#### ความหมายและขอบข่ายของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC)

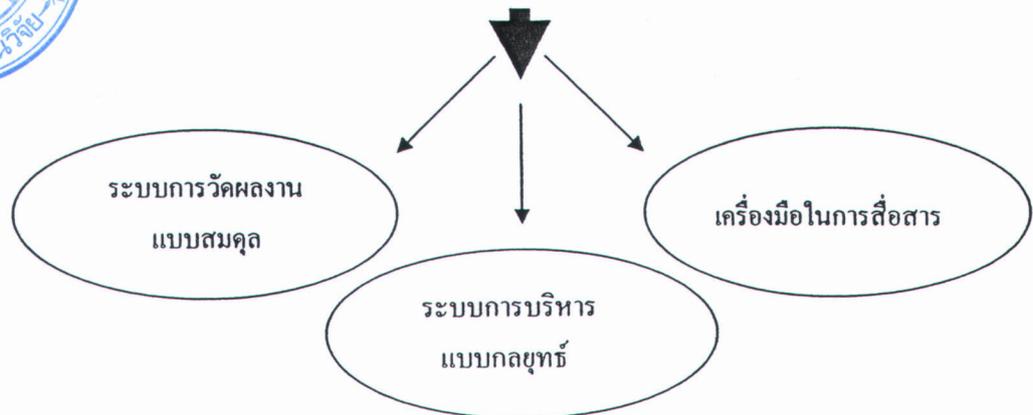
การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นรูปแบบ (Model) การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยกำหนดกรอบงาน (Framework) ของคณะผู้บริหาร (Executives) ซึ่งแปลงจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เป็นวัตถุประสงค์ (Objectives) และการวัด (Measures) ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดกรอบเป็นมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา จัดทำเป็นตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) ใช้เป็นกรอบงานการบริหารและหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร (Kaplan & Norton, 1996. pp. 24 – 25) ส่วน วีระเดช เชื้อนาม และมัลลิกา เชื้อนาม. (2550, หน้า 15) กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นระบบการบริหารความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์ควบคู่กับการเรียนรู้ของคนในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อทุกคนมีความเข้าใจตรงกันมีความมุ่งมั่นร่วมกัน การสอดประสานการทำงานก็จะเกิดขึ้น อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร การดำเนินงานภายใต้กรอบ

ของ BSC ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งเป็นทั้งกรอบงานและเครื่องมือวัดผลงาน Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) (พศุ เศษะรินทร์, 2548, หน้า 20)

การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นระบบการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่ง ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ มีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางขององค์กร กลยุทธ์และเป้าหมาย ลงสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสารทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับในองค์กรอันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องต่อไป (สิทธิศักดิ์ พุทธิพิศกุล, 2546, หน้า 15) จากความหมายแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 2



## การบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard : BSC)



ภาพที่ 2 แสดงความหมายโดยสรุปของการบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard : BSC)

จากความหมายและขอบข่ายดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard) หมายถึง เครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ(Strategic Implementation) โดยกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ และแนวทางการบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจนการติดตาม ตรวจสอบ การควบคุมกลยุทธ์ และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

ส่วนขอบข่ายการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งในแต่ละมุมมอง มีรายละเอียด (สุรรัตน์ พงศ์สุวรรณ, 2548, หน้า 33) ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) เป็นการรวบรวมข้อมูลสถานการณ์ด้านการเงิน เป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้วในอดีตเป็นหลัก จะไม่สะท้อนภาพที่ควรเกิดขึ้นในอนาคต (Vision) จึงไม่ได้เป็นสิ่งยืนยันว่าเกิดเหตุการณ์เช่นนั้นในอนาคต

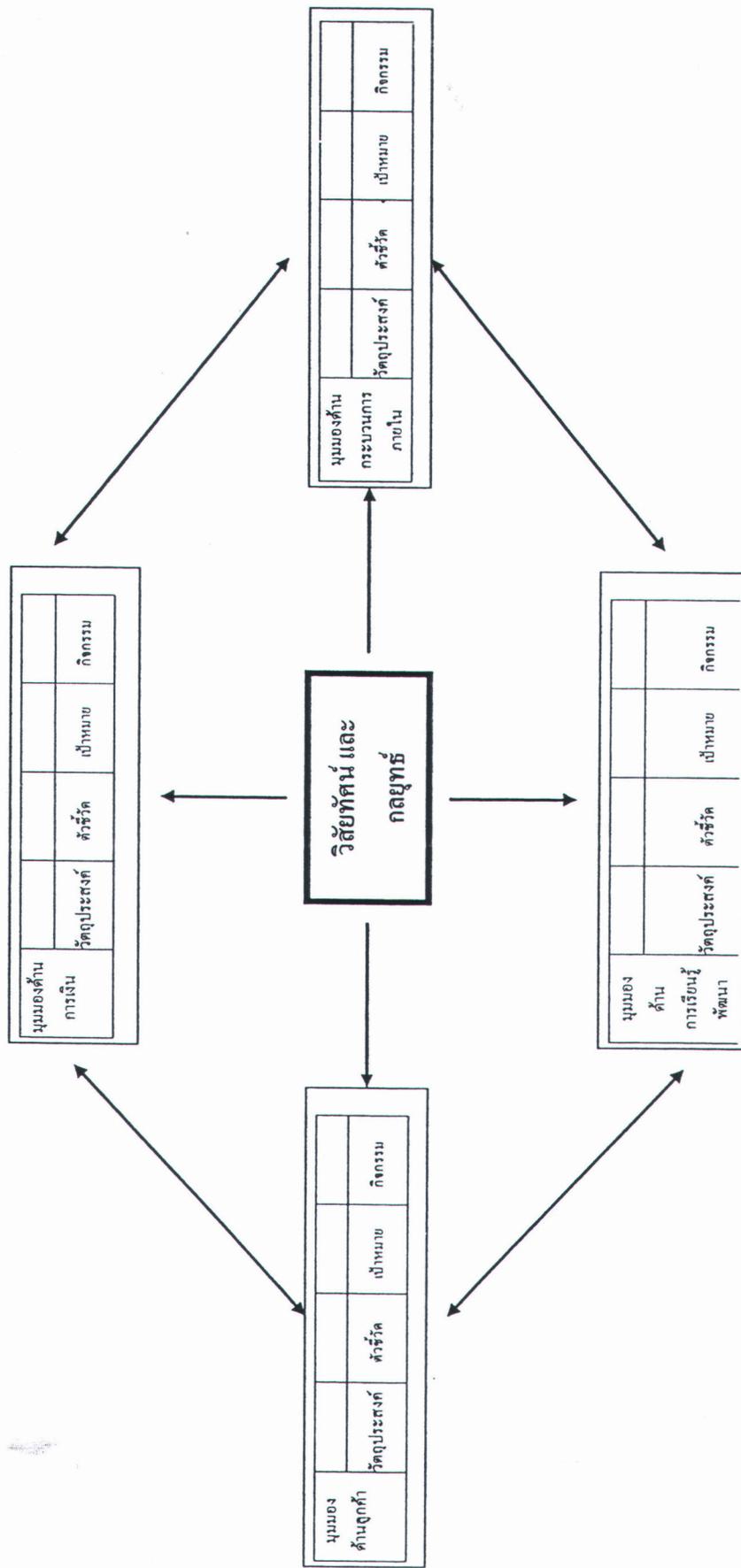
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) จะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับภาพลักษณ์ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ส่วนใหญ่จะเป็นด้านผลผลิต(Output) ขององค์กร

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process perspective) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ข้อมูลนวัตกรรมที่ใช้ในหน่วยงาน จึงมักเป็นข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการ (Process) การดำเนินงาน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth perspective) เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (Input) ขององค์กรเป็นหลัก เช่น การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบเทคโนโลยี เพื่อใช้ในงาน ระบบสาธารณูปโภค และความพึงพอใจของบุคลากร

**ส่วนประกอบของมุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard**

นอกจากนี้ แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton) ได้เสนอว่า ในแต่ละมุมมองจะต้องกำหนดรายละเอียดย่อยจำนวน 4 ประเด็นเป็นองค์ประกอบ คือ 1) วัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง 2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดที่จะเป็นเครื่องมือของแต่ละด้านในการบอกว่าการบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ 3) เป้าหมาย (Target) ได้แก่ ลักษณะเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่องค์กรจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ 4) แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจัดทำขึ้น ในแต่ละมุมมอง เชื่อมโยงเข้าด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ เป็นจุดศูนย์กลาง (วรภัทร ภูเจริญ และ ธนกฤต จรัสรุ่งสวัสดิ์, 2546, หน้า 93-95) แสดงได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงความสัมพันธ์และกันและกันของมุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard ที่เชื่อมโยงเข้าด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์

จากภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการในองค์กรตามหลักการของบาลานซ์ สกอร์การ์ด(Balanced scorecard) ของ แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton) มีความสมดุล ซึ่งกันและกันในการกำหนดมุมมอง 4 มุมมอง โดยทุกมุมมองจะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร มุมมองด้านการเงินจะมีความสัมพันธ์และมีความสมดุล (Balanced) กับมุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จะมีความสัมพันธ์และมีความสมดุล (Balanced) กับมุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้าน กระบวนการภายใน และในแต่ละมุมมองจะต้องกำหนดกรอบการประเมิน โดยในแต่ละมุมมองจะ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 4 รายการ (พลู เศษะรินทร์, 2548, หน้า 26-28) มีรายละเอียด ดังนี้

1. วัตถุประสงค์(Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง โดยวัตถุประสงค์ในที่นี้ หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการที่จะบรรลุหรืออยากจะไปให้ถึง เช่น

1.1 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่นๆ เป็นต้น

1.2 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่ เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

1.3 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว/ตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

1.4 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้ พนักงานได้แสดงความสามารถ หรือการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

2. ตัวชี้วัด(Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นตัวบอกว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น

2.1 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัด ที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

2.2 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยม ใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection Rate) เป็นต้น

2.3 ภายใต้วัดดูประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

2.4 ภายใต้วัดดูประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปีหรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies) เป็นต้น

3. เป้าหมาย(Target) ได้แก่ ตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ เช่น

3.1 เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

3.2 เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

3.3 เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

3.4 เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี

4. ความคิดริเริ่ม หรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นตอนนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นเพียงแผนงาน ซึ่ง Initiatives นี้ควรจะเป็นสิ่งใหม่หรือไม่เคยทำมาก่อน ซึ่งถ้าทำแล้วจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่ง ยังไม่ได้ลงไปรายละเอียดถึงขั้นของแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แต่เป็นเพียงสิ่งที่องค์กรคิดจะทำ เพื่อที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย แต่อย่างไรก็ดีในการคิด Initiatives นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การนำสิ่งที่ทำอยู่แล้วมาใส่เท่านั้น เนื่องจากในสิ่งที่ทำอยู่แล้วนั้น ถ้ามันไม่สามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ถือว่าไม่ใช่เป็น Strategic Initiatives

กล่าวโดยสรุป ในแต่ละมุมมองตามหลักการของ Balanced Scorecard มีรายละเอียดย่อย 4 ส่วนเป็นองค์ประกอบ ได้แก่ วัดดูประสงค์ (Objectives) การวัด (Measures) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) แล้ว ในทางปฏิบัติควรจะมีช่อง ข้อมูลฐาน (Baseline Data) ที่แสดงถึงข้อมูลในปัจจุบัน หรือข้อมูลปีฐานของตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับความ เป็นจริงมากขึ้น และที่สำคัญมุมมองทั้ง 4 มุมมอง จะต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and effect Relationship) และมีความสมดุล (Balanced) ต่อกัน

### กระบวนการในการจัดทำ Balanced Scorecard

พสุ เดชะรินทร์ (2546, หน้า 47-49) กล่าวว่า กระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard นั้นประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่ง ได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
  2. กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร
  3. วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กรควรมีกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
  4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง ดังนี้
    - 4.1 ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้น จะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ
    - 4.2 สร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล
  5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกัน เพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
  6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านตัวชี้วัด ฐานข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือ โครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ ได้แก่ การจัดทำตัวชี้วัด การกำหนดเป้าหมายโดยอาศัยข้อมูลปัจจุบัน และการจัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น
  7. เมื่อจัดทำแผนงาน/โครงการเสร็จแล้ว แปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้ผู้บริหารรองลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือ โครงการหลัก พร้อมกำหนดตัวชี้วัด
- วีระเดช เชื้อนาม (2547, หน้า 38-40). กล่าวว่า แคลปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan & Norton) ได้เสนอว่ากระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard มี 4 ระยะ ดังนี้
- ระยะที่ 1 ทบทวนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การเลือกกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยเลือกจากกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานย่อยหรือแผนกที่ได้ทำไว้แล้ว หากหน่วยงานใดยังไม่มีแผนกลยุทธ์ ต้องรีบทำก่อน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ของแต่ละแผนกเข้าเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งในขั้นตอนนี้ช่วยให้ทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์แต่ละแผนกกว่าเป็นอย่างไร ทั้งทางด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการ ซึ่งจะช่วยลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน

ระยะที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง เกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ลูกค้า เทคโนโลยี เพื่อนำแนวคิดต่าง ๆ มาเป็นข้อมูลในการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ แนวทางการวัดผลให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 4 สังเคราะห์ข้อมูล หลังจากสัมภาษณ์เสร็จแล้ว ทีมงานต้องรวบรวมคำตอบที่ได้มาพัฒนาเป็นวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ครอบคลุม ทั้ง 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 5 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญผู้บริหารทุกระดับร่วมพิจารณาเกี่ยวกับการจัดวัตถุประสงค์และมุมมองที่ทางทีมงาน ได้ร่างขึ้นมา ในช่วงนี้อาจมีการปรับแก้มุมมองได้

ระยะที่ 3 ประชุมกลุ่มย่อย ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 6 การประชุมกลุ่มย่อย เป็นการทบทวนการใช้ภาษาในการเขียนวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ระบุวิธีการวัดผลและแหล่งข้อมูลที่ต้องใช้ และเชื่อมโยงวิธีการวัดผลของทุกมุมมองให้สัมพันธ์กัน

ขั้นตอนที่ 7 การประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2 โดยเชิญผู้บริหารระดับสูงมาร่วมพิจารณาวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ร่างวัตถุประสงค์และการวัด

ระยะที่ 4 จัดทำแผนการนำไปใช้ ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 8 พัฒนาแผนการนำไปใช้ โดยจัดตั้งทีมงานเพื่อกำหนดนโยบายและจัดทำแผน ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 9 ประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 3 เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และการวัดผลครั้งสุดท้าย

ขั้นตอนที่ 10 วางแผนโดยนำไปผสมผสานกับระบบการบริหารของหน่วยงาน ในช่วง 60 วันแรก ของการบริหาร ควรใช้ BSC และตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546, หน้า 47-52) กล่าวว่า วิธีการจัดทำ Balanced Scorecard ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ศึกษา ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม และจุดมุ่งหมายกลยุทธ์ด้านต่างๆ ให้เข้าใจอย่างชัดเจน กรณีที่องค์กรยังไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ ควรจัดทำ BSC ไปพร้อม ๆ กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยให้ BSC เป็นองค์ประกอบหนึ่งของแผนกลยุทธ์

2. ก่อนลงมือทำ BSC ให้ทำความเข้าใจกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Area : KRA) ให้กระจ่าง เพราะ BSC มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA) มาก ถ้าเข้าใจกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KAR) ขององค์กรถูกต้อง ก็สามารถจัดทำ BSC ได้ด้วย

3. วิเคราะห์และกำหนดมุมมองของ BSC ว่าควรมีกี่มุมมอง โดยใช้หลักการพิจารณาดังนี้

3.1 ควรกำหนด BSC ให้ครอบคลุมทุกด้าน

3.2 การกำหนด BSC ให้คำนึงถึงความสมดุล ไม่เน้นหนักด้านใด ด้านหนึ่ง

3.3 ควรกำหนด BSC โดยใช้วิธีการระดมสมองจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

3.4 ควรกำหนด BSC ให้มีด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องใกล้เคียงกับกลุ่มผลสัมฤทธิ์

หลัก

3.5 ควรกำหนด BSC ให้สอดคล้องและเอื้อต่อการบรรลุจุดมุ่งหมาย ระดับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

4. ในการกำหนด BSC ให้กำหนดอย่างคร่าว ๆ ก่อน โดยปกติจะกำหนดไว้ 4 ด้านดังนี้

4.1 ด้านการเงิน (Financial Perspective)

4.2 ด้านลูกค้า (Customer Perspective)

4.3 ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน (Internal Perspective)

4.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

5. ให้กระจาย BSC แต่ละด้าน ออกไปเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานแต่ละตัว (KPIs)

6. ชักซ้อมความเข้าใจระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ BSC ได้ ทีมงานวางแผน (Planning Team) ทีมงานปฏิบัติ (Implementation Team) ทีมงานติดตาม/ประเมินผล (Monitoring and Evaluation Team) และทีมงานพัฒนามาตรฐานขององค์กร (Standardization Team) โดยการทบทวนตัวชี้วัด (KPIs) แต่ละตัวว่าตอบสนองวัตถุประสงค์ในแต่ละเรื่องอย่างไร รวมทั้งสูตรที่ใช้ในการคำนวณ วิธีการคำนวณ และการแปลความหมายที่สามารถนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพสูงขึ้นในอนาคต

7. เผยแพร่แจกจ่ายเอกสาร BSC แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน

8. จัดประชุมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจแนวความคิด ความสำคัญ ความหมาย และวิธีการใช้ BSC แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องจนมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้

9. กรณีที่มีบางคนไม่เข้าใจ BSC เพียงพอ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องจัดให้มีการอบรมเป็นกรณีพิเศษ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดช่องว่างด้านนี้ในองค์กร

10. ติดตามประเมินผลในเรื่องความรู้ความเข้าใจใน BSC ความสามารถในการนำไปใช้ ผลจากการใช้ BSC ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวมและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ BSC

สิทธิศักดิ์ พุกภัยปีติกุล (2546, หน้า 17). กล่าวว่า ขั้นตอนในการทำ Balanced Scorecard แบ่งได้ ดังนี้

1. การประเมินองค์กรเพื่อเตรียมการ
2. การกำหนด/ทบทวนทิศทางองค์กรและกลยุทธ์
3. การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด
4. การเชื่อมโยงเหตุและผล และจัดทำแผนที่กลยุทธ์
5. การกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมเชิงกลยุทธ์
6. การเชื่อมโยงกับระบบการจัดสรรงบประมาณ
7. การเชื่อมโยงกับระบบให้ค่าตอบแทน
8. การถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติเป็นลำดับขั้น
9. การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษากระบวนการในการจัดทำ Balanced Scorecard ของนักวิชาการและนักการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรต่างๆ ไปดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปเป็นขั้นตอนและรายละเอียดของการจัดทำ Balanced Scorecard ตามลำดับ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. ศึกษา ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม และจุดมุ่งหมายกลยุทธ์ด้านต่างๆ ให้เข้าใจอย่างชัดเจน

ขั้นตอนที่ 2. วิเคราะห์และกำหนดมุมมอง ว่าควรมีกี่มุมมอง แต่ละมุมมองกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังว่า เมื่อดำเนินการตามกลยุทธ์แล้วจะเกิดผลอย่างไร ใช้วิธีการระดมสมองจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเน้นความสมดุลและให้ครอบคลุมทุกด้าน

ขั้นตอนที่ 3. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และการวัดผล โดยเชิญผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณา

ขั้นตอนที่ 4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) ระดับองค์กร โดยนำวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมองมาทำการเชื่อมโยงเป็นเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของ BSC โดยสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร

ขั้นตอนที่ 5. การกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ โดยภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านตัวชี้วัดฐานข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือ โครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ

ขั้นตอนที่ 6. การถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติเป็นลำดับขั้นให้หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้รับผิดชอบ นำไปจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตามแผนงานหรือโครงการหลัก พร้อมกำหนดตัวชี้วัดสภาพความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 7. ติดตามประเมินผลในด้าน ความสามารถในการนำไปปฏิบัติ และผลจากการใช้ BSC ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวม และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ BSC

ขั้นตอนที่ 8. การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนบรรลุผลตามที่คาดหวัง

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการนำแนวคิด BSC เข้ามาประยุกต์ใช้ คมกฤษ ภาวสุทธิ์นนท์. (2547, หน้า 62) กล่าวถึง ความสำเร็จในการนำแนวคิด BSC เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น มีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงสุดต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ มีทัศนคติและความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด BSC อย่างถูกต้อง ให้การทุ่มเททรัพยากร เพื่อให้เกิดการพัฒนา ทั้งนี้เนื่องจาก BSC เป็นเครื่องมือที่จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงสุดโดยตรง
2. ทัศนคติ ความเข้าใจและการยอมรับของผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงมา
3. การให้ความรู้ ความเข้าใจกับพนักงานทั้งองค์กร เกี่ยวกับความจำเป็นที่จะต้องนำ BSC เข้ามาใช้ พร้อมชี้แจงถึงประโยชน์ที่จะได้รับและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน
4. มีการลงทุนในทรัพยากรด้านต่าง ๆ ได้แก่ เงิน เวลา บุคลากร ตลอดจนระบบสารสนเทศที่จะต้องใช้เพื่อการดำเนินงานตามแนวคิดของ BSC
5. มีการติดตามผล ทบทวน เพื่อพัฒนาปรับปรุงข้อมูลตัวชี้วัดให้มีความถูกต้องและสอดคล้องกับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุป Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่สำคัญ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ สร้างความแตกต่างและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ หากแต่องค์กรต้องนำ Balanced Scorecard ไปใช้ได้อย่างถูกวิธี และต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ อีกทั้งยังต้องให้เวลาที่เหมาะสม พร้อมทั้งได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรและการสนับสนุนด้านต่าง ๆ จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพื่อให้การนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในการบริหารจัดการ จึงจะมีผลให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร

### การนำหลักการบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard) มาใช้กับโรงเรียน

การนำแนวคิดการบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร การศึกษาขั้นพื้นฐาน

โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่เป็นองค์กรของรัฐ จัดการศึกษาเพื่อบริการ ประชาชนโดยไม่หวังผลกำไร ได้นำหลักการบริหารแบบสมดุลมาประยุกต์ใช้ในส่วนของการ ประเมินความคุ้มค่าของผลที่ได้กับงบประมาณที่จัดสรรลงไป สอดคล้องกับ สติธิศักดิ์ พุทธิพิติกุล (2546, หน้า 109) กล่าวว่า องค์กรที่ไม่หวังผลกำไรซึ่งเป็นองค์กรของรัฐ มีความแตกต่างจากองค์กร ที่มุ่งหวังผลกำไร ตรงที่องค์กรที่ไม่หวังผลกำไรมักจะมีแหล่งสนับสนุนงบประมาณที่ชัดเจน และ ไม่ได้ประกอบการเพื่อหวังให้ได้ผลกำไรสูงสุด แต่มุ่งหวังให้ได้ผลงานมากที่สุด ถูกคำพิงพอใจมากที่สุดภายใต้กรอบงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด แม้ว่าระบบ Balanced Scorecard ในเบื้องต้นจะ ออกแบบมาเพื่อองค์กรที่มุ่งผลกำไรก็จริง แต่สามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรหรือ องค์กรของรัฐได้ เนื่องจากแนวคิดพื้นฐานของระบบนี้ พัฒนามาจากระบบประเมินผลงานที่เป็น สาธารณและเป็นทิศทางการบริหารในยุคปัจจุบัน ซึ่งขณะนี้หน่วยงานราชการหลายแห่งได้นำ แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรมาใช้มากขึ้น ได้แก่ มหาวิทยาลัย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ หน่วยงานทางการศึกษา เป็นต้น

การนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในหน่วยงานราชการของรัฐ สามารถยืดหยุ่น โดยไม่ยึดติดกับแนวคิดดั้งเดิม โดยอาจปรับมุมมองที่มากกว่าหรือน้อยกว่าสี่มุมมองก็ได้ เช่น กรณี การพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) ของทาง ก.พ. ได้ปรับ มุมมองดั้งเดิมของ Balanced Scorecard ให้เหมาะสมกับองค์กร โดยมีมุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ภายนอกองค์กร (External Stakeholders Perspective) มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective) มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) และมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) สำหรับหน่วยงานระดับกรมของกระทรวงศึกษาธิการ มีการปรับเปลี่ยนชื่อ

มุมมองต่าง ๆ ให้เข้ากับการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น โดยแทนที่จะเป็นมุมมองด้านลูกค้า ก็เปลี่ยนเป็นมุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective) และเปลี่ยนจากมุมมองด้านการเงิน เป็นมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resources Perspective) เป็นต้น (พสุ เศษรินทร์. 2548, หน้า 108)

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(กพร.) กำหนดกรอบการประเมินผล การปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่าประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 โดยนำ หลักการแนวคิดของระบบ Balanced Scorecard มาใช้ เพื่อพัฒนาระบบบริหารของหน่วยงาน ภายในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และกำหนดประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2550 เข้าถึงข้อมูลได้เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2550 จาก <http://www.opdc.go.th>)

กระทรวงยุติธรรม มีนโยบายให้หน่วยงานระดับกรมจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ให้สอดคล้องกับนโยบาย ทิศทางและยุทธศาสตร์ ที่ระบุไว้ในแผนแม่บทของกระทรวง ดังนั้น สำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (ป.ป.ส.) ที่เป็นองค์กรหลักในการชี้แนะและอำนวยความสะดวก ป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดอย่างครบวงจรและมีประสิทธิภาพ นำแนวคิดของระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในหน่วยงาน โดยกำหนดเป็นมุมมอง 5 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านผู้มีส่วน เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร(External Perspective) มิติที่ 2 ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร (Internal Perspective) มิติที่ 3 ด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) มิติที่ 4 ด้านการเงิน (Financial Perspective) และมิติที่ 5 ด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม (Legal and Judicial Procedure Perspective) (วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546, หน้า 212-216)

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการปฏิรูประบบบริหารจัดการ ภาครัฐตามแนวปฏิรูประบบราชการ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 มีความเห็นชอบแผนการปฏิรูประบบราชการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของงานเป็นหลัก จึงทำให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการจัด โครงสร้างองค์กร การวางระบบ โครงสร้าง การจัดระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติ ระบบการ บริหารบุคคล การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร และพฤติกรรมของ บุคลากร การปฏิรูประบบราชการวางอยู่บนแนวคิดหลัก 2 ประการ คือ หลักการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ ความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งการจัดการกับองค์กรขนาดกะทัดรัด และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good

Governance) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีนโยบายให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาสถานศึกษาทุกแห่งให้มีระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ในการปฏิรูประบบราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้นำแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการ คือ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเข้าใจ และสนับสนุนด้วยการกำหนดพันธกิจ และแผนที่กลยุทธ์อย่างชัดเจน ให้ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ในการบริหารจัดการ มีการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานด้วยการพัฒนาตัวชี้วัด พัฒนาระบบข้อมูล มีการพัฒนาบุคลากรและองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ด้วยเหตุนี้ เมื่อจัดทำกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว จึงได้นำการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาเป็นเครื่องมือในการประเมินผล เพื่อดูความสอดคล้องและนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2547, หน้า 5-11)

วีรยุทธ มาณะศิริรานนท์ (2546, หน้า 110-111) นำเสนอขอบเขตมุมมอง และตัวชี้วัดในสถานศึกษาที่พัฒนามาจากแนวคิดของ Balanced Scorecard เป็น 5 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านนักเรียน มุมมองด้านครูและเจ้าหน้าที่ มุมมองด้านการพัฒนา และมุมมองด้านการบริหารสถานศึกษา ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2546, หน้า 5-10) กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เพื่อให้โรงเรียนในฝัน สามารถบริหารจัดการให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจตามเจตนารมณ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน (Balanced Scorecard) ด้วยมุมมองที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน คือ

#### 1. มุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective) ได้แก่

1.1 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์ นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ มีนิสัยใฝ่รู้ เรียนเป็น มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์

1.2 มีทักษะการดำรงชีวิต มั่นใจในตนเอง นักเรียนมีทักษะการดำรงชีวิต มีคุณธรรม มั่นใจในตนเอง และกล้าแสดงออก

1.3 มีความเป็นไทย นักเรียนมีความเป็นไทย มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

#### 2. มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน (Internal Perspective) ได้แก่

2.1 โรงเรียนธรรมาภิบาล โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่ดี มีบรรยากาศและวัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร ฝึกพลังสร้างสรรค์และร่วมรับผิดชอบ มีเอกลักษณ์

อัน โคเค่เด่น โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา

2.2 สร้างโอกาสและดูแลช่วยเหลือนักเรียน โรงเรียนให้บริการทางการศึกษาได้  
ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย และดูแล ช่วยเหลือ ส่งเสริมนักเรียนตามศักยภาพอย่างทั่วถึง

2.3 บูรณาการกระบวนการเรียนรู้โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการ  
จัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่น เน้นการบูรณาการการเรียนรู้และการดำรงชีวิต

2.4 ประกันคุณภาพ โรงเรียนเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น เป็นที่  
ยอมรับของชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Developing Perspective) ได้แก่

3.1 ความเป็นมืออาชีพ ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา  
และผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ ความสามารถ และจิตวิญญาณในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.2 E-School โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการ  
สื่อสาร เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource Perspective) ได้แก่

4.1 ภาครัฐ เครือข่าย โรงเรียนมีระบบเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ พี่เลี้ยง ศักยานิเทศก์  
ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.2 คู่คุณค่า โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสม ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิด  
ประสิทธิผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน  
การศึกษาของประเทศเป็นกรมที่ใหญ่ที่สุดและได้รับงบประมาณมากที่สุด ได้นำแนวคิดของ  
Balanced Scorecard มาใช้หลังจากที่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์เสร็จสิ้นแล้ว โดยแบ่งมุมมองด้านการจัด  
การศึกษาออกเป็น 4 ด้าน (วิระเดช เชื้อนาม.2547, หน้า 28-29) ดังนี้

1. มุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective) มีขอบข่ายเกี่ยวกับการให้ผู้เรียนได้มี  
โอกาสด้านการรับบริการการศึกษา การจบหลักสูตร คุณภาพตามหลักสูตรและการเป็นบุคคลแห่ง  
การเรียนรู้

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) มีขอบข่ายเกี่ยวกับรูปแบบการ  
จัดการศึกษา เครือข่ายที่เข้ามามีส่วนร่วม การพัฒนาหลักสูตรและเทคนิควิธีการสอน

3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) มี  
ขอบข่ายเกี่ยวกับความสามารถของบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพ ระบบ ICT เพื่อการบริหาร และ  
วัฒนธรรมค่านิยม

4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget & Resource Perspective) มีขอบข่ายเกี่ยวกับการมีทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสม และการบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป การนำแนวคิดการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เหมาะสมกับสถานศึกษา สามารถแบ่งมุมมองออกเป็น 4 มุมมองและเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ มุมมองค่านักเรียน (Student Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) มุมมองค่านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Developing Perspective) และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget & Resource Perspective)

#### กระบวนการ การพัฒนา Balanced Scorecard เพื่อประยุกต์ใช้ในโรงเรียน

คมกฤษ ภาวสุทธิ์นนท์ (2547, หน้า 61) กล่าวว่า แรงจูงใจโดยทั่วไปขององค์กรที่จะพิจารณารับเอาแนวคิดของหลักการบริหารใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กรมักเกิดจากปัญหาการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กรที่ไม่สามารถตอบสนองต่อแรงผลักดันหลายด้านทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร เช่น ความกดดันจากสถานะการแข่งขัน ความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีสารสนเทศรูปแบบใหม่ ความถดถอยของตัวเลขกำไร หรือต้นทุนของการผลิตที่สูงขึ้น หลักการของ BSC เป็นทางเลือกที่ได้รับความนิยมอย่างมากสำหรับผู้บริหาร ในการนำเข้ามาพัฒนาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ขั้นตอนที่สำคัญในการประยุกต์ใช้ BSC สำหรับองค์กรโดยทั่ว ๆ มีดังนี้

1. ทบทวนองค์กรเกี่ยวกับลักษณะของธุรกิจความเป็นมา บทบาทขององค์กรโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เกี่ยวกับรายละเอียดพื้นฐานขององค์กรทั้งหมด ตลอดจนวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มของธุรกิจ
2. ทำการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยใช้ SWOT Analysis เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในระดับขององค์กร
3. จัดสัมมนาโครงการ BSC ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในระดับขององค์กร มีการกำหนดมุมมอง (Perspective) ที่เหมาะสมว่าควรมีจำนวนเท่าใด ตลอดจนพิจารณาความสอดคล้องของมุมมองเหล่านั้น
4. กำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมอง พร้อมทั้งกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัดที่สมเหตุสมผล เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ ฐานข้อมูลในปัจจุบันและแผนงานหรือโครงการที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (ขั้นตอนนี้คือการจัดทำ Scorecard)

5. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ในระดับขององค์กร ซึ่งเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ที่สำคัญในแต่ละมุมมอง พิจารณาทบทวนว่าวัตถุประสงค์เหล่านั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่ และอาจมีการปรับเปลี่ยนหรือลดจำนวนวัตถุประสงค์ในขั้นนี้ โดยที่กลุ่มผู้บริหารในระดับสูงจะต้องมีการปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อยืนยันและเห็นชอบต่อแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. เมื่อ Scorecard ในระดับองค์กรได้ถูกกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกันระหว่างวิธีการวัดภายใต้มุมมองด้านต่างๆ สามารถนำไปใช้ได้ตามวัตถุประสงค์แล้ว ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจะทำการแบ่งย่อย Scorecard กระจายลงไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

7. ทำการอบรม ชักซ้อมความเข้าใจกับส่วนงานที่ต้องดำเนินงานตาม Scorecard ที่กำหนดก่อนเริ่มลงมือปฏิบัติ

8. ติดตามและควบคุมความก้าวหน้าของโครงการอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการรายงานผลต่อคณะผู้บริหารระดับสูง

วีระเดช เชื้อนาม (2547, หน้า 47) ระบุว่า การนำแนวคิดและหลักการของ Balanced Scorecard (BSC) มาเพื่อประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ก่อนอื่น ซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนเริ่มทำ BSC โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์มาทบทวนเพื่อยืนยันว่า จะไม่มีการปรับเปลี่ยนใดๆ อีก แต่ถ้าต้องการปรับเปลี่ยนต้องรีบดำเนินการในช่วงนี้ โดยการประชุมระดมสมองจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จากนั้นจะเป็นกระบวนการจัดทำ BSC ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำวัตถุประสงค์กลยุทธ์โดยนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ มากำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวัง ว่าเมื่อดำเนินกลยุทธ์แล้วจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 2 การเขียนแผนที่กลยุทธ์ โดยนำวัตถุประสงค์กลยุทธ์มาจัดทำในรูปแบบผังเพื่อแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ไว้ เพื่อนำไปสู่การวัดความสำเร็จของกลยุทธ์โดยใช้ KPI

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำและทบทวน KPI โดยนำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ในแผนที่กลยุทธ์มา กำหนดค้วบ่งชี้ความสำเร็จ ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่บ่งบอกความสำเร็จได้อย่างแท้จริง

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์หน่วยงาน โดยนำ KPI ที่ได้กำหนดไว้มาวิเคราะห์ว่าหน่วยงานใดควรเป็นเจ้าของรับผิดชอบหรือเจ้าภาพหลักที่จะทำให้ KPI นั้นบรรลุเป้าหมายและมีหน่วยงานใดบ้างเป็นหน่วยงานสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำ Template เป็นการจัดทำรายละเอียด KPI ว่ามีความหมายว่าอย่างไรมีวิธีการวัดอย่างไร มีข้อมูลใดบ้าง และหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบความสำเร็จนั้น

ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำ Strategic Initiative เป็นการเลือกแผนงาน /โครงการ ที่คาดว่าจะทำให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยสังเคราะห์การนำแนวคิด หลักการ กระบวนการ ของ Balanced Scorecard (BSC) มาเพื่อประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนอนุบาลพะเยา เพื่อให้เกิดประสิทธิผลนั้น สามารถดำเนินการ ได้ตามขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. เตรียมการ โดยการทบทวนภารกิจของโรงเรียน จากการวิเคราะห์เอกสาร และระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็น โครงสร้างการบริหารจัดการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียนและบริบทโดยรอบ ด้วยเทคนิค SWOT Analysis เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญที่นำไปกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียน พร้อมจัดทำแผนกลยุทธ์กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวัง ว่าเมื่อดำเนินกลยุทธ์แล้วจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 3. ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อวิเคราะห์มุมมองของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ใน โรงเรียนควรมีจำนวนมุมมอง (Perspective) ที่เหมาะสม มีจำนวนเท่าใด ตลอดจนพิจารณาความสอดคล้องของมุมมองเหล่านั้น ให้เหมาะสมกับขอบข่ายงาน

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ในระดับ โรงเรียน ซึ่งเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ที่สำคัญในแต่ละมุมมอง เพื่อนำไปสู่การวัดความสำเร็จของกลยุทธ์โดยใช้ตัวชี้วัด (Key Performances Indicator : KPI)

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำ Scorecard โดยการกำหนดรายละเอียดย่อยของแต่ละมุมมอง ได้แก่ วัตถุประสงค์(Objectives) ตัวชี้วัด(Measures) เป้าหมาย(Target) แผนงาน โครงการ/กิจกรรม (Initiatives) ให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์(Vision) และกลยุทธ์ โดยเน้นตัวชี้วัดที่สมเหตุสมผล

ขั้นตอนที่ 6. การจัดทำและทบทวน KPI โดยนำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ในแผนที่กลยุทธ์(Stragey Map) มากำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่บ่งบอกความสำเร็จได้อย่างแท้จริง และสามารถปฏิบัติได้

ขั้นตอนที่ 7 กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ โดยนำตัวบ่งชี้ความสำเร็จ (KPI) ที่กำหนดไว้มาวิเคราะห์ว่า ฝ่ายใดควรเป็นเจ้าของรับผิดชอบหลักที่จะทำให้ KPI บรรลุเป้าหมาย และมีฝ่ายใดบ้างเป็นหน่วยงานสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 8 จัดทำ Template โดยนำตัวบ่งชี้ความสำเร็จ (KPI) มากำหนดละเอียดตามแบบฟอร์ม โดยมีข้อมูลหลัก ได้แก่ ความหมายของ KPI วิธีการวัด ข้อมูลพื้นฐาน เป้าหมาย หน่วยการวิเคราะห์ และหน่วยงานผู้รับผิดชอบความสำเร็จนั้น เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 9 จัดทำ Strategic Initiative เป็นการเลือกโครงการ/กิจกรรม ที่คาดว่าจะทำให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมาย พร้อมจัดทำรายละเอียดตามที่โรงเรียนกำหนด

ขั้นตอนที่ 10 นำโครงการ/กิจกรรม ไปปฏิบัติ โดยมีการติดตามผล(Monitoring) อย่างสม่ำเสมอ และการรายงานผลต่อผู้เกี่ยวข้องตามปฏิทินงานที่กำหนดของแต่ละรอบ เพื่อการปรับปรุง และแก้ไขให้ทันกับเวลาและเหตุการณ์

ขั้นตอนที่ 11 การประเมินผล(Evaluation) โดยเป็นการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนหลังเสร็จสิ้นโครงการ เพื่อสรุปผลงานเปรียบเทียบกับพัฒนาการกับข้อมูลพื้นฐาน(Base-Line Data)

จากขั้นตอนที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ การนำกระบวนการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) เพื่อประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการการศึกษาที่โรงเรียนอนุบาลพะเยาหะคีรี ทั้ง 11 ขั้นตอนดังกล่าว สามารถสรุปเป็นแผนภาพการดำเนินงาน ดังภาพที่ 4

ขั้นตอน	กิจกรรม	ผลลัพธ์
1. เตรียมการ	ทบทวนภารกิจของโรงเรียน	- โครงสร้างการบริหาร โรงเรียน
2. วิเคราะห์สภาพ โรงเรียน	SWOT Analysis	- วิสัยทัศน์- กลยุทธ์ของโรงเรียน
3. ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อวิเคราะห์มุมมอง	วิเคราะห์จำนวนมุมมองของการบริหารแบบสมดุล โรงเรียน	- จำนวนมุมมอง (Perspective)
4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)	เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ที่สำคัญในแต่ละมุมมอง	- ตัวชี้วัด(Key Performances Indicator : KPI)
5. การจัดทำ Scorecard	กำหนดรายละเอียดย่อยของแต่ละมุมมอง	- วัตถุประสงค์- ตัวชี้วัด- เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ/กิจกรรม
6. จัดทำและทบทวน KPI	นำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ในแผนที่กลยุทธ์กำหนดตัวบ่งชี้ฯ	- ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ที่สามารถปฏิบัติได้
7. กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ	วิเคราะห์หาฝ่ายที่ควรเป็นเจ้าของรับผิดชอบหลัก	- ได้ผู้รับผิดชอบหลัก
8. จัดทำ Template	กำหนดละเอียดตามแบบฟอร์ม	- ได้ Template ที่สมบูรณ์
9. จัดทำ Strategic Initiative	จัดทำรายละเอียดของโครงการ/กิจกรรมที่เลือกไว้	- ได้โครงการ/กิจกรรม ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้เหมาะสม
10. นำโครงการ/กิจกรรม ไปปฏิบัติ	ปฏิบัติตามปฏิทินงานที่กำหนด/ติดตามผลในแต่ละรอบ	- ได้ผลของการปฏิบัติงานในแต่ละรอบ
11. การประเมินผล	สรุปผลการดำเนินงานภาพรวม	- รายงานผลความสำเร็จโดยรวม

ภาพที่ 4 แสดงขั้นตอนการนำกระบวนการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เพื่อประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ การศึกษาที่โรงเรียนอนุบาลพะเยา

## การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เป็นรูปแบบการวิจัยที่ประยุกต์รวมแนวความคิดของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) กับการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Research) มาผสมผสานเข้าด้วยกัน โดยเป็นการวิจัยที่เกิดขึ้นจากแนวความคิดที่ว่า การวิจัยเป็นกิจกรรมทางสังคมที่จะต้องใช้ทรัพยากรของสังคมในการศึกษาหาความรู้ จึงกลายเป็นสมบัติของสังคม และเป็นการกระทำที่มุ่งหมายให้เกิดประโยชน์ หรือเป็นการรับใช้สังคม ด้วยเหตุนี้การวิจัยจึงควรคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุด และการวิจัยที่จะให้ผลประโยชน์สูงสุดได้นั้น ย่อมเป็นการวิจัยเพื่อพัฒนา (Research for Development) หรือเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยที่การพัฒนาและการเป็นหุ้นส่วนนั้นจะต้องเดินทางร่วมกัน ดังนั้นทุกคนในสังคมจะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการ พัฒนาทุกขั้นตอนอย่างมีเสรี และเป็นประชาธิปไตย ซึ่งส่วนที่แตกต่างกันของงานวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม กับงานวิจัยแบบมีส่วนร่วม คือ การวิจัยแบบมีส่วนร่วมนั้น เป็นการวิจัยที่เน้นในมิติของการเก็บข้อมูล แต่การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการวิจัยที่ประยุกต์หาวิธีการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน

ห้องพรรณ ตรียมงคลกุล และสุภาพ ฉัตรกรณั. (2549, หน้า 265 อ้างอิงจาก Deshler & Ewert, 1995, p 9 ; Smith, 1997, pp 177-178) กล่าวไว้ ถึงความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ไว้ดังนี้

1. ปึงเจกชนทุกคน แม้ว่าจะอยู่ในสถานะของความด้อยโอกาสใด ๆ ย่อมมีศักยภาพในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์สิ่งที่ดีกว่าในสังคมด้วยตนเอง
2. การสร้างและใช้ความรู้ต้องเป็นไปตามครรลองประชาธิปไตย ทั้งนี้ ความรู้ ความชำนาญ และทรัพยากรต่าง ๆ ในสังคมจะต้องมีการแบ่งปันอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้เกิดการกระจายและเกื้อหนุนโครงสร้างของสังคมที่เป็นธรรม
3. ความมุ่งมั่นร่วมใจอย่างแท้จริงจากทั้งคนในและคนนอกสังคมเป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง จะไม่มีนักวิจัยภายนอกที่ทำงานโดยลำพังกลุ่มเดียวเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง แต่จะเป็นการร่วมมือร่วมใจบนพื้นฐานที่เท่าเทียม และยอมรับในผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน
4. การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งหวังต้องเป็นไปอย่างสันติวิธี โดยมีคุณภาพระหว่างสังคมและธรรมชาติ

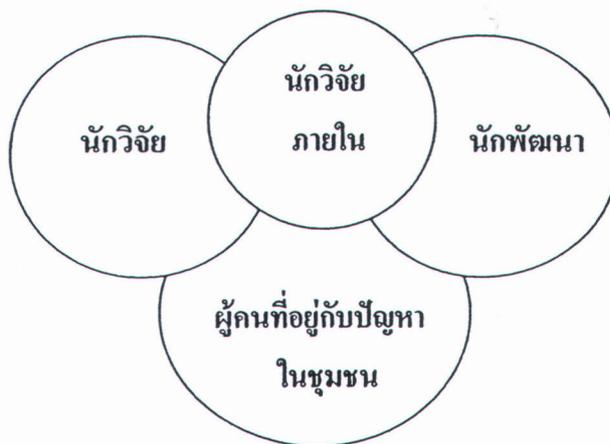
ปาริชาติ วัลย์เสถียร และคณะ (2543, หน้า 388-389) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เชื่อในปรัชญาที่ว่า ชาวบ้านเป็นผู้อยู่กับข้อมูล อยู่กับความจริง เป็นผู้ที่ดีเท่ากับนักวิจัย หรืออาจจะมากกว่าด้วยซ้ำไป และการเลือกปฏิบัติการใด ๆ ก็ตามที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ

ชีวิต ปัญหาของการวิจัยจึงต้องเริ่มจากชาวบ้านด้วย ไม่ใช่จากสมมติฐานของผู้วิจัยหรือนักพัฒนาแต่ฝ่ายเดียว และเห็นว่าผู้ที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายต่างๆ ทั้งชาวบ้าน นักวิจัย และนักพัฒนา ควรมีบทบาทในการร่วมกำหนดปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติการ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และพัฒนาบทบาทของทั้งสามฝ่ายต่างก็มีความเท่าเทียมกัน จะเห็นได้ว่า การวิจัยลักษณะนี้ เป็นการเรียนรู้ผสมผสานระหว่างความรู้เชิงทฤษฎี และระเบียบวิธีการวิจัย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนักพัฒนารวมทั้งความต้องการกับความรอบรู้ของชาวบ้าน

สิทธิณัฐ ประพุทธนิตินสาร (2546, หน้า 45-46) แสดงความเห็นเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ว่าเกิดจากนักวิจัย นักพัฒนา หรือนักวิจัยและนักพัฒนา ร่วมกับแกนนำของผู้คนที่อยู่กับปัญหาในชุมชนเป็นหุ้นส่วน ร่วมกัน โดยผสมผสานแนวคิดที่เป็นจุดแข็งของแต่ละหุ้นส่วนเข้าด้วยกันอย่างเลือกสรรและกลมกลืน ซึ่งนักวิชาการมีจุดแข็งในด้านการวิเคราะห์ แต่ไม่รู้ปัญหาดี และไม่มีหน้าที่ต้องปฏิบัติ ส่วนนักปฏิบัติ มีจุดแข็งในด้านการปฏิบัติ มีทรัพยากร แต่ไม่รู้ปัญหาดีและวิเคราะห์ส่วนนักวิชาการ ไม่ได้ นักวิจัยและนักพัฒนาจะเก่งในเรื่องการวิเคราะห์มีช่องทางในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแกนนำผู้อยู่กับปัญหา จะรู้ปัญหาได้อย่างลึกซึ้ง แต่การวิเคราะห์และศักยภาพในการระดมทรัพยากรมีน้อยกว่านักปฏิบัติ ดังนั้นการวิจัยและพัฒนาแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ผลของกระบวนการเรียนรู้จะทำให้ทุกฝ่ายที่เป็นหุ้นส่วน ได้รับ(Take) และได้ให้(Give)

ส่วน ขอบ เข้มกลัด และ โกวิทช์ พวงงาม (2547, หน้า 6-7) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบของการวิจัยที่เกิดจากการมีส่วนร่วมกันในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างนักวิจัยจากภายนอก กับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นชาวบ้าน หรือสมาชิกของชุมชน มีบทบาทในการเป็นนักวิจัยภายในชุมชน มิใช่การวิจัยที่มาจากคนภายนอกเป็นผู้วิจัยเพียงด้านเดียว จากแผนภูมิ จะเห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้วิจัย ชาวบ้าน และชุมชน ในการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดการพัฒนาในปัจจุบันที่เน้นการพัฒนาที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง(People-Centered Development) และแก้ปัญหาด้วยการเรียนรู้(Problem-Learning Process)

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สรุปได้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการวิจัยที่เกิดจากการมีส่วนร่วมกันในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของนักวิจัย นักพัฒนา นักวิจัยภายใน ร่วมกับผู้ที่อยู่ในชุมชนที่รู้และเข้าใจสภาพปัญหาเป็นอย่างดี ร่วมเป็นหุ้นส่วนกัน โดยผสมผสานแนวคิดที่เป็นระบบให้ได้ผล โดยอาศัยการเรียนรู้เชื่อมโยงองค์ความรู้กับการปฏิบัติ เพื่อร่วมกันพัฒนาและแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืน แสดงได้ตามภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง นักวิจัย นักวิจัยภายใน นักพัฒนา และผู้คนที่อยู่กับปัญหาในชุมชน

จากภาพวงกลมแต่ละวงเป็น โลกทัศน์ หรือวิธีการมองปัญหาของคนแต่ละกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวิจัย โลกทัศน์ของแต่ละฝ่ายต่างกันไปตามกรอบแนวคิดที่ตนยึดถือ หลังจากเข้าสู่กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) แล้ว จะเกิด “โลกทัศน์ร่วม” และความเข้าใจร่วมกันในการพัฒนา สิ่งนี้เป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ได้จากการวิจัยและการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรหรือชุมชนนั้นๆ

#### ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีชื่อเรียกได้หลายชื่อ แต่ที่เรียกกันบ่อย ๆ คือ “การสืบค้น

ข้อเท็จจริงบนพื้นฐานของชุมชน” (Stringer, 1999, p.9) “การวิจัยโดยการกระทำร่วมกัน” หรือ “การวิจัยแบบมีส่วนร่วม” (Kemmis & McTaggart, 2000, p.567), หรือ “การวิจัยด้วยการวิพากษ์วิจารณ์” (Mills, 2000, p.7). ซึ่งทั้งหมดนี้ หมายถึง การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายไว้ ดังนี้

นิตยา เงินประเสริฐศรี(2544, หน้า 61-62) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกลยุทธ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงการเดินทางสู่การพัฒนา(Journey of Development) โดยมีการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่เป็นอย่าง ไปสู่สิ่งที่สามารถเป็นไปได้ ทั้งในระดับปัจเจกชนและระดับสังคม โดยหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่กระบวนการวิจัย ซึ่งใช้แนวทางความร่วมมือ

(Collaborative Approach) ระหว่างนักวิจัยกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งนี้ กระบวนการวิจัยต้องเป็นประชาธิปไตย ยุติธรรม มีอิสระ และส่งเสริมคุณค่าของชีวิต และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะเข้าร่วมสังเกต ตรวจสอบสถานการณ์ต่าง ๆ สะท้อนความคิดเห็นและความต้องการของตน ทรัพยากรที่มีอยู่ อุปสรรคและปัญหาที่ปรากฏอยู่ ตรวจสอบทางเลือกที่เป็นไปได้ และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีจิตสำนึกไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่

สุภางค์ จันทวานิช (2548, หน้า 67) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการวิจัยที่นำแนวคิด 2 ประการมาผสมผสานกัน คือ การปฏิบัติการ (Action) ซึ่งหมายถึงกิจกรรมที่โครงการวิจัยจะต้องดำเนินการ และคำว่า การมีส่วนร่วม (Participation) อันเป็นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของทุกฝ่ายที่เข้าร่วมกิจกรรมวิจัย ในการวิเคราะห์สภาพปัญหาหรือสถานการณ์อันใดอันหนึ่ง แล้วร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และการดำเนินการจนกระทั่งสิ้นสุดการวิจัย โดยมีความหมายถึง วิธีการที่ให้ผู้ถูกวิจัยหรือชาวบ้าน เข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัย เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวิจัย นับตั้งแต่การระบุปัญหาของการดำเนินการ การช่วยให้ข้อมูลและการช่วยวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนช่วยหาวิธีแก้ไขปัญหาหรือส่งเสริมกิจกรรมนั้น ๆ

สมโภชน์ อเนกสุข (2548, หน้า 18) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการนำแนวคิดของการวิจัยเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้ โดยผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการวิจัยมีส่วนร่วมกันแสวงหารูปแบบหรือวิธีการแก้ปัญหของตน เน้นการพัฒนาความสำนึกในการวิเคราะห์วิจารณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่และชีวิตและเป็นรูปแบบของการทำวิจัยเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และเป็นการคืนอำนาจในการตัดสินใจให้กับประชาชนอย่างสมบูรณ์แบบ

สามารถ กมขุนทด (2548, หน้า 36) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการวิจัยที่เกิดจากการร่วมมือกันระหว่างนักวิจัยกับสมาชิกในชุมชนหรือองค์กรหนึ่งๆ เพื่อการแก้ไขปัญหาทางการปฏิบัติต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยใช้กระบวนการกลุ่มในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติและการสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกัน อันจะทำให้สมาชิกเกิดความรู้ ความตระหนักเกี่ยวกับปัญหาและนำไปสู่การปรับปรุงสภาพของชุมชนและองค์กรให้ดีขึ้น

เลวิน (Lewin, 1947 Cited in Miller, 2000a) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็นกระบวนการวิจัยที่เป็นวงจรแบบขดลวด มี 3 ขั้นตอน คือ 1) มีการวางแผนโดยการสำรวจตรวจสอบ 2) การลงมือปฏิบัติ และ 3) การค้นหาความจริงที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติ

สตีเฟน โครเร (Stephen Corey, 1953 Cited in Miller, 2000a) กล่าวว่า การวิจัย

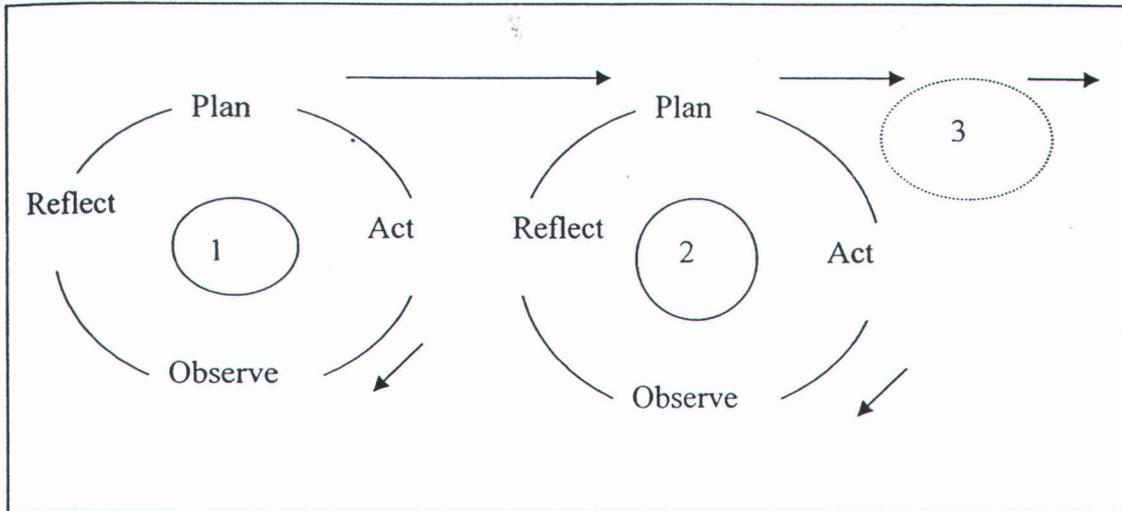
เชิงปฏิบัติการเป็นกระบวนการวิจัย ที่ผู้มีส่วนร่วมพยายามค้นหาปัญหาของคน ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อเสนอแนะ แก้ไข และประเมินการตัดสินใจ และการทำงานของตนเอง

แบสเซซ (Bassey, 1986) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นกระบวนการวิจัยที่ดำเนินการอย่างรวดเร็ว โดยมีลักษณะ 3 ประการ คือ 1) เพื่อหาทางปรับปรุง 2) มีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันของผู้ร่วมงาน 3) มีการสะท้อนผลวิจัย โดยการวิจัยในชั้นเรียนมีครูเป็นผู้วิเคราะห์และสะท้อนผลการวิจัย โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนหรือแก้ไขปัญหาในชั้นเรียน

เคมมิส (Kemmis, 1988) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการวิจัยที่ผู้วิจัยเป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น และสิ่งที่ต้องทำวิจัย คือ แนวทางปฏิบัติงานทางการศึกษา วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการทำงานที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานของตนเองที่เป็นวงจรแบบขดลวด (Spiral of Self Reflection) โดยเริ่มต้นที่ ขั้นตอนการวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Acting) การสังเกต (Observing) และการสะท้อนกลับ (Reflecting) เป็นการวิจัยที่จำเป็นต้องอาศัยผู้มีส่วนร่วมในการสะท้อนกลับ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น วิธีการที่แตกต่างออกไปคือ ความพยายามเข้าใจความหมายและการตีความสิ่งที่เกิดขึ้นและสิ่งที่ค้นพบ

อีลลอท (Eliot, 1991) ได้ปรับปรุงโมเดลของ Lewin โดยการทำงานที่สำคัญ ดังนี้ 1) การระบุมุมความคิดเห็นขั้นต้น 2) มีการค้นหาและวิเคราะห์สภาพข้อเท็จจริง 3) มีการกำหนดแผนงานทั่วไป 4) มีการพัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติงาน 5) การนำแผนปฏิบัติงานรอบแรกไปลงมือทำ 6) การกระตุ้นกำกับและศึกษาผลที่เกิดขึ้น 7) การค้นหาและวิเคราะห์สภาพข้อเท็จจริง เพื่ออธิบายความล้มเหลวที่เกิดขึ้น 8) การปรับปรุงความคิดเห็นใหม่ 9) การปรับแผนงานทั่วไป 10) การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติรอบที่สอง และนำแผนไปปฏิบัติเป็นวงจรต่อไป

ซูเบอร์-สเคริท (Zuber-Skerritt, 1992, p 13) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นการวิจัยที่มีขั้นตอนการทำงานที่เป็นวงจรต่อเนื่อง 4 ขั้นตอน คือ 1)การวางแผนกลยุทธ์ (Plan) 2) การนำแผนไปปฏิบัติ (Act) 3) การสังเกตรวมการติดตามและประเมินผล (Observe) 4) การสะท้อนกลับมารวมการแก้ไขปรับปรุง (Reflect) เป็นการวิจัยที่นำผลจากการสะท้อนกลับไปวางแผน นำแผนไปปฏิบัติ สังเกตสะท้อนกลับการปฏิบัติงานของตนเองที่เป็นวงจรแบบขดลวด ดังแสดงในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 วงจรการวิจัยปฏิบัติการตามแนวคิดของ Zuber – Skerritt, p.13

เครสเวลล์ (Creswell, 2002, p. 609) กล่าวว่า การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นการวิจัยที่ต้องมีการทำความเข้าใจที่ชัดเจนร่วมกับชุมชนและสังคม การวิจัยในลักษณะนี้มักจะเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพและอาจเก็บข้อมูลเชิงปริมาณร่วมด้วย

สรุปได้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) หมายถึง การที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ในองค์กรหรือชุมชน เข้ามาร่วมกันศึกษาปัญหา ดำเนินการตามกระบวนการวิจัยร่วมกับผู้วิจัย ตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้นการเสนอผลการวิจัย เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับสภาพความจริงของสังคมนั้นๆ โดยเป็นการทำงานที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานของตนเองที่เป็นวงจรแบบขดลวด (Spiral of Self Reflection) ในแต่ละวงจรประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Acting) การสังเกต (Observing) และการสะท้อนกลับ (Reflecting) ซึ่งเป็นการวิจัยที่จำเป็นต้องอาศัยผู้มีส่วนร่วมในการสะท้อนกลับ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

สำนักมาตรฐานการศึกษา สำนักงานสถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ และมาตรฐานอุดมศึกษา (2545, หน้า 231) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. เพื่อเปิด โอกาสให้ประชาชนในชุมชนท้องถิ่นแต่ละแห่งเข้ามาร่วมศึกษาค้นคว้า ข้อมูล รวมทั้งการหาประเด็นปัญหาเชิงพัฒนา และวรรณกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชนตน มิใช่ รอคอยแต่นักวิจัยและนักพัฒนามาดำเนินการให้

2. เพื่อให้ได้ข้อมูลความเป็นจริง แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม หรือมีความพอดีกับบริบทของชุมชนท้องถิ่นนั้น

3. เพื่อให้มีการขับเคลื่อนมวลสมาชิกเข้าด้วยกัน เป็นกระบวนการของผู้ที่มีความรับผิดชอบร่วมกัน เรียนรู้ด้วยกันและแก้ไขปัญหาไปพร้อมกัน

สตริงเจอร์ (Stringer, 1999, Cited in Creswell, 2002, p. 609) กล่าวว่า การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงคุณภาพองค์การประชาชน ชุมชนและชีวิตครอบครัว โดยมีสาระที่สำคัญ คือ การใช้กระบวนการวิจัยเพื่อส่งเสริมจุดมุ่งหมายของความเสมอภาค และมีความเป็นประชาธิปไตย ทำให้ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยเกิดความร่วมมือในการตัดสินใจ มีความเห็นร่วมกันในฐานะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ และเป็นผู้ร่วมกระทำกิจกรรมการวิจัยบนพื้นฐานของความเท่าเทียมกัน

ส่วนวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือ เพื่อการปรับปรุงคุณภาพของคนในองค์กร ชุมชนและชีวิตความเป็นอยู่ของครอบครัว (Stringer, 1999) แม้ว่าหลายประเด็นจะเหมือนกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการของครูหรือของสถานศึกษา แต่ประเด็นที่แตกต่างกันออกไปก็คือการมีส่วนร่วมกันของบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในความพยายามปรับปรุงพัฒนา และการมอบอำนาจให้กับบุคลากรและองค์กรทางการศึกษา การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีจุดเน้นที่การปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น และการสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลแต่ละคนในสถานศึกษา การจัดระบบการศึกษาและชุมชนรอบ ๆ สถานศึกษา นอกจากนั้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมยังมีพื้นฐานความคิดที่ชัดเจนในการปรับแนวทางของกระบวนการสืบหาข้อเท็จจริงของผู้วิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวบรวมข้อมูล ในวัตถุประสงค์และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับการสืบหาข้อเท็จจริง

กล่าวโดยสรุป วัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) คือ

1. เพื่อให้บุคคลที่อยู่ในองค์กรหรือชุมชนแต่ละแห่ง เข้ามาร่วมศึกษาปัญหา ค้นคว้าหาข้อมูลและสาเหตุของปัญหา รวมทั้งการแสวงหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรหรือชุมชนของชุมชนคนที่เหมาะสมกับบริบท ร่วมกับนักวิจัยและนักพัฒนา

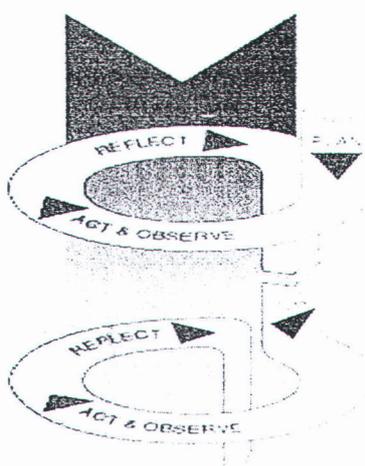
2. เพื่อการพัฒนาองค์กรหรือชุมชนให้ดีขึ้น โดยการสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลแต่ละคนในองค์กรหรือชุมชน ให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาและก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืน หลังจากทีนักวิจัยและนักพัฒนาออกไปแล้ว

3. เพื่อให้มีการขับเคลื่อนสมาชิกในองค์กรหรือชุมชน ให้เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบร่วมกัน เกิดการเรียนรู้ และแก้ไขปัญหาไปพร้อมกัน

### กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวความคิดไว้ ดังนี้

เคมมิส และแม็คแท็กการ์ท(Kemmis & Mc Taggart,1988, p.11) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีลักษณะเดียวกันกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน มีดังนี้ คือ 1) ขั้นตอนการวางแผน (Planning) 2) ขั้นตอนการกระทำ(Action) 3) ขั้นตอนการสังเกต ( Observation) 4) ขั้นตอนการสะท้อน ( Reflection) ที่เป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต(Dynamic Process)ของเกลียวปฏิสัมพันธ์ โดยมีกระบวนการย้อนกลับและนำไปสู่การพัฒนาขั้นต่อไป(Back and Forth ) จากผลสะท้อนของสิ่งที่ปัญหาการเก็บรวบรวมข้อมูลและการปฏิบัติแสดงได้ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

เลวิน (Lewin, 1946 Cited in Smith, 2002) นำเสนอ กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ได้กล่าวถึงขั้นตอนการวิจัย 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุสภาพปัญหาหรือแนวคิดเกี่ยวกับจุดเริ่มต้นของประเด็นปัญหา 2) การทำความเข้าใจหรือตรวจสอบสภาพความเป็นจริงของประเด็นปัญหาในขั้นที่หนึ่ง 3) การวางแผนหรือกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา 4) การลงมือปฏิบัติการแก้ปัญหาในเบื้องต้น 5) การประเมินสะท้อนผลจากการปฏิบัติว่า แก้ไขปัญหาได้มากน้อยเพียงใด 6) การนำข้อมูลจากขั้นที่ 5 มาใช้เพื่อการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานในขั้นต่อไป 7) การลงมือปฏิบัติตามแผนการในขั้นที่ 6 และการเริ่มต้นระบุประเด็นปัญหาในขั้นที่ 1 อีกครั้ง

มิลส (Mills, 2003) ระบุขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมว่า ประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นการระบุขอบเขตของประเด็นปัญหาที่จะทำการศึกษา 2) การวางแผนการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา 3) การดำเนินการแก้ปัญหาและสังเกตผลจากการปฏิบัติ 4) การประเมินและสะท้อนผลจากการปฏิบัติ และ 5) การปรับปรุงแผนหรือแนวทางการแก้ปัญหา

สิทธิรัฐ ประพุทธนิตินสาร (อ้างในปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ, 2543, หน้า 82) สรุป ขั้นตอน PAR มี 5 ขั้นตอน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ผสมผสานแนวคิดการจัดการชุมชน และการเรียนรู้ ปัญหาของชุมชนเข้าด้วยกัน (Community Organization and Problem based Learning) คือ

1. ระยะเวลาก่อนการทำวิจัย (Pre-Research Phase) ได้แก่

- 1.1 การคัดเลือกชุมชนและการเข้าถึงชุมชน
- 1.2 การบูรณาการ ตัวนักวิจัยเข้ากับชุมชน
- 1.3 การสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของชุมชน
- 1.4 การแพร่แนวคิด PAR แก่ชุมชน

2. ระยะเวลาของการทำวิจัย (Research Phase)

- 2.1 การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาร่วมกับชุมชน
- 2.2 การฝึกอบรมทีมวิจัยท้องถิ่น
- 2.3 การวิเคราะห์ปัญหาซึ่งอาจเกิดขึ้นในกระบวนการ PAR และกำหนดแนว

ทางแก้ไข

- 2.4 การออกแบบการวิจัยและเก็บข้อมูล
- 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 2.6 การนำเสนอข้อมูลต่อที่ประชุมหมู่บ้าน

3. ระยะเวลาการจัดทำแผน (Planning Phase)

- 3.1 การอบรมทีมงานวางแผนท้องถิ่น
- 3.2 การกำหนด โครงการหรือกิจกรรม
- 3.3 การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนงาน
- 3.4 การแสวงหางบประมาณและหน่วยงานที่สนับสนุน
- 3.5 การวางแผนเพื่อติดตามและประเมินผล

4. ระยะเวลาการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation Phase)

- 4.1 การกำหนดทีมงานปฏิบัติงานอาสาสมัคร
- 4.2 การอบรมทีมงานปฏิบัติอาสาสมัคร

5. ระยะเวลาติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Monitoring and Evaluation Phase)

5.1 จัดตั้งทีมงานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหมู่บ้านขึ้นมาติดตามการดำเนินงานของฝ่ายปฏิบัติทุกระยะ

#### 5.2 เสนอผลการประเมินต่อที่ประชุมหมู่บ้าน

ส่วนไพโรจน์ ชลารักษ์ (2549, หน้า 17-23) อธิบายว่า กระบวนการวิจัยการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่าง ๆ สามารถระบุได้ตามลำดับขั้นหรือกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมได้หลายขั้นตอน กระบวนการวิจัยก็ต้องดำเนินไปโดยความร่วมมือกับทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับขั้นตอนตั้งแต่ต้นจนจบสิ้นกระบวนการ ดังต่อไปนี้

1. ขั้นการศึกษาบริบท นักวิจัยจะทำการกำหนดพื้นที่หรืออาณาบริเวณที่จะทำการศึกษาวิจัยเพื่อทำประชาคม โดยมีนักพัฒนาประชาสัมพันธ์ชักชวนให้ชาวบ้านเข้าร่วม และชาวบ้านเข้าร่วมกิจกรรมการวิจัย

2. ขั้นกำหนดปัญหา นักวิจัยสรุปคำถามหรือปัญหา รวมทั้งอธิบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการแก้ไขปัญหาให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เห็นภาพและเกิดความเข้าใจตรงกัน ส่วนนักพัฒนาทำความเข้าใจประเด็นปัญหาและมองถึงผลของการวิจัยได้อย่างชัดเจน และครอบคลุมส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ และชาวบ้านได้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้ข้อมูล และแสดงความคิดเห็น/ความต้องการ ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้ว การวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับสภาพจริงที่เกิดขึ้นหรือสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาที่ประสงค์ได้นั้น ย่อมหลีกเลี่ยงไม่พ้นการที่นักวิจัยจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประชาชนในชุมชนท้องถิ่น รวมถึงการสร้างความตระหนักในบทบาทและความสำคัญของการมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย ขั้นการกำหนดปัญหาร่วมกับชาวบ้านในชุมชน จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้วิจัยจะต้องดำเนินการให้เกิดผลอย่างแท้จริง ก่อนจะเริ่มดำเนินงานในขั้นตอนอื่น

3. ขั้นการวางแผนปฏิบัติงานวิจัย นักวิจัยจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานวิจัยให้ชัดเจน รวมทั้งระบุด้วยว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำวิจัยแต่ละฝ่ายจะมีส่วนร่วมอะไร และอย่างไร เมื่อใดบ้าง พร้อมทั้งแผนการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวิธีการวิจัย ส่วนนักพัฒนาจะเข้าร่วมปฏิบัติการวิจัยโดยติดตามผลการดำเนินงานวิจัยทุกขั้นตอน และคอยตรวจสอบผลของการดำเนินงานว่ามีสิ่งใดที่ผิดพลาดหรือไม่เป็นไปตามแผนหรือเป้าหมาย หรือมีสิ่งใดที่เกิดแทรกซ้อนขึ้นมาหรือไม่ โดยชาวบ้านนั้น จะเข้ามีส่วนร่วมลงมือในการปฏิบัติงานวิจัยตามแผน และตรวจสอบผลว่าพึงพอใจหรือไม่

4. ขั้นการติดตาม ตรวจสอบและปรับปรุง รวมทั้งการแก้ไขระหว่างกระบวนการปฏิบัติงานวิจัย ในขั้นนี้ นักวิจัยที่เข้าร่วมโดยการพิจารณาหาทางปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติการวิจัยแบบมีส่วนร่วม โดยอาศัยข้อมูลจากทุกฝ่าย แล้วนำมาทำการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย โดยนักพัฒนาจะเข้ามีส่วนร่วมด้วยการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานวิจัยและประเมินว่า

ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เป็นต้น และประชาชนหรือชาวบ้านจะเข้าร่วมด้วยการรับรู้ถึงการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานตามที่นักวิจัยกำหนด รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่แสดงถึงความพึงพอใจและความสำเร็จของการดำเนินการวิจัย

5. ขั้นตอนการสรุปผลการวิจัย ในขั้นตอนนี้ นักวิจัยจะทำการสรุปผลการวิจัย และเรียบเรียงเป็นรายงานการวิจัยออกเผยแพร่ นักพัฒนามีส่วนร่วมด้วยการรับทราบและตรวจสอบประเมินผลการวิจัยว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง โดยชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วมด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับผลของการวิจัยว่า พึงพอใจและได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ และแสดงความคิดเห็นอื่นประกอบข้อมูลด้วยว่า เพราะเหตุใด

จากหลักการ แนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาดังกล่าว ประกอบกับความสอดคล้องของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) กับ การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการ ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. ระยะเวลาเตรียมการวิจัย (Pre-research Phase)

ระยะเตรียมการวิจัย เป็นการเตรียมชุมชน เพื่อให้มีความพร้อมที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย ส่วนการดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อจะให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้วิจัย ผู้นำชุมชน ชาวบ้าน รวมถึงเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเป็นการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรที่ศึกษา และเผยแพร่ความรู้ แนวคิดของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) กับ การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ด้วย

### 2. ระยะเวลาการศึกษาปัญหาและความต้องการ (Problem Study and Needs Phase)

ระยะการศึกษาปัญหาและความต้องการ เป็นการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาพร้อมกับทีมวิจัย (Problem Identification and Diagnosis) และเป็นการให้การศึกษากับชุมชน (Community Education Participation-CEP) โดยเน้นไปที่กระบวนการเทคนิควิธี AIC และการสัมภาษณ์ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ทั้งที่เป็นแบบการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระดับบุคคลและระดับกลุ่มบุคคล เพื่อเป็นการประเมินปัญหาและความต้องการของชุมชน (Need Assessment) พร้อมการตัดสินใจร่วมกันในการกำหนดแผนงานและการจัดทำโครงการ และกิจกรรมที่จะนำไปใช้ในการแก้ปัญหาและการพัฒนา

### 3. ระยะเวลาจัดทำแผน (Planning Phase)

ระยะการจัดทำแผน เป็นกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อคัดเลือกโครงการและ กิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ โดยที่ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ซึ่งมีการกำหนด

วัตถุประสงค์ ระบุกิจกรรม/ขั้นตอนให้ชัดเจน กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรม รวมทั้งการอบรมให้ความรู้ สร้างความเข้าใจและการนำกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักไปศึกษาดูงานในโรงเรียนที่มีความเข้มแข็งของการมีส่วนร่วม เพื่อเป็นแบบอย่างในการวางแผนพัฒนาไปสู่สิ่งที่ต้องการ

#### 4. ระยะการนำแผนไปปฏิบัติและการติดตามผล (Implementation and Monitoring Phase)

ระยะการนำแผนไปปฏิบัติ และการติดตามผลเป็นการทำความเข้าใจกับทีมงานปฏิบัติงานวิจัย และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนงานและการติดตามผลในแต่ละรอบ โดยผู้วิจัยจะต้องใช้คำถามๆ กันในกลุ่ม หรือในขณะทำงานเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง คือ ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และเป็นอย่างไร

#### 5. ระยะการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation Phase)

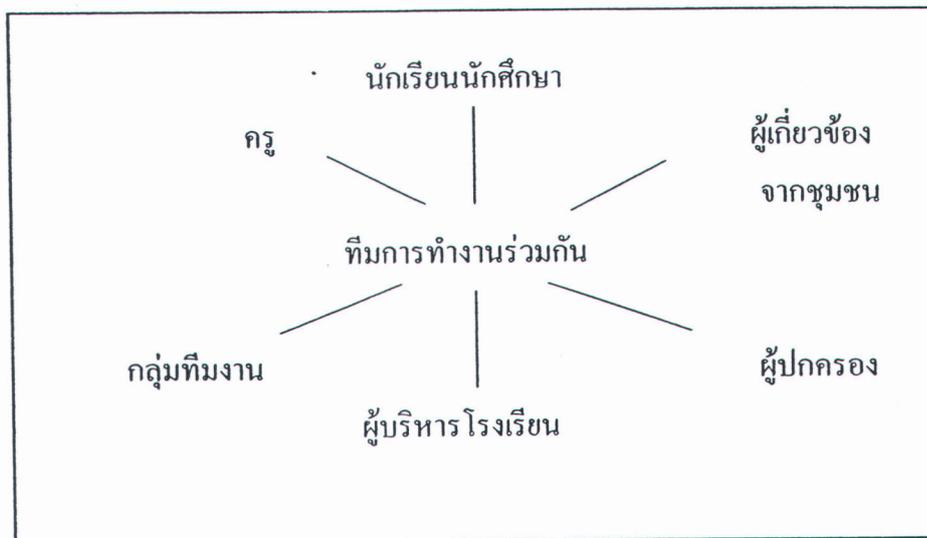
ระยะการประเมินผลการปฏิบัติงาน คณะผู้วิจัยจะร่วมกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้ร่วมงานวิจัย ทำการตรวจสอบข้อมูลที่เป็นผลของการวิจัยว่า ครบถ้วนถูกต้อง หรือไม่ จากนั้นจะจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ และจัดเวทีชาวบ้าน เพื่อนำเสนอผลการวิจัย ซึ่งเป็นการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคณะผู้วิจัยกับชุมชน รวมถึงการสานต่อที่ทำให้องค์กรหรือชุมชนนำผลของการวิจัยไปดำเนินการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

##### ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้วิจัย ชาวบ้าน และชุมชน ที่มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างนักวิจัยจากภายนอกกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นชาวบ้าน หรือสมาชิกของชุมชน (ชอบ เข้มกลัด, โกวิทช์ พวงงาม, 2547, หน้า 6)

รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การมีส่วนร่วมของชุมชนในทุกขั้นตอน มีกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น มีการปฏิบัติให้เห็นจริง และมีการประเมินผลร่วมกันเป็นระยะๆ ซึ่งจะต้องอาศัยเทคนิคเฉพาะในการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอน การสร้างพลังชุมชน (Community Empowerment) สิ่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการพัฒนาของตัวบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กรชุมชนเอง ทำให้ชุมชนสร้างพลังของตนเองขึ้นมา เพื่อการแก้ไขปัญหาของแต่ละชุมชนให้ต่อเนื่องและยั่งยืนตลอดไป ผู้วิจัยปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย การมีส่วนร่วมของกลุ่มบุคคลภายนอกนั้นหมายถึง การเข้ามามีบทบาทในการคิด การกระทำ การรับรู้และเกี่ยวข้องไปพร้อมๆ กันกับการสร้างบรรยากาศของการยอมรับ และความสัมพันธ์ที่ร่วมมือกัน การสื่อสารด้วยรูปแบบที่จริงใจและเหมาะสม การรวมกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง มาช่วยเหลือกัน บางครั้งอาจจะปรับบทบาทกันบ้างระหว่างการทำงาน (Stringer, 1999)

ดังแสดงในภาพที่ 8



ภาพที่ 8 แสดงการทำงานร่วมกันเป็นทีมในการวิจัยแบบมีส่วนร่วม

จะเห็นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนั้น ลักษณะของการทำงานมีความจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับหลายคน ซึ่ง บุปผา ศิริวิศรี (2544, หน้า 17) ได้เสนอแนวคิดที่นำมาใช้เป็นแนวทางวิจัยเชิงปฏิบัติการมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

1. ข้อเท็จจริงทางสังคม (Social Facts) นั้นแตกต่างจากข้อเท็จจริงทางธรรมชาติ (Natural Facts) เพราะมีกระบวนการปฏิสัมพันธ์กับชาวบ้านและสังคมที่เกี่ยวข้องด้วยเสมอ
  2. ผู้วิจัยต้องวางตัวเป็นกลาง ไม่ใช่ความรู้สึกรักของตนเองเป็นผู้ตัดสิน เพราะคุณค่า (Value) เป็นสิ่งที่เข้าถึงไม่ยาก
  3. ความเป็นจริงของสังคม มีองค์ประกอบหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการทางสังคม เช่น ความรู้สึก เจตจำนง คุณค่าของประชาชน เป็นต้น ดังนั้นการเข้าถึงคุณค่านี้ต้องทำความเข้าใจองค์ประกอบก่อน
  4. นักวิจัยที่ผูกพัน เกี่ยวข้องกับประชาชน จะยิ่งช่วยให้เข้าถึงกลุ่มสำคัญในสังคมได้ง่ายและมากขึ้น
  5. ความสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการวิจัย วิจัยให้กว้างและเปิดโอกาสให้เขาเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทั้งคนและสังคมไปด้วย และผู้วิจัยต้องพิจารณาในประเด็นของระดับของการมีส่วนร่วม และขั้นตอนของการมีส่วนร่วมในแต่ละกรณี
- การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม(PAR) เป็นการวิจัยที่มีลักษณะแตกต่างจากการวิจัยประเภทอื่น ซึ่งเคมมิส และ วิลคินสัน (Kemmis & Wilkinson, 1998) ได้สรุปลักษณะเด่นของ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ไว้ 6 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการทางสังคม ซึ่งผู้วิจัยทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนบุคคลกับส่วนรวม เพื่อสร้างความเข้าใจว่าแต่ละบุคคลถูกสร้างใหม่โดยอาศัยการปฏิบัติการทางสังคมแบบมีส่วนร่วม เมื่อนำมาประยุกต์กับทางการศึกษา การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมอาจเป็นการศึกษาการทำงานเป็นทีมของครู เป็นต้น

2. รูปแบบการวิจัยเป็นการศึกษาโดยอาศัยการมีส่วนร่วม หมายความว่า แต่ละบุคคลในระหว่างกระบวนการศึกษา ต่างตรวจสอบว่าตนเองมีความเข้าใจอย่างไร มีทักษะ ค่านิยม รวมถึงความรู้ของตนเองในปัจจุบันทั้งในแง่ที่ดีและแง่ที่เป็นอุปสรรคนั้นมีอะไรบ้าง ตัวอย่างเช่น ครูผู้สอนต้องการศึกษาตนเองเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีขึ้นในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. รูปแบบการวิจัยเป็นการลงมือปฏิบัติและทำงานร่วมกัน เพราะว่าการค้นหาความจริงนี้จะสำเร็จได้ด้วยผู้อื่น เป็นการลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชน ผลผลิตของความรู้โครงสร้างขององค์กรทางสังคม โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะลดการกระทำที่เป็นอุปสรรคที่ไม่เหมาะสมผล ลดการสูญเสีย ลดความไม่เท่าเทียมกัน

4. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการปฏิบัติการที่จุดประกายที่สร้างสรรค์ สามารถแก้ไขข้อจำกัดที่มีอยู่ได้ และก่อให้เกิดการพัฒนา เช่น การปรับกระบวนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้น เป็นต้น

5. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อช่วยให้แต่ละบุคคลได้หลุดพ้นจากอุปสรรคที่พบในการสื่อสาร ในกระบวนการทำงาน และในความสัมพันธ์ของอำนาจที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

6. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการวิจัยแบบเป็นพลวัต การไตร่ตรองครุ่นคิด และเน้นในเรื่องของการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิบัติ สิ่งนี้เกิดขึ้นในรูปแบบของการตรวจสอบ แก้ไขปรับปรุงอย่างเป็นพลวัตกับการลงมือกระทำ จนสำเร็จจากผลของการปฏิบัตินั้น

#### ประโยชน์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ประพิน วัฒนกิจ (2542, หน้า 141) ระบุว่า ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีหลายประการ ดังนี้

1. ชาวบ้าน ประชาชนและผู้ด้อยโอกาส จะตื่นตัวได้รับการศึกษามากขึ้น มีความสามารถคิดวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และมีความเชื่อมั่นที่จะร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมทางสังคม

2. ประชาชนได้รับการแก้ปัญหา ผู้ด้อยโอกาสมีโอกาสมากขึ้น การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ กระจายทั่วถึงและเป็นธรรมมากขึ้น การรับรู้ข้อมูลข่าวสารมีมากขึ้น ส่งผลให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น

3. ทีมผู้วิจัยและนักพัฒนา ได้เรียนรู้จากชุมชนได้รับประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับชุมชน ก่อให้เกิดความเข้าใจในชุมชน และเกิดแนวคิดในการพัฒนาอย่างแท้จริง

4. ผลงานวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที เพราะได้ทดลองปฏิบัติตามแล้วในสนาม โดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในชุมชน จากการที่ประชาชนมีส่วนร่วมเป็นผู้ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจดำเนินการ และในที่สุดก็จะเกิดความเป็นเจ้าของร่วมกัน

ส่วน สามารถ กมขุนทด (2548, หน้า 40-41) กล่าวว่า กระบวนทัศน์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เกิดจากการตั้งคำถามของนักวิจัยบางกลุ่มเกี่ยวกับคุณค่าของการวิจัยที่อิงวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือการวิจัยในกลุ่มปฏิฐานนิยม (Positivism) ว่า สามารถทำให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมได้อย่างสมบูรณ์หรือไม่ หรือว่าเป็นเพียงเครื่องมือสำหรับให้คนบางกลุ่มที่อยู่ในสถานะเหนือกว่าผู้อื่น ได้ใช้เพื่อตอกย้ำสถานภาพในการครอบงำผู้ที่เสียเปรียบหรือด้อยโอกาสให้มีความมั่นคงมากยิ่งขึ้น (Creswell, 1994, Byrne-Armstrong et al., 2001; Babbie, 2001 อ้างถึงใน สามารถ กมขุนทด, 2548) จากความเคลือบแคลงในคุณค่าของการวิจัยแบบประเพณีนิยมดังกล่าว ซึ่งให้ความสำคัญกับบทบาทของนักวิจัยในฐานะผู้เชี่ยวชาญที่จัดกระทำหรือให้ความหมายแก่สิ่งที่คนทำการศึกษา โดยมองปรากฏการณ์และกลุ่มคนในสังคมเป็นเสมือนวัตถุที่นักวิจัยเข้าไปทำการศึกษาเพื่อบรรลุเป้าหมายการวิจัย (Denzin & Lincoln, 1998) จึงทำให้เกิดคำถามตามมากมาย ทั้งในแง่ความถูกต้อง ผลที่ได้จากการวิจัย ความเหมาะสมในแง่จริยธรรมที่นักวิจัยปฏิบัติต่อผู้คนในบริบทการศึกษา และผลกระทบในแง่นโยบายหรือการกำหนดรูปแบบโครงสร้างทางสังคมที่จะตามมาหลังจากที่นักวิจัยถอนตัวออกไปแล้ว นักวิจัยกลุ่มที่มีความเห็นขัดแย้งกระแสหลักต่างพยายามหาทางออกให้กับคำถามต่างๆเหล่านี้ และอาจกล่าวได้ว่า การเติมเต็มจุดอ่อนของวิธีการวิจัยที่อิงวิธีการทางวิทยาศาสตร์ซึ่งให้นักวิจัยเป็นหลักในการศึกษาหรือสร้างความรู้ จึงเป็นจุดเด่นหรือประโยชน์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งพอจะสรุปได้ ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ทำให้ผู้คนในสังคมได้รับโอกาสในการเรียนรู้ และสร้างความรู้เกี่ยวกับตนเอง หรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของตน (Ramsey, 2000 อ้างถึงใน สามารถ กมขุนทด, 2548) จากเดิมที่เป็นบทบาทหน้าที่ของนักวิจัยซึ่งช่วยให้ผู้คนได้เรียนรู้ที่จะทำการวิจัย และตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ที่พวกเขาได้สร้างขึ้นมา

2. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ช่วยทำให้ผู้คนทุกกลุ่มทุกระดับในสังคมได้มีโอกาสนำหน้าเข้าหากันและร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น (Yoon, 2000) เพราะเป็นกิจกรรมที่เปิดกว้างให้คนทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างเป็นประชาธิปไตย เมื่อต่างฝ่ายต่างได้รับการยอมรับในความสำคัญในฐานะสมาชิกที่มีความเท่าเทียมกัน ผลที่ตามมาได้แก่ ความสามัคคีผูกพันระหว่างคนในสังคม

3. การให้ความหมายแก่ปัญหาในสังคมที่ถูกต้องตามสภาพความเป็นจริง เพราะเป็นกิจกรรมที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของคนในสังคมซึ่งมีความรู้ ความเข้าใจในบริบทที่เป็นอยู่อย่างชัดเจน ประกอบกับมีการทบทวนความหมายจากคนในทุกกลุ่มทุกระดับ ทำให้มั่นใจได้ว่า ความเข้าใจของนักวิจัยและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยป้องกันความขัดแย้งในภายหลังได้ (Hollingsworth, 1997)

4. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ช่วยให้บุคคลในสังคมเกิดการค้นพบหรือตระหนักในศักยภาพที่ตนมีอยู่ โดยเฉพาะกลุ่มที่ด้อยโอกาสหรือถูกเอารัดเอาเปรียบจากสภาพโครงสร้างของสังคม ที่จะได้มีโอกาสแสดงบทบาทของคนออกมาอันจะนำไปสู่ความมั่นใจในสภาพชีวิต และสถานภาพที่ดีขึ้น (Peters, 1997)

5. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ช่วยให้สังคมเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน เนื่องจากความรู้และความตระหนักในปัญหาสังคมเกิดการค้นพบโดยกลุ่มคนในสังคมเอง ทำให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดมีความเข้าใจปัญหาต่างๆอย่างถ่องแท้ ทั้งปัญหาสิ่งแวดล้อมและปัญหาสังคม การป้องกันและการแก้ไขปัญหาจึงทำได้ง่ายกว่าประเพณีการให้วิธีการปฏิบัติ โดยที่ผู้ปฏิบัติไม่ทราบเหตุผลหรือความสำคัญของการปฏิบัติ (Kemmis and Mc Taggart, 2000; Mills, 2003)

ทางด้านการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจการศึกษา กับการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้นถือเป็นหัวใจหรือเป็นหลักสำคัญสำหรับการบริหารที่กระจายอำนาจสู่สถานศึกษา การบริหารแบบร่วมมือหรือการมีส่วนร่วม (Participative Management) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันมากในบรรดานักบริหารวงการต่าง ๆ รวมทั้งด้านการศึกษาด้วย โดยเชื่อว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น

การบริหารแบบมีส่วนร่วมใน โรงเรียนนั้น พบว่า มีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษา ดังนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543)

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครูเจ้าหน้าที่ และชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของโรงเรียน
2. ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น
3. เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน
4. สร้าง สนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ในทุกระดับ
5. เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร
6. สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้เกิดการริเริ่ม จัดทำโครงการใหม่ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น

7. การที่ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณจึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณโดยประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด

8. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียน ได้เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษา

9. ชุมชนมีส่วนร่วมและสิทธิในการบริหารและจัดการศึกษา

10. การบริหารและการตัดสินใจด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

11. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้อการสอนและโครงการใหม่

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2539, หน้า 1 – 2) ได้เสนอแนวคิดที่ว่าโรงเรียนจะพัฒนาได้ดีจนเกิดผลต่อการพัฒนานักเรียน ได้อย่างแท้จริง ถ้าทุกฝ่ายทุกคนในชุมชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน รักโรงเรียน เข้าร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมจัดการศึกษาและพัฒนาโรงเรียน รวมทั้งสนับสนุนทรัพยากรทั้งกำลังแรงงาน และงบประมาณแต่สภาพเงื่อนไขและปัญหาพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้นำศักยภาพของคนในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยเข้าใจว่าภารกิจจัดการศึกษาเป็นของโรงเรียน อีกทั้งชุมชนยังไม่เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน ดังนั้นหากต้องการให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนสมบูรณ์ ชัดเจนอย่างต่อเนืองแล้ว ศักยภาพของการมีส่วนร่วมของชุมชนจะเป็นปัจจัยของการพัฒนาที่สำคัญที่สุดซึ่งสภาพความสำเร็จจากการมีส่วนร่วมมีดังต่อไปนี้ คือ

1. มีองค์คณะบุคคลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู ประชาชน และบุคลากรในองค์กร ในชุมชนร่วมเป็นกรรมการโรงเรียน

2. คณะกรรมการโรงเรียนร่วมกันดำเนินการวางแผนบริหารและพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

3. ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน การจัดกิจกรรมสนับสนุนการพัฒนานักเรียนในทุกด้านทั้งในและนอกโรงเรียน

4. ประชาชนในท้องถิ่นรับทราบความเคลื่อนไหว และความก้าวหน้าในการพัฒนาโรงเรียนอยู่เสมอ

5. ผู้นำท้องถิ่นผู้ปกครองและชุมชนเล็งเห็นว่าหากต้องการทำให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพและมาตรฐาน รวมทั้งส่งเสริม ศิลปะ การแสดง และการกีฬา หากได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้อจากสาธารณชน ก็จะเพิ่มพลังแห่งการเรียนรู้อย่างมหาศาล สื่อสารมวลชนนานาชาติต้องสร้างและถูกนำมาเป็นเครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ของคนในประเทศโดยรวดเร็ว ส่วนอื่น ๆ ของสังคมที่ยังไม่ได้กล่าวถึง ที่ชุมชนสามารถค้นหาและนำมาใช้เพื่อให้มีส่วนร่วมในการส่งเสริมการเรียนรู้อจะต้องได้รับการสืบค้นอย่างเป็นรูปแบบ และเป็นไปอย่างค่อเนื่อง

จะเห็นได้ว่าเมื่อใช้หลักการ “สังคมทั้งมวลเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา” แล้วจะเปิดพื้นที่การศึกษาขึ้นเต็มประเทศ และเพิ่มปริมาณของการเรียนรู้ขึ้นมาอย่างสูงสุด

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการพัฒนาการศึกษา หากจะให้เกิดผลที่ดีที่สุดนั้นควรเกิดจากพลังและขีดความสามารถของชุมชนที่ได้ผนึกกำลังขึ้นมา ผสมผสานกับการสนับสนุนของการปกครองแห่งรัฐ การที่จะให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ดำเนินการฝ่ายเดียวนั้น นอกจากจะยากที่จะประสบความสำเร็จและผลงานไม่มั่นคงถาวรแล้ว ยังนำไปสู่การขยายช่องว่างและความขัดแย้งระหว่างพลังทั้งสองฝ่าย ความร่วมมือ ระหว่างชุมชนและรัฐ ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของการพัฒนาชุมชน จึงประกอบด้วยการมีส่วนร่วมของชุมชน (Local Participation) และการสนับสนุนจากภาครัฐความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับประชาชน

### กระบวนการพลังสร้างสรรค์(AIC)

เทคนิค A-I-C (Appreciation Influence Control) คิดค้นและพัฒนาโดย วิลเลียม.อี.สมิท (William E. Smith) และ ทูริต ซาโต้ (Ms.Turid Sato) จาก Organizing for Development and International Institute: ODIT, U.S.A ซึ่ง A-I-C คือ กระบวนการประชุมที่มีวิธีหรือขั้นตอนที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมประชุมได้มีโอกาสสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจสภาพปัญหา ข้อจำกัด ความต้องการและศักยภาพของผู้เกี่ยวข้องต่างๆ เป็นกระบวนการประชุมที่ระดมพลังสมอง เพื่อแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ เมื่อดำเนินการถูกต้องตามขั้นตอน ผลงานที่ได้จากการประชุมนี้ จะมาจากความคิดของผู้ที่เข้าร่วมประชุมทุกคน (ชอบ เข้มกลัด และ โกวิทท์ พวงงาม, 2547, หน้า 54-55 อ้างอิงจาก ศิริวรรณ เพ็ชรสุข และคณะ, 2543, หน้า 73)

บุคคล กลุ่ม องค์กร ชุมชนและสังคม ล้วนมีพลังสร้างสรรค์ แฝงอยู่มากมาย แต่มักนำไปใช้ในทางลบหรือไม่สามารถนำพลังสร้างสรรค์นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ หากบุคคล กลุ่ม องค์กร ชุมชนและสังคมทราบวิธีการระดมพลังสร้างสรรค์ที่มีอยู่มาใช้ในแนวทางที่เกิดประโยชน์ ก็จะทำให้เกิดความเจริญ ความสงบสุขขึ้นในสังคม ซึ่งเทคนิค A-I-C นี้ เป็นวิธีการรวมพลังปัญญาและพลังสร้างสรรค์ของแต่ละคนเข้ามาเป็นพลังในการพัฒนา โดยมี 3 ขั้นตอน (อรพินท์ สพโชคชัย. 2537, หน้า 13 อ้างถึงใน ปารีชาติ วัลย์เสถียร และคณะ, 2543, หน้า 92-93) ดังนี้

1. ขั้นตอนการสร้างความรู้ (Appreciation หรือ A) เป็นขั้นตอนการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ขั้นตอนนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนแสดงความคิดเห็น รับฟัง และหาข้อสรุปร่วมกันอย่างเป็นประชาธิปไตย

2. ขั้นตอนการสร้างแนวทางการพัฒนา (Influence หรือ I) เป็นขั้นตอนการหาวิธีการที่จะทำให้พัฒนาหมู่บ้านตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเป็นช่วงการหามาตรการหรือวิธีการในการพัฒนาหรือค้นหาเหตุผล เพื่อจัดลำดับความสำคัญตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม

3. ขั้นตอนการสร้างแนวทางปฏิบัติ (Control หรือ C) เป็นการนำเอากิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ มาสู่การปฏิบัติ และจัดกลุ่มผู้ดำเนินงาน ซึ่งจะรับผิดชอบต่อโครงการหรือกิจกรรม

ส่วน สีไบตอง (อัปสร) บุญประดับ (2544) กล่าวว่า กระบวนการ AIC เป็นเทคนิควิธีการระดมแนวความคิดที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับการแก้ไขปัญหาเพื่อการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม โดยทุกคนมีความเท่าเทียมกัน มองปัญหาร่วมกันและสรุปจบด้วยการยอมรับร่วมกัน ใช้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวางแผนพัฒนาทีมงาน การแก้ปัญหา การสร้างความร่วมมือ หรือการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

A (Appreciation) หมายถึง ความพอใจ

I (Influence) หมายถึง อิทธิพล

C (Control) หมายถึง การควบคุม

วิธีการเตรียมการ ในการนำกระบวนการนี้ไปใช้ จะต้องเตรียม . คน. สถานที่ในการฝึกอบรม อุปกรณ์ กำหนดระยะเวลา และเตรียมนักวิจัยให้พร้อม ( ลือชา วรรณค์ .2545)

ศักดิ์ชาย สิกขา (2544) กล่าวว่า เทคนิคกระบวนการ AIC เป็นการระดมความคิดจากคนหนึ่งสู่หลายคน คือ จากกลุ่มย่อยรวมเป็นกลุ่มใหญ่ ดังนั้นวิทยากรหรือผู้นำการประชุมจึงควรแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อยให้มีจำนวนคนประมาณ 15-20 คน แล้วจึงเข้าสู่ขั้นตอนที่ 1-7 ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 (A1 = Appreciation 1) สภาพปัจจุบัน**

ประเด็น สภาพของงานปัจจุบัน เป็นการตรวจสอบสภาพของตัวแปรในองค์กรที่เป็นอยู่จริง ปฏิบัติ

1. คิดคนเดียวแล้ววาดภาพคนเดียวตามแนวคิดของตนเอง
2. นำเสนอทีละคนให้กลุ่มฟังพร้อมเปิดโอกาสให้ซักถาม
3. คิดรวมกันในกลุ่มย่อยแล้วสรุปเป็นภาพรวม
4. ทุกกลุ่มย่อยนำเสนอต่อกลุ่มใหญ่ แล้วจะได้ข้อสรุปสภาพงานในปัจจุบันเป็นอย่างไร

**ขั้นตอนที่ 2 (A2 = Appreciation 2) สภาพอนาคต**

ประเด็น สภาพของงานในอนาคต ตามแนวคิดของสมาชิกที่คิดว่าน่าจะเป็นและเป็นไปได้ ปฏิบัติ

1. คิดคนเดียว แล้ววาดภาพคนเดียวตามแนวคิดของตนเอง

2. นำเสนอทีละคน ให้กลุ่มฟังพร้อมเปิดโอกาสให้ซักถาม
3. คิดรวมกัน ในกลุ่มย่อยแล้วสรุปเป็นภาพรวม คิดคำขวัญ และตั้งชื่อกลุ่ม
4. ทุกกลุ่มย่อยนำเสนอต่อกลุ่มใหญ่ แล้วนำเสนอสรุปเป็นภาพอนาคตที่ทุกคนต้องการ

ร่วมกัน

**ขั้นตอนที่ 3 (I1 = Influence 1) วิธีการมุ่งสู่อนาคต**

ประเด็น วิธีการสำคัญที่จะทำให้สภาพของงานของสมาชิกดีขึ้นในอนาคต เขียนให้ได้มาก

ที่สุด

ปฏิบัติ

1. คิดคนเดียว แล้วเขียนคนเดียวตามแนวคิดของตนเอง
2. นำเสนอทีละคน ให้กลุ่มฟังพร้อมเปิดโอกาสให้ซักถาม
3. นำวิธีการของทุกคนมารวมกัน แล้วแยกประเภท
  - 3.1 ที่เหมือนกันหรือคล้ายกัน ให้รวมกัน
  - 3.2 ที่ขัดแย้งกัน สร้างการยอมรับด้วยเหตุผลและสันติ
  - 3.3 จัดลำดับความสำคัญ และแยกประเภทของวิธีการ
4. ทุกกลุ่มย่อยนำเสนอต่อกลุ่มใหญ่ แล้วใช้วิธีเดียวกันกับการนำเสนอในกลุ่มย่อย



**ขั้นตอนที่ 4 (I2 = Influence 2) วิเคราะห์แนวทางปฏิบัติ**

ประเด็น จากวิธีการที่ทุกคนร่วมกันคิด สมาชิกมาร่วมกันจัดออกเป็นหมวดหมู่กิจกรรม

ได้แก่

1. กิจกรรมต้องรอประมาณ หรือรอการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง
2. กิจกรรมไม่ต้องรอ เพราะไม่มีความเป็นไปได้

ปฏิบัติ

1. นำวิธีการทั้งหมดมาแยกเป็นกลุ่มกิจกรรม
2. นำกิจกรรมที่ทำได้มาแยกประเภท ตามลักษณะที่คล้ายคลึงกันและเกี่ยวข้องกัน
3. เปิดโอกาสอภิปราย ปรับ เพิ่ม ลดและแก้ไขได้ตามแนวคิดของกลุ่ม
4. แยกกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ให้ชัดเจน

**ขั้นตอนที่ 5 (C1 = Control 1) การเขียนแผนดำเนินการ หรือแผนปฏิบัติการ**

ประเด็น กลุ่มกิจกรรมที่แยกประเภทไว้ จะเกิดผลในทางปฏิบัติได้ เมื่อจัดทำโครงการ

สนับสนุน ให้ทุกคนเลือกกลุ่มกิจกรรมที่ตนเองถนัดและชอบ โดยเดินออกมาลงชื่อในกลุ่มกิจกรรมที่จัดเรียงไว้ให้

### ปฏิบัติ

1. ให้ทุกคนเดินออกมาลงชื่อในกลุ่มกิจกรรมที่ตนเองและถนัด แต่ละคนอาจลงชื่อได้หลายกิจกรรม
2. ให้แยกกลุ่มตามกิจกรรมที่ลงชื่อไว้ คนที่ลงชื่อไว้หลายกิจกรรมให้เลือกกิจกรรมที่ชอบมากที่สุด
3. ให้แต่ละกลุ่มตั้งประธานและเลขานุการเพื่อทำหน้าที่ประสานงาน
4. ประธานกลุ่มนำกิจกรรมที่เลือกมา อธิบายถึงประเด็นและวิธีการที่ได้มา และขอความเห็นต่อกลุ่มว่าจะมีวิธีการใดในประเด็นนี้ อาจดำเนินการได้ 2 วิธี คือ
  - วิธีที่ 1 ระดมความคิดเห็น และบันทึกลงบนกระดานที่ทุกคนมองเห็นด้วยกัน
  - วิธีที่ 2 ให้แต่ละคนคิดคนเดียว และเขียนชื่อโครงการที่จะสนับสนุนให้เกิดผลเป็นรูปธรรม แล้วส่งให้ประธานนำมาสรุปบนกระดานเพื่ออภิปรายหาข้อยุติ
5. เมื่อได้โครงการแล้ว แบ่งโครงการให้ผู้ที่ชอบ/ถนัดในแต่ละโครงการจัดทำ

โครงการเพื่อรวบรวมให้เลขานุการกลุ่มนำเสนอต่อกลุ่มใหญ่เพื่ออภิปรายร่วมกัน

**ขั้นตอนที่ 6 (C2 = Control 2)** หาข้อยุติเพื่อจัดทำกลยุทธ์ในการพัฒนาร่วมกัน

ประเด็น โครงการทุกโครงการที่ทุกคนร่วมกันคิดขึ้นมา ร่วมกันศึกษาทุกโครงการว่า โครงการใดควรทำก่อน โครงการใดควรทำหลัง ซึ่งทั้งหมดนี้จะจัดทำเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาต่อไป

### ปฏิบัติ

1. ให้แต่ละกลุ่มกิจกรรมออกมาเสนอโครงการที่เป็นกลยุทธ์ ที่จะทำให้กิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จไปได้ และให้ทุกคนมีสิทธิ์ที่จะให้ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมได้หากไม่ เห็นด้วย สามารถให้เหตุผลเพื่อการปรับปรุงได้ เพราะนี่คือข้อสรุปที่ทุกคนยอมรับร่วมกัน
2. แต่ละโครงการจะได้รับการจัดแยก จัดอันดับความสำคัญ เรียงควนก่อนหลัง เพื่อทำแผนกลยุทธ์

3. เมื่อครบทุกกลุ่มขอสัญญาใจจากสมาชิกทุกคนว่า ทุกคนจะร่วมกันทำ ร่วมกันสนับสนุน และผลักดันให้เป็นไปตามข้อตกลงร่วมกัน

**ขั้นตอนที่ 7 (C3 = Control 3)** สรุปและติดตามผล

ประเด็น ทีมผู้จัดดำเนินการ สรุปทุกโครงการเป็นกลยุทธ์ ในการพัฒนา นำเสนอต่อมหาวิทยาลัย และส่งถึงผู้สัมนนาทุกคน

### ปฏิบัติ

1. จัดทำเอกสารสรุป
2. จัดส่งถึงสมาชิกเข้าสัมนนาทุกคน และเสนอต่อมหาวิทยาลัยในรูปแบบแผนงาน

### 3. ติดตามผลและประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนทราบเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

การใช้เทคนิค AIC ในระดับหมู่บ้านพบว่า เป็นเครื่องมือที่ง่าย ประหยัดและถ่ายทอดให้นักพัฒนาในพื้นที่ได้โดยไม่ต้องใช้เวลามากนัก นำไปปฏิบัติได้ผลดี เมื่อดำเนินการครบตามขั้นตอน และหลักการแล้วจะสามารถกระตุ้นให้เกิดพลังของชุมชนและก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนได้ดี ประชาชนในชุมชนเกิดความเป็นเจ้าของงานในพื้นที่ (อรพินท์ สพโชคชัย และคณะ, 2540)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

นิพนธ์ เสือก้อน (2545, หน้า 183-190) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความเป็นหุ้นส่วนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม : กรณีศึกษาการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน โดยศึกษากับบุคคลหลักจำนวน 17 คน ผลการศึกษาความเป็นหุ้นส่วนการบริหารจากกระบวนการทำงานร่วมกันของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าสามารถสร้างขึ้นได้โดยอาศัยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) บุคคลที่มีส่วนร่วม จะต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันถึงขั้นที่แสดงพฤติกรรมสนิทสนมแนบแน่น ความเคารพนับถือ และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระดับของความไว้วางใจนี้จะแปรผันโดยตรงกับความสนิทสนมแนบแน่นและความเคารพนับถือ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของบุคคลมีความเสมอภาค ซึ่งเกิดจากการเจรจาต่อรองจนได้ข้อยุติร่วมกัน 2) ผู้ประสานงานด้านวิชาการ เป็นผู้ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา สร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นการทำงาน ทบทวนความก้าวหน้าของภารกิจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความชำนาญในแต่ละด้านได้แสดงบทบาทอย่างเต็มที่ และ 3) กระบวนการทำงานร่วมกัน โดยในแต่ละองค์ประกอบ เริ่มจากการกำหนดความต้องการ การวางแผนปฏิบัติ การปฏิบัติตามแผน และการประเมินสะท้อนกลับ ในระยะเวลายาวนานเพียงพอ และต่อเนื่อง จนภารกิจที่เป็นความผูกพันร่วมกันสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนผลการศึกษาประสิทธิผลของความเป็นหุ้นส่วนการบริหาร การวิจัยพบว่า ความพึงพอใจต่อภารกิจที่เป็นความผูกพันร่วมกันของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เกิดขึ้นต่อเมื่อภารกิจที่เป็นความผูกพันร่วมกันสำเร็จและนำไปสู่สัมพันธ์ภาพระหว่างกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จนั้น ได้แก่ ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานร่วมกัน วิธีการทำงานร่วมกัน กิจกรรมที่กำหนดเป็นภารกิจที่เป็นความผูกพันร่วมกัน คุณสมบัติพื้นฐานของบุคคลที่มีส่วนร่วมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน กระบวนการตัดสินใจ และระดับของการตัดสินใจ

วิวัฒนา บรรเทิงสุข (2546, หน้า 123-128) ได้วิจัยเรื่อง การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการใช้สมุนไพรในชุมชนบ้าน

ชาวดับเต่าจังหวัดระยอง โดยศึกษากับบุคคลหลักในชุมชน จำนวน 59 คน ผลการวิจัยพบว่า จุดอ่อนของชุมชน คือ ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาท้องถิ่น และการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาชุมชน ได้น้อย ประชาชนขาดแรงจูงใจในการพัฒนางานภูมิปัญญา และไม่มีรูปแบบการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นของตนมาดำเนินการหารายได้ ปัญหาสำคัญของการมีส่วนร่วมในกระบวนการถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านสมุนไพรเนื่องมาจากชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นสังคมอุตสาหกรรมใหม่ มีการพึ่งพาการตลาดสูง ความสัมพันธ์ของคนในชุมชนมีน้อย ส่วนจุดแข็งของชุมชนคือ มีทรัพยากรที่เป็นสมุนไพรหลายชนิด มีเอกลักษณ์อาหารจากภูมิปัญญาท้องถิ่น ครูภูมิปัญญาท้องถิ่นมีหลายกลุ่ม มีพื้นที่และแหล่งน้ำที่เอื้อต่อการพัฒนาการเกษตร สำหรับการวิจัยครั้งนี้ชุมชนได้เสนอให้นำทุนในชุมชนที่ประกอบด้วยครูภูมิปัญญา ผลผลิตที่เป็นเอกลักษณ์ด้านสมุนไพรมาพัฒนา โดยนำสมุนไพรกะทือ มาทำอาหารเพื่อเป็นตัวแทนในการสร้างปรากฏการณ์จนได้รูปแบบเบื้องต้นของมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการใช้สมุนไพรในชุมชนบ้านชาวดับเต่า จังหวัดระยอง ประกอบด้วยการดำเนินการหลัก 15 ประการ คือ 1) การรวมกลุ่มผู้สนใจที่มีแนวคิดเดียวกัน และเอื้อกันมากที่สุด 2) การเลือกกิจกรรมที่ปฏิบัติง่าย ใช้ทุนน้อยมาเป็นสื่อสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน 3) การสำรวจตลาดผู้บริโภคเพื่อหาความเป็นไปได้ของการผลิต 4) การมีระเบียบการทำงานของกลุ่ม เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย 5) การมีกลุ่มเป้าหมายที่รองรับผลผลิตที่ชัดเจน เพื่อการผลิตสินค้าได้ตรงกับความต้องการ 6) การที่ทุกคนทำงานต้องรู้และเข้าใจสรรพคุณของผลิตภัณฑ์ 7) แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบโดยให้สมาชิกเลือกงานเอง ตามความถนัด 8) เลือกสถานที่ที่สะดวกและเอื้อต่อการทำงานของสมาชิก 9) การเริ่มงานจากจำนวนน้อยแล้วค่อยขยายตามความต้องการของผู้บริโภค 10) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและผลผลิตที่ตรงประเด็น 11) ให้ความสำคัญและความเสมอภาคกับทุกคน 12) ปัญหาที่พบได้รับการแก้ปัญหาและต้องสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการได้ทันที 13) การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในกลุ่มและบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกระดับ 14) การพัฒนาปรับปรุงงานให้มีความสม่ำเสมอทั้งคุณภาพและปริมาณ สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค 15) การสร้างขวัญกำลังใจที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกกลุ่ม ผลที่ได้รับจากกระบวนการวิจัย ปรากฏว่า กลุ่มที่ดำเนินการผลิตด้วยกระบวนการดังกล่าวสามารถดำเนินการบริหารจัดการพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและมีรายได้เพิ่มขึ้น

สมบัติ ท้ายคำเรือ (2547, หน้า 149-162) ได้วิจัยเรื่อง การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาหลักสูตรการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ในชั้นเรียนสำหรับครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษากับกลุ่มครูผู้สนใจร่วมพัฒนาหลักสูตร จำนวน 7 คน ผลการวิจัย

พบว่า 1) งานวิจัยในชั้นเรียนที่ครูทำอยู่มีลักษณะการแก้ไขปัญหาลักษณะการสัมฤทธิ์ทางการเรียน แต่ไม่เป็นระบบ อาจเป็นเพราะ ไม่ได้ศึกษาวารสารหรือรายงานการวิจัย รวมทั้งไม่ได้ทำวิจัยจึงไม่ได้นำผลการวิจัยมาใช้แก้ปัญหในการจัดการเรียนการสอน ไม่ได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาในชั้นเรียน เพราะไม่มีความรู้ในเรื่องระเบียบวิธีการวิจัย ไม่ทำการวิเคราะห์ปัญหาในชั้นเรียน ขาดแหล่งเรียนรู้ ขาดเอกสารทางวิชาการ ขาดเงินทุน และขาดผู้ให้คำปรึกษาด้านการวิจัย 2) องค์ประกอบต่างๆของหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยหลักการ จุดมุ่งหมาย โครงสร้างเนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผล ที่ประเมิน โดยครูที่ร่วมพัฒนาหลักสูตรและผู้เชี่ยวชาญที่มีความเหมาะสม สอดคล้องซึ่งกันและกันในระดับมาก 3) ครูมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหากระบวนการวิจัยเพิ่มมากขึ้น มีทักษะในการปฏิบัติการวิจัยตั้งแต่เริ่มต้นจนครบกระบวนการวิจัย รวมทั้งมีเจตคติที่ดีต่อการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนและเห็นคุณค่าและประโยชน์ของการวิจัยที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียน 4) ผลการประเมินกระบวนการรายงานวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนของครูที่ร่วมพัฒนาหลักสูตรแต่ละคนพบว่า ส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานวิจัยได้ตามแผนที่กำหนดไว้ มีความมั่นใจในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนและสามารถให้ความช่วยเหลือเพื่อนครู โดยสร้างเครือข่ายนักวิจัยในโรงเรียนได้

สถาพร หอยงอ่อน (2548, หน้า 43 - 44) ได้ศึกษาโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน: วิเคราะห์ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อวางแผนพัฒนา และประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันของโรงเรียนบ้านคูในงาน 5 ด้านคือ 1) ด้านบริหารและการจัดการ 2) ด้านคุณภาพนักเรียนและกระบวนการเรียนรู้ 3) ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 5) ด้านระบบภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์และทรัพยากรทางการศึกษา ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งการดำเนินการแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน โดยขั้นตอนที่ 1 โดยขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาบริบทของโรงเรียนตามโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันของสำนักเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำนวน 5 โรงเรียน และ โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จคือ โรงเรียนมัธยมศึกษา ขั้นตอนที่ 2 เป็นการดำเนินการด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนบ้านคูในงาน กลุ่มเป้าหมายในครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง แลชุมชนของ โรงเรียน ตามโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบสังเกต ข้อมูลเชิงคุณภาพได้จากการสังเกตและสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ข้อมูลเชิงปริมาณได้จากการตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยจากการดำเนินการตามโครงการ

หนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันของโรงเรียนบ้านคูในงานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยของแต่ละด้านดังนี้

1) ด้านบริหารและการจัดการมีค่าเฉลี่ย 3.98 2) ด้านคุณภาพนักเรียนและกระบวนการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ย 3.59 3) ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษามีค่าเฉลี่ย 3.87 4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีค่าเฉลี่ย 4.05 5) ด้านระบบภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์และทรัพยากรทางการศึกษามีค่าเฉลี่ย 4.19

จิณฉัตร ปะโคทั้ง (2549, หน้า 115-119) ศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนศิเค้น โรงเรียนกันทรารมณธ์ จังหวัดศรีสะเกษ โดยการทำการศึกษาจากบุคคลหลักจำนวน 44 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนกันทรารมณธ์ มีลักษณะที่เป็นรูปแบบต่างๆ จำนวน 5 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบการมีส่วนร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) รูปแบบการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) รูปแบบการมีส่วนร่วมในการระดมทุน 4) รูปแบบการมีส่วนร่วมแบบเครือข่ายผู้ปกครอง 5) รูปแบบการมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยทั้ง 5 กลุ่มมีความเกี่ยวข้องและมีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกัน และยังพบว่ามีรูปแบบที่เป็นกระบวนการ การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนศิเค้นอีก 5 ประการ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็น 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผน 3) การมีส่วนร่วมในการลงมือทำ 4) การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล และ 5) การรับประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งพบว่าลักษณะการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรูปแบบที่มีการเคลื่อนไหวเป็นกระบวนการ(Process) มีพลวัตต่อเนื่อง(Dynamic) อยู่ตลอดเวลา ส่วนเงื่อนไขการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนที่ส่งเสริมและสนับสนุน 5 ประการ ได้แก่ 1) การมีผู้นำทางศาสนาให้การสนับสนุนและเห็นความสำคัญของการศึกษา 2) ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้นำชุมชนช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง 3) มีการรวมกลุ่มกันเองในชุมชนหลายกลุ่ม 4) คณะครูมีความสามัคคีและร่วมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 5) ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของคณะครูและชุมชน ส่วนเงื่อนไขการมีส่วนร่วมน้อยของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่ามี 2 ประการ คือ 1) ชุมชนขาดความรู้เรื่องการดำเนินการของโรงเรียนในเรื่องการจัดการเรียนการสอน 2) เงื่อนไขเกี่ยวกับระบบราชการ จากปรากฏการณ์ที่ศึกษาสามารถนำมาสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎีของรูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนศิเค้น โรงเรียนกันทรารมณธ์ จังหวัดศรีสะเกษ ได้แก่ การร่วมคิด การร่วมวางแผน การร่วมลงมือทำ การร่วมติดตามประเมินผล และการร่วมรับผลประโยชน์

มุกิตา แพทย์ประทุม (2549, หน้า 133-142) ศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม โดยการทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

และนำข้อมูลที่ได้ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนมีความเชื่อมโยงกันและสัมพันธ์กันในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในชุมชน โดยลักษณะการมีส่วนร่วมเชิงบูรณาการที่สำคัญ 6 ประการ

- 1) การมีส่วนร่วมในการระดมความคิด มีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของชุมชนทุกประเด็น ได้แก่ การร่วมคิดค้น การวิเคราะห์ปัญหา และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน
- 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผน มีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของชุมชนทุกประเด็น ได้แก่ การกำหนดความสำคัญ กำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ และการสร้างผู้นำรุ่นใหม่
- 3) การมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติ มีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของชุมชนทุกประเด็น ได้แก่ การปฏิบัติกิจกรรม และการส่งเสริมช่วยเหลือให้การปฏิบัติกิจกรรมสำเร็จตามแผน
- 4) การมีส่วนร่วมในการลงทุน มีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของชุมชนทุกประเด็น ได้แก่ งบประมาณ และทุนทางปัญญา
- 5) การมีส่วนร่วมติดตามประเมินผลและตรวจสอบ มีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของชุมชนทุกประเด็น ได้แก่ การตรวจสอบผลการดำเนินงาน และสอบถามความคิดเห็น เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและนำไปปรับปรุงแก้ไข พัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมในชุมชนให้ดี และ
- 6) การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ มีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของชุมชนทุกประเด็น ได้แก่ มีทั้งผลประโยชน์ทางตรงและผลประโยชน์ทางอ้อม

พรสันต์ เลิศวิทยาวีวัฒน์ (2550, หน้า 161- 169) ศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ของนักเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 23 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ของนักเรียนอาชีวศึกษาเอกชนประกอบด้วย 11 ขั้นตอน คือ

- 1) การสร้างความตระหนัก
- 2) กำหนดความรับผิดชอบร่วมกัน
- 3) การให้ความรัก และความอบอุ่น
- 4) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครองและครูที่ปรึกษากับนักเรียน
- 5) การสร้างความมั่นใจให้กับนักเรียน
- 6) สร้างการมีวินัยให้เกิดขึ้น
- 7) การปลูกฝังค่านิยมที่เหมาะสม
- 8) ส่งเสริมการเรียนรู้
- 9) การเป็นตัวแบบที่ดีที่กระทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 10) การให้ความช่วยเหลือเมื่อนักเรียนพบกับปัญหา และ
- 11) การให้กำลังใจกับนักเรียน ส่วนประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ที่มีประสิทธิผลสูงเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสามารถพัฒนาคุณลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ให้กับนักเรียนได้อย่างชัดเจน

คุณลักษณะ ได้แก่

- 1) นักเรียนรู้จักประหยัด
- 2) มีความเสียสละช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ
- 3) เกิดความมั่นใจในตนเอง
- 4) มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
- 5) การแต่งกายเรียบร้อยเหมาะสม
- 6) หลีกเลียงจากอบายมุขทั้งปวง
- 7) มาเรียนสม่ำเสมอสามารถเข้าแถวได้ตามกำหนด
- 8) เข้าเรียนตรงเวลาในแต่ละวิชา
- 9) มีอุปกรณ์การเรียนครบตามลักษณะรายวิชา
- 10) มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็นและนำเสนอหน้าชั้นเรียน
- 11) การซักถามเมื่อไม่เข้าใจในบทเรียน และ
- 12) มีทักษะในการอ่านและการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

สมปอง ชินอร่ามรุ่งเรือง (2546, หน้า 134-135) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดทำ Balanced Scorecard และ KPIs ของกองแผนและโครงการ กรมพลาศิการทหารเรือ กรณีศึกษา : กองแผนและโครงการในสังกัดกรมพลาศิการทหารเรือ ซึ่งเป็นหน่วยงานในส่วนยุทธบริการสังกัดกองทัพเรือ ผลการศึกษาพบว่า กำหนดมุมมองด้านต่าง ๆ 4 ด้าน คือ มุมมองด้านความคาดหวังของกองทัพเรือเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุก ๆ ส่วน มีการส่งกำลังที่ตรงตามความต้องการของหน่วยผู้ใช้และมีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งเป็นตัวผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพในการสนับสนุนภารกิจของกองทัพ มุมมองด้านกระบวนการภายใน เพื่อกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ การแต่งตั้งโยกย้ายที่รวดเร็วและเป็นธรรมเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และการบริหารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ให้บุคลากรมีความรู้ เชี่ยวชาญงานในหน้าที่และมีความรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน และการมีเทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์การทำงานที่พร้อม และมุมมองด้านการเงิน ความสามารถในการประหยัดทรัพยากรด้านการเงินและการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผน เนื่องจากการเป็นหน่วยงานของรัฐ จึงนำมุมมองด้านการเงินมาไว้ส่วนล่างสุดของแผนที่ทางกลยุทธ์ เป็นตัวผลักดันระบบการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร และ Balanced Scorecard สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของรัฐได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีพื้นฐานแนวคิดเช่นเดียวกับระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์(RBM) ส่วนปัญหาอุปสรรคจากการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมของกองแผนและโครงการมีความเคร่งครัดในระเบียบวินัยการดำเนินงานทุกๆ ส่วนจะต้องอ้างอิงระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด วัฒนธรรมการปฏิบัติงานมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์(Output) ของการดำเนินงานนั้นบุคลากรยังไม่มีไม่เคยชิน และการปฏิบัติงานต้องผ่านการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวทำให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงใดๆจะเป็นไปได้ช้ากว่าองค์กรประเภทอื่น แต่จะเป็นสิ่งดีถ้าผู้บังคับบัญชามีฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) และมีความมุ่งมั่น จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

กรเอก ภัทร์ชนันท์ ( 2546, หน้า 99-100) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดทำ Balanced Scorecard สำหรับบริษัท เอเชียน เคมีคัล จำกัด ผลการศึกษาวิจัยพบว่า บริษัทซึ่งเป็นผู้นำในธุรกิจผลิตสารเคมีจำพวกคอปเปอร์ซัลเฟตสำหรับผสมในอาหารสัตว์ ได้จัดทำตัวชี้วัด(KPI) เพื่อวัดผลการปฏิบัติการ ทำให้พนักงานรับรู้ถึงความสำคัญของตัวชี้วัดให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์การดำเนินการ เป้าหมายและความสำเร็จที่องค์กรตั้งไว้ โดยการจัดทำ Balanced Scorecard ในระดับองค์กร การสร้างตัวชี้วัดในระดับฝ่ายและระดับบุคคล ภายใต้วัตถุประสงค์ใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน เพื่อเพิ่มกำไรที่เป็นผลจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ ทั้งรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากยอดขายที่มาจากลูกค้าเก่า และรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากยอดขายที่มาจากลูกค้าใหม่ ในขณะที่พยายามควบคุม

ทุนการดำเนินงานของบริษัท เพื่อให้มีกำไร โดยรวมที่สูงขึ้น มุมมองด้านลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้าด้วยปัจจัยต่าง ๆ โดยเป็นการรักษาลูกค้าเก่า และแสวงหาลูกค้าใหม่ มุมมองด้านกระบวนการภายใน เพื่อกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพและตรงเวลา กระบวนการ Logistic และการให้บริหาร ที่มีประสิทธิภาพ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อ การพัฒนาทักษะของบุคคลในองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน การพัฒนาและการปรับปรุงกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง และการสร้างขวัญ กำลังใจแก่พนักงาน ซึ่งเป็นการสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น กล่าวโดยสรุปพบว่า มุมมองทั้ง 4 มุมมอง ล้วนมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน การที่บริษัทจะบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กร ได้นั้น จำเป็นที่ต้องให้ความสำคัญกับทุกมุมมองและปฏิบัติให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ฉัตรชัย วิไลรัตนสุวรรณ (2546, หน้า 129-130) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดทำ Balanced Scorecard สำหรับบริษัทซีพี ค้าปลีกและการตลาด จำกัด ผลการศึกษาวิจัยพบว่า บริษัทนำเทคนิคการบริหารงานแบบ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารงานของบริษัท และการกำหนดตัวชี้วัด(KPI) ของการวัดผล 4 มุมมองหลัก ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน เพื่อการสร้างรายได้ของแต่ละกิจการและฝ่ายงานให้เพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนด มุมมองด้านลูกค้า เพื่อความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัทโดยรวม มุมมองด้านการบริหารงานภายใน เพื่อการพัฒนากระบวนการผลิต การจัดส่ง การควบคุมและการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมกับบริษัท โดยจัดให้มีการอบรมและพัฒนาบุคลากรภายใน เพื่อเป็นการช่วยส่งเสริมความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อบริษัทมากขึ้น จากการนำ Balanced Scorecard และตัวชี้วัด(KPI) มาใช้พบว่า ฐานข้อมูลของตัวชี้วัด(KPI) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการนำมา กำหนดเป้าหมาย(Target) ในแต่ละตัวชี้วัด(KPI)

ราววัลย์ วัฒนเทศานันท์ ( 2546, หน้า 70) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้เพื่อความสำเร็จในการทำ CRM ของธุรกิจวิชาชีพสอบบัญชีและที่ปรึกษา ผลการวิจัยพบว่า บริษัทสามารถนำเอาเทคนิค Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการบริหารกลยุทธ์ การทำ CRM เริ่มจากการศึกษาวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของบริษัท โดยนำผลที่ได้มา กำหนดกลยุทธ์ก่อนการนำ โปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้กับบริษัท ซึ่งได้ประยุกต์หลักการ Balanced Scorecard ในการวัดผลการปฏิบัติงาน และได้มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่จำเป็นไว้เป็นเครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงาน ภายใต้วัตถุประสงค์ 4 มุมมองหลัก คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการบริหารงานภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งทำให้ทุกคนในบริษัทเกิดการเรียนรู้ และมีส่วนร่วมกับองค์กร รวมถึงสามารถกำหนด

กลยุทธ์ในการทำ CRM ของบริษัทได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่บริษัทกำหนด

ปวีณา นามประดิษฐ์ (2546, หน้า 117-120) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์วิจัยแห่งชาติ ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและของเสียอันตราย ผลการวิจัยพบว่า ศูนย์วิจัยแห่งชาติ ได้มีการประเมินผลการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัด 5 มุมมอง คือ มุมมองด้านวิสัยทัศน์ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ในการเป็นศูนย์วิจัยด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมในระดับนานาชาติและผลิตผลงานวิจัยคุณภาพสูง ผลการดำเนินงานพบว่า ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ค่อนข้างดี มุมมองด้านผู้ใช้ประโยชน์ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับผู้ใช้ประโยชน์จากศูนย์วิจัยแห่งชาติ ด้วยการผลิตบัณฑิตชั้นสูงที่มีคุณภาพ จัดตั้งศูนย์วิจัยที่มีการผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพและจดสิทธิบัตร ผลการดำเนินงานพบว่า ส่วนใหญ่ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ผู้ใช้ประโยชน์มีความพึงพอใจในระดับมากถึงมากที่สุด มุมมองด้านกระบวนการภายใน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายในทั้งด้านการบริหารหลักสูตร คุณภาพการเรียนการสอน คุณภาพของอาจารย์ คุณภาพของงานวิจัย และการขยายความร่วมมือทางวิชาการ ผลการดำเนินงานพบว่า ส่วนใหญ่เป็นไปตามเป้าหมาย มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน ทั้งด้านการพัฒนาบุคลากรเครื่องมือ และอุปกรณ์ ตลอดจนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ผลการดำเนินงานพบว่า ส่วนใหญ่เป็นไปตามเป้าหมาย และมุมมองด้านเงินทุนสนับสนุน เป็นการจัดหาเงินสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงาน และมีการบริหารเงินทุนอย่างเหมาะสม ผลการดำเนินงานพบว่า ได้รับเงินสนับสนุนเป็นไปตามเป้าหมาย

งามจิตต์ วัฒนภรณ์ (2547, หน้า 91-94) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดทำ Balanced Scorecard สำหรับฝ่ายบริการธุรกิจระหว่างประเทศ ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ฝ่ายบริการธุรกิจของธนาคารนำเสนอขั้นตอนการได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของฝ่ายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธนาคาร การกำหนดกลยุทธ์หลักที่จะบรรลุเป้าหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์กรอบคลุมมุมมอง การกำหนดตัวชี้วัด การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดแต่ละตัว และการกำหนดแผนงาน โครงการ ส่วนมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน เพื่อเพิ่มรายได้ และผลิตภาพ (Productivity) และบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด มุมมองด้านลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าของฝ่ายบริการธุรกิจระหว่างประเทศ ที่มีทั้งลูกค้าภายในและภายนอกองค์กร มุมมองด้านกระบวนการภายใน เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การให้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้องมีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ ความสามารถให้แก่พนักงาน โดยการจัดอบรมและพัฒนา การจัดให้มีระบบ

เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย การปรับปรุงระบบประเมินผลงานและระบบจูงใจพนักงานให้เหมาะสมในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง ได้มีการกำหนดแผนงานโครงการ และกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัด(KPI) เพื่อประเมินผลวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองของทุกระดับและพนักงานทุกคน แต่การนำ Balanced Scorecard มาใช้เพื่อให้ได้ประสิทธิผลนั้น ต้องร่วมมือกันทุกระดับและนำมาใช้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง พร้อมปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับวิสัยทัศน์และสถานการณ์อยู่เสมอ จึงจะช่วยให้การบริหารจัดการมีประสิทธิผลอย่างแท้จริง

จรัส ไทยอุทิศ (2547, หน้า 170 - 176) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการประเมินหลักสูตรสถานศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยหลักการ Balanced Scorecard โดยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 25 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความต้องการฝึกอบรมในด้านการดำเนินการประเมินหลักสูตรสถานศึกษา โดยหลักการ BSC อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมพบว่ามีขั้นตอนได้แก่ การจัดเตรียมโครงร่างหลักสูตร การสร้างหน่วยการเรียนรู้ และการจัดวางเนื้อหาที่ครอบคลุมในด้านความรู้ ด้านเจตคติ และทักษะด้านการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาโดยหลักการ BSC ผลการนำหลักสูตรไปฝึกอบรม พบว่า มุมมองด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม สรุปผลได้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ เจตคติ และทักษะ จะมีความสัมพันธ์เป็นเหตุเป็นผลกัน มุมมองด้านกระบวนการฝึกอบรม กำหนดสิ่งที่จะประเมินคือ ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการฝึกอบรม มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา กำหนดสิ่งที่ประเมิน คือ ความสามารถของวิทยากรในการดำเนินการฝึกอบรม สรุปว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ เจตคติ เพิ่มขึ้นภายหลังการฝึกอบรม และมีทักษะในระดับดี กระบวนการดำเนินการฝึกอบรมมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากรมีความสามารถดี ส่วนมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร พบว่า การใช้จ่ายงบประมาณและทรัพยากรในการอบรมมีความประหยัดและความคุ้มค่าเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับหลักการ BSC ที่ใช้ในวงจรรุรกิจ จึงทำให้ได้ผลการประเมินหลักสูตรที่แสดงคุณภาพของหลักสูตรฝึกอบรมได้อย่างชัดเจน

สุริรัตน์ พงศ์สุวรรณ (2548, หน้า 100-105) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล(Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยการทำการศึกษาจากผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 114 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร พบว่า การรับรู้อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 มุมมอง การเปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์กร



**แบบสมดุล** ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาหรือประสบการณ์ในการบริหารและปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทัศนคติต่างกันมีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทัศนคติเชิงบวกมีการรับรู้มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทัศนคติเชิงลบ ส่วนผลการวิจัยด้านการศึกษาวิธีการดำเนินงานตามระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุลทั้ง 4 มุมมอง พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ การบริหารคุณภาพ และการทำงานเป็นทีม ในการนำระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุลมาใช้ในสถานศึกษา โดยเฉพาะมุมมองด้านนักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากเป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาคู่กันหลายฝ่าย และส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน ผู้บริหารจึงต้องมีการดึงให้ทุกฝ่ายมาช่วยกันพัฒนาคุณภาพของนักเรียน และพยายามจัดการศึกษาให้สนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองตลอดเวลา

#### งานวิจัยต่างประเทศ

วอง (Wong, 1999) ศึกษาวิจัยเรื่อง การวัดประเมินผลเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ระหว่างสมาคมในด้านการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานในธุรกิจสายการบินในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบการประเมินผลการปฏิบัติงานภายในธุรกิจสายการบินภายในประเทศระหว่างสมาคม โดยใช้กรอบของการวัดและประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) ของ Kaplan and Norton ในการบริหารว่ามีค่าต่างกันหรือไม่อย่างไร ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ข้อมูลมีความคงที่กันหลายสมาคมที่ถูกตั้งสมมติฐานไว้ให้ใช้กรอบของ Balanced Scorecard ในการบริหาร ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่ากระบวนการภายในทางธุรกิจที่วัดโดยลูกค้า อย่างไรก็ตาม ผลการทดสอบพบว่า มีการสนับสนุนเล็กน้อยจากการวัดด้านการพัฒนาและการเรียนรู้ภายในตัวธุรกิจและลูกค้านำไปสู่การวัดด้านการเงิน ซึ่งผลเหล่านี้ไม่ตรงกันระหว่างสมาคมที่เป็นผู้นำ กับสมาคมที่ล่าหลังด้านการปฏิบัติ ซึ่งสันนิษฐานว่าการวัด โดยใช้กรอบของ Balanced Scorecard ข้อค้นพบประการที่สองของการศึกษานี้ ชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่เป็นแรงขับเคลื่อนของการปฏิบัติงานมาจากกระบวนการภายในของธุรกิจและมุมมองด้านการเงินนำไปสู่ตัวชี้วัดผลสำเร็จของมุมมองด้านต่างๆ ที่ถูกกำหนดโดยกรอบของ Balanced Scorecard

ชาง (Chuang, 2007) ศึกษาวิจัยเรื่อง การวัดและประเมินผลเชิงคุณภาพ : การสร้างระบบบริหารจัดการสำหรับมหาวิทยาลัยเทคนิคเอกชนในประเทศไต้หวัน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า สถาบันที่เป็นกรณีศึกษา ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนและกรอบงานที่นำเสนอไว้ จากตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จพบว่า การวัดและประเมินผลเชิงคุณภาพที่ได้รับการช่วยเหลือจากสถาบันต่างประเทศกลายเป็นกลยุทธ์มุ่งเน้นที่ตัวองค์กร และการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของ

มหาวิทยาลัยภายใต้ความกดดันของสังคมด้านความน่าเชื่อถือของระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ผลของการศึกษาแสดงให้เห็นว่าระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้รูปแบบของ Balanced Scorecard โดยผ่านการประเมินตนเอง ซึ่งวัดและประเมินสิ่งที่ผลักดันมาจากการปฏิบัติงานและการปรับความช่วยเหลือจากองค์กร/สถาบันและเปลี่ยนจากกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

อูลริช (Ulrich, 2000) ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลของระบบการรายงานข้อมูลของ Balanced Scorecard และสิ่งตอบแทนด้านเศรษฐกิจต่อความพยายามที่กำหนดเป้าหมายหลายด้าน ผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่า ข้อมูลการปฏิบัติงานที่ถูกรายงานและตัวเลขของการตอบแทนด้านเศรษฐกิจมีผลกระทบต่ออย่างอิสระในเรื่องของความพยายาม ผู้ที่มีส่วนร่วมเพิ่มความพยายามของเขาซึ่งมีผลต่อเป้าหมายหลายด้าน โดยเป็นเป้าหมายที่ถูกรายงานและมีผลต่อเป้าหมายที่ผูกติดกับค่าตอบแทนทางด้านเศรษฐกิจ การเพิ่มจำนวนของความพยายามมีผลต่อเป้าหมายหลายด้านที่ถูกขมมาจากงานที่ใกล้เคียงกัน การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในเรื่องของการกำหนดความพยายามที่เกิดขึ้น เมื่อข้อมูลที่ถูกรายงานและสิ่งตอบแทนด้านเศรษฐกิจมีค่าเท่ากับเป้าหมายขององค์กร ผลของการศึกษาเป็นไปตามสมมติฐานของ Norton และ Kaplan ว่า Balanced Scorecard มีค่าเท่ากับความพยายามในการกำหนดเป้าหมายซึ่งกันและกัน

สมิท (Smith, 2000) ศึกษาวิจัยเรื่อง การอธิบายความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานในบริษัทอุตสาหกรรมการผลิตคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล : กรอบของการวัดและประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) ผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่า การวัดและประเมินผลที่ไม่ใช่ด้านตัวเงินและความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์กัน โดยตรงกับยอดขายและกำไรตลอดเวลา และมีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับตัวแปรอีกหลายตัวแปร เช่น ภาพลักษณ์ของบริษัทกับราคาขาย ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค บริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะที่มีค่าคะแนนของความพึงพอใจของลูกค้าสูงก็จะมียอดขายสูงเป็นสองเท่าของบริษัทอื่นๆ จากสถานการณ์นี้ชี้ให้เห็นว่าความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์กัน โดยตรงกับการวัดผลที่ไม่ใช่ด้านการเงินกับการปฏิบัติงานของด้านธุรกิจ เช่น กระบวนการผลิตและระยะเวลา โดยแสดงให้เห็นผลรวมของพลังและอำนาจความพึงพอใจของลูกค้า เมื่อรวมกับรูปแบบพื้นฐานของเรื่องเวลาและข้อมูลทางบัญชี

เดวิส (Davis, 2000) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการพัฒนา การปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของการวัดและประเมินผลเชิงคุณภาพ พบว่า ผลของการปฏิบัติงาน โดยใช้กรอบของการวัดและประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) ได้พัฒนาและปรับปรุงอย่างมีนัยสำคัญ หลังจากการปฏิบัติงานของโครงการใหม่มีค่า  $p$  ที่ 0.3 ขณะที่การปฏิบัติงานของกลุ่มที่คล้ายกัน ในองค์กรเดียวกัน แต่ได้กรอบของการวัดและประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) ไม่มีการ

ปรับปรุงงานอย่างมีนัยสำคัญในช่วงเวลาเดียวกันมีค่า  $p$  ที่ 0.23 ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบและเปรียบเทียบการปฏิบัติงานด้านการเงินสำหรับผู้ที่ใช้และไม่ใช้กรอบของการวัดและประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) พบว่า การพัฒนาของผู้ที่ใช้กรอบของการวัดและประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) โดยมีค่า  $p$  เท่ากับ 0.346 ดังนั้นสรุปได้ว่า สมาคมระหว่างการปฏิบัติงานโดยใช้กรอบของการวัดและประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ไม่เพิ่มด้านการปฏิบัติงานด้านการเงินและระยะเวลาที่นานกว่าเป็นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศกว่า สำหรับผู้ใช้การวัดและประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ที่ไม่ใช้กรอบของการวัดและประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)