

การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2

วิระยุทธ ชატะกาญจน์  
อาภรณ์ อ่อนคง

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช  
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา  
ปีงบประมาณ 2557

## บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องวิจัย การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กใน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2  
คณะผู้วิจัย ผศ.ดร. วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ และ ผอ.อาภรณ์ อ่อนคง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก 2) สร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก และ 3) ประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ด้วยการวิจัยและพัฒนา 3 ระยะ คือ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้เทคนิคพหุวิธี (Multi Methodology) โดยการศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์เจาะลึก (Depth Interview) สังกัด จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 โรงเรียน และสอบถามความคิดเห็นสภาพปัจจุบันปัญหาจากโรงเรียนขนาดเล็ก จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 คน 2) สร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยการร่างรูปแบบ ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบ การตรวจสอบรูปแบบและยืนยันรูปแบบโดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 ท่าน ในด้านความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยใช้แบบแผนการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญเป็นเครื่องมือ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

### ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัญหาการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่า ในภาพรวมทุกมุมมองมีปัญหาในระดับมาก ( $\bar{X}=3.80, S.D.=0.26$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายมุมมอง มุมมองที่มีปัญหาสูงสุดคือด้านกระบวนการภายใน ค่าเฉลี่ย 3.95 รองลงมา คือ มุมมองด้านผู้เรียน ค่าเฉลี่ย 3.80 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ค่าเฉลี่ย 3.78 และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร มีค่าเฉลี่ย 3.68
2. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ฉบับร่าง ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ส่วนแนวคิดหลักการ วัตถุประสงค์ 2) ส่วนมุมมองและองค์ประกอบ ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการบริหาร 8 ขั้นตอน 1) กำหนดทิศทางขององค์กร 2) วิเคราะห์และกำหนดมุมมอง 3) จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) 4) จัดทำ Scorecard Design

5) ทำ Action Plan 6) การถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติ 7) ติดตามประเมินผลลัพธ์ และ8)การรายงานผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า รูปแบบ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน มีความเหมาะสม มีประโยชน์และมีความเป็นไปได้ รูปแบบ ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ ส่วนที่ 2 ประกอบด้วยมุมมองและองค์ประกอบส่วนที่ 3 เป็นระบบการนำรูปแบบการบริหารแบบสมดุลไปใช้ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน กระบวนการและผลผลิต ในส่วนขั้นตอนมี 5 ขั้นตอน 1) การวิเคราะห์และกำหนดทิศทางองค์กร(Analyze and Design Organization) 2) การวางแผน(Planning) 3) การนำสู่การปฏิบัติ(Organize implementation ) 4)การติดตามและประเมินผล4 มุมมอง(Reflect and Evaluation) 5)การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง(New look report and Continuous Improvement) และเมื่อประเมิน โดยผู้ปฏิบัติพบว่ารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และมีประโยชน์ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.35$  S.D.=.235)

## ABSTRACT

**The Title** The Model Development of Balanced Scorecard (BSC) in the Small Size School At Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 2

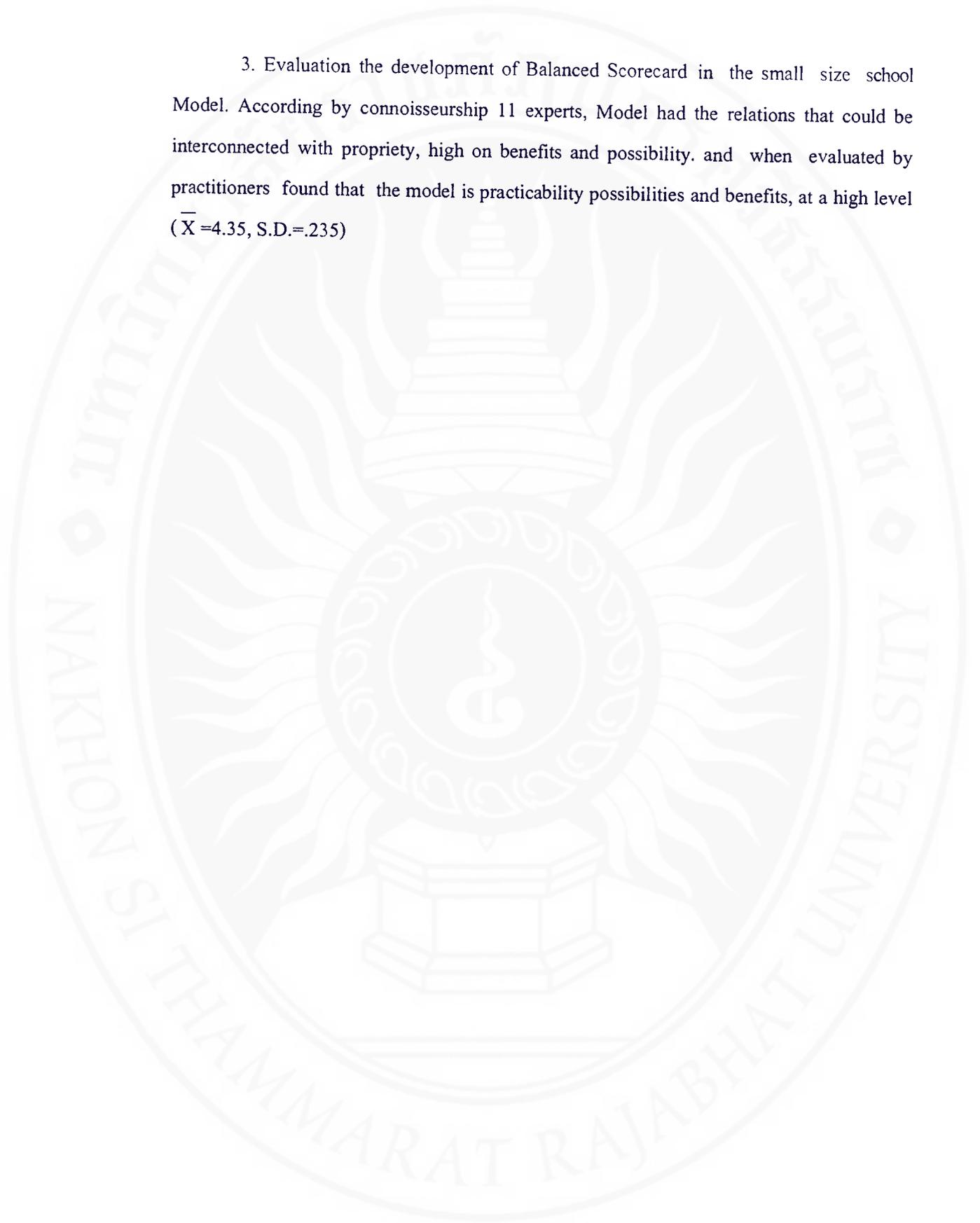
**The Author** Assistant Professor Dr.Werayut Chatakan  
Mrs. Aporn Onkong

The purposes of this research were: 1) to study on context and problems concerning the small-sized schools administration 2) to design the development of Balanced Scorecard in the small size school and 3) to evaluate the development of Balanced Scorecard in the small size school. Three phases of research were data collection by (1) study on the context and problems focusing on Multi Methodology from the field of research which includes: the In-Depth Interview was used to observe the sample group 2 schools and the questionnaires related to the context and problems was conducted on the sample group consisted of 60 personnel (2) The creation of the small-sized schools administration model by Balanced Scorecard was drafted from the foundation of it. And (3) was the evaluation model benefits, practicability and possibilities model by validation and confirmation of the design by connoisseurship with the 11 experts, were employed in data analysis while mean and standard deviation, factors analysis and content analysis. It is revealed that:-

1. The overall problems founded in the management structure of the small-sized schools under the Nakhon Si Thammarat Primary Education Office Area 2 were considered high in severity ( $\bar{X}=3.80, S.D.=0.26$ ). The worst one was the internal perspective with the average score of 3.95, student perspectives being a runner-up with the average score of 3.80, the learning and development perspectives average score of 3.78 and the last one being the budget and resources perspective with 3.68 points in average score.

2. The development of Balanced Scorecard in the small size school Blueprint comprised of (1) Theory and Principles, (2) Perspectives and factors and (3) Implementation of the Balanced Scorecard which could be explained in 5 steps: 1) Analyze and Design Organization, 2) Planning, 3) Organizing Implementation, 4) Reflection and Evaluation, 5) New Look Report and Continuous Improvement

3. Evaluation the development of Balanced Scorecard in the small size school Model. According by connoisseurship 11 experts, Model had the relations that could be interconnected with propriety, high on benefits and possibility. and when evaluated by practitioners found that the model is practicability possibilities and benefits, at a high level ( $\bar{X}=4.35$ , S.D.=.235)



## กิตติกรรมประกาศ

ผลงานวิจัยฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความเมตตาและกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ชูศักดิ์ เอกเพชร ดร.วีระเดช เชื้อนาม ดร.วิษณุ ทรัพย์สมบัติ ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง รองศาสตราจารย์ ดร.ไมตรี จันทรา ดร.อโนทัย ประสาน ที่กรุณา เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ขอกราบขอบพระคุณ รศ.ดร.จำเรียม ชูช่วย สุวรรณ รศ.ดร.ไมตรี จันทรา ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง ดร.วีระเดช เชื้อนาม ดร.ธีระพงษ์ สมเขาใหญ่ ดร.สุภาพ เต็มรัตน์ ดร.วิษณุ ทรัพย์สมบัติ ดร.เมธิ วิสาพรม ดร.ปรีดา พ่วงกิม นายสันติ แสงระวี นายเสรี สุวรรณประเสริฐ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและประเมินรูปแบบ

ขอกราบขอบพระคุณ ครู ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ทุกท่าน ที่กรุณาให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัย ขอขอบคุณครู ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครศรีธรรมราชเขต 1 ทุกท่านที่กรุณาให้ทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย

คุณค่าและประโยชน์จากผลงานวิจัยฉบับนี้ คณะผู้วิจัยขอมอบเป็นประโยชน์ทาง วิชาการแก่หลักสูตรสาขาการบริหารการศึกษา และสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราช ภัฏนครศรีธรรมราช

ผศ.ดร. วีระยุทธ ชาตะกาญจน์

ผอ.อาภรณ์ อ่อนคง

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ .....	ก
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฐ
<b>1 บทนำ .....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	10
ขอบเขตของการวิจัย .....	10
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	17
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	18
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....</b>	<b>20</b>
แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหาร .....	20
หลักการแนวคิดการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	22
หลักการแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	26
การนำหลักการบริหารแบบสมดุลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้กับโรงเรียน .....	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	41
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย .....</b>	<b>48</b>
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	48
ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารแบบสมดุลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก .....	58

## สารบัญ(ต่อ)

หน้า

ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก .....	58
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2.....	68
ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก .....	90
ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก .....	141
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	218
สรุปผลการวิจัย .....	218
อภิปรายผล .....	226
ข้อเสนอแนะ .....	229
บรรณานุกรม.....	230
ภาคผนวก.....	237
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	233
ประวัติผู้วิจัย.....	285

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบันและประสบการณ์การทำงาน.....	71
2	แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 จำแนกตามมุมมองด้านผู้เรียน.....	72
3	แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 จำแนกตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน.....	74
4	แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 จำแนกตามมุมมองด้านกาสรเรียนรู้และพัฒนา.....	76
5	แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 จำแนกตามมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร.....	77
6	แสดงระดับปัญหาการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในภาพรวมทุกมุมมอง.....	79
7	ผลการกำหนดองค์ประกอบเชิงสำรวจการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล ด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....	80
8	ผลการกำหนดองค์ประกอบเชิงสำรวจการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน.....	82
9	ผลการกำหนดองค์ประกอบเชิงสำรวจการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล ด้านงบประมาณและทรัพยากร.....	84
10	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล ด้านผู้เรียน.....	86

## สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11    แสดงการจัดทำ Scorecard Design.....	105
12    แสดงการวิเคราะห์ความสอดคล้องและจัดทำแผนงานโครงการให้สอดคล้อง กับกลยุทธ์.....	116
13    ผลการปรับแก้ร่างรูปแบบการบริหารการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก ส่วนที่ 1 หลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์ของ รูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก .....	142
14    ผลการปรับแก้ร่างรูปแบบการบริหารการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของการบริหารการบริหารแบบสมดุ สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มุมมองที่ 1 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา .....	143
15    ผลการปรับแก้ร่างรูปแบบการบริหารการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของการบริหารการบริหารแบบสมดุ สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มุมมองที่ 2 ด้านกระบวนการจัดการศึกษา ภายใน.....	146
16    ผลการปรับแก้ร่างรูปแบบการบริหารการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของ การบริหารการบริหารแบบสมดุ สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มุมมองที่ 3 ด้านงบประมาณและทรัพยากร .....	148
17    ผลการปรับแก้ร่างรูปแบบการบริหารการบริหารแบบสมดุสำหรับ โรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของการบริหารการบริหารแบบสมดุ สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มุมมองที่ 4 ด้านผู้เรียน .....	150
18    ผลการปรับแก้ร่างรูปแบบการบริหารการบริหารแบบสมดุสำหรับ โรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก ส่วนที่ 3 ขั้นตอน การบริหารการบริหารแบบสมดุสำหรับ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก .....	153

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่		หน้า
19	สรุปเปรียบเทียบผลการปรับแก้ร่างรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญใน ส่วนที่ 3 โครงการ/กิจกรรมในการบริหารการ บริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก .....	154
20	ผลการประเมินร่างรูปแบบการบริหารการ บริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติ.....	214

## สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	16
2 แสดงความหมายโดยสรุปของการบริหารแบบสมดุล.....	28
3 สรุปร่างองค์ประกอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้แนวคิดแบบสมดุล...89	
4 แผนที่ทางกลยุทธ์(Stragey Map) .....	104
5 ร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก .....	192
6 รูปแบบการบริหารการบริิหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ฉบับร่างตามความเห็นผู้เชี่ยวชาญ.....	209
10 รูปแบบการบริหารการบริิหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ฉบับสมบูรณ์.....	217

## บทที่ 1

### บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ในภาวะปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและการติดต่อสื่อสารที่ไร้พรมแดน ซึ่งทำให้มีผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของประชากร เกิดการเคลื่อนย้ายคนจากชนบทไปอยู่ในเมือง จากเมืองไปอยู่ในชนบท คุณภาพของคนไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะคุณภาพการศึกษาของคนและการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรธรรมชาติของประเทศแต่ละประเทศ การแข่งขันในเรื่องต่าง ๆ นั้น นับวันจะมีอัตราการแข่งขันสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการพัฒนาประเทศจึงเน้นมาที่การพัฒนาคุณภาพของคนเป็นสำคัญ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 49 จึงกำหนดว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษา ไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และมาตรา 80(3) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (ราชกิจจานุเบกษา, 2550 : 15, 23-24) จากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและกฎหมายสูงสุดของประเทศจึงทำให้ประเทศไทยต้องทบทวน ปรับปรุงแนวทางการพัฒนาประเทศ เสียใหม่ โดยได้กำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 ในทิศทางที่พึ่งตนเอง และมีภูมิคุ้มกันมากขึ้น โดยยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่ไปกับ การพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” ด้านวิสัยทัศน์การพัฒนา ประเทศ โดยมุ่งให้พัฒนาประเทศไปสู่ “สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society)” คนไทยมีคุณธรรมนำความรู้ รู้เท่าทันโลก ครอบครัวยุบอุ่น ชุมชนเข้มแข็ง สังคมที่สันติ เศรษฐกิจ มีคุณภาพ และเป็นธรรม สิ่งแวดล้อมมีคุณภาพและทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน อยู่ภายใต้ระบบบริหารจัดการประเทศที่มีธรรมาภิบาล ดำรงไว้ซึ่งระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และอยู่ในสังคมโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี (สนอง สิริกุลวัฒนา, 2550) และได้กำหนดพันธกิจของ การพัฒนาประเทศไว้ 4 เรื่อง คือ การพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คุณธรรม

นำความรอบรู้อย่างเท่าทัน สู่สังคมที่มีคุณภาพ เสริมสร้างเศรษฐกิจให้มีคุณภาพ เสถียรภาพและเป็นธรรม ดำรงความหลากหลายทางชีวภาพ และสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และพัฒนาระบบบริหารจัดการประเทศให้เกิดธรรมาภิบาลภายใต้ระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข จึงเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการวางแผนพัฒนาประเทศและเป็นแผนปฏิรูปความคิด และคุณค่าใหม่ของสังคมไทยที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม โดยมุ่งให้ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” และใช้เศรษฐกิจเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาให้คนมีความสุขและมีคุณภาพ ชีวิตที่ดีขึ้น พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาแบบแยกส่วน มาเป็นบูรณาการแบบองค์รวม ทั้งนี้เพื่อ มุ่งไปสู่สังคมที่อยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550) โดยจะต้องเป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้คนไทยทุกคนสามารถคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น มีเหตุผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต รู้เท่าทันโลก เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและความเจริญของโลกต่อไปในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับ แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2552 - 2559 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553)

จากเจตนารมณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา มาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่ระบุไว้ว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) ซึ่งจากเจตนารมณ์ในการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพดังที่กล่าวถึงข้างต้นจะเห็นได้ว่าจะต้องเริ่มต้นที่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยจะต้องเริ่มต้นที่การวางรากฐานการจัดการศึกษาตั้งแต่การศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อที่จะได้คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถก้าวทันกระแสโลกาภิวัตน์ สามารถนำพาประเทศชาติสู่การแข่งขันในเวทีโลกได้ จึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพ จำเป็นที่ต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ดังปรากฏในบทบัญญัติมาตรา 39 ว่ากำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

(ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 127 ตอนที่ 45 ก, 2553) การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากแนวคิดดังกล่าวเพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระ และมีความเข้มแข็งรัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล โดยได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 เน้นการกระจายอำนาจและมุ่งให้จัดการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางและมุ่งเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของชุมชนในท้องถิ่นในเรื่องการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคลากร และการบริหารทั่วไป ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวนี้ตรงกับแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ได้มีการดำเนินการกันอย่างแพร่หลายในต่างประเทศ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543 : 9) การปฏิรูประบบบริหารและการจัดการทางการศึกษาครั้งนี้ มุ่งเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ การกระจายอำนาจและการบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษาที่เน้นความต้องการของชุมชน โดยให้บุคลากรในท้องถิ่นมีส่วนร่วม มีหลักสูตรสถานศึกษา โดยใช้การบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จที่โรงเรียน ตามแนวทางการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานนั่นเอง ทั้งนี้โดยเน้นให้โรงเรียนมีอำนาจเต็ม ในการบริหารงานวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารบุคลากร และบริหารทั่วไป ในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา และให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542 : 6) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการสถานศึกษา ถือเป็นองค์การทางสังคมที่มีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อการพัฒนาคน เพื่อให้คนของชาติสามารถนำความรู้ สติปัญญาความสามารถ ทักษะที่ได้เรียนรู้ และพัฒนามาจากสถานศึกษาไปพัฒนาชาติให้เจริญรุ่งเรืองทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการแข่งขันระหว่างประเทศ ดังนั้นภายใต้บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบดังกล่าวทำให้สถานศึกษาต้องค้นหาแนวทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่สามารถเผชิญกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคมได้เป็นอย่างดี ทำให้สถานศึกษามีการนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ทางธุรกิจอุตสาหกรรมมาใช้ในทางการศึกษามากขึ้น โดยมุ่งหวังเพื่อยกระดับการศึกษาเข้าสู่ระดับสากล ดังจะเห็นได้จากการจัดและบริหารการศึกษาโดยใช้แนวทางการประกันคุณภาพ(Quality Assurance) มีมาตรฐานทางการศึกษา(Educational Standards) การบริหารองค์การเรียนรู้(Learning Organization) การจัดการคุณภาพโดยรวม(Total Quality Management) การนำ ISO (International Standards Organization) มาใช้ และวิธีการ

เปรียบเทียบสมรรถนะมาใช้ทางการศึกษา เช่น การเปรียบเทียบสมรรถนะ : คู่มือสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย(Benchmarking a Manual for Australian Universities) มาเผยแพร่ในประเทศไทย (จิรพัฒน์ เงามประเสริฐวงศ์ 2544 : คำนำ)

ในปี ค.ศ. 1990 แคปแล็น และนอร์ตัน (Kaplan & Norton) ได้ร่วมกันเขียนบทความเรื่อง The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance ตีพิมพ์ลงในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1992 โดยได้เสนอตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง แทนที่จะพิจารณาเฉพาะมุมมองทางการเงินเพียงอย่างเดียว มุมมองทั้ง 4 ประกอบไปด้วย มุมมองด้านการเงิน(Financial Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน(Internal Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มุมมองด้านลูกค้า(Customer Perspective) ดังผลงานวิจัยของ ปวีณา นามประดิษฐ์(2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์วิจัยแห่งชาติ ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและของเสียอันตราย โดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard ใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร และการศึกษาเอกสาร ใน 5 มุมมอง ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาและด้านเงินทุนและสนับสนุน ได้มีการประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์ในระยะ 4 ปีที่ผ่านมา ด้วยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ศึกษา โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่เป็นองค์กรของรัฐ จัดการศึกษาเพื่อบริการประชาชนโดยไม่หวังผลกำไร ได้นำหลักการบริหารแบบสมดุลมาประยุกต์ใช้ในส่วนของการประเมินความคุ้มค่าของผลที่ได้กับงบประมาณที่จัดสรรลงไป สอดคล้องกับ สิทธิศักดิ์ พฤษย์ปิติกุล (2546 : 109) กล่าวว่า องค์กรที่ไม่หวังผลกำไรซึ่งเป็นองค์กรของรัฐ มีความแตกต่างจากองค์กรที่มุ่งหวังผลกำไร ตรงที่องค์กรที่ไม่หวังผลกำไรมักจะมีแหล่งสนับสนุนงบประมาณที่ชัดเจน และไม่ได้ประกอบการเพื่อหวังให้ได้ผลกำไรสูงสุด แต่มุ่งหวังให้ได้ผลงานมากที่สุด ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุดภายใต้กรอบงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด แม้ว่าจะระบบ Balanced Scorecard ในเบื้องต้นจะออกแบบมาเพื่อองค์กรที่มุ่งผลกำไรก็จริง แต่สามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรหรือองค์กรของรัฐได้ เนื่องจากแนวคิดพื้นฐานของระบบนี้ พัฒนามาจากระบบประเมินผลงานที่เป็นสากลและเป็นทิศทางของการบริหารในยุคปัจจุบัน ซึ่งขณะนี้หน่วยงานราชการหลายแห่งได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรมาใช้มากขึ้นได้แก่ มหาวิทยาลัย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และหน่วยงานทางการศึกษา เป็นต้น

การนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในหน่วยงานราชการของรัฐสามารถทำการยืดหยุ่น โดยไม่ยึดติดกับแนวคิดดั้งเดิม โดยอาจปรับมุมมองที่มากกว่าหรือน้อยกว่าสี่มุมมองก็ได้ เช่น กรณี

การพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) ของทาง ก.พ. ได้ปรับมุมมองดั้งเดิมของ Balanced Scorecard ให้เหมาะสมกับองค์กร โดยมีมุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร(External Stakeholders Perspective) มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective) มุมมองด้านนวัตกรรม(Innovation Perspective) และมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) สำหรับหน่วยงานระดับกรมของกระทรวงศึกษาธิการ มีการปรับเปลี่ยนชื่อมุมมองต่าง ๆ ให้เข้ากับการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น โดยแทนที่จะเป็นมุมมองด้านลูกค้า ก็เปลี่ยนเป็นมุมมองด้านนักเรียน(Student Perspective) และเปลี่ยนจากมุมมองด้านการเงินเป็นมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร(Budget and Resources Perspective) เป็นต้น (พสุ เดชะรินทร์, 2548 :108)

ส่วนผู้บริหารองค์กรที่ได้รับเอาแนวคิดด้านการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) มาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยมองว่า BSC เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญชนิดหนึ่งที่จะช่วยนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยมีรายงานข้อมูลที่ได้กล่าวถึงเครื่องมือทางการบริหารที่ได้รับความนิยมมากในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า Balanced Scorecard ได้รับความนิยมจากผู้บริหารอยู่ในลำดับต้น ๆ ของบรรดาแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารองค์กรสมัยใหม่ สำหรับในประเทศไทยได้มีการสำรวจข้อมูลแบบเดียวกันนี้พบว่า แนวคิดหรือเครื่องมือทางการบริหารที่องค์กรธุรกิจนำมาประยุกต์ใช้ได้รับความนิยมเรียงตามลำดับดังนี้ 1) การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี(Good Governance) 66.3% 2) การบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard) 42.6% 3) มาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ(ISO 9000) ที่สามารถตรวจสอบได้โดยผ่านระบบเอกสาร42.6% 4) การจัดการคุณภาพแบบครบวงจร(TQM) 30.7% 5) การเทียบเคียง(Benchmarking) 30.7% 6) มาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม(ISO 14000) 20.8% 7) การควบคุมคุณภาพในกระบวนการทำงาน(QC/QCC) 20.8% หลักพระพุทธศาสนา 18.8% 9) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 16.8% 10) การจัดการสายโซ่อุปทาน(Supply Chain Management) 15.8% ผลของข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในประเทศไทยน่าสนใจเป็นอย่างมากที่ BSCได้รับความนิยมจากผู้บริหาร โดยมีการนำไปประยุกต์ใช้สูงถึง 42.6 % และมีการคาดการณ์ว่า BSC จะได้รับการยอมรับในระดับที่สูงมากขึ้นกว่านี้หากผู้บริหารได้มีการศึกษาถึงแนวคิดของ BSC และตระหนักถึงมูลค่าที่เพิ่มขึ้นขององค์กรหลังจากการนำ BSC ไปประยุกต์ใช้ (คมกฤษ ภาวสุทธิ์นนท์, 2547 : 61)

ดังนั้นการบริหารแบบสมดุล (BSC) คือความพยายามที่จะบริหารและพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถเติบโตก้าวหน้าอย่างมั่นคง การที่จะบริหารองค์กรให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงได้นั้น จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้อง

เข้าใจองค์การอย่างเป็นระบบ ต้องรู้ว่าระบบภายในขององค์การ (Internal System) มีระบบย่อยอะไรบ้าง ระบบภายนอกองค์การ (External System) มีระบบย่อยอะไรบ้าง เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามตอบสนองความต้องการของสมาชิกของระบบย่อยทั้งภายในและภายนอกองค์การให้ครบถ้วน ทั้งนี้เพราะการตอบสนองความต้องการเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งนั้นไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง โดยทั่วไป ระบบย่อยหรือองค์ประกอบย่อยของระบบภายในและระบบภายนอกขององค์การ ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial perspective) ด้านกระบวนการทำงาน (Internal Business Processes Perspective) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นต้น จุดมุ่งหมายของการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ก็เพื่อเตือนสติผู้บริหารให้ตระหนักถึงความสำคัญของความสมดุลระหว่างองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ถ้าผู้บริหาร มุ่งตอบสนองความต้องการเพียงด้านใดด้านหนึ่ง และเพิกเฉยด้านอื่น ๆ จะก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา ซึ่งในที่สุด จะกระทบต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชน ดังนั้น หากประสงค์ จะให้ความสำคัญที่จะให้งานที่พัฒนา เป็นต้น ตัวชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ก็คือการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (KPIs) ให้ครอบคลุมในทุก เกี่ยวกับการตอบสนองความต้องการของประชาชนของตนสัมฤทธิ์ผล ก็จะต้องให้ความสนใจงานด้านอื่น ๆ ควบคู่กันไปด้วย เช่น ด้านการเงิน ด้านความพึงพอใจของบุคลากร ด้านการวิจัยและฯ ด้านอย่างสมดุล และคำว่า "อย่างสมดุล" มีความหมาย ดังนี้ (1) ต้องกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (KPIs) ให้ครบทุกด้าน (2) อย่าให้ความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ควรให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดในแต่ละด้านอย่างใกล้เคียงกัน (3) การให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานบางด้านมากกว่าด้านอื่น ๆ สามารถทำได้ ถ้าพิจารณาเห็นว่าการให้ความสำคัญในด้านนั้นเป็นพิเศษจำเป็นสำหรับความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์การก็สามารถทำได้ เช่น หน่วยงานบริการประชาชนของรัฐ จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จด้านการตอบสนองความต้องการของประชาชนมากกว่าด้านอื่น ๆ หรือหน่วยงานด้านบริการด้านการเงินหรือธนาคารจำเป็นต้องมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการเงินมากกว่าด้านอื่น ๆ เป็นต้น

ส่วนสถานศึกษาของรัฐมีการตื่นตัวในเรื่องแผนกลยุทธ์เป็นอย่างมากเนื่องจากการรองรับระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงาน(Performance Based Budgeting) โดยการนำหลักการแนวคิดการบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเฉพาะการใช้เป็นเครื่องมือในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมสามารถตรวจสอบได้ โดยสถานศึกษาเริ่มจากการทบทวนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือทำ Balanced Scorecard ด้วยการนำกลยุทธ์ที่มีอยู่เดิมมาร่วมประชุมระดมสมองจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

(Stakeholders) เพื่อการพิจารณาสังเคราะห์ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ในขณะนั้นอย่างแท้จริงว่าทิศทางการศึกษาควรเป็นอย่างไร หลังจากนั้นจึงเริ่มดำเนินการตาม ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้ 1) การจัดทำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ โดยการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ มาร่วมกันกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังว่า หลังจากที่ได้ดำเนินกลยุทธ์แล้วต้องการให้เกิดผลลัพธ์ในแต่ละ กลยุทธ์อย่างไร 2) การเขียนแผนที่กลยุทธ์ โดยการนำวัตถุประสงค์กลยุทธ์มาจัดทำในรูปแผนผัง เป็นการแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของแต่ละกลยุทธ์ตามมุมมองที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่การวัด ความสำเร็จของกลยุทธ์โดยการใช้ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ(Key Performance Indicators : KPI) 3) การ จัดทำและทบทวน KPI โดยนำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ของแต่ละมุมมองในแผนที่กลยุทธ์มากำหนดตัว บ่งชี้ความสำเร็จ (KPI) ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่บ่งบอกความสำเร็จได้อย่างแท้จริง 4) การวิเคราะห์ หน่วยงาน โดยนำ KPI ที่ได้กำหนดไว้มาวิเคราะห์ว่า หน่วยงานใดควรเป็นเจ้าของรับผิดชอบหรือ เจ้าภาพหลักที่จะทำให้ KPI นั้นบรรลุเป้าหมายและมีหน่วยงานใดบ้างเป็นหน่วยสนับสนุน 5) การ จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด(Template) แสดงรายละเอียดของ KPI ว่ามีความหมายว่าอย่างไร มีวิธีการ วัดอย่างไร มีข้อมูลใดบ้าง และหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบความสำเร็จนั้น โดยจัดทำใน ลักษณะตามรูปแบบที่สถานศึกษากำหนด และขั้นตอนที่ 6) การจัดทำ Strategic Initiative เป็น ขั้นตอนของการเลือกแผนงานหรือโครงการที่คาดว่าจะทำให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา (วิระเดช เชื้อนาม, 2547: 47-48)

ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในสังกัดจำนวน 32,879 โรงเรียน เป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา ซึ่งถือว่าเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 10,877 โรงเรียนกระจายอยู่ทั่วภูมิภาคของประเทศไทย การดำเนินการจัด การศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าว มีปัญหาต่างๆ มากมาย เช่น ขาดแคลนครูและสื่อ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียน การสอน ครูไม่ครบชั้น งบประมาณไม่เพียงพอ สำหรับเป็นค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค การบริหาร จัดการ ประกอบกับครอบครัวของนักเรียน ส่วนใหญ่ยากจน ไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนค่าใช้จ่าย ด้านการศึกษาให้กับบุตรหลานของตนได้ ซึ่งปัญหาเหล่านี้ ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีประสิทธิภาพ ในการจัดการศึกษาต่ำ และนักเรียนที่เรียน ในโรงเรียนขนาดเล็กขาดโอกาสที่จะได้รับการศึกษาที่มี คุณภาพ ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนค่อนข้างต่ำ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549) และจากการประเมิน คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาต่างๆ ที่ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบที่สามช่วงปี พ.ศ.2554-2558 ศ.ดร.ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ ผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเปิดเผยว่าจากการลงพื้นที่

ประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่3 พ.ศ.2554-2558 โดยจำแนกสถานศึกษาตามขนาด เพื่อหาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่และใหญ่พิเศษ พบว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีผลประเมินในระดับคุณภาพดีมากสูงสุดร้อยละ 16.29 รองลงมาคือสถานศึกษาขนาดเล็ก ร้อยละ4.01 และสถานศึกษาขนาดกลาง ร้อยละ3.38 แต่ถึงแม้สถานศึกษาขนาดเล็กจะได้รับการประเมินคุณภาพร้อยละ4.01 หรือ193 โรงเรียน จาก 4,816 โรงเรียนที่ได้รับการประเมินแต่เป็นกลุ่มที่ไม่ได้รับการรับรองมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ32.12 หรือ 1,547 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 มีภารกิจในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา เพื่อตอบสนองตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 นโยบายรัฐบาล รวมทั้งนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 มีพื้นที่รับผิดชอบพัฒนาคุณภาพการศึกษา 8 อำเภอได้แก่ อำเภอทุ่งสง อำเภอทุ่งใหญ่ อำเภอบางขัน อำเภอนาบอน อำเภอช้างกลาง อำเภอฉวาง อำเภอพิปูน อำเภอฉำพรณนา มีโรงเรียนในสังกัด (ไม่รวมเอกชน) ทั้งหมด 207 โรงเรียน บริหารจัดการโดยใช้ศูนย์เครือข่ายเป็นฐานในการพัฒนา แบ่งโรงเรียนเป็นศูนย์เครือข่ายจำนวน 13 ศูนย์เครือข่าย มีโรงเรียนขนาดเล็กนักเรียนต่ำกว่า 120 คน จำนวน 92 โรงเรียน (ข้อมูลอัตรากำลัง สพป.นศ.2 วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2555) จากผลการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาโดยใช้คะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน O-NET ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2554 พบว่าคะแนนเฉลี่ย 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ผ่านร้อยละ 50 จำนวน 44 โรงเรียน ส่วนโรงเรียนที่มีคะแนนเฉลี่ย 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ต่ำกว่าร้อยละ 50 จำนวน 163 โรงเรียน ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ตามขนาดโรงเรียนพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติต่ำกว่าร้อยละ 50 จำนวน 58 โรงเรียน (ข้อมูลสรุปผลการประเมินคุณภาพการศึกษา ระดับชาติ กลุ่มศึกษานิเทศก์ สพป.นศ.2 ปีการศึกษา 2554) และเมื่อนำข้อมูลโรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลการประเมินระดับชาติต่ำกว่าร้อยละ 50 พบว่า ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำ นักเรียนมีคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์หลายประการ ส่วนด้านตัวครูขาดเทคนิคการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่เหมาะสมและหลากหลาย และด้านการบริหารจัดการ พบว่า ขาดการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ขาดการวางแผน การนำแผนไปสู่กระบวนการปฏิบัติ ตลอดจนขาดการนิเทศติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา พบว่า มีสาเหตุหลายประการและที่สำคัญคือ การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ไม่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนและขาดความเป็นรูปธรรมที่แสดงให้เห็นความสำเร็จของคุณภาพการจัดการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์การจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่แสดงให้เห็นถึงความด้อยคุณภาพประกอบกับกระแสนโยบายที่ต้องการยุบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก ของกระทรวงศึกษาธิการ แต่ยังไม่สามารถยุบรวมได้เนื่องจากนโยบายยังไม่มีความชัดเจน ประกอบกับชุมชนส่วนใหญ่ยังไม่ต้องการให้ยุบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก เนื่องจากเป็นศูนย์รวมทางวิชาการของชุมชน ประกอบกับ ศ.ดร.ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ ผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เสนอแนวทางการใช้หลักการมีส่วนร่วมของบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก และยังมีข้อมูลเชิงประจักษ์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามปี 2554-2558 ที่แสดงให้เห็นว่ายังมีโรงเรียนขนาดเล็กที่มีคุณภาพผ่านการรับรองคุณภาพการประเมินภายนอกรอบ 3 ซึ่ง ศ.ดร.ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ ผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เปิดเผยว่าจากการลงพื้นที่ประเมินคุณภาพภายนอกครั้งที่ พ.ศ.2554-2558 พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กจะได้รับการประเมินคุณภาพร้อยละ 4.01 หรือ 193 โรงเรียนจาก 4,816 โรงเรียนที่ได้รับการประเมิน นั้นแสดงถึงความมีศักยภาพของโรงเรียนขนาดเล็กที่ยังสามารถพัฒนาได้หากช่วยกันผลักดันให้โรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าว ได้มีศักยภาพในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ผู้วิจัยในฐานะที่มีส่วนในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กโดยตรง เห็นว่า ถ้าโรงเรียนขนาดเล็กทุกโรงได้จัดระบบการบริหารจัดการงานทุกระบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถดำเนินงาน ตามภารกิจของโรงเรียน คือ การบริหารงานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายก็จะส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่กำหนด จึงได้ประยุกต์เทคนิคการบริหารแบบสมดุล (Balanced scorecard) มาใช้ในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เนื่องจากระบบการบริหารแบบสมดุลนอกจากจะเป็นการบริหารที่คำนึงถึงความสมดุลในทุกด้านแล้ว ยังช่วยให้โรงเรียนรู้ถึงระดับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละช่วงเวลา เมื่อเทียบกับเป้าหมาย ทำให้สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ทันการณ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ รวมทั้ง โรงเรียนยังมีข้อมูลผลการปฏิบัติงานไว้สำหรับใช้ประกอบการบริหารจัดการในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริง ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าเมื่อนำแนวคิดการบริหารแบบสมดุลมาใช้ในการบริหาร จึงจะเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ได้ ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงพัฒนารูปแบบการบริหารแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 โดยการพัฒนารูปแบบการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เพื่อแก้ปัญหาการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ทำให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้นจึงกำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราชเขต 2
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราชเขต 2
3. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราชเขต 2

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบสมดุล (Balanced scorecard) สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราชเขต 2 ในครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่รูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการแบบสมดุล (Balanced scorecard) โดยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2**

ขอบเขตด้านเนื้อหา

สภาพปัญหาการบริหารของโรงเรียนขนาดเล็ก 4 ด้าน คือ ด้านนักเรียน ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ด้านงบประมาณและทรัพยากร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูทุกคนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 จำนวน 93 โรงเรียน โรงเรียนละ 5 คน จำนวน 465 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูทุกคนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 13 โรงเรียน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากศูนย์เครือข่ายละ 1 โรงเรียน โรงเรียนละ 5 คน จำนวน 65 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรต้น

รูปแบบการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนขนาดเล็ก

ตัวแปรตาม

สภาพและปัญหาของการบริหารแบบสมดุล(Balanced scorecard) สำหรับโรงเรียน  
ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2

**ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2**

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่าน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรต้น

รูปแบบการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนขนาดเล็ก

ตัวแปรตาม

ร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุล

**ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียน  
ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2**

ขอบเขตด้านเนื้อหา

รูปแบบการบริหารแบบสมดุล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 คน และกลุ่มผู้ปฏิบัติ จำนวน 12 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรต้น

รูปแบบการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนขนาดเล็ก

ตัวแปรตาม

ความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร  
แบบสมดุล

## ทฤษฎี และกรอบแนวความคิดของโครงการวิจัย

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบสมดุล (Balanced scorecard) สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 2 ที่คณะผู้วิจัยศึกษาและพัฒนาขึ้น คณะผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารแบบสมดุล และประยุกต์จากแนวคิดและหลักการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาจากแนวคิดของ แคลปเต็น และ นอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996, p 43-44) พสุ เดชะรินทร์(2548, หน้า 61-64) และ วีระเดช เชื้อนาม(2547, หน้า 28-29) มาพัฒนาเป็นมุมมองในการวิจัยจำนวน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียน(Student Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน(Internal Process Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา(Learning and Development Perspective) และ มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร(Budget & Resource Perspective) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) นำมุมมองทั้ง 4 มุมมองมา เชื่อมโยงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสรุปสาระสำคัญมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่2 พุทธศักราช 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่3 พุทธศักราช 2553 โดยยึดแนวคิดในหมวด 4 แนวการจัดการศึกษา มาตราที่ 22 ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาโดยมีกระบวนการพัฒนาคุณภาพภายในเป็นกลไกในการขับเคลื่อน

2. มาตรฐานการศึกษาของชาติ พุทธศักราช 2547 แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ มาตรฐานการศึกษาของชาติ จำนวน 3 มาตรฐานกล่าวคือ 1) คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก คนไทยเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข 2) แนวการจัดการศึกษา จัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญและการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน 3) แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ / สังคมแห่งความรู้ การสร้างวิถีการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้ให้เข้มแข็ง

3. มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 15 มาตรฐาน จำแนกเป็น 5 ด้าน 1) มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน มี 6 มาตรฐาน 2) มาตรฐานด้านการจัดการศึกษามี 6 มาตรฐาน 3) มาตรฐานด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ มี 1 มาตรฐาน 4) มาตรฐานด้านอัตลักษณ์ ของสถานศึกษา มี 1 มาตรฐาน และ 5) มาตรฐานด้านมาตรการส่งเสริม มี 1 มาตรฐาน

4. มาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ ศ 2554 – 2558) ระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาแนวคิดที่

นำมาใช้ในการวิจัยคือ 1) มาตรฐานที่ว่าด้วยผลการจัดการศึกษา 2) มาตรฐานที่ว่าด้วยการบริหารจัดการศึกษา 3) มาตรฐานที่ว่าด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 4) มาตรฐานที่ว่าด้วยการประกันคุณภาพภายใน

5. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งมั่นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์แนวคิดของ พสุ เศษะรินทร์(2542) จินตนา บุญบงการ และ ณีฎฐพันธ์ เจริญนันท์ (2544) โดยผู้วิจัยสังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

5.1 การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการกำหนดทิศทางองค์กร

5.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรให้ครอบคลุมมุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียน(Student Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน(Internal Process Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา(Learning and Development Perspective) และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget & Resource Perspective)

5.3 การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ โดยการสร้างเครื่องมือประเมินให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตลอดจนการให้ข้อมูลย้อนกลับแต่ละมุมมองเพื่อการพัฒนาหรือทบทวนกลยุทธ์ต่อไป

6. การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ผู้วิจัยประยุกต์แนวคิดของแคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan & Norton) พสุ เศษะรินทร์(2546) วีระเดช เชื้อนาม(2547)มาเป็นขั้นตอนกระบวนการในการบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard) ได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดทิศทางขององค์กร โดยการศึกษา ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม และจุดมุ่งหมายกลยุทธ์ด้านต่างๆ ให้เข้าใจอย่างชัดเจน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และกำหนดมุมมอง ว่าควรมีกี่มุมมอง แต่ละมุมมองกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังว่า เมื่อดำเนินการตามกลยุทธ์แล้วจะเกิดผลอย่างไร ใช้วิธีการระดมสมองจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเน้นความสมดุลและให้ครอบคลุมทุกด้าน

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์(Strategic Map) ระดับองค์กร โดยนำวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมองมาทำการเชื่อมโยงเป็นเหตุและผลของ

วัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard โดยสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำ Scorecard ระดับองค์กร โดยการกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ โดยภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านตัวชี้วัด ฐานข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือ โครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ

ขั้นตอนที่ 5 ทำ Action Plan

ขั้นตอนที่ 6 การถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 7 ติดตามประเมินผลลัพธ์ 4 มุมมองในด้าน ความสามารถในการนำแผนไปปฏิบัติ และผลจากการใช้ Balanced Scorecard ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวม และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ Balanced Scorecard

ขั้นตอนที่ 8 การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนบรรลุผลตามที่คาดหวัง

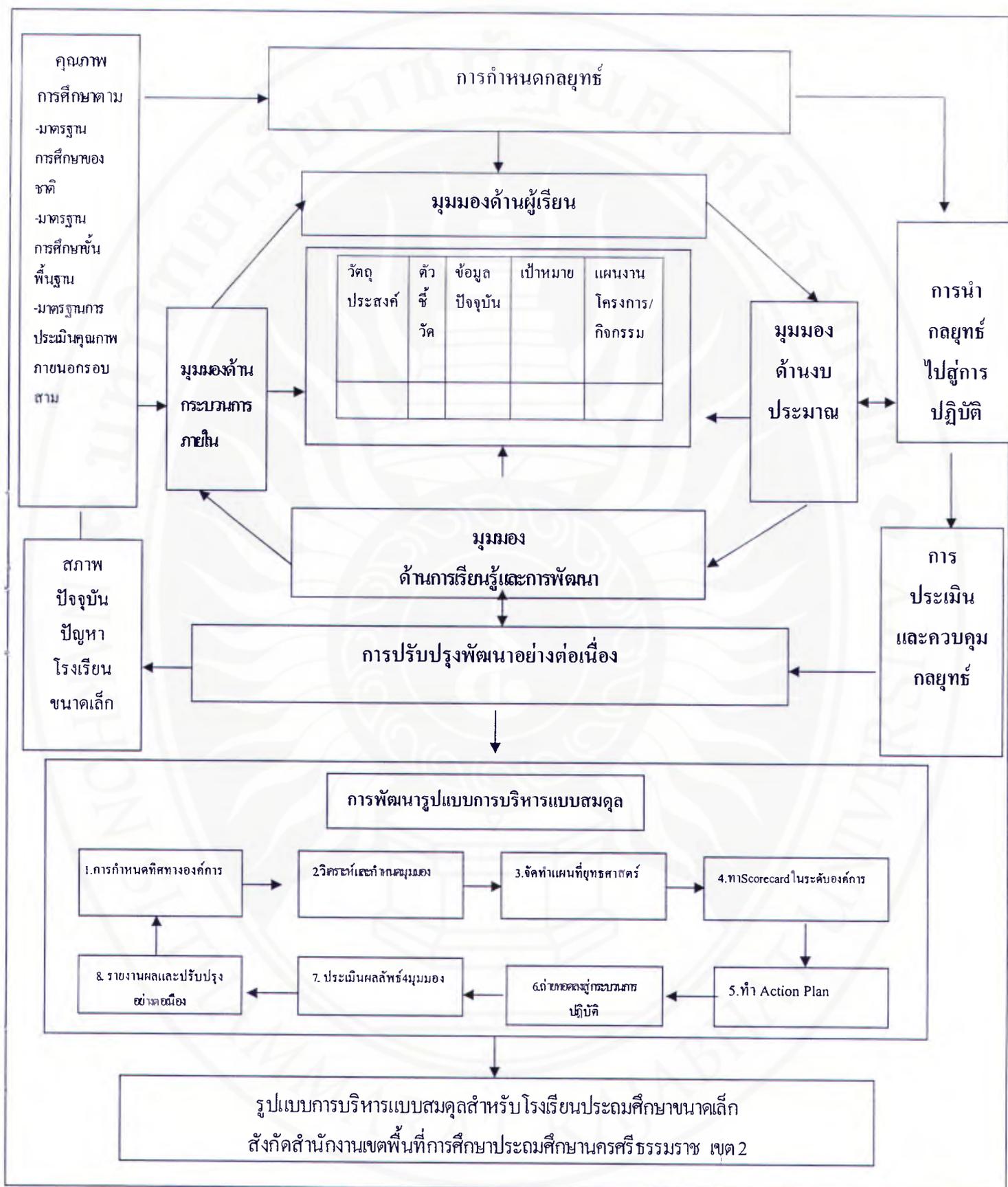
และคณะผู้วิจัยได้สังเคราะห์มุมมอง ของ (Balanced scorecard) ในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบสมดุล (Balanced scorecard) สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราชเขต 2 จำนวน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development Perspective) และ มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget & Resource Perspective)

7. การพัฒนารูปแบบ แนวคิดที่ใช้ในการวิจัยคือแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา รูปแบบของอูทัย บุญประเสริฐ (2516) สวัสดิ์ สุคนธ์รังสี (2520) และ Robbin (1993) โดยมีสาระสำคัญนำมาใช้พัฒนารูปแบบได้แก่

1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
2. การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ
3. การร่างรูปแบบ
4. การประเมินรูปแบบ
5. การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

จากแนวคิดทฤษฎีที่สำคัญข้างต้นผู้วิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 2 ดังปรากฏในภาพที่ 1





ภาพที่ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

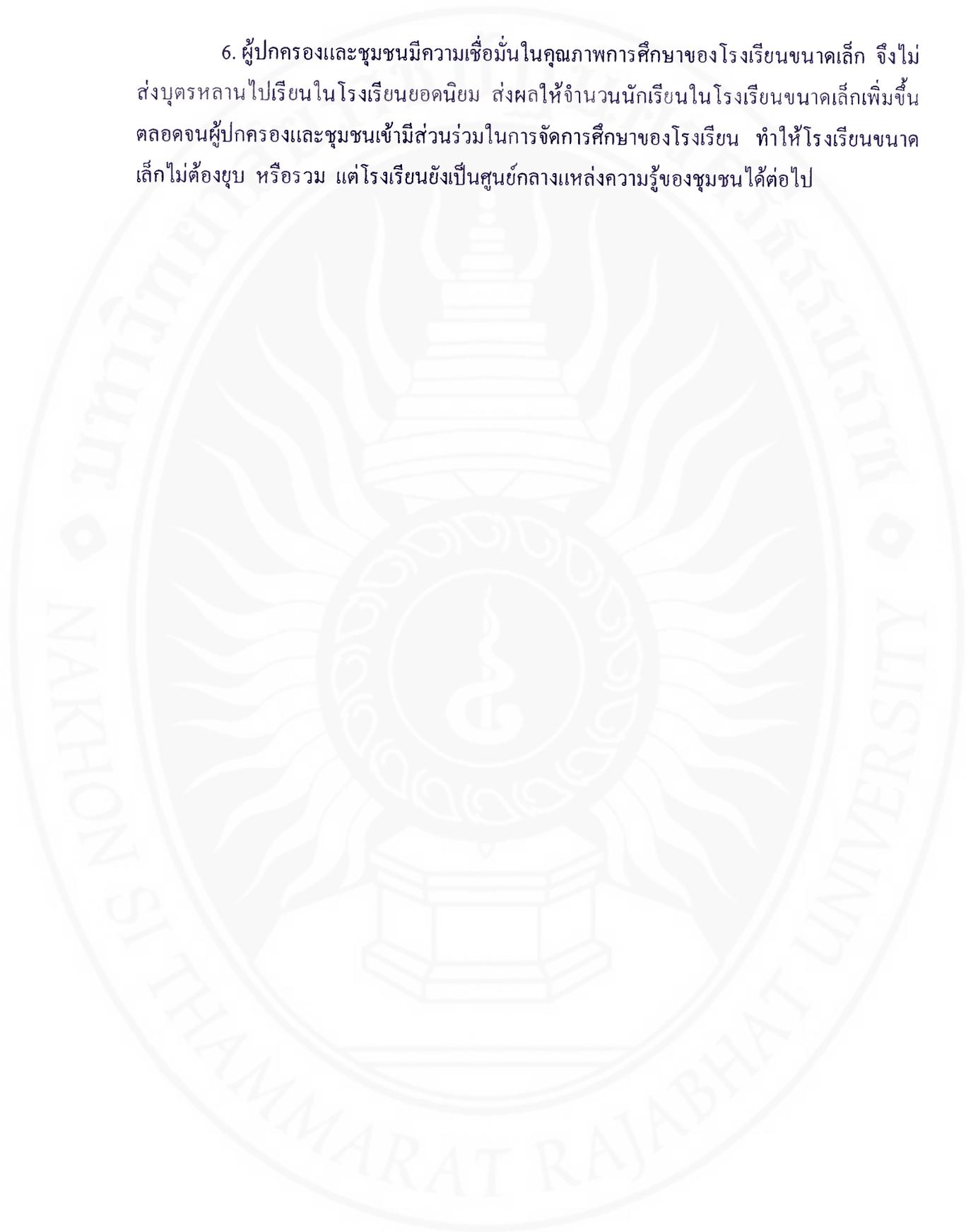
1. การพัฒนารูปแบบ หมายถึง การพัฒนาสิ่งที่แสดงถึงกรอบแนวคิดการสร้างรูปแบบเชิงอนาล็อก (Analog Model) อันเกิดจากการผนวกระหว่างโครงสร้างการบริหารแบบสมดุลและผลการกำหนดองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุลให้มีความสัมพันธ์กันและส่งเสริมกันอย่างเป็นระบบเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย
2. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล หมายถึง ขั้นตอนการบริหารงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 โดยมีโครงสร้าง กรอบแนวคิด สำหรับแปลงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสู่ดัชนีชี้วัด 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านกระบวนการจัดการภายใน ด้านงบประมาณและทรัพยากร และด้านผู้เรียน
3. โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 คน ลงมา
4. แนวคิดการบริหารแบบสมดุล หมายถึง เครื่องมือทางด้านการบริหารที่ช่วยแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเป็นการกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ และแนวทางการบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจนการติดตาม การตรวจสอบ การควบคุมกลยุทธ์ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นแต่ละมุมมองดังนี้
  - 4.1 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยมุ่งเน้นการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้และการเติบโตของโรงเรียน
  - 4.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน หมายถึง การแปลงกลยุทธ์ไปสู่กระบวนการปฏิบัติโดยมุ่งเน้นการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการในโรงเรียน
  - 4.3 มุมมองด้านทรัพยากรและงบประมาณ หมายถึง การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยมุ่งเน้นการปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านทรัพยากรและงบประมาณในโรงเรียน
  - 4.4 มุมมองด้านผู้เรียน หมายถึง การแปลงกลยุทธ์ไปสู่กระบวนการปฏิบัติโดยมุ่งเน้นการปฏิบัติเกี่ยวกับผู้เรียน
5. การประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล หมายถึง การประเมินความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารแบบสมดุลตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติ

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อสร้างแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในรูปแบบใหม่ เพื่อแก้ปัญหการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่มีคุณภาพ และเป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพสูงขึ้น และสามารถผ่านการรับรองและประเมินคุณภาพจากสำนักงานรับรองและประเมินคุณภาพการศึกษาจะช่วยให้การศึกษาในภาพรวมของประเทศไทยสูงขึ้น จากการวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับดังนี้

1. กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะได้ใช้ผลจากการวิจัยเป็นสารสนเทศในการวางแผน กำหนดนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีทิศทาง สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก ตลอดจนการส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างเหมาะสม
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ใช้ผลจากการวิจัยเป็นสารสนเทศในการส่งเสริม พัฒนา ดูแลช่วยเหลือและยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างถูกต้องวิธี ทำให้ผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยรวมสูงขึ้น ตลอดจนเป็นต้นแบบให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ
3. ศูนย์เครือข่ายการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ได้มีต้นแบบในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กแบบสมดุลในท่ามกลางความขาดแคลน แต่มีคุณภาพ เกิดประสิทธิผลองค์การและผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ทำให้สามารถขยายรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กไปได้ทั้งศูนย์เครือข่าย ทำให้ศูนย์เครือข่ายบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนเกิดผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นเป็นที่ยอมรับของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
4. โรงเรียนขนาดเล็ก ได้รูปแบบการบริหารจัดการแบบสมดุล เป็นนวัตกรรมทางการบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน สังคมเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนผ่านการรับรองและประเมินคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานรับรองและประเมินคุณภาพการศึกษา
5. นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน เนื่องจากการบริหารจัดการแบบสมดุลมุ่งเน้นที่มุมมองด้านนักเรียนเป็นลำดับแรก ทำให้นักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ ส่งผลให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติสูงขึ้น

6. ผู้ปกครองและชุมชนมีความเชื่อมั่นในคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก จึงไม่ส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนยอดนิยม ส่งผลให้จำนวนนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น ตลอดจนผู้ปกครองและชุมชนเข้ามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กไม่ต้องยุบ หรือรวม แต่โรงเรียนยังเป็นศูนย์กลางแหล่งความรู้ของชุมชนได้ต่อไป



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 2 ในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎีการบริหารแบบสมดุล มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อพัฒนาคุณภาพและยกระดับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กให้ได้มาตรฐานที่กำหนด โดยใช้แนวคิดทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหาร
2. หลักการ แนวคิด การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard)
4. การนำหลักการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้กับโรงเรียน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหาร

หลักการบริหารเป็นแนวคิดพื้นฐานที่ผู้บริหารมีอาชีพต่างได้ผ่านการเรียนรู้ และใช้จริงในภาคสนาม จนกลายเป็นประสบการณ์ตรงที่เป็นแบบอย่างแก่ผู้เกี่ยวข้องได้ องค์ประกอบของรูปแบบอาจจะมีแตกต่างกันออกไป แต่จะเห็นว่าแต่ละองค์ประกอบจะส่งเสริมกันและกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการศึกษารูปแบบการบริหารจึงเป็นประโยชน์สามารถประหยัดเวลาในการคิดค้นในระดับหนึ่ง สมควรที่นักบริหารรุ่นหลังจะได้เรียนรู้และประยุกต์ใช้ตามสถานการณ์

รูปแบบ ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Model” ในภาษาไทยมีคำที่ใช้ร่วมกันหลายคำคือ ตัวแบบ ต้นแบบหรือแบบจำลอง มีความหมายเดียวกันคือ หมายถึง สิ่งจำลองจากของจริง ซึ่งพจนานุกรม Contemporary English ของ Lumley (1995, 178) ให้ความหมาย Model ไว้ 3 ลักษณะคือ 1) หมายถึงแบบย่อส่วนของของจริง แบบจำลองของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น บ้านจำลอง เรือจำลอง เป็นต้น 2) หมายถึงสิ่งของหรือคนที่เป็นต้นแบบ เช่น แม่แบบในการพิมพ์ภาพ ครูดนแบบ นักเดินแบบ เป็นต้น 3) หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ ส่วน Good (1973, 267) ให้ความหมาย

Model ทั่วไป 4 ความหมายคือ 1) หมายถึง แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) หมายถึง ตัวอย่างเพื่อเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการเป็นครูที่ดี 3) หมายถึง แผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการหรือแนวคิด 4) หมายถึง ชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งรวมถึงตัวแปรประกอบหรือสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเป็นแบบสูตรคณิตศาสตร์ หรือ บรรยายเป็นภาษาก็ได้ โดยรวมความจะเห็นได้ว่า กรอบแนวคิดที่เป็นแนวในการจัดองค์การและบริหารองค์การนั้น เป็นการออกแบบระบบงาน และแนวทางในการดำเนินการในการบริหาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น รูปแบบการจัดและบริหารองค์การของ Brown และ Moberg (1980) มี 5 องค์ประกอบคือ 1) สภาพแวดล้อมขององค์การ 2) เทคโนโลยีที่องค์การใช้ 3) โครงสร้างการบริหารองค์การ 4) กระบวนการบริหาร และ 5) กระบวนการตัดสินใจในองค์การ เป็นต้น ขณะที่ สมาน อัสวภูมิ (2549) ให้ความหมายรูปแบบการบริหารว่า หมายถึงแบบแผนในการดำเนินงานของฝ่ายบริหารเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การดำเนินไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มี 2 องค์ประกอบคือ 1) วัตถุประสงค์ 2) กลไกของรูปแบบ

#### การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบ

1) การศึกษารูปแบบ หมายถึง การศึกษาสภาพปัจจุบันของรูปแบบนั้นๆ ตามกรอบรูปแบบที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ว่ามีสภาพอย่างไร ซึ่งอาจจะดำเนินการได้ทั้งโดยวิธีการสำรวจความคิดเห็น หรือการศึกษาสภาพจริงในภาคสนาม

2) การนำเสนอรูปแบบ หรือการออกแบบรูปแบบใหม่ หมายถึง การวิจัยที่นอกจากจะศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของรูปแบบปัจจุบันแล้ว ผู้วิจัยยังต้องออกแบบและนำเสนอ รูปแบบใหม่เพื่อให้ได้รูปแบบการดำเนินงาน หรือการบริหารที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ แต่การวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบนี้ผู้วิจัยยังไม่ต้องทดลองใช้ รูปแบบ เพียงแต่จัดโอกาสในการนำเสนอรูปแบบเพื่อการพิจารณาของผู้เกี่ยวข้องในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น เช่นการนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการพิจารณาและประเมินในรูปแบบของแบบสอบถาม หรือในรูปแบบการประชุมสัมมนา

3) การพัฒนารูปแบบ หมายถึง การวิจัยที่ผู้วิจัยต้องดำเนินการ 3 ส่วนคือการศึกษา รูปแบบ การออกแบบรูปแบบใหม่ และการนำรูปแบบใหม่ไปทดลองใช้ในสภาพจริง ซึ่งจะเป็นการทดลองใช้ตามสภาพจริงโดยไม่ต้องควบคุมตัวแปรอย่างเข้มงวดมากนัก หรือ ทดลองตามแบบการวิจัยทดลองที่แท้จริงก็ได้ และรายงานผลการทดลองใช้ ส่วนจะมีการทดลองใช้รูปแบบที่รอบในลักษณะการวิจัยและพัฒนานั้นก็แล้วแต่โครงการวิจัยนั้น (คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549 : 15)

## หลักการ แนวคิดการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน เนื่องจากการศึกษาที่วางพื้นฐานการเรียนรู้ให้กับประชากรวัยเรียนดั่งนั้นรัฐบาลทุกยุคทุกสมัยจึงให้ความสำคัญต่อการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นเบื้องต้น 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 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาและหรือมัธยมศึกษา (กรมสามัญศึกษา, 2545)ซึ่งเมื่อวิเคราะห์กฎหมายการศึกษาดังกล่าวแล้ว 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. การจัดการกระบวนการเรียนรู้ ให้ดำเนินการ 6 ประการ ดังนี้ (มาตรา 24)
  - 4.1 จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
  - 4.2 ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
  - 4.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงฝึกปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4.4 จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วน สมดุลกัน 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 และทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอน ตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ (มาตรา 26)

6. ร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษา อบรม มีการแสวงหาความรู้ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชน ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการพัฒนาระหว่างชุมชน (มาตรา 29)

7. การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา (มาตรา 30)

บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา ที่ระบุไว้ในเอกสารประกอบการพัฒนา ว่า บทบาทในการบริหารและการจัดการตามภารกิจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 :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 สถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีหน้าที่ในการจัดการศึกษาชั้นพื้นฐานภายใต้การนำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีภาระหน้าที่สำคัญได้แก่ ประการแรกที่จะต้องดำเนินการคือ การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง บริบทของชุมชนและสังคมที่รายรอบสถานศึกษา สอดประสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น เน้นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตรและความต้องการของชุมชน เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ประการที่สองเป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนโดยการนำหลักสูตรที่พัฒนาแล้วไปใช้อยู่บนหลักการที่ว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด และประการที่สาม เป็นการประเมินการใช้หลักสูตรสถานศึกษา โดยพิจารณาจากการพัฒนาของผู้เรียน ความรู้ ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมในการเรียน การร่วมกิจกรรม และการทดสอบควบคู่ไปกับกระบวนการเรียนการสอน ทั้งนี้ต้องได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย(Stakeholders) อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง และประการสุดท้าย จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ประกอบด้วยการดำเนินงานที่ยึดหลักการมีส่วนร่วม 8 ประการ

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบ การบริหารสถานศึกษา แต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน(มาตรา 4) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบ การบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งที่จัดการศึกษาชั้นพื้นฐานทั้งของรัฐและเอกชน นั่นคือ จะต้องรับผิดชอบในการบริหารและจัดการศึกษาชั้นพื้นฐาน ตามสาระสำคัญที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 กำหนดไว้พอสรุปได้ว่า การบริหารและการจัดการศึกษา ของสถานศึกษามี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารทั่วไป นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ต้องเป็นตัวแทนนิติบุคคลของสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติ

ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 อีกประการหนึ่ง สืบเนื่องจากความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา(มาตรา 35)

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญ สอดคล้องกับ อุทัย บุญประเสริฐ (2540 :5) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษานั้น งานวิชาการคือ งานหลัก เป็นหัวใจในการทำงานของสถานศึกษา และเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือสะท้อนถึงความล้มเหลวของการบริหารงานสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งในการบริหารงานวิชาการนั้น ผู้บริหารจะต้องรู้จักและเข้าใจหลักสูตรเป็นอย่างดี และปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 2, 8) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน พร้อมกล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ว่า เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา ได้นำเสนอมาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา ที่มีชื่อตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งไว้ โดยได้กำหนดชื่อตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา และมีลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังนี้

1. บริหารงานวิชาการ พัฒนาหลักสูตร คุณภาพการเรียนการสอน และงานกิจการนักเรียน

2. บริหารสถานศึกษาด้านบุคลากร งบประมาณ และงานบริหารทั่วไป

3. สร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกับชุมชน

นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังต้องมีความรับผิดชอบในสถานศึกษาดังนี้

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 และความต้องการงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน(PBB)
8. จัดทำและบริหารการเงิน การบัญชีและทรัพย์สินของสถานศึกษา. ในฐานะนิติบุคคล
9. วางแผนการควบคุม ตรวจสอบและติดตามประเมินผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และการบัญชีที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส ยึดหลักธรรมาภิบาล
10. จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการและการรายงานที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้องและเชื่อถือได้
11. วางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ
12. ส่งเสริมความสัมพันธ์และร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา และส่งเสริมชุมชนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญ ในการบริหารตามกรอบงานทั้ง 4 ด้าน โดยเฉพาะการบริหารงานด้านวิชาการ ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่หลักที่สำคัญ และมีงานที่สนับสนุนงานวิชาการอีก 3 งาน ได้แก่ งานด้านงบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารทั่วไป การบริหารงานดังกล่าว จะประสบความสำเร็จได้ โดยจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา และเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย(Stakeholders) เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารทุกขั้นตอน ด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ ตามหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) พร้อมทั้งการนำเทคนิควิธีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สมัยใหม่ เข้ามาเป็นนวัตกรรมการบริหาร ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการนำเทคนิคการบริหารแบบสมดุล(Balanced scorecard) ซึ่งเป็นเทคนิคการบริหารในองค์กรภาคธุรกิจที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมาก มาใช้ในการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นองค์กรภาครัฐและไม่แสวงหากำไร

#### หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

Balanced Scorecard เป็นผลงานวิจัยของ แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton) เมื่อปี ค.ศ.1990 เพื่อหาวิธีการวัดผลงานขององค์กร ซึ่งนับว่าได้รับความสนใจจากผู้บริหารธุรกิจเป็น

อย่างมาก 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 :15) กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นระบบการบริหารความสำเร็จของการดำเนินงาน ยุทธศาสตร์ควบคู่กับการเรียนรู้ของคนในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อทุกคนมีความเข้าใจตรงกันมีความมุ่งมั่นร่วมกัน การสอดประสานการทำงานก็จะเกิดขึ้น อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร การดำเนินงานภายใต้กรอบของ BSC ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งเป็นทั้งกรอบงานและเครื่องมือวัดผลงาน Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ(Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน(Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร(Alignment and focused) (พสุ เดชะรินทร์, 2548 : 20)

การบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard) เป็นระบบการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่ง ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ มีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางขององค์กร กลยุทธ์และเป้าหมาย ลงสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสารทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับในองค์กรอันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องต่อไป(สิทธิศักดิ์ พงษ์ปีติกุล, 2546:15) 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 และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

#### ส่วนประกอบของมุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard

นอกจากนี้ แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton) ได้เสนอว่า ในแต่ละมุมมองจะต้องกำหนดรายละเอียดย่อยจำนวน 4 ประเด็นเป็นองค์ประกอบ คือ 1) วัตถุประสงค์(Objectives) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง 2) ตัวชี้วัด(Measures หรือ Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดที่จะเป็นเครื่องมือของแต่ละด้านในการบอกว่างค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ 3) เป้าหมาย(Target) ได้แก่ ลักษณะเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่องค์กรจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ 4) แผนงานโครงการหรือกิจกรรม(Initiatives)ที่องค์กรจัดทำขึ้นในแต่ละมุมมอง เชื่อมโยงเข้าด้วยวิสัยทัศน์(Vision) และกลยุทธ์ เป็นจุดศูนย์กลาง (วรภัทร ภูเจริญ และ ธนกฤต จรัสรุ่งชวลิต, 2546:93-95) การบริหารจัดการในองค์กรตามหลักการของบาลานซ์ สคอร์ดการ์ด (Balanced scorecard) ของ แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton) มีความสมดุลซึ่งกันและกัน ในการกำหนดมุมมอง 4 มุมมอง โดยทุกมุมมองจะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร มุมมองด้านการเงินจะมีความสัมพันธ์และมีความสมดุล(Balanced) กับมุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จะมีความสัมพันธ์และมีความสมดุล (Balanced) กับมุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านกระบวนการภายใน และในแต่ละ

มุมมองจะต้องกำหนดกรอบการประเมิน โดยในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 4 รายการ (พสุ เดชะรินทร์, 2548 : 26-28) มีรายละเอียด ดังนี้

1. วัตถุประสงค์(Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง โดยวัตถุประสงค์ในที่นี้ หมายถึง สิ่งที่ต้องการที่จะบรรลุหรืออยากจะทำไปให้ถึง เช่น

1.1 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่นๆ เป็นต้น

1.2 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

1.3 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว/ตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

1.4 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงาน ได้แสดงความสามารถ หรือการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

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

2.1 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

2.2 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection Rate) เป็นต้น

2.3 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

2.4 ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies) เป็นต้น

3. เป้าหมาย(Target) ได้แก่ ตัวเลขที่ต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ 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 ซึ่งยังไม่ได้ลงไป ในรายละเอียดถึงขั้นของแผนปฏิบัติการ(Action Plan) แต่เป็นเพียงสิ่งที่องค์กรคิดจะทำเพื่อที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย แต่อย่างไรก็ดีในการคิด Initiatives นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การนำสิ่งที่ทำอยู่แล้ว มาใส่เท่านั้น เนื่องจากในสิ่งที่ทำอยู่แล้วนั้น ถ้ามันไม่สามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ถือว่าไม่ใช่เป็น Strategic Initiatives

กล่าวโดยสรุปในแต่ละมุมมองตามหลักการของ Balanced Scorecard มีรายละเอียดย่อย 4 ส่วนเป็นองค์ประกอบ ได้แก่ วัตถุประสงค์(Objectives) การวัด(Measures) เป้าหมาย(Target) และกลยุทธ์ริเริ่ม(Initiatives) แล้ว ในทางปฏิบัติควรเพิ่มช่อง ข้อมูลฐาน (Baseline Data) ที่แสดงถึงข้อมูลในปัจจุบัน หรือข้อมูลพื้นฐานของตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับความเป็นจริงมากขึ้น และที่สำคัญมุมมองทั้ง 4 มุมมอง จะต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and effect Relationship) และมีความสมดุล (Balanced) ต่อกัน

#### กระบวนการในการจัดทำ Balanced Scorecard

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

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

2. กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก(Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร

3. วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กรควรมีกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์(Strategic Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง ดังนี้

4.1 ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้น จะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ

4.2 สร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล

5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกัน เพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านตัวชี้วัด ฐานข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ(Initiatives) ที่จะต้องทำ ได้แก่ การจัดทำตัวชี้วัด การกำหนดเป้าหมายโดยอาศัยข้อมูลปัจจุบัน และการจัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

7. เมื่อจัดทำแผนงาน/โครงการเสร็จแล้ว แปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้ผู้บริหารรองลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก พร้อมกำหนดตัวชี้วัด

วีระเดช เชื้อนาม (2547: 38-40). กล่าวว่า แคปแลน และ นอร์ดัน (Kaplan & Norton) ได้เสนอว่ากระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard มี 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ทบทวนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การเลือกกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยเลือกจากกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานย่อยหรือแผนกที่ได้ทำไว้แล้ว หากหน่วยงานใดยังไม่มีแผนกลยุทธ์ ต้องรีบทำก่อน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ของแต่ละแผนกเข้าเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งในขั้นตอนนี้ช่วยให้ทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์แต่ละแผนกว่าเป็นอย่างไรรวมทั้งทางการเงิน ลูกค้า กระบวนการ ซึ่งจะช่วยให้ลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน

ระยะที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ประกอบด้วย

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

ขั้นตอนที่ 4 สังเคราะห์ข้อมูล หลังจากสัมภาษณ์เสร็จแล้ว ทีมงานต้องรวบรวมคำตอบที่ได้มาพัฒนาเป็นวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ครอบคลุม ทั้ง 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 5 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญผู้บริหารทุกระดับร่วมพิจารณาเกี่ยวกับการจัดวัตถุประสงค์และมุมมองที่ทางทีมงานได้ร่างขึ้นมา ในช่วงนี้อาจมีการปรับแก้มุมมองได้

ระยะที่ 3 ประชุมกลุ่มย่อย ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 6 การประชุมกลุ่มย่อย เป็นการทบทวนการใช้ภาษาในการเขียนวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ระบุวิธีการวัดผลและแหล่งข้อมูลที่เป็นต้องใช้ และเชื่อมโยงวิธีการวัดผลของทุกมุมมองให้สัมพันธ์กัน

ขั้นตอนที่ 7 การประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2 โดยเชิญผู้บริหารระดับสูงมาร่วมพิจารณาวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ร่างวัตถุประสงค์และการวัด

ระยะที่ 4 จัดทำแผนการนำไปใช้ ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 8 พัฒนาแผนการนำไปใช้ โดยจัดตั้งทีมงานเพื่อกำหนดนโยบาย และจัดทำแผน ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 9 ประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 3 เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และการวัดผลครั้งสุดท้าย

ขั้นตอนที่ 10 วางแผนโดยนำไปผสมผสานกับระบบการบริหารของหน่วยงาน ในช่วง 60 วันแรก ของการบริหาร ควรใช้ BSC และตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ

พัฒนา พัฒนพงศ.(2546 : 47-52) กล่าวว่า วิธีการจัดทำ Balanced Scorecard ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. ศึกษา ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม และจุดมุ่งหมายกลยุทธ์ด้านต่างๆ ให้เข้าใจอย่างชัดเจน กรณีที่องค์กรยังไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ ควรจัดทำ BSC ไปพร้อมๆ 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 โดยใช้หลักการพิจารณา ดังนี้

3.1 ควรกำหนด BSC ให้ครอบคลุมทุกด้าน

3.2 การกำหนด BSC ให้คำนึงถึงความสมดุล ไม่เน้นหนักด้านใด ด้านหนึ่ง

3.3 ควรกำหนด BSC โดยใช้วิธีการระดมสมองจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

3.4 ควรกำหนด BSC ให้มีด้านต่างๆ ที่สอดคล้องใกล้เคียงกับกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก

3.5 ควรกำหนด BSC ให้สอดคล้องและเอื้อต่อการบรรลุจุดมุ่งหมาย ระดับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

4. ในการกำหนด BSC ให้กำหนดอย่างคร่าวๆก่อน โดยปกติจะกำหนดไว้ 4 ด้าน ดังนี้

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

จากการศึกษากระบวนการในการจัดทำ Balanced Scorecard ของนักวิชาการและนักการศึกษาที่เกี่ยวกับการบริหารองค์กรต่างๆ ไปดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปเป็นขั้นตอนและรายละเอียดของการจัดทำ Balanced Scorecard ตามลำดับ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. กำหนดทิศทางขององค์กร โดยการศึกษา ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม และจุดมุ่งหมายกลยุทธ์ด้านต่างๆให้เข้าใจอย่างชัดเจน

ขั้นตอนที่ 2. วิเคราะห์และกำหนดมุมมอง ว่าควรมีกี่มุมมอง แต่ละมุมมองกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังว่า เมื่อดำเนินการตามกลยุทธ์แล้วจะเกิดผลอย่างไร ใช้วิธีการระดมสมองจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเน้นความสมดุลและให้ครอบคลุมทุกด้าน

ขั้นตอนที่ 3. จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์(Strategic Map) ระดับองค์กร โดยนำวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมองมาทำการเชื่อมโยงเป็นเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard โดยสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4. จัดทำ Scorecard ระดับองค์กร โดยการกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ โดยภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านตัวชี้วัด ฐานข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการ(Initiatives) ที่จะต้องทำ

ขั้นตอนที่ 5. ทำ Action Plan

ขั้นตอนที่ 6. การถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 7. ติดตามประเมินผลลัพธ์ 4 มุมมองในด้าน ความสามารถในการนำแผนไปปฏิบัติ และผลจากการใช้ Balanced Scorecard ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวม และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ Balanced Scorecard

ขั้นตอนที่ 8. การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนบรรลุผลตามที่คาดหวัง

#### **การนำหลักการบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard) มาใช้กับโรงเรียน**

การนำแนวคิดการบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่เป็นองค์กรของรัฐ จัดการศึกษาเพื่อบริการประชาชนโดยไม่หวังผลกำไร ได้นำหลักการบริหารแบบสมดุลมาประยุกต์ใช้ในส่วนของการประเมินความคุ้มค่าของผลที่ได้กับงบประมาณที่จัดสรรลงไป สอดคล้องกับ สหิทธิศักดิ์ พฤษชัยติกุล (2546 : 109) กล่าวว่า องค์กรที่ไม่หวังผลกำไรซึ่งเป็นองค์กรของรัฐ มีความแตกต่างจากองค์กรที่มุ่งหวังผลกำไร ตรงที่องค์กรที่ไม่หวังผลกำไรมักจะมีแหล่งสนับสนุนงบประมาณที่ชัดเจน และไม่ได้ประกอบการเพื่อหวังให้ได้ผลกำไรสูงสุด แต่มุ่งหวังให้ได้ผลงานมากที่สุด ถูกค่าพึงพอใจมาก

ที่สุดภายใต้กรอบงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด แม้ว่าระบบ Balanced Scorecard ในเบื้องต้นจะ ออกแบบมาเพื่อองค์กรที่มุ่งผลกำไรก็จริง แต่สามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรหรือ องค์กรของรัฐได้ เนื่องจากแนวคิดพื้นฐานของระบบนี้ พัฒนามาจากระบบประเมินผลงานที่เป็น สากและเป็นทิศทางของการบริหารในยุคปัจจุบัน ซึ่งขณะนี้หน่วยงานราชการหลายแห่งได้นำ แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรมาใช้มากขึ้นได้แก่ 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 มุมมองต่างๆ ให้เข้ากับการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น โดยแทนที่จะเป็นมุมมองด้านลูกค้า ก็ เปลี่ยนเป็นมุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective) และเปลี่ยนจากมุมมองด้านการเงิน เป็น มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resources Perspective) เป็นต้น (พสุ เดชะรินทร์, 2548 :108)

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการปฏิรูประบบบริหารจัดการ ภาครัฐตามแนวปฏิรูประบบราชการ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 มีความ เห็นชอบแผนการปฏิรูประบบราชการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของงานเป็นหลัก จึงทำให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการจัด โครงสร้างองค์กร การวางระบบโครงสร้าง การจัดระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติ ระบบการ บริหารบุคคล การปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร และพฤติกรรมของ บุคลากร การปฏิรูประบบราชการวางอยู่บนแนวคิดหลัก 2 ประการ คือ หลักการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ ความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งการจัดการกับองค์กรขนาดกะทัดรัด และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีนโยบายให้สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพัฒนาสถานศึกษาทุกแห่งให้มีระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ในการปฏิรูประบบราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้นำแนวคิดการบริหาร

แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการ คือ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเข้าใจและสนับสนุนด้วยการกำหนดพันธกิจ และแผนที่กลยุทธ์อย่างชัดเจน ให้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการ มีการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานด้วยการพัฒนาตัวชี้วัด พัฒนาระบบข้อมูล มีการพัฒนาบุคลากรและองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) ด้วยเหตุนี้ เมื่อจัดทำกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว จึงได้นำการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาเป็นเครื่องมือในการประเมินผล เพื่อดูความสอดคล้องและนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2547:5-11)

วีรวิฑูร มาฆะศิริภานนท์ (2546 : 110-111) นำเสนอขอบเขตมุมมอง และตัวชี้วัดในสถานศึกษาที่พัฒนามาจากแนวคิดของ Balanced Scorecard เป็น 5 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านนักเรียน มุมมองด้านครูและเจ้าหน้าที่ มุมมองด้านการพัฒนา และมุมมองด้านการบริหารสถานศึกษา ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2546: 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 มีเอกลักษณ์อันโดดเด่น โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา

2.2 สร้างโอกาสและดูแลช่วยเหลือนักเรียน โรงเรียนให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย และดูแลช่วยเหลือ ส่งเสริมนักเรียนตามศักยภาพอย่างทั่วถึง

2.3 บูรณาการกระบวนการเรียนรู้โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่น เน้นการบูรณาการการเรียนรู้และการดำรงชีวิต

2.4 ประกันคุณภาพ โรงเรียนเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น เป็นที่ยอมรับของชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา(Learning and Developing Perspective) ได้แก่

3.1 ความเป็นมืออาชีพ ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ ความสามารถ และจิตวิญญาณในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.2 E-School โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร(Budget and Resource Perspective) ได้แก่

4.1 ภาคิ เครือข่าย โรงเรียนมีระบบเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ พี่เลี้ยงศึกษานิเทศก์ ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.2 คุ่มค่า โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสม ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สพฐ.) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการศึกษาของประเทศเป็นกรมที่ใหญ่ที่สุดและได้รับงบประมาณมากที่สุด ได้นำแนวคิดของ Balanced Scorecard มาใช้หลังจากที่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์เสร็จสิ้นแล้ว โดยแบ่งมุมมองด้านการจัดการศึกษาออกเป็น 4 ด้าน (วีระเดช เชื้อนาม,2547:28-29) ดังนี้

1. มุมมองด้านนักเรียน(Student Perspective) มีข้อบ่งชี้เกี่ยวกับการให้ผู้เรียนได้มีโอกาสด้านการรับบริการการศึกษา การจบหลักสูตร คุณภาพตามหลักสูตรและการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน(Internal Perspective) มีข้อบ่งชี้เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการศึกษา เครือข่ายที่เข้ามามีส่วนร่วม การพัฒนาหลักสูตรและเทคนิควิธีการสอน

3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต(Learning and Growth Perspective) มีข้อบ่งชี้เกี่ยวกับความสามารถของบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพ ระบบ ICT เพื่อการบริหาร และวัฒนธรรมค่านิยม

4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร(Budget & Resource Perspective) มีข้อบ่งชี้เกี่ยวกับการมีทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสม และการบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป การนำแนวคิดการบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เหมาะสมกับสถานศึกษา สามารถแบ่งมุมมองออกเป็น

4 มุมมอง และเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียน(Student Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน(Internal Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา(Learning and Developing Perspective) และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร(Budget & Resource Perspective)

#### กระบวนการ การพัฒนา Balanced Scorecard เพื่อประยุกต์ใช้ในโรงเรียน

คมกฤษ ภาวสุทธิ์นินท์ (2547: 61) กล่าวว่า แรงจูงใจโดยทั่วไปขององค์กรที่จะพิจารณา รับเอาแนวคิดของหลักการบริหารใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กรมักเกิดจากปัญหาการบริหาร จัดการทรัพยากรภายในองค์กรที่ไม่สามารถตอบสนองต่อแรงผลักดันหลายด้านทั้งจากภายนอก และภายในองค์กร เช่น ความกดดันจากสภาวะการแข่งขัน ความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เทคโนโลยีสารสนเทศรูปแบบใหม่ ความถดถอยของตัวเลขกำไร หรือต้นทุนของการผลิตที่สูงขึ้น หลักการของ BSC เป็นทางเลือกที่ได้รับความนิยมอย่างมากสำหรับผู้บริหาร ในการนำเข้ามา พัฒนาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ขั้นตอนที่สำคัญในการประยุกต์ใช้ BSC สำหรับองค์กรโดยทั่วๆ มีดังนี้

1. ทบทวนองค์กรเกี่ยวกับลักษณะของธุรกิจความเป็นมา บทบาทขององค์กรโดยการ สัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เกี่ยวกับรายละเอียดพื้นฐานขององค์กรทั้งหมด ตลอดจน วิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มของธุรกิจ
2. ทำการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยใช้ SWOT Analysis เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญในการ กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในระดับขององค์กร
3. จัดสัมมนาโครงการ BSC ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในระดับขององค์กร มีการกำหนด มุมมอง (Perspective) ที่เหมาะสมว่าควรมีจำนวนเท่าใด ตลอดจนพิจารณาความสอดคล้องของ มุมมองเหล่านั้น
4. กำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมอง พร้อมทั้งกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัดที่ สมเหตุสมผล เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ ฐานข้อมูลในปัจจุบันและแผนงานหรือโครงการที่จะต้อง กระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (ขั้นตอนนี้คือการจัดทำ Scorecard)
5. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ในระดับขององค์กร ซึ่งเชื่อมโยง วัตถุประสงค์ที่สำคัญในแต่ละมุมมอง พิจารณาทบทวนว่าวัตถุประสงค์เหล่านั้นจะช่วยให้องค์กร บรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่ และอาจมีการปรับเปลี่ยนหรือลดจำนวนวัตถุประสงค์ในขั้นนี้ โดย

ที่กลุ่มผู้บริหารในระดับสูงจะต้องมีการปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อยืนยันและเห็นชอบต่อแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. เมื่อ Scorecard ในระดับองค์กรได้ถูกกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกันระหว่างวิธีการวัดภายใต้มุมมองด้านต่างๆ สามารถนำไปใช้ได้ตามวัตถุประสงค์แล้ว ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจะทำการแบ่งย่อย Scorecard กระจายลงไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

7. ทำการอบรม ชักซ้อมความเข้าใจกับส่วนงานที่ต้องดำเนินงานตาม Scorecard ที่กำหนดก่อนเริ่มลงมือปฏิบัติ

8. ติดตามและควบคุมความก้าวหน้าของโครงการอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการรายงานผลต่อคณะผู้บริหารระดับสูง

วีระเดช เชื้อนาม (2547:47) ระบุว่า การนำแนวคิดและหลักการของ Balanced Scorecard (BSC) มาเพื่อประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ก่อนอื่น ซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนเริ่มทำ BSC โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์มาทบทวนเพื่อยืนยันว่าจะไม่มีการปรับเปลี่ยนใด ๆ อีก แต่ถ้าต้องการปรับเปลี่ยนต้องรีบดำเนินการในช่วงนี้โดยการประชุมระดมสมองจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จากนั้นจะเป็นกระบวนการจัดทำ BSC ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำวัตถุประสงค์กลยุทธ์โดยนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์มากำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวัง ว่าเมื่อดำเนินกลยุทธ์แล้วจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 2 การเขียนแผนที่กลยุทธ์ โดยนำวัตถุประสงค์กลยุทธ์มาจัดทำในรูปแผนผังเพื่อแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ไว้ เพื่อนำไปสู่การวัดความสำเร็จของกลยุทธ์โดยใช้ KPI

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำและทบทวน KPI โดยนำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ในแผนที่กลยุทธ์มากำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่บ่งบอกความสำเร็จได้อย่างแท้จริง

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์หน่วยงาน โดยนำ KPI ที่ได้กำหนดไว้มาวิเคราะห์ว่าหน่วยงานใดควรเป็นเจ้าของรับผิดชอบหรือเจ้าภาพหลักที่จะทำให้ KPI นั้นบรรลุเป้าหมายและมีหน่วยงานใดบ้างเป็นหน่วยงานสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำ Template เป็นการจัดทำรายละเอียด KPI ว่ามีความหมายว่าอย่างไรมีวิธีการวัดอย่างไร มีข้อมูลใดบ้างชี้บ้าง และหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบความสำเร็จนั้น

ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำ Strategic Initiative เป็นการเลือกแผนงาน / โครงการ ที่คาดว่าจะทำให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยสังเคราะห์การนำแนวคิด หลักการ กระบวนการ ของ Balanced Scorecard (BSC) มาเพื่อประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลนั้น สามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดทิศทางขององค์กร โดยการศึกษ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม และจุดมุ่งหมายกลยุทธ์ด้านต่างๆ ให้เข้าใจอย่างชัดเจน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และกำหนดมุมมอง ว่าควรมีกี่มุมมอง แต่ละมุมมองกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังว่า เมื่อดำเนินการตามกลยุทธ์แล้วจะเกิดผลอย่างไร ใช้วิธีการระดมสมองจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเน้นความสมดุลและให้ครอบคลุมทุกด้าน

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์(Strategic Map) ระดับองค์กร โดยนำวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมองมาทำการเชื่อมโยงเป็นเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard โดยสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำ Scorecard ระดับองค์กร โดยการกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ โดยภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านตัวชี้วัด ฐานข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ(Initiatives) ที่จะต้องทำ

ขั้นตอนที่ 5 ทำ Action Plan

ขั้นตอนที่ 6 การถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 7 ติดตามประเมินผลลัพธ์ 4 มุมมองในด้าน ความสามารถในการนำแผนไปปฏิบัติ และผลจากการใช้ Balanced Scorecard ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวม และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ Balanced Scorecard

ขั้นตอนที่ 8 การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนบรรลุผลตามที่คาดหวัง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ฉัตร ไทยอุทิศ (2547) ได้วิจัยเรื่อง 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 ที่ใช้ในวงการธุรกิจ จึงทำให้ได้ผลการประเมินหลักสูตรที่แสดงคุณภาพของหลักสูตรฝึกอบรมได้อย่างชัดเจน

วีณา อ่องแสงคุณ (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการประเมินองค์กรแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการบริหารแบบสมดุลที่พัฒนาขึ้น มี 4 มิติ คือ 1) มิติด้านผู้เรียน ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่ ความเป็นผู้มีคุณธรรม การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) มิติด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ หลักสูตรสถานศึกษาที่มีเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก ระบบประกันคุณภาพการศึกษา 3) มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 ด้าน ได้แก่ ความเป็นครูมืออาชีพ การจัดการความรู้และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4) มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 ด้าน ได้แก่ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การจัดสรรทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพและระบบภาคีเครือข่าย 2) ผล

ของการพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลทำให้ได้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลักของโรงเรียนคาทอลิก ตลอดจนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนทีกลยุทธ์ ตัวชี้วัด 40 ตัวชี้วัด รายละเอียดของตัวชี้วัด กลยุทธ์ริเริ่ม เครื่องมือประเมินตัวชี้วัด 9 ชุด และแบบรายงานความสำเร็จตามตัวชี้วัดในแต่ละมิติและในภาพรวมของโรงเรียน 3) รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลที่พัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดมากที่สุดและมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

ชินเนียรัตน์ และ ทนงศักดิ์ ยาทะเล (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาแนวทางการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ตาก โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาลักษณะและวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ (หรือแผนยุทธศาสตร์) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ตาก 2) เพื่อจัดทำเกณฑ์มาตรฐานตัวชี้วัดและการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (หรือแผนยุทธศาสตร์) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ตาก 3) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารและแปลงแผนกลยุทธ์ (หรือแผนยุทธศาสตร์) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ตาก ไปสู่การปฏิบัติ และ 4) เพื่อประเมินผลความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ต่อการนำ Balanced Scorecard (BSC) มาทดลองประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ตาก โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง (หน่วยงานนำร่อง) คือ ฝ่ายวิจัยและฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้ในเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์ การอภิปรายเฉพาะกลุ่ม การฝึกอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ รวมถึงการประชุมสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็น จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อเข้าสู่กระบวนการของการบริหารงานด้วย Balanced Scorecard (BSC) จากการศึกษาพบว่า ภายหลังจากการฝึกอบรมฯ คณะผู้วิจัยได้นำหน่วยงานนำร่องเข้าสู่กระบวนการการปฏิบัติการในระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) โดยใช้เทคนิคการระดมสมอง พบว่า บุคลากรในสังกัดฝ่ายวิจัยและฝึกอบรม ยินยอม และสรุป วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ ตามยุทธศาสตร์ทางด้านงานวิจัยของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา (พ.ศ. 2549 - 2552) ระบุว่า จะเป็น “ผู้นำการวิจัย สิ่งประดิษฐ์บริการทางวิชาการเชิงบูรณาการ ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ พื้นที่ที่มีคุณภาพทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม อย่างสมดุล และยั่งยืน” ทั้งนี้เพื่อความสอดคล้องและมีความมุ่งมั่นเดียวกันกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา แต่มีการเปลี่ยนแปลงในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของพื้นที่ สภาพแวดล้อม และทรัพยากรต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ตาก โดยกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้ 1) สร้างห้องสนับสนุนนักวิจัยที่มีมาตรฐาน 2) สร้างและพัฒนานักวิจัยที่มีคุณภาพ มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ 3) สร้างและพัฒนาผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ และบริการวิชาการแก่ชุมชนที่มี

คุณภาพเป็นที่ยอมรับ และตอบสนองต่อความต้องการของสังคม แล้วจึงเข้าสู่กระบวนการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติตามหลักการของ Balanced Scorecard โดยกำหนดชื่อมุมมอง ที่สัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงกำหนดจำนวน 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ มุมมองด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กร, จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Mapping), กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ของแต่ละมุมมอง, กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators), กำหนดเป้าหมาย (Target) และกำหนดสิ่งที่จะทำให้ได้แก่ แผนงาน โครงการ กิจกรรม (Initiatives) ของแต่ละ Objective ของแต่ละมุมมอง เพื่อให้บรรลุมุมมองนั้น ๆ จากนั้นระดมสมองเพื่อวิเคราะห์หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก (Owner) และหน่วยงานสนับสนุน (Supporter) และจัดทำ KPI Template ของแต่ละตัวชี้วัดผลสำเร็จ ผลจากการปฏิบัติการครั้งนี้ ผู้เข้าร่วมในโครงการวิจัยฯ ทุกคนมีความพึงพอใจจัดอยู่ในระดับมาก สำหรับปัญหาที่พบจากการวิจัย คือ ระยะเวลาในการศึกษามีจำกัด ทำให้ไม่สามารถทดลองใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ ส่วนข้อเสนอแนะที่คณะผู้วิจัยใคร่นำเสนอ คือ 1) ควรจัดทำ Strategic Initiative คือ ทำการคัดเลือกหรือจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะทำ (Initiative) ที่คาดว่าจะทำให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมาย 2) ควรถ่ายทอดเป็นลำดับขั้นลงสู่การปฏิบัติในระดับบุคคล (พนักงาน) 3) ควรเชื่อมโยงกับระบบการจัดงบประมาณ โดยกำหนดงบประมาณที่ต้องจัดสรรให้งานประจำ และจัดสรรให้งานกลยุทธ์เพื่อให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร 4) ควรเชื่อมโยงกับระบบให้ค่าตอบแทนที่บุคลากรควรได้รับตามผลงาน และ 5) ควรรายงานและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ในระยะแรกอาจติดตามโดยการบันทึกจากเจ้าหน้าที่ ในระยะหนึ่งที่พนักงานทั้งองค์กรรับรู้ / เรียนรู้ และเข้าใจระบบแล้วอาจนำระบบสารสนเทศต่าง ๆ เข้าประยุกต์ใช้ รวมไปถึงการจัดทำห้องปฏิบัติการ (War Room) เข้าติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานต่อไป

สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์ (2550) ได้วิจัยเรื่องระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน โดยใช้การบริหารแบบสมดุล โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของระบบการควบคุมทางการบริหาร โรงเรียนในฝันสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อสร้างระบบการควบคุมทางการบริหาร โรงเรียนในฝันสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้การบริหารแบบสมดุล 3) เพื่อตรวจสอบระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝันสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้การบริหารแบบสมดุล มีการออกแบบการวิจัยและวิธีดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างกรอบแนวคิดและการสร้างระบบควบคุมทางการบริหาร โรงเรียนในฝันโดยใช้การบริหารแบบสมดุล มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบสมดุลง่ายเกี่ยวกับ 1) การควบคุมทางการบริหารประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือการกำหนดมาตรฐาน การวัดผลการติดตามตรวจสอบ การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานและการดำเนินการแก้ไข 2) การบริหารแบบสมดุลง่ายประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และมุ่งเน้นการบริหารใน 4 มุมมองได้แก่ มุมมองด้านนักเรียน มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ผลจากการศึกษาในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เนื้อหาสร้างเป็นกรอบแนวคิดของระบบควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน โดยใช้การบริหารแบบสมดุลง่ายแล้วสร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสังเกต

2. การร่างระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝันโดยใช้การบริหารแบบสมดุลง่าย โดยใช้ตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือ และนำแบบสัมภาษณ์และแบบสังเกตที่สร้างในข้อ 1 ไปเก็บข้อมูลเชิงลึกด้วยเทคนิคพหุวิธี (Multi Methodology) จากสนามวิจัยที่เป็นโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝันจำนวน 4 โรงเรียน โดยเก็บข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสังเกตแบบฝังตัวในสนามแต่ละแห่งไม่น้อยกว่า 15 วัน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝันโดยใช้การบริหารแบบสมดุลง่าย ใช้ Delphi Technique โดยนำร่างระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝันไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 25 คนพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของร่างระบบฯ จำนวน 2 รอบ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย 1) แบบสอบถามรอบที่ 1 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับเพื่อขอคำแนะนำในการปรับปรุงครั้งที่ 1 2) แบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับชุดเดิมที่มีการปรับปรุงแก้ไขตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนอค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญเลือกในรอบแรก หลังจากนั้นนำผลจากการพิจารณารอบที่ 2 มาปรับปรุงแล้วส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรับรอง

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝันโดยใช้การบริหารแบบสมดุลง่าย ผู้วิจัยจัดสร้างระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน พร้อมทั้งจัดทำแบบตรวจสอบรับรองความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความครอบคลุมส่งให้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 8 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพของระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน สรุปได้ว่าโรงเรียนมีการควบคุมทางการบริหารมี 4 ขั้นตอนคือ 1) มีการพิจารณาวัตถุประสงค์และเป้าหมายและการกำหนดมาตรฐานสำหรับที่จะวัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนด 2) มีการวัดและประเมินผลงาน 3) มีการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนด 4) มีการดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาการปฏิบัติงานไม่เป็นไป

ตามมาตรฐาน ทุกโรงเรียนใช้การควบคุมทั้ง 3 ลักษณะ คือการควบคุมก่อนการดำเนินการ การควบคุมระหว่างดำเนินการ และการควบคุมหลังการดำเนินการ

2. ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยสร้างระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน โดยใช้การบริหารแบบสมดุล แบ่งเป็น 4 ด้าน คือการควบคุมด้านนักเรียน การควบคุมด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน การควบคุมด้านการเรียนรู้และพัฒนา การควบคุมด้านงบประมาณและทรัพยากร ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 18 วัตถุประสงค์และ 77 ตัวชี้วัด

3. ผลการพัฒนารูปแบบระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน โดยใช้การบริหารแบบสมดุล ผู้วิจัยนำระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝันโดยใช้การบริหารแบบสมดุลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาและขอคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย 2 รอบ สรุปได้ว่า ระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน โดยใช้การบริหารแบบสมดุล ที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นมีการควบคุม 4 ด้าน 18 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 86 ตัวชี้วัด

จรรยาชัย อ่อนมี (2552) ได้วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน โดยใช้การบริหารแบบสมดุล: กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ เทคนิคที่ใช้ในการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ตามแนวคิดของ Kemmis and Mc Taggart (1988) กระบวนการวิจัยมี 5 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะเตรียมการวิจัย 2) ระยะการศึกษาปัญหาและความต้องการ 3) ระยะการจัดทำแผน 4) ระยะการนำแผนไปปฏิบัติและการติดตามผล และ 5) ระยะการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่มาจากตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 29 คน ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ตัวแทนครู 5 คน ตัวแทนกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 คน ตัวแทนผู้ปกครอง 10 คน และตัวแทนนักเรียน 10 คน ทีมผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดในแต่ละรอบมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการระดมสมอง (Brain Storming) สนามการวิจัยโดยใช้โรงเรียนอนุบาลพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ เป็นกรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์เทคนิคการบริหารแบบสมดุล มาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนที่เหมาะสมมี 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ส่วนกระบวนการบริหารแบบสมดุลที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน หลังจากจัดเตรียมความพร้อมแล้ว มี 10 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียนและบริบทโดยรวม 2) ประชุมเชิงปฏิบัติการ 3) จัดทำแผนที่กลยุทธ์ 4) การจัดทำ Scorecard 5) การจัดทำและทบทวนตัวชี้วัด 6) กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ 7) จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด 8) จัดทำกลยุทธ์ในการปฏิบัติการ 9) การนำแผนสู่การปฏิบัติ และ 10) การประเมินผล ส่วนประสิทธิผลของการบริหารแบบสมดุลในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลพยุหะคีรี พบว่า สามารถดำเนินงานที่ส่งผลให้ตัวชี้วัด (KPI) ประสบความสำเร็จ 13 ตัวชี้วัด ส่วนที่ดำเนินการแล้วได้ต่ำกว่าเป้าหมาย

5 ตัวชี้วัด และพบปัจจัยแห่งความสำเร็จ 4 ประการ คือ 1)ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2)ทักษะทางการบริหาร 3)กระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม PAOR ที่เป็นพลวัต (Dynamic) และ 4)การพัฒนาที่เป็นระบบมีความต่อเนื่องและยั่งยืน โดยทุกกระบวนการเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

ปานิสรา แพงพุทธ (2553) ได้วิจัยรูปแบบการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนในฝันตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นการวิจัยผสมผสานแบบหลายขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนในฝันตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ร่างรูปแบบโดยวิธีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ประเมินรูปแบบโดยการสนทนากลุ่มย่อยและการตรวจสอบตามสภาพจริง ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนในฝันตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีลักษณะมุ่มมอง 4 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 1 ด้านผู้เรียนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ด้านที่ 2 ด้านการจัดกระบวนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนาตามตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 4) ด้านงบประมาณและทรัพยากรตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2) รูปแบบการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนในฝันตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีลักษณะเป็นมุ่มมอง 4 ด้าน ประกอบด้วย 18 องค์ประกอบ 70 ตัวบ่งชี้ 3) ผลการประเมินรูปแบบการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนในฝันตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จากบุคลากรทางการศึกษาและผู้ปฏิบัติในระดับพื้นที่จำนวน 8 ท่าน และจากการสำรวจสภาพจริงของผู้บริหารและครูโรงเรียนพอเพียงที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนในฝัน 3 แห่ง จำนวน 128 ท่าน พบว่า รูปแบบการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนในฝันตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นรูปแบบที่มีประโยชน์ในระดับมากที่สุด มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาได้จริง ทำให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มีความมั่นคงและยั่งยืน

### งานวิจัยต่างประเทศ

อูลริช (Ulrich, 2000) ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลของระบบการรายงานข้อมูลของ Balanced Scorecard และสิ่งตอบแทนด้านเศรษฐกิจต่อความพยายามที่กำหนดเป้าหมายหลายด้าน ผลการศึกษายืนยันพบว่า ข้อมูลการปฏิบัติงานที่ถูกรายงานและตัวเลือกของการตอบแทนด้านเศรษฐกิจมีผลกระทบอย่างอิสระในเรื่องของความพยายาม ผู้ที่มีส่วนร่วมเพิ่มความพยายามของเขาซึ่งมีผลต่อเป้าหมายหลายด้าน โดยเป็นเป้าหมายที่ถูกรายงานและมีผลต่อเป้าหมายที่ผู้คิดกับค่าตอบแทนทางด้านเศรษฐกิจ การเพิ่มจำนวนของความพยายามมีผลต่อเป้าหมายหลายด้านที่ถูกยกมาจากงานที่ใกล้เคียงกัน การ

เปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในเรื่องของการกำหนดความพยายามที่เกิดขึ้น เมื่อข้อมูลที่ถูกรายงาน และสิ่งตอบแทนด้านเศรษฐกิจมีค่าเท่ากับเป้าหมายขององค์กร ผลของการศึกษาเป็นไปตามสมมติฐานของ Norton และ Kaplan ว่า Balanced Scorecard มีค่าเท่ากับความพยายามในการกำหนดเป้าหมายซึ่งกันและกัน

สมิท (Smith, 2000) ศึกษาวิจัยเรื่อง การอธิบายความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานในบริษัทอุตสาหกรรมการผลิตคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล : กรอบของการวัดและประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การวัดและประเมินผลที่ไม่ใช่ด้านตัวเงินและความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์กันโดยตรงกับยอดขายและกำไรตลอดเวลา และมีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับตัวแปรอีกหลายตัวแปร เช่น ภาพลักษณ์ของบริษัทกับราคาขาย ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค บริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะที่มีค่าคะแนนของความพึงพอใจของลูกค้าสูงก็จะมียอดขายสูงเป็นสองเท่าของบริษัทอื่นๆ จากสถานการณ์นี้ชี้ให้เห็นว่าความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์กันโดยตรงกับการวัดผลที่ไม่ใช่ด้านการเงินกับการปฏิบัติงานของด้านธุรกิจ เช่น กระบวนการผลิตและระยะเวลา โดยแสดงให้เห็นผลรวมของพลังและอำนาจความพึงพอใจของลูกค้า เมื่อรวมกับรูปแบบพื้นฐานของเรื่องเวลาและข้อมูลทางบัญชี

เดวิส (Davis, 2000) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการพัฒนา การปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของการวัดและประเมินผลเชิงคุณภาพ พบว่า ผลของการปฏิบัติงานโดยใช้กรอบของการวัดและประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) ได้พัฒนาและปรับปรุงอย่างมีนัยสำคัญ หลังจากการปฏิบัติงานของโครงการใหม่มีค่า  $p$  ที่ 0.3 ขณะที่การปฏิบัติงานของกลุ่มที่คล้ายกันในองค์กรเดียวกัน แต่ได้กรอบของการวัดและประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) ไม่มีการปรับปรุงงานอย่างมีนัยสำคัญในช่วงเวลาเดียวกันมีค่า  $p$  ที่ 0.23 ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบและเปรียบเทียบการปฏิบัติงานด้านการเงินสำหรับผู้ที่ใช้และไม่ใช้กรอบของการวัดและประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) พบว่า การพัฒนาของผู้ที่ใช้กรอบของการวัดและประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) โดยมีค่า  $p$  เท่ากับ 0.346 ดังนั้นสรุปได้ว่า สมมติฐานว่าการปฏิบัติงานโดยใช้กรอบของการวัดและประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) ไม่เพิ่มด้านการปฏิบัติงานด้านการเงินและระยะเวลาที่นานกว่าเป็นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศกว่า สำหรับผู้ที่ใช้การวัดและประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ที่ไม่ใช้กรอบของการวัดและประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard)

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ทั้งนี้เพื่อให้สามารถค้นพบรูปแบบที่เหมาะสมตามแนวความคิดการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ที่จะนำไปสู่การใช้และการปฏิบัติจริงในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในโอกาสต่อไป ซึ่งผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2

ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2

1. ผู้วิจัยศึกษาสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 โดยใช้เทคนิคพหุวิธี (Multi Methodology) จากสนามวิจัย ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 จำนวน 13 โรงเรียน โดยเลือกแบบเจาะจงศูนย์เครือข่ายละ 1 โรงเรียน โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร โดยผู้วิจัยศึกษาแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเอง (SAR) เอกสารการประกันคุณภาพการศึกษา สรุปผลการประเมินโครงการ เอกสารด้านการเงิน สารสนเทศของโรงเรียนและ เอกสารประชาสัมพันธ์โรงเรียน

1.2 สัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีสัมภาษณ์เจาะลึก (Depth Interview) ในด้านการบริหารแบบสมดุล จากผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยผู้ถูกสัมภาษณ์

จะต้องมีคุณสมบัติ คือ จบการศึกษาชั้นต่ำปริญญาตรี มีอายุราชการไม่น้อยกว่า 4 ปี และปฏิบัติหน้าที่นั้นไม่น้อยกว่า 2 ปี

1.3 การสังเกต ผู้วิจัยเข้าไปฟังตัวในสนามวิจัยแต่ละแห่ง 5 วันทำการ เพื่อศึกษาเหตุการณ์อย่างละเอียดเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุค มาประยุกต์ใช้ในการบริหารใน 4 ด้าน คือ ด้านผู้เรียน ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา จำนวน 2 โรงเรียน โดยการเลือกแบบเจาะจงจากโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ที่ผ่านการประเมินภายนอก รอบสามและเป็นต้นแบบได้แก่ โรงเรียนบ้านควนประ อำเภอบางขัน จังหวัดนครศรีธรรมราช และโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ที่ไม่ผ่านการประเมินภายนอก รอบสาม ได้แก่ โรงเรียนบ้านเกาะปราง อำเภอกงสูง จังหวัดนครศรีธรรมราช

1.4 สอบถามความคิดเห็น โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น สอบถามผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูทุกคน ในด้านการบริหารแบบสมดุค

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูทุกคนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 จำนวน 93 โรงเรียน โรงเรียนละ 5 คน จำนวน 465 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูทุกคนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 13 โรงเรียน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากศูนย์เครือข่ายละ 1 โรงเรียน โรงเรียนละ 5 คน รวมจำนวน 65 คน

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.1 แบบบันทึกการสังเกตระหัดเอกสาร

3.2 แบบบันทึกการสังเกต

3.3 แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

3.4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

เครื่องมือแต่ละชนิดมีขั้นตอนในการหาคุณภาพดังนี้

1. แบบบันทึกการสังเกตระหัดเอกสาร มีลักษณะเป็นแบบบันทึกผลการสังเกตระหัดเอกสารการบริหารงานของโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกเป็น 4 ด้านคือ ด้านที่ 1 ด้านนักเรียน ด้านที่ 2

ด้านงบประมาณและทรัพยากร ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน ด้านที่ 4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งแบบบันทึกการสังเคราะห์เอกสาร มีขั้นตอนการสร้างดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุล และแนวคิดเกี่ยวกับการสังเคราะห์เอกสาร

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดรูปแบบ แบบบันทึกการสังเคราะห์เอกสารเป็นแบบสังเคราะห์แบบปลายเปิด แบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ ด้านที่ 1 ด้านนักเรียน ด้านที่ 2 ด้านงบประมาณและทรัพยากร ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน ด้านที่ 4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 เขียนแบบบันทึกการสังเคราะห์เอกสารฉบับร่าง ตามโครงสร้างของเนื้อหา และรูปแบบที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบบันทึกการสังเคราะห์เอกสารโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. ไมตรี จันทรา รองศาสตราจารย์ ดร.ชูศักดิ์ เอกเพชร ดร.วีระเดช เชื้อนาม ดร.วิญญู ทรัพย์สมบัติ ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง

นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC ) โดยกำหนดเกณฑ์พิจารณา คือ

เห็นว่าสอดคล้อง	ให้คะแนน	+1
ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน	0
เห็นว่าไม่สอดคล้อง	ให้คะแนน	-1

การวิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมสอดคล้องของแบบบันทึกการสังเคราะห์เอกสารใช้ดัชนีความสอดคล้อง(IOC) คำนวณตามสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา
	$\sum R$	แทน	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

นำข้อมูลที่รวบรวมจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC โดยใช้ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง แล้วเลือกค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปมาใช้ ซึ่งผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้อง เป็น 0.80

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงแก้ไขโดยนำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ ได้แก่ ปรับปรุงแก้ไขภาษาที่ใช้ให้สั้น กระชับรัด เข้าใจง่าย ปรับปรุงข้อคำถามบางข้อให้ชัดเจน สื่อความหมายได้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 6 หลังจากที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเป็นที่ถูกต้องแล้ว ดำเนินการจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์โดยคำนึงถึงความชัดเจน ถูกต้อง และรูปแบบการพิมพ์ที่สวยงาม

2. แบบบันทึกการสังเกต มีลักษณะเป็นแบบบันทึกผลการสังเกตการบริหารงานของโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกเป็น 4 ด้านคือ ด้านที่ 1 ด้านนักเรียน ด้านที่ 2 ด้านงบประมาณและทรัพยากร ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน ด้านที่ 4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งแบบบันทึกผลการสังเกต มีขั้นตอนการสร้างดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุล และแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแบบบันทึกการสังเกต

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดรูปแบบ แบบบันทึกการสังเกต เป็นแบบบันทึกการสังเกตแบบปลายเปิด แบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ ด้านที่ 1 ด้านนักเรียน ด้านที่ 2 ด้านงบประมาณและทรัพยากร ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน ด้านที่ 4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 เขียนแบบบันทึกการสังเกต ฉบับร่าง ตามโครงสร้างของเนื้อหาและรูปแบบที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบบันทึกการสังเกต โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. ไมตรี จันทร์วา รองศาสตราจารย์ ดร.ชูศักดิ์ เอกเพชร ดร.วีรเดช เชื้อนาม ดร.วิษณุ ทรัพย์สมบัติ ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง

นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC ) โดยกำหนดเกณฑ์พิจารณา คือ

เห็นว่าสอดคล้อง	ให้คะแนน	+1
ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน	0
เห็นว่าไม่สอดคล้อง	ให้คะแนน	-1

การวิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมสอดคล้องของแบบบันทึกการสังเกตใช้ดัชนีความสอดคล้อง(IOC) คำนวณตามสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา
	$\sum R$	แทน	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

นำข้อมูลที่รวบรวมจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC โดยใช้ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง แล้วเลือกค่าดัชนีความ

สอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปมาใช้ ซึ่งผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้อง เป็น 0.85

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงแก้ไขโดยนำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ ได้แก่ ปรับปรุงแก้ไขภาษาที่ใช้ให้สั้น กระชับ เข้าใจง่าย ปรับปรุงข้อความบางข้อให้ชัดเจน สื่อความหมายได้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 6 หลังจากที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเป็นที่ถูกต้องแล้ว ดำเนินการจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์โดยคำนึงถึงความชัดเจน ถูกต้อง และรูปแบบการพิมพ์ที่สวยงาม

### 3.3 แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างผลการสัมภาษณ์การบริหารงานของโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกเป็น 4 ด้านคือ ด้านที่ 1 ด้านนักเรียน ด้านที่ 2 ด้านงบประมาณและทรัพยากร ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน ด้านที่ 4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งแบบบันทึกผลการสัมภาษณ์ มีขั้นตอนการสร้างดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุล และแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแบบบันทึกการสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดรูปแบบ แบบบันทึกการสัมภาษณ์ เป็นแบบบันทึกการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด แบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ ด้านที่ 1 ด้านนักเรียน ด้านที่ 2 ด้านงบประมาณและทรัพยากร ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน ด้านที่ 4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 เขียนแบบบันทึกการสัมภาษณ์ ฉบับร่าง ตามโครงสร้างของเนื้อหาและรูปแบบที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบบันทึกการสัมภาษณ์ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.ไมตรี จันทรา รองศาสตราจารย์ ดร.ชูศักดิ์ เอกเพชร ดร.วีรเดช เชื้อนาม ดร.วิษณุ ทรัพย์สมบัติ ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง

นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยกำหนดเกณฑ์พิจารณา คือ

เห็นว่าสอดคล้อง	ให้คะแนน	+1
ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน	0
เห็นว่าไม่สอดคล้อง	ให้คะแนน	-1

การวิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมสอดคล้องของแบบบันทึกการสัมภาษณ์ใช้ดัชนีความสอดคล้อง(IOC) คำนวณตามสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา
	$\sum R$	แทน	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

นำข้อมูลที่รวบรวมจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC โดยใช้ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง แล้วเลือกค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปมาใช้ ซึ่งผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้อง เป็น 0.80

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงแก้ไขโดยนำแบบสัมภาษณ์ไปปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ ได้แก่ ปรับปรุงแก้ไขภาษาที่ใช้ให้สั้น กระชับ เข้าใจง่าย ปรับปรุงข้อคำถามบางข้อให้ชัดเจน สื่อความหมายได้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 6 หลังจากที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเป็นที่ถูกต้องแล้ว ดำเนินการจัดพิมพ์สัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์โดยคำนึงถึงความชัดเจน ถูกต้อง และรูปแบบการพิมพ์ที่สวยงาม

3.4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันปัญหาของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กแบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 40 ข้อ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีค่าน้ำหนักตามเกณฑ์ดังนี้

5	หมายถึง	รายการนั้นมีปัญหามากที่สุด
4	หมายถึง	รายการนั้นมีปัญหามาก
3	หมายถึง	รายการนั้นมีปัญหาปานกลาง
2	หมายถึง	รายการนั้นมีปัญหาน้อยที่สุด

โดยแบ่งคำถามออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านนักเรียน

ด้านที่ 2 ด้านงบประมาณและทรัพยากร

ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน

ด้านที่ 4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ซึ่งแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันปัญหาของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดรูปแบบ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันปัญหาของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ ด้านที่ 1 ด้านนักเรียน ด้านที่ 2 ด้านงบประมาณและทรัพยากร ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน ด้านที่ 4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมีส่วนที่เป็นคำถามปลายเปิดแสดงให้เห็นถึงปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 3 เขียนแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันปัญหาของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กฉบับร่าง ตามโครงสร้างของเนื้อหาและรูปแบบที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันปัญหาของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. ไมตรี จันทรา รองศาสตราจารย์ ดร.ชูศักดิ์ เอกเพชร ดร.วีรเดช เชื้อนาม ดร.วิษณุ ทรัพย์สมบัติ ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง

นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC ) โดยกำหนดเกณฑ์พิจารณา คือ

เห็นว่าสอดคล้อง	ให้คะแนน	+1
ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน	0
เห็นว่าไม่สอดคล้อง	ให้คะแนน	-1

การวิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมสอดคล้องของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันปัญหาของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กใช้ดัชนีความสอดคล้อง(IOC) คำนวณตามสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา
	$\sum R$	แทน	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

นำข้อมูลที่รวบรวมจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC โดยใช้ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง แล้วเลือกค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปมาใช้ ซึ่งผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้อง เป็น 0.85

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงแก้ไขโดยนำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขตามที่คุณผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ ได้แก่ ปรับปรุงแก้ไขภาษาที่ใช้ให้สั้น กระชับ เข้าใจง่าย ปรับปรุงข้อความบางข้อให้ชัดเจน สื่อความหมายได้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 6 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้ากลุ่มงานและครูทุกคน กับ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 จำนวน 30 โรงเรียน แล้วหาค่าความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha – Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 99) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89

ขั้นตอนที่ 7 หลังจากที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเป็นที่ถูกต้องแล้ว ดำเนินการจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์โดยคำนึงถึงความชัดเจน ถูกต้อง และรูปแบบการพิมพ์ที่สวยงาม

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

4.1 เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตเอกสารด้วยตนเอง

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกต ผู้วิจัยเก็บรวบรวมด้วยตนเอง

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยส่งและรับแบบสอบถามด้วยตนเอง

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตและการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ใช้การหาค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### 6. สถิติที่ใช้

##### 6.1 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1) ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม (content validity) (พิสนุ พงศ์ศรี. 2549 :139) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา
	R	แทน	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	$\sum R$	แทน	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

2) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient- alpha) ตามวิธีการของครอนบาค (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 : 125)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

เมื่อ	$\alpha$	แทน	สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
	n	แทน	จำนวนข้อคำถาม
	$S_i^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ
	$S_t^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ

## 6.2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1) ค่าร้อยละ (%) (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544: 35)

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามข้อนั้น}}{\text{ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด}} \times 100$$

2) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544: 35)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ตัวกลางเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของข้อมูล
	n	แทน	จำนวนนักเรียนในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

3) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544 : 65)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	X	แทน	คะแนนของนักเรียนแต่ละคน
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนน
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

๓ แทน จำนวนนักเรียนในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2

การสร้างรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

การร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กได้นำผลการวิเคราะห์จากระยะที่ 1 มาดำเนินการโดย

1. จัดองค์ประกอบตามผลการวิเคราะห์ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1
2. กำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบ แล้วสรุปความคิดรวบยอดของแต่ละด้าน เพื่อกำหนดชื่อและยกร่างรูปแบบ
3. จัดทำโครงร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนขนาดเล็ก มีลักษณะเป็นมุมมอง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายในของสถานศึกษา ด้านงบประมาณและทรัพยากร และด้านผู้เรียน และขั้นตอนการบริหารโรงเรียนโดยใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล 8 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดทิศทางขององค์กร โดยการศึกษา ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม และจุดมุ่งหมายกลยุทธ์ด้านต่างๆ ให้เข้าใจอย่างชัดเจน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และกำหนดมุมมอง ว่าควรมีกี่มุมมอง แต่ละมุมมองกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังว่า เมื่อดำเนินการตามกลยุทธ์แล้วจะเกิดผลอย่างไร ใช้วิธีการระดมสมองจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเน้นความสมดุลและให้ครอบคลุมทุกด้าน

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) ระดับองค์กร โดยนำวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมองมาทำการเชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard โดยให้สอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำ Scorecard ระดับองค์กร โดยการกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องจัดทำรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ทั้งในด้านตัวชี้วัด ฐานข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ

ขั้นตอนที่ 5 ทำ Action Plan

ขั้นตอนที่ 6 การถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 7 ติดตามประเมินผลลัพธ์ 4 มุมมองในด้าน ความสามารถในการนำแผนไปปฏิบัติ และผลจากการใช้ Balanced Scorecard ที่มีต่อการพัฒนาองค์การในภาพรวม และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 8 การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนบรรลุผลตามที่คาดหวัง

**ขั้นที่ 3 การตรวจสอบการบริหารแบบสมมูลสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ฉบับร่าง**

การตรวจสอบรูปแบบการบริหารแบบสมมูลของโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับร่างมีเป้าหมายเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องของรูปแบบฉบับร่าง โดยใช้เทคนิคการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารแบบสมมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. กลุ่มผู้ตรวจสอบรูปแบบฉบับร่าง จำนวน 11 ท่านทำหน้าที่ ตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องของรูปแบบการบริหารแบบสมมูลของโรงเรียนฉบับร่าง โดยใช้เทคนิคการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการบริหารแบบสมมูลตามหลักเกณฑ์กำหนด ดังนี้

1.1 เป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษา หรือเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับ การบริหารแบบสมมูลของโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 7 ท่าน ได้แก่

1.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.จำเริญ ชูช่วยสุวรรณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช

1.1.2 รศ. ดร.ไมตรี จันทรา อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

1.1.3 ดร.พิสณุ ทรัพย์สมบัติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.4 ดร. วีระเดช เชื้อนาม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.5 ดร. นพรัตน์ ชัยเรือง อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

1.1.6 ดร. ชีระพงศ์ สมเขาใหญ่ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราช

วิทยาลัย

1.1.7 ดร. เมธี วิสาพรม อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

1.2 เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา /สถานศึกษาระดับเชี่ยวชาญ ที่มีวุฒิระดับปริญญาโทขึ้นไป สาขาการบริหารการศึกษา มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารแบบสมมูล จำนวน 4 ท่าน ได้แก่

1.2.1 นายสันติ แสงระวี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2

1.2.2 นายเสรี สุวรรณประเสริฐ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2

1.2.3 ดร. สุภาพ เต็มรัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนโสภณคณาภรณ์

1.2.4 ดร. ปรีดา พ่วงกิม ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเชิงแตระ

2. จัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้อง ของรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กฉบับร่าง มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 คัดเลือกผู้ตรวจสอบรูปแบบฉบับร่าง ทำหน้าที่ ตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้อง ของรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้เทคนิคการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ได้แก่ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารแบบสมดุ จำนวน 11 ท่าน ตาม รายละเอียดในข้อ 1

2.2 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่ เอกสารประกอบการสัมมนาอิง ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ประกอบด้วย

2.2.1 ประเด็นคำถามการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบ ความตรงเชิงสอดคล้อง ของรูปแบบการบริหารแบบสมดุของโรงเรียนขนาดเล็กฉบับร่าง จำนวน 6 ประเด็น คือ

ประเด็นที่ 1 ท่านคิดว่า องค์ประกอบการบริหารแบบสมดุของโรงเรียนขนาดเล็ก 4 ด้าน ที่ได้นำเสนอนั้น มีความตรงเชิงสอดคล้องกับรูปแบบฉบับร่างมากน้อยเพียงใด

ประเด็นที่ 2 ท่านคิดว่า ด้านผู้เรียน ประกอบด้วย ..... องค์ประกอบ..... ตัวบ่งชี้ นั้น มีความตรงเชิงสอดคล้องกับรูปแบบฉบับร่างมากน้อยเพียงใด

ประเด็นที่ 3 ท่านคิดว่า ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายในของสถานศึกษา ประกอบด้วย ..... องค์ประกอบ..... ตัวบ่งชี้ นั้น มีความตรงเชิงสอดคล้องกับรูปแบบ ฉบับร่าง มากน้อยเพียงใด

ประเด็นที่ 4 ท่านคิดว่า ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบด้วย ..... องค์ประกอบ..... ตัวบ่งชี้ นั้น มีความตรงเชิงสอดคล้องกับรูปแบบฉบับร่าง มากน้อยเพียงใด

ประเด็นที่ 5 ท่านคิดว่า ด้านงบประมาณและทรัพยากร ประกอบด้วย ..... องค์ประกอบ..... ตัวบ่งชี้ นั้น มีความตรงเชิงสอดคล้องกับรูปแบบฉบับร่าง มากน้อยเพียงใด

ประเด็นที่ 6 ท่านคิดว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกับตัวบ่งชี้ในแต่ละด้าน ที่ได้นำเสนอ นั้น มีความตรงเชิงสอดคล้องกับรูปแบบฉบับร่าง และความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงหรือไม่ อย่างไร

2.2.2 ร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุคสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ได้มาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบในขั้นตอนที่ 1 ที่ผู้วิจัยเตรียมไว้สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิใช้ในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เป็นแบบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารแบบสมดุคสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

2.2.3 ตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้อง เพื่อยืนยันคำตอบครั้งสุดท้ายก่อนปิดการประชุม

3. นำผลการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญสรุปภาพรวม ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเพื่อยืนยันอีกครั้ง ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยได้สรุปภาพรวมจากการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ในขั้นที่ 2.1 – 2.2 จัดทำเป็นตารางส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ตรวจสอบและยืนยันเป็นครั้งที่ 2 ก่อนปิดการประชุม

3.2 ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบการบริหารแบบสมดุคของโรงเรียนขนาดเล็ก

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่ เอกสารประกอบการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ประกอบด้วย

4.1 ประเด็นคำถามการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้อง ของรูปแบบการบริหารแบบสมดุคของโรงเรียนขนาดเล็กฉบับร่าง

4.2 ร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุคของโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้มาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบในขั้นตอนที่ 1 ที่ผู้วิจัยเตรียมไว้สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิใช้ในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เป็นแบบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารแบบสมดุคของโรงเรียนขนาดเล็ก

4.3 แบบตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้อง เพื่อยืนยันคำตอบก่อนปิดการประชุม ในการสร้างและหาคุณภาพเอกสารประกอบการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ในขั้นตอนที่ 2 ที่ได้แก้ไขปรับปรุงแล้วมาวิเคราะห์ เพื่อดำเนินการสร้างเอกสารประกอบการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

ขั้นตอนที่ 2 สร้างเอกสารประกอบการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ที่ครอบคลุมองค์ประกอบ การบริหารแบบสมดุล มีมุมมอง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านที่ 1 ด้านผู้เรียน ด้านที่ 2 ด้าน กระบวนการจัดการศึกษาภายในด้านที่ 3 ด้านงบประมาณและทรัพยากร และ ด้านที่ 4 ด้านการ เรียนรู้และการพัฒนาประกอบด้วย ประเด็นคำถามเพื่อการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) และ ร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนขนาดเล็ก

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเอกสารประกอบการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. ไมตรี จันทรา รองศาสตราจารย์ ดร.ชูศักดิ์ เอกเพชร ดร.วีระเดช เชื้อนาม ดร.วิษณุ ทรัพย์สมบัติ ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง

นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC ) โดยกำหนดเกณฑ์ พิจารณา คือ

เห็นว่าสอดคล้อง	ให้คะแนน	+1
ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน	0
เห็นว่าไม่สอดคล้อง	ให้คะแนน	-1

การวิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมสอดคล้องของเอกสารประกอบการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ใช้ดัชนีความสอดคล้อง(IOC) คำนวณตามสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา
	$\sum R$	แทน	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

นำข้อมูลที่รวบรวมจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC โดยใช้ ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง แล้วเลือกค่าดัชนีความ สอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปมาใช้ ซึ่งผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา พบว่า มีค่าดัชนีความ สอดคล้อง เป็น 0.80

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงแก้ไขโดยนำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญ เสนอแนะ ได้แก่ ปรับปรุงแก้ไขภาษาที่ใช้ให้สั้น กระชับ เข้าใจง่าย ปรับปรุงข้อคำถามบางข้อให้ ชัดเจน สื่อความหมายได้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 5 หลังจากที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเป็นที่ถูกต้องแล้ว ดำเนินการจัดพิมพ์เอกสารประกอบการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ฉบับสมบูรณ์โดยคำนึงถึงความชัดเจน ถูกต้อง และรูปแบบการพิมพ์ที่สวยงาม

## 6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เมื่อได้ดำเนินการเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับ การบริหารแบบสมดุของโรงเรียนขนาดเล็ก เข้าร่วมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

6.1 จัดทำหนังสือเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด

6.2 จัดเตรียมเครื่องมือ และเอกสารที่ใช้ในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) รูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

6.3 ดำเนินการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ผู้วิจัยดำเนินการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยใช้สื่อ การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญเพื่อหารูปแบบใช้เวลาในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ วันที่ 19 ตุลาคม 2558 เวลา 09.00-12.00 น ณ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยทำการบันทึกเทป ข้อวิพากษ์ต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิในระหว่างสนทนการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2

6.5 ขั้นตอนสุดท้ายของการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ผู้วิจัยสรุปผลการตรวจสอบ รูปแบบการบริหารแบบสมดุของโรงเรียนขนาดเล็กฉบับร่าง ที่ได้จากการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้วิพากษ์และยืนยันรูปแบบอีกครั้งก่อนปิดการประชุม

6.6 ได้รูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ

## 7. การวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากการตรวจสอบรูปแบบเบื้องต้น จึงต้องยึดผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเข้าใจเฉพาะเรื่องดังกล่าว เพื่อเป็นการตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้อง ของรูปแบบการบริหารแบบสมดุของโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบรูปแบบเบื้องต้นของการวิจัย จึงเป็นการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) และผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการให้ข้อเสนอแนะ และการแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เข้าร่วมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) และประเด็นการสัมมนาที่

สอดคล้องกับข้อความที่ระบุไว้ในเอกสาร ที่ใช้ประกอบการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำข้อสรุปของผู้ทรงคุณวุฒิมาใช้ในการปรับปรุงรูปแบบให้มีความถูกต้อง เหมาะสม

### ขั้นตอนที่ 3 การปรับปรุงรูปแบบการบริหารแบบสมดุของโรงเรียนขนาดเล็ก

การปรับปรุงรูปแบบการบริหารแบบสมดุของโรงเรียนขนาดเล็กนำผลการตรวจสอบและข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ มาใช้ในการปรับปรุง รูปแบบการบริหารแบบสมดุฉบับร่าง ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

**ขั้นที่ 2. การตรวจสอบสภาพจริงจากผู้ปฏิบัติ (Focus Group Discussion) เพื่อประเมินรูปแบบด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) และด้านความเหมาะสม (Propriety) จากผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก**

**นำผลการศึกษาวิจัย ให้ผู้ปฏิบัติตรวจสอบยืนยัน ดังนี้**

- 3.1 คณะผู้วิจัยได้สรุปภาพรวมผลการวิจัย
- 3.2 คณะผู้วิจัยสรุปผลการประเมินตรวจสอบรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่ เอกสารประกอบการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group Discussion) ประกอบด้วย

1. ประเด็นการประเมินเพื่อการสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติ (Focus Group Discussion)
2. รูปแบบการบริหารแบบสมดุที่ได้มาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบในขั้นตอนที่ 2 ที่ผู้วิจัยเตรียมไว้สำหรับผู้ประเมินใช้ในการสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติ (Focus Group Discussion) เป็นแบบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้และด้านความเหมาะสม ของรูปแบบการบริหารแบบสมดุ

**การเก็บรวบรวมข้อมูล**

เมื่อได้ดำเนินการเลือกผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติในระดับพื้นที่ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

- 6.1 จัดทำหนังสือเรียนเชิญผู้ปฏิบัติในระดับพื้นที่ร่วมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group Discussion) ในวันที่ 13 พฤศจิกายน 2558 เวลา 09.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุม โรงเรียนบ้านเกาะปราง
- 6.2 จัดเตรียมเครื่องมือ และเอกสารที่ใช้ในการประเมินรูปแบบการบริหารแบบสมดุ
- 6.3 ดำเนินการสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติ

6.4 ขั้นตอนสุดท้ายของการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยสรุปผลการประเมินรูปแบบการบริหารแบบสมดุที่ได้จากการสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติ (Focus Group Discussion) ที่ได้วิพากษ์และยืนยันรูปแบบอีกครั้งก่อนปิดการประชุม

การวิเคราะห์ผลการประเมิน จากข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group Discussion) มาสรุปผลการประเมินด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ เพื่อยืนยันประสิทธิภาพ ของรูปแบบการบริหารแบบสมดุล จากการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และแบบสอบถามปลายเปิดถึงผลของการดำเนินงานของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าทางสถิติ ดังนี้

4.50 – 5.00	มีค่าเท่ากับ	มากที่สุด
3.50 – 4.49	มีค่าเท่ากับ	มาก
2.50 – 3.49	มีค่าเท่ากับ	ปานกลาง
1.50 – 2.49	มีค่าเท่ากับ	น้อย
1.00 – 1.49	มีค่าเท่ากับ	น้อยที่สุด

## 6. สถิติที่ใช้

### 6.1 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1) ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม (content validity) (พิสนุ พงศ์ศรี. 2549 :139) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา
	R	แทน	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	$\sum R$	แทน	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

2) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient- alpha) ตามวิธีการของครอนบาค (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 : 125)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

เมื่อ	$\alpha$	แทน	สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
	n	แทน	จำนวนข้อคำถาม
	$S_i^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

$S^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ

## 6.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1) ค่าร้อยละ (%) (ชูศรี วงศ์รัตน์ 2544: 35)

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามข้อนั้น}}{\text{ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด}} \times 100$$

2) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (ชูศรี วงศ์รัตน์ 2544: 35)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ตัวกลางเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย

$\sum X$  แทน ผลรวมทั้งหมดของข้อมูล

$n$  แทน จำนวนนักเรียนในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

3) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (ชูศรี วงศ์รัตน์ 2544 : 65)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

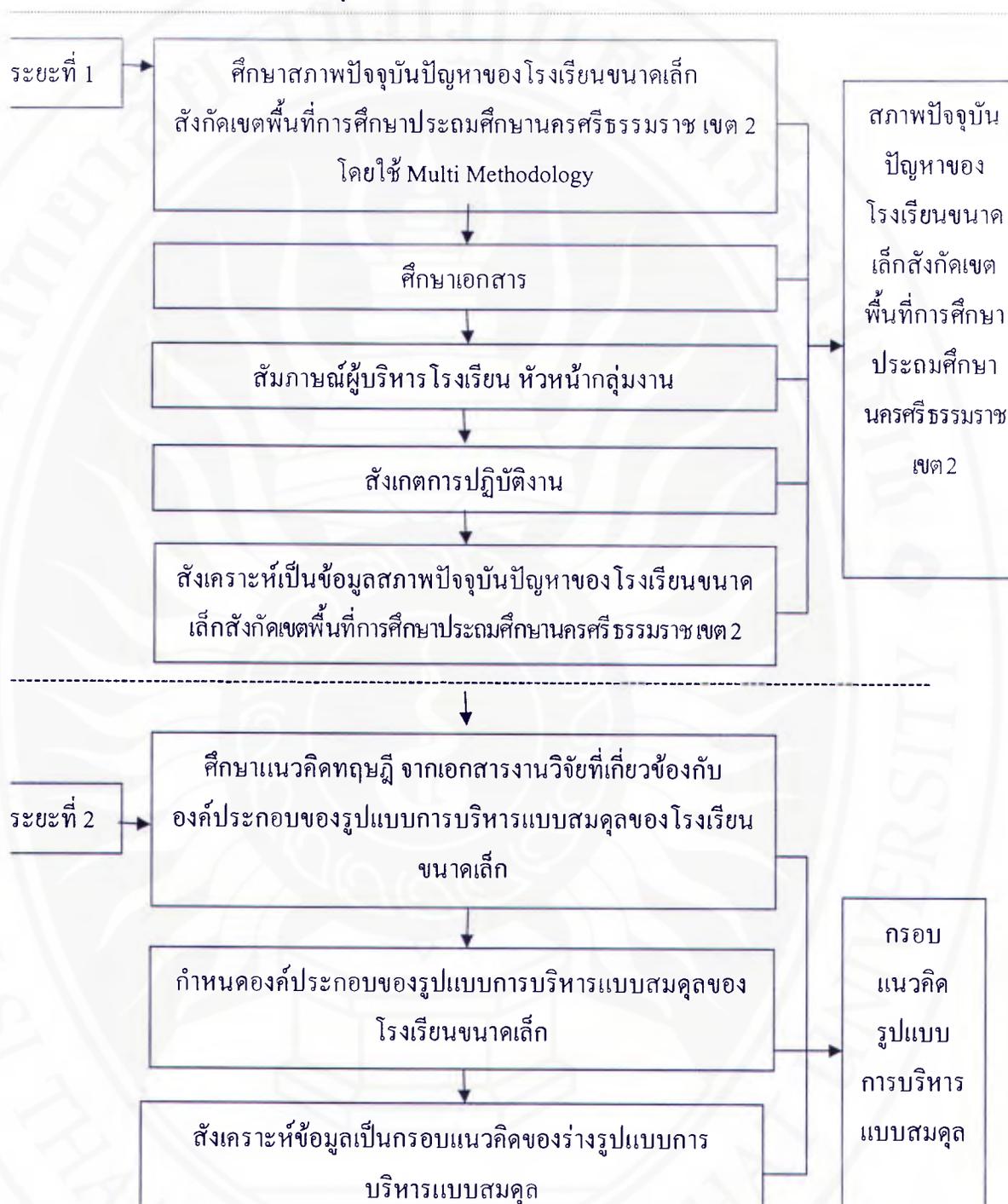
$X$  แทน คะแนนของนักเรียนแต่ละคน

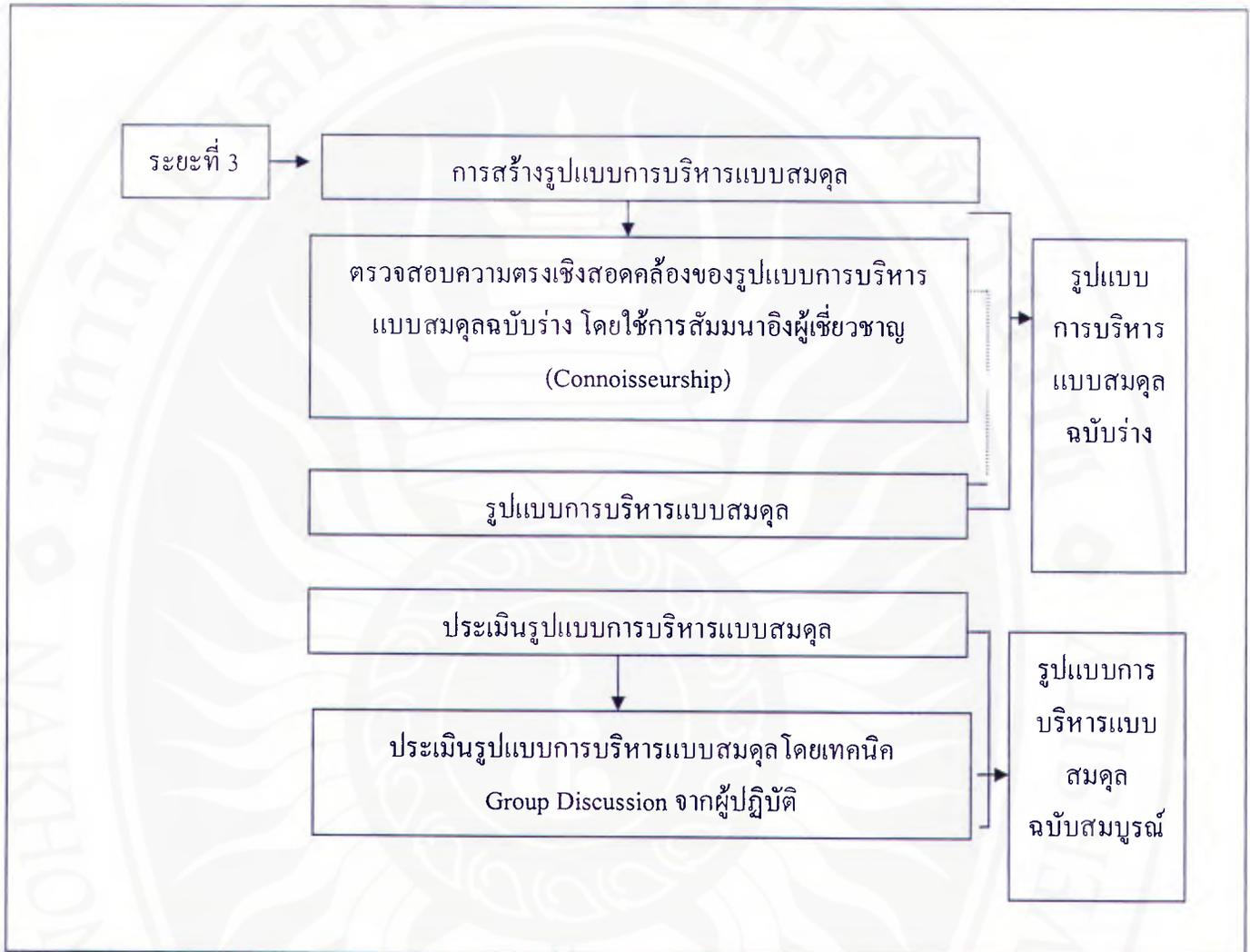
$\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนน

$\sum X^2$  แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$n$  แทน จำนวนนักเรียนในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

### สรุปขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล

ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

#### ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ใช้ Multi Methodology โดยการศึกษาแบบฝังตัวในสนามวิจัย ในโรงเรียนขนาดเล็ก 2 โรงเรียนซึ่งใช้การสังเคราะห์จากการศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์ สังเกตการปฏิบัติงาน และสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยสังเคราะห์ผลการศึกษานำเสนอเป็น 2 ส่วน ดังนี้

##### 1. ผลจากการศึกษาแบบฝังตัวในสนามวิจัย

โดยการสังเคราะห์จากการศึกษาเอกสาร (แผนกลยุทธ์, 2557; แผนปฏิบัติการประจำปี, 2557; หลักสูตรสถานศึกษา, 2557; รายงานผลการประเมินตนเอง ( SAR), 2556; เอกสารการประกันคุณภาพภายใน, 2557; สรุปผลการประเมินโครงการ, 2557; เอกสารด้านการเงิน, 2557; สารสนเทศโรงเรียน, 2557; เอกสารประชาสัมพันธ์, 2557; และเอกสารที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ) สัมภาษณ์ สังเกตการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กทั้งที่ผ่านการรับรองจาก สมศ. และไม่ผ่านการรับรองจากสมศ. มีสภาพปัญหาที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือขาดการบริหารจัดการเชิงระบบ ไม่มีระบบในการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน เนื่องจาก

##### 1.1 ปัญหาด้านการเรียนรู้และพัฒนา

###### 1.1.1 บุคลากรไม่เพียงพอ

1.1.2 บุคลากรหนึ่งคนต้องรับผิดชอบสอนหลายชั้นเรียนจึงไม่สามารถไปทำงานธุรการชั้นเรียนหรือเตรียมการสอนได้

1.1.3 บุคลากรสอนไม่ตรงกับวิชาเอกและความถนัด เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรบางโรงเรียนก็จ้างครูอัตราจ้างที่ไม่มีวุฒิกู แล้วมาทำการขออนุญาตการสอนเพื่อแก้ปัญหา แต่บุคคลเหล่านั้นไม่มีจิตวิญญาณแห่งความเป็นครู และขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอนไม่มีจิตวิทยาในการสอนและไม่เป็นต้นแบบที่ดีแก่นักเรียน

1.1.4 ครูโรงเรียนขนาดเล็กขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการเดือนขึ้นเงินเดือนไม่มีโอกาสได้รับขั้นพิเศษเลยเนื่องจากไม่มีโควตาตัวเต็ม

1.1.5 ครูโรงเรียนขนาดเล็กมีการโยกย้ายบ่อย เนื่องจากเป็นที่פקพิงเพื่อเอาตำแหน่งเมื่อถึงเวลาก็ย้ายไปอยู่โรงเรียนที่มีความพร้อมสูง

1.1.6 ครูโรงเรียนขนาดเล็กขาดความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเนื่องจากสภาพแวดล้อม และขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1.1.7 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีการเปลี่ยนบ่อย เนื่องจากลงโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อเอาตำแหน่ง พอครบเวลาที่กำหนดหรือไม่ครบก็ย้ายไปสู่โรงเรียนที่ใหญ่กว่า

## 1.2 ปัญหาด้านกระบวนการภายใน

1.2.1 โรงเรียนขนาดเล็กขาดการวางแผนเชิงระบบ มีแผนปฏิบัติงานตามคำสั่งของหน่วยงานต้นสังกัดแต่ไม่มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน เนื่องจากทั้งผู้บริหารครูและครูเห็นว่าเป็นเรื่องที่ทับซ้อนวุ่นวายและเป็นการสร้างภาระ จึงสอนให้ผ่านไปวันๆ

1.2.2 โรงเรียนขนาดเล็กขาดการนิเทศติดตามประเมินผลเชิงระบบเนื่องจากบุคลากรมีน้อยแต่ภาระงานที่ต้องทำมีเท่ากับโรงเรียนทุกขนาดจึงทำงานแต่ให้ครบตามที่ต้นสังกัดสั่งไม่ได้เน้นที่กระบวนการและคุณภาพ ไม่มีการประเมินงานเนื่องจากถือเป็นภาระอันยิ่งใหญ่ ประกอบกับครูขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลงานซึ่งเกี่ยวเนื่องไปถึงผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งเป็นผู้บริหารบรรจุใหม่จึงขาดทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ

1.2.3 ปัญหาที่หน่วยงานต้นสังกัด ซึ่ง ต้นสังกัดไม่ให้ความสำคัญกับโรงเรียนขนาดเล็ก ในการกำกับดูแล นิเทศติดตาม โดยไม่กำหนดรูปแบบสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่ชัดเจน ตลอดจนไม่มีการเสริมแรงสร้างแรงจูงใจให้กับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก

## 1.3 ปัญหาด้านงบประมาณและทรัพยากร

1.3.1 โรงเรียนขนาดเล็กมีงบประมาณในการบริหารจัดการจำกัดและไม่เพียงพอผู้บริหารและครูต้องระดมทรัพยากรจากภายนอก จึงไม่สามารถทุ่มเทเวลาให้กับการจัดการเรียนการสอนได้เต็มที่

1.3.2 โรงเรียนขนาดเล็กขาดสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับบริบทของนักเรียน

1.3.3 การใช้สื่อทางไกล DLTV ของโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาในการรับสัญญาณและนักเรียนที่เรียนคู่กับสื่อทางไกล DLTV ทำให้นักเรียนเบื่อหน่าย

#### 1.4 ปัญหาด้านคุณภาพผู้เรียน

1.4.1 เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาดังที่กล่าวมาข้างต้นจึงทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพการจัดการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ ผู้ปกครองขาดความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ส่วนใหญ่ครอบครัวที่มีความพร้อมจะนำบุตรหลานไปเรียนโรงเรียนยอดนิยม นักเรียนที่เหลือเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กจึงเป็นนักเรียนที่ขาดความพร้อมทั้งทางด้านครอบครัว การดูแลเอาใจใส่ และขาดความพร้อมด้านการเรียนรู้

1.4.2 การประเมินคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กเนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กมีข้อจำกัดดังที่กล่าวมาข้างต้น การประเมินทั้งด้านคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพโรงเรียนควรประเมินที่พัฒนาการ

ผลการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่า

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	18	30
หญิง	42	70
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100</b>
<b>อายุ</b>		
ไม่เกิน 29 ปี	5	8.3
30-39 ปี	20	33.3
40-49 ปี	25	41.7
50-60ปี	10	8.3
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0
ปริญญาตรี	32	53.3
สูงกว่าปริญญาตรี	28	46.7
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100</b>
<b>ตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
ผู้บริหารสถานสถานศึกษา	12	20
หัวหน้ากลุ่มงาน	48	80
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100</b>
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>		
5-10 ปี	3	5
11-20 ปี	38	63.3
21- 30 ปี	18	30
31 ปีขึ้นไป	1	1.7
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 1 เมื่อพิจารณาจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามตามเพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 70.00 และเป็นเพศชายร้อยละ 30.00 โดยเมื่อพิจารณาตามอายุ พบว่าส่วนใหญ่มีอายุ 40-49 ปี ร้อยละ 41.70 รองลงมาคืออายุ 30-39 ปี และ 50-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.30 และ 16.70 ตามลำดับ ซึ่งหากพิจารณาตามระดับการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 53.30 รองลงมาคือมีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 46.70 ตามลำดับ ซึ่งหากพิจารณาตามตำแหน่ง ปัจจุบันพบว่า เป็นหัวหน้ากลุ่มงานคิดเป็นร้อยละ 80 ผู้อำนวยการสถานศึกษาคิดเป็นร้อยละ 20 และเมื่อพิจารณาตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีประสบการณ์ 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 63.30 รองลงมา คือ 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 30 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อสภาพปัญหาการปฏิบัติงาน ของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 จำแนกตามด้านมุมมองด้านผู้เรียน

รายการปฏิบัติ	ระดับปัญหา (n=60)		ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
<b>1. มุมมองด้านผู้เรียน</b>			
1.1 การส่งเสริมความสามารถของนักเรียนในด้านการสื่อสาร	4.22	0.87	มาก
1.2 การส่งเสริมความสามารถของนักเรียนในการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดเป็นระบบ	4.02	0.91	มาก
1.3 การส่งเสริมความสามารถของนักเรียนในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เผชิญได้อย่างถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของหลักเหตุผล คุณธรรมและข้อมูลสารสนเทศ	3.78	0.31	มาก
1.4 การส่งเสริมความสามารถของนักเรียนในการใช้ทักษะชีวิต	3.68	0.36	มาก
1.5 การส่งเสริมความสามารถของนักเรียนในการใช้เทคโนโลยี	3.8	0.26	มาก

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รายการปฏิบัติ	ระดับปัญหา (n=60)		ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
1.6 การส่งเสริมคุณลักษณะของนักเรียนในด้านความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์	3.75	0.82	มาก
1.7 การส่งเสริมคุณลักษณะของนักเรียนในด้านความซื่อสัตย์สุจริต	4.23	0.85	มาก
1.8 การส่งเสริมคุณลักษณะของนักเรียนในด้านมีวินัย	3.6	0.76	มาก
1.9 การส่งเสริมคุณลักษณะของนักเรียนในด้านใฝ่เรียนรู้	3.48	0.72	ปานกลาง
1.10 การส่งเสริมคุณลักษณะของนักเรียนในด้านอยู่อย่างพอเพียง	4.00	0.99	มาก
1.11 การส่งเสริมคุณลักษณะของนักเรียนในด้านมุ่งมั่นในการทำงาน	3.75	0.82	มาก
1.12 การส่งเสริมคุณลักษณะของนักเรียนในด้านรักความเป็นไทย	3.5	0.72	ปานกลาง
1.13 การส่งเสริมคุณลักษณะของนักเรียนในด้านมีจิตสาธารณะ	3.6	1.03	มาก
1.14 การส่งเสริมการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	3.6	0.84	มาก
1.15 การส่งเสริมการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน	4.38	0.9	มาก
เฉลี่ย	3.8	0.28	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 จำแนกตามด้านมุมมองด้านผู้เรียน พบว่า ในภาพรวมมีปัญหาในการปฏิบัติงานในระดับมาก ( $\bar{X}=3.80$ ) เมื่อพิจารณารายประเด็นย่อยพบว่าส่วนใหญ่มีปัญหาในการปฏิบัติงานในระดับมากทุกรายการ

ตารางที่ 3 แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 จำแนกตามด้านมุมมองด้านกระบวนการภายใน

รายการปฏิบัติ	ระดับปัญหา		ความหมาย
	(n=60)		
	$\bar{X}$	S.D.	
<b>2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน</b>			
2.16 โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ทิศทางการจัดการศึกษาที่ชัดเจน	3.73	0.84	มาก
2.17 โรงเรียนมีจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและนำแผนไปสู่กระบวนการปฏิบัติ	3.93	0.84	มาก
2.18 โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการที่ดี	4.05	0.81	มาก
2.19 โรงเรียนมีสร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่น	3.83	0.94	มาก
2.20 โรงเรียนมีการสร้างโอกาสและดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึง	3.97	0.97	มาก
2.21 โรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นกัลยาณมิตร	3.87	0.85	มาก
2.22 โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและนำหลักสูตร สถานศึกษาไปใช้	3.78	0.84	มาก
2.23 โรงเรียนมีการพัฒนาและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ	4.71	0.65	มากที่สุด
2.24 โรงเรียนมีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามสภาพจริง	3.62	0.76	มาก

ตารางที่ 3 (ต่อ)

รายการปฏิบัติ	ระดับปัญหา		ความหมาย
	(n=60)		
	$\bar{X}$	S.D.	
2.25 โรงเรียนมีการใช้สื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษา	4.13	0.93	มาก
2.26 โรงเรียนมีกระบวนการนิเทศที่เป็นระบบ	4.16	0.8	มาก
2.27 โรงเรียนการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา	3.92	0.74	มาก
2.28 โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรและบูรณาการกระบวนการเรียนรู้	3.76	0.87	มาก
2.29 โรงเรียนให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมเป้าหมายและมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน	3.48	0.98	มาก
2.30 โรงเรียนมีการจัดระบบติดต่อสื่อสาร ประสานงาน และประชาสัมพันธ์	4.38	0.9	มาก
เฉลี่ย	4.38	0.9	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 จำแนกตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน พบว่า ในภาพรวมมีปัญหาในการปฏิบัติงานในระดับมาก ( $\bar{X}=4.38$ ) เมื่อพิจารณารายประเด็นย่อยพบว่าส่วนใหญ่มีปัญหาในการปฏิบัติงานในระดับมาก ยกเว้น โรงเรียนมีการพัฒนาและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เป็นสำคัญมีปัญหาในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.71$ )

ตารางที่ 4 แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 จำแนกตามมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ที่	รายการปฏิบัติ	ระดับปัญหา (n=60)		ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
3	มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา			
3.31	โรงเรียนมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร	3.75	0.84	มาก
3.32	โรงเรียนมีการจัดให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความถนัด	4.11	0.8	มาก
3.33	โรงเรียนมีการนิเทศกำกับกับการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร	4.31	0.77	มาก
3.34	โรงเรียนมีการส่งเสริมและพัฒนาให้ครูและบุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี	4.05	0.79	มาก
3.35	โรงเรียนมีการส่งเสริมและพัฒนาให้ครูและบุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยในชั้นเรียน	3.57	0.96	มาก
3.36	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.22	0.87	มาก
3.37	โรงเรียนมีการส่งเสริมและพัฒนาให้ครูและบุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยในชั้นเรียน	3.78	0.85	มาก
3.38	การจัดสวัสดิการ สวัสดิภาพ และการสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา	3.78	0.76	มาก
3.39	การจัดครูให้สอนครบชั้นเรียนและแก้ปัญหาการขาดแคลนครู	4.67	0.63	มากที่สุด
3.40	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ	3.53	1.02	มาก
	เฉลี่ย	3.78	0.31	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 จำแนกตามมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่าในภาพรวมมีปัญหาในการปฏิบัติงานในระดับมาก ( $\bar{X}=3.78$ ) เมื่อพิจารณารายประเด็นย่อยพบว่าส่วนใหญ่มีปัญหาในการปฏิบัติงานในระดับมาก ยกเว้นการจัดครูให้สอนครบชั้นเรียนและแก้ปัญหาการขาดแคลนครูในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.64$ )

ตารางที่ 5 แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 จำแนกตามมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

ที่	รายการปฏิบัติ	ระดับปัญหา (n=60)		ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
3	มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร			
	3.41 การจัดทำแผนงบประมาณ แผนงาน และโครงการให้มีความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด	3.82	0.87	มาก
	3.42 การจัดสรรงบประมาณสอดคล้องกับภารกิจที่ต้องการดำเนินการตามแผนงานและโครงการภายในโรงเรียนอย่างเพียงพอและมีความเพียงพอ	4.10	0.84	มาก
	3.43 ความร่วมมือในการระดมทรัพยากรและลงทุนเพื่อการศึกษา	3.77	0.91	มาก
	3.44 การบริหารงานการเงิน บัญชี และการจัดทำเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	3.45	0.89	มาก
	3.45 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติ และรายงานการใช้จ่ายเงินต่อคณะกรรมการสถานศึกษา	3.97	0.91	มาก
	3.46 การวางแผนจัดซื้อ จัดหาพัสดุ และการควบคุมรักษา จำหน่ายพัสดุของสถานศึกษา	4.03	0.8	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ที่	รายการปฏิบัติ	ระดับปัญหา (n=60)		ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
3.47	ภาคี เครือข่าย โรงเรียนมีระบบเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ พี่เลี้ยง ศึกษานิเทศก์ ชุมชนและภูมิ ปัญญาท้องถิ่น ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา	3.78	0.76	มาก
3.48	โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสมใช้อย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	3.95	0.89	มาก
	เฉลี่ย	<b>3.68</b>	<b>0.36</b>	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อสภาพปัญหา  
การปฏิบัติงานของ โรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
นครศรีธรรมราช เขต 2 จำแนกตามมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร พบว่า ในภาพรวมมี  
ปัญหาในการปฏิบัติงานในระดับมาก ( $\bar{X}=3.68$ ) เมื่อพิจารณารายประเด็นย่อยพบว่าส่วนใหญ่มี  
ปัญหาในการปฏิบัติงานในระดับมาก ทุกประเด็นย่อย

ตารางที่ 6 แสดงระดับสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในภาพรวมทุกมุมมอง

ที่	มุมมอง	ระดับปัญหา (n=60)		ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1	มุมมองด้านผู้เรียน	3.8	0.28	มาก
2	มุมมองด้านกระบวนการภายใน	3.95	0.56	มาก
3	มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	3.78	0.31	มาก
4	มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร	3.68	0.36	มาก
	รวม	3.8	0.26	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 จำแนกตามมุมมอง พบว่า ในภาพรวมทุกมุมมองมีปัญหาในการปฏิบัติงานในระดับมาก ( $\bar{X}=3.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายมุมมอง มุมมองที่มีระดับสูงสุด มุมมองด้านกระบวนการภายในค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 รองลงมา คือ มุมมองด้านผู้เรียน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ผลการกำหนดองค์ประกอบเชิงสำรวจรูปแบบการบริหารแบบสมมูลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ด้าน	องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
การเรียนรู้และพัฒนา	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม</li> <li>2. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking )</li> <li>3. ผู้บริหารมีปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม (Role Modeling )</li> <li>4. ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ</li> <li>5. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์</li> <li>6. ผู้บริหารเป็น โค้ช(Coach)และที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน</li> <li>7. ผู้บริหารมีการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร</li> <li>8. ผู้บริหารมีการส่งเสริมการรับรู้ภาพลักษณ์รอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Model)</li> <li>9. ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>10. ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)</li> <li>11. ผู้บริหารมีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและความฉลาดทางอารมณ์</li> <li>12. ผู้บริหารมีการกระตุ้นทางปัญญาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>13. ผู้บริหารมีการให้รางวัลตามสถานการณ์</li> <li>14. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ</li> </ol>

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
การพัฒนาองค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดความรู้และเป้าหมายงานวิชาการ</li> <li>2. ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนควบคู่กับการจัดการเรียนการสอน</li> <li>3. การสนับสนุนงบประมาณ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ในการทำวิจัยของครู</li> <li>4. การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน</li> <li>5. ดำเนินการอบรมสัมมนาสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ครูในการทำวิจัยในชั้นเรียน</li> <li>6. มีแผนงานโครงการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน</li> <li>7. ครูและบุคลากรมีการเรียนรู้เป็นทีม</li> <li>8. มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรในโรงเรียน</li> <li>9. มีการจัดการความรู้ในองค์กร</li> </ol>
พัฒนาบุคลากร		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์พัฒนาบุคลากร</li> <li>2. การจัดโครงการกิจกรรมพัฒนาบุคลากร</li> <li>3. การจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาบุคลากรตามแผนงานโครงการ</li> <li>4. การสร้างเครือข่ายพัฒนาบุคลากร</li> <li>5. การส่งเสริมกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบแก่ครูและบุคลากร</li> <li>6. การนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร</li> <li>7. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศบุคลากร</li> <li>8. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาบุคลากร</li> </ol>

จากตารางที่ 7 ผลการกำหนดองค์ประกอบด้านที่ 1 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มี 3 องค์ประกอบย่อยมี 31 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหาร มี 14 ตัวบ่งชี้ 2) องค์ประกอบการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 9 ตัวบ่งชี้ 3) องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร มี 8 ตัวบ่งชี้

ตารางที่ 8 ผลการกำหนดองค์ประกอบเชิงสำรวจรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน

ด้าน	องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน	การวางแผน	1.การกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน
		2.การกำหนดรูปแบบการวัดและประเมินผล
		3.การกำหนดปฏิทินการ นิเทศ ติดตามกำกับ และประเมินผล
		4.การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
		5.กำหนดรูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา (Style)
		6.การวางระเบียบวิธีในการทำงาน ( System )
		7.การพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร
		8.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
		9.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
		10.การสร้างภาคีเครือข่าย
		11.การเตรียมข้อมูลสารสนเทศสำหรับการบริหาร
		12 การเตรียมสำนักงานบริหาร
		13 การเตรียมการประชาสัมพันธ์เผยแพร่

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
	การกำหนดกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Formulation)</li> <li>2. การกำหนดพันธกิจ (Mission Formulation)</li> <li>3. การกำหนดเป้าประสงค์หลัก</li> <li>4. การกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร</li> <li>5. การกำหนดกลยุทธ์</li> <li>6. การจัดทำแผนที่กลยุทธ์</li> <li>7. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและผลผลิตหลัก</li> <li>8. การจัดทำแผนกลยุทธ์</li> </ol>
	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี</li> <li>2. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน</li> <li>3. การดำเนินงานโครงการ กิจกรรม</li> </ol>
	การประเมินเชิงกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน</li> <li>2. การวัดการปฏิบัติงานจริงตามแผนการปฏิบัติงาน</li> <li>3. การประเมินโครงการ</li> <li>4. การปฏิบัติการแก้ไข ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>

จากตารางที่ 8 ผลการจัดองค์ประกอบด้านที่ 2 ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน มี 4 องค์ประกอบย่อย มี 28 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) องค์ประกอบการวางแผน มี 13 ตัวบ่งชี้ 2) องค์ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ มี 8 ตัวบ่งชี้ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมี 3 ตัวบ่งชี้ 4) องค์ประกอบการประเมินเชิงกลยุทธ์ มี 4 ตัวบ่งชี้

ตารางที่ 99 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจรูปแบบการบริหารแบบสมมูลสำหรับโรงเรียน  
ประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านงบประมาณและทรัพยากร

ด้าน	องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
ด้านงบประมาณ และทรัพยากร	งบประมาณ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารงบประมาณเน้นหลักธรรมาภิบาล</li> <li>2. การมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ</li> <li>3. การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมงบประมาณ</li> <li>4. มีแผนบริหารงบประมาณตามแผนงานโครงการ กิจกรรมที่คำนึงถึงการใช้ประโยชน์ของ ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า</li> <li>5. การบริหารงบประมาณมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน ตามผลผลิต ผลลัพธ์</li> <li>6. การดำเนินการตามแผนงบประมาณของ สถานศึกษา</li> <li>7. การสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัด มีความเหมาะสมเพียงพอ</li> <li>8. มีระบบภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา</li> <li>9. การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ ระบบภาคีเครือข่าย</li> <li>10. การประมาณการงบประมาณสอดคล้องกับ สถานการณ์ทางสังคมและเศรษฐกิจ</li> <li>11. มีแผนงานโครงการ กิจกรรมการเข้ามามีส่วน ร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของระบบภาคี เครือข่าย</li> </ol>

## ตารางที่ 9 (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
		12 การสนับสนุน ส่งเสริม อาคารสถานที่ โต๊ะเก้าอี้ วัสดุ อุปกรณ์การศึกษาและสื่อ ICT เหมาะสมเพียงพอ
		13. มีการเบิกจ่ายงบประมาณและใช้ทรัพยากรตามความจำเป็นอย่างเหมาะสม โปร่งใส ตรวจสอบได้
		14 มีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้โดยใช้สื่อ ICT
		15 มีแผนงานโครงการกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้
		16 มีการติดตามประเมินผลการเรียนรู้
		17. มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการและนำผลมาปรับปรุงพัฒนา
		18. การติดตามประเมินผลการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของระบบภาคีเครือข่ายและนำผลมาปรับปรุงพัฒนา

จากตารางที่ 9 ผลการจัดองค์ประกอบด้านที่ 3 ด้านงบประมาณและทรัพยากร มี 1 องค์ประกอบ 18 ตัวบ่งชี้ คือ องค์ประกอบการบริหารงบประมาณและทรัพยากร มี 18 ตัวบ่งชี้

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียน  
ประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านผู้เรียน

ด้าน	องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
ผู้เรียน	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้เรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประพฤติตามข้อตกลง กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ ของครอบครัว โรงเรียน และสังคม</li> <li>2. ตั้งใจและรับผิดชอบต่อน้ำที่ทำงาน</li> <li>3. เป็นพลเมืองที่ดีของชาติ</li> <li>4. ศรัทธายึดมั่นและปฏิบัติตามหลักศาสนา</li> <li>5. ปฏิบัติตนตรงตามความเป็นจริงต่อผู้อื่นทั้งกาย วาจา ใจ</li> <li>6. ดำรงชีวิตอย่างพอเพียง มีเหตุผล รอบคอบและมี ภูมิคุ้มกัน</li> <li>7. มีภูมิคุ้มกันทางสังคม</li> <li>8. ตั้งใจ เพียรพยายามในการเรียนและเข้าร่วม กิจกรรมการเรียนรู้</li> <li>9. ตั้งใจทำงานและอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข</li> <li>10. เคารพเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์</li> <li>11. ทำงานด้วยเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้สำเร็จ ตามเป้าหมาย</li> <li>12. ภาคภูมิใจในขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปะ วัฒนธรรมไทย</li> <li>13. ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและ สภาพแวดล้อม</li> <li>14. หลีกเลียงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลต่อ ตนเองและผู้อื่น</li> <li>15. มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีปรับตัวเพื่ออยู่ในสังคมอย่าง มีความสุข</li> </ol>

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
		16. มีระเบียบวินัย
		17. มีความมุ่งมั่นในการเรียน ขยัน อดทน
		18. มีความกตัญญูรู้คุณ
		19. พุดจาสุภาพ
		20. รู้จักประหยัดและอดออม
		21. มีความซื่อสัตย์
		22. ตรงต่อเวลา
		23. มีความอดทน
		24. รู้จักกาลเทศะ
		25. มีความเมตตากรุณา
		26. รักความสะอาด
		27. มีความยุติธรรม
		28. มีความอ่อนน้อมถ่อมตน
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน		1. ผลการทดสอบ O-NET
		2. ผลการสอบ NT
		3. ผลสัมฤทธิ์ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้
		4. ผลการประเมินการอ่านคิดวิเคราะห์และเขียน
		5. ผลการประเมินสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตร
		6. ผลการประเมินการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารเข้าสู่อาเซียน

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
	ทักษะการคิด	1. คิดคล่อง คิดหลากหลาย 2. คิดละเอียด คิดชัดเจน 3. คิดอย่างมีเหตุผล คิดถูกทาง 4. คิดลึกซึ้ง 5. คิดกว้าง คิดไกล
	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	1.ความสามารถในการสื่อสาร 2.ความสามารถในการรับฟัง 3.ความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสาร
	สุขอนามัยชีวิต	1.การจัดการกับอารมณ์และความเครียด 2.การดูแลรักษาสุขภาพ 3.การหลีกเลี่ยงสารเสพติด 4.การดูแลบุคลิกภาพ

จากตารางที่ 10 ผลการจัดองค์ประกอบด้านที่ 4 ด้านผู้เรียน มี 5 องค์ประกอบ 46 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) องค์ประกอบคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มี 28 ตัวบ่งชี้ 2) องค์ประกอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมี 6 ตัวบ่งชี้ 3) องค์ประกอบทักษะการคิด มี 5 ตัวบ่งชี้ 4) องค์ประกอบการสื่อสาร มี 3 ตัวบ่งชี้ 5) องค์ประกอบสุขอนามัยชีวิต มี 4 ตัวบ่งชี้

จากผลการกำหนดองค์ประกอบในแต่ละด้าน พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษานานาชาติ โดยใช้แนวคิดแบบสมดุล มี 4 ด้าน 13 องค์ประกอบมีตัวแปร 123 ตัวบ่งชี้ จำแนกได้ดังนี้ 1) ด้านที่ 1 การเรียนรู้และพัฒนา มี 3 องค์ประกอบ 31 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายในมี 4 องค์ประกอบ 28 ตัวบ่งชี้ 3) ด้านงบประมาณและทรัพยากรมี 1 องค์ประกอบ 18 ตัวบ่งชี้ และด้านผู้เรียนมี 5 องค์ประกอบ 46 ตัวบ่งชี้



ภาพที่ 2 สรุปร่างองค์ประกอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้แนวคิดแบบสมดุล

## ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ผลการสร้างรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ฉบับร่างแบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ซึ่งร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มี 4 ด้าน 13 องค์ประกอบ มีตัวแปร 123 ตัวแปรจำแนกได้ดังนี้ 1) ด้านที่ 1 การเรียนรู้และพัฒนา มี 3 องค์ประกอบ 31 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน มี 4 องค์ประกอบ 28 ตัวบ่งชี้ 3) ด้านงบประมาณและทรัพยากร มี 1 องค์ประกอบ 18 ตัวบ่งชี้ และด้านผู้เรียน มี 5 องค์ประกอบ 46 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารด้านการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา มี 3 องค์ประกอบย่อยมี 31 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหาร มี 14 ตัวบ่งชี้ 2) องค์ประกอบการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 9 ตัวบ่งชี้ 3) องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร มี 8 ตัวบ่งชี้ ที่สอดคล้องกัน

2. ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารจัดการในองค์กร ตั้งแต่การวางแผนการดำเนินงานถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 4 องค์ประกอบ มี 28 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) องค์ประกอบการวางแผน มี 13 ตัวบ่งชี้ 2) องค์ประกอบกำหนดยุทธศาสตร์ มี 8 ตัวบ่งชี้ 3) องค์ประกอบประเมินเชิงกลยุทธ์ มี 4 ตัวบ่งชี้ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมี 3 ตัวบ่งชี้ ที่สอดคล้องกัน

3. ด้านงบประมาณและทรัพยากร เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและทรัพยากร ในสถานศึกษามี 1 องค์ประกอบ 18 ตัวบ่งชี้ คือ องค์ประกอบงบประมาณ มี 18 ตัวบ่งชี้ ที่สอดคล้องกัน

4. ด้านผู้เรียน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารจัดการตัวผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะที่สังคมต้องการ มี 5 องค์ประกอบ 46 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) องค์ประกอบคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มี 28 ตัวบ่งชี้ 2) องค์ประกอบความรับผิดชอบต่อสังคมมี 6 ตัวบ่งชี้ 3) องค์ประกอบทักษะการคิด มี 5 ตัวบ่งชี้ 4) องค์ประกอบการสื่อสาร มี 3 ตัวบ่งชี้ 5) องค์ประกอบทักษะชีวิต มี 4 ตัวบ่งชี้ ที่สอดคล้องกัน

จากร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ สามารถนำมาสร้างเป็น รูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ฉบับร่าง โดยอาศัยแนวคิดการนำเสนอรูปแบบเชิงอนาล็อก 2 ลักษณะ คือ รูปแบบเชิงภาษา (Language Analog) และรูปแบบที่เป็นแผนภูมิ (Flow Chart) ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการ แนวคิด ของรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย

1.1 ชื่อรูปแบบ รูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร ช่วยแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ และแนวทางการบรรลุ วัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ การควบคุมกลยุทธ์ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

1.3 หลักการพื้นฐานของ รูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เป็นเครื่องมือทางด้านบริหารที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กร เกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมอง ด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร และมุมมองด้านนักเรียน

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย ดังนี้

2.1 มุมมองที่ 1 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มี 3 องค์ประกอบดังนี้

2.1.1 องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีตัวบ่งชี้ดังนี้

- 1) ผู้บริหารมีการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม
- 2) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
- 3) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม (Role Modeling)
- 4) ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ
- 5) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์
- 6) ผู้บริหารเป็นโค้ช (Coach) และที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน
- 7) ผู้บริหารมีการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร
- 8) ผู้บริหารมีการส่งเสริมการรับรู้ภาพลักษณ์รอบตัวอย่างถูกต้อง

(Mental Models)

- 9) ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 10) ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
- 11) ผู้บริหารมีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและความฉลาดทางอารมณ์
- 12) ผู้บริหารมีการให้รางวัลตามสถานการณ์
- 13) ผู้บริหารมีการกระตุ้นทางปัญญาแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- 14) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

- 2.1.2 องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 9 ตัวบ่งชี้
- 1) การกำหนดความรู้และเป้าหมายงานวิชาการ
  - 2) การส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนควบคู่กับการจัดการเรียนการสอน
  - 3) โรงเรียนมีการสนับสนุนงบประมาณ สื่อวัสดุ อุปกรณ์ ในการทำวิจัย
- ของครู
- 4) การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
  - 5) ดำเนินการอบรมสัมมนาสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ครูในการทำวิจัย
- ในชั้นเรียน

- 6) มีแผนงาน โครงการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน
- 7) ครูและบุคลากรมีการเรียนรู้เป็นทีม
- 8) มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรในโรงเรียน
- 9) มีการจัดการความรู้ในองค์กร

2.1.3 องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาบุคลากร มี 8 ตัวบ่งชี้

- 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์พัฒนาบุคลากร
- 2) การจัดโครงการกิจกรรมพัฒนาบุคลากร
- 3) การจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาบุคลากรตามแผนงานโครงการ
- 4) การสร้างเครือข่ายพัฒนาบุคลากร
- 5) การส่งเสริมกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบแก่ครูและบุคลากร
- 6) การนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร
- 7) การจัดทำข้อมูลสารสนเทศบุคลากร
- 8) การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาบุคลากร

2.2 มุมมองที่ 2 ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน มี 4 องค์ประกอบดังนี้

2.2.1 องค์ประกอบที่ 1 การวางแผน มี 13 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1) การกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน
- 2) การกำหนดรูปแบบการวัดและประเมินผล
- 3) การกำหนดปฏิทินการนิเทศ ติดตามกำกับและประเมินผล
- 4) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 5) การกำหนดรูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษา
- 6) การวางระเบียบวิธีในการทำงาน
- 7) การพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร

- 8) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
- 9) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- 10) การสร้างภาคีเครือข่าย
- 11) การเตรียมข้อมูลสารสนเทศสำหรับการบริหาร
- 12) การเตรียมสำนักงานบริหาร
- 13) การเตรียมการประชาสัมพันธ์เผยแพร่

#### 2.2.2 องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ มี 8 ตัวบ่งชี้

- 1) การกำหนดวิสัยทัศน์
- 2) การกำหนดพันธกิจ
- 3) การกำหนดเป้าประสงค์หลัก
- 4) การกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร
- 5) การกำหนดกลยุทธ์
- 6) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์
- 7) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและผลผลิตหลัก
- 8) การจัดทำแผนกลยุทธ์

#### 2.2.3 องค์ประกอบที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มี 3 ตัวบ่งชี้

- 1) การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
- 2) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
- 3) การดำเนินงานโครงการกิจกรรม

#### 2.2.4 องค์ประกอบที่ 4 การประเมินเชิงกลยุทธ์ มี 4 ตัวบ่งชี้

- 1) การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน
- 2) การวัดการปฏิบัติงานจริงตามแผนปฏิบัติงาน
- 3) การประเมินโครงการ
- 4) การปฏิบัติการแก้ไข ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### 2.3 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร มี 1 องค์ประกอบ

#### 2.3.1 องค์ประกอบที่ 1 การบริหารงบประมาณและทรัพยากร มี 18 ตัวบ่งชี้

- 1) การบริหารงบประมาณเน้นหลักธรรมาภิบาล
- 2) การมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ
- 3) การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมงบประมาณ

4) มีแผนบริหารงบประมาณตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่คำนึงถึงการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

5) การบริหารงบประมาณมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานตามผลผลิต ผลลัพธ์

6) การดำเนินการตามแผนงบประมาณของสถานศึกษา

7) การสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัดมีความเหมาะสม

เพียงพอ

8) มีระบบภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

9) การดำเนินงานตามแผนงานโครงการ กิจกรรม เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของระบบภาคีเครือข่าย

10) การประมาณการงบประมาณสอดคล้องกับสภาพการณ์ทางสังคมและเศรษฐกิจ

11) มีแผนงานโครงการ กิจกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของระบบภาคีเครือข่าย

12) การสนับสนุน ส่งเสริมอาคารสถานที่ โต๊ะ เก้าอี้ วัสดุ อุปกรณ์การศึกษาและสื่อ ICT เหมาะสม เพียงพอ

13) มีการเบิกจ่ายงบประมาณและใช้ทรัพยากรตามความจำเป็นอย่างเหมาะสม โปร่งใส ตรวจสอบได้

14) มีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้โดยใช้สื่อ ICT

15) มีแผนงานโครงการกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้

16) มีการติดตามประเมินผลการเรียนรู้

17) มีการติดตามประเมินผล ผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ และนำผลมาปรับปรุงพัฒนา

18) การติดตามประเมินผลการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของระบบภาคีเครือข่ายและนำผลมาปรับปรุงพัฒนา

#### 2.4 มุมมองด้านผู้เรียน มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

##### 2.4.1 องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน มี 28 ตัวบ่งชี้

1) ประพฤติตามข้อตกลง กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับของครอบครัว โรงเรียนและสังคม

2) ตั้งใจและรับผิดชอบในหน้าที่การงาน

3) เป็นพลเมืองที่ดีของชาติ

- 4) ศรัทธา ยึดมั่นและปฏิบัติตามหลักศาสนา
- 5) ปฏิบัติตนตรงตามความเป็นจริงต่อผู้อื่นทั้ง กายวาจา ใจ
- 6) ดำรงชีวิตอย่างพอเพียง มีเหตุผล รอบคอบและมีภูมิคุ้มกัน
- 7) มีภูมิคุ้มกันทางสังคม
- 8) ตั้งใจ เพียรพยายามในการเรียนและเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้
- 9) ตั้งใจทำงานและอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข
- 10) เคารพเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์
- 11) ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย
- 12) ภาควงใจในขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปะ วัฒนธรรมไทย
- 13) ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสภาพแวดล้อม
- 14) หลีกเลียงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น
- 15) มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ปรับตัวเพื่ออยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
- 16) มีระเบียบวินัย
- 17) มีความมุ่งมั่นในการเรียน ขยัน อดทน
- 18) มีความกตัญญูรู้คุณ
- 19) พุดจาสุภาพ
- 20) รู้จักประหยัดและอดออม
- 21) มีความซื่อสัตย์
- 22) ตรงต่อเวลา
- 23) ความอดทน
- 24) ความมีกาลเทศะ
- 25) ความเมตตากรุณา
- 26) รักความสะอาด
- 27) มีความยุติธรรม
- 28) มีความอ่อนน้อมถ่อมตน

องค์ประกอบที่ 2 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มี 6 ตัวบ่งชี้

- 1) ผลการทดสอบ O-NET
- 2) ผลการสอบ NT
- 3) ผลสัมฤทธิ์ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้
- 4) ผลการประเมินการอ่านคิดวิเคราะห์และเขียน

5) ผลการประเมินสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตร

6) ผลการประเมินการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารเข้าสู่เขียน

องค์ประกอบที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะการคิด มี 5 ตัวบ่งชี้

- 1) คิดคล่อง คิดหลากหลาย
- 2) คิดละเอียด คิดชัดเจน
- 3) คิดอย่างมีเหตุผล คิดถูกทาง
- 4) คิดลึกซึ้ง
- 5) คิดกว้าง คิดไกล

องค์ประกอบที่ 4 ผู้เรียนสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มี 3 ตัวบ่งชี้

- 1) ความสามารถในการสื่อสาร
- 2) ความสามารถในการรับฟัง
- 3) ความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสาร

องค์ประกอบที่ 5 ผู้เรียนมีสุขอนามัยชีวิต มี 4 ตัวบ่งชี้

- 1) การจัดการกับอารมณ์และความเครียด
- 2) การดูแลรักษาสุขภาพ
- 3) การหลีกเลี่ยงสารเสพติด
- 4) การดูแลบุคลิกภาพ

**ส่วนที่ 3 ขั้นตอนของรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาด**

**เล็ก ประกอบด้วยขั้นตอน 8 ขั้นตอนดังนี้**

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดทิศทางขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และกำหนดมุมมอง

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำ Balanced Scorecard Design

ขั้นตอนที่ 5 ทำ Action Plan

ขั้นตอนที่ 6 การถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 7 ติดตามประเมินผลลัพธ์ 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 8 การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

**ขั้นตอนที่ 1 กำหนดทิศทางขององค์กร**

การกำหนดทิศทางองค์กร โดยการศึกษาสภาพโรงเรียน ทบทวนวิสัยทัศน์

พันธกิจ ค่านิยมร่วม และจุดมุ่งหมายกลยุทธ์ด้านต่างๆ ให้เข้าใจอย่างชัดเจน ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นการวินิจฉัยองค์กร ซึ่งเป็นการศึกษาสถานภาพโรงเรียน ศึกษาวิเคราะห์ ถึงปัจจัย ที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินสภาพว่าเป็นอย่างไร และควรพัฒนาไปในทิศทางใด ซึ่งเป็นการสำรวจหาขีดความสามารถเพื่อใช้ในการวางแผน ขั้นตอนการศึกษาสถานภาพ มีดังนี้

#### 1) วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

ภารกิจของโรงเรียน (Assigned mission) คือ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาเป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โรงเรียนต้องตระหนักในภารกิจหลักโดยมุ่งกำหนดเป้าหมาย วางแผน และดำเนินการสู่ความสำเร็จ ซึ่งการกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมดำเนินงานต้องคำนึงถึงกฎหมาย นโยบาย และความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ส่วนผลผลิตหลัก (Outputs) คือ สิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมที่เกิดจากการดำเนินการของโรงเรียน ได้แก่ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับเด็กในวัยเรียน ประกอบด้วย ผู้จบการศึกษาก่อนประถมศึกษา ผู้จบการศึกษาก่อนมัธยมศึกษาตอนปลาย เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสมรรถภาพ และเด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะเห็นว่าเด็กในวัยเรียนเป็นกลุ่มเป้าหมายของผลผลิตหลักและตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการศึกษา

#### 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร ในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

S	ย่อมาจาก Strengths	หมายถึง	จุดแข็งภายในองค์กร (ข้อได้เปรียบ)
W	ย่อมาจาก Weaknesses	หมายถึง	จุดอ่อนภายในองค์กร (ข้อเสียเปรียบ)
O	ย่อมาจาก Opportunities	หมายถึง	โอกาสภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินการได้
T	ย่อมาจาก Threats	หมายถึง	อุปสรรคภายนอกองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

**SWOT Analysis เป็นการมอง 4 เรื่องสำคัญคือ**

**S : Strengths** เป็นจุดแข็งด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและความสามารถทางการแข่งขัน

**W : Weaknesses** เป็นจุดอ่อนด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและความเสียเปรียบ

ทางการแข่งขัน

เอื้ออำนวย

O : Opportunities เป็นโอกาสของโรงเรียนที่มีศักยภาพจากบริบทภายนอกที่

T : Threats เป็นอุปสรรคภายนอกที่ทำให้โรงเรียนต้องปรับตัว

**การจัดทำ SWOT Analysis ให้มีประสิทธิภาพ**

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดทำ SWOT Analysis ให้มีประสิทธิภาพโดยแยกการวิเคราะห์บริบทภายนอกและปัจจัยภายในดังนี้

2.1) การวิเคราะห์บริบทภายนอกด้วย C-PEST

C-PEST ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนโดยหา ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities) และหาประเด็นที่เป็น อุปสรรค (Threats) มาวิเคราะห์ก่อนที่จะกำหนดยุทธศาสตร์ ดังนี้

2.1.1) Customer , Competitors (C) เป็นการมองลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer) คู่แข่ง(Competitors) ซึ่งหมายถึง นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบโรงเรียน

2.1.2) Politics (P) เป็นการมองสถานการณ์ทางการเมือง นโยบายต่างๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ จุดเน้นของการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.3) Environment, Economics (E) เป็นการมองสภาพแวดล้อม (Environment) หรือสภาพเศรษฐกิจของชุมชนที่อยู่รอบสถานศึกษา

2.1.4) Society (S) เป็นการมองสภาพสังคม วัฒนธรรม ค่านิยมของประชาชนที่อยู่รอบโรงเรียน

2.1.5) Technology (T) เป็นการมองเทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ เทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

2.2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย 7Ss ตามแนวคิดของ McKinsey ดังนี้

2.2.1) Strategy (S) เป็นการมองยุทธศาสตร์ ทิศทางและขอบเขตที่โรงเรียนจะดำเนินการไปในระยะยาว

2.2.2) Structure (S) เป็นการมองโครงสร้างในโรงเรียน การแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายบังคับบัญชาในโรงเรียน การจัดโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียน

2.2.3) Systems (S) เป็นการมองระบบงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในโรงเรียน ได้แก่ ระบบการเงิน /บัญชี ระบบพัสดุ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตามประเมินผล

2.2.4) Skills (S) เป็นการวิเคราะห์ทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนและทักษะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2.5) Shared values (S) เป็นการวิเคราะห์ค่านิยมร่วม ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีปฏิบัติร่วมกันจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงานทำให้เกิดปทัสถานในโรงเรียน

2.2.6) Staff (S) เป็นการวิเคราะห์บุคลากรในโรงเรียนว่ามีจำนวนเพียงพอ เหมาะสมกับงาน หน้าที่ที่รับผิดชอบหรือไม่ การจัดวางคนและงานเหมาะสมหรือไม่ บุคลากรตอบสนองต่องานหรือไม่

2.2.7) Style (S) เป็นการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

การวิเคราะห์บริบทภายในโรงเรียนและบริบทภายนอกโรงเรียน เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกสถานศึกษา ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อโรงเรียน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาระดับสถานศึกษาที่เหมาะสมต่อไป

### 3) ประเมินสถานภาพองค์กร

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าสถานศึกษากำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์ เช่นนั้น สถานศึกษาควรจะทำอย่างไรโดยทั่วไป ในการวิเคราะห์ SWOT สถานศึกษาจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากสถานศึกษาค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารของสถานศึกษาควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive -

Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

#### สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากสถานศึกษากำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

#### สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส)

สถานการณ์สถานศึกษามีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่ หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

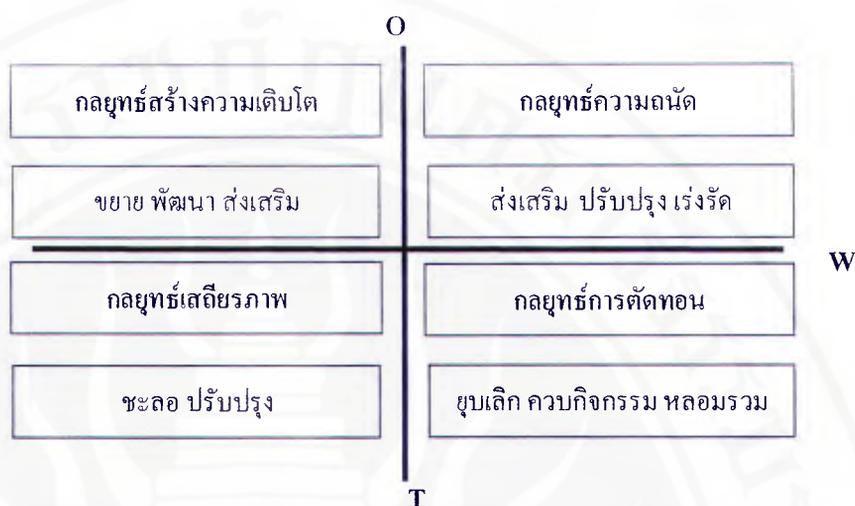
#### สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานแต่ตัวสถานศึกษามีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน ได้สถานการณ์ที่สามารถนำมาสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนได้ดังนี้

- 1) กลยุทธ์สร้างการเจริญเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อและแข็ง โดยขยาย กิจการหรือดำเนินงานเพิ่มเติมขึ้น
- 2) กลยุทธ์ความถนัด เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อแต่อ่อน โดยเลือกดำเนินงานเฉพาะที่มีความรู้ความชำนาญ
- 3) กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อแต่แข็ง โดยเลือกดำเนินงานที่กำลังดำเนินงานอยู่ไม่ขยาย
- 4) กลยุทธ์การตัดทอน เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อและอ่อน โดยการทบทวนภารกิจในส่วนที่ทำประโยชน์ได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 3 แสดงการสถานภาพโรงเรียนเพื่อกำหนดกลยุทธ์

ดังนั้น การศึกษาสถานภาพโรงเรียนจึงเป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดทิศทางของโรงเรียนช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งโรงเรียนต้องรู้สถานภาพของตนเองก่อนว่าอยู่ในสถานภาพที่ต้องปรับขยาย แก้ไข หรือพัฒนาอะไรบ้าง

## 1.2 การกำหนดทิศทางสถานศึกษา

การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ไว้ดังนี้

### 1) วิสัยทัศน์ (Vision)

โรงเรียนนำอยู่ ครูดี ครูเก่ง นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน มีความเป็นไทย และก้าวทันอาเซียน โดยอาศัยพลังขับเคลื่อนจากชุมชน

### 2) พันธกิจ (Mission)

2.1) จัดการศึกษาในระดับปฐมวัยและประถมศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

2.2) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ เน้นการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ โดยใช้สื่อ แหล่งการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับท้องถิ่น เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเป็นไทย

2.3) ส่งเสริมพลังชุมชนในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

2.4) ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน

2.5) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาสู่คุณภาพระดับสากลด้วยการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจตามหลักธรรมาภิบาล

3) เป้าประสงค์ (Goals)

3.1) ผู้เรียนดี เก่ง และมีทักษะในการเรียนรู้

3.2) ครูดีและเก่ง

3.3) ผู้บริหารดีและเก่ง

3.4) ชุมชนเป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.5) สถานศึกษามีอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ที่โดดเด่น

3.6) สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ศตวรรษที่ 21

3.7) ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในคุณภาพการจัดการศึกษา

4) กลยุทธ์

4.1) พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร

4.2) พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.3) พัฒนาบุคลากร

4.4) พัฒนาระบบการวางแผน

4.5) พัฒนาระบบการกำหนดกลยุทธ์

4.6) ส่งเสริมการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

4.7) ส่งเสริมการประเมินเชิงกลยุทธ์

4.8) พัฒนาการบริหารงบประมาณและทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ

4.9) พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

4.10) พัฒนาให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

4.11) พัฒนาให้ผู้เรียนมีทักษะการคิด

4.12) พัฒนาให้ผู้เรียนสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

4.13) พัฒนาให้ผู้เรียนมีสุขอนามัยชีวิต

5) อัตลักษณ์ของโรงเรียน

รักษ์ความเป็นไทย

6) เอกลักษณ์ของโรงเรียน

โรงเรียนส่งเสริมความเป็นไทย

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และกำหนดมุมมอง

จากการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียน  
ประถมศึกษาขนาดเล็ก คณะผู้วิจัยสรุปผลโดยนำเสนอมุมมองและวัตถุประสงค์กลยุทธ์ได้ ดังนี้

#### มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Developing Perspective)

ประกอบด้วยวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ดังนี้

1. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ
2. องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. พัฒนาคณาครมีความเป็นมืออาชีพ

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์  
กลยุทธ์ ดังนี้

1. มีการวางแผน
2. มีการกำหนดกลยุทธ์
3. มีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
4. มีการประเมินเชิงกลยุทธ์

#### มุมมองด้านงบประมาณ และทรัพยากร (Budget & Resource Perspective)

ประกอบด้วยวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ดังนี้

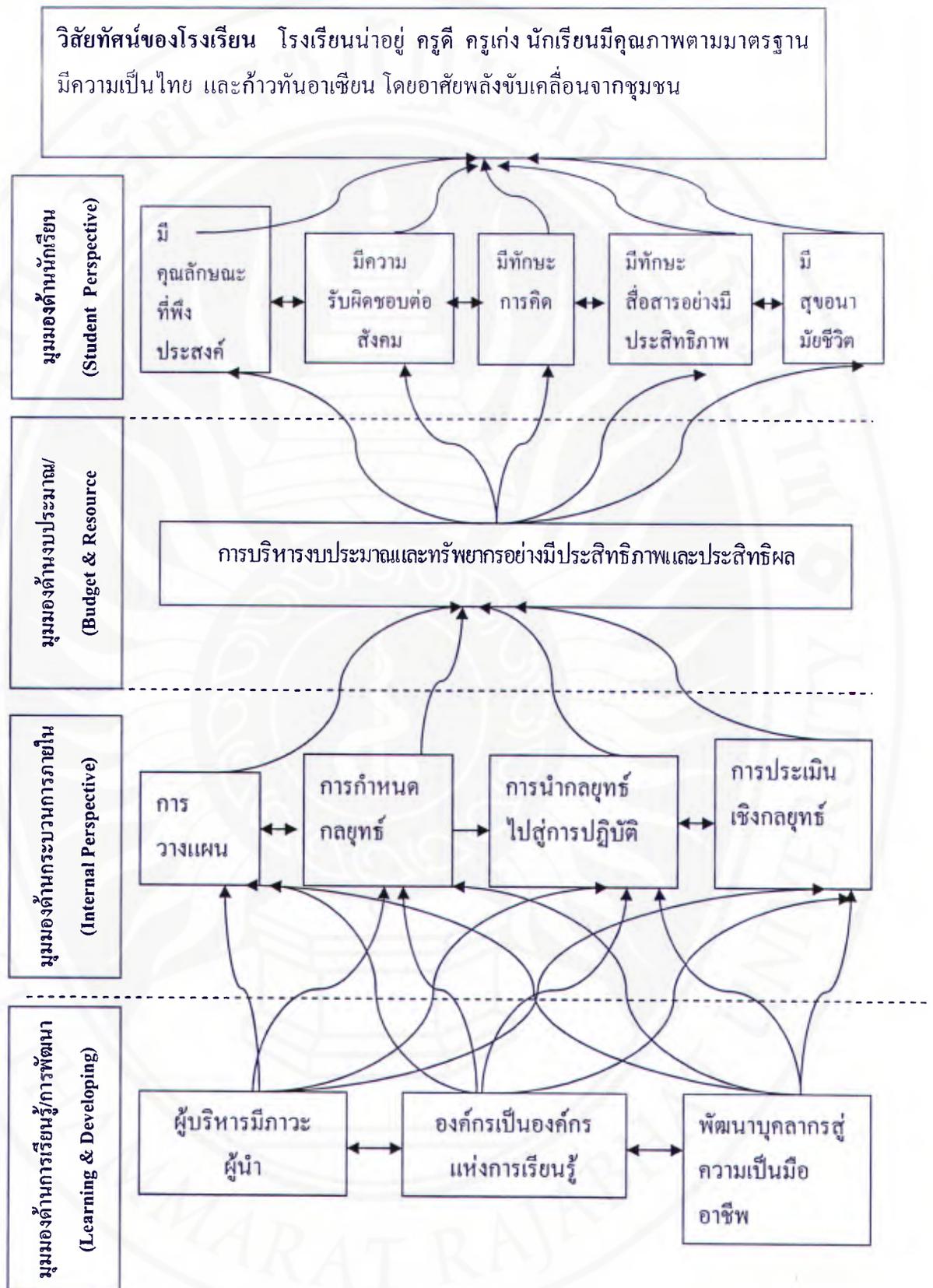
1. มีการบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ดังนี้

1. นักเรียนมีคุณธรรม
2. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
3. นักเรียนมีทักษะการคิดอย่างหลากหลาย
4. นักเรียนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
5. นักเรียนมีความสุขอนามัยชีวิต

#### ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map)

เมื่อกำหนดมุมมองและวัตถุประสงค์กลยุทธ์ เสร็จแล้ว ผู้วิจัยนำทั้งหมดมาเขียน  
เชื่อมโยงแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกันเป็นแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งเป้าหมาย  
สูงสุดของการวิจัยในครั้งนี้คือ ผลสำเร็จอยู่ที่มุมมองด้านนักเรียน โดยผลที่เกิดกับนักเรียนจะต้อง  
เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ได้ประกาศเป็นเจตนารมณ์ไว้ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)

#### ขั้นตอนที่ 4 จัดทำ Scorecard Design

การจัดทำ Scorecard Design โดยการนำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ของแต่ละมุมมองมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้แก่ ตัวชี้วัด (KPI) ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline Data) เป้าหมาย และกิจกรรม/โครงการ เพื่อแสดงรายละเอียดที่จะนำไปสู่การจัดทำโครงการ /กิจกรรมที่สามารถปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ส่งผลให้การดำเนินงานสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 11 แสดงการจัดทำ Scorecard Design

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูล *		โครงการ/กิจกรรม
		ปัจจุบัน	เป้าหมาย	
<b>มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b>				
1. ผู้บริหารมีภาวะ ผู้นำ	1. ระดับคุณภาพที่ผู้บริหาร มีคุณธรรมจริยธรรม มี วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และ ความคิดริเริ่มที่เน้นการ พัฒนาผู้เรียน	ระดับ ดี	ระดับ ดีมาก	1. โครงการส่งเสริม ผู้บริหารดี ผู้บริหาร เก่ง -ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม -ส่งเสริมภาวะผู้นำ ทางวิชาการ
	2. ระดับคุณภาพที่ผู้บริหาร ใช้หลักการบริหารแบบมี ส่วนร่วมและการวิจัยเป็น ฐาน	ระดับ ดี	ระดับ ดีมาก	-ผู้บริหารมีอาชีพ -ระดมทรัพยากรเพื่อ การศึกษา
	3. ระดับคุณภาพที่ผู้บริหาร บริหารจัดการบรรลุ เป้าหมาย	ระดับ ดี	ระดับ ดีมาก	-สร้างวิธีการ ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ
	4. ระดับคุณภาพที่ ผู้เกี่ยวข้องพอใจต่อการ บริหาร	ระดับดี	ระดับ ดีมาก	-ยกย่องเชิดชูเกียรติ -บริหารใช้หลักการ บริหารแบบมีส่วนร่วม และการวิจัยเป็น ฐาน

ตารางที่ 11 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูล * ปัจจุบัน	เป้าหมาย	โครงการ/กิจกรรม
	5. ระดับคุณภาพที่ ผู้บริหารทุ่มเท เสียสละ และมีภาวะผู้นำทาง วิชาการ	ระดับดี	ระดับ ดีมาก	
	6. ร้อยละของ คณะกรรมการ สถานศึกษาที่รู้และปฏิบัติ หน้าที่	ร้อยละ 65	ร้อยละ 70	2. โครงการพัฒนา ระบบการบริหาร จัดการสถานศึกษา แบบมีส่วนร่วม
	7. ร้อยละของ คณะกรรมการ สถานศึกษาที่มีการกำกับ ติดตาม ดูแล และ ขับเคลื่อนสถานศึกษา	ร้อยละ 65	ร้อยละ 70	-ประชุมกรรมการ สถานศึกษาชั้น พื้นฐาน -ประชุมผู้ปกครอง -สถานสัมพันธ์บ้าน วัด โรงเรียน
	8. ร้อยละของผู้ปกครอง และชุมชนที่เข้ามามีส่วน ร่วมในการพัฒนา สถานศึกษา	ร้อยละ70	ร้อยละ75	
2.องค์กรเป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้	9. ระดับความสำเร็จที่ สถานศึกษามีการสร้าง และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ภายในและภายนอก สถานศึกษา	ระดับดี	ระดับ ดีมาก	3. โครงการพัฒนา สถานศึกษาให้เป็น แหล่งเรียนรู้
	10. ระดับความสำเร็จที่ สถานศึกษามีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	ระดับดี	ระดับ ดีมาก	

ตารางที่ 11 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูล * ปัจจุบัน	เป้าหมาย	โครงการ/กิจกรรม
	11. ระดับความสำเร็จของระบบประกันคุณภาพภายใน	ระดับดี	ระดับดีมาก	4.โครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
	12. ระดับคุณภาพที่สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ	ระดับดี	ระดับดีมาก	5.โครงการพัฒนาภูมิทัศน์ สิ่งแวดล้อมและบริการในสถานศึกษา
	13. ระดับคุณภาพของสถานศึกษาที่มีการพัฒนาสู่ศตวรรษที่ 21	ระดับดี	ระดับดีมาก	6.โครงการ โรงเรียนในศตวรรษที่ 21 -ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระ -สอนเสริมและจัดกิจกรรมทางวิชาการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ -ทดสอบปลายปีทดสอบระดับชาติ -ปลอดนักเรียนอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้

ตารางที่ 11 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูล * ปัจจุบัน	เป้าหมาย	โครงการ/กิจกรรม
	15. ระดับคุณภาพที่ สถานศึกษามีการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุนให้ สถานศึกษาเป็นสังคม แห่งการเรียนรู้	ระดับดี	ระดับดี มาก	8. โครงการพัฒนา แหล่งเรียนรู้เพื่อ พัฒนาผู้เรียน -พัฒนาแหล่งเรียนรู้ -ส่งเสริมการเรียนรู้ จากวิทยากรภายนอก
3.พัฒนาบุคลากรสู่ ความเป็นมืออาชีพ	16. ร้อยละของครูที่มีการ กำหนดเป้าหมายคุณภาพ ผู้เรียนทั้งด้านความรู้ทักษะ กระบวนการ สมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึง ประสงค์	ร้อยละ75	ร้อยละ 100	9. โครงการพัฒนา บุคลากรสู่มืออาชีพ -กิจกรรมส่งเสริมครู ดี -กิจกรรมอบรม สัมมนาศึกษาดูงาน
	17. ครูมีการวิเคราะห์ ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และ ใช้ข้อมูลในการวางแผน การจัดการเรียนรู้ เพื่อ พัฒนาศักยภาพของผู้เรียน	ร้อยละ75	ร้อยละ 100	-กิจกรรมส่งเสริมการ วิจัยในชั้นเรียน -กิจกรรมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ถอด ประสบการณ์
	18. ร้อยละของครูที่มีการ ออกแบบและการจัดการ เรียนรู้ที่ตอบสนองความ แตกต่างระหว่างบุคคล และพัฒนาการทาง สติปัญญา	ร้อยละ75	ร้อยละ 100	-กิจกรรมส่งเสริม ความก้าวหน้าครู -กิจกรรมนิเทศแบบ กัลยาณมิตร

ตารางที่ 11 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูล * ปัจจุบัน	เป้าหมาย	โครงการ/กิจกรรม
	19. ร้อยละของครูที่มีการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่น มาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้	ร้อยละ75	ร้อยละ 100	
	20. ร้อยละของครูที่มีการวัดและประเมินผลที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย	ร้อยละ75	ร้อยละ 100	
	21. ร้อยละของครูที่มีการให้คำแนะนำ คำปรึกษา และแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้เรียนทั้งด้านการเรียน และคุณภาพ ชีวิตด้วยความเสมอภาค	ร้อยละ75	ร้อยละ 100	
	22. ร้อยละของครูที่มีการศึกษา วิจัย และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ และใช้ผลในการปรับการสอน	ร้อยละ75	ร้อยละ 100	
	23. ร้อยละของครูที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็น	ร้อยละ75	ร้อยละ 100	

## ตารางที่ 11 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูล * ปัจจุบัน	เป้าหมาย	โครงการ/กิจกรรม
	สมาชิกที่ดีของสถานศึกษา			
	24. ร้อยละของครูที่มีการจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายเต็มเวลา เต็มความสามารถ	ร้อยละ 75	ร้อยละ 100	
<b>มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)</b>				
4. การวางแผน	25. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบวางแผนบริหารจัดการ	ระดับดี	ระดับดีมาก	10. โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ
5. การกำหนดกลยุทธ์	26. ระดับความสำเร็จของการกำหนดกลยุทธ์	ระดับดี	ระดับดีมาก	-กิจกรรมทำแผนพัฒนาคุณภาพ
6. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	27. ระดับความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	ระดับดี	ระดับดีมาก	การศึกษา -กิจกรรมทำแผนปฏิบัติการ
7. การประเมินเชิงกลยุทธ์	28. ระดับความสำเร็จของการประเมินเชิงกลยุทธ์	ระดับดี	ระดับดีมาก	ประจำปี -กิจกรรมติดตามนิเทศ กำกับ -กิจกรรมประเมินผลรายงานผล
<b>มุมมองด้านงบประมาณ และทรัพยากร (Budget &amp; Resource Perspective)</b>				
8. การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	29. ระดับคุณภาพการบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับดี	ระดับดีมาก	11. โครงการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ตารางที่ 11 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูล * ปัจจุบัน	เป้าหมาย	โครงการ/กิจกรรม
ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล			
มุมมองด้านนักเรียน(Student Perspective)				
9.นักเรียนมี คุณธรรมจริยธรรม	30. ร้อยละของนักเรียนที่มี คุณธรรมจริยธรรมและ ค่านิยมที่พึงประสงค์	ร้อยละ70	ร้อยละ75	12. โครงการGrowth Mindset of Moral -กิจกรรมอยู่ค่าย คุณธรรม -กิจกรรมธนาคาร ความดี -กิจกรรมสวดมนต์ สุดสัปดาห์ -กิจกรรมวันสำคัญ -กิจกรรมปลูกความดี -กิจกรรมโรงเรียนวิถี พุทธ
10.นักเรียนมี ผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียน	31. ร้อยละของนักเรียนมี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด	ร้อยละ70	ร้อยละ75	13. โครงการยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียน -กิจกรรมปลอดการ อ่านไม่ออกเขียน ไม่ได้ -กิจกรรมคนเก่ง ประจำเดือน -กิจกรรมแข่งทักษะ วิชาการ

ตารางที่ 11 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด(KPI)	ข้อมูล * ปัจจุบัน	เป้าหมาย	โครงการ/กิจกรรม
11. นักเรียนมีทักษะ การคิดอย่าง หลากหลาย	32. ร้อยละของนักเรียนที่มี ความสามารถในการคิด อย่างเป็นระบบ คิด สร้างสรรค์ ตัดสินใจ แก้ปัญหาได้อย่างมีสติสม เหตุผล	ร้อยละ70	ร้อยละ75	14. โครงการส่งเสริม ความสามารถและ พัฒนาทักษะ กระบวนการคิดและ การแก้ปัญหา -กิจกรรมป้ายนี้มี คำถาม -กิจกรรมการเล่าเรื่อง จากภาพ -กิจกรรมคณิตคิดเร็ว -กิจกรรมนักคิดน้อย
	33. ร้อยละของผู้เรียนที่มี ความสามารถในการ เรียนรู้	ร้อยละ70	ร้อยละ75	15. โครงการส่งเสริม พัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้มีความรู้และ ทักษะที่จำเป็นตาม หลักสูตร -กิจกรรมยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียน -พัฒนาสมรรถนะ ผู้เรียนตามหลักสูตร -ส่งเสริมการอ่าน คิด วิเคราะห์และเขียน

ตารางที่ 11 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด(KPI)	ข้อมูล * ปัจจุบัน	เป้าหมาย	โครงการ/กิจกรรม
12. นักเรียนมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	34. ร้อยละของผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	ร้อยละ70	ร้อยละ75	16. โครงการพัฒนาทักษะการสื่อสารและแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง -ห้องสมุดมีชีวิต -ข่าวรอบโลก -นำนักเรียนไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ -ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้

ตารางที่ 11 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด(KPI)	ข้อมูล * ปัจจุบัน	เป้าหมาย	โครงการ/กิจกรรม
13. นักเรียนมี สุขอนามัยชีวิต	35. ร้อยละของผู้เรียนที่มี สุขอนามัยชีวิต	ร้อยละ70	ร้อยละ75	17.โครงการส่งเสริม สุขภาพอนามัย พัฒนากีฬา และ นันทนาการ -บริการอาหารกลางวัน -บริการอาหารเสริม นม -โรงเรียนส่งเสริม สุขภาพ -การบริการด้าน สาธารณสุขโลก -การประชุมพยาบาล และบริการสุขภาพ -แข่งขันกีฬา-กรีฑา นักเรียน -ส่งเสริม ความสามารถด้าน ศิลปะ -ส่งเสริม ความสามารถทาง ดนตรี นาฏศิลป์ -ออกกำลังกายและ นันทนาการ

จากตารางที่ 11 พบว่า ผลปรากฏว่ามีโครงการที่จะต้องดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 13 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ โครงการจำนวน 17 โครงการ นำมาวิเคราะห์กลุ่มงานที่รับผิดชอบ

#### การวิเคราะห์กลุ่มงานที่รับผิดชอบ

หลังจากการวิเคราะห์รายละเอียดของตัวชี้วัด (KPI) ที่มาจากวัตถุประสงค์กลยุทธ์ทั้ง 4 มุมมอง มีจำนวน 13 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ มีตัวชี้วัด 35 ตัวชี้วัด (KPI) จึงทำการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดเจ้าภาพหลัก (Owner : O) และผู้สนับสนุน (Supporting :S) ในการนำกิจกรรม และโครงการไปปฏิบัติ รายละเอียดของการวิเคราะห์ ปรากฏดังตารางตัวอย่าง แสดงการวิเคราะห์บทบาทของกลุ่มงานในโรงเรียน เพื่อเป็นเจ้าภาพ (Owner: O) และ ผู้สนับสนุน (Supporting : S) ดังนี้

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด(KPI)	กลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง(เจ้าภาพ/ผู้สนับสนุน)				
		ฝ่าย บริหาร	งาน วิชาการ	งาน บุคคล	งาน งบประมาณ	งาน บริหาร ทั่วไป
มุมมองด้าน.....						
1.....	1. ....	.....	.....	.....	.....	.....
	2. ....	.....	.....	.....	.....	.....
	3.....	.....	.....	.....	.....	.....
	4.....	.....	.....	.....	.....	.....

จากตารางการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดเจ้าภาพหลัก (Owner : O) และผู้สนับสนุน (Supporting :S) ในการนำกิจกรรม และโครงการที่เกี่ยวข้องและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

#### ขั้นตอนที่ 5 ทำ Action Plan

หลังจากที่กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย โครงการ /กิจกรรม จึงนำผลการจัดทำ Balanced Scorecard Design มาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยการ นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และ Balanced Scorecard Design ที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 1-5 มาวิเคราะห์ความสอดคล้องและจัดทำแผนงาน โครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด ดังตาราง

ตารางที่ 12 แสดงการวิเคราะห์ความสอดคล้องและจัดทำแผนงานโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	โครงการ/กิจกรรม	กลุ่มงานที่ รับผิดชอบ
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา			
ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ	- ระดับคุณภาพที่ผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และ ความคิดริเริ่มที่เน้นการ พัฒนาผู้เรียน	1. โครงการส่งเสริม ประสิทธิภาพผู้บริหาร ในการบริหาร สถานศึกษา	กลุ่มงานบริหาร บุคคล
	-ระดับคุณภาพที่ ผู้บริหารส่งเสริมและ พัฒนาศักยภาพ บุคลากร	-กิจกรรมพัฒนา ผู้บริหารสู่ความเป็น มืออาชีพ -กิจกรรมระดม ทรัพยากรเพื่อ	
ผู้เกี่ยวข้องพอใจต่อ การบริหาร	-ระดับคุณภาพที่ผู้บริหาร ทุ่มเท เสียสละ และมีภาวะ ผู้นำทางวิชาการ	การศึกษา -กิจกรรมสร้างภาคี เครือข่าย -กิจกรรมพัฒนา บุคลากร	กลุ่มงานบริหาร วิชาการ
		2. โครงการบริหาร สถานศึกษาโดยการ วิจัยเป็นฐาน -กิจกรรมพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา -กิจกรรมพัฒนาภูมิ ทัศน์และแหล่งเรียนรู้ ให้เอื้อต่อการ เรียนรู้ -กิจกรรมพัฒนาระบบ ประกันคุณภาพภายใน	

## ตารางที่ 12 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	โครงการ/กิจกรรม	กลุ่มงานที่ รับผิดชอบ
		-กิจกรรมค้นหาวิธีการ ปฏิบัติที่เป็นเลิศ -กิจกรรมนิเทศ ติดตาม กำกับ อย่างมี กัลยาณมิตร -กิจกรรมประเมินความ พึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง	
	-ร้อยละของคณะกรรมการ สถานศึกษาที่รู้และปฏิบัติ หน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถ	3. โครงการพัฒนาระบบ การบริหารจัดการ สถานศึกษาแบบมีส่วน ร่วม	กลุ่มงานบริหาร ทั่วไป
	-ร้อยละของคณะกรรมการ สถานศึกษาที่มีการกำกับ ติดตาม คู่มือและขับเคลื่อน สถานศึกษา	-ประชุมคณะกรรมการ สถานศึกษา -สานสัมพันธ์ บ้าน วัด โรงเรียน	
	-ร้อยละของผู้ปกครองและ ชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วมใน การพัฒนาคุณภาพ การศึกษา	-เครือข่ายผู้ปกครอง -จิตอาสาแม่เหล็กโรงเรียน	

ตารางที่ 12 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	โครงการ/กิจกรรม	กลุ่มงานที่ รับผิดชอบ
การพัฒนาองค์กรให้ เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้	ระดับความสำเร็จที่ สถานศึกษามีการสร้างและ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายใน และภายนอกสถานศึกษา ระดับความสำเร็จที่ สถานศึกษามีการใช้ และ เปลี่ยนเรียนรู้ของแหล่ง เรียนรู้	4.โครงการพัฒนา สถานศึกษาให้เป็น แหล่งเรียนรู้	กลุ่มงานบริหาร ทั่วไป
	ระดับคุณภาพที่ สถานศึกษาจัด สภาพแวดล้อมและการ บริการที่ส่งเสริมให้ ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ	5.โครงการพัฒนาภูมิ ทัศน์ สิ่งแวดล้อมและ บริการในสถานศึกษา	กลุ่มงานบริหาร ทั่วไป
พัฒนาองค์กรเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสำเร็จของ สถานศึกษามีการจัด โครงการ/กิจกรรมที่ ส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุ ตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของ สถานศึกษาอย่างน้อย 1 โครงการ/กิจกรรม	6.โครงการส่งเสริม ความเป็นไทย -กิจกรรมส่งเสริม มารยาทไทย -กิจกรรมเจอน้ำใจ ไหว้ ทักทายกัน -กิจกรรมส่งเสริมการ แต่งกายแบบไทย -กิจกรรมส่งเสริม ประเพณีและวัฒนธรรม ไทย -กิจกรรมอยู่อย่างไทย	กลุ่มงานบริหาร ทั่วไป

## ตารางที่ 12 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	โครงการ/กิจกรรม	กลุ่มงานที่ รับผิดชอบ
พัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	<p>สถานศึกษามีผลการ ดำเนินงานส่งเสริมให้ ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา และ จุดเน้นของสถานศึกษาอยู่ ในระดับดี</p> <p>สถานศึกษามีการจัด โครงการ/กิจกรรมพิเศษ เพื่อตอบสนองนโยบาย จุดเน้น ตามแนวทางการ ปฏิรูปการศึกษา อย่าง น้อย 1 โครงการ/กิจกรรม</p>	<p>7. โครงการยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน -สอนเสริมและจัด กิจกรรมทางวิชาการ -พัฒนาสู่ความเป็นเลิศ -ทดสอบปลายปี ทดสอบระดับชาติ -ปลอดนักเรียนอ่านไม่ ออกเขียนไม่ได้</p> <p>8. โครงการโรงเรียน เศรษฐกิจพอเพียง - สร้างความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับเศรษฐกิจ พอเพียง -ปลูกผักสวนครัว -สหกรณ์ร้านค้า/-ออม ทรัพย์</p>	

## ตารางที่ 12 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	โครงการ/กิจกรรม	กลุ่มงานที่ รับผิดชอบ
พัฒนาบุคลากรสู่ ความเป็นมืออาชีพ	ร้อยละของครูที่มีการ กำหนดเป้าหมายคุณภาพ ผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการ สมรรถนะและคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ ร้อยละของครูที่มีการ วิเคราะห์ผู้เรียนเป็น รายบุคคลและใช้ข้อมูลใน การวางแผนพัฒนา จัดการ เรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพ ของผู้เรียน	9. โครงการพัฒนา บุคลากรสู่มืออาชีพ -กิจกรรมอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน -กิจกรรมส่งเสริมการ วิจัยในชั้นเรียน -กิจกรรมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ถอด ประสบการณ์ -กิจกรรมส่งเสริม ความก้าวหน้าครู -กิจกรรมนิเทศแบบ กัลยาณมิตร -กิจกรรมสร้างขวัญ กำลังใจ -กิจกรรมครอบครัวครู สุขสันต์	กลุ่มงานบริหาร บุคคล
	ร้อยละของครูที่มีการ ออกแบบและจัดการเรียนรู้ ที่ตอบสนองความแตกต่าง ระหว่างบุคคล และ พัฒนาการทางสติปัญญา		

ตารางที่ 12 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	โครงการ/กิจกรรม	กลุ่มงานที่ รับผิดชอบ
	ร้อยละของครูที่มีการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้		
	ร้อยละของครูที่มีการวัดและประเมินผลที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย		
	ร้อยละของครูที่มีการให้คำแนะนำ คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้เรียน ทั้งด้านการเรียน คุณภาพชีวิตด้วยความเสมอภาค		
	ร้อยละของครูที่จัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายเต็มเวลาเต็มความสามารถ		

## ตารางที่ 12 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	โครงการ/กิจกรรม	กลุ่มงานที่ รับผิดชอบ
	ร้อยละของครูที่มีการ ศึกษาวิจัยและพัฒนาการ จัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตน รับผิดชอบและใช้ผลใน การปรับการสอน		
	ร้อยละของครูที่ประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นสมาชิกที่ดีของ สถานศึกษา		
	- ระดับคุณภาพที่ผู้บริหาร ใช้หลักการบริหารแบบมี ส่วนร่วมและการวิจัยเป็น ฐาน		
	-ระดับคุณภาพที่ผู้บริหาร บริหารจัดการบรรลุเป้าหมาย		
มุมมองด้านกระบวนการภายใน			
พัฒนาระบบการ	ระดับความสำเร็จของการ	10.โครงการพัฒนา	
วางแผนบริหาร	พัฒนาระบบวางแผน	ระบบการบริหารจัดการ	
จัดการที่เป็นรูปธรรม	บริหารจัดการ	แบบมุ่งเป้าหมาย	
		-กิจกรรมประชุมเชิง ปฏิบัติการทำแผนกล ยุทธ์	
		-กิจกรรมประชุมเชิง ปฏิบัติการจัดทำ	

ตารางที่ 12 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	โครงการ/กิจกรรม	กลุ่มงานที่ รับผิดชอบ
พัฒนาการกำหนด กลยุทธ์ที่มุ่งสู่ เป้าหมาย	ระดับความสำเร็จของการ กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งสู่ เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการประจำปี -กิจกรรมปรับปรุง พัฒนาสำนักงานบริหาร -กิจกรรมจัดทำ	กลุ่มงานบริหาร วิชาการ
ส่งเสริมการนำกล ยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	ระดับความสำเร็จของการ นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	สารสนเทศเพื่อการ บริหารจัดการ -กิจกรรมนิเทศ ติดตาม	
พัฒนาระบบการ ประเมินเชิงกลยุทธ์	ระดับความสำเร็จของการ พัฒนาระบบการประเมิน เชิงกลยุทธ์	กำกับการดำเนินงาน ตามโครงการ กิจกรรม -กิจกรรมรายงานผล และสะท้อนข้อมูลเพื่อ การพัฒนา	
<b>มุมมองด้านงบประมาณ</b>			
การบริหาร งบประมาณและ ทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	ระดับคุณภาพการบริหาร งบประมาณและทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	11.โครงการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน	กลุ่มงานบริหาร งบประมาณ

## ตารางที่ 12 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	โครงการ/กิจกรรม	กลุ่มงานที่ รับผิดชอบ
มุมมองด้านนักเรียน			
นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม	ร้อยละของนักเรียนที่มี คุณธรรมจริยธรรมและ ค่านิยมที่พึงประสงค์	12. โครงการ Growth Mindset of Moral -กิจกรรมอยู่ค่าย คุณธรรม -กิจกรรมธนาคารความ ดี -กิจกรรมสวดมนต์สุด ล้ำค่าห์ -กิจกรรมวันสำคัญ -กิจกรรมปลูกความดี -กิจกรรมโรงเรียนวิถี พุทธ	กลุ่มงานบริหาร ทั่วไป
นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน	ร้อยละของนักเรียนที่มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด	13. โครงการยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน -กิจกรรมปลอดนักเรียน อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ -กิจกรรมแข่งทักษะ ทางวิชาการ	กลุ่มงานบริหาร วิชาการ
นักเรียนมีทักษะการ คิดอย่างหลากหลาย	ร้อยละของนักเรียนที่มี ความสามารถในการคิดอย่าง เป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมี สติ สมเหตุสมผล	14. โครงการส่งเสริม ความสามารถและ พัฒนาทักษะ กระบวนการคิดและ การแก้ปัญหา -กิจกรรมปายนี้มี	กลุ่มงานบริหาร วิชาการ

## ตารางที่ 12 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	โครงการ/กิจกรรม	กลุ่มงานที่ รับผิดชอบ
	ร้อยละของผู้เรียนที่มี ความสามารถในการเรียนรู้	คำถาม กิจกรรมการเล่าเรื่อง จากภาพ -กิจกรรมคณิตคิดเร็ว -กิจกรรมนักคิดน้อย 15.โครงการส่งเสริม พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ มีความรู้และทักษะที่ จำเป็นตามหลักสูตร -กิจกรรมยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน -กิจกรรมพัฒนา สมรรถนะผู้เรียนตาม หลักสูตร -กิจกรรมส่งเสริมการ อ่าน คิดวิเคราะห์และ เขียน	กลุ่มงานบริหาร วิชาการ
นักเรียนมีการสื่อสาร อย่างมีประสิทธิภาพ	ร้อยละของผู้เรียนมีทักษะใน การแสวงหาความรู้ด้วย ตนเอง รักการเรียนรู้และ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	16.โครงการพัฒนา ทักษะการสื่อสารและ แสวงหาความรู้ด้วย ตนเอง -กิจกรรมห้องสมุดมี ชีวิต -กิจกรรมข่าวรอบโลก -กิจกรรมนำนักเรียน	กลุ่มงานบริหาร วิชาการ

ตารางที่ 12 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	โครงการ/กิจกรรม	กลุ่มงานที่ รับผิดชอบ
นักเรียนมีสุขอนามัย ชีวิต	ผู้เรียนมีสุขภาวะที่ดีและมี สุนทรียภาพ	<p>ไปศึกษาแหล่งเรียนรู้</p> <p>-กิจกรรมส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้</p> <p>17. โครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัย พัฒนา กีฬา และนันทนาการ</p> <p>-บริการอาหารกลางวัน</p> <p>-บริการอาหารเสริมนม</p> <p>-โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ</p> <p>-การบริการด้านสาธารณสุขปโภค</p> <p>-การประชุมพยาบาลและบริการสุขภาพ</p> <p>-แข่งขันกีฬา-กรีฑา นักเรียน</p> <p>-ส่งเสริมความสามารถด้านศิลปะ</p> <p>-ส่งเสริมความสามารถทางดนตรี นาฏศิลป์</p> <p>-ออกกำลังกายและนันทนาการ</p>	กลุ่มงานบริหาร ทั่วไป

## ขั้นตอนที่ 6 การนำสู่การปฏิบัติ

ในขั้นตอนของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจสร้างความตระหนักร่วมกันในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่กระบวนการปฏิบัติ ให้บรรลุซึ่งเป้าหมาย

2. จัดโครงสร้างการบริหารงาน จัดวางตัวบุคลากรที่รับผิดชอบกลุ่มงาน ตามภารกิจโรงเรียนนิติบุคคลซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มงาน แต่ละกลุ่มงานมีภารกิจตามขอบข่ายดังนี้

### 2.1 กลุ่มงานบริหารวิชาการ มีขอบข่ายภารกิจดังนี้

- การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

- การวางแผนงานด้านวิชาการ
- การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- การนิเทศการศึกษา
- การแนะแนว
- การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุวชน องค์กร

หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

- การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยี

### 2.2 กลุ่มงานบริหารงบประมาณ

- การจัดทำแผนงบประมาณ
- การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน
- การอนุมัติใช้จ่ายเงินที่ได้รับจัดสรร

- การขอโอนและเปลี่ยนแปลงงบบฯ
- การรายงานการเบิกจ่ายงบบฯ
- การตรวจสอบติดตามรายงานการใช้งบบฯ
- การระดมทรัพยากรและการลงทุน
- การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- การวางแผนพัสดุ
- การควบคุมดูแล บำรุงรักษาจำหน่ายพัสดุ
- การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- การรับ การเก็บรักษาการเบิกจ่ายเงิน
- การทำบัญชีการเงิน
- การจัดทำรายงานทางการเงิน
- การจัดทำจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน

### 2.3 กลุ่มงานบริหารบุคคล

- งานวางแผนอัตรากำลังกำหนด ตำแหน่ง
- งานสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง
- การเปลี่ยนตำแหน่ง การย้าย
- การเลื่อนขั้น
- การลา
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- วินัยและการลงโทษ
- งานบำเหน็จความชอบ
- การจัดระบบและทำทะเบียน ประวัติ
- การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- งานพัฒนาบุคลากร
- ส่งเสริมวินัย คุณธรรม จรรยาบรรณ มาตรฐานวิชาชีพ
- ส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะ

### 2.4 กลุ่มงานบริหารทั่วไป

- การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

- การจักระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- การดำเนินงานธุรการ
- การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- การจักระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน

องค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

ลงโทษนักเรียน

- การกำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการ
- การบริการแนะแนว
- งานสัมพันธ์ชุมชน
- งานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- การรับและจำหน่ายนักเรียน

3. ให้ผู้รับผิดชอบจัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรมตามที่กำหนด โดยมีรายละเอียด

ดังนี้

1) แผนงาน.....

(การกำหนดแผนงานให้สถานศึกษา กำหนดแผนงานตามกลุ่มงาน เช่น

แผนงานบริหารวิชาการ แผนงานบริหารงานบุคคล ฯลฯ )

2) ชื่อโครงการ.....

(การตั้งชื่อโครงการต้องสอดคล้องกับงานที่ทำ มีความชัดเจนในตัว เข้าใจ

ง่าย สั้นกะทัดรัด)

ลักษณะโครงการ เป็นโครงการใหม่/โครงการต่อเนื่อง

สอดคล้องกับกลยุทธ์สถานศึกษา ข้อที่ .....

สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา มาตรฐานที่.....

ผู้รับผิดชอบ โครงการ/กลุ่มที่รับผิดชอบ

3) หลักการและเหตุผล

(หลักการ เป็นการนำเสนอที่มาของโครงการ โดยคำนึงถึงกฎหมาย นโยบาย ทางการศึกษาระดับต่าง ๆ จุดหมายในการจัดการศึกษาหรือกระแสสังคมที่เกี่ยวข้อง วิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา และบทบาทภารกิจของสถานศึกษา เป็นต้น ส่วนเหตุผลนั้นเป็นการ นำเสนอข้อความที่สนับสนุนหรือยืนยันแสดงแนวโน้มให้เห็นว่า โครงการ/กิจกรรมมีความจำเป็น อย่างไรต่อการมุ่งพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา หากไม่ดำเนินการจะมี ผลเสียหายอย่างไร และหากดำเนินการแล้วจะเป็นผลดีอย่างไร **ในส่วนนี้ควรนำเสนอข้อมูล สนับสนุนเชิงปริมาณและคุณภาพจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน รวมทั้ง ข้อเสนอแนะจากการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอก** ไว้ก็จะเป็นหลักฐานแสดงถึงความ ตระหนักและความพยายามของสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยให้โครงการ/กิจกรรมนั้น ๆ มีความสำคัญ และและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น)

4) วัตถุประสงค์

4.1) .....

4.2) .....

4.3) .....

(วัตถุประสงค์ เป็นส่วนที่บอกให้ทราบถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการ ดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม โดยระบุเป็นข้อ ๆ ประมาณ 1-3 ข้อ เป็นรูปธรรมสามารถวัดและ ปฏิบัติได้)

5) เป้าหมาย

5.1) เป้าหมายเชิงปริมาณ .....

5.2) เป้าหมายเชิงคุณภาพ .....

(เป้าหมายเชิงปริมาณ เป็นเป้าหมายที่แสดงผลเชิงตัวเลข เป้าหมาย เชิงคุณภาพ เป็นเป้าหมายที่ระบุคุณภาพที่รองรับหลักการและเหตุผล หรือประโยชน์ของโครงการ)

## 6) วิธีดำเนินการ / ขั้นตอนดำเนินงาน

กิจกรรมสำคัญ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1.....			
2.....			
3.....			
4.....			

(วิธีดำเนินการ เป็นขั้นการนำเสนอภารกิจหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยระบุให้ชัดเจนว่า “จะทำอะไร ใครเป็นผู้ทำ ทำที่ไหน ทำอย่างไร เริ่มต้นเมื่อใดเสร็จสิ้นเมื่อใด ได้ผลประการใด”)

## 7) ระยะเวลาดำเนินการ

(โดยระบุเป็นหัวข้อหรือองค์ประกอบที่ระบุระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้น โครงการ/กิจกรรม จนเสร็จสิ้น โครงการ โดยระบุ วัน เดือน ปี ที่เริ่มต้นและเสร็จสิ้น โครงการ)

## 8) งบประมาณ.....บาท

(ให้แสดงรายละเอียดการใช้จ่ายงบประมาณให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถวิเคราะห์ได้ว่าการคำนวณค่าใช้จ่ายนั้น ๆ ถูกต้องตามระเบียบหรือไม่ เพียงใด)

## 8.1) แหล่งที่มาของงบประมาณ

## 8.2) รายละเอียดการใช้จ่ายงบประมาณ

ที่	กิจกรรม / รายละเอียด	เป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณที่ใช้ในโครงการ			
			ค่า ตอบแทน	ค่า ใช้สอย	ค่า วัสดุ	รวม
	<b>ตัวอย่าง ชื่อกิจกรรม</b> (กรณีจัดในสถานที่ราชการ)	1 ครั้ง 3 วัน				
	-ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม (40 คน X 35 บาท X 6 มื้อ)			8,400		8,400
	-ค่าอาหารกลางวัน (40 คน X 80 บาท X 3 มื้อ)			9,600		9,600
	รวม			18,000		18,000

## 9) การติดตามและประเมินผล

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	วิธีการประเมิน	เครื่องมือ
1.....		
2.....		
3.....		

(บอกตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมตามวัตถุประสงค์ และแสดงได้ ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เป็นการระบุให้ทราบว่าโครงการจะได้รับการประเมินส่วนใดบ้าง โดยวิธีการและเครื่องมือประเมินประเภทใด ให้สอดคล้องครอบคลุมกับตัวชี้วัดความสำเร็จ)

## 10) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

(เมื่อสิ้นสุดโครงการแล้วจะเกิดผลอย่างไรบ้าง ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ สามารถระบุประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้ไม่ใช้การนำวัตถุประสงค์มาเขียนเป็น ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ)

ลงชื่อ.....ผู้เสนอโครงการ  
(.....)

ลงชื่อ.....ผู้อนุมัติโครงการ  
(.....)

#### 4. ผู้รับผิดชอบแผนงานโครงการดำเนินงานตามแผนงานโครงการที่รับผิดชอบ ขั้นตอนที่ 7 ติดตามประเมินผลลัพธ์ 4 มุมมอง

ในการติดตามประเมินผลลัพธ์ 4 มุมมอง มีแนวทางในการประเมินดังนี้

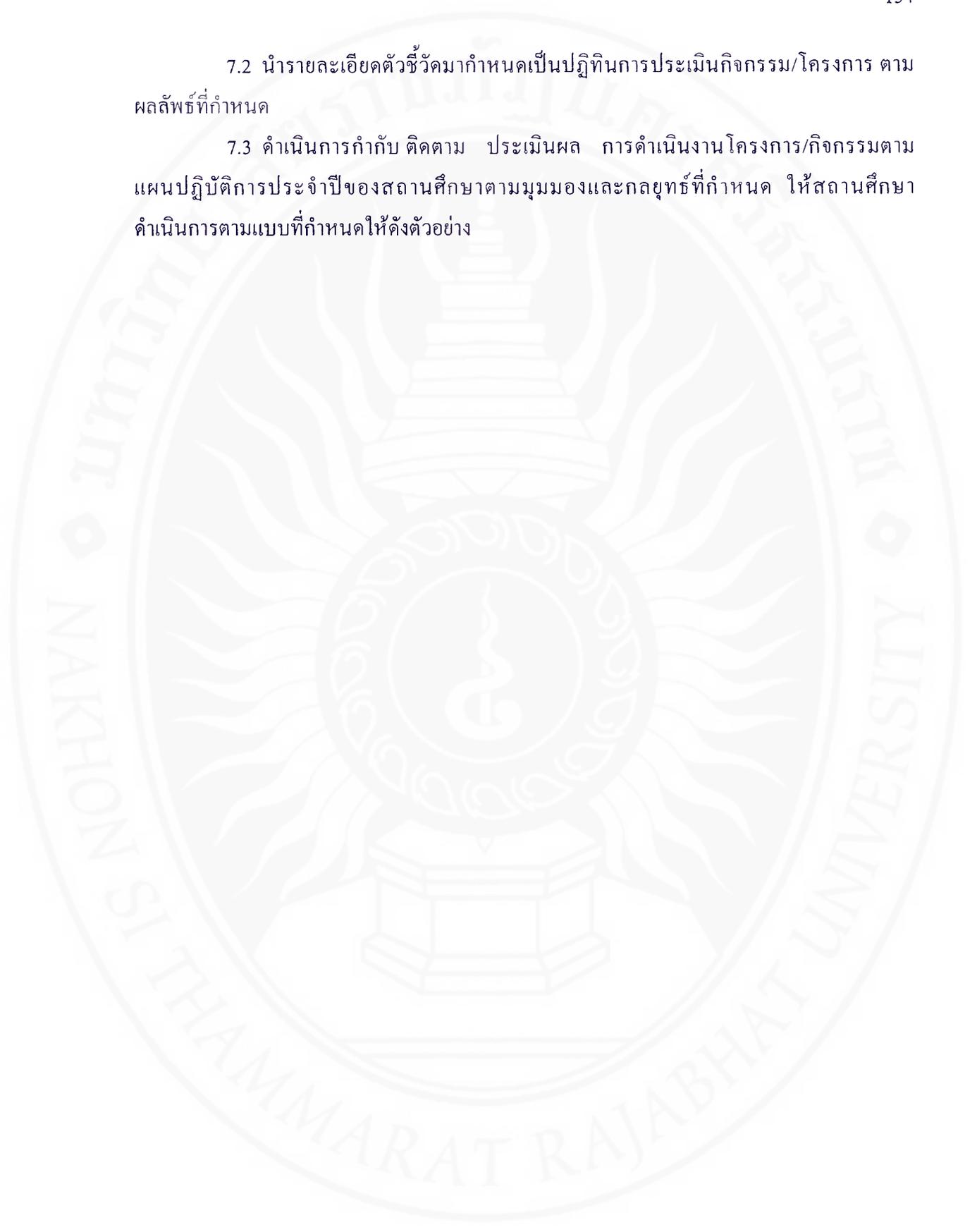
7.1 ทำรายละเอียดตัวชี้วัด (Template) โดยการนำข้อมูลปีที่ผ่านมาเป็นฐานการตั้งเป้าหมาย จากนั้นนำเป้าหมายมากำหนดไว้เป็นตัวกลางของเกณฑ์ความสำเร็จ เพื่อใช้สำหรับการวัดและประเมินผล ซึ่งจะทำให้ผู้ที่รับผิดชอบเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ดังตาราง แสดงรายละเอียดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators Template)

ตารางที่ 13 แสดงการทำรายละเอียดตัวชี้วัด (Template)

รายละเอียดตัวชี้วัด	
โครงการ/กิจกรรม	.....
ชื่อตัวชี้วัด	.....
ความหมายของตัวชี้วัด	.....
วัตถุประสงค์ของ ตัวชี้วัด	.....
หน่วยที่วัด	.....
สูตรในการคำนวณ	.....
เป้าหมาย	ร้อยละ ...../ระดับคุณภาพ.....
เกณฑ์ความสำเร็จ	.....
* ระดับ 1	.....
* ระดับ 2	.....
* ระดับ 3	.....
* ระดับ 4	.....
* ระดับ 5	.....
ความถี่ในการเก็บ ข้อมูล	.....
ใครเป็นผู้ตั้งเป้า	.....
ใครเป็นเจ้าของภาพ	.....
ใครเป็นผู้สนับสนุน	.....
ข้อมูลปีที่ผ่านมา	.....
กลุ่มงานที่จัดเก็บข้อมูล	.....
แหล่งข้อมูล	.....
วิธีการเก็บรวบรวม ข้อมูล	.....
เครื่องมือเก็บข้อมูล	.....

7.2 นำรายละเอียดตัวชี้วัดมากำหนดเป็นปฏิทินการประเมินกิจกรรม/โครงการ ตามผลลัพธ์ที่กำหนด

7.3 ดำเนินการกำกับ ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาตามมุมมองและกลยุทธ์ที่กำหนด ให้สถานศึกษาดำเนินการตามแบบที่กำหนดให้ดังตัวอย่าง



## แบบประเมินผลการดำเนินงานโครงการ ตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีการศึกษา

\*\*\*\*\*

สถานะโครงการ  ยังไม่ดำเนินการ  อยู่ระหว่างดำเนินการ  ดำเนินการเสร็จแล้ว

1. แผนงาน.....

2. ชื่อโครงการ.....

ลักษณะโครงการ  โครงการใหม่  โครงการต่อเนื่อง

สอดคล้องกับกลยุทธ์สถานศึกษา ข้อที่ .....

สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา มาตรฐานที่.....

ผู้รับผิดชอบโครงการ.....

3. วัตถุประสงค์

3.1.....

3.2.....

3.3.....

4. เป้าหมาย

เชิงปริมาณ

4.1.....

4.2.....

เชิงคุณภาพ

4.3.....

4.4.....

5. ผลการดำเนินงานตามระยะเวลา

กิจกรรมสำคัญ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม		เป็นไปตาม เวลา	ไม่เป็นไปตาม เวลา
	ตามแผน	ปฏิบัติจริง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.....				
2.....				

## 6. ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายกิจกรรม

กิจกรรมสำคัญ	ผลการดำเนินงานตาม กิจกรรมสำคัญ		เป็นไปตาม เป้าหมาย	ไม่ เป็นไป ตาม เป้าหมาย
	เป้าหมายกิจกรรม	ผลการ ดำเนินงาน		
1.....				

## 7. ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

7.1 งบประมาณโครงการทั้งหมด.....บาท

7.2 ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

กิจกรรมสำคัญ	งบประมาณ ที่ได้รับ อนุมัติ	ผลการเบิกจ่าย			รวม	คงเหลือ
		ค่าตอบแทน	ค่าใช้ สอย	ค่าวัสดุ		
1.....						
..						
2.....						
..						
รวม						

## 8. ภาควิชาที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมกิจกรรม

ที่	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม	จำนวน	ร้อยละ	หมายเหตุ
1	นักเรียน			
2	ครู			
3	ผู้ปกครอง			
4				
5				

## 9. ความพึงพอใจที่มีต่อการดำเนินงานโครงการ

ที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	ความเหมาะสมของการประชาสัมพันธ์โครงการ					
2.	ความเหมาะสมของวัน-เวลาในการจัดโครงการ					
3.	ความเหมาะสมของสถานที่ในการจัดโครงการ					
4.	ประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการนี้					
5.	ขั้นตอนการจัดโครงการ / กิจกรรม โดยภาพรวม					
6.	การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ					
7.	สิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ในโครงการ เช่น สื่อ อุปกรณ์ เครื่องใช้ฯ					
8.	คุณภาพของการจัดโครงการโดยภาพรวม					
9.	ท่านต้องการให้จัดโครงการ/กิจกรรมในลักษณะเดียวกันนี้อีก					
10.	สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปถ่ายทอดหรือแนะนำแก่ผู้อื่น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้					
สรุป						

## 10. ความสำเร็จของโครงการตามวัตถุประสงค์

- ( ) ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ร้อยละ 100
- ( ) ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ร้อยละ 60 – ร้อยละ 99
- ( ) ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ต่ำกว่า 60 %

11. ความสำเร็จของโครงการตามเป้าหมาย

- ( ) สูงกว่าเป้าหมาย
- ( ) ตามเป้าหมาย (ร้อยละ 100)
- ( ) ร้อยละ 60 – ร้อยละ 99 ของเป้าหมาย
- ( ) ต่ำกว่าร้อยละ 60 ของเป้าหมาย

12. ปัญหา /อุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขการดำเนินงาน (ด้านบุคลากร ด้านวัสดุ อุปกรณ์ ด้านงบประมาณ ด้านประสานงาน)

12.1 ปัญหา/อุปสรรคการดำเนินงาน

- 1).....
- 2).....
- 3).....

12.2 ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข

- 1).....
- 2).....
- 3).....

12.3 งานที่จะดำเนินต่อหลังจากการดำเนินงานโครงการ

- 1).....
- 2).....

(.....)

ตำแหน่ง.....

ผู้รายงาน

13. ความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน

.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

#### 14. ภาคผนวก ภาพประกอบการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม

##### ขั้นตอนที่ 8 การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ในการรายงานผลและปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องนั้นจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารในลักษณะสองทาง มีการรวบรวมและเก็บข้อมูลตลอดจนมีการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบที่เข้าใจง่าย โดยดำเนินการ

8.1 รายงานผลการดำเนินงานกิจกรรม /โครงการหลังการจัดกิจกรรม /โครงการเพื่อผู้บริหารโรงเรียนทราบทุกครั้ง

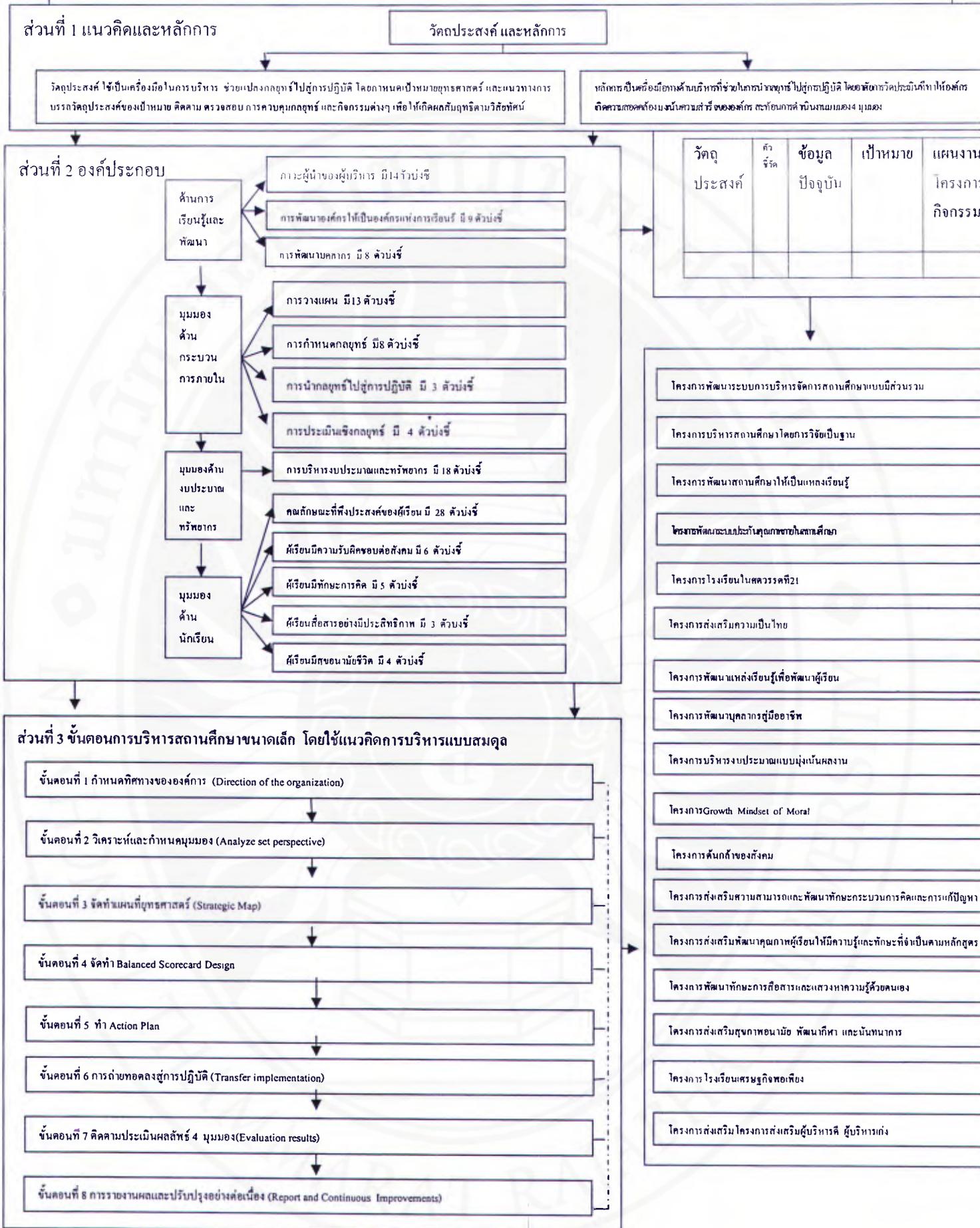
8.2 ในกรณีที่บางโครงการมีหลายกิจกรรมเมื่อจัดกิจกรรมหนึ่งๆ สิ้นสุดลง มีการประเมินและรายงานผลต่อผู้บริหารโรงเรียนและรวบรวมผลการดำเนินงานตามแบบประเมินผลแต่ละครั้งเพื่อสรุปและรายงานผลการดำเนินงานในภาพรวมของโครงการตามปฏิทินที่กำหนด

8.3 การรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน กระทำเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีอาจกระทำในรูปของเอกสารรายงาน การประชุมการจัดนิทรรศการ แสดงผลงาน ฯลฯ

8.4 การรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยงานต้นสังกัด กระทำในลักษณะการรายงานผลการจัดกิจกรรม/โครงการเด่นที่ประสบผลสำเร็จและรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR) ตามรูปแบบที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดเมื่อสิ้นปีการศึกษา

8.5 นำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์และกำหนดแนวทางพัฒนา ยกระดับคุณภาพต่อไปซึ่งจากการดำเนินการดังกล่าวคณะผู้วิจัยสรุปเป็นรูปแบบฉบับร่างได้ดังนี้

# ร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก



ภาพที่ 5 ร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

### ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ในตอนที่ 3 เป็นการตรวจสอบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และควมมีประโยชน์ของร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (Balanced Scorecard) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากตอนที่ 3 แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ประกอบด้วยขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบประเมินโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบประเมินโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติ

#### ขั้นที่ 1 ผลการตรวจสอบและประเมินรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ฉบับร่างโดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

ในขั้นนี้เป็นการให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 ท่าน พิจารณาร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ฉบับร่าง แล้วให้แต่ละท่านประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความมีประโยชน์ แล้วแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สรุปได้ดังนี้

1. ส่วนที่ 1 หลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

##### 1.1 ผลการประเมิน ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ผู้เชี่ยวชาญลงความเห็นว่าการ หลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์ควรระบุให้ชัดเจน ไม่เขียนไม่ควรหลากหลายและบอกให้ได้ว่าอาศัยแนวคิดอะไรในการร่างรูปแบบ โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ควรกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะให้ชัดเจน เพราะผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าหลักการของ Balanced Scorecard ที่สำคัญคือการบริหารที่พัฒนาทุกมิติ (4 มิติ) เป็นการพัฒนองค์กรสู่ความยั่งยืนและให้ความสำคัญกับทุกๆด้านอย่างเท่าเทียมไม่เน้นด้านใดด้านหนึ่งทั้งนี้เพราะปัจจัยของการบริหาร การสั่งการ และพัฒนาไม่ได้อยู่กับด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ ในส่วนอื่นๆ นั้นมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์ เพียงแต่ปรับข้อความ ภาษาให้สละสลวย เข้าใจง่าย

1.2 สรุปเปรียบเทียบผลการปรับแก้ร่างรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในส่วนที่ 1

ผลการปรับแก้ร่าง รูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กตามความเห็นผู้เชี่ยวชาญ ปรากฏดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ผลการปรับแก้ร่างรูปแบบรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ส่วนที่ 1 หลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์

ร่างรูปแบบเดิม	ร่างรูปแบบใหม่
<p>1. หลักการเป็นเครื่องมือทางด้านบริหารที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร และมุมมองด้านนักเรียน</p>	<p>1. หลักการ เป็นการบริหารที่พัฒนาองค์กรทุกมิติ (4 มิติ) ให้ความสำคัญและให้ความสำคัญกับทุกๆด้านอย่างเท่าเทียมไม่เน้นด้านใดด้านหนึ่ง ทั้งนี้เพราะปัจจัยของการบริหาร การสั่งการ และพัฒนาไม่ได้อยู่กับด้านใดด้านหนึ่ง โดยเฉพาะ</p>
<p>2. แนวคิด เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยให้ความสำคัญกับ 4 มุมมอง โดยแต่ละมุมมองประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม</p>	<p>2. แนวคิด เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยให้ความสำคัญกับ 4 มุมมอง โดยแต่ละมุมมองประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม</p>
<p>3. วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารช่วยแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ และแนวทางการบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ การควบคุมกลยุทธ์ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน</p>	<p>คงเดิม</p>

2. ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

2.1 ผลการประเมิน ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ผู้เชี่ยวชาญลงความเห็นว่ามุมมองและองค์ประกอบมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้และมีประโยชน์แต่ ควรปรับในเรื่องของจำนวนตัวบ่งชี้ที่มีความซ้ำซ้อนและมากเกินไป เพราะจะมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก โดยให้ปรับตามตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบ

2.2 สรุปเปรียบเทียบผลการปรับแก้ร่างรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในส่วนที่ 2

ผลการปรับแก้ร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามความเห็นผู้เชี่ยวชาญ ปรากฏดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ผลการปรับแก้ร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มุมมองที่ 1 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ร่างรูปแบบเดิม	ร่างรูปแบบใหม่
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มี 14 ตัวบ่งชี้	องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มี 10 ตัวบ่งชี้
1. ผู้บริหารมีการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม	1. ผู้บริหารมีการสร้างแรงบันดาลใจและให้รางวัลแก่ผู้ตาม
2. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	คงเดิม
3. ผู้บริหารมีปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม	นำไปไว้กับตัวบ่งชี้ที่ 4
4. ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	3. ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
5. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์	คงเดิม
6. ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาของผู้ตาม	คงเดิม
7. ผู้บริหารมีการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	นำไปไว้กับตัวบ่งชี้ที่ 4

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ร่างรูปแบบเดิม	ร่างรูปแบบใหม่
8. ผู้บริหารมีการส่งเสริมการรับรู้ภาพลักษณ์รอบตัวอย่างถูกต้อง	คงเดิม
9. ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	คงเดิม
10. ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม	คงเดิม
11. ผู้บริหารมีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและความฉลาดทางอารมณ์	คงเดิม
12. ผู้บริหารกระตุ้นทางปัญญาแก่ผู้ได้บังคับบัญชา	คงเดิม
13. ผู้บริหารมีการให้รางวัลตามสถานการณ์	นำไปไว้กับตัวบ่งชี้ที่ 1
14. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ	ตัดออก
องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 9 ตัวบ่งชี้	องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 6 ตัวบ่งชี้
1. การกำหนดความรู้และเป้าหมายงานวิชาการ	คงเดิม
2. ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนควบคู่กับการจัดการเรียนการสอน	คงเดิม
3. การสนับสนุนงบประมาณ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ในการทำวิจัยของครู	ตัดออกเพราะอยู่ในตัวบ่งชี้ที่ 2 แล้ว
4. การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	คงเดิม
5. ดำเนินการอบรมสัมมนาสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ครูในการทำวิจัยในชั้นเรียน	ตัดออกเพราะอยู่ในตัวบ่งชี้ที่ 2 แล้ว
6. มีแผนงาน โครงการ ส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน	ตัดออกเพราะอยู่ในตัวบ่งชี้ที่ 2 แล้ว
7. ครูและบุคลากรมีการเรียนรู้เป็นทีม	คงเดิม
8. มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากร	การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้
9. มีการจัดการความรู้ในองค์กร	คงเดิม

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ร่างรูปแบบเดิม	ร่างรูปแบบใหม่
องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาบุคลากร มี 8 ตัวบ่งชี้	องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาบุคลากร มี 5 ตัวบ่งชี้
1.การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์พัฒนาบุคลากร	ตัดออก
2.การจัดโครงการกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	คงเดิม
3.การจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาบุคลากรตาม แผนงานโครงการ	ตัดออก
4.การสร้างเครือข่ายพัฒนาบุคลากร	คงเดิม
5.การส่งเสริมกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบแก่ ครูและบุคลากร	คงเดิม
6.การนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา บุคลากร	คงเดิม
7.การจัดทำข้อมูลสารสนเทศบุคลากร	คงเดิม
8.การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาบุคลากร	ตัดออก

ตารางที่ 15 ผลการปรับแก้ร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มุมมองที่ 2 ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน

ร่างรูปแบบเดิม	ร่างรูปแบบใหม่
องค์ประกอบที่ 1การวางแผนมี 13 ตัวบ่งชี้	องค์ประกอบที่ 1การวางแผนมี6 ตัวบ่งชี้
1.การเตรียมข้อมูลสารสนเทศสำหรับการบริหาร	คงเดิม
2.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและนอกองค์กร
3.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	ตัดออกไปไว้ในตัวบ่งชี้ที่2
4.การกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน	ตัดออก
5.การกำหนดรูปแบบการวัดและประเมินผล	กำหนดรูปแบบการติดตามกำกับประเมินผล
6.การกำหนดปฏิทินการ นิเทศ ติดตามกำกับและประเมินผล	ตัดออก
7.การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	คงเดิม
8.กำหนดรูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา	ตัดออก
9. การวางระเบียบวิธีในการทำงาน	ตัดออก
10.การพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร	ตัดออก
11.การสร้างภาคีเครือข่าย	ตัดออก
12.การเตรียมสำนักงานบริหาร	คงเดิม
13.การเตรียมการประชาสัมพันธ์เผยแพร่	คงเดิม

## ตารางที่ 15 (ต่อ)

ร่างรูปแบบเดิม	ร่างรูปแบบใหม่
องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ มี 8 ตัวบ่งชี้	องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ มี 7 ตัวบ่งชี้
1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Formulation )	คงเดิม
2. การกำหนดพันธกิจ (Mission Formulation)	คงเดิม
3. การกำหนดเป้าประสงค์หลัก	คงเดิม
4. การกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร	คงเดิม
5. การกำหนดกลยุทธ์	ตัดออก
6. การจัดทำแผนที่กลยุทธ์	คงเดิม
7. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและผลผลิตหลัก	คงเดิม
8. การจัดทำแผนกลยุทธ์	คงเดิม
องค์ประกอบที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มี 3 ตัวบ่งชี้	องค์ประกอบที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มี 3 ตัวบ่งชี้
1. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	คงเดิม
2. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	คงเดิม
3. การดำเนินงานโครงการ กิจกรรม	คงเดิม
องค์ประกอบที่ 3 การประเมินเชิงกลยุทธ์ มี 4 ตัวบ่งชี้	องค์ประกอบที่ 3 การประเมินเชิงกลยุทธ์ มี 4 ตัวบ่งชี้
1. การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน	คงเดิม
2. การวัดการปฏิบัติงานจริงตามแผนการปฏิบัติงาน	คงเดิม
3. การประเมินโครงการ	คงเดิม
4. การแก้ไข ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	คงเดิม

ตารางที่ 16 ผลการปรับแก้ร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มุมมองที่ 3 ด้านงบประมาณ และทรัพยากร

ร่างรูปแบบเดิม	ร่างรูปแบบใหม่
องค์ประกอบที่ 1 การบริหารงบประมาณและทรัพยากร มี 18 ตัวบ่งชี้	องค์ประกอบที่ 1 การบริหารงบประมาณและทรัพยากร มี 10 ตัวบ่งชี้
1. การบริหารงบประมาณเน้นหลักธรรมาภิบาล	คงเดิม
2. การมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ	คงเดิม
3. การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมงบประมาณ	คงเดิม
4. มีแผนบริหารงบประมาณตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่คำนึงถึงการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	คงเดิม
5. การบริหารงบประมาณมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานตามผลผลิต ผลลัพธ์	คงเดิม
6. การดำเนินการตามแผนงบประมาณของสถานศึกษา	คงเดิม
7. การสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัดมีความเหมาะสมเพียงพอ	คงเดิม
8. มีระบบภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	ตัดออก
9. การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของระบบภาคีเครือข่าย	ตัดออก
10. การประมาณการงบประมาณสอดคล้องกับสภาพการณ์ทางสังคมและเศรษฐกิจ	คงเดิม
11. มีแผนงาน โครงการ กิจกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของระบบภาคีเครือข่าย	ตัดออก

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ร่างรูปแบบเดิม	ร่างรูปแบบใหม่
12. การสนับสนุน ส่งเสริม อาคารสถานที่ โต๊ะเก้าอี้ วัสดุ อุปกรณ์การศึกษาและสื่อ ICT เหมาะสม เพียงพอ	ตัดออก
13. มีการเบิกจ่ายงบประมาณและใช้ทรัพยากรตามความจำเป็นอย่างเหมาะสม โปร่งใส ตรวจสอบได้	คงเดิม
14. มีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้โดยใช้สื่อ ICT	ตัดออก
15. มีแผนงาน โครงการ กิจกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้	คงเดิม
16. มีการติดตามประเมินผลการเรียนรู้	ตัดออก
17. มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และนำผลมาปรับปรุงพัฒนา	ตัดออก
18. การติดตามประเมินผลการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของระบบภาคีเครือข่ายและนำผลมาปรับปรุงพัฒนา	ตัดออก

ตารางที่ 17 ผลการปรับแก้ร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก  
ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มุมมองที่ 4 ด้านผู้เรียน

ร่างรูปแบบเดิม	ร่างรูปแบบใหม่
องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน มี 28 ตัวบ่งชี้	องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของผู้เรียน มี 8 ตัวบ่งชี้
1. ประพฤติตามข้อตกลง กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ ของครอบครัว โรงเรียน และสังคม	คงเดิม
2. ตั้งใจและรับผิดชอบต่อน้ำที่ทำงาน	คงเดิม
3. เป็นพลเมืองที่ดีของชาติ	คงเดิม
4. ศรัทธายึดมั่นและปฏิบัติตนตามหลักศาสนา	
5. ปฏิบัติตนตรงตามความเป็นจริงต่อผู้อื่นทั้งกาย วาจา ใจ	ตัดออก
6. ดำรงชีวิตอย่างพอเพียง มีเหตุผล รอบคอบและมี ภูมิคุ้มกัน	คงเดิม
7. มีภูมิคุ้มกันทางสังคม	ตัดออก
8. ตั้งใจ เพียรพยายามในการเรียนและเข้าร่วมกิจกรรม การเรียนรู้	ตัดออก
9. ตั้งใจทำงานและอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข	ตัดออก
10. เคารพเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์	คงเดิม
11. ทำงานด้วยเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้สำเร็จ ตามเป้าหมาย	ตัดออก
12. ภาควิชาในขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปะ วัฒนธรรมไทย	ตัดออก
13. ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและ สภาพแวดล้อม	ตัดออก
14. หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่ส่งผล ต่อตนเองและผู้อื่น	ตัดออก

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ร่างรูปแบบเดิม	ร่างรูปแบบใหม่
15. มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีปรับตัวเพื่ออยู่ในสังคมอย่างมีความสุข	ตัดออก
16. มีระเบียบวินัย	คงเดิม
17. มีความมุ่งมั่นในการเรียน ขยัน อดทน	ตัดออก
18. มีความกตัญญูรู้คุณ	คงเดิม
19. พูจฉาสุภาพ	มีพฤติกรรมทางกาย วาจาใจเหมาะสม
20. รู้จักประหยัดและอดออม	เอาไปรวมกับตัวบ่งชี้ที่ 19
21. มีความซื่อสัตย์	เอาไปรวมกับตัวบ่งชี้ที่ 19
22. ตรงต่อเวลา	เอาไปรวมกับตัวบ่งชี้ที่ 19
23. มีความอดทน	ตัดออก
24. รู้จักกาลเทศะ	เอาไปรวมกับตัวบ่งชี้ที่ 19
25. มีความเมตตากรุณา	เอาไปรวมกับตัวบ่งชี้ที่ 19
26. รักความสะอาด	ตัดออก
27. มีความยุติธรรม	เอาไปรวมกับตัวบ่งชี้ที่ 19
28. มีความอ่อนน้อมถ่อมตน	เอาไปรวมกับตัวบ่งชี้ที่ 19
องค์ประกอบที่ 2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน มี 6 ตัวบ่งชี้	องค์ประกอบที่ 2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน มี 4 ตัวบ่งชี้
1. ผลการทดสอบ O-NET	ผลการทดสอบระดับชาติ
2. ผลการสอบ NT	เอาไปรวมกับตัวบ่งชี้ที่ 1
3. ผลสัมฤทธิ์ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้	คงเดิม
4. ผลการประเมินการอ่านคิดวิเคราะห์และเขียน	คงเดิม
5. ผลการประเมินสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตร	คงเดิม
6. ผลการประเมินการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารเข้าสู่อาเซียน	ตัดออก

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ร่างรูปแบบเดิม	ร่างรูปแบบใหม่
องค์ประกอบที่ 3 ทักษะการคิด มี 5 ตัวบ่งชี้	องค์ประกอบที่ 3 ทักษะการคิด มี 3 ตัวบ่งชี้
1. คิดคล่อง คิดหลากหลาย	คิดสร้างสรรค์
2. คิดละเอียด คิดชัดเจน	คิดเชิงระบบ
3. คิดอย่างมีเหตุผล คิดถูกทาง	คิดเชิงบวก
4. คิดลึกซึ้ง	ตัดออก
5. คิดกว้าง คิดไกล	ตัดออก
องค์ประกอบที่ 4 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มี 3 ตัวบ่งชี้	องค์ประกอบที่ 4 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มี 4 ตัวบ่งชี้
1. ความสามารถในการสื่อสาร	ความสามารถในการพูด
2. ความสามารถในการฟัง	คงเดิม
3. ความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสาร	ความสามารถในการอ่าน
องค์ประกอบที่ 5 สุขอนามัยชีวิต มี 4 ตัวบ่งชี้	4. ความสามารถในการเขียน
1. การจัดการกับอารมณ์และความเครียด	องค์ประกอบที่ 5 สุขอนามัยชีวิต มี 3 ตัวบ่งชี้
2. การดูแลรักษาสุขภาพ	1. การดูแลสุขภาพจิต
3. การหลีกเลี่ยงสารเสพติด	2. การดูแลสุขภาพกายให้สมบูรณ์แข็งแรง
4. การดูแลบุคลิกภาพ	คงเดิม
	คงเดิม

ส่วนที่ 3 การบริหารจัดการ ประกอบด้วย ขั้นตอน (step) กระบวนการ (กิจกรรมการดำเนินงาน) (process) และผลผลิต (output) (โครงการ/กิจกรรม (Initiatives) ในการการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

### 3.1 ขั้นตอน รูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

#### 3.1.1 ผลการประเมิน ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าขั้นตอนทั้ง 8 ขั้นตอน มีความเหมาะสม เป็นไปได้และมีประโยชน์ แต่ใน 8 ขั้นตอนนี้ยังมีบางขั้นตอนที่สามารถนำมารวมไว้ด้วยกันได้ ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 นำมารวมกันเป็นขั้นตอน การวิเคราะห์และกำหนดทิศทางองค์กร (Analyze and

Design Organization) ส่วนขั้นตอนการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ การทำScorecard design การทำแผนปฏิบัติการนำมา รวมเป็นขั้นตอนเดียวเป็นขั้นตอนการวางแผน ส่วนขั้นตอนอื่นๆยังคงเดิม

3.1.2 สรุปเปรียบเทียบผลการปรับแก้ร่างรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ในส่วนที่ 3 ขั้นตอนรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ปรากฏดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ผลการปรับแก้ร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

ร่างรูปแบบเดิม	ร่างรูปแบบใหม่
ขั้นตอนที่ 1 กำหนดทิศทางขององค์กร	ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์และกำหนดทิศทางองค์กร (Analyze and Design Organization)
ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และกำหนดมุมมอง	นำไปไว้ในขั้นตอนที่ 1
ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map)	ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน (Planning)
ขั้นตอนที่ 4 จัดทำ Scorecard Design	นำไปไว้ในขั้นตอนที่ 2
ขั้นตอนที่ 5 ทำ Action Plan	นำไปไว้ในขั้นตอนที่ 2
ขั้นตอนที่ 6 การถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติ	การนำสู่การปฏิบัติ (Organize implementation)
ขั้นตอนที่ 7 ติดตามประเมินผลลัพธ์ 4 มุมมอง	การติดตามและประเมินผล 4 มุมมอง (Reflect and Evaluation)
ขั้นตอนที่ 8 การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (New look report and Continuous Improvement)

3.2 กระบวนการ (กิจกรรมการดำเนินงาน) (process) รูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

3.2.1 ผลการประเมิน ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ากระบวนการรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีความสัมพันธ์เชื่อมโยง มีระบบขั้นตอนกระบวนการที่ชัดเจน มีความเหมาะสม เป็นประโยชน์และเป็นไปได้ ทุกราชการ จึงไม่มีการปรับแก้รูปแบบฉบับร่าง

3.3 ผลผลิต (output) ได้แก่โครงการ/กิจกรรม (Initiatives) รูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

### 3.3.1 ผลการประเมิน ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า โครงการ/กิจกรรมในรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีความเหมาะสม เป็นประโยชน์และเป็นไปได้ ทุกโครงการ แต่จำนวนโครงการมากไปสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก อาจดำเนินการไม่สำเร็จ เนื่องจากมีข้อจำกัดหลายประการจึงให้ควรวุบรวมบางโครงการที่มีลักษณะคล้ายกันเข้าด้วยกัน และจัดกลุ่มโครงการจำแนกเป็นมุมมอง

3.3.2 สรุปเปรียบเทียบผลการปรับแก้ร่างรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ในส่วนที่ 3 โครงการ/กิจกรรมในรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ปรากฏดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 สรุปเปรียบเทียบผลการปรับแก้ร่างรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในส่วนที่ 3  
โครงการ/กิจกรรมในรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ร่างรูปแบบเดิม	ร่างรูปแบบใหม่
1) โครงการส่งเสริมโครงการส่งเสริมผู้บริหารดี ผู้บริหารเก่ง	1. โครงการพัฒนาสมรรถนะผู้นำและบุคลากร
2) โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ สถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม	2. คงเดิม
3) โครงการบริหารสถานศึกษาโดยการวิจัยเป็น ฐาน	ตัดออก
4) โครงการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้	3. โครงการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้
5) โครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน	4. คงเดิม
6) โครงการ โรงเรียนในศตวรรษที่21	นำไปไว้ในโครงการที่ 3
7) โครงการส่งเสริมความเป็นไทย	นำไปไว้ในโครงการที่ 3
8) โครงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน	นำไปไว้ในโครงการที่ 3
9) โครงการพัฒนาบุคลากรผู้มีอาชีพ	นำไปไว้ในโครงการที่ 1
10) โครงการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน	5. โครงการบริหารมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์
11) โครงการ Growth Mindset of Moral	6. คงเดิม

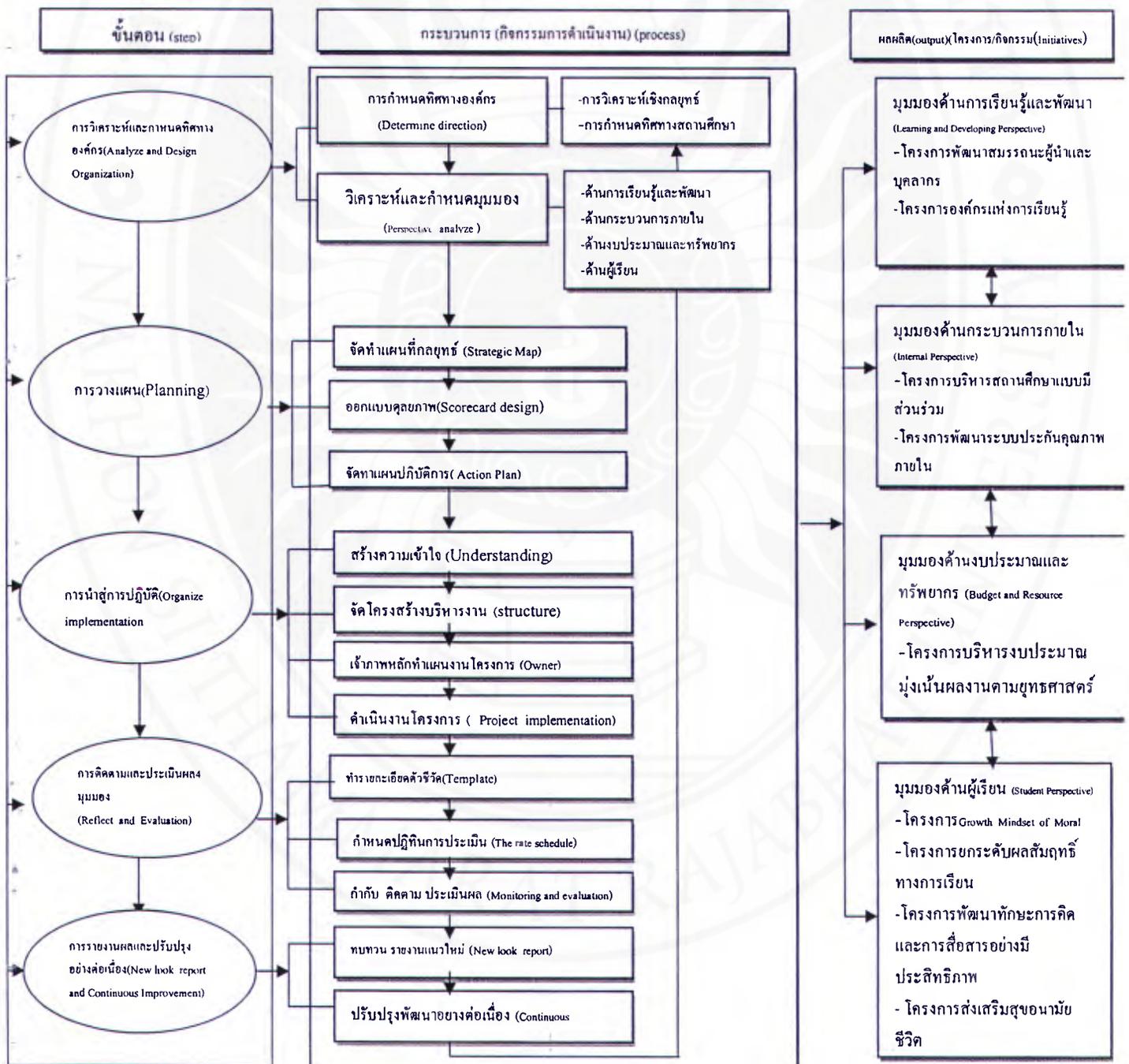
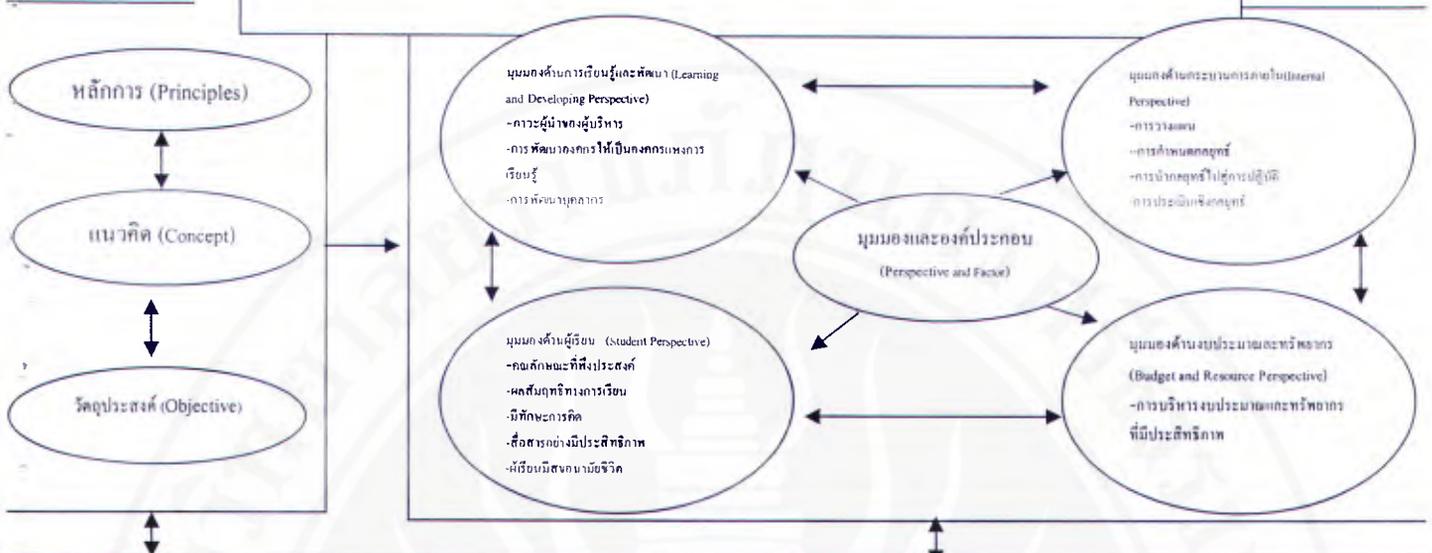
ตารางที่ 19 (ต่อ)

ร่างรูปแบบเดิม	ร่างรูปแบบใหม่
12) โครงการต้นกล้าของสังคม	นำไปไว้ในโครงการที่ 6
13) โครงการส่งเสริมความสามารถและพัฒนาทักษะกระบวนการคิดและการแก้ปัญหา	7. โครงการพัฒนาทักษะการคิดและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
14) โครงการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร	8. โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
15) โครงการพัฒนาทักษะการสื่อสารและแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง	นำไปไว้ในโครงการที่ 7
16) โครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัย พัฒนากีฬา และนันทนาการ	9. โครงการส่งเสริมสุขอนามัยชีวิต
17) โครงการโรงเรียนเศรษฐกิจพอเพียง	นำไปไว้ในโครงการที่ 3
และนำโครงการที่ผ่านการพิจารณาตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาจัดเป็นมุมมองได้ดังนี้	
	1) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มี 2 โครงการคือ
	1.1) โครงการพัฒนาสมรรถนะผู้นำและบุคลากร
	1.2) โครงการองค์กรแห่งการเรียนรู้
	2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)
	2.1) โครงการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม
	2.2) โครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน
	3) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource Perspective)
	3.1) โครงการบริหารมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
	4) มุมมองด้านผู้เรียน (Student Perspective)
	4.1) โครงการ Growth Mindset of Moral
	4.2) โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
	4.3) โครงการพัฒนาทักษะการคิดและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
	4.4) โครงการส่งเสริมสุขอนามัยชีวิต

จากตารางที่ 14-19 คณะผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมา  
ปรับแก้ร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุคสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามความเห็น  
ของผู้เชี่ยวชาญ ปรากฏดังนี้



# รูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก



จากภาพที่ 6 ร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (Balanced Scorecard) ปรับแก้ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการ แนวคิดและวัตถุประสงค์

1) หลักการ เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement)

2) แนวคิด เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยให้ความสำคัญกับ 4 มุมมอง โดยแต่ละมุมมองประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม

3) วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร โดยกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวทางการบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ การควบคุม กลยุทธ์ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง 13 องค์ประกอบ 74 ตัวบ่งชี้

1) มุมมอง ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มี 3 องค์ประกอบ 21 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมี 10 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีการสร้างแรงบันดาลใจ และให้รางวัลแก่ผู้ตาม 2) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ 5) ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาของผู้ตาม 6) ผู้บริหารมีการส่งเสริมการรับรู้ภาพลักษณ์รอบตัวอย่างถูกต้อง 7) ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 8) ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม 9) ผู้บริหารมีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและความฉลาดทางอารมณ์ 10) ผู้บริหารกระตุ้นทางปัญญาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2) การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การกำหนดความรู้และเป้าหมายงานวิชาการ 2) ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนควบคู่กับการจัดการเรียนการสอน 3) การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 4) ครูและบุคลากรมีการเรียนรู้เป็นทีม 5) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ 6) มีการจัดการความรู้ในองค์กร

1.3) การพัฒนาบุคลากร มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การจัดโครงการกิจกรรมพัฒนาบุคลากร 2) การสร้างเครือข่ายพัฒนาบุคลากร 3) การส่งเสริมกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบแก่ครูและบุคลากร 4) การนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร 5) การจัดทำข้อมูลสารสนเทศบุคลากร

2) มุมมอง ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน มี 4 องค์ประกอบ 20 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

2.1) การวางแผนมี 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การเตรียมข้อมูลสารสนเทศสำหรับการบริหาร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร 3) กำหนดรูปแบบการติดตามกำกับประเมินผล 4) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน 5) การเตรียมสำนักงานบริหาร 6) การเตรียมการประชาสัมพันธ์เผยแพร่

2.2) การกำหนดกลยุทธ์ มี 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) การกำหนดพันธกิจ 3) การกำหนดเป้าประสงค์หลัก 4) การกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร 5) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ 6) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและผลผลิตหลัก 7) การจัดทำแผนกลยุทธ์

2.3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 3) การดำเนินงานโครงการกิจกรรม

2.4) การประเมินเชิงกลยุทธ์ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน 2) การวัดการปฏิบัติงานจริงตามแผนปฏิบัติงาน 3) การประเมินโครงการ 4) การปฏิบัติการแก้ไข ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร มี 1 องค์ประกอบ 10 ตัวบ่งชี้

3.1) การบริหารงบประมาณและทรัพยากร มี 10 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การบริหารงบประมาณเน้นหลักธรรมาภิบาล 2) การมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ 3) การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมงบประมาณ 4) มีแผนบริหารงบประมาณตามแผนงานโครงการ กิจกรรมที่คำนึงถึงการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 5) การบริหารงบประมาณมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานตามผลผลิต ผลลัพธ์ 6) การดำเนินการตามแผนงบประมาณของสถานศึกษา 7) การสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัดมีความเหมาะสมเพียงพอ 8) การประมาณการงบประมาณสอดคล้องกับสภาพการณ์ทางสังคมและเศรษฐกิจ 9) มีการเบิกจ่ายงบประมาณและใช้ทรัพยากรตามความจำเป็นอย่างเหมาะสม โปร่งใส ตรวจสอบได้ 10) มีแผนงานโครงการกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้

4) มุมมองด้านผู้เรียน มี 5 องค์ประกอบ 23 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

4.1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน มี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ประพฤติตามข้อตกลงกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ ของครอบครัว โรงเรียน และสังคม 2) ตั้งใจและรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน 3) เป็นพลเมืองที่ดีของชาติ 4) ดำรงชีวิตอย่างพอเพียง มีเหตุผล รอบคอบและมีภูมิคุ้มกัน 5) เคารพเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ 6) มีระเบียบวินัย 7) มีความกตัญญูรู้คุณ 8) มีพฤติกรรมทางกาย วาจาใจเหมาะสม

4.2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ผลการทดสอบระดับชาติ 2) ผลสัมฤทธิ์ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) ผลการประเมินการอ่านคิดวิเคราะห์และเขียน 4) ผลการประเมินสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตร

4.3) ทักษะการคิด มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) คิดสร้างสรรค์ 2) คิดเชิงระบบ 3) คิดเชิงบวก

4.4) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ความสามารถในการพูด 2) ความสามารถในการฟัง 3) ความสามารถในการอ่าน 4) ความสามารถในการเขียน

4.5) สุขอนามัยชีวิตมี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การดูแลสุขภาพจิต 2) การดูแลสุขภาพกายให้สมบูรณ์แข็งแรง 3) การหลีกเลี่ยงสารเสพติด 4) การดูแลบุคลิกภาพ

ส่วนที่ 3 ขั้นตอนและกระบวนการบริหารสถานศึกษานขนาดเล็ก โดยใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

#### 1. การวิเคราะห์และกำหนดทิศทางองค์กร (Analyze and Design Organization)

##### 1.1) การกำหนดทิศทางองค์กร (Determine direction) ประกอบด้วย

1.1.1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และประเมินสถานภาพโรงเรียน

1.1.2) การกำหนดทิศทางสถานศึกษา วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goals) กลยุทธ์ อัตลักษณ์ เอกลักษณ์

1.2) วิเคราะห์และกำหนดมุมมอง ประกอบด้วยมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร มุมมองด้านผู้เรียน

#### 2. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย

##### 1) จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map)

2) จัดทำ Scorecard Design โดยการนำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ของแต่ละมุมมองมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้แก่ ตัวชี้วัด (KPI) ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline Data) เป้าหมาย และกิจกรรม/โครงการ

##### 3) จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

#### 3. การนำสู่การปฏิบัติ (Organize implementation) ประกอบด้วย

##### 1) สร้างความเข้าใจ (Understanding)

2) จัดโครงสร้างบริหารงาน (structure) จัดโครงสร้างการบริหารงาน จัดวางตัวบุคลากรที่รับผิดชอบกลุ่มงาน 4 กลุ่มงาน

##### 3) เจ้าภาพหลักทำแผนงานโครงการ (Owner)

##### 4) ดำเนินงานโครงการ (Project implementation) จำนวน 9 โครงการ ได้แก่

- 4.1) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มี 2 โครงการ คือ
    - 4.1.1) โครงการพัฒนาสมรรถนะผู้นำและบุคลากร
    - 4.1.1) โครงการองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 4.2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน(Internal Perspective)
    - 4.2.1) โครงการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม
    - 4.2.2) โครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน
  - 4.3) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource Perspective)
    - 4.3.1) โครงการบริหารมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
  - 4.4) มุมมองด้านผู้เรียน (Student Perspective)
    - 4.4.1) โครงการGrowth Mindset of Moral
    - 4.4.2) โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
    - 4.4.3) โครงการพัฒนาทักษะการคิดและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
    - 4.4.4) โครงการส่งเสริมสุขอนามัยชีวิต
4. การติดตามและประเมินผล4 มุมมอง(Reflect and Evaluation) ประกอบด้วย
- 1) ทำรายละเอียดตัวชี้วัด(Template)
  - 2) กำหนดปฏิทินการประเมิน (The rate schedule)
  - 3) กำกับ ติดตาม ประเมินผล (Monitoring and evaluation)
5. การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (New look report and Continuous Improvement) ประกอบด้วย
- 1) ทบทวน รายงานผลแนวใหม่ (New look report)
  - 2) ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบประเมินโดย กลุ่มผู้ปฏิบัติ

จากการประชุมกลุ่มย่อยผู้บริหารสถานศึกษานาถนงวิทยานุกูล ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติ เพื่อประเมินร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุคสำหรับโรงเรียนประถมศึกษานาถนงวิทยานุกูล ที่ปรับแก้ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ แล้วยังได้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับแก้รูปแบบให้สมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และควมมี ความเป็นประโยชน์ ในการนำไปใช้

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นในการปรับแก้รูปแบบให้สมบูรณ์

ตอนที่ 1 ผลการประเมินร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติ

ตารางที่ 20 ผลการประเมินร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติ

ที่	รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านความเหมาะสม</b>				
1	รูปแบบนี้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก	4.33	.651	มาก
2	รูปแบบนี้มีความสอดคล้องกับภาระกิจการจัดการศึกษาและบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก	4.33	.651	มาก
3	รูปแบบนี้มีการระบุนุ้หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ ประวงองค์ประกอบและขั้นตอนการนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน	4.42	.514	มาก
<b>เฉลี่ยด้านความเหมาะสม</b>		<b>4.36</b>	<b>.300</b>	<b>มาก</b>
<b>ด้านความเป็นไปได้</b>				
4	รูปแบบนี้สามารถนำไปใช้กับสถานการณ์จริงได้	4.50	.522	มากที่สุด
5	รูปแบบนี้ยอมรับได้	4.33	.651	มาก
6	มีความเป็นไปได้ที่โรงเรียนขนาดเล็กจะนำรูปแบบนี้ไปใช้ในการบริหารจัดการ	4.33	.651	มาก
<b>เฉลี่ยด้านความเป็นไปได้</b>		<b>4.38</b>	<b>.312</b>	<b>มาก</b>
<b>ด้านความมีประโยชน์</b>				
7	รูปแบบมีประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก	4.17	.514	มาก
8	การนำรูปแบบไปใช้ทำให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องมีความมั่นใจในผลผลิตของการจัดการศึกษามากขึ้น	4.33	.651	มาก

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
9	การดำเนินการตามรูปแบบมีความชัดเจนและผลที่ได้จากการดำเนินการตามรูปแบบแต่ละขั้นตอนมีประโยชน์สำหรับการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก	4.42	.514	มาก
10	ข้อมูลที่ได้จากการใช้รูปแบบบริหารจัดการจะเป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กต่อไป	4.33	.651	มาก
เฉลี่ยด้านความมีประโยชน์		4.31	.216	มาก
เฉลี่ยทุกด้าน		4.35	.235	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่าร่างรูปแบบรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ประเมินโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติพบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และมีประโยชน์ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.35$  S.D.=.235) เมื่อพิจารณารายด้าน ความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และมีประโยชน์ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ( $\bar{X}=4.38$  ,4.36,4.31 S.D.=.312,.300,.216)

#### ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นในการปรับแก้รูปแบบให้สมบูรณ์

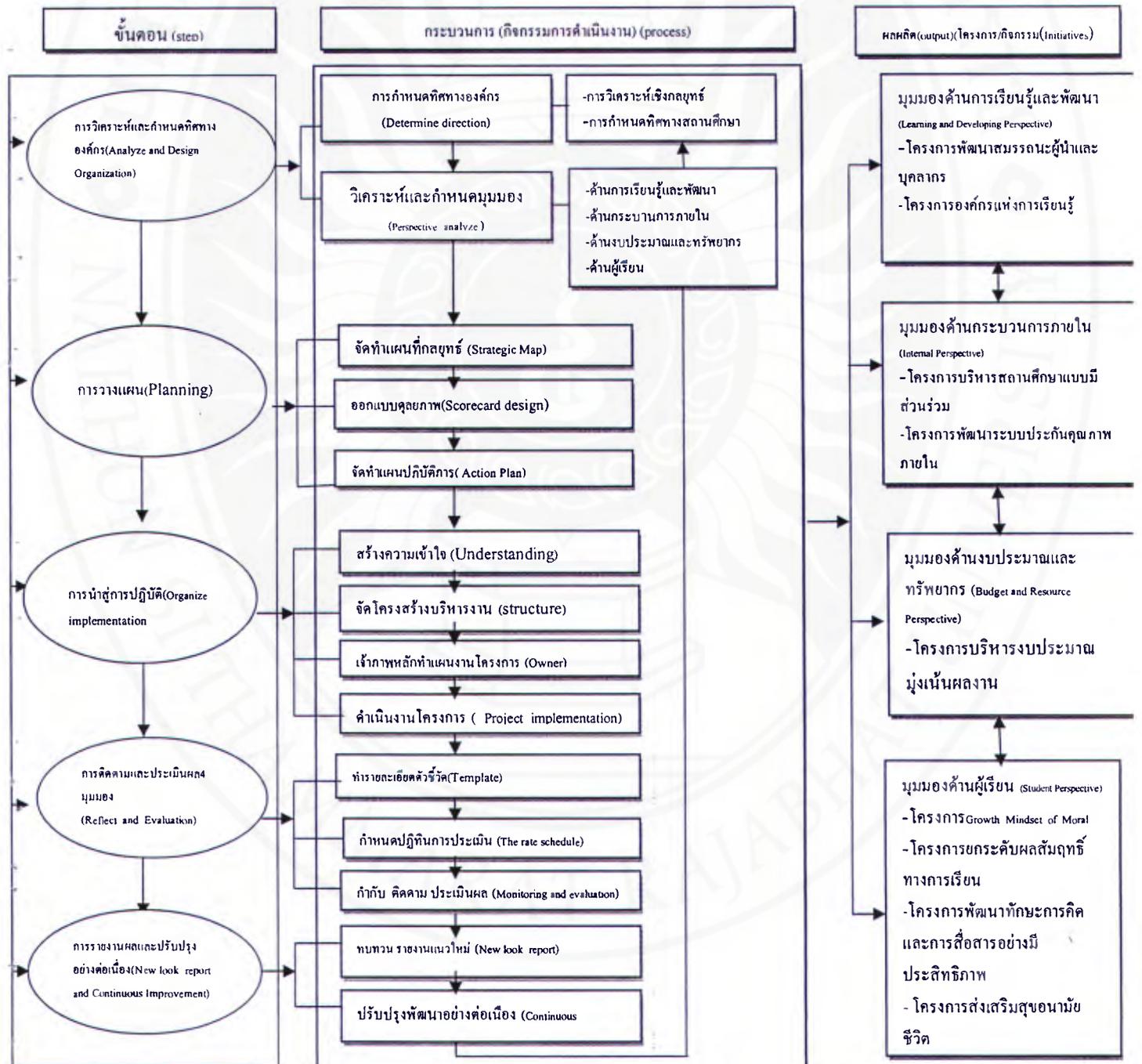
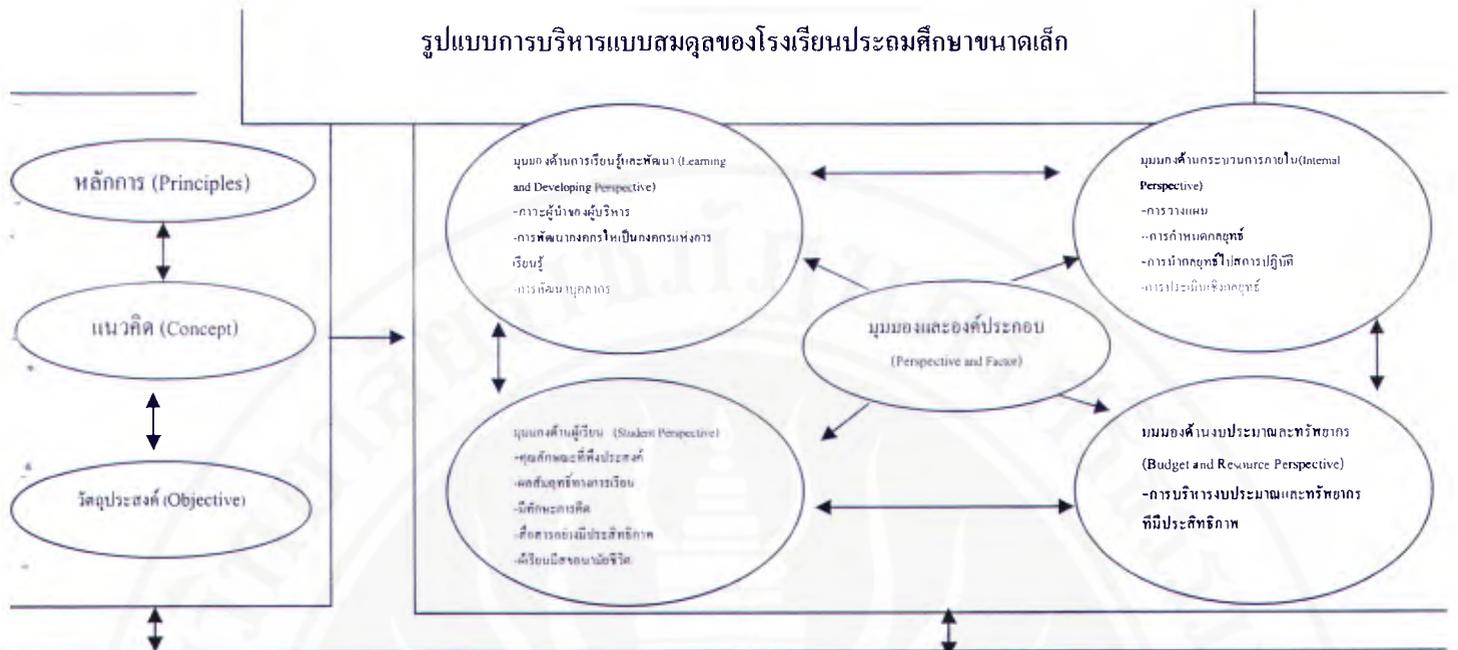
ในการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อประเมินรูปแบบของผู้ปฏิบัตินอกจากมีการลงความเห็นเพื่อให้คะแนนด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความมีประโยชน์แล้ว ผู้ปฏิบัติยังให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ว่าเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็ก เพราะมีกระบวนการที่เป็นระบบมีขั้นตอนที่ชัดเจน โครงการที่นำไปสู่การปฏิบัติมีจำนวนไม่มาก แต่ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน และมีข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ปรับแก้รูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กโดยใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุ คือโครงการบริหารงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ควรปรับแก้เป็นโครงการบริหารงบประมาณมุ่งเน้นผลงาน เพราะโรงเรียนไม่มียุทธศาสตร์มีแต่กลยุทธ์และตัวชี้วัด โครงการพัฒนาทักษะการคิดและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ควรปรับแก้เป็น โครงการพัฒนาทักษะชีวิต เพราะนักเรียนจะมีทักษะชีวิตได้นั้นต้องผ่านกระบวนการคิดและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

จากการประเมินร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จากผู้เชี่ยวชาญ โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แล้วมาปรับแก้รูปแบบฉบับร่างครั้งที่ 1 ตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ หลังจากนั้นนำรูปแบบฉบับร่างที่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญให้ผู้ปฏิบัติประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมี

ประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติจริง ร่วมกับการให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น ผู้วิจัยจึงนำไปปรับปรุงรูปแบบฉบับร่างครั้งที่ 2 จึงได้เป็นรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (Balanced Scorecard) ฉบับสมบูรณ์ดังนี้



# รูปแบบการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) โดยใช้เทคนิคพหุวิธี (Multi Methodology) ได้แก่ ศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์เจาะลึก (Depth Interview) การสังเกต โดยการฝังตัวในโรงเรียนขนาดเล็ก 2 โรงเรียน โรงเรียนละ 5 วันทำการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และสอบถามความคิดเห็น จากครู ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 60 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการ หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยการนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาสร้างรูปแบบฉบับร่าง

ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (Balanced Scorecard) โดยประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ 2 ขั้นตอนคือขั้นตอนที่ 1 ประเมินโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ขั้นตอนที่ 2 ประเมินโดยผู้ปฏิบัติโดยการประชุมกลุ่มย่อยจำนวน 12 ท่านเพื่อประเมินรูปแบบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและวิเคราะห์เนื้อหา

ซึ่งผู้วิจัยได้สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามรายละเอียด ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ผู้วิจัยนำเสนอเป็น 2 ส่วนดังนี้

1.1 ผลจากการศึกษาแบบฝังตัวในสนามวิจัย พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กทั้งที่ผ่านการรับรอง และไม่ผ่านการรับรองจากสมศ. มีสภาพปัญหาที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือขาดการบริหารจัดการเชิงระบบ ไม่มีระบบในการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน เนื่องจาก 1) ปัญหาด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบเกี่ยวกับ บุคลากรไม่เพียงพอ บุคลากรสอนไม่ตรงกับวิชาเอกและความถนัด บางโรงเรียนจ้างครูที่ไม่มีวุฒิกศร มาทำการสอนซึ่งไม่มีจิตวิญญาณแห่งความเป็นครู และขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอน ครูขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ครูมีการย้ายบ่อย ครูขาดความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีการเปลี่ยนบ่อย เนื่องจากลงโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อเอาตำแหน่งพอครบเวลาที่กำหนดหรือไม่ครบก็ย้ายไปสู่โรงเรียนที่ใหญ่กว่า 2) ปัญหาด้านกระบวนการภายใน พบเกี่ยวกับ โรงเรียนขนาดเล็กขาดการวางแผนเชิงระบบ ไม่มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน ขาดการนิเทศติดตามประเมินผลเชิงระบบ ไม่มีการประเมินงาน ดันสังกัดไม่กำหนดรูปแบบนิเทศสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่ชัดเจน ตลอดจนไม่มีการเสริมแรง สร้างแรงจูงใจให้กับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก 3) ปัญหาด้านงบประมาณและทรัพยากร พบเกี่ยวกับ โรงเรียนขนาดเล็กมีงบประมาณในการบริหารจัดการไม่เพียงพอ การใช้สื่อทางไกล DLTV ของโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาในการรับสัญญาณ และนักเรียนที่เรียน DLTV ทั้งวันทำให้นักเรียนเบื่อหน่าย 4) ปัญหาด้านคุณภาพผู้เรียน พบเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพการจัดการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ ผู้ปกครองขาดความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

1.2 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ในภาพรวมทุกมุมมองมีปัญหาในระดับมาก ( $\bar{X}=3.80$ , S.D.=0.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายมุมมอง พบว่า มุมมองด้านกระบวนการภายในค่าเฉลี่ยระดับสูงสุด 3.95 รองลงมา คือ มุมมองด้านผู้เรียน ค่าเฉลี่ย 3.80 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ค่าเฉลี่ย 3.78 และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร มีค่าเฉลี่ย 3.68

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง 13 องค์ประกอบ 1) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Developing Perspective) มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการประเมินเชิงกลยุทธ์ 3) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร มี 1 องค์ประกอบ ได้แก่ การบริหารงบประมาณและทรัพยากร 4) มุมมองด้านผู้เรียนมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทักษะการคิด สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนมีความสุขอนามัยชีวิต

3. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก  
ฉบับร่าง ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ส่วนแนวคิดหลักการ วัตถุประสงค์ 2) ส่วนมุมมองและ  
องค์ประกอบ ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการบริหารประกอบด้วย 8 ขั้นตอน 1) กำหนดทิศทางขององค์กร  
2) วิเคราะห์และกำหนดมุมมอง 3) จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) 4) จัดทำ Scorecard Design  
5) ทำ Action Plan 6) การถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติ 7) ติดตามประเมินผลลัพธ์ และ 8) การรายงานผล  
และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก  
โดยการประเมินรูปแบบ 2 ขั้นตอน พบว่า

ขั้นตอนที่ 1 ร่าง รูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก  
ปรับปรุงแก้ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีรายละเอียดดังนี้

#### 4.1 ส่วนที่ 1 หลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์

4.1.1 หลักการ เป็นเครื่องมือทางด้านบริหารที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การ  
ปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement)

4.1.2 แนวคิด เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยให้  
ความสำคัญกับ 4 มุมมอง โดยแต่ละมุมมองประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนงาน  
โครงการหรือกิจกรรม

4.1.3 วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร โดยกำหนด  
เป้าหมายกลยุทธ์ และแนวทางการบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ  
การควบคุมกลยุทธ์ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์

4.2 ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้แนวคิดการ  
บริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง 13 องค์ประกอบ 74 ตัวบ่งชี้

#### 4.2.1 มุมมอง ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มี 3 องค์ประกอบ 21 ตัวบ่งชี้ได้แก่

1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมี 10 ตัวบ่งชี้ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีการสร้าง  
แรงบันดาลใจและให้รางวัลแก่ผู้ตาม 2) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ผู้บริหารมีการปฏิบัติ  
ตนเป็นแบบอย่างพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ 5) ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาของผู้  
ตาม 6) ผู้บริหารมีการส่งเสริมการรับรู้ภาพลักษณ์รอบตัวอย่างถูกต้อง 7) ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้  
บุคลากรศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 8) ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม 9) ผู้บริหารมีการ  
พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและความฉลาดทางอารมณ์ 10) ผู้บริหารกระตุนทางปัญญาแก่  
ผู้ใต้บังคับบัญชา

2) การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่  
 1) การกำหนดความรู้และเป้าหมายงานวิชาการ 2) ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนควบคู่กับการจัดการเรียนการสอน 3) การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 4) ครูและบุคลากรมีการเรียนรู้เป็นทีม 5) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ 6) มีการจัดการความรู้ในองค์กร

3) การพัฒนาบุคลากร มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การจัดโครงการกิจกรรมพัฒนาบุคลากร 2) การสร้างเครือข่ายพัฒนาบุคลากร 3) การส่งเสริมกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบแก่ครูและบุคลากร 4) การนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร 5) การจัดทำข้อมูลสารสนเทศบุคลากร

4.2.2 มุมมอง ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน มี 4 องค์ประกอบ 20 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1) การวางแผนมี 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การเตรียมข้อมูลสารสนเทศสำหรับการบริหาร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร 3) กำหนดรูปแบบการติดตามกำกับประเมินผล 4) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน 5) การเตรียมสำนักงานบริหาร 6) การเตรียมการประชาสัมพันธ์เผยแพร่

2) การกำหนดกลยุทธ์ มี 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) การกำหนดพันธกิจ 3) การกำหนดเป้าประสงค์หลัก 4) การกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร 5) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ 6) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและผลผลิตหลัก 7) การจัดทำแผนกลยุทธ์

3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 3) การดำเนินงานโครงการกิจกรรม

4) การประเมินเชิงกลยุทธ์ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน 2) การวัดการปฏิบัติงานจริงตามแผนปฏิบัติงาน 3) การประเมินโครงการ 4) การปฏิบัติการแก้ไข ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.2.3 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร มี 1 องค์ประกอบ 10 ตัวบ่งชี้

1) การบริหารงบประมาณและทรัพยากร มี 10 ตัวบ่งชี้ ได้แก่  
 1) การบริหารงบประมาณเน้นหลักธรรมาภิบาล 2) การมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ 3) การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมงบประมาณ 4) มีแผนบริหารงบประมาณตามแผนงานโครงการกิจกรรมที่คำนึงถึงการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 5) การบริหารงบประมาณมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานตามผลผลิต ผลลัพธ์ 6) การดำเนินการตามแผนงบประมาณของสถานศึกษา 7) การสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัดมีความเหมาะสมเพียงพอ 8) การประมาณการงบประมาณสอดคล้องกับสภาพการณ์ทางสังคมและเศรษฐกิจ 9) มีการเบิกจ่ายงบประมาณและ

ใช้ทรัพยากรตามความจำเป็นอย่างเหมาะสม โปร่งใส ตรวจสอบได้ 10) มีแผนงานโครงการ กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้

4.2.4 มุมมองด้านผู้เรียน มี 5 องค์ประกอบ 23 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน มี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ประพฤติ ตามข้อตกลง กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ ของครอบครัว โรงเรียน และสังคม 2) ตั้งใจและ รับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน 3) เป็นพลเมืองที่ดีของชาติ 4) ดำรงชีวิตอย่างพอเพียง มีเหตุผล รอบคอบและมีภูมิคุ้มกัน 5) เคารพเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ 6) มีระเบียบวินัย 7) มีความ กตัญญูรู้คุณ 8) มีพฤติกรรมทางกาย วาจาใจเหมาะสม

2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ ผู้เรียน มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ผลการ ทดสอบระดับชาติ 2) ผลสัมฤทธิ์ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) ผลการประเมินการอ่านคิดวิเคราะห์ และเขียน 4) ผลการประเมินสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตร

3) ทักษะการคิด มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) คิดสร้างสรรค์ 2) คิดเชิงระบบ 3) คิดเชิงบวก

4) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ความสามารถ ในการพูด 2) ความสามารถในการฟัง 3) ความสามารถในการอ่าน 4) ความสามารถในการเขียน

5) สุขอนามัยชีวิตมี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การดูแลสุขภาพจิต 2) การดูแลสุขภาพกายให้สมบูรณ์แข็งแรง 3) การหลีกเลี่ยงสารเสพติด 4) การดูแลบุคลิกภาพ

4.3 ส่วนที่ 3 ชั้นตอนและกระบวนการรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กประกอบด้วย 5 ชั้นตอนดังนี้

4.3.1 การวิเคราะห์และกำหนดทิศทางองค์กร (Analyze and Design Organization)

1) การกำหนดทิศทางองค์กร (Determine direction) ประกอบด้วย

1.1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และประเมินสถานภาพโรงเรียน

1.2) การกำหนดทิศทางสถานศึกษา วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goals) กลยุทธ์ อัตลักษณ์ เอกลักษณ์

2) วิเคราะห์และกำหนดมุมมอง ประกอบด้วยมุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนา มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร มุมมองด้าน ผู้เรียน

5. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย

- 1) จัดทำแผนที่กลยุทธ์(Strategic Map)
- 2) จัดทำ Scorecard Design โดยการนำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ของแต่ละมุมมองมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้แก่ ตัวชี้วัด (KPI) ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline Data) เป้าหมาย และกิจกรรม/โครงการ
- 3) จัดทำแผนปฏิบัติการ( Action Plan)
6. การนำสู่การปฏิบัติ(Organize implementation) ประกอบด้วย
  - 1) สร้างความเข้าใจ (Understanding)
  - 2) จัดโครงสร้างบริหารงาน (structure) จัดโครงสร้างการบริหารงาน จัดวางตัวบุคลากรที่รับผิดชอบกลุ่มงาน 4 กลุ่มงาน ได้แก่กลุ่มงานบริหารวิชาการ กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานบริหารงบประมาณ กลุ่มงานบริหารบุคคล
  - 3) กำหนดเจ้าภาพหลักทำแผนงานโครงการ (Owner)
  - 4) ดำเนินงานโครงการ (Project implementation) จำนวน 9 โครงการ ได้แก่
    - 4.1) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มี 2 โครงการคือ
      - 4.1.1) โครงการพัฒนาสมรรถนะผู้นำและบุคลากร
      - 4.1.2) โครงการองค์กรแห่งการเรียนรู้
    - 4.2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)
      - 4.2.1) โครงการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม
      - 4.2.2) โครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน
    - 4.3) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource Perspective)
      - 4.3.1) โครงการบริหารมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
    - 4.4) มุมมองด้านผู้เรียน (Student Perspective)
      - 4.4.1) โครงการGrowth Mindset of Moral
      - 4.4.2) โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
      - 4.4.3) โครงการพัฒนาทักษะชีวิต
      - 4.4.4) โครงการส่งเสริมสุขอนามัยชีวิต
7. การติดตามและประเมินผล 4 มุมมอง(Reflect and Evaluation) ประกอบด้วย
  - 1) ทำรายละเอียดตัวชี้วัด(Template)
  - 2) กำหนดปฏิทินการประเมิน (The rate schedule)
  - 3) กำกับ ติดตาม ประเมินผล (Monitoring and evaluation)

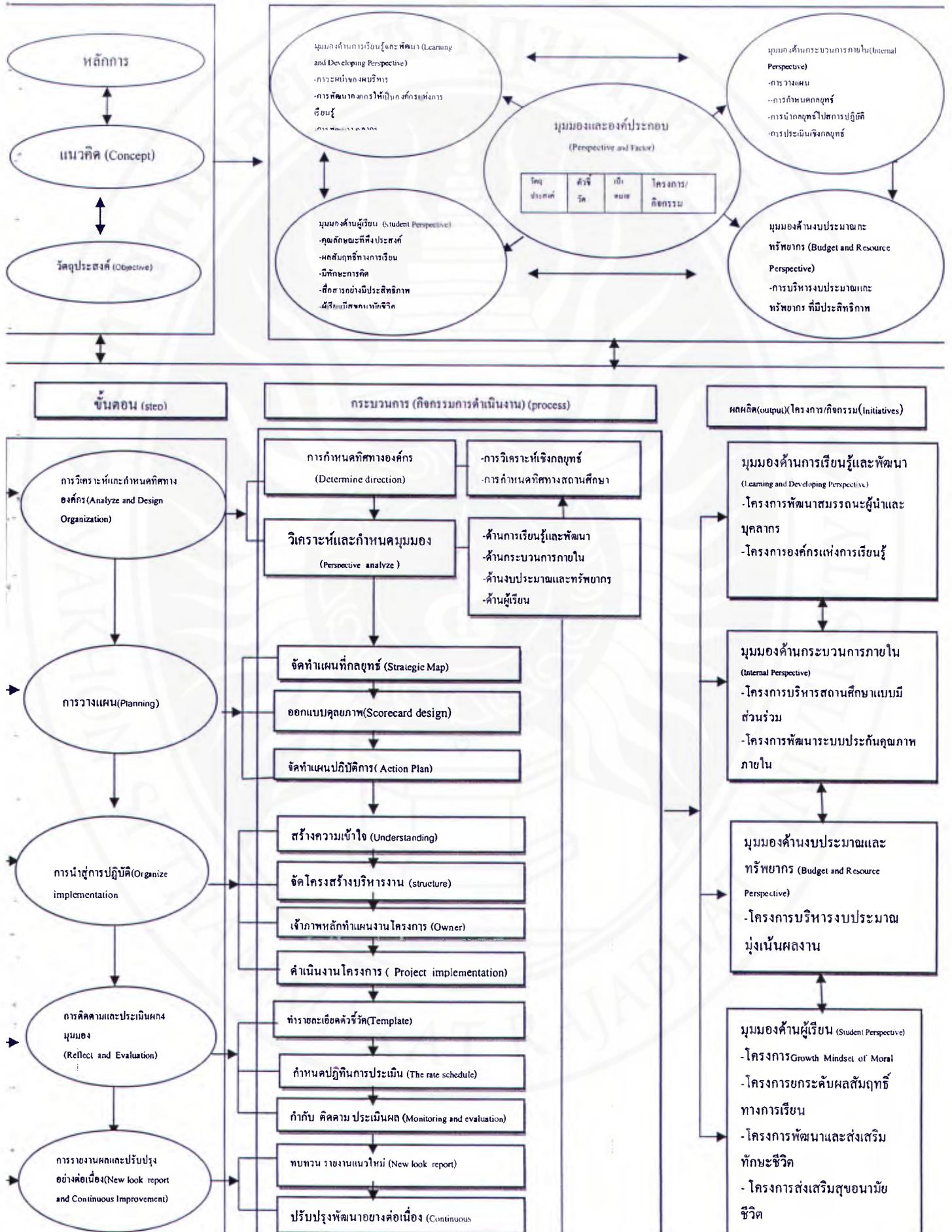
8. การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (New look report and Continuous Improvement) ประกอบด้วย

- 1) ทบทวน รายงานผลแนวใหม่ (New look report)
- 2) ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบประเมินรูปแบบโดย กลุ่มผู้ปฏิบัติ

จากการประชุมกลุ่มย่อยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กซึ่งเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติ เพื่อประเมินร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กปรับแก้ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ พบว่าร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ประเมินโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติพบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และมีประโยชน์ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.35$  S.D.=.235) เมื่อพิจารณารายด้าน มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และมีประโยชน์ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ( $\bar{X}=4.38, 4.36, 4.31$  S.D.=.312, .300, .216)

จากการดำเนินการศึกษาสภาพปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก การกำหนดองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก แล้วนำผลมาสร้างรูปแบบฉบับร่าง นำรูปแบบฉบับร่างมาประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติ พบว่ารูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ปรากฏดังภาพที่ 7 ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกันมีความเหมาะสม มีประโยชน์และมีความเป็นไปได้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำสู่การอภิปรายผลการวิจัยดังต่อไปนี้



## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผลการวิจัยที่จะนำไปสู่การอภิปรายผลดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่า ในภาพรวมทุกมุมมองมีปัญหาในการปฏิบัติงานในระดับมาก ( $\bar{X}=3.80, S.D.=0.26$ ) ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่รับผิดชอบพัฒนา แก้ปัญหาการบริหารจัดการ ซึ่งการบริหารดังกล่าวหากวิเคราะห์ก็ไปสอดคล้องกับแนวคิดของ Balanced Scorecard ตามมุมมองด้านการจัดการศึกษาของ (วีระเดช เชื้อนาม, 2547, 28-29) ซึ่งมี 4 ด้าน ดังนี้ 1) มุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective) 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) และ มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget & Resource Perspective)

2. รูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กฉบับร่างประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ส่วนแนวคิดหลักการ วัตถุประสงค์ 2) ส่วนมุมมองและองค์ประกอบ ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการบริหาร 8 ขั้นตอน 1) กำหนดทิศทางขององค์กร 2) วิเคราะห์และกำหนดมุมมอง 3) จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) 4) จัดทำ Scorecard Design 5) ทำ Action Plan 6) การถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติ 7) ติดตามประเมินผลลัพธ์ 4 มุมมองและ 8) การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (ขรรค์ชัย อ่อนมี, 2552) ได้วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน โดยใช้การบริหารแบบสมดุล: กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ พบว่ากระบวนการบริหารแบบสมดุลที่เหมาะสมกับการบริหารของโรงเรียน มี 10 ขั้นตอน 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน 2) ประชุมเชิงปฏิบัติการ 3) จัดทำแผนที่กลยุทธ์ 4) การจัดทำ Scorecard 5) การจัดทำและทบทวนตัวชี้วัด 6) กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ 7) จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด 8) จัดทำกลยุทธ์ในการปฏิบัติการ 9) การนำแผนสู่การปฏิบัติ และ 10) การประเมินผล และสอดคล้องกับขั้นตอนของ (วีระเดช เชื้อนาม, 2547, 47) ดังนี้ 1) การจัดทำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ 2) การเขียนแผนที่กลยุทธ์ 3) การจัดทำและทบทวน KPI 4) การวิเคราะห์หน่วยงาน 5) การจัดทำ Template 6) การจัดทำ Strategic Initiative เป็นการเลือกแผนงาน /โครงการ ที่คาดว่าจะทำให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมาย

3. ผลการประเมิน รูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน มีความเหมาะสม มีประโยชน์และมีความเป็นไปได้ ซึ่งรูปแบบ ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ ส่วนที่ 2

ประกอบด้วยมุมมองและองค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย 13 องค์ประกอบ 74 ตัวบ่งชี้ ส่วนที่ 3 เป็นระบบการนำรูปแบบการบริหารแบบสมดุลไปใช้ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน กระบวนการและผลผลิต ในส่วนของขั้นตอนประกอบด้วย 5 ขั้นตอน 1) การวิเคราะห์และกำหนดทิศทางองค์กร (Analyze and Design Organization) 2) การวางแผน (Planning) 3) การถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติ (Organize implementation) 4) การติดตามและประเมินผล (Reflect and Evaluation) 5) การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (New look report and Continuous Improvement) และผลจากการประเมินโดยผู้ปฏิบัติพบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ที่ประเมินโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติพบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และมีประโยชน์ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.35$  S.D = 235) เมื่อพิจารณารายด้าน มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และมีประโยชน์ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ( $\bar{X}=4.38$  ,4.36,4.31 S.D.=.312,.300,.216)

ซึ่งเมื่อพิจารณา หลักการพบว่า เป็นเครื่องมือทางด้านบริหารที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ส่วนแนวคิด เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยให้ความสำคัญกับ 4 มุมมอง โดยแต่ละมุมมองประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม และวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร โดยกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ และแนวทางการบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ การควบคุมกลยุทธ์ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วีระเดช เชื้อนาม และ (มัลลิกา เชื้อนาม, 2550, 15) ที่กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นระบบการบริหารความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์ควบคู่กับการเรียนรู้ของคนในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อทุกคนมีความเข้าใจตรงกันมีความมุ่งมั่นร่วมกัน การสอดประสานการทำงานก็จะเกิดขึ้น อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร และยังสอดคล้องกับ (พสุ เดชะรินทร์, 2548, 20) ที่กล่าวถึง Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

ในส่วนของการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางองค์กร (Analyze and Design Organization) ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางองค์กร (Determine direction) ต้องดำเนินการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และประเมินสถานภาพโรงเรียน กำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission)

เป้าประสงค์ (Goals) กลยุทธ์ อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ 2) วิเคราะห์และกำหนดมุมมอง ประกอบด้วย มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร มุมมองด้านผู้เรียน ซึ่งแต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton) ได้เสนอว่า ในแต่ละมุมมองจะต้องกำหนดรายละเอียดย่อยจำนวน 4 ประเด็นเป็นองค์ประกอบ คือ 1) วัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง 2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดที่จะเป็นเครื่องมือของแต่ละด้านในการบอกว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ 3) เป้าหมาย (Target) ได้แก่ ลักษณะเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่องค์กรจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ 4) แผนงานโครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจัดทำขึ้นในแต่ละมุมมอง เชื่อมโยงเข้าด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) และ กลยุทธ์ เป็นจุดศูนย์กลาง (วรภัทร ภูเจริญ และธนกฤต จรัสรุ่งชวลิต, 2546, 93-95) ซึ่งการบริหารจัดการในองค์กรตามหลักการของบาลานซ์ สคอร์ดการ์ด (Balanced scorecard) ของ แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton) มีความสมดุลซึ่งกันและกันในการกำหนดมุมมอง 4 มุมมอง โดยทุกมุมมองจะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร มุมมองด้านการเงินจะมีความสัมพันธ์และมีความสมดุล (Balanced) กับมุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จะมีความสัมพันธ์และมีความสมดุล (Balanced) กับมุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านกระบวนการภายใน และในแต่ละมุมมองจะต้องกำหนดกรอบการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 4 รายการ (พลู เดชะรินทร์, 2548, 26-28) มี วัตถุประสงค์ (Objective) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เป้าหมาย (Target) และความคิดริเริ่ม หรือสิ่งที่ จะทำ (Initiatives)

ในส่วนของขั้นตอนประกอบด้วย 5 ขั้นตอน 1) การวิเคราะห์และกำหนดทิศทางองค์กร (Analyze and Design Organization) 2) การวางแผน (Planning) 3) การถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติ (Organize implementation) 4) การติดตามและประเมินผล (Reflect and Evaluation) 5) การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (New look report and Continuous Improvement) ซึ่งสอดคล้องกับ (พลู เดชะรินทร์, 2546, 47-49) กล่าวว่า กระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard นั้น ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กรควรมีกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรจะมี ความสัมพันธ์กันอย่างไร จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง สร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะของ

ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของ วัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านตัวชี้วัด ฐานข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้ง แผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ ได้แก่ การจัดทำตัวชี้วัด การกำหนด เป้าหมายโดยอาศัยข้อมูลปัจจุบัน และการจัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วย ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น เมื่อจัดทำแผนงาน /โครงการเสร็จแล้ว แปลงตัวชี้วัดและเป้าหมาย ระดับองค์กรให้ผู้บริหารรองลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก พร้อม กำหนดตัวชี้วัด

ส่วนผลจากการประเมินโดยผู้ปฏิบัติพบว่า รูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ประเมิน โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติพบว่ามีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.35$  S.D.=.235) เมื่อพิจารณารายด้าน มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และมีประโยชน์ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ( $\bar{X}=4.38, 4.36, 4.31$  S.D.=.312, .300, .216) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวิณา อ่องแสงคุณ (2549) ได้ทำการ วิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการประเมินองค์กรแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัคร สังฆมณฑลกรุงเทพฯ นคร ผลการวิจัยพบว่า เป็นรูปแบบที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่ามี ความเหมาะสมในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดและสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ (ปาณิสรา แพงพุทธ, 2553) ได้วิจัยรูปแบบการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนใน ฟันตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า เป็นรูปแบบที่มีประโยชน์ในระดับมากที่สุด มีความ เป็นไปได้ในระดับมากที่สุด มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติ ในการบริหารสถานศึกษาได้จริง

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) จากผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนขนาดเล็กทั้งที่ผ่านการรับรอง และไม่ผ่านการรับรอง จากสมศ. มีสภาพปัญหาที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือขาดการบริหารจัดการเชิงระบบ ไม่มีระบบในการ แปลงแผนไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน เนื่องจาก 1) ปัญหาด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบเกี่ยวกับ บุคลากรไม่เพียงพอ บุคลากรสอนไม่ตรงกับวิชาเอกและความถนัด บางโรงเรียนจ้างครูที่ไม่มีวุฒิ ครุ มาทำการสอนซึ่งไม่มีจิตวิญญาณแห่งความเป็นครู และขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการ เรียนการสอน ครูขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ครูมีการย้ายบ่อย ครูขาดความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีการเปลี่ยนบ่อย เนื่องจากลงโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อเอาตำแหน่งพอครบเวลาที่กำหนดหรือไม่ครบก็ย้ายไปสู่โรงเรียนที่ใหญ่กว่า 2) ปัญหาด้าน

กระบวนการภายใน พบเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็กขาดการวางแผนเชิงระบบ ไม่มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน ขาดการนิเทศติดตามประเมินผลเชิงระบบ ไม่มีการประเมินงาน ต้นสังกัดไม่กำหนดรูปแบบนิเทศสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่ชัดเจน ตลอดจนไม่มีการเสริมแรง สร้างแรงจูงใจให้กับโรงเรียนขนาดเล็กโดยเฉพาะการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก

3) ปัญหาด้านงบประมาณและทรัพยากร พบเกี่ยวกับ โรงเรียนขนาดเล็กมีงบประมาณในการบริหารจัดการไม่เพียงพอ การใช้สื่อทางไกล DLTV ของโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาในการรับสัญญาณ และนักเรียนที่เรียน DLTV ทั้งวันทำให้นักเรียนเบื่อหน่าย 4) ปัญหาด้านคุณภาพผู้เรียน พบเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพการจัดการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ ผู้ปกครองขาดความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษาของโรงเรียน จากปัญหาที่พบจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีมาตรการในการดูแลบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กที่ชัดเจน โดยการจัดครูให้ครบชั้นไม่ผูกมัดกับจำนวนนักเรียน เพราะการมีครูครบชั้นเรียนดีกว่าการมีสื่อการสอนแล้วให้ครูสอนคนเดียวหลายชั้นเรียน และเป็นการแก้ปัญหาที่โรงเรียนจ้างครูอัตราจ้างที่ไม่มีใบประกอบวิชาชีพครูเพราะการจ้างครูที่ไม่มีจิตวิญญาณแห่งความเป็นครูและไม่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่คุณภาพการศึกษาต่อไป นอกจากนี้ ยังต้องกำหนดระยะเวลาที่ผู้บริหารและครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กย้ายหรือเปลี่ยนตำแหน่ง อย่างน้อย 4 ปี จึงย้ายหรือเปลี่ยนตำแหน่งได้ เพราะเวลา 4 ปีสามารถบริหารจัดการได้ลงตัวและสามารถที่จะบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ และหน่วยงานต้นสังกัดต้องมีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครูและผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก และที่สำคัญที่สุดหน่วยงานต้นสังกัดควรมีนโยบายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หากไม่ให้อัตรากำลังในโรงเรียนขนาดเล็กก็ไม่ควรเปิดสอบผู้บริหาร

1.2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีระบบ รูปแบบในการส่งเสริมดูแล นิเทศติดตามกำกับโรงเรียนขนาดเล็กที่ชัดเจน โดยเฉพาะการประกันคุณภาพภายในต้องให้ความสำคัญและดำเนินการอย่างจริงจัง โดยกำหนดมาตรการในการนิเทศติดตามกับผู้บริหารโรงเรียนแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนมาดำเนินการกับโรงเรียน ซึ่งจะต้องมีผลปรากฏที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

1.3) หน่วยงานต้นสังกัดควรสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรตามความต้องการของโรงเรียน โดยเฉพาะสื่อ นวัตกรรมบางตัวไม่เหมาะกับโรงเรียนขนาดเล็กทุกโรงเพราะโรงเรียนขนาดเล็กแต่ละโรงมีบริบทที่แตกต่างกัน จึงควรสนับสนุนแต่ให้ทางเลือกโรงเรียนขนาดเล็ก

1.4) ในส่วนของคุณภาพผู้เรียนในปัจจุบันสนับสนุนในการจัดการศึกษาต่างกันบริบทต่างกัน การประเมินคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนแต่ละขนาดควรกำหนดเกณฑ์ในการประเมินและจัดกลุ่มเปรียบเทียบให้เป็นไปตามเกณฑ์ของโรงเรียนแต่ละกลุ่ม

ซึ่งหน่วยงานต้นสังกัดโดยเฉพาะสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำควมข้อมูลที่ได้จากการวิจัย โดยเฉพาะผลการศึกษาศาภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนอย่างแท้จริง โดยนำแนวคิดจากการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยอาศัยแนวคิดการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มากำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาอื่นๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องให้มีคุณภาพและโรงเรียนขนาดเล็กจะไม่ต้องยุบรวมแต่จะได้อยู่คู่กับสังคมต่อไป

2) จากผลการพัฒนารูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีข้อเสนอแนะดังนี้

2.1 หน่วยงานต้นสังกัดในระดับเขตพื้นที่การศึกษาควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุล เพราะเป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญทุกมิติของโรงเรียน เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติตลอดจนเป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กรที่เป็นระบบ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจ

2.2 หน่วยงานต้นสังกัดระดับเขตพื้นที่การศึกษาควรมีนโยบายให้โรงเรียนขนาดเล็กนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุลไปใช้โดยปรับให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่งและควรขยายไปสู่โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ทั้งนี้โรงเรียนต้องปรับให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาเอง

2.3 หน่วยงานต้นสังกัดควรพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในโดยใช้ Balanced Scorecard เป็นฐานในการพัฒนา

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้

จากผลการวิจัยที่พบการนำรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ไปประยุกต์ใช้มีข้อเสนอแนะดังนี้

2.1 จากผลการวิจัยที่พบว่าโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 มีสภาพปัจจุบันปัญหา ในภาพรวมทุกมุมมองมีปัญหาในการปฏิบัติงานในระดับมาก ( $\bar{X}=3.80, S.D.=0.26$ ) ดังนั้นการนำรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กไปใช้สถานศึกษาควรปรับการดำเนินการแต่ละขั้นตอนให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง เพื่อให้การใช้รูปแบบเกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 การนำ รูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กไปใช้สถานศึกษาควรประเมินผลการใช้เป็นระยะๆ เพื่อพัฒนาการการใช้รูปแบบ

2.3 จากผลการวิจัยที่พบว่าองค์ประกอบรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มี 4 ด้าน 13 องค์ประกอบ 1) ด้านการเรียนรู้และพัฒนามี 3 องค์ประกอบ 2) ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายในมี 4 องค์ประกอบ 3) ด้านงบประมาณและทรัพยากรมี 1 องค์ประกอบ และด้านผู้เรียนมี 5 องค์ประกอบ ดังนั้นสถานศึกษาจึงควรนำองค์ประกอบดังกล่าวไปใช้ในการบริหารสถานและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ตรงตามบริบทของสถานศึกษา

2.4 จากผลการวิจัยที่พบรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีขั้นตอนการใช้อย่างชัดเจนดังนั้นสถานศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้

### 3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรนำรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ไปใช้ในสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

3.2 ควรนำองค์ประกอบที่ได้จากรูปแบบการบริหารแบบสมดุสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มาวิจัยเพื่อพัฒนาเป็นตัวชี้วัดของระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ.(2542). แนวทางการดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : อรุณสภานานาชาติ.
- \_\_\_\_\_. (2546). พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กรมสามัญศึกษา. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม) พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร : องค์การสำเร็จการศึกษา
- \_\_\_\_\_. (2550). เอกสารประกอบการพัฒนา หลักสูตรพัฒนาผู้นำกรเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา
- ชรชัย อ่อนมี .(2552).การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน โดยใช้การบริหารแบบสมดุล: กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน(2550). แผนพัฒนาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10(พ.ศ.2550-2554). กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- คมกฤษ ภาวสุทธิ์นนท์. (2547). **Balanced Scorecard: แนวคิดเชิงทฤษฎีกับการนำไปประยุกต์ใช้**. วารสารวิชาการ APHEIT JOURNAL สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย 2547, 11(1),58-65.
- จรัสพัฒน์ เงามประเสริฐวงศ์.(2544). การเปรียบเทียบสมรรถนะ : คู่มือสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย **ออสเตรเลีย (Benchmarking a Manual for Australian Universities)**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ฉัตร ไทยอุทิศ. (2547). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยหลักการ **Balanced Scorecard**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2544). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ตพเนรมิตการพิมพ์.
- ชินเนี่ย รัตภักดิ์ และ ทนงศักดิ์ ยาทะเล. (2550).การศึกษาแนวทางการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ด้วย **Balanced Scorecard** กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ตาก.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ตาก.

ปวีณา นามประดิษฐ์.(2546). การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์วิจัยแห่งชาติด้านการจัดการ  
สิ่งแวดล้อมและของเสียอันตราย โดยใช้ **Balanced Scorecard**.โครงการพิเศษปริญญา  
นิพนธ์ บธ.ม.(พาณิชยและการบัญชี). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

ปานิสรา แพงพุทธ.(2553).รูปแบบการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนในพื้นที่ตามปรัชญา  
เศรษฐกิจพอเพียง.วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษ  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ปรียาพร วงศ์อนุตโรจน์.(2546). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ  
บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.

พสุ เดชะรินทร์.(2546).เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย **Balanced Scorecard** และ **Key  
Performance Indicators**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

\_\_\_\_\_. (2548). **Balanced Scorecard** รู้ลึกในการปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โรง  
พิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรภัทร ภูเจริญ และ ธนกฤต จรัสรุ่งสวัสดิ์.(2546). **Key Performance Indicators**. (พิมพ์ครั้งที่ 3).  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรีนควิกปริ้นท์ จำกัด.

วัฒนา พัฒนพงศ์.(2546). **BSC** และ **KPI** เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.

วีณา อ่องแสงคุณ.(2549). การพัฒนารูปแบบการประเมินองค์กรแบบสมดุล สำหรับโรงเรียน  
คาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขา  
บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วีรยุทธ มามะศิริานนท์. (2546). การใช้ระบบ **Balanced Scorecard**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

วีระเดช เชื้อนาม.(2547). **เขย่า BALANCED SCORECARD**. กรุงเทพฯ : บริษัท ฟ็องฟ้า พรินต์ติ้ง  
จำกัด.

วีระเดช เชื้อนาม และ มัลลิกา เชื้อนาม.(2550). **Scorecard Cockpit**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ :  
บริษัท ฟ็องฟ้า พรินต์ติ้ง จำกัด.

วีระยุทธ ชาดะกาญจน์ . (2556). เทคนิคการบริหารสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 4.  
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สนอง ศิริกุลวัฒนา. (2550). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550-2554)**.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พัฒนาหลักสูตร.
- สมาน อิศวภูมิ.(2549). รายงานการวิจัยเรื่อง การบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่  
การศึกษาใน ประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศอังกฤษ. กรุงเทพฯ : สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา,กระทรวงศึกษาธิการ.(2553). **แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับ  
ปรับปรุง(พ.ศ.2552-2559)**. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิคจำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547). **แนวทางดำเนินงานโรงเรียนวิถีพุทธ  
(พิมพ์ครั้งที่ 3)**. กรุงเทพฯ: อูษาการพิมพ์.
- สิทธิศักดิ์ พุกฤษ์ปิติกุล.(2546). **การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced  
Scorecard**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท ที เอส บี โปรดักส์ จำกัด.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). **หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน**. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์ เอส ดี เพรส.
- Brown, W. B. & Moberg, D. J. (1980). **Organization theory and management : A macro  
approach**. New York: John Wiley and Sons.
- Davis, Stanley B. (2000). **An investigation of the development, implementation, and  
effectiveness of the balanced scorecard: A field study**. (The University of Alabama).  
Abstract Retrieved April 24, 2007,from <http://www.proquest.umi.com/pqdweb>.
- Lumley, Aruina M. (1995). **The Change Process and the Change Outcomes in the  
Development of an Innovation Elementary School Library Media Program**. Abstract  
from:Proquest File : Dissertaion Abstracts Item: 9517474.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of education**. New York: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. and Norton, P. (1996). **The balanced scorecard: translating strategy into action**.  
America: Printed in the United of America.
- Smith, Rodney E. (2000). **Explaining relative firm performance in the personal computer  
manufacturing industry: A balanced scorecard framework**. (University of California,  
Irvine). Abstract Retrieved April 24, 2007,from <http://www.proquest.umi.com/pqdweb>.
- Ullrich, Mark J. (2000). *The effects of the balanced scorecard's information reporting system  
and economic incentives on effort allocation among multiple goals*. (University of South  
Carolina).Abstract Retrieved April 24, 2007,from <http://www.proquest.umi.com/pqdweb>.



ภาคผนวก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ชุดเครื่องมือสำหรับศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2

โดยใช้ Multi Methodology

เพื่อการวิจัยเรื่อง

การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบสมดุล

ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ผศ.ดร. วีระยุทธ ชาตะกาญจน์

ผอ. อารณ อ่อนคง

แบบบันทึกการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 2 โดยใช้ Multi Methodology  
เพื่อการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารแบบสมดุล  
สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

---

คำชี้แจง

ด้วย ผศ.ดร. วีระยุทธ ชาทะกาญจน์ และ ผอ.อาภรณ์ อ่อนคง กำลังศึกษาวิจัยเรื่อง  
การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 2

เครื่องมือชุดนี้เป็นที่ใช้ในการวิจัยในระยะที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาของการบริหาร  
แบบสมดุล(Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราชเขต 2 ประกอบด้วยดังนี้

1. แบบบันทึกการศึกษาเอกสาร
2. แบบบันทึกการสัมภาษณ์
3. แบบบันทึกการสังเกตการปฏิบัติงาน
4. แบบสอบถาม

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในการวิจัยเพื่อการพัฒนา รูปแบบการบริหารแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาด ซึ่งเป็นการวิจัยเพื่อสร้างแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ในรูปแบบใหม่เพื่อแก้ปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่มีคุณภาพ และเป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพสูงขึ้น ผ่านการรับรองและประเมินคุณภาพจากสำนักงานรับรองและประเมินคุณภาพการศึกษา รวมทั้งทำให้การศึกษาในภาพรวมของประเทศไทยสูงขึ้น ดังนั้น ท่านจึงเป็นบุคคลหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการศึกษาเอกสารการบริหารจัดการ การศึกษา การสังเกต และการสัมภาษณ์ ในระหว่างการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียง/บันทึกภาพ วิดีโอ ทั้งนี้ เพื่อความถูกต้องของเนื้อหา ผู้วิจัยจะใช้รหัสแทนชื่อและนามสกุลจริงของท่านลงในแบบบันทึกข้อมูลเทปการสัมภาษณ์/วิดีโอเทป และจะทำลายข้อมูลเมื่อการศึกษาครั้งนี้สิ้นสุด ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะถูกเก็บเป็นความลับและจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ท่าน แต่ประการใด จะไม่มีการระบุชื่อ/ข้อมูลส่วนตัวของท่าน “จะไม่มีเผยแพร่ภาพถ่ายหรือวิดีโอที่มีรูปของท่านแก่สาธารณะ” “หากผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องแสดงภาพถ่ายที่มีรูปของท่าน ผู้วิจัยจะระมัดระวังไม่ให้เห็นภาพหน้าทั้งหมดของท่าน และจะใช้แสดงเพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น” การเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้จึงไม่เกิดผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใดมีแต่จะส่งผลดีต่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของชาติต่อไป

ขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ



1.2 เปิดสอนตั้งแต่ .....

1.3 เขตพื้นที่บริการของโรงเรียน.....

## 2. ข้อมูลด้านการบริหาร

2.1 จำนวนนักเรียน ทั้งหมด .....คน จำแนกเป็นดังนี้

2.1.1 ชั้นอนุบาล 1 จำนวน.....คน

2.1.2 ชั้นอนุบาล 2 จำนวน .....คน

2.1.3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 จำนวน .....คน

2.1.4 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 จำนวน .....คน

2.1.5 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 จำนวน.....คน

2.1.6 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 จำนวน .....คน

2.1.7 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 จำนวน .....คน

2.1.8 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน .....คน

2.2 จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา มีทั้งหมด ..... คน จำแนกเป็นดังนี้

2.2.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน การศึกษาระดับ.....

2.2.2 ครูผู้สอน ..... คน การศึกษาระดับ ..... จำนวน .....คน

2.2.3 ลูกจ้างประจำ (นักรการ)...คน อัตราครูต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนดไว้ ...อัตรา

2.2.4 ครูจ้างสอนชั่วคราว .....คน การศึกษาระดับ.....

2.3 อัตราส่วนครูต่อนักเรียน.....

2.4 ข้อมูลครู

-จบสาขาวิชา

-ความสามารถพิเศษ

-ความก้าวหน้าในการพัฒนา

2.4 การจัดห้องเรียนเพื่อการเรียนการสอน .....ห้องและคิดอัตราส่วนห้องเรียน  
ต่อนักเรียนคือ .....

2.5 ขอบข่ายภารกิจความรับผิดชอบ โรงเรียนแบ่งกลุ่มงานรับผิดชอบออกเป็นดังนี้

2.5.1.....

.....  
.....

2.5.2.....

.....  
.....

2.5.3.....

.....  
.....

2.5.4.....

.....  
.....

2.5.5.....

## 2.6 อาคารเรียน อาคารประกอบ

## 2.7 คะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

- 2.7.1 ภาษาไทย เฉลี่ยร้อยละ .....
- 2.7.2 คณิตศาสตร์ เฉลี่ยร้อยละ .....
- 2.7.3 วิทยาศาสตร์ เฉลี่ยร้อยละ .....
- 2.7.4 สังคมศึกษา เฉลี่ยร้อยละ.....
- 2.7.5 สุขศึกษาและพลศึกษา เฉลี่ยร้อยละ .....
- 2.7.6 ศิลปะ เฉลี่ยร้อยละ .....
- 2.7.7 งานอาชีพและเทคโนโลยี เฉลี่ยร้อยละ .....
- 2.7.8 ภาษาต่างประเทศ เฉลี่ยร้อยละ.....

## 2.8 ผลการประเมินมาตรฐานการศึกษาจากสมศ ในรอบที่ 3 ระดับประถมศึกษา

ระดับคุณภาพของแต่ละมาตรฐานในแต่ละด้าน คือ

2.8.1 กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน

2.8.1.1 ตัวบ่งชี้ที่ 1 ระดับคุณภาพ .....

2.8.1.2 ตัวบ่งชี้ที่ 2 ระดับคุณภาพ.....

2.8.1.3 ตัวบ่งชี้ที่ 3 ระดับคุณภาพ .....

2.8.1.4 ตัวบ่งชี้ที่ 4 ระดับคุณภาพ.....

2.8.1.5 ตัวบ่งชี้ที่ 5 ระดับคุณภาพ.....

2.8.1.6 ตัวบ่งชี้ที่ 6 ระดับคุณภาพ .....

2.8.1.7 ตัวบ่งชี้ที่ 7 ระดับคุณภาพ.....

2.8.1.8 ตัวบ่งชี้ที่ 8 ระดับคุณภาพ.....

2.8.2 กลุ่มตัวบ่งชี้ข้อตกลง

2.8.2.1 ตัวบ่งชี้ที่ 9 ระดับคุณภาพ .....

2.8.2.2 ตัวบ่งชี้ที่ 10 ระดับคุณภาพ.....

2.8.3 กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม

2.8.3.1 ตัวบ่งชี้ที่ 11 ระดับคุณภาพ .....

2.8.3.2 ตัวบ่งชี้ที่ 12 ระดับคุณภาพ.....

2.9 แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียนที่ใกล้โรงเรียน ได้แก่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.10 การจัดโครงสร้างการบริหารงาน

.....  
.....  
.....

2.11 เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารผู้บริหาร โรงเรียนใช้เครื่องมือต่อไปนี้  
ในการควบคุม ติดตาม กำกับและนิเทศการบริหารในโรงเรียน คือ

### 3. ข้อมูลด้านสภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมในชุมชน













11.ปัญหา/อุปสรรค

.....

.....

.....



เครื่องมือหมายเลข 02

## แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษานาเล็ก โดยใช้แนวคิดการบริหาร  
แบบสมดุล (Balanced Scorecard)

.....  
วัน เดือนปี ที่สัมภาษณ์

.....  
ผู้ให้สัมภาษณ์  นาย  นาง  นางสาว

.....  
ตำแหน่ง

.....  
สถานที่ทำงาน

.....  
แนวทางการสัมภาษณ์

.....  
ค่านักเรียน

1. ท่านมีนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือแนวทางในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนอย่างไร

2. ท่านได้ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างไร

-โครงการที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพนักเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ด้านกระบวนการภายใน**

2.ท่านได้ดำเนินการในการจัดการศึกษาสู่มาตรฐานการศึกษาอย่างไรบ้าง

-โครงการที่ดำเนินการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.ท่านมีการดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างไรบ้าง

-โครงการที่ดำเนินการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านได้ดำเนินการจัดระบบบริหารจัดการหลักสูตรของโรงเรียนอย่างไร

-โครงการที่ดำเนินการ

### ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

5.ท่านมีการพัฒนาบุคลากรอย่างไรบ้าง

-โครงการที่ดำเนินการ

.....

.....

.....

.....

.....

6.ท่านมีวิธีการตรวจสอบและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างไร

-โครงการที่ดำเนินการ

.....

.....

.....

.....

7.ท่านมีกิจกรรม/โครงการในการตรวจสอบและพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือไม่อย่างไร

-โครงการที่ดำเนินการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ด้านงบประมาณและทรัพยากร

8.ท่านมีการนำระบบสารสนเทศไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรหรือไม่ อย่างไร

9. โครงการที่ท่านใช้ในการนำระบบสารสนเทศไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. ท่านมีระบบบริหารงบประมาณและทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

11. ท่านมีกิจกรรม/โครงการในการบริหารจัดการด้านงบประมาณหรือทรัพยากร หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

12. ท่านคิดว่าปัญหา/อุปสรรคที่สำคัญที่สุดของโรงเรียนขนาดเล็กคืออะไรบ้าง อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

แบบบันทึกการสังเกตการปฏิบัติงาน  
เพื่อการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบสมดุล  
สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

บันทึกการสังเกตครั้งที่.....

ชื่อ - นามสกุล .....

สถานที่สังเกต.....สังเกตเมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

สถานการณ์ที่สังเกต.....

\*\*\*\*\*

ข้อที่	รายการที่สังเกต	การปฏิบัติ	
		ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ
1	การดำเนินการเกี่ยวกับมุมมองด้านนักเรียน ประกอบด้วย		
	1.1 กิจกรรมที่ส่งเสริมวิชาการของนักเรียน		
	1.2 กิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนากิจกรรมนักเรียน		
	1.3กิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน		
	1.4 กิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน		
	1.5 กิจกรรมที่ส่งเสริมความสามารถพิเศษของนักเรียน		
2	การดำเนินการเกี่ยวกับมุมมองด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย		
	2.1 โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่ดี		
	2.2โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ทิศทางในการจัดการศึกษาที่ชัดเจน		
	2.3โรงเรียนมีจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและนำไปสู่		

ข้อที่	รายการที่สังเกต	การปฏิบัติ	
		ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ
	กระบวนการปฏิบัติ		
	2.4 โรงเรียนมีสร้างเอกถักษณ์ที่โดดเด่น		
	2.5 โรงเรียนมีการสร้างโอกาสและดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึง		
	2.6 โรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นกัลยาณมิตร		
	2.7 โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้		
	2.8 โรงเรียนมีการพัฒนาและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เป็นสำคัญ		
	2.9 โรงเรียนมีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามสภาพจริง		
	2.10 โรงเรียนมีการใช้สื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษา		
	2.11 โรงเรียนมีกระบวนการนิเทศที่เป็นระบบ		
	2.12 โรงเรียนการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา		
	2.13 โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรและบูรณาการกระบวนการเรียนรู้		
	2.14 โรงเรียนให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายและมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน		
	2.15 โรงเรียนมีการจัดระบบติดต่อสื่อสาร ประสานงานและประชาสัมพันธ์		
3	ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบด้วย		
	3.1 การพัฒนาครูให้เป็นผู้มุ่งผลสัมฤทธิ์		
	3.2 การพัฒนาครูให้เป็นผู้บริการที่ดี		

ข้อที่	รายการที่สังเกต	การปฏิบัติ	
		ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ
	3.3 การส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเอง		
	3.4 การพัฒนาครูให้มีการทำงานเป็นทีม		
	3.5 การพัฒนาครูให้เป็นผู้การออกแบบการเรียนรู้แบบมีอาชีพ		
	3.6 การพัฒนาครูให้เป็นผู้การพัฒนาผู้เรียนแบบมีอาชีพ		
	3.7 การพัฒนาครูให้เป็นผู้การบริหารจัดการชั้นเรียนแบบมีอาชีพ		
	3.8 โรงเรียนมีการส่งเสริมและพัฒนาให้ครูและบุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยในชั้นเรียน		
	3.9 การจัดสวัสดิการ สวัสดิภาพ และการสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา		
	3.10 การจัดครูให้สอนครบชั้นเรียนและแก้ปัญหาการขาดแคลนครู		
4	ด้านงบประมาณและทรัพยากร ประกอบด้วย		
	4.1 การจัดทำแผนงบประมาณ แผนงาน และโครงการให้มีความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด		
	4.2 การจัดสรรงบประมาณสอดคล้องกับภารกิจที่ต้องการดำเนินการตามแผนงานและโครงการภายในโรงเรียนอย่างเพียงพอและมีความเพียงพอ		
	4.3 ความร่วมมือในการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา		
	4.3 การบริหารงานการเงิน บัญชี และการจัดทำเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง		
	4.5 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติและรายงานการใช้จ่ายต่อคณะกรรมการสถานศึกษา		

ข้อที่	รายการที่สังเกต	การปฏิบัติ	
		ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ
	4.6 การวางแผนจัดซื้อ จัดหาพัสดุ และการควบคุมรักษาจำหน่ายพัสดุของสถานศึกษา		
	4.7 ภาควิชา เครื่องมือ ห้องเรียน มีระบบเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ พี่เลี้ยงศึกษานิเทศก์ ชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา		
	4.8 โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสมใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล		

ข้อความที่บันทึกจากการสังเกต

1. สรุปข้อคิดเห็นจากการสังเกตการดำเนินงานเกี่ยวกับมุมมองด้านนักเรียน

.....  
 .....

2. สรุปข้อคิดเห็นจากการสังเกตการดำเนินงานเกี่ยวกับมุมมองด้านกระบวนการภายใน

.....  
 .....

3. สรุปข้อคิดเห็นจากการสังเกตการดำเนินงานเกี่ยวกับมุมมองด้านทรัพยากรและการเงิน

.....  
 .....

4. สรุปข้อคิดเห็นจากการสังเกตการดำเนินงานเกี่ยวกับมุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา

.....  
 .....

ลงชื่อผู้สังเกต.....

ตำแหน่ง.....

## แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

## คำชี้แจง

- 1.แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
  - 2.แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 เพื่อสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ข้อมูลที่ได้จะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอเป็นภาพรวมของเขตพื้นที่การศึกษาเท่านั้น ดังนั้น การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จึงไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด
  3. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
    - ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มี 5 ข้อ
    - ตอนที่ 2 สอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของโรงเรียนขนาดเล็ก 4 ด้าน จำนวน 48 ข้อ กำหนดระดับการปฏิบัติมี 5 ระดับ
    - ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ
- ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาอนุเคราะห์เวลาในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

**ตอนที่ 1** สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ตามสภาพความเป็นจริง

1. เพศ  ชาย  หญิง

2. อายุ  ไม่เกิน 29 ปี  30-39 ปี

40-49 ปี  50-60 ปี

3. ระดับการศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งปัจจุบัน  ผู้บริหารสถานศึกษา  หัวหน้ากลุ่มงาน

5. ประสบการณ์ในการทำงาน  5-10 ปี  11-20 ปี  21-30 ปี  31 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสภาพปัญหาการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ขนาดเล็กตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราชแบ่งออกเป็น 4 ด้าน รวมทั้งหมด 48 ข้อ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาระดับสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ว่าอยู่ในระดับใด ( 5 4 3 2 หรือ 1)

แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องเลขนั้น ๆ ซึ่งมีความหมายดังนี้ คือ

5 หมายถึง มีปัญหาในการปฏิบัติงานระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีปัญหาในการปฏิบัติงานระดับมาก

3 หมายถึง มีปัญหาในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีปัญหาในการปฏิบัติงานระดับน้อย

1 หมายถึง มีปัญหาในการปฏิบัติงานระดับน้อยที่สุด

การบริหารตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 2

ข้อ ที่	รายการปฏิบัติ	ระดับปัญหาในการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ดำนนักเรียน							
1	การส่งเสริมความสามารถของนักเรียนในด้านการสื่อสาร	.....	.....	.....	.....	.....	
2	การส่งเสริมความสามารถของนักเรียนในการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดเป็นระบบ	.....	.....	.....	.....	.....	
3	การส่งเสริมความสามารถของนักเรียนในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญได้อย่างถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของหลักเหตุผล คุณธรรมและข้อมูลสารสนเทศ	.....	.....	.....	.....	.....	
4	การส่งเสริมความสามารถของนักเรียนในการใช้ทักษะชีวิต	....	.....	....	.....	.....	
5	การส่งเสริมความสามารถของนักเรียนในการใช้เทคโนโลยี	.....	.....	.....	.....	.....	
6	การส่งเสริมคุณลักษณะของนักเรียนในด้านความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์	.....	.....	.....	.....	.....	
7	การส่งเสริมคุณลักษณะของนักเรียนในด้านความซื่อสัตย์สุจริต	.....	.....	.....	.....	.....	
8	การส่งเสริมคุณลักษณะของนักเรียนในด้านมีวินัย	.....	.....	.....	.....	.....	

ข้อ ที่	รายการปฏิบัติ	ระดับปัญหาในการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
9	การส่งเสริมคุณลักษณะของนักเรียนใน ด้านใฝ่เรียนรู้	.....	.....	.....	.....	.....	
10	การส่งเสริมคุณลักษณะของนักเรียนในด้าน อยู่อย่างพอเพียง	.....	.....	.....	.....	.....	
11	การส่งเสริมคุณลักษณะของนักเรียนในด้านมุ่งมั่น ในการทำงาน	.....	.....	.....	.....	.....	
12	การส่งเสริมคุณลักษณะของนักเรียนในด้านรัก ความเป็นไทย	.....	.....	.....	.....	.....	
13	การส่งเสริมคุณลักษณะของนักเรียนในด้านมีจิต สาธารณะ	.....	.....	.....	.....	.....	
14	การส่งเสริมการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนของนักเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
15	การส่งเสริมการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
<b>ด้านกระบวนการภายใน</b>							
16	โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ทิศทาง ในการจัดการศึกษาที่ชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....	
17	โรงเรียนมีจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและนำ แผนไปสู่กระบวนการปฏิบัติ	.....	.....	.....	.....	.....	
18	โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการที่ดี	.....	.....	.....	.....	.....	
19	โรงเรียนมีสร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่น	.....	.....	.....	.....	.....	
20	โรงเรียนมีการสร้างโอกาสและดูแลช่วยเหลือ นักเรียนอย่างทั่วถึง	.....	.....	.....	.....	.....	
21	โรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และ วัฒนธรรมการทำงานที่เป็นกัลยาณมิตร	.....	.....	.....	.....	.....	

ข้อ ที่	รายการปฏิบัติ	ระดับปัญหาในการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
22	โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้	.....	.....	.....	.....	.....	
23	โรงเรียนมีการพัฒนาและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ	.....	.....	.....	.....	.....	
24	โรงเรียนมีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามสภาพจริง	.....	.....	.....	.....	.....	
25	โรงเรียนมีการใช้สื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษา	.....	.....	.....	.....	.....	
26	โรงเรียนมีกระบวนการนิเทศที่เป็นระบบ	.....	.....	.....	.....	.....	
27	โรงเรียนการพัฒนาาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา	.....	.....	.....	.....	.....	
28	โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรและบูรณาการกระบวนการเรียนรู้	.....	.....	.....	.....	.....	
29	โรงเรียนให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายและมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
30	โรงเรียนมีการจัดระบบติดต่อสื่อสาร ประสานงาน และประชาสัมพันธ์	.....	.....	.....	.....	.....	
<b>ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา</b>							
31	โรงเรียนมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร	.....	.....	.....	.....	.....	
32	โรงเรียนมีการจัดให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความถนัด	.....	.....	.....	.....	.....	
33	โรงเรียนมีการนิเทศกำกับ การปฏิบัติงานของครู	.....	.....	.....	.....	.....	

ข้อ ที่	รายการปฏิบัติ	ระดับปัญหาในการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	และบุคลากร						
34	โรงเรียนมีการส่งเสริมและพัฒนาให้ครูและบุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี	.....	.....	.....	.....	.....	
35	โรงเรียนมีการส่งเสริมและพัฒนาให้ครูและบุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยในชั้นเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
36	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	.....	.....	.....	.....	.....	
37	โรงเรียนมีการส่งเสริมและพัฒนาให้ครูและบุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยในชั้นเรียน	.....	.....	.....	.....	.....	
38	การจัดสวัสดิการ สวัสดิภาพ และการสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา	.....	.....	.....	.....	.....	
39	การจัดครูให้สอนครบชั้นเรียนและแก้ปัญหาการขาดแคลนครู	.....	.....	.....	.....	.....	
40	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ	.....	.....	.....	.....	.....	
ด้านงบประมาณและทรัพยากร							
41	การจัดทำแผนงบประมาณ แผนงาน และโครงการให้มีความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด	.....	.....	.....	.....	.....	
42	การจัดสรรงบประมาณสอดคล้องกับภารกิจที่ต้องการดำเนินการตามแผนงานและโครงการภายในโรงเรียนอย่างเพียงพอและมีความเพียงพอ	.....	.....	.....	.....	.....	
43	ความร่วมมือในการระดมทรัพยากรและ	.....	.....	.....	.....	.....	

ข้อ ที่	รายการปฏิบัติ	ระดับปัญหาในการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	ลงทุนเพื่อการศึกษา						
44	การบริหารงานการเงิน บัญชี และการจัดทำเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	.....	.....	.....	.....	.....	
45	การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติ และรายงานการใช้จ่ายเงินต่อคณะกรรมการสถานศึกษา	.....	.....	.....	.....	.....	
46	การวางแผนจัดซื้อ จัดหาพัสดุ และการควบคุมรักษา จำนวนพัสดุของสถานศึกษา	.....	.....	.....	.....	.....	
47	ภาคี เครือข่าย โรงเรียนมีระบบเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ พี่เลี้ยง ศึกษานิเทศก์ ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	.....	.....	.....	.....	.....	
48	โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสมใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	.....	.....	.....	.....	.....	

**ตอนที่ 3** โปรดแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับสภาพปัญหา ข้อเสนอแนะของโรงเรียนขนาดเล็ก  
ในประเด็นต่อไปนี้

### 3.1 ด้านนักเรียน

ปัญหาอุปสรรค

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

### 3.2 ด้านการกระบวนการภายใน

ปัญหาอุปสรรค

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

### 3.3 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ปัญหาอุปสรรค

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

3.4 ด้านงบประมาณและทรัพยากร

ปัญหาอุปสรรค

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง





เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship)  
ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ ประเมิน รูปแบบฉบับร่างโดยผู้เชี่ยวชาญ  
เพื่อการวิจัย เรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารแบบสมดุ  
สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

โดย

ผศ.ดร.วีระยุทธ ชატะกาญจน์

ผอ. อารณ อ่อนคง

ประเด็นคำถามเพื่อการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)  
 เพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสม (appropriateness) ความเป็นไปได้  
 (feasibility) และความเป็นประโยชน์ ของร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุ  
 สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

\*\*\*\*\*

คำแนะนำ : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อที่เป็นคำตอบหรือเติมคำ / ข้อความลงใน  
 ช่องว่างที่ ตรงกับความเป็นจริง

1. ร่างรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีองค์ประกอบ  
 ที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 หลักการ แนวคิด ของรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียน  
 ประถมศึกษาขนาดเล็ก

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการของบริหารแบบสมดุลสำหรับ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....  
 .....

2. ส่วนที่ 1 หลักการ แนวคิด ของรูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียน  
 ประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่

2.1 ชื่อรูปแบบ รูปแบบการบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารแบบสมมูลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร ช่วยแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ และแนวทางการบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ การควบคุมกลยุทธ์ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

2.3 หลักการพื้นฐานของการบริหารแบบสมมูลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เป็นเครื่องมือทางด้านบริหารที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร และมุมมองด้านนักเรียน

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

3. ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของการบริหารแบบสมมูลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มี 4 มุมมอง 13 องค์ประกอบ มีตัวบ่งชี้ 123 ตัวบ่งชี้ จำแนกได้ดังนี้

- 1) มุมมองที่ 1 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มี 3 องค์ประกอบ 31 ตัวบ่งชี้
- 2) มุมมองที่ 2 ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน มี 4 องค์ประกอบ 28 ตัวบ่งชี้
- 3) มุมมองที่ 3 ด้านงบประมาณและทรัพยากร มี 1 องค์ประกอบ 18 ตัวบ่งชี้

4) มุมมองที่ 4 ด้านผู้เรียนมี 5 องค์ประกอบ 46 ตัวบ่งชี้

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

3.1) มุมมองด้านที่1การเรียนรู้และพัฒนา มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1)ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2)การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3)การพัฒนาบุคลากร

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

3.1.1) องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มี14 ตัวบ่งชี้ประกอบด้วย1) ผู้บริหารมีการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม 2) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์(Creative Thinking) 3) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม(Role Modeling) 4) ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ 5) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ 6) ผู้บริหารเป็นโค้ช(Coach)และที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน 7) ผู้บริหารมีการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร 8) ผู้บริหารมีการส่งเสริมการรับรู้ภาพลักษณ์รอบตัวอย่างถูกต้อง(Mental Models) 9) ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 10) ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม(Team Learning) 11) ผู้บริหารมีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและความฉลาดทางอารมณ์ 12) ผู้บริหารมีการให้รางวัลตามสถานการณ์ 13) ผู้บริหารมีการกระตุ้นทางปัญญาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 14) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.1.2) องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 9 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การกำหนดความรู้และเป้าหมายงานวิชาการ 2) การส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนควบคู่กับการจัดการเรียนการสอน 3) โรงเรียนมีการสนับสนุนงบประมาณ สื่อวัสดุ อุปกรณ์ ในการทำวิจัยของครู 4) การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 5) ดำเนินการอบรมสัมมนาสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ครูในการทำวิจัยในชั้นเรียน 6) มีแผนงาน โครงการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน 7) ครูและบุคลากรมีการเรียนรู้เป็นทีม 8) มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรในโรงเรียน 9) มีการจัดการความรู้ในองค์กร

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.1.3) องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาบุคลากร มี 8 ตัวบ่งชี้ประกอบด้วย 1) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์พัฒนาบุคลากร 2) การจัดโครงการกิจกรรมพัฒนาบุคลากร 3) การจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาบุคลากรตามแผนงาน โครงการ 4) การสร้างเครือข่ายพัฒนาบุคลากร 5) การส่งเสริมกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบแก่ครูและบุคลากร 6) การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาบุคลากร 7) การจัดทำข้อมูลสารสนเทศบุคลากร 8) การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาบุคลากร

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.2 มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน มี 4 องค์ประกอบดังนี้ 1) การวางแผน 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 4) การประเมินเชิงกลยุทธ์

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

3.2.1) องค์ประกอบที่ 1 การวางแผน มี 13 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน 2) การกำหนดรูปแบบการวัดและประเมินผล 3) การกำหนดปฏิทินการนิเทศติดตามกำกับและประเมินผล 4) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน 5) การกำหนดรูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษา 6) การวางระเบียบวิธีในการทำงาน 7) การพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร 8) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 9) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 10) การสร้างภาคีเครือข่าย 11) การเตรียมข้อมูลสารสนเทศสำหรับการบริหาร 12) การเตรียมสำนักงานบริหาร 13) การเตรียมการประชาสัมพันธ์เผยแพร่

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

3.2.2) องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ มี 8 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) การกำหนดพันธกิจ 3) การกำหนดเป้าประสงค์หลัก 4) การกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร 5) การกำหนดกลยุทธ์ 6) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ 7) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและผลผลิตหลัก 8) การจัดทำแผนกลยุทธ์

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

3.2.3 องค์ประกอบที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

- 1) การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 3) การดำเนินงานโครงการ กิจกรรม

<input type="checkbox"/>	มีความเหมาะสม	<input type="checkbox"/>	ไม่มีความเหมาะสม
<input type="checkbox"/>	มีความเป็นไปได้	<input type="checkbox"/>	ไม่มีความเป็นไปได้
<input type="checkbox"/>	มีความเป็นประโยชน์	<input type="checkbox"/>	ไม่มีความเป็นประโยชน์

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

3.2.4 องค์ประกอบที่ 4 การประเมินเชิงกลยุทธ์ มี 4 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

- 1) การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน 2) การวัดการปฏิบัติงานจริงตามแผนปฏิบัติงาน 3) การประเมินโครงการ 4) การปฏิบัติการแก้ไข ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

<input type="checkbox"/>	มีความเหมาะสม	<input type="checkbox"/>	ไม่มีความเหมาะสม
<input type="checkbox"/>	มีความเป็นไปได้	<input type="checkbox"/>	ไม่มีความเป็นไปได้
<input type="checkbox"/>	มีความเป็นประโยชน์	<input type="checkbox"/>	ไม่มีความเป็นประโยชน์

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

3.3 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร มี 1 องค์ประกอบ คือ การบริหารงบประมาณ

- และทรัพยากร มี 18 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การบริหารงบประมาณเน้นหลักธรรมาภิบาล 2) การมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ 3) การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมงบประมาณ 4) มีแผนบริหารงบประมาณตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่คำนึงถึงการใช้จ่ายประโยชน์ของ ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 5) การบริหารงบประมาณมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานตามผลผลิต ผลลัพธ์ 6) การดำเนินการตามแผนงบประมาณของสถานศึกษา 7) การสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงาน ดันสังกัดมีความเหมาะสมเพียงพอ 8) มีระบบภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา 9) การดำเนินงานตามแผนงานโครงการ กิจกรรม เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของระบบภาคีเครือข่าย 10) การประมาณการงบประมาณสอดคล้องกับสถานการณ์ทาง สังคมและเศรษฐกิจ 11) มีแผนงานโครงการ กิจกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของระบบภาคีเครือข่าย 12) การสนับสนุน ส่งเสริมอาคารสถานที่ โต๊ะ เก้าอี้ วัสดุ อุปกรณ์การศึกษาและสื่อ ICT เหมาะสม เพียงพอ 13) มีการเบิกจ่ายงบประมาณและใช้ทรัพยากร

ตามความจำเป็นอย่างเหมาะสม โปร่งใส ตรวจสอบได้ 14) มีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้โดยใช้สื่อ ICT 15) มีแผนงานโครงการกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ 16) มีการติดตามประเมินผลการเรียนรู้ 17) มีการติดตามประเมินผล ผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการและนำผลมาปรับปรุงพัฒนา 18) การติดตามประเมินผลการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของระบบภาคี เครือข่ายและนำผลมาปรับปรุงพัฒนา

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

3.4. มุมมองที่ 4 ด้านผู้เรียน มี 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 2) ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3) ผู้เรียนมีทักษะการคิด 4) ผู้เรียนมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และ 5) ผู้เรียนมีสุขอนามัยชีวิต

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

3.4.1 องค์ประกอบที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม มี 28 ตัวบ่งชี้ 1) ประพฤติตาม ข้อตกลง กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับของครอบครัว โรงเรียนและสังคม 2) ตั้งใจและรับผิดชอบในหน้าที่การงาน 3) เป็นพลเมืองที่ดีของชาติ 4) ศรัทธา ยึดมั่นและปฏิบัติตามหลักศาสนา 5) ปฏิบัติตนตรงตามความเป็นจริงต่อผู้อื่นทั้ง กายวาจาใจ 6) ดำรงชีวิตอย่างพอเพียง มีเหตุผลรอบคอบและมีภูมิคุ้มกัน 7) มีภูมิคุ้มกันทางสังคม 8) ตั้งใจ เพียรพยายามในการเรียนและเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ 9) ตั้งใจทำงานและอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข 10) เคารพเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ 11) ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย 12) ภาควุมใจในขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปะ วัฒนธรรมไทย 13) ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสภาพแวดล้อม 14) หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น 15) มี

ภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ปรับตัวเพื่ออยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข 16) มีระเบียบวินัย 17) มีความมุ่งมั่นในการเรียน ขยัน อดทน 18) มีความกตัญญูรู้คุณ 19) พุดจาสุภาพ 20) รู้จักประหยัดและอดออม 21) มีความซื่อสัตย์ 22) ตรงต่อเวลา 23) ความอดทน 24) ความมีกาลเทศะ 25) ความเมตตากรุณา 26) รักความสะอาด 27) มีความยุติธรรม 28) มีความอ่อนน้อมถ่อมตน

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

3.4.2 องค์ประกอบที่ 2 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มี 6 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) ผลการทดสอบ O-NET 2) ผลการสอบ NT3) ผลสัมฤทธิ์ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ 4) ผลการประเมินการอ่านคิดวิเคราะห์และเขียน 5) ผลการประเมินสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตร 6) ผลการประเมินการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารเข้าสู่อาเซียน

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

3.4.3 องค์ประกอบที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะการคิด มี 5 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) คิดคล่อง คิดหลากหลาย 2) คิดละเอียด คิดชัดเจน 3) คิดอย่างมีเหตุผล คิดถูกทาง 4) คิดลึกซึ้ง 5) คิดกว้าง คิดไกล

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

3.4.4 องค์ประกอบที่ 4 ผู้เรียนสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มี 3 ตัวบ่งชี้

1) ความสามารถในการสื่อสาร 2) ความสามารถในการรับฟัง 3) ความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสาร

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

3.4.5 องค์ประกอบที่ 5 ผู้เรียนมีสุขอนามัยชีวิต มี 4 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การ

จัดการกับอารมณ์และความเครียด 2) การดูแลรักษาสุขภาพ 3) ความสามารถในการหลีกเลี่ยงสารเสพติด 4) การดูแลบุคลิกภาพ

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

4. ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการ การบริหารแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วยขั้นตอน 8 ขั้นตอนดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 กำหนดทิศทางขององค์กร
- ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และกำหนดมุมมอง
- ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)
- ขั้นตอนที่ 4 จัดทำ Balanced Scorecard Design
- ขั้นตอนที่ 5 ทำ Action Plan
- ขั้นตอนที่ 6 การถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติ
- ขั้นตอนที่ 7 ติดตามประเมินผลลัพธ์ 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 8 การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

4.1 ขั้นตอนที่ 1 กำหนดทิศทางขององค์กร ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์  
2) การกำหนดทิศทางการศึกษา

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

4.2 ขั้นตอนที่ 2 กำหนดได้ 4 มุมมอง ดังนี้

4.2.1) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา(Learning & Developing Perspective) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ 2) องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) พัฒนาบุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ

4.2.2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน(Internal Perspective) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ดังนี้ 1) มีการวางแผน 2) มีการกำหนดกลยุทธ์ 3) มีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 4) มีการประเมินเชิงกลยุทธ์

4.2.3) มุมมองด้านงบประมาณ และทรัพยากร(Budget & Resource Perspective) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ดังนี้ 1) มีการบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.2.4) มุมมองด้านนักเรียน(Student Perspective) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ดังนี้ 1) นักเรียนมีคุณธรรม 2) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางสังคม 3) นักเรียนมีทักษะการคิดอย่างหลากหลาย 4) นักเรียนสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 5) นักเรียนมีสุขอนามัยชีวิต

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

#### 4.3 ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

#### 4.4 ขั้นตอนที่ 4 จัดทำ Balanced Scorecard Design

การจัดทำ Balanced Scorecard Design โดยการนำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ของแต่ละมุมมองมาวิเคราะห์ห่องค์ประกอบ ได้แก่ ตัวชี้วัด(KPI) ข้อมูลปัจจุบัน(Baseline Data) เป้าหมาย และกิจกรรม/โครงการ

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

#### 4.5 ขั้นตอนที่ 5 ทำ Action Plan

หลังจากที่กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย โครงการ/กิจกรรม จึงนำผลการจัดทำ Balanced Scorecard Design มาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และ Balanced Scorecard Design ที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 1-5 มาวิเคราะห์ความสอดคล้องและจัดทำแผนงานโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด

- |                          |                 |                          |                    |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม   | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม   |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้ |

มีความเป็นประโยชน์  ไม่มีความเป็นประโยชน์  
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4.6 ขั้นตอนที่ 6 การถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) ประชุมชี้แจง 2) จัดโครงสร้างการบริหารงาน 3) ให้ผู้รับผิดชอบจัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรมตามที่กำหนด 4) ผู้รับผิดชอบแผนงานโครงการดำเนินงานตามแผนงานโครงการที่รับผิดชอบ ซึ่งมีโครงการที่ดำเนินการทั้งหมด 17 โครงการได้แก่

- 1) โครงการส่งเสริมโครงการส่งเสริมผู้บริหารดี ผู้บริหารเก่ง
- 2) โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม
- 3) โครงการบริหารสถานศึกษาโดยการวิจัยเป็นฐาน
- 4) โครงการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้
- 5) โครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 6) โครงการโรงเรียนในศตวรรษที่21
- 7) โครงการส่งเสริมความเป็นไทย
- 8) โครงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน
- 9) โครงการพัฒนานุเคราะห์ผู้มีอาชีพ
- 10) โครงการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
- 11) โครงการGrowth Mindset of Moral
- 12) โครงการต้นกล้าของสังคม
- 13) โครงการส่งเสริมความสามารถและพัฒนาทักษะกระบวนการคิดและการแก้ปัญหา
- 14) โครงการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร
- 15) โครงการพัฒนาทักษะการสื่อสารและแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
- 16) โครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัย พัฒนากีฬา และนันทนาการ
- 17) โครงการโรงเรียนเศรษฐกิจพอเพียง

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

---



---

4.7 ขั้นตอนที่ 7 ติดตามประเมินผลลัพธ์ 4 มุมมอง โดยการกำกับ ติดตามการดำเนินงานตามกำหนดปฏิทินที่กำหนด ในแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาตามมุมมองและกลยุทธ์ที่กำหนดและมีการประเมิน โครงการ/กิจกรรม

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

---



---

4.8 ขั้นตอนที่ 8 การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- |                          |                    |                          |                       |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | มีความเหมาะสม      | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นไปได้    | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นไปได้    |
| <input type="checkbox"/> | มีความเป็นประโยชน์ | <input type="checkbox"/> | ไม่มีความเป็นประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม



แบบแผนและประเด็นคำถามการประชุมกลุ่มย่อยของผู้ปฏิบัติเพื่อตรวจสอบและยืนยัน  
 ความเหมาะสม (appropriateness) ความเป็นไปได้ (feasibility)  
 และความเป็นประโยชน์(helpfulness) ในการนำรูปแบบการบริหารการบริหารแบบสมดุล  
 ไปใช้ในสถานศึกษา

\*\*\*\*\*

ชื่อผู้ประเมิน.....ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

คำแนะนำ : โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อที่เป็นคำตอบหรือเติมคำ / ข้อความลงใน  
 ช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง

ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความเหมาะสม						
1	รูปแบบนี้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก					
2	รูปแบบนี้มีความสอดคล้องกับภาระกิจการจัดการศึกษาและบริบทของ โรงเรียนขนาดเล็ก					
3	รูปแบบนี้มีการระบุหลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ องค์กรประกอบและ ขั้นตอนการนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน					

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความเป็นไปได้						
4	รูปแบบนี้สามารถนำไปใช้กับสถานการณ์จริงได้					
5	รูปแบบนี้ยอมรับได้					
6	มีความเป็นไปได้ที่โรงเรียนขนาดเล็กจะนำรูปแบบนี้ไปใช้ในการบริหารจัดการ					

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความมีประโยชน์						
7	รูปแบบมีประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก					
8	การนำรูปแบบไปใช้ทำให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องมีความมั่นใจในผลผลิตของการจัดการศึกษามากขึ้น					
9	การดำเนินการตามรูปแบบมีความชัดเจนและผลที่ได้จากการดำเนินการตามรูปแบบแต่ละขั้นตอนมีประโยชน์สำหรับการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก					
10	ข้อมูลที่ได้จากการใช้รูปแบบบริหารจัดการจะเป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กต่อไป					

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

## ประวัติผู้วิจัย

ผศ.ดร. วีระยุทธ ชาคะกาญจน์ ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

### ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2534 ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขา การประถมศึกษา  
วิทยาลัยครุนครศรีธรรมราช

พ.ศ. 2538 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขา วิจัยการศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2540 รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (ร.ป.บ.) สาขา การบริหารทั่วไป  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2547 ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขา บริหารการศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประสบการณ์ในการทำงาน

พ.ศ. 2534 อาจารย์ 1 โรงเรียนหมู่บ้านป่าไม้  
สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทุ่งใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช

พ.ศ. 2539 อาจารย์ 1 โรงเรียนวัดชลธาราม  
สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช

พ.ศ. 2540 อาจารย์ 1 ภาควิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช

พ.ศ. 2547 ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

### ประสบการณ์ทางการบริหาร

พ.ศ. 2538 หัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ โรงเรียนหมู่บ้านป่าไม้  
สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทุ่งใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช

พ.ศ. 2539 หัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ โรงเรียนวัดชลธาราม  
สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช

- พ.ศ. 2540 หัวหน้าภาควิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา  
 ปรุธานโปรแกรมวิชา การวัดผลการศึกษา  
 คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช
- พ.ศ. 2545 รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา  
 คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช
- พ.ศ. 2546 ผู้อำนวยการสำนักวางแผนและพัฒนา  
 สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช
- พ.ศ. 2547 ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี  
 สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช
- พ.ศ. 2548 ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
- พ.ศ. 2549-2552 คณบดีคณะครุศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
- พ.ศ. 2552– 2556 ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
- พ.ศ. 2548 – ปัจจุบัน ปรุธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรระดับปริญญาโท  
 สาขาการบริหารการศึกษา
- พ.ศ. 2555 – ปัจจุบัน กรรมการบริหารหลักสูตรระดับปริญญาเอก  
 สาขาการบริหารการศึกษา

#### ประสบการณ์ในการสอน

##### ระดับปริญญาตรี

1. การประเมินผลการเรียน
2. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย
3. การวิเคราะห์และประเมิน โครงการ
4. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์
5. การพัฒนาองค์การ
6. พฤติกรรมองค์การ
7. ภาวะผู้นำ
8. ความเป็นครูชั้นวิชาชีพในสังคมไทย
9. กฎหมายการศึกษา

10. การวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์
11. นวัตกรรมเพื่อการบริหารจัดการองค์กรท้องถิ่น
12. การบริหารการศึกษาท้องถิ่น

#### ระดับปริญญาโท

1. การวิเคราะห์และพัฒนางานองค์กร
2. การบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ
3. สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์
4. ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร
5. สัมมนาทางการบริหารการศึกษา
6. การประกันคุณภาพทางการศึกษา
7. ทฤษฎีและหลักปฏิบัติทางการบริหารการศึกษา
8. การวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษา
9. ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ
10. การประเมินโครงการ

#### ระดับปริญญาเอก

1. การวางแผนและการบริหารจัดการโครงการ
2. เทคนิคการวัดและประเมินผลการศึกษาและการพัฒนา
3. วิธีวิทยาการวิจัยขั้นสูง
4. สัมมนาปัญหาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารนวัตกรรม
5. ทฤษฎีและแนวโน้มทางการบริหารการศึกษา
6. วิธีวิทยาการวิจัยขั้นสูงทางการบริหารการศึกษา
7. สัมมนาปัญหาการวิจัยทางการบริหารการศึกษา

#### ผลงานทางวิชาการ

##### รายงานการศึกษาวิจัย ตำรา

1. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำวิจัยของอาจารย์ในสังกัดสำนักงาน  
สภาสถาบันราชภัฏ. 2542.
2. ภาวะผู้นำ. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 2545.
3. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษาในจังหวัดนครศรีธรรมราช: กรณีศึกษา  
4 โรงเรียน. 2551.

4. เทคนิคการบริหารสำหรับผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. 2556.
5. การวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษา. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2557.



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – ชื่อสกุล	นางอาภรณ์ อ่อนคง
วัน เดือน ปีเกิด	16 พฤษภาคม 2514
สถานที่เกิด	บ้านเลขที่ 451 หมู่ 4 ตำบลสวนหลวง อำเภอเชียรใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 245 หมู่ที่ 7 ตำบลนาบอน อำเภอนาบอน จังหวัดนครศรีธรรมราช 80220 E-mail: Aporn123@ gmail.com Tel.085-7850806
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านเกาะปราง วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านเกาะปราง หมู่ที่ 2 ตำบลนาโพธิ์ อำเภอทุ่งสง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2537	ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาการประถมศึกษา วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช
พ.ศ. 2548	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.) สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช
พ.ศ. 2552	ประกาศนียบัตรบัณฑิต (ป.บัณฑิต) สาขาการบริหารการศึกษา
พ.ศ. 2558	กำลังศึกษาในหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช