



ดัชนีชี้วัดของเครื่องมือประเมินผลเชิงคุณภาพ  
สำหรับประเมินสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

นางสมใจ เดชบำรุง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2550  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ดัชนีชี้วัดของเครื่องมือประเมินผลเชิงคุณภาพ  
สำหรับประเมินสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

โดย  
นางสมใจ เดชบำรุง

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2550  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**KEY PERFORMANCE INDICATORS OF THE BALANCED SCORECARD  
FOR SCHOOL ASSESSMENT OF BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION**

**By**

**Somchai Dejbamrung**

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**MASTER OF EDUCATION**

**Department of Educational Administration**

**Graduate School**

**SILPAKORN UNIVERSITY**

**2007**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “ดัชนีชี้วัดของเครื่องมือประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับประเมินสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ” เสนอโดยนางสมใจ เดชบำรุง เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ  
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)  
...../...../.....

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)  
...../...../.....

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)  
...../...../.....

46252415 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : ดัชนีชี้วัด / เครื่องมือประเมินผลเชิงคุณภาพ / สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

สนใจ เดชบำรุง : ดัชนีชี้วัดของเครื่องมือประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับประเมินสถานศึกษา

สังกัดกรุงเทพมหานคร อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : ผศ.ว่าที่ พ.ต.ดร.นพดล เจริญอักษร 131 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ดัชนีชี้วัดการประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับการประเมินสถานศึกษา ของกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ความคิดเห็นต่อดัชนีชี้วัดการประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับการประเมินสถานศึกษา ของกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามกลุ่มผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากร คือ บุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ได้แก่ ผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ จำนวน 40 คน ครู จำนวน 484 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 151 คน รวมทั้งสิ้น 675 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 1 ฉบับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ดัชนีชี้วัดการประเมินผลเชิงคุณภาพที่กลุ่มประชากรนำเสนอไว้โดยสรุปมีทั้งหมด 65 ตัวชี้วัด
2. ความคิดเห็นของกลุ่มประชากรต่อดัชนีชี้วัดการประเมินผลเชิงคุณภาพมีดังนี้

2.1 ดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านการเงินและงบประมาณ ตามแนวคิดของผู้บริหารให้ความสำคัญในด้านระบบตรวจสอบภายใน ชัดเจนโปร่งใส งบประมาณเพียงพอ มีการจัดทำบัญชีรับ-จ่ายถูกต้อง ตรวจสอบได้ ครูให้ความสำคัญด้านการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการรวดเร็ว คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความสำคัญด้านมูลนิธิ กองทุน และแหล่งการเงิน

2.2 ดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านนักเรียน ตามแนวคิดของผู้บริหาร ให้ความสำคัญเรื่องวินัย คุณธรรม จริยธรรม สุขภาพ ผลสำเร็จด้านต่างๆ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ครูให้ความสำคัญเรื่องการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความสำคัญในด้านความสำเร็จของโรงเรียน

2.3 ดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตามแนวคิดของผู้บริหาร ให้ความสำคัญด้านการจัดโครงสร้างองค์การบริหารจัดการด้านต่างๆ ครูให้ความสำคัญเรื่องการพิจารณาความชอบโปร่งใสยุติธรรม คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความสำคัญเรื่องการบริหาร

2.4 ดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต ตามแนวคิดของผู้บริหาร ให้ความสำคัญเรื่องการจัดแหล่งเรียนรู้ การพัฒนาครู ครูให้ความสำคัญเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความสำคัญเรื่องการจัดแหล่งเรียนรู้

---

ภาควิชาการบริหารการศึกษา      บัณฑิตวิทยาลัย      มหาวิทยาลัยศิลปากร      ปีการศึกษา 2550

ลายมือชื่อนักศึกษา .....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ .....

46252415 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
KEY WORD : KEY PERFORMANCE INDICATORS / BALANCED SCORECARD / SCHOOL  
ASSESSMENT OF BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION  
SOMCHAI DEJBAMRUNG : KEY PERFORMANCE INDICATORS OF THE  
BALANCED SCORECARD FOR SCHOOL ASSESSMENT OF BANGKOK METROPOLITAN  
ADMINISTRATION. AN INDEPENDENT STUDY ADVISOR : ASST.PROF.MAJ.NOPADOL  
CHENAKSARA RTAR.,Ph.D. 131 pp.

The purposes of this research were to determine 1) key performance indicators by balanced scorecard for school assessment of Bangkok Metropolitan Administration : the opinions of the school directors, the teachers and the school boards 2) the opinions of key performance indicators by balanced scorecard which separated by the school directors, the teachers and the school boards. The populations were :40 school directors and vice directors, 484 teachers and 151 school boards totally 675 persons from basic education school in Bangkhae Distric, Bangkok Metropolitan Administration.The research instrument used to collect data was a questionnaire.The statistical analysis employed were frequency distribution, percentage (%) and content analysis.

The findings revealed as follows:

1. The total of key performance Indicators were 65 indicators.
2. The opinions on key performance indicators of the balanced scorecard were

as follows :

2.1 The key performance indicators of financial and budget perspective:the administrators focused on internal audit system, good governance, adequade in budgeting, and checking.While the teachers focused on financial quickly .The school boards focused on fund.

2.2 The key performance indicators of student perspective : the administrators focused on displin, ethic, healty and success. While the teachers focused on the source of learning.The school boads focused on the sucesses of the school .

2.3 The key performance indicators of internal process perspective : the administrators focused on the structure of organization and management. While the teachers focused on the good governance.The school board focused on service .

2.4 The key performance indicators of learning and growth : the administrators focused on the source of learning and teachers'development. While the teachers focused on the curriculum development. The school board focused on the source of learning .

---

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2007

Student's signature .....

An Independent Study Advisor's signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง ดัชนีชี้วัดของเครื่องมือประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับการประเมินสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือสนับสนุน ให้ข้อคิดเห็น และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ดร.จามจุรี จำเมือง นายประยูร อุกพัชย์สกุล และนายกิตติศักดิ์ เต้าประเสริฐ ผู้เชี่ยวชาญ ที่กรุณาตรวจแก้ไขและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ทำให้เครื่องมือวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบคุณ คณะผู้บริหาร คณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานเขต บางแคที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูล ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณ ดร.สมบัติ เดชบำรุง รองผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดโคกอน ดาบตำรวจสมควรวัว โทน จากสถานีตำรวจนครบาลศาลาแดง คณะครูโรงเรียนบางเขื่อนหงษ์ (พูนบำเพ็ญอนุสรณ์) พี่ ๆ และเพื่อน ๆ ทุกท่านที่ให้ความสนใจช่วยเหลือ สนับสนุนมาโดยตลอด และที่สำคัญที่สุดคือพลังความรักและความห่วงใยของคุณพ่อคุณแม่ ครอบครัวและคณาจารย์ทุกท่านที่ช่วยให้ประสบความสำเร็จในชีวิต

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ญ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	2
ปัญหาการวิจัย .....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	9
ข้อคำถามของการวิจัย .....	9
สมมติฐานของการวิจัย .....	9
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	9
ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	12
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	13
สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร .....	13
การประเมินผลเชิงคุณภาพ (BSC).....	15
ความหมายของการประเมินผลเชิงคุณภาพ .....	19
ความสมดุลของการประเมินผลเชิงคุณภาพ .....	23
ขั้นตอนในการจัดทำ Balanced Scorecard .....	23
ข้อควรระวังและข้อคิดในการจัดทำ Balanced Scorecard .....	27
การนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในองค์กร .....	28
ความพร้อมของระบบข้อมูล .....	30
ความสำเร็จในการจัดทำ Balanced Scorecard .....	31
การตรวจสอบ Balanced Scorecard .....	31



ประโยชน์และความสำคัญของ Balanced Scorecard .....	32
การนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในหน่วยงานภาครัฐ.....	32
ข้อจำกัด Balanced Scorecard ในภาครัฐ .....	33
Balanced Scorecard กับการนำไปใช้ในระดับสถานศึกษา.....	33
ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง.....	34
ดัชนีชี้วัด (KPI).....	35
การกำหนดตัวชี้วัด.....	36
วัตถุประสงค์ของการทำ KPIs.....	37
การจัดทำตัวชี้วัดในระดับต่าง ๆ.....	37
การกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมาเมื่อองค์กรมีแผนอยู่แล้ว.....	37
การแปลงตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ.....	38
องค์ประกอบของดัชนีชี้วัด.....	38
ลักษณะตัวชี้วัดที่ดี.....	39
ประโยชน์ของ Measurement Template.....	42
เกณฑ์ดัชนีชี้วัด.....	44
ค่าของดัชนีชี้วัด.....	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	46
งานวิจัยในประเทศไทย.....	46
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	51
สรุป.....	53
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	54
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	54
ระเบียบวิธีวิจัย.....	55
แผนแบบการวิจัย.....	55
ประชากร.....	56
ตัวแปรที่ศึกษา.....	57

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	58
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	58
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	59
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	60
สรุป.....	60
4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	61
ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	61
ตอนที่ 2 วิเคราะห์รายการดัชนีชี้วัดของมุมมองทั้ง 4 ด้าน .....	66
วิเคราะห์ดัชนีชี้วัดมุมมองด้านการเงินและงบประมาณ.....	67
วิเคราะห์ดัชนีชี้วัดมุมมองด้านนักเรียน.. .....	71
วิเคราะห์ดัชนีชี้วัดมุมมองด้านกระบวนการภายใน.....	79
วิเคราะห์ดัชนีชี้วัดมุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต.....	87
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	93
สรุปผลการวิจัย.....	93
อภิปรายผล.....	98
ข้อเสนอแนะ.....	102
ข้อเสนอแนะทั่วไป .....	102
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	102
บรรณานุกรม.....	103
ภาคผนวก.....	110
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ.....	111
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	114
ภาคผนวก ค หน่วยงานที่ขอทดลองเครื่องมือ.....	123
ภาคผนวก ง รายชื่อโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตบางแค.....	126
ภาคผนวก จ หน่วยงานที่ขอเก็บรวบรวมข้อมูล.....	128
ประวัติผู้วิจัย .....	131

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2547 .....	5
2	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ ของสำนักงานเขตบางแค ที่ประเมินภาพรวมของสถานศึกษา .....	8
3	ประชากรที่ใช้ในการวิจัย .....	56
4	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน .....	62
5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่มาจากโรงเรียนขนาดใหญ่ กลาง เล็ก จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และ ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ .....	68
6	วิเคราะห์ดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านการเงินและงบประมาณ.....	67
7	วิเคราะห์ดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านนักเรียน .....	71
8	วิเคราะห์ดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านกระบวนการภายใน .....	79
9	วิเคราะห์ดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต .....	87

## บทที่ 1

### บทนำ

การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล และสังคมนั้นมีความสำคัญยิ่งเพราะการศึกษาจะช่วยพัฒนาคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศ มาตรฐานการศึกษาของชาติได้ระบุว่า การศึกษาจะสร้างคุณภาพชีวิตและสังคมบูรณาการอย่างสมดุล ระหว่างปัญญาธรรม คุณธรรม และวัฒนธรรม เป็นการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อคนไทย ทั้งปวง มุ่งสร้างพื้นฐานที่ดีในวัยเด็ก ปลูกฝังความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ตั้งแต่วัยการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาความรู้ ความสามารถ เพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ โดยให้สังคมทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนและสามารถตรวจสอบได้อย่างมั่นใจว่า การศึกษาเป็นกระบวนการของการพัฒนาชีวิตและสังคม เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน สามารถพึ่งกันเองได้ และสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ<sup>1</sup> นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 10 และ 12 ได้กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และนอกเหนือจากรัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว ให้บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นมีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง<sup>2</sup>

ในการดำเนินการจัดการศึกษาให้กับประชาชนนั้น รัฐมีนโยบายให้จัดการศึกษาโดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง ทั้งภาครัฐและเอกชน เน้นพัฒนาความรู้คู่คุณธรรม และต้องจัดให้

---

<sup>1</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, มาตรฐานการศึกษาของชาติ (กรุงเทพฯ : สกศ. ,2548),15.

<sup>2</sup>พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กรุงเทพฯ : สมศ , 2547) 7-8.

มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของชุมชน เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติและพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรา 47 ได้ระบุไว้ว่าให้มีระบบการประกันคุณภาพ การศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกัน คุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก<sup>3</sup> มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและ สถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพ ภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการ จัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก<sup>4</sup>

กรุงเทพมหานครซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการจัด การศึกษา โดยมีสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครเป็นฝ่ายอำนวยการหรือหน่วยงานที่ปรึกษา ส่งเสริมสนับสนุนในระดับกรุงเทพมหานคร และฝ่ายศึกษาธิการเขตเป็นส่วนราชการที่ทำหน้าที่ เช่นเดียวกันในระดับสำนักงาน โดยร่วมประสานกับโรงเรียน ชุมชน เพื่อช่วยในการพัฒนา การศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น โดยมีระบบที่สร้างความมั่นใจ ความพึงพอใจให้กับสังคม ผู้ปกครอง และชุมชน โดยประกันว่า เมื่อโรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีการดำเนินการพัฒนา คุณภาพ กำกับติดตามประเมินผลอย่างมีระบบ รายงานผลต่อหน่วยงานสาธารณสุข และปรับปรุง คุณภาพแล้ว จะมั่นใจได้ว่า ผู้จบการศึกษาจะมีคุณภาพ ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ในการที่จะพัฒนาสถานศึกษา ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ ยอมรับของสังคมนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจ หลักการดังต่อไปนี้คือ 1) หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – based Management) ซึ่งประกอบด้วยหลักการดังต่อไปนี้ คือ หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ ประชาชน (Return Power to People) หลักการบริหารตนเอง (Self – Managing) และหลักการ ตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) 2) หลักความรู้และทักษะพื้นฐานในการบริหารองค์กร อัน ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารหน่วยงาน การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์

<sup>3</sup> เรื่องเดียวกัน, 29.

<sup>4</sup> เรื่องเดียวกัน, 29-30.

การบริหารปัจเจกบุคคลในหน่วยงาน การบริหารกลุ่ม การบริหารกระบวนการ 3) แนวโน้มทางการบริหารการศึกษา ซึ่งจะคล้ายคลึงกันทั่วโลก คือ กำหนดจุดมุ่งหมาย และ วิสัยทัศน์ทางการศึกษาขึ้นใหม่ขยายและจัดโครงสร้างใหม่ทางการศึกษาแสวงหาแนวทางสร้างโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ได้การศึกษาที่มีคุณภาพ ประกันมาตรฐานและรับรองคุณภาพการศึกษา ใช้กลยุทธ์การตลาดและให้มีความสมดุลระหว่างความเสมอภาคทางการศึกษา และส่งเสริมการแข่งขันเพื่อสร้างความเป็นเลิศ การโอนการศึกษาให้กับเอกชนและให้มีรูปแบบที่หลากหลาย เปลี่ยนรูปแบบการบริหารเป็นการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไปสู่ฐานโรงเรียนเน้นการวางแผนเพื่อพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ให้ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงวิธีการสอบและการประเมินผล แสวงหาวิธีการเพิ่มคุณภาพครูและจำเป็นต้องพัฒนาวิชาชีพครูและผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง<sup>5</sup>

หลักการที่กล่าวมานี้ เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องยึดถือปฏิบัติหรือได้รับการฝึกฝนเรียนรู้จนเข้าใจ และปฏิบัติได้ เพราะการเป็นผู้นำในสถานศึกษาถ้าผู้นำมีความรู้ความสามารถที่ทันสมัย มีวิสัยทัศน์การปฏิรูป การพัฒนาองค์กรของตนเอง ก็จะบรรลุผลได้ไม่ยาก และสิ่งที่สำคัญและจะทำให้สังคมเกิดความไว้วางใจเกิดการยอมรับว่าการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้นดี มีคุณภาพได้มาตรฐาน ก็คือ การประกันคุณภาพภายในและภายนอก เครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินคุณภาพของสถานศึกษานั้นมีหลายรูปแบบ ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ โดยสามารถแบ่งได้เป็น 7 ระดับ คือ 1) ระดับภายในบุคคล (Intrapersonal) เช่น การประเมินแบบ 360 องศา 2) ระดับระหว่างบุคคล (Interpersonal) เช่น การกระจายงาน (Empowerment) การบริหารแบบเน้นเป้าหมาย (Management by Objectives) การบริหารแบบทุกคนมีส่วนร่วม (Participative Management) การบริหารแบบเดินดูงาน (Management by Walking Around) 3) ระดับกลุ่ม (Group) เช่น กลุ่มกิจกรรมคุณภาพ (Quality Control Cercles) 4) ระดับระหว่างกลุ่ม (Intergroup) เช่น การบริหารแบบคร่อมสายงาน (Cross Functional Management) 5) ระดับที่เป็นระบบ(System) เช่น การเปรียบเทียบงาน (Benchmarking) การบริหารแบบโดยรวม (Total Quality Management :TQM) มาตรฐานสากลในการบริหารระบบประกันคุณภาพ(ISO) 6) ระดับองค์กร (Organization) เช่น การรีอับระบบองค์กร (Reengineering) การลดขนาดองค์กร (Downsizing) และการประเมินองค์กรด้วยดัชนีชี้วัดของเครื่องมือประเมินผลเชิง

<sup>5</sup>อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ,"การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นนักพัฒนาองค์กรเพื่อการปฏิรูปการศึกษา", ในการบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ:บริษัทแอล.ที.เพรส, 2547),274-276.

ดุลยภาพ(Balanced Scorecard) 7) ระดับระหว่างองค์กร (Interorganizational) เช่น การประสานงานร่วมกัน ช่วยกันเรียน ช่วยกันสอน หรือที่เรียกว่าระบบเครือข่ายโรงเรียน (School Cluster)<sup>6</sup> เครื่องมือทั้ง 7 ระดับ ที่กล่าวมานี้หลายตัวยังไม่ค่อยแพร่หลายในประเทศไทยมากนัก เช่น การประเมินองค์กรด้วยดัชนีชี้วัดของเครื่องมือประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ซึ่งเป็นแนวคิดของ Kaplan และ Norton ในปัจจุบัน BSC ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องและไม่ใช่เป็นเพียงระบบในการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ดัชนีชี้วัดในการประเมินต้องเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่จะประเมิน เพราะจะทำให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ในวงการศึกษานั้น มีวิธีการประเมินที่หลากหลาย บางหน่วยงานก็ใช้เกณฑ์ของต้นสังกัดหรือหน่วยงานในการประเมิน และประเมินโดย สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) สมศ สำหรับกรุงเทพมหานคร นั้น มีโรงเรียนที่อยู่ในสังกัด 436 โรงเรียน ซึ่งตั้งแต่ปีการศึกษา 2546 โรงเรียนของกรุงเทพมหานครได้รับการประเมินรอบแรกจาก สมศ 100 % ดังตาราง

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

<sup>6</sup>วรภัทร์ ภูเจริญ, แนวทางการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา (กรุงเทพฯ ๑: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, 2544), 42-44.

ตารางที่ 1 แสดงผลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร  
ปีการศึกษา 2546-2547

มาตรฐาน	ร้อยละ	ผลการประเมิน	หมายเหตุ
<b>ด้านผู้เรียน</b>			จำนวน n = 431 เกณฑ์การพิจารณา มากกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 75 = ดี 50-74 = พอใช้ ต่ำกว่า ร้อยละ 50 = ควรปรับปรุง
มาตรฐาน 1	91	ดี	
มาตรฐาน 4	37	ควรปรับปรุง	
มาตรฐาน 5	32	ควรปรับปรุง	
มาตรฐาน 6	71	พอใช้	
มาตรฐาน 9	89	ดี	
มาตรฐาน 10	98	ดี	
มาตรฐาน 12	94	ดี	
<b>ด้านครู</b>			
มาตรฐาน 22	76	ดี	
มาตรฐาน 24	89	ดี	
<b>ด้านผู้บริหาร</b>			
มาตรฐาน 13	90	ดี	
มาตรฐาน 14	94	ดี	
มาตรฐาน 18	86	ดี	
มาตรฐาน 20	98	ดี	
มาตรฐาน 25	78	ดี	

(ที่มา: สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, “ฐานข้อมูลระดับคุณภาพรายมาตรฐาน,” พฤษภาคม 2547.

จากตารางที่ 1 พบว่าในมาตรฐานด้านผู้บริหารและครู ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ ดี แต่ผลการประเมินด้านนักเรียนจะมีทั้ง พอใช้ และ ควรปรับปรุง



ซึ่งผลที่ได้รับจากการประเมินภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) นี้ เป็นสิ่งที่ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครทุกคน ควรจะได้นำมาพิจารณา หาสาเหตุและปรับปรุงแก้ไขต่อไป

นอกจากนี้การประเมินคุณภาพขององค์กรอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งกำลังเป็นที่นิยมใช้มี กระแสตอบรับทั้งภาครัฐกิจและภาครัฐอย่างกว้างขวางและเริ่มเข้ามามีบทบาทในวงการศึกษา ก็คือ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งศัพท์บัญญัติที่ชัดเจนในประเทศไทยยังไม่มี แต่มักจะมีชื่อเรียกกันในหลากหลายรูปแบบ เช่น การประเมินผลเชิงคุณภาพ การประเมินองค์กรแบบสมดุล การวัดผลแบบสมดุล ลิขิตสมดุล คุณดัชนี สมดุลกระดานคะแนน ฯลฯ และจากการที่ได้ศึกษาค้นคว้ามา จะพบว่า BSC จะใช้ในวงธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ เพราะตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นจะมุ่งเน้นด้านธุรกิจการบริหารจัดการองค์กร แต่ปัจจุบันนี้องค์กรภาครัฐโดยเฉพาะหน่วยงานของกรุงเทพมหานครได้เริ่มให้ความสนใจมากขึ้น มีการฝึกอบรมผู้บริหารทุกฝ่ายรวมทั้งในหน่วยงานทางการศึกษาเพื่อที่จะนำไปประยุกต์ใช้ และผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้บริหารของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจึงมีความจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้ในเรื่องนี้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและสิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาคือการพัฒนาตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนเพื่อที่จะสามารถนำมาประเมินสถานศึกษาได้

### ปัญหาของการวิจัย

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยพบว่าการจัดการศึกษาในปัจจุบันนี้เปลี่ยนแปลงไปมาก ในโลกแห่งการแข่งขันแม้แต่การจัดการศึกษาก็ต้องจัดให้ดี มีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือยอมรับของสังคมและชุมชน และผลจากการประเมินของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ปี 2546 จากตารางที่ 1 นั้นแสดง ให้เห็นว่า เราได้มีการพัฒนาผู้บริหารและครูค่อนข้างสูงเพราะผลการประเมินออกมาในเกณฑ์ ดี แต่อาจจะมียางจุดที่เรา มองข้ามไป ในด้านผู้เรียนมีจุดที่ต้องแก้ไขปรับปรุงอีกมากเพราะผลการประเมิน พอใช้ และควรปรับปรุง ดังนั้น สิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างเร่งด่วนก็คือทำอย่างไรให้สถานศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่เชื่อถือของชุมชน การดำเนินการจัดการประเมินสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องจึงนับว่ามีความจำเป็น เพราะจะเป็นตัวชี้วัดให้ทุกคนทราบว่า องค์กรหรือสถานศึกษานั้น ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะสามารถวางแผนพัฒนาองค์กร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้ และผู้บริหารองค์กรสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นด้านการพัฒนาองค์กร ความชัดเจนในการดำเนินงาน โดยอาศัยตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น

เพื่อใช้ประเมิน ทำให้เกิดความสมดุลในการดำเนินงาน สามารถตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการทำงานได้อย่างครบถ้วนชัดเจน และตั้งแต่ปีงบประมาณ 2548 เป็นต้นมา หน่วยงานของกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานเขตต่างๆ ได้นำผลการประเมิน หน่วยงานด้วยBSCมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินเพื่อพัฒนางานและเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ตัดสิน การให้เงินรางวัลกับองค์กรในภาพรวม ซึ่งโรงเรียนก็ต้องถูกประเมินไปพร้อมกับสำนักงานเขต ด้วย โดยมีการให้รางวัลลดหลั่นตามผลการประเมิน แต่สิ่งที่ได้ประสบการณ์มาเกือบ 2 ปี จะพบว่าตัวดัชนีชี้วัดที่นำมาประเมินนั้นส่วนใหญ่จะเป็นในเชิงบริหารองค์กรในเชิงธุรกิจหรือในรูปแบบ หน่วยงานที่ไม่ใช่สถานศึกษาและตัวดัชนีชี้วัดที่นำมาประเมินนั้นเป็นตัวดัชนีชี้วัดที่กำหนดขึ้นมา ในภาพรวม ซึ่งจริง ๆ แล้ว ในแต่ละโรงเรียนมีบริบทที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีแนวคิดว่าจะ มีการพัฒนาตัวดัชนีชี้วัดใหม่ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานศึกษาและการที่จะได้ตัวดัชนีชี้ วัดนั้นควรให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการเสนอ แนวคิดด้วย ซึ่งผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของแต่ละโรงเรียน เพราะจะทำให้ได้ตัวชี้วัดที่สอดคล้องตรงเป้าหมายของการบริหารจัดการ สถานศึกษาเพื่อให้ได้สถานศึกษาที่ดีมีคุณภาพและได้มาตรฐานเพราะผลการประเมินแต่ละครั้งจะ นำมาซึ่งการพัฒนาปรับปรุงด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดไป

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพอสรุปปัญหาได้ ดังนี้

1. ผลการประเมินมาตรฐานของนักเรียนอยู่ในเกณฑ์ พอใช้ และ ควรปรับปรุง (ซึ่งข้อมูลได้แสดงไว้ในตารางที่ 1) โดยเฉพาะมาตรฐานที่ 4, 5, 6 ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ใช้ให้เห็นว่าเราควรต้องพัฒนานักเรียนของเราให้มีคุณภาพมากขึ้น
2. ตัวดัชนีชี้วัดในการประเมินสถานศึกษาที่กำหนดขึ้น (ซึ่งข้อมูลได้แสดงไว้ในตารางที่ 2) เป็นแนวคิดตามนโยบายขององค์กรในภาพรวม มีตัวดัชนีชี้วัด 10 ด้าน ซึ่งยังไม่ครอบคลุม การดำเนินงานของสถานศึกษาและควรให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีโอกาสในการนำเสนอตัวดัชนีชี้วัดที่ เหมาะสมที่จะประเมินความสำเร็จของสถานศึกษาเพิ่มเติมอีก เพราะทุกคนที่เกี่ยวข้องย่อมต้องการ ให้การปฏิบัติงานขององค์กรประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 2 แสดงดัชนีชี้วัดความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ ของสำนักงานเขตบางแคที่ประเมินภาพรวมของสถานศึกษา

ตัวดัชนีชี้วัด
1. มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน
2. มีแผนปฏิบัติราชการ แผนการใช้จ่ายเงิน แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. มีการนิเทศภายใน
4. มีระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน
5. บุคลากรได้รับการอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน
6. มีคอมพิวเตอร์ช่วยสอน มีการส่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต
7. มีการประเมินตนเอง ประเมินภายใน ประเมินภายนอกและการรับรองมาตรฐาน
8. มีการจัดกิจกรรมวันสำคัญในองค์กรและร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ
9. ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
10. นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษา

(ที่มา:สำนักงานเขตบางแค,แผนปฏิบัติราชการ ศูนย์วิชาการเขตบางแค พ.ศ. 2548-2551 ,10-12.)

จากตารางที่ 2 จะพบว่าตัวดัชนีชี้วัดที่ใช้ประเมินยังมีน้อยไม่ครอบคลุมการบริหารจัดการและการดำเนินงานของสถานศึกษา ควรที่จะมีการปรับปรุงพัฒนาตัวดัชนีชี้วัดของการประเมินสถานศึกษาโดยให้ผู้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของแต่ละโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในการเสนอแนะตัวดัชนีชี้วัดที่เหมาะสม

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบดัชนีชี้วัดการประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับการประเมินสถานศึกษา ของกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อทราบความคิดเห็นต่อดัชนีชี้วัดการประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับการประเมินสถานศึกษา ของกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามกลุ่มผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางของการแสวงหาคำตอบและแนวทางการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังนี้

1. ดัชนีชี้วัดการประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับการประเมินสถานศึกษา ของกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร
2. ความคิดเห็นต่อดัชนีชี้วัดการประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับการประเมินสถานศึกษา ของกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แตกต่างกันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

ความคิดเห็นต่อดัชนีชี้วัดการประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับการประเมินสถานศึกษา ของกรุงเทพมหานคร ของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกัน

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ของ Robert Kaplan และ David Norton มาประยุกต์ใช้ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรกับการประเมิน ซึ่งมีการประเมิน 4 ด้านด้วยกัน คือ

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)<sup>7</sup>

BSC เป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัดKPI (Key Performance Indicators) เป็นกลไกสำคัญในการชี้วัดผลการดำเนินงานว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร ในการควบคุมและประเมินผลประกอบการกำหนดสิ่งที่ จะวัด หรือจะประเมินว่าจะประเมินในจุดใด สิ่งใด ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินแล้ว กำหนดตัวชี้วัด (Performance Indicators) เพื่อเป็นเครื่องมือในการชี้วัดสิ่งที่ต้องการประเมิน ตัวชี้วัด จะเป็นตัวชี้บอกการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัวเพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ องค์กรสามารถรู้ถึงสถานะของ ตนเองว่า อยู่ในระดับใด ณ จุดใด เพื่อจะได้หาทางพัฒนาองค์กรได้อย่างถูกต้อง จากทฤษฎีและ แนวคิดของ Kaplan และ Norton ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนา และจัดทำ BSC ของนักการศึกษาไทยหลายท่าน ซึ่งเป็นแนวคิดที่แตกต่างกันไป เช่น รูปแบบของ พสุ เดชะรินทร์<sup>8</sup> ดนัย เทียนพุ่ม<sup>9</sup> และ วีระเดช เชื้อนาม<sup>10</sup> ซึ่งมีแนวคิดในการใช้ B S C กับ สถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำแนวคิดใหม่เหล่านี้มาบูรณาการเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยโดยประยุกต์ มุมมองทั้ง 4 ด้านใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานศึกษาโดยแบ่งมุมมองดังนี้

1. มุมมองด้านการเงินและงบประมาณ (Financial and Budget Perspective)
2. มุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective)

ซึ่งมุมมองที่ประยุกต์ขึ้นนี้ได้นำมาสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 1

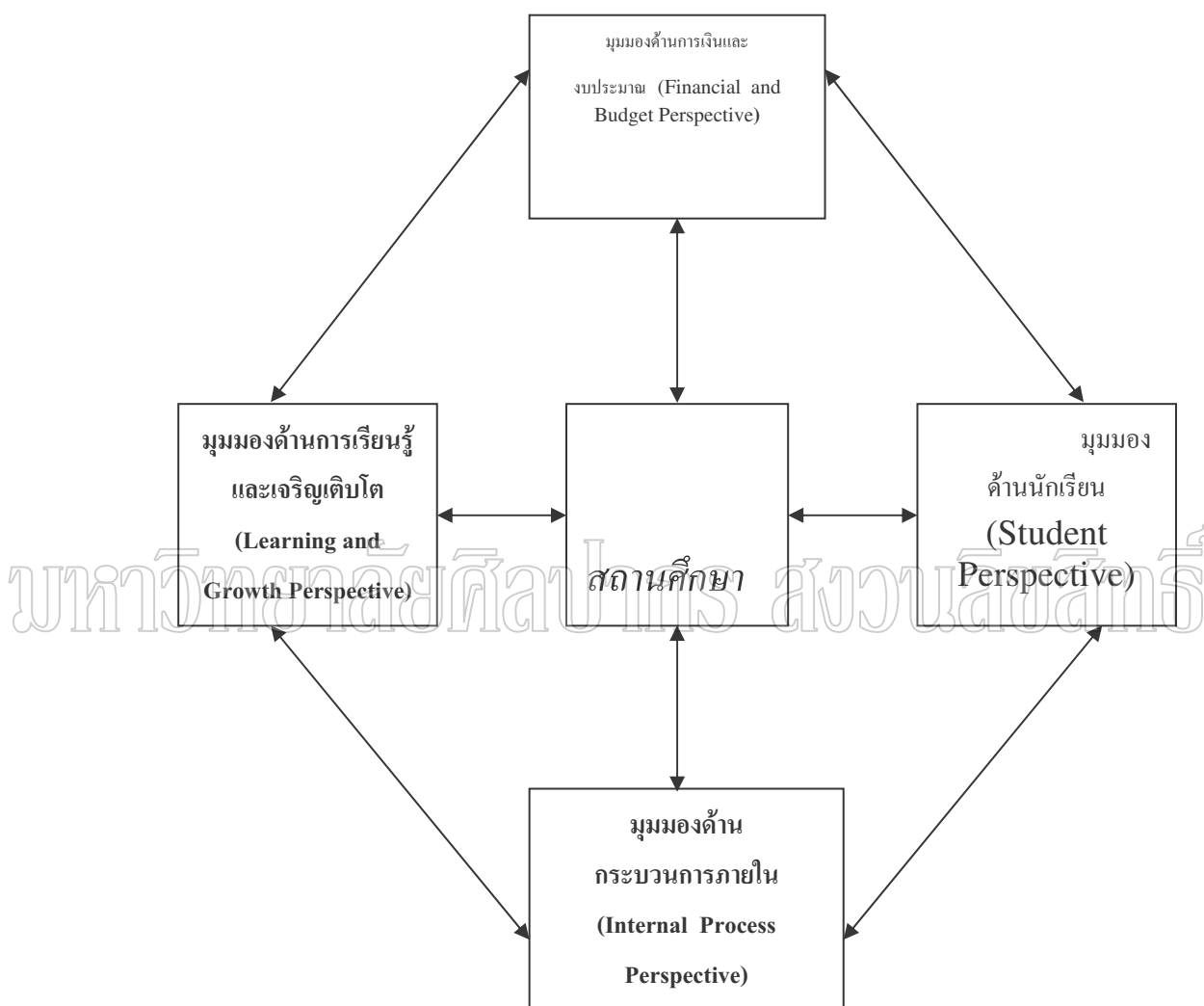
<sup>7</sup>พสุ เดชะรินทร์, Balanced Scorecard รัลไกในการปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย,2546), 25.

<sup>8</sup>เรื่องเดียวกัน, 1-24.

<sup>9</sup>ดนัย เทียนพุ่ม, ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ : KPIs และการประเมินองค์กรแบบสมดุล BSC : The Balanced Scorecard ภาคที่ 2 BSC เวอร์ชัน 3 (กรุงเทพฯ:บริษัทนาโกต้าจำกัด2546),25.

<sup>10</sup>วีระเดช เชื้อนาม, เขย่า Balanced Scorecard แล้วลงมือทำ...ที่ละขั้นตอน...ตลอด แนว (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ บริษัทเฟื่องฟ้า พรินติ้ง จำกัด,2547),32.

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการวิจัย



ที่มา : ประยุกต์จากรูปแบบมุมมองของ Kaplan and Norton , The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action ( USA: The President and Fellows of Harvard College, 1996), 11.

## ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิจัย

1. ข้อมูลดัชนีชี้วัดจะได้จากแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 12 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร เท่านั้น
2. ผู้วิจัยถือว่าผู้ให้ข้อมูลทุกคนต่างให้ข้อมูลจากแนวคิดของตนเองอย่างแท้จริง

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำหลัก ๆ ไว้ดังนี้

**ดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs)** หมายถึงตัวบ่งชี้หรือเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดและประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน หรือสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร

**การประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)** หมายถึง เครื่องมือที่ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

**สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร (School Assessment of Bangkok Metropolitan Administration)** หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร จำนวน 12 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนคลองหนองใหญ่ 2) โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง 3) โรงเรียนหมู่บ้านเศรษฐกิจ 4) โรงเรียนวัดบุญประดิษฐ์ 5) โรงเรียนวัดพรหมสุวรรณสามัคคี 6) โรงเรียนบางแค 7) โรงเรียนวัดศาลาแดง 8) โรงเรียนบางแคเหนือ 9) โรงเรียนเพชรเกษม 10) โรงเรียนวัดม่วง 11) โรงเรียนบางเข็อกหน้ 12) โรงเรียนบางไผ่

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาดัชนีชี้วัดของเครื่องมือประเมินผลเชิงคุณภาพเพื่อประเมินสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวคิดหลักการ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

1. การบริหารจัดการองค์กรของสำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร
2. การประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC)
3. ดัชนีชี้วัดของเครื่องมือประเมินผลเชิงคุณภาพ (Key Performance Indicators:KPIs)

### สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนวิทยานิพนธ์

องค์กรทุกองค์กรจะประสบความสำเร็จและบรรลุจุดหมายปลายทางที่กำหนดให้ได้นั้น ต้องขึ้นกับทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สำนักงานเขตบางแคเป็นหน่วยงานส่วนท้องถิ่นของกรุงเทพมหานคร ที่มีหน้าที่ในการให้บริการกับประชาชนในท้องที่ภายใต้หลักการ "คิดเร็ว ทำเร็ว ถูกต้องและยิ้มแย้มแจ่มใส เพื่อให้ประชาชนชาวบางแคมีความพึงพอใจมากที่สุด"

สำนักงานเขตบางแค ตั้งอยู่ ณ อาคารเลขที่ 9/999 หมู่ 7 ถนนกาญจนาภิเษก แขวง บางแค เขตบางแค กรุงเทพมหานคร 10160 เขตบางแคมีพื้นที่ 46.55 ตารางกิโลเมตร แบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็น 4 แขวง คือ แขวงบางแค แขวงบางไผ่ แขวงหลักสอง และแขวงบางแคเหนือ ประชาชนในพื้นที่มีอาชีพหลากหลาย ทั้งเกษตรกรรม พาณิชยกรรม และอุตสาหกรรม วิถีชีวิตของคนในพื้นที่เป็นการผสมผสานกันในลักษณะของสังคมกึ่งเมืองกึ่งชนบท ดังนั้นในการพัฒนาเขตบางแคจึงเป็นเรื่องสำคัญมากเพราะต้องพัฒนาทั้งด้านกายภาพ สังคม และเศรษฐกิจ ภายในสำนักงานเขตบางแคได้มีการแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> สำนักงานเขตบางแค, คู่มือติดต่อราชการ (กรุงเทพฯ:สำนักงานเขตบางแค,2550), 20-25.



1. ฝ่ายปกครอง
2. ฝ่ายการคลัง
3. ฝ่ายรายได้
4. ฝ่ายเทศกิจ
5. ฝ่ายโยธา , ระบายน้ำ
6. ฝ่ายศึกษาธิการเขต
7. ฝ่ายทะเบียน
8. ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ
9. ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม
10. ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ

จากภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบของสำนักงานเขตบางแคดังกล่าวข้างต้นนั้น งานในฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการที่จะพัฒนาคนให้เป็นทรัพยากรที่มีค่าของชาตินั้น ฝ่ายศึกษาธิการเขตนับว่ามีบทบาทสำคัญมาก เพราะเป็นผู้ให้การสนับสนุนให้การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตดำเนินไปตามนโยบายของกรุงเทพมหานครในการดำเนินการจัดการศึกษานั้นสำนักงานเขตบางแคมี โรงเรียนในสังกัดทั้งหมด 12 โรงเรียน ซึ่งมีทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ได้แก่

1. โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง
2. โรงเรียนคลองหนองใหญ่
3. โรงเรียนบางแค
4. โรงเรียนวัดม่วง
5. โรงเรียนวัดพรหมสุวรรณสามัคคี
6. โรงเรียนหมู่บ้านเศรษฐกิจ
7. โรงเรียนเพชรเกษม
8. โรงเรียนวัดศาลาแดง
9. โรงเรียนบางแคเหนือ
10. โรงเรียนวัดบุญประดิษฐ์
11. โรงเรียนบางเข็อกหน้
12. โรงเรียนบางไผ่

และเป็นความรับผิดชอบอย่างสูง ที่ทุกโรงเรียนต้องดำเนินการจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ทุกโรงเรียนต้อง

ดำเนินการจัดการศึกษาให้ดี มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน เป็นที่ไว้วางใจของชุมชน และให้ชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและสิ่งที่จะเป็นตัวบอกว่า โรงเรียนจัดการศึกษามีคุณภาพหรือไม่นั้น ควรต้องมีการประเมินคุณภาพในการจัดการศึกษา ทั้งการประเมินภายในและการประเมินภายนอก ซึ่งโรงเรียนของสำนักงานเขตบางแคได้รับการประเมินจาก สมศ.ในรอบ 2 เรียบร้อยแล้ว แต่ถึงจะมีการประเมินแล้วก็ตาม การพัฒนาโรงเรียนมิได้หยุดนิ่งอยู่กับที่ ยังต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป โดยมีการประเมินภายในเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

### การประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

ในปัจจุบันนี้องค์กรส่วนใหญ่กำลังพบกับภาวะการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงเป็นภารกิจที่ทุกคนที่มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบองค์กรต้องแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร แต่เดิมนั้นเราใช้เกณฑ์ด้านการเงินและบัญชีเป็นตัวชี้วัดว่าองค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดเท่านั้น แต่ปัจจุบันองค์กรธุรกิจและบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการจัดการต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจ และความสำคัญกับการใช้เกณฑ์หลาย ๆ ลักษณะประกอบกัน ทั้งเกณฑ์ด้านการเงิน การตลาด การจัดการ การบริหารงานบุคคล เป็นต้น ซึ่ง Robert S. Kaplan และ David P. Norton อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ร่วมกันคิดและเสนอแนวคิดในเรื่องเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร โดยที่ทั้งสองคนคิดว่า เครื่องมือในการประเมินผลโดยเฉพาะอย่างยิ่งเครื่องมือด้านการเงินเป็น เครื่องมือที่มีความเหมาะสมสำหรับการประเมินเหตุการณ์ หรือผลการดำเนินงานเฉพาะที่ผ่านมาในอดีต แต่ไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินความสามารถขององค์กรในการสร้างผลกำไร หรือการได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับอนาคตได้ ดังนั้น Kaplan และ Norton จึงได้ศึกษาการประเมินผลองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก ในระหว่างที่ทำการศึกษา ได้พบบริษัทแห่งหนึ่งชื่อ Analog Device ที่มีระบบการประเมินผลที่ไม่ได้วัดผลด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่จะดูด้านอื่นควบคู่ไปด้วย และผลจากข้อค้นพบดังกล่าว Kaplan และ Norton จึงได้นำมาพัฒนาต่อจนผลการวิจัยเสร็จสมบูรณ์ และได้ข้อสรุปว่า การประเมินผลงานนั้นต้องเป็นการประเมินรอบด้าน โดยเฉพาะในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความรู้ เป็นต้น ควบคู่ไปกับการประเมินทางการเงิน ซึ่งจะส่งผลให้การประเมินนั้นมีความสมดุลเท่าเทียมกัน โดยแนวคิดของทั้งสองท่านนั้น ได้พิจารณาเสนอแนวคิดว่า เครื่องมือที่ใช้ในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล ซึ่งจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรนั้น ควรพิจารณาในมุมมองต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)<sup>12</sup>

รูปแบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาใหม่นั้นเรียกว่า “Balanced Scorecard” ซึ่ง Scorecard คือ บัตรคะแนน ที่มีระบบข้อมูลหรือสิ่งสนับสนุนให้เห็นว่า ตัวชี้วัดของแต่ละด้านนั้น ทำได้จริง ไม่ใช่เฉพาะตัวเลข<sup>13</sup> แนวคิดทฤษฎีที่ Kaplan และ Norton คิดนั้น ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและได้ตีพิมพ์ผลงานของตนเองครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 จากจุดนั้นเป็นต้นมาทำให้แนวคิดทางด้าน Balanced Scorecard เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก จนวงการ Harvard Business Review ได้ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการจัดการ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุดเครื่องมือหนึ่งในรอบ 75 ปี เนื่องจากแนวคิด BSC เป็นที่เริ่มรู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 ทำให้หลักการและแนวคิดของ BSC มีวิวัฒนาการและพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง

ในปี 1996 ทั้งสองได้ร่วมเขียนหนังสือ BSC ขึ้นมา โดยมุ่งเน้นการใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ และทำให้เกิดความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งบริษัทปัจจุบัน หนังสือเล่มนี้ได้กลายเป็นหนังสือทางธุรกิจที่ขายดีที่สุดใน Amazon.com. และมีการแปลเป็นภาษาต่าง ๆ 18 ภาษา แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาต่อเนื่องมาจนในปี 2000 บุคคลทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสืออีกเล่มเช่น The Strategy-Focused Organization โดยในปัจจุบัน BSC ได้พัฒนามากกว่าเป็นเพียงแค่ระบบในการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น ได้แก่

1. ช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน รวมทั้งถ่ายทอดสู่พนักงานระดับต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร

<sup>12</sup>เนตรพัฒนา ยาวีราช, การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management (กรุงเทพฯ: บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด,2546),313-314.

<sup>13</sup>สุโขทัยธรรมมาธิราช, “ระบบสาธารณสุขและการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนางานสาธารณสุข”,เอกสารประกอบการสอน,2548,27. (อค์สำเนา)

2. ช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนรวมทั้งช่วยถ่ายทอดวัตถุประสงค์นั้นไปทั่วทั้งองค์กร

3. มีการวางแผน กำหนดเป้าหมายและปฏิบัติการสำหรับแผนกต่าง ๆ

สำหรับในประเทศไทยนั้น แนวคิดของ BSC ได้เริ่มเข้ามาในวงธุรกิจก่อน แต่ยังไม่แพร่หลายมากนัก แต่ปัจจุบันได้เริ่มมีความตื่นตัวมากขึ้น ทั้งในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ภาครัฐ และเอกชน โดยส่วนใหญ่จะนำไปใช้ เป็นเครื่องมือวัดและประเมินผลองค์กร โดยสร้างตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการประเมิน องค์กรที่ใช้ BSC ในประเทศไทยขณะนี้ ได้แก่

1. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ธนาคารกรุงไทย
4. กรมควบคุมโรคติดต่อ
5. การประปานครหลวง
6. การบินไทย
7. โรงพยาบาลภูมิพลฯ
8. บริษัทในเครือชินวัตร
9. เซเว่นอีเลฟเว่น (Seven Eleven)
10. โรงงานยาสูบ
11. กระทรวงพาณิชย์
12. การไฟฟ้าฝ่ายผลิต
13. ธนาคารกสิกรไทย
14. โรงพยาบาลกรุงเทพ
15. กลุ่ม TA และ CP ธุรกิจการ
16. การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

และปัจจุบันนี้ ยังมีหน่วยงานอีกหลายแห่งกำลังศึกษาและเตรียมความพร้อมในการใช้ BSC ใน ีงบประมาณต่อไป<sup>14</sup> และแต่ละหน่วยงานมักจะจัดทำมุมมองแตกต่างกันไปเพื่อให้สอดคล้องกับ

<sup>14</sup> วีระเดช เชื้อนาม, เขย่า Balanced Scorecard แล้วลงมือทำ.....ทีละขั้นตอน.....ตลอดแนว, 6.

องค์กร เพราะปัจจุบันมีระบบการใช้เครื่องมือในการประเมินผลองค์กรหลากหลายรูปแบบ ไม่ใช่เฉพาะ BSC เท่านั้น ตัวอย่างรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น

Balanced Scorecard แบบดั้งเดิมของ Kaplan และ Norton ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

Balanced Scorecard แบบของ Meisel ซึ่งดัดแปลงจากรูปแบบเดิม คือ ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านทรัพยากรมนุษย์<sup>15</sup>

สำหรับองค์กรในประเทศไทยที่นำมาใช้ ก็มีการจัดทำมุมมองให้สอดคล้อง กับองค์กรของตน เช่น<sup>16</sup>

เซเว่นอีเลฟเว่น ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ การเงิน ความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการภายใน และ การเรียนและพัฒนา

กรมการประกันภัย ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร การเงิน องค์กรประกอบภายในองค์กร และนวัตกรรม

สำนักงานข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก ด้านองค์กรประกอบภายในองค์กร ด้านนวัตกรรม และด้านการเงิน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านนักเรียน ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ด้านงบประมาณและทรัพยากร

อย่างไรก็ตาม การจัดแบ่งมุมมองแต่ละด้านนั้นขึ้นกับการบริหารจัดการของแต่ละองค์กร BSC สามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมหลากหลายวิธี แต่เป้าหมายนั้น คือ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร จะได้นำผลที่ได้รับ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย มุมมองต่าง ๆ เปรียบเสมือนสัญลักษณ์ของ BSC ส่วนใหญ่จะคิดตั้งแต่ 4 มุมมอง ซึ่งจริง ๆ แล้ว อาจมีมากกว่าหรือน้อยกว่า 4 มุมมองก็ได้ ถึงแม้จำนวนมุมมองเท่ากัน แต่อาจจะแตกต่างกันเรื่องรายละเอียดในแต่ละมุมมอง ขึ้นกับบริบทขององค์กร และการวางแผนดำเนินงานขององค์กร

<sup>15</sup> สิทธิศักดิ์ พงษ์พิติกุล,การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ด้วยวิธี Balanced Scorecard (กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท. : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี,2546),19.

<sup>16</sup> วีระเดช เชื้อนาม,เขย่า Balanced Scorecard แล้วลงมือทำ.....ทีละขั้นตอน..... ตลอดแนว,17,27.

### ความหมายของการประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

แคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan and Norton) ได้ให้ความหมายของ BSC ว่า "The Balanced Scorecard as a Strategic Management System and a Strategic Framework for Action" คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ<sup>17</sup> นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นความหมายของ BSC ในแง่มุมต่าง ๆ อีกดังนี้

BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์และแนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมายตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม กลยุทธ์ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์

BSC ให้ความสำคัญในการวัดผลงานทุกด้าน แต่เป้าหมายของ BSC มีมากกว่าการวัดผลและการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่การเงิน BSC เป็นกระบวนการวิเคราะห์พันธกิจ และกลยุทธ์ไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์และการวัดผล

BSC เป็นมากกว่าเทคนิคหรือกระบวนการวัดผล แต่เป็นระบบการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ในระยะยาว

BSC ช่วยให้ผู้บริหารมีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายของหน่วยงานสามารถแปลงกลยุทธ์ไปสู่การวัดผลงานที่ชัดเจน ซึ่งทำให้มีการวัดยุทธศาสตร์และการบริหารเป็นไปอย่างมีระบบ<sup>18</sup>

ส่วนนักการศึกษาและนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายของการประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ไว้ดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ ให้ความหมายว่า BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งมั่นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused)<sup>19</sup>

<sup>17</sup>Robert S. Kaplan and David P. Norton , Translating Strategy into Action The Balanced Scorecard (USA : President and Fellows of Harvard College,1984),10-11.

<sup>18</sup>วิระเดช เขื่อนาม, เขย่าBalanced Scorecard แล้วลงมือทำ.....ทีละขั้นตอน.....ตลอดแนว,12.

<sup>19</sup>พสุ เดชะรินทร์, Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ,20.

วีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์ และ ฌัญญุพัณธ์ เฆจรนันท์ ได้แปลความหมายของ BSC ตามแนวคิดของ นิลส์ โกอเรน โอล์ฟ (Nils-Goran Olve) เจน รอย (Jan roy) และแมกนัส เว็ทเตอร์ (Magnus Wetter) ว่า BSC หมายถึง การให้ระดับคะแนนที่สะท้อนถึงสมดุลขององค์ประกอบต่างๆ ในผลการปฏิบัติ และเป็นตัวบ่งชี้ภาพที่คาดหวังในอนาคตของธุรกิจ รวมถึงภารกิจ และกลยุทธ์ที่แต่ละหน่วยธุรกิจจะต้องดำเนินการ<sup>20</sup>

นคด ร่มโพธิ์ ให้ความหมายว่า BSC เป็นเครื่องมือในด้านการบริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารกลยุทธ์โดยผ่านทางผลการปฏิบัติงาน<sup>21</sup>

สิทธิศักดิ์ พฤษชัยพิติกุล ให้ความหมายว่า BSC เป็นระบบการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่ง<sup>22</sup>

สุกัญญา เอมอิมธรรม อธิบายถึงความหมายของ BSC ว่าเป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการจัดการที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุดและเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused)<sup>23</sup>

สุพรรณวัฒน์ ราชวงศ์ ได้ให้ความหมายว่า BSC คือการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่ชุดการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์ และระบบการจัดการ โดยในการวัดผลสำเร็จขององค์กรมี 2 มิติ ทั้งวัตถุประสงค์ด้านการเงินและไม่ใช้เงินที่สมดุลกัน<sup>24</sup>

<sup>20</sup> นิลส์ โกอเรน โอล์ฟ, เจน รอย และ แมกนัส เว็ทเตอร์, การพัฒนา Balanced Scorecard แปลโดยวีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์ และ ฌัญญุพัณธ์ เฆจรนันท์ (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2546), 28.

<sup>21</sup> นคด ร่มโพธิ์, "Balanced Scorecard กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย", วารสารบริหารธุรกิจ 94 (เมษายน-มิถุนายน 2545) : 62.

<sup>22</sup> สิทธิศักดิ์ พฤษชัยพิติกุล, การบริหารกลยุทธ์ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard, 15.

<sup>23</sup> สุกัญญา เอมอิมธรรม, "การจัดการและการพัฒนาองค์กร" เอกสารภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2546, 124. (อัคราเนนา)

<sup>24</sup> สุพรรณวัฒน์ ราชวงศ์, Balanced Scorecard [Online], accessed เมษายน, 2548 Available from <http://www.navy.mi.th/navic/document/880409a.html>.

อัจฉรา จันทรฉาย ได้ให้ความหมายสอดคล้องกับ Kaplan และ Norton ว่า BSC เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร<sup>25</sup>

กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์ ได้ให้ความหมายว่า BSC เป็นเครื่องมือที่จะช่วยผู้บริหารสามารถเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยที่การดำเนินงานของแต่ละเป้าหมายนั้นจะส่งผลกระทบต่อถึงกันและกัน หากทุกส่วนร่วมมือกันเป็นอย่างดี องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้<sup>26</sup>

ณฤดี ถาวรบุตร ได้ให้ความหมายว่า BSC เป็นกรอบการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการวัดผลนั้นจะวัดผลการปฏิบัติงานในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านการเรียนรู้และเติบโตของพนักงาน<sup>27</sup>

สรายุ ประมวลวรชาติ ได้ให้ความหมายของ BSC ว่าเป็นระบบการประเมินผลการทำงานขององค์กรที่มีความครอบคลุมและสมดุลในทุกด้าน โดยมีการพิจารณาใน 4 ด้าน คือ ความพอใจของลูกค้า การปฏิบัติงานภายในองค์กร การเรียนรู้และเติบโตขององค์กรและการเงิน<sup>28</sup>

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยพบว่าการประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC) นั้น เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่จะช่วยในการประเมินผล การบริหารจัดการภายในองค์กรโดยอาศัยดัชนีชี้วัดที่สร้างขึ้นของแต่ละมุมมองเป็นตัวเกณฑ์เพื่อจะได้ทราบว่า องค์กรนั้นประสบความสำเร็จ

<sup>25</sup>อัจฉรา จันทรฉาย, สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ : คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ Balanced Scorecard : BSC (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2547),84.

<sup>26</sup>กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์, "แนวความคิด Balanced Scorecard สู่อการปฏิบัติ", วารสารบริหารธุรกิจ 96 (ตุลาคม - ธันวาคม 2545) :70.

<sup>27</sup>ณฤดี ถาวรบุตร, "ผลการนำ Balanced Scorecard ไปใช้กับโรงพยาบาลในสหรัฐอเมริกา", วารสารบริหารธุรกิจ 27,101 (มกราคม - มีนาคม 2547) : 65.

<sup>28</sup>สรายุ ประมวลวรชาติ, "ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษา Telecom Asia Public Company Limited (TA) และ Advanced Info Service Public Company Limited (AIS)" (ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,2544),10.



สำเร็จในการบริหารจัดการเพียงใด มีอะไรที่ยังเป็นจุดอ่อนที่ควรจะต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงต่อไปในอนาคต เพื่อนำพาให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton) ได้กล่าวถึงการประเมินองค์กรภายใต้มุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) แต่ละมุมมองจะมีองค์ประกอบที่จะทำให้สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ เพราะการจัดทำ BSC จะต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการทางด้านกลยุทธ์ก่อน นั่นก็คือ การวิเคราะห์ทางด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) ซึ่งหลักจากที่ได้กลยุทธ์หลักขององค์กรแล้วจะถึงขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดทำ BSC ซึ่งก็คือการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งแผนที่ทางกลยุทธ์นี้ จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของ BSC โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ จะต้องสอดคล้อง และสนับสนุน ต่อวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์หลักขององค์กร

คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของ BSC นอกเหนือจากการมีมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองทั้ง 4 ประการ Kaplan and Norton ได้ให้เหตุผลของการกำหนดมุมมองไว้ 4 ประการ เนื่องจากในการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั่วไป วิสัยทัศน์ขององค์กรโดยทั่วไปมักจะหนีไม่พ้นการเป็นที่ 1 ในอุตสาหกรรมโดยการทำให้ได้สูงสุด ซึ่งกำไรสูงสุดจะเกิดขึ้นได้จากการมีรายได้เพิ่มขึ้นหรือต้นทุนที่ลดลง (มุมมองด้านการเงิน) ซึ่งการที่องค์กรจะมีรายได้เพิ่มขึ้นนั้นเนื่องจากองค์กรสามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดหรือทำให้ลูกค้าพอใจโดยการนำเสนอสินค้าและบริการในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (มุมมองด้านลูกค้า) ซึ่งการที่องค์กรจะสามารถนำเสนอสินค้าและบริการตามที่ลูกค้าต้องการนั้น องค์กรจะต้องมีกระบวนการในการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อนำเสนอในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน) โดยที่องค์กรจะมีพนักงานที่มีทักษะและความสามารถมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี และเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่จะช่วยให้องค์กรมีการดำเนินงานในกระบวนการที่ก่อให้เกิดคุณค่าให้กับลูกค้า (มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)

จะเห็นได้ว่ามุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้ถูกกำหนดขึ้นมาโดยอาศัยปรัชญาในการดำเนินธุรกิจทั่ว ๆ ไป และมุมมองทั้ง 4 ยังมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and effect) นั่นคือ องค์กรจะมีกำไรได้ต้องมาจากลูกค้า ซึ่งการจะหาลูกค้าได้ ต้องมีการดำเนินงานภายในที่ดี พนักงานต้องมีทักษะ ความพร้อมในการทำงาน และความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (Cause and effect Relationship)

### ความสมดุลของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard มีความสมดุล ตามชื่อที่เรียก ดังนี้

1. BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นทั้งตัวชี้วัดด้านการเงิน และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ทำให้องค์กรไม่มุ่งเน้นในด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป

2. BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่แสดงถึงปัจจัยภายในองค์กร (มุมมองด้านการเงิน กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา) และภายนอกองค์กร (มุมมองด้านลูกค้า)

3. BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นทั้งในระยะสั้น (ภายใต้มุมมองด้านการเงิน) และในระยะยาว (ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)

4. BSC เป็นความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Lead Indicators or Drivers) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lag Indicators or Outcomes) โดยตัวชี้วัดที่เป็นผลจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ ตัวอย่างเช่น การวัดความพึงพอใจของลูกค้า เป็นตัวชี้วัดที่เป็นผล เนื่องจากเราจะทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าอาจจะประกอบไปด้วยคุณภาพของสินค้า ความเร็วในการให้บริการและราคา เป็นต้น การให้ความสำคัญทั้งตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและผล จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ได้ถึงโอกาสหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากการพิจารณาตัวชี้วัดที่เป็นเหตุทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานในปัจจุบันและปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในระยะยาว

5. นอกจากความสมดุลดังกล่าวข้างต้นแล้ว ลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของ BSC ได้แก่ การที่วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทุกตัวมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในลักษณะของเหตุและผล

### ขั้นตอนในการจัดทำ Balanced Scorecard

ในกระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard นั้นประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งแต่ละตำราจะแตกต่างกันออกไปในด้านรูปแบบหรือขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

दनัย เทียนพุด ได้แบ่งขั้นตอนในกระบวนการจัดทำออกเป็น 9 ขั้นตอน ดังนี้<sup>29</sup>

ขั้นที่ 1 สร้างความเข้าใจเรื่อง BSC/KPIs ให้กับผู้บริหารระดับสูง

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบหรือประเมินความพร้อมก่อนการจัดทำ

<sup>29</sup>दनัย เทียนพุด, ดัชนีวัดผลสำเร็จ และการประเมินองค์กรแบบสมดุล (กรุงเทพฯ: บริษัท ดี เอ็น ทีคอนซัลแตนท์ จำกัด, 2546), 58.

- ขั้นที่ 3 การจัดทำโมเดลธุรกิจ (B-Model)
- ขั้นที่ 4 การเชื่อมโยงโมเดลธุรกิจของภารกิจทั้งหมดกับฝ่ายงานและแผนกงาน
- ขั้นที่ 5 การจัดทำ Corporate KPIs
- ขั้นที่ 6 การจัดทำ Redesign ธุรกิจ
- ขั้นที่ 7 การจัดทำแผนกลยุทธ์ทั้ง SBU และ EBS
- ขั้นที่ 8 กำหนดเป็นมาตรฐานการดำเนินงานตาม BSC/KPIs
- ขั้นที่ 9 การเชื่อมโยงเรื่องการวัดผลสำเร็จธุรกิจกับ PMRS

พสุ เดชะรินทร์ ได้ให้ข้อคิดในการดำเนินการจัดทำ BSC ดังนี้<sup>30</sup>

- ขั้นที่ 1 จัดทำแผนกลยุทธ์
- ขั้นที่ 2 ใช้แผนที่กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย เพื่ออธิบายและทำให้กลยุทธ์นั้นมี  
ความชัดเจนขึ้น
- ขั้นที่ 3 แปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการและงบประมาณเพื่อให้เกิดกิจกรรมขึ้น  
จริง ๆ
- ขั้นที่ 4 ผู้บริหารเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อ  
หาแนวทางแก้ไข
- ขั้นที่ 5 เมื่อหาแนวทางแก้ไขแล้วก็นำแนวทางนั้นไปปฏิบัติ โดยอาจจะมีการปรับ  
เปลี่ยนกลยุทธ์หรือตัวชี้วัดและเป้าหมายหรือปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

วีรวัช มาฆะศิริานนท์ และ ณีฐฐพันธ์ เจริญนันทน์ ได้กล่าวถึงกระบวนการในการ  
สร้าง BSC ดังนี้<sup>31</sup>

- ขั้นที่ 1 กำหนดลักษณะธุรกิจและความเป็นมา รวมถึงบทบาทขององค์กร
- ขั้นที่ 2 กำหนดยืนยันทวิสัยทัศน์ขององค์กร
- ขั้นที่ 3 กำหนดมุมมองที่เหมาะสม
- ขั้นที่ 4 กระจายวิสัยทัศน์ออกไปในแต่ละมุมมองและกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์  
โดยรวม
- ขั้นที่ 5 กำหนดปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ
- ขั้นที่ 6 พัฒนาวิธีการวัด กำหนดมูลเหตุและผลที่เกิด รวมถึงการสร้างสมดุล

<sup>30</sup> พสุ เดชะรินทร์, Balanced Scorecard ฐิติในการปฏิบัติ, 14-15.

<sup>31</sup> วีรวัช มาฆะศิริานนท์ และ ณีฐฐพันธ์ เจริญนันทน์, การพัฒนา Balanced

- ขั้นที่ 7 กำหนด Scorecard ระดับองค์กรให้ชัดเจน
- ขั้นที่ 8 แยกย่อยและกระจาย Scorecard รวมถึงวิธีวัดไปยังหน่วยงานต่าง ๆ
- ขั้นที่ 9 กำหนดเป้าหมาย
- ขั้นที่ 10 จัดทำแผนปฏิบัติการ
- ขั้นที่ 11 การนำ Scorecard ไปใช้งาน

**วีระเดช เชื้อนาม** ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดทำ BSC ซึ่งดัดแปลงมาจากรูปแบบของ Kaplan และ Norton<sup>32</sup> ดังนี้

- ระยะที่ 1 ทบทวนกลยุทธ์
- ระยะที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์กลยุทธ์
- ระยะที่ 3 ออกแบบวิธีวัดผล
- ระยะที่ 4 นำแผนการนำไปใช้

สำหรับรูปแบบอื่น ๆ เช่น ของ ฌ็อง-ฟร็องซัว คอลวิง และพรสวรรค์ รุ่งเจริญกิจกุล และ Howard Rohm ต่างก็มีรูปแบบต่างกันไป เช่น

**ฌ็อง-ฟร็องซัว คอลวิง และพรสวรรค์ รุ่งเจริญกิจกุล** ได้นำเสนอรูปแบบไว้ดังนี้<sup>33</sup>

- ขั้นที่ 1 ทำรายการวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมอง เพื่อดูว่าแต่ละมุมมองที่จะนำมาวัดผลการดำเนินงาน มีวัตถุประสงค์อย่างไร
- ขั้นที่ 2 หาตัวที่ใช้วัดผลของแต่ละวัตถุประสงค์ ว่าแต่ละวัตถุประสงค์จะใช้อะไรเป็นตัววัด
- ขั้นที่ 3 แปลงตัวที่จะใช้วัดผลออกมาเป็นตัวเลข หาความเชื่อมโยง ตัววัดที่ดีที่สุด ถ้ามีการซ้ำซ้อนก็ตัดออกบ้าง

สำหรับรูปแบบของ **พรสวรรค์ รุ่งเจริญกิจกุล** เน้นด้านต่าง ๆ ดังนี้<sup>34</sup>

- ขั้นที่ 1 พิจารณาลักษณะกิจกรรมของหน่วยงาน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์
- ขั้นที่ 2 กำหนดและยืนยันวิสัยทัศน์เพื่อให้คนในหน่วยงานมุ่งความสนใจไปยังจุดที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อน ไปสู่ความสำเร็จ

<sup>32</sup>วีระเดช เชื้อนาม, เขย่า Balanced Scorecard แล้วลงมือทำ..ทีละขั้นตอน..ตลอดแนว, 39.

<sup>33</sup>เรื่องเดียวกัน, 43.

<sup>34</sup>เรื่องเดียวกัน, 43.

- ขั้นที่ 3 กำหนดมุมมอง
- ขั้นที่ 4 แตกวิสัยทัศน์ให้แต่ละมุมมอง และกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- ขั้นที่ 5 บ่งชี้ปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จ และเรียงลำดับความสำคัญ
- ขั้นที่ 6 กำหนดตัวชี้วัด

สำหรับอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งเน้นสำหรับหน่วยงานในภาครัฐ คือ ของ **Howard Rohm** ได้นำเสนอ 9 ขั้นตอน ดังนี้<sup>35</sup>

- ขั้นที่ 1 การประเมินองค์กร (Organization Assessment)
- ขั้นที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์
- ขั้นที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์
- ขั้นที่ 4 สร้างแผนที่กลยุทธ์
- ขั้นที่ 5 วัดผลงาน (Performance Measures)
- ขั้นที่ 6 การกำหนดแผนงาน (Initiative)
- ขั้นที่ 7 กำหนดซอฟต์แวร์
- ขั้นที่ 8 กำหนดความรับผิดชอบ
- ขั้นที่ 9 การประเมินผลและการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากรูปแบบต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ถ้าสังเกตจะพบว่าในด้านรูปแบบหรือขั้นตอนต่าง ๆ นั้น จะมีความใกล้เคียงกัน แต่ที่สำคัญที่ทุกหน่วยงานจะดำเนินการนั้นก็คือการที่ต้องสื่อสารให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมต้องเข้าใจแนวทางการดำเนินงานประเมินองค์กร มิฉะนั้นจะมองเหมือนการสร้างเกณฑ์มาเพื่อจับผิดหรือตรวจสอบการดำเนินงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียด ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงานและอีกสิ่งที่ต้องให้ทุกคนปฏิบัติคือการเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และในปัจจุบันนี้องค์กรทางการศึกษาที่ดำเนินการด้านนี้อยู่จะดำเนินการเพื่อประเมินคุณภาพ และประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาโดยมุ่งเน้นการนำข้อมูลไปพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม

<sup>35</sup> เรื่องเดียวกัน, 41.

## ข้อควรระวังและข้อคิดในการจัดทำ BSC

ในการจัดทำ BSC มีข้อระวังและข้อคิดดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ถ้าขาดการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารสูงสุดแล้ว การจัดทำ Balanced Scorecard หรือระบบตัวชี้วัด ยากที่จะประสบความสำเร็จ โอกาสจะประสบความสำเร็จจะสูงมากขึ้นถ้าผู้บริหารระดับสูงลงมาคุยกับการทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากการจัดทำระบบ BSC และตัวชี้วัดจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายในองค์กร

2. ทุกคนภายในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมรับรู้ และให้การสนับสนุนในการนำระบบการประเมินไปใช้ ทั้งนี้เนื่องจากการนำ BSC ไปใช้ จะต้องเกี่ยวข้องกับทุกคนภายในองค์กร ไม่ใช่เพียงแค่น้ำที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งองค์กรต่าง ๆ มักจะเข้าใจว่าการนำระบบ BSC มาใช้ภายในองค์กรเป็นหน้าตาของฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายวางแผนเท่านั้น ดังนั้น การทำหน้าที่ในการสื่อสารให้กับพนักงาน เข้าใจถึงหลักการและความสำคัญของการทำ BSC จึงเป็นสิ่งสำคัญ

3. การเริ่มนำระบบ BSC มาใช้ภายในองค์กร จะต้องระวังว่าเมื่อทำแล้วควรจะรีบทำให้เห็นผล ในระดับหนึ่งโดยเร็ว ไม่ควรรีรอหรือทำให้การนำ BSC ไปใช้ช้าเกินไปเนื่องจากเมื่อเริ่มการนำ BSC ไปใช้แล้วไม่เห็นผลในระดับหนึ่งในระยะเวลาอันใกล้ ย่อมจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน โดยทั่วไปสาเหตุที่ทำให้การนำ BSC ไปใช้อย่างล่าช้า เนื่องจากผู้บริหารต้องการทำให้ BSC มีความสมบูรณ์ก่อนค่อยนำมาใช้ซึ่งเป็นการยากมากที่จะทำให้ BSC มีความสมบูรณ์เนื่องจาก BSC เป็นสิ่งที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

4. ต้องระวังอย่าให้ระบบ BSC กลายเป็นเครื่องมือในการจับผิดพนักงานรวมทั้งเป็นเครื่องมือ ที่ใช้ในการลดเงินเดือน หรือให้พนักงานออกซึ่งเป็นการใช้ BSC อย่างผิดวัตถุประสงค์ การนำระบบ BSC มาใช้จะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าจะทำไปเพื่ออะไรและต้องการผลลัพธ์ใด

5. ต้องระวังไม่ให้อำนาจการจัดทำระบบ BSC เป็นเพียงแต่โครงการที่มีกำหนดระยะเวลา ทั้งนี้เนื่องจาก BSC เป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาไม่มีการสิ้นสุดและเป็นสิ่งที่ต้องมีการปรับเปลี่ยน อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

6. ต้องระวังไม่ให้อำนาจจัดทำตัวชี้วัด และเป้าหมายมีความง่ายหรือยากเกินไปในบางครั้งผู้บริหารจะหาทางเลี่ยงโดยการหาตัวชี้วัดและเป้าหมายที่บรรลุง่าย แต่ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีและไม่ใช่เป้าหมายที่ท้าทาย หรือจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ยากเกินไป ที่จะมีทางบรรลุได้ก็จะทำให้การทำ BSC ยากที่จะประสบความสำเร็จ

7. ในการนำเครื่องมือหรือสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ภายในองค์กร จะต้องเจอกับการต่อต้านจากผู้บริหารหรือพนักงานบางกลุ่ม ในขณะที่เดียวกันพนักงานบางคนก็จะเป็นพวกช่างสงสัยทำให้การนำ BSC ไปใช้เป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก ซึ่งการต่อต้านและการเกิดข้อสงสัยเป็นเหตุการณ์ปกติของการนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ ไม่ว่าสิ่งเหล่านั้นจะดีเพียงใด เพราะฉะนั้นขั้นตอนของการสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงานจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญสำหรับการจัดทำ BSC

8. การนำเอาระบบ BSC หรือระบบการประเมินผลใดก็แล้วแต่ไปผูกกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ไม่ควรจะเร่งรีบทำ ตั้งแต่การเพิ่มพัฒนา BSC ได้ใหม่ ๆ ควรจะรอให้ระบบทั้งหมดนิ่งก่อน ทั้งในด้านของตัวชี้วัด เป้าหมายหรือข้อมูลที่ใส่เข้าไป

9. ในบางครั้งผู้บริหารชอบที่จะกำหนดค่าน้ำหนักความสำคัญใส่เข้าไปในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัด เพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัว แต่จะต้องระลึกไว้เสมอว่าค่าน้ำหนักความสำคัญนี้เป็นเพียงแค่เครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารให้ทุกคนเห็นความสำคัญของปัจจัย แต่ละตัวเท่านั้น ถ้าองค์กรเสียเวลากับค่าน้ำหนักเหล่านี้มากเกินไปอาจจะทำให้เกิดการผิดเพี้ยนจาก วัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

10. ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำ BSC ทุกคน จะต้องระลึกไว้เสมอว่าสิ่งที่กำลังทำเป็นเพียงสมมติฐาน (Assumption) เท่านั้นทุกสิ่งสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงและแก้ไขได้ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ การจัดทำตัวชี้วัดหรือการกำหนดเป้าหมายในระดับต่าง ๆ ล้วนแต่เป็นสมมติฐานที่เกิดขึ้นเท่านั้น ในองค์กรบางแห่งของต่างประเทศได้ก้าวหน้าไปถึงขั้นการนำเอาหลักสถิติเข้ามาช่วยโดยใช้เป็นเครื่องมือในการทดสอบสมมติฐาน เมื่อมีข้อมูลจริง ๆ เช่น ใช้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์

11. ในการจัดทำ BSC และ KPI จริง ๆ การมีตัวอย่างของวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดที่ได้มีการจัดทำไว้แล้ว จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากจะช่วยให้ผู้จัดทำขึ้นมาใหม่ได้มีโอกาสเห็นตัวอย่างและประหยัดเวลาในการจัดทำ<sup>36</sup>

### การนำ BSC ไปใช้ในองค์กร

ในการนำเอา BSC มาใช้ภายในองค์กร จะต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพอสมควรในด้านต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารขององค์กรเอง สามารถที่จะเตรียมตัวองค์กรเองให้พร้อมก่อนที่จะมีการนำ

<sup>36</sup>มหาวิทยาลัยศิลปากร, "เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators" เอกสารวิชาการภาควิชาการบริหารการศึกษา, 2544, 34.(อัดสำเนา)



เอา BSC มาใช้จริง ๆ เพื่อให้กระบวนการในการปรับเปลี่ยนเป็นไปด้วยความราบรื่นมากขึ้น ผู้บริหารสามารถเตรียมพร้อมก่อนที่จะมีการนำเอา BSC มาใช้ ดังนี้

### 1. ผู้นำต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

ตัวผู้นำหรือผู้บริหารสูงสุดเองจะต้องเตรียมพร้อมตนเอง ที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการนำ BSC มาใช้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรผู้ที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจึงต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเองไม่ใช่มองให้ผู้บริหารระดับรองลงมา ทั้งนี้ผลในด้านของขวัญและกำลังใจของพนักงาน รวมทั้งการเอาใจจริงของพนักงานจะมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนระหว่างกรณีที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงกับกรณีที่ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้นำ ดังนั้นสิ่งแรกที่ต้องเตรียมพร้อมก็คือผู้บริหารระดับสูงจะต้องพร้อมที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะเผชิญอุปสรรคทุกประการที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลง

### 2. การสร้างบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลง

นอกเหนือจากตัวผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องพร้อมที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้บริหารระดับสูงต้องเริ่มที่จะสร้างบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง ๆ จะเป็นไปด้วยความราบรื่นขึ้น ถ้าองค์กรประกอบด้วยบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ พนักงานเริ่มที่จะเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศ ให้พนักงานเริ่มรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่ใกล้ตัวต่อไป จะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ซึ่งการสร้างบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลงไว้จะช่วยให้พนักงานทุกคนยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะมีได้ง่ายขึ้น

### 3. การสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงาน

ผู้บริหารจะต้องทำการสื่อสาร และทำความเข้าใจกับพนักงานทุกคน ให้ชัดเจนถึงหลักการ แนวคิด ความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ที่ทั้งองค์กรและพนักงานทุกคนจะได้รับจากการทำ BSC ขึ้นตอนนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นมาก ทั้งนี้เนื่องจากการใช้ BSC ให้สำเร็จ จะต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกฝ่ายทุกระดับ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต่อสื่อสารกับทุกคน ในบางครั้ง ถ้าขาดขั้นตอนนี้ไปจะทำให้พนักงานเกิดความไม่เข้าใจและเข้าใจผิดใน BSC และนำไปสู่การต่อต้านการจัดทำ BSC จากประสบการณ์ที่ผู้เขียนพบผู้บริหารระดับรอง ๆ และนำไปสู่การต่อต้านการจัดทำ BSC จากประสบการณ์ที่พบ ผู้บริหารระดับรอง ๆ และพนักงานทั่ว ๆ ไปยังมักมีความเข้าใจที่ผิด เกี่ยวกับ BSC ไปสู่การตอบระบบการจ่ายผลตอบแทน ซึ่งถ้าไม่เกิดความชัดเจนและเข้าใจตรงกันแล้วความเข้าใจที่บิดเบือนจะนำไปสู่ความไม่ร่วมมือและการต่อต้านภายในองค์กร



นอกเหนือจากการสื่อสารในเรื่องของหลักการของ BSC แล้วข้อความอีกชนิดที่ผู้บริหารควรจะต้องออกไปตลอดเวลา คือความมุ่งมั่นและเอาใจจริงเอาใจของผู้บริหารในการที่จะทำให้ BSC ประสบความสำเร็จซึ่งการสื่อสารในประเด็นนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ผู้บริหารจะต้องทำให้พนักงาน ทุกคนเห็นว่า BSC ไม่ใช่อีกโครงการในฝันของผู้บริหาร (Program of the month) ที่คงจะลบลื่อนไปเมื่อผู้บริหารเริ่มเบื่อ หรือเริ่มไม่ประสบผลสำเร็จตามที่คาด<sup>37</sup>

จากการสำรวจของ International Benchmarking Clearing House ที่ได้สำรวจบริษัทที่มีการทำ BSC จำนวน 46 องค์กร พบว่า วิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สุดในการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงการจัดทำ BSC ขององค์กรเรียงลำดับ ได้ดังนี้

1. การประชุมพิเศษ
2. วารสารภายในองค์กร
3. อีเมล
4. การประชุมโดยปกติ
5. การอบรมพิเศษเกี่ยวกับการประเมินผล
6. วิดีโอ
7. ป้ายประกาศ
8. การบอกต่อกันไป
9. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

### ความพร้อมของระบบข้อมูล

การเตรียมพร้อมในเรื่องระบบข้อมูลภายในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จของการใช้ BSC ภายในองค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรจะพัฒนา BSC และตัวชี้วัดที่ดีเพียงใด แต่ถ้าขาดข้อมูลที่จะใช้สำหรับตัวชี้วัดแต่ละ BSC และตัวชี้วัดเหล่านั้นย่อมเป็นเพียงแต่เศษกระดาษเท่านั้น อย่างไรก็ตามก็มักจะยากและเป็นไปไม่ได้ที่องค์กรที่จะมีข้อมูลที่พร้อมสำหรับตัวชี้วัดทุก ๆ ตัว องค์กรบางแห่งจึงเลือกที่จะหาทางออกที่ง่าย ๆ โดยพยายามเลือกใช้แต่ตัวชี้วัดที่มีข้อมูลพร้อมแต่ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีเพียงพอ ดังนั้นองค์กรจะต้องยอมรับว่าในการจัดทำ BSC และ KPI นั้นไม่จำเป็นที่ข้อมูลจะต้องพร้อมสำหรับตัวชี้วัดทุกตัวตัวชี้วัดบางตัวอาจจะต้องสร้างระบบข้อมูลหรือเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลเพิ่มเติม

<sup>37</sup> พสุ เดชะรินทร์, “การนำหลักการ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้” เอกสารประกอบการบรรยายพิเศษ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547: 7. (อัดสำเนา)

อย่างไรก็ดีเมื่อผู้บริหารเริ่มที่จะพัฒนา BSC ขึ้นมาภายในองค์กร สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควรที่จะพัฒนาควบคู่กัน ได้แก่ การพัฒนาและเตรียมพร้อมระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กรให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ปัจจุบันได้มีโปรแกรมซอฟต์แวร์สำเร็จรูป สำหรับการพัฒนา BSC โดยที่โปรแกรมสำเร็จรูปเหล่านี้นอกเหนือจากจะช่วยพัฒนา BSC ให้เป็นไปด้วยความสะดวกขึ้นแล้ว โปรแกรมเหล่านี้ยังช่วยในการเชื่อมต่อกับระบบฐานข้อมูลขององค์กร เพื่อที่จะทำให้การติดตามผลของตัวชี้วัดต่าง ๆ เป็นไปด้วยความรวดเร็วและแม่นยำขึ้น ปัจจุบันได้มีบริษัทชั้นนำที่ผลิตโปรแกรมซอฟต์แวร์สำเร็จรูปสำหรับองค์กรหลายแห่งพัฒนาโปรแกรมด้าน BSC ขึ้นมาโดยเฉพาะ เช่น SAP , Oracle , People Soft เป็นต้น นอกจากนี้ทาง Kaplan และ Norton ยังได้ทำกำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับโปรแกรมด้าน BSC อีกด้วย

#### ความสำเร็จในการจัดทำ BSC

1. เมื่อองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จัดทำ Strategy Map และ BSC ทั้ง 4 มุมมอง
2. สามารถเชื่อมโยงการวัดผลระดับองค์กรเพื่อให้เกิดพลังร่วม
3. ต้องให้กลยุทธ์และ BSC เป็นของทุกคน มีการสื่อสารให้ความรู้ และมีการให้รางวัลตอบแทนตามผลงาน
4. ทำให้กลยุทธ์และการวัดเป็นงานที่ต่อเนื่อง มีการดำเนินงาน มีการรายงานผล
5. การพัฒนาองค์กรโดยผ่านความเป็นผู้นำ มีระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และติดตามประเมิน โดยมีระบบธรรมาภิบาล<sup>38</sup>

#### การตรวจสอบ Balanced Scorecard

ปัจจุบันนี้มีองค์กรขนาดใหญ่บางแห่งที่นำ BSC ไปใช้แล้วไม่ประสบความสำเร็จ จนต้องล้มเลิกการทำ ซึ่งความล้มเหลวนี้มักจะเกิดขึ้นในขั้นของการนำมาใช้หรือการปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการตรวจสอบการนำ BSC ไปใช้ได้ก่อให้เกิดประโยชน์และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่ ประโยชน์ของการตรวจสอบ BSC ได้แก่

<sup>38</sup> อัจฉรา จันทรฉาย, สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ : คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ

1. ทำให้มั่นใจว่า BSC ที่ออกแบบมามีความถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
2. ทำให้มั่นใจว่าผู้ใช้งาน BSC เกิดความพึงพอใจในการที่นำมาใช้ในองค์กร
3. ทำให้ผู้บริหารมั่นใจได้ถึงคุณภาพของข้อมูลที่อยู่ในระบบ BSC
4. ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา<sup>39</sup>

### ประโยชน์และความสำคัญของ Balanced Scorecard

1. ช่วยทำให้วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจน และสามารถแปรไปสู่แนวทางดำเนินการต่าง ๆ ที่ชัดเจนได้
2. ทำให้เกิดการสื่อสารวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเชื่อมโยงกับมาตรการที่จะใช้วัดผลได้ชัดเจน
3. ทำให้เกิดการวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย และสร้างสรรค์กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรมที่จะใช้วัดผลที่สำคัญด้วย ทั้งมาตรการที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินด้วย
4. ทำให้เกิดการย้อนกลับและการเรียนรู้ให้ผู้บริหารได้รับทราบว่ามี การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์หรือไม่ และแผนกลยุทธ์นี้ประสบความสำเร็จและทำให้องค์กรอยู่รอดหรือไม่<sup>40</sup>

### การนำ BSC ไปใช้ในหน่วยงานภาครัฐ

Kaplan และ Norton ได้เสนอแนะจากประสบการณ์ว่าการนำไปใช้ในภาครัฐนั้นมีความยากลำบากอยู่ 2-3 ประการ คือ

1. หน่วยงานภาครัฐมักกำหนดกลยุทธ์ไม่ชัดเจน
2. หน่วยงานภาครัฐถึงแม้จะมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและแผนงาน/โครงการต่าง ๆ แต่เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง บทบาทของหน่วยงานไม่มีความพยายามนำแผนงาน/โครงการต่างๆ ให้ไปสู่การบรรลุพันธกิจ

<sup>39</sup>แนวคิดการบริหาร : ถึงเวลาตรวจสอบ Balanced Scorecard กันแล้ว [Online], Accessed ผู้จัดการรายสัปดาห์ 7 พฤษภาคม 2548. Available from <http://www.manager.co.th>.

<sup>40</sup>กฤษณี มหาวีรุฬห์, “แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard” วารสารจดหมายข่าว 16,155 (พฤศจิกายน 2546) : 4.

3. มักมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนว่ากลยุทธ์นั้นหมายถึงสิ่งที่ต้องทำ ต้องปฏิบัติอย่างแน่นอน แต่แท้ที่จริงแล้ว กลยุทธ์ยังหมายถึงการไม่ปฏิบัติหรือการเลือกตัดสินใจว่าจะทำหรือไม่ทำในสิ่งนั้นด้วย

จากแนวคิดนี้ทำให้ทราบว่าในหน่วยงานภาครัฐนั้น ปัจจัยด้านการเงินมิได้สำคัญที่สุดสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ลูกค้ำหรือผู้รับบริการ<sup>41</sup>

### ข้อจำกัด BSC ในภาครัฐ

1. ผู้นำอยู่ตามวาระ 3-4 ปี อาจทำได้ไม่ต่อเนื่อง แต่เอกชนเจ้าของธุรกิจกล้าทำและนำไปใช้
2. คนไทยยังไม่ชินกับการวัดผลเป็นรายบุคคลยังเน้นประเมินเป็นกลุ่ม
3. ในหน่วยราชการมักมีหน่วยงานภายนอกเข้ามาประเมินบางครั้งรูปแบบไม่ตรงกัน ต้องมาปรับเปลี่ยนเพราะเป็นงานภาคบังคับ<sup>42</sup>

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

### BSC กับการนำไปใช้ในระดับสถานศึกษา

ในช่วงระยะเวลา 2 - 3 ปีที่ผ่านมาสถานศึกษามีความตื่นตัวในเรื่องแผนกลยุทธ์เป็นอย่างมาก เพื่อรองรับระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สถานศึกษาทุกแห่งจะมีการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ ทำให้ปัจจุบันสถานศึกษาส่วนใหญ่จัดทำแผนกลยุทธ์เสร็จเรียบร้อยแล้วแต่การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติยังมีปัญหาอยู่ เพราะไม่สามารถนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สำหรับกระบวนการที่เหมาะสมในการพัฒนา BSC ระดับสถานศึกษานั้น จะใกล้เคียงกับรูปแบบที่นำเสนอมาแล้วข้างต้น คือ มีการทบทวนกลยุทธ์ จัดทำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ จัดทำและทบทวน KPIs วิเคราะห์หน่วยงาน จัดทำ Template คือจัดทำรายละเอียดของ KPIs และจัดทำ Strategic Initiative<sup>43</sup>

<sup>41</sup> วีระเดช เชื้อนาม, เขย่า Balanced Scorecard แล้วลงมือทำ..ทีละขั้นตอน..

ตลอดแนว, 24.

<sup>42</sup> เรื่องเดียวกัน, 8.

<sup>43</sup> เรื่องเดียวกัน, 47-48.

## ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง

ในเรื่องการนำ BSC ไปใช้นั้น พสุ เดชะรินทร์ ได้นำข้อเสนอแนะของ Bill Catucci มาเขียนไว้ในหนังสือ “Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ” เพื่อให้ข้อแนะนำสำหรับผู้บริหารระดับสูงที่จะนำ BSC ไปใช้ว่าน่าจะดำเนินการ ดังนี้

1. Take Personal Ownership คือให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นเจ้าของ BSC เองโดยร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ
2. Develop a Core Group of Champion คือการหาผู้ที่จะร่วมดำเนินการโดยดูจากผู้สมัครใจก่อน
3. Educate Team Members สร้างความรู้ความเข้าใจกับทีมงานและบุคลากรเกี่ยวกับเรื่อง BSC
4. Keep it Simple อย่าทำให้ BSC เป็นสิ่งที่ยุ่งยาก อย่าลงลึกและให้กระบวนการมาเป็นอุปสรรค
5. Be Ruthless About Implementation ความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่จะนำ BSC ไปใช้ ผู้บริหารต้องเตรียมตัวสำหรับผู้ที่ต่อต้านด้วย
6. Integrate the Scorecard into Your Leadership System พยายามให้ BSC เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหาร และเป็นเพียงองค์ประกอบที่จะทำให้องค์กรดีขึ้น
7. Orchestrate the Dynamics of Scorecard Meeting ควรนำมาผสมผสานกับการประชุมของผู้บริหาร มีการกำหนดนัดหมายการประชุมล่วงหน้า สร้างบรรยากาศในการประชุมให้ทุกคนเกิดการยอมรับ
8. Communicate the Scorecard Widely สื่อสารอย่างกว้างขวางและทั่วถึง ผู้บริหารต้องอธิบายให้บุคลากรในองค์กรรับทราบแต่ต้องระวังความลับขององค์กร
9. Resist the Urge for Perfection อย่ามุ่งหวังความสำเร็จที่สมบูรณ์แบบ ควรทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
10. Look Beyond the Number อย่าไปยึดติดว่า BSC เป็นเพียงระบบในการประเมินผล แต่ BSC จะช่วยถ่ายทอดข้อมูลต่าง ๆ ให้ผู้บริหารและบุคลากรรับทราบและทำให้ทุกคนในองค์กรเห็นความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งต่าง ๆ<sup>44</sup>

<sup>44</sup>พสุ เดชะรินทร์, Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ, 239-241.

### ดัชนีชี้วัด ( Key Performance Indicator : KPI)

ในการดำเนินการจัดทำ BSC นั้น จำเป็นต้องอาศัยตัวชี้วัด (Key Performance Indicator : KPIs) ประกอบในการจัดทำด้วย เพราะตัวชี้วัดดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทราบว่ามีมุมมองแต่ละด้านนั้นมีปัจจัยใดที่องค์กรให้ความสำคัญในการประเมินผล สำหรับความหมายของ KPIs นั้นพอสรุปได้ว่า KPIs เป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างไรที่แสดงถึงภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้บนพื้นฐานที่ว่าต้องสามารถวัดได้และอธิบายผลได้อย่างชัดเจน<sup>45</sup> ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อัจฉรา จันทร์ฉาย, สิทธิศักดิ์ พฤษย์ปิติกุล, ดนัย เทียนพูน, วีระเดช เชื้อนาม, พสุ เดชะรินทร์ และ วีรยุทธ มาฆะศิริรานันต์ ดังนั้น จะพบว่า BSC กับ KPIs จะเกี่ยวข้องกันเสมอ ดังที่ว่า ในการจัดทำ BSC นั้นจะต้องมีการจัดทำ KPIs แต่ในขณะเดียวกันวิธีการในการจัดทำ KPIs นั้นยังมีอีกหลายวิธีไม่ใช่แค่การจัดทำ BSC เพียงอย่างเดียว

สิทธิศักดิ์ พฤษย์ปิติกุล ได้กล่าวถึงแนวคิดของ Kaplan และ Norton ในเรื่องตัวชี้วัดว่าเขาได้แบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่ม Lag และ Lead คำว่า **Lag** หมายถึง ล้าหลัง ล้าสมัย Lagging Indicator จึงหมายถึง กลุ่มของตัวชี้วัดที่ล้าหลัง ไม่ทันสมัย ไม่สามารถใช้ตัดสินใจปรับเปลี่ยนอะไรได้แล้ว นอกจากใช้ในการศึกษาย้อนหลัง (Post Mortem Study) จึงมักเป็นกลุ่มตัวชี้วัดที่ใช้บอกผลลัพธ์สุดท้ายที่ไม่สามารถแก้ไขสถานการณ์อะไรได้แล้ว ส่วนคำว่า **Lead** หมายถึงนำไปสู่ ส่งผลให้ ดังนั้น Leading Indicator จึงหมายถึง กลุ่มตัวชี้วัดที่ส่งผลนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นตัวชี้วัดที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ต้องการได้ สามารถแก้ไขผลลัพธ์ได้<sup>46</sup>

<sup>45</sup>สุกัญญา เอ็มอิมธรรม, การจัดการและการพัฒนาองค์กร, 124.

<sup>46</sup>สิทธิศักดิ์ พฤษย์ปิติกุล, การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี

### การกำหนดจำนวนดัชนีชี้วัด

ตามเกณฑ์ของ Kaplan and Norton แล้ว BSC หนึ่ง ๆ ควรจะประกอบด้วยตัวชี้วัดระหว่าง 20 –25 ตัว เพื่อให้องค์กรได้มุ่งเน้นในการประเมินเฉพาะสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น แต่จากสภาพทั่วไปพบว่าองค์กรต่างๆ ของไทยมักจะกำหนดตัวชี้วัดภายใต้ BSC ไว้ประมาณ 30 –35 ตัว ซึ่งอาจจะเป็นเพื่อความพอใจของผู้บริหารก็ได้ สิ่งหนึ่งที่พบบ่อยในการจัดทำตัวชี้วัดได้แก่ องค์กรควรจะกำหนดตัวชี้วัดให้มากไว้ก่อนแล้วค่อยทำการคัดเลือก และจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัวภายหลัง หรือกำหนดตัวชี้วัดเพียงแค่อำนาจที่คิดว่าเพียงพอสำหรับองค์กร ถ้าเป็นไปได้องค์กรควรจะเริ่มจากการกำหนดตัวชี้วัดให้ได้มากที่สุดก่อน จากนั้นค่อยใช้เครื่องมือในการทดสอบคุณภาพและจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดเพื่อคัดให้เหลือเฉพาะเท่าที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีตัวเลือกที่ดีที่สุดในการกำหนดตัวชี้วัด<sup>47</sup>

แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton) ได้พบว่าในการสร้างตัวชี้วัดขององค์กรต่าง ๆ นั้นมักจะประกอบด้วย ตัวชี้วัดภายใต้มุมมองด้านการเงิน ร้อยละ 22 ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ร้อยละ 22 ภายใต้มุมมอง ด้านกระบวนการภายในองค์กร ร้อยละ 34 และภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ร้อยละ 22 จะพบว่าภายใต้ BSC ขององค์กรส่วนใหญ่ควรจะประกอบด้วยตัวชี้วัดอื่นที่มีใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินประมาณ ร้อยละ 80 ของจำนวนตัวชี้วัดทั้งหมด

ส่วน โอลีฟ (Olive) และคณะ กล่าวว่าจำนวนดัชนีชี้วัดในการประเมินองค์กรแบบคุณภาพนั้นจะขึ้นกับระดับขององค์กร โดยจากการศึกษาพบว่า ในระดับองค์กรหรือธุรกิจ ควรประกอบด้วยดัชนีชี้วัด 15 – 25 ตัว ในระดับฝ่าย แผนกหรือหน่วยงาน ควรประกอบด้วยดัชนีชี้วัด 10 – 15 ตัว ส่วนในระดับบุคคลควรมีประมาณ 5 – 10 ตัว แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาลักษณะขององค์กรและความจำเป็นของตัวดัชนีชี้วัดด้วย<sup>48</sup>

<sup>47</sup> วีระเดช เชื้อนาม, เขย่า Balanced Scorecard แล้วลงมือทำ..ทีละขั้นตอน..ตลอดแนว, 69.

<sup>48</sup> โอลีฟและคณะ อ่างในกันยา อัครอารีย์, “การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบคุณภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ คณะวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 12.

## วัตถุประสงค์ของการจัดทำ KPIs

1. สามารถวัดผลการปฏิบัติงานหลักตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
2. สามารถแสดงแนวโน้มของข้อมูลสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงงาน

## การจัดทำตัวชี้วัดในระดับต่าง ๆ

แนวทางในการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของ BSC นั้นจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง โดยผู้จัดทำจะต้องพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบได้ว่าสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่จะเห็นได้ว่าการจัดทำตัวชี้วัดในลักษณะนี้จะเป็นไปตามแนวคิดของการจัดทำ Balanced Scorecard ซึ่งผู้ที่จัดทำจะต้องมีประสบการณ์ในงานที่ตนเองทำอยู่พอสมควร นอกเหนือจากแนวทางนี้แล้วยังมีแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดอีกหลายวิธีซึ่งหลักการหรือแนวคิดที่สำคัญจะไม่ต่างจากวิธีนี้มากนัก<sup>49</sup>

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ในบางครั้งองค์กรบางแห่งอาจจะมีการจัดทำแผนในระดับต่าง ๆ ไว้ก่อนแล้วจึงค่อยตัดสินใจ ที่จะจัดทำตัวชี้วัดขึ้นมา องค์กรสามารถจัดทำตัวชี้วัดขึ้นมาโดยพิจารณาว่าแผนงานแต่ละแผนนั้นมีผลลัพธ์ (Outcome or Output) อย่างไร จากนั้นค่อยสร้างตัวชี้วัดขึ้นมาเพื่อวัดผลลัพธ์ของแผนงานนั้น ๆ นอกเหนือจากสร้างตัวชี้วัดเพื่อวัดผลลัพธ์ของแผนแล้ว องค์กรควรวิเคราะห์ว่าในการที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์แต่ละอย่างนั้น อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จในการที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์นั้น จากนั้นจึงจะกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมาเพื่อประเมินการบรรลุปัจจัย ความสำเร็จนั้นอีกที การสร้างตัวชี้วัดด้วยวิธีดังกล่าวข้างต้นจะทำให้แผนธุรกิจหรือแผนดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานเกิดตัวชี้วัดขึ้น ซึ่งเป็นตัวชี้วัดทั้งตัวผลและเหตุผลของแผนแต่ละแผน และการพัฒนา ร้อยละ 22 จะพบว่าภายใต้ BSC ขององค์กรส่วนใหญ่ควรจะต้องประกอบด้วยตัวชี้วัดอื่นที่มีใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินประมาณ ร้อยละ 80 ของจำนวนตัวชี้วัดทั้งหมด<sup>50</sup>

<sup>49</sup>มหาวิทยาลัยศิลปากร, “การประเมินผลงานแผนใหม่สำหรับการบริหารงานบุคคลทางการศึกษา,” สิงหาคม 2546,50. (อค์สำเนา)

<sup>50</sup>เรื่องเดียวกัน,50.



## การแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ผู้บริหารระดับต่างๆ (Cascading Key Performance Indicators)

ภายหลังจากที่ได้จัดทำ BSC และตัวชี้วัดในระดับองค์กรแล้ว สามารถที่จะนำผลลัพธ์ที่ได้มาแปลงสู่ตัวชี้วัดของผู้บริหารระดับต่าง ๆ จนกระทั่งถึงพนักงานระดับล่างสุด (Cascading of KPI) การทำการแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรเป็นระดับของผู้บริหาร หรือพนักงาน จะทำให้ตัวชี้วัดในการดำเนินงานของผู้บริหารทุกระดับ และหน่วยงานทุกหน่วยมีความสอดคล้องกับขององค์กร (Alignment) ในการแปลงตัวชี้วัดนั้นมักจะเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง พิจารณาตัวชี้วัดขององค์กรตัวไหนบ้าง ที่ตนเองจะต้องรับผิดชอบ แล้วสามารถดึงตัวชี้วัดนั้นมาเป็นของตนเองนอกจากนี้ยังต้องพิจารณา เพิ่มเติมด้วยว่ายังมีตัวชี้วัดตัวไหนอีกบ้างใหม่ที่ตนเองรับผิดชอบ หรือตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Drive) ไปสู่ตัวชี้วัดอื่น ๆ ซึ่งอาจจะไม่ได้อยู่ในตัวชี้วัดขององค์กร เมื่อผู้บริหารระดับสูงสามารถกำหนดตัวชี้วัดของตนเองได้แล้ว จึงจะแปลงลงไปสู่ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมา การแปลงตัวชี้วัดจากผู้บริหารระดับสูงลงมาระดับล่างนั้น สามารถดำเนินการได้หลายวิธี ได้แก่

1. ลักษณะ Top - Down Approach โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดเลยว่าตัวชี้วัดของผู้ได้บังคับบัญชาประกอบด้วยอะไรบ้างกรณีนี้มักจะใช้เมื่อผู้บริหารมีความรู้หรือข้อมูลที่ติดเกี่ยวกับงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำ
2. ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันในการกำหนดตัวชี้วัดของพนักงานแต่ละคน โดยจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อตัวชี้วัดของผู้บริหาร<sup>51</sup>

### องค์ประกอบของดัชนีชี้วัด

ในการดำเนินการสร้างดัชนีชี้วัดแต่ละตัวนั้น ต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดัชนีชี้วัดต้องทราบว่าดัชนีชี้วัดมีลักษณะเป็นคำนาม ประกอบด้วยตัววัดผลงานและมาตรฐานที่บ่งบอกถึงความสำเร็จจากการดำเนินการ เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดหวัง นอกจากนี้ยังมีคุณสมบัติเฉพาะคือ ถูกต้อง สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้ (Valid) ได้ผลเหมือนกัน ไม่ว่าจะวัดโดยผู้ใดในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน (Objective) ไว ต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (Sensitive) เฉพาะเจาะจง โดยสะท้อนเฉพาะการเปลี่ยนแปลง ที่ต้องการวัด (Specific) เป็นสากล (Universal)

<sup>51</sup> เรื่องเดียวกัน, 51.

ไม่ถูกครอบงำ ด้วยเวลาหรือสถานที่ (Influence) เป็นที่ยอมรับ (Acceptability) คำนวณ ได้ง่าย (Calculation) และประหยัด ในการดำเนินการจัดทำ (Low cost) องค์ประกอบของดัชนีชี้วัดที่ดี นั้นประกอบด้วย

1. ให้ค่าหรือบ่งบอกคุณลักษณะที่ชัดเจนของสิ่งที่จะทำการวัดว่ามีปริมาณหรือลักษณะอย่างไร
2. สามารถนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือเป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนดไว้ได้
3. บ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่จะวัดเฉพาะในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือในขอบเขตบริเวณสถานที่ หรือพื้นที่ที่ได้ระบุไว้ในการประเมินหรือตรวจสอบเท่านั้น<sup>52</sup>

นอกจากนี้ สมถวิล ชูทรัพย์ ได้กล่าวถึงการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดลักษณะที่ดีของตัวชี้วัดว่า ควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. สามารถนำมาใช้ควบคุมและประเมินการทำงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานในองค์กร รวมทั้งนำมาใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจในการจัดการพัฒนา  
องค์การ
3. มีความตรง มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์กร
4. มีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ และไม่ผันแปรง่าย<sup>53</sup>

### ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

ในการจัดทำตัวชี้วัดให้เกิดขึ้นมานั้นไม่น่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไรแต่ปัญหาที่น่าจะเป็นปัญหาหลักของการจัดทำตัวชี้วัด ก็คือ เมื่อจัดทำตัวชี้วัดขึ้นมาแล้วจะทราบได้อย่างไรว่าตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นมามีคุณภาพหรือไม่ และถ้าจัดทำตัวชี้วัดขึ้นมาหลายตัวจะทราบได้อย่างไรว่า

<sup>52</sup>สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร, มาตรฐานตัวชี้วัด (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), 2.

<sup>53</sup>สมถวิล ชูทรัพย์, “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ”, (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551), 92.

ควรเลือกตัวชี้วัดตัวไหนออกไป และควรเก็บตัวชี้วัดตัวใด ดังนั้น การที่จะวิเคราะห์ว่าลักษณะตัวชี้วัดที่ต้นนั้นเป็นอย่างไร พสุ เจริญรินทร์ ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพของดัชนีชี้วัด (Characteristics of a Good Key Performance Indicators)ว่าควรจะต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้<sup>54</sup>

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรหรือที่เรียกว่า Performance Indicators และตัวชี้วัดที่วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวงแก่องค์กร ซึ่งตัวชี้วัดในลักษณะนี้เรียกว่า Danger Indicators

3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงิน และไม่ใช่ด้านการเงิน
4. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และผล (Lag Indicators)
5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ

80 ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไปจะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร

7. เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้ที่เกี่ยวข้องเพียงแต่ผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น
8. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี
9. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจาก

9.1 เมื่อมีตัวชี้วัดโดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน จะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการแข่งขันทรัพยากรภายในองค์กรกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของ ตัวชี้วัดของตนเอง

9.2 การมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลือ

<sup>54</sup> พสุ เจริญรินทร์, อังไฉน กัญญา อัครอารีย์, “การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีประเมินแบบคุณภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก” (วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, 2545), 18.

หน่วยงานอื่นจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้นซึ่งแนวทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหาที่สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

9.2.1 สร้างตัวชี้วัดที่แสดงถึงการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน 2 หน่วยงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานขึ้นมา เช่น ตัวชี้วัดที่แสดงถึงจำนวนของชิ้นงาน หรือรายได้ที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากการทำงานร่วมกันของหน่วยงาน 2 หน่วยงาน

9.2.2 กำหนดเป็นข้อบังคับให้ชัดเจนว่า สำหรับแต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงาน นอกเหนือจากจะมีตัวชี้วัดที่หน่วยงานของตนเองต้องรับผิดชอบโดยตรงแล้ว ยังต้องมีตัวชี้วัดที่แสดงถึงการสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานอื่นด้วย เพื่อไม่ให้หน่วยงานมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัดของตัวเองมากเกินไป

นอกเหนือจากการพิจารณาลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีตามเนื้อหาเบื้องต้นแล้ว การจัดสร้างดัชนีชี้วัดแต่ละตัวควรจะมีการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดด้วย โดยแนวทางในการทดสอบตัวชี้วัดแต่ละตัว สามารถจัดทำได้โดยการพิจารณาตัวชี้วัดแต่ละตัว โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ต่าง ๆ แล้วให้คะแนนคุณภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัว ภายในเกณฑ์นั้น ๆ เกณฑ์ที่มักนิยมใช้ในการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด ได้แก่

1. ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่า ภายใต้วัดชี้วัดแต่ละตัว มีข้อมูลเพียงพอหรือไม่

2. ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความถูกต้องและแม่นยำเพียงใด

3. ความทันสมัยของข้อมูล (Timeliness of Data) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ต้องการข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความทันสมัยหรือไม่ ทั้งนี้ เนื่องจากบางครั้งข้อมูลที่มีอยู่มีพร้อมและถูกต้อง แต่ปรากฏว่าเป็นข้อมูลของ 2 ปีที่แล้ว

4. ต้นทุนในการจัดการต้นทุน (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหาหรือเก็บเพียงใด และมีความคุ้มหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวชี้วัดนั้น ๆ

5. ความชัดเจนของตัวชี้วัด (Clarity of KPI) เป็นการประเมินว่าตัวชี้วัดนั้น ๆ มีความชัดเจน เป็นที่เข้าใจร่วมกันของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่

6. ตัวชี้วัดนั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity of KPI) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดหรือไม่

7. ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability of KPI)

8. ตัวชี้วัดนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดอื่นในเชิงเหตุ และผลหรือไม่ (Relationships with other KPIs)

เมื่อทดสอบตัวชี้วัดแต่ละตัวเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นไว้ โดยให้คะแนนที่แสดงถึงคุณภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัว เช่น ถ้าให้คะแนน 1 – 3 แสดงว่า 3 เป็นตัวชี้วัดที่มีคุณภาพมาก 1 เป็นตัวชี้วัดที่มีคุณภาพต่ำ ผู้ที่ทำการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดจะสามารถที่จะทำการรวมคะแนนของตัวชี้วัดแต่ละตัว และกลายเป็นเครื่องมือหนึ่งในการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว

การทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดในลักษณะนี้ต้องมีข้อควรระวังไว้บ้าง เช่น ตัวชี้วัดบางตัวอาจจะเป็นตัวชี้วัดที่ดี แต่ขาดข้อมูล ทำให้ได้คะแนนรวมต่ำทั้ง ๆ ที่เป็นตัวชี้วัดที่ดี และถ้าดูที่คะแนนรวมเพียงอย่างเดียวอาจจะเกิดการหลงผิดไปได้ ซึ่งยังไม่ควรนำตัวชี้วัดนั้นมาใช้ เนื่องจากยังขาดข้อมูลอยู่ แต่เนื่องจากการเป็นตัวชี้วัดที่ดี ผู้บริหารก็ควรที่จะเริ่มเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดนั้น เพื่อที่จะสามารถนำตัวชี้วัดนั้นมาใช้ในปีต่อไป

### ประโยชน์ของ Measurement Template

การสร้าง Measurement Template หรือรายละเอียดของตัวชี้วัด เป็นการสร้างภายหลังจากที่ได้จัดทำตัวชี้วัดแล้ว โดยองค์กรจะต้องจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัว (Measurement Template) วัตถุประสงค์ในการจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดนี้ ก็เพื่อเป็นการแสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้ชัดเจนอีก ทั้งเพื่อเป็นการยืนยันให้แน่ใจร่วมกันว่าความเข้าใจในความหมายของตัวชี้วัดแต่ละคนเหมือนกันหรือไม่ อีกทั้งเปรียบเทียบเป็นคัมภีร์แสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัว โดยในรายละเอียดของ Measurement Template นั้น อาจ会有ความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร ตัวอย่างองค์ประกอบของตัวชี้วัดประกอบด้วย

1. ชื่อของตัวชี้วัด (Name of KPI)
2. ความหมายของตัวชี้วัด (Definition of KPI)
3. วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด (Objective of KPI) - เป็นการวิเคราะห์ว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวจัดทำขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะวัดหรือประเมินอะไร
4. สูตรในการคำนวณตัวชี้วัด (Formula of KPI)
5. บุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อตัวชี้วัด (Name of KPI owner)
6. บุคคลหรือหน่วยงานที่จะต้องสนับสนุนต่อการบรรลุตัวชี้วัด (Name of Supporter)
7. ความถี่ในการเก็บข้อมูลของตัวชี้วัด (Update Frequency) เนื่องจากการเก็บข้อมูลของตัวชี้วัดแต่ละตัวอาจจะมีระยะเวลาไม่เท่ากัน ตัวชี้วัดบางตัวอาจจะต้องเก็บข้อมูลเป็น วัน สัปดาห์

เดือน ไตรมาส หรือปี ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวชี้วัดและข้อมูล ทำให้จำเป็นต้องระบุลงไปให้ชัดเจนถึงความถี่ในการเก็บข้อมูล

8. ความพร้อมของข้อมูล (Availability of Data) ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

8.1 ตัวชี้วัดที่มีข้อมูลอยู่พร้อมแล้ว สามารถนำมาใช้ได้ทันที

8.2 ตัวชี้วัดที่คาดว่าจะมีข้อมูลอยู่แล้วเพียงแต่ต้องมีการจัดเก็บหรือค้นหาข้อมูลให้ได้ โดยอาจจะทำโดยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมหรือใช้เวลาในการจัดเก็บหรือ สร้างเครื่องมือในการจัดเก็บที่เหมาะสม

8.3 ตัวชี้วัดที่ยังไม่มีข้อมูลในปัจจุบัน หรือไม่ทราบถึงวิธีการหรือแนวทางในการจัดเก็บข้อมูล

9. แหล่งข้อมูล (Data Sources) ถ้าลักษณะของข้อมูลของตัวชี้วัดเป็นไปตามลักษณะข้อ 1 หรือ 2 ของเกณฑ์ในเรื่องความพร้อมของข้อมูล ควรจะต้องกำหนดไว้ด้วยว่าแหล่งข้อมูลนั้นสามารถหาได้จากที่ใด

10. ลักษณะของรอบระยะเวลาการนำเสนอตัวชี้วัด (Periodicity of KPI Presentation i.e.annually.Semi-annually.monthly.bi-monthly.daily.year to date)ในการจัดทำตัวชี้วัดนั้นจะต้องมีการนำเสนอตัวชี้วัดด้วย แต่จะต้องพิจารณาด้วยว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีการนำเสนอโดยอาศัยรอบระยะเวลาอย่างไร เช่น ตัวชี้วัดบางตัวอาจจะนำเสนอข้อมูลในลักษณะรายรับ รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี

11. หน่วยที่ใช้ในการวัด เช่น ร้อยละ บาท เหรียญ ขึ้น น้ำหนัก เป็นต้น (Unit of Measure i.e.% &.\$ etc.)

12. ผู้ที่รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมาย (Target Meeting Responsibility)

13. ผู้ที่รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมาย (Target Setting Responsibility)ซึ่งส่วนใหญ่ มักจะเป็นผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ที่รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมาย สาเหตุที่ต้องมีการแยกหน้าที่ออกไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากถ้าผู้ที่รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายและผู้ที่รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายเป็นคนๆเดียวกันก็อาจจะเกิดปัญหาในเรื่องของความเหมาะสมของเป้าหมายได้

14. ข้อมูลของตัวชี้วัดนั้นในรอบ3 ปีที่ผ่านมา (Baseline data 3 Years)การกำหนดข้อมูลของตัวชี้วัดในอดีตจะทำให้การกำหนดเป้าหมายเป็นไปด้วยความสะดวกขึ้น

15. เป้าหมายที่ต้องการที่จะบรรลุ 3 ปีล่วงหน้า (Target 3 Year)

16. ตัวชี้วัดจะเป็นสีเขียว (This KPI will be Green when--)โดยปกติในการกำหนดตัวชี้วัดจะต้องมีการกำหนดช่วงของการเป็นสีต่าง ๆ ไว้ด้วย ซึ่งสีที่ใช้ส่วนใหญ่จะประกอบด้วย สีเขียว (แสดงว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้) สีเหลือง (แสดงว่าผลการดำเนินงาน

อยู่ในเกณฑ์ที่น่าเป็นห่วง) และสีแดง (แสดงว่าผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์อันตราย) ดังนั้นจึงต้องกำหนดด้วยว่า ตัวชี้วัดแต่ละตัวจะเป็นสีเขียวเมื่อไหร่ ซึ่งโดยปกติจะมีทางเป็นไปได้อยู่ 3 ประการ ได้แก่

16.1 เจียวเมื่อสูงกว่าเป้าหมาย (Actual met above plan) เช่น ยอดขายของบริษัทจะเป็นสีเขียวเมื่อสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

16.2 เจียวเมื่อต่ำกว่าเป้าหมาย (Actual met below plan) เช่น ต้นทุนของบริษัทจะเป็นเขียวเมื่อต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

16.3 เจียวเมื่ออยู่ระหว่างกลาง (Actual met between plan) เช่น จำนวนบุคลากรในบริษัทต้องมีจำนวนที่เหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป

17. ช่วงระยะไหนที่ตัวชี้วัดจะเป็นสีแดง เหลือง เขียว (Where will the indicators be red / yellow / green) นอกเหนือจะกำหนดช่วงที่ตัวชี้วัดเป็นสีเขียวแล้วยังต้องกำหนดช่วงระยะต่างๆ ที่ผลของตัวชี้วัดนั้นเป็นสีเขียว เหลือง และแดง

18. ผู้ที่รับผิดชอบด้านข้อมูล (Data Maintenance) เป็นการกำหนดผู้ที่รับผิดชอบในการจัดหา จัดเก็บ และทำให้ข้อมูลของตัวชี้วัดนั้น ๆ มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา<sup>55</sup>

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สังคมนวัตกรรม เกณฑ์ดัชนีชี้วัด (Benchmark)

การเปรียบเทียบผลงานสามารถกระทำได้โดยพิจารณาจากการเปรียบเทียบค่าของดัชนีชี้วัด ซึ่งจำเป็นต้องมีเกณฑ์ในการเปรียบเทียบสามารถแบ่งได้เป็น

1. เกณฑ์สมบูรณ์ ใช้สำหรับดำเนินการที่ต้องทำครบถ้วน เช่น เด็กทุกคนต้องได้รับการฉีดวัคซีนป้องกันไข้ทรพิษ

2. เกณฑ์เชิงวิทยาศาสตร์ ใช้สำหรับการดำเนินการกำหนดค่ามาตรฐานทางวิทยาศาสตร์ที่ชัดเจน เช่น ระดับค่ามลพิษทางอากาศ

3. เกณฑ์เชิงนโยบาย ใช้สำหรับการดำเนินการที่มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนโดยฝ่ายนโยบาย เช่น มติของคณะรัฐมนตรีในการดำเนินการด้านงบประมาณ

4. เกณฑ์ความเคลื่อนไหวเชิงพัฒนา ใช้สำหรับการดำเนินการ ที่มีเป้าหมายในเชิง

<sup>55</sup>มหาวิทยาลัยศิลปากร, เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard, 21-33.



แนวโน้ม จึงต้องพิจารณาจากข้อมูลที่ประมวลไว้ในระยะ 3-5 ปีแล้วนำมาเปรียบเทียบย้อนหลัง เพื่อหาเกณฑ์หรือค่าที่เหมาะสม<sup>56</sup>

### ค่าของดัชนีชี้วัด

โดยทั่วไปค่าของดัชนีชี้วัดจะแสดงออกในรูปของตัวเลข

1. จำนวน (Number) คือ ตัวเลขที่แสดงถึงจำนวนสิ่งของ เช่น จำนวนโรงเรียน
  2. ร้อยละ (Percentage) คือ จำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งนำมาเปรียบเทียบกับเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยปรับให้เลขกลุ่มหลังมีค่าเท่ากับ 100 เช่น รายได้จัดเก็บเองเป็นร้อยละ 35 ของรายจ่ายประจำ
  3. อัตราส่วน (Ratio) คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์เปรียบเทียบระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันหรือเกี่ยวข้องกัน เช่น อัตราส่วนของครูต่อนักเรียน เท่ากับ 1: 25
  4. สัดส่วน (Proportion) คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยที่จำนวนเลขในกลุ่มแรกนั้นเป็นส่วนหนึ่งหรือรวมอยู่ในจำนวนของเลขกลุ่มหลังด้วย เช่น เจ้าหน้าที่กรุงเทพมหานครที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เท่ากับ 4 ใน 5 ของเจ้าหน้าที่ทั้งหมด
  5. อัตรา (Rate) คือ อัตราส่วนระหว่างเลขจำนวนหนึ่ง กับเลขอีกจำนวนหนึ่ง ภายในระยะเวลาหนึ่ง เช่น จำนวนผู้เข้ารับการบำบัดการติดยาเสพติดทุก 1,000 คน จะมีผู้เข้ารับการบำบัดซ้ำ 30 คน
  6. ค่าเฉลี่ย (Average Mean) คือ ตัวเลขหนึ่งซึ่งเฉลี่ยจากกลุ่มตัวเลขหนึ่งที่เป็นประเภทเดียวกัน (รวมค่าของจำนวนตัวเลขกลุ่มตัวอย่างหนึ่งแล้วหารด้วยจำนวนตัวอย่งนั้นทั้งหมด) เช่น ปริมาณขยะในกรุงเทพมหานครเฉลี่ยวันละ 9,000 ตัน<sup>57</sup>
- เมื่อทราบแล้วว่าดัชนีชี้วัดมีบทบาทมาก ใช้เป็นเกณฑ์ในการดำเนินการประเมินงานด้านต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานผู้บริหารจึงควรที่จะให้ความสำคัญและระลึกเสมอว่าดัชนีชี้วัดแต่ละตัวนั้น จะช่วยวัดความก้าวหน้า

<sup>56</sup>สำนักงานนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร, มาตรฐานชี้วัด (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546),5.

<sup>57</sup>เรื่องเดียวกัน,7.



วัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กรได้ เพราะดัชนีชี้วัดจะช่วยให้การวัดผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าในเรื่องวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC) และดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators) ผู้วิจัยพบว่า งานวิจัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ มีผู้ที่ทำการวิจัยเรื่องดังกล่าวนี้โดยเกี่ยวข้องกับสถานานศึกษานั้นมีน้อยมากหรืออาจบอกได้ว่าแทบไม่มีเลยโดยเจาะอย่างยิ่งในโรงเรียนระดับประถมศึกษา จะมีบ้างก็มักจะเป็นระดับมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หรือในวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับสถานพยาบาล วิศวกรรมศาสตร์ ในระดับสถานศึกษาจะมีในด้าน ตำราวิชาการ บทความ รายงานการวิจัย แต่ที่พบมากที่สุดก็คือในวงการธุรกิจ เช่น บริษัท ธนาคาร สถาบันการเงิน เป็นต้น ดังนั้นผู้วิจัยคิดว่าหากที่ได้มีโอกาสมาทำงานวิจัยด้านนี้จะนำมาซึ่งความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องนี้จริง ๆ แล้ว คนในวงการศึกษาส่วนมากจะรู้จักเรื่องดัชนีชี้วัดเป็นอย่างดี แต่มิได้เชื่อมโยงมาสู่เรื่องการประเมินผลเชิงคุณภาพ เพราะทุกวันนี้สถานศึกษาทุกแห่งก็ต้องรับการประเมินจากองค์กรเอกชน เช่น สมศ. , ISO หรือแม้แต่ PSO. และเกณฑ์ที่นำมาประเมินสถานศึกษานั้น ก็คือ ตัวดัชนีชี้วัดนั่นเอง รูปแบบการประเมินและแนวทางในการประเมินจะใกล้เคียงกับ BSC เพียงแต่การดำเนินการนั้นมิได้เรียกว่าการจัดทำ Balanced Scorecard เท่านั้นเอง

### งานวิจัยในประเทศไทย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้นส่วนใหญ่จะเป็นงานวิจัยทางด้านธุรกิจ พาณิชยศาสตร์การบัญชี วิศวกรรมศาสตร์ สำหรับในด้านการศึกษานั้นมีน้อยมาก แต่รูปแบบและมุมมองด้านต่าง ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในเอกสารวิชาการต่าง ๆ ได้มีการพัฒนารูปแบบการประเมินองค์กรจากรูปแบบเดิมที่มุ่งแต่ด้านการเงินมามองภาพขององค์กรในรูปแบบใหม่ คือ เกณฑ์ที่ใช้ประเมินจะใช้เกณฑ์ในหลายด้านเป็นตัวตัดสินแต่จะใช้ด้านใดบ้างขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร มีงานวิจัยหลายเรื่องที่น่าสนใจเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ ตัวชี้วัดที่ใช้ประเมิน เท่าที่ได้ศึกษาค้นคว้า มีดังนี้

**สุชญา คุปติยานุวัฒน์** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน : กรณีศึกษาการปีโตเลียมแห่งประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่าการปีโตเลียมแห่งประเทศไทย พัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ แบ่งได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มการเงิน กลุ่มการตลาด และกลุ่มปฏิบัติการ ซึ่งครอบคลุมหน่วยงานสำคัญทั่วองค์กร รายงานผลค่าดัชนีเป็นรายปี รายไตรมาส เน้นงานตามแนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ แบ่งได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มการเงิน กลุ่มการตลาด และกลุ่มปฏิบัติการ ซึ่งครอบคลุมหน่วยงานสำคัญทั่วองค์กร รายงานผลค่าดัชนีเป็นรายปี รายไตรมาส และรายเดือนขึ้นอยู่กับประเภทของดัชนี และพบว่าความรู้และความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานผู้ใช้ต่อดัชนี ผลการดำเนินงานพบว่าผู้บริหารหน่วยงานผู้ใช้มีความรู้ในระดับดี และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ส่วนสมมติฐานเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และลักษณะงาน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงาน และความรู้เกี่ยวกับดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานผู้ใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>58</sup>

**สรายุ ประมวลวรชาติ** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษาบริษัท Telecom Asia Public Company Limited (TA) และบริษัท Advance Info Service Public Company Limited (AIS)” ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ประกอบด้วย 9 ปัจจัยได้แก่ ด้านลักษณะธุรกิจ ด้านผู้นำ ด้านการประยุกต์ใช้แนวคิดของ BSC ด้านระบบสารสนเทศ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการเตรียมการ ด้านระบบการดำเนินงาน ด้านการสื่อสารในองค์กร และด้านพนักงาน ทั้ง 9 ปัจจัยมีความเกี่ยวพันและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบดังนั้นความสำเร็จในการนำระบบมาใช้ย่อมขึ้นกับความพร้อมของแต่ละองค์กร<sup>59</sup>

<sup>58</sup>สุชญา คุปติยานุวัฒน์, “ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน : กรณีศึกษาการปีโตเลียมแห่งประเทศไทย”(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,2543),78.

<sup>59</sup>สรายุ ประมวลวรชาติ, “ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษาบริษัท Telecom Asia Public Company Limited (TA) และบริษัท Advance Info Service Public Company Limited (AIS)” (ภาคินพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,2544),139.

**อานันท์ นิ จันทรวรรณดี** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยด้านเป้าหมายองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไป บริษัทพญาฟู้ดอินดัสตรี จำกัด” ผลการวิจัยพบว่า การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน และมีวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาองค์กรโดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard องค์กรมีเงินทุนสามารถเอื้อให้เกิดการพัฒนาด้านเทคโนโลยี อุปกรณ์ และการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการที่องค์กรมุ่งให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันเพื่อศึกษาถึงสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แต่ในส่วนของอุปสรรค ได้แก่ แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาตัวชี้วัดที่มีอยู่ในปัจจุบันที่เหมาะสม กระบวนการทำงานของแต่ละฝ่าย เพื่อไม่ให้เกิดการกำหนด ดัชนีชี้วัดซ้ำซ้อนกัน ตลอดจนการสร้าง ความเข้าใจแก่พนักงานในองค์กรการเตรียมความพร้อมให้พนักงานให้สามารถปฏิบัติตามดัชนีชี้วัดที่กำหนดขึ้นได้ แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายในการที่จะเปลี่ยนให้ได้สอดคล้องกับสภาพองค์กรและสภาพการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต<sup>60</sup>

**ไพบุลย์ คงสุภาพศิริ** ได้ดำเนินการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาดัชนีชี้วัดผลสำเร็จเพื่อการผลิตในโรงงานไฟโรเทคนิค” โดยนำเสนอแนวทางในการพัฒนาระบบรายงานผล และดัชนีชี้วัดผลสำเร็จที่เพียงพอ และเหมาะสมสำหรับองค์กรจำนวน 11 รายการ พร้อมกับการกำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีชี้วัดผลสำเร็จเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร<sup>61</sup>

**สุรัชย์ สานตีสุขรัตน์** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักภายใต้หลักการของ ISO 9000 และGMP : กรณีศึกษา อุตสาหกรรมการผลิตไส้กรอก” ผลปรากฏว่า ดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้นนั้นมีความเหมาะสมกับอุตสาหกรรมผลิตไส้กรอก<sup>62</sup>

<sup>60</sup>อานันท์ นิ จันทรวรรณดี, “ปัจจัยด้านเป้าหมายองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไป บริษัทพญาฟู้ดอินดัสตรี จำกัด” (ภาคนิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, 2544), 65-83.

<sup>61</sup>ไพบุลย์ คงสุภาพศิริ, “การพัฒนาดัชนีชี้วัดผลสำเร็จเพื่อการผลิตในโรงงานไฟโรเทคนิค” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 59-61.

<sup>62</sup>สุรัชย์ สานตีสุขรัตน์, “การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักภายใต้หลักการของISO 9000 และGMP : กรณีศึกษา อุตสาหกรรมการผลิตไส้กรอก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 62-64.

กัญญา อัครอารีย์ ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก โดยใช้วิธีการประเมินแบบคุณภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก” พบว่า ดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมกับฝ่ายโรงงานมากกว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักเดิม สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ในทุกด้าน ทั้งด้านการลดต้นทุนการผลิต การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ การปรับปรุงคุณภาพสินค้า รวมถึงการพัฒนาบุคลากร<sup>63</sup>

สุริดา นิมมานนิตย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การวัดประสิทธิภาพเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ของระบบงานจัดซื้อในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์" โดยมีการประเมินองค์กร ประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard มีการวิเคราะห์มุมมองที่สำคัญ ผลการวิจัยพบว่า ระบบงานการจัดซื้อต้องให้ความสำคัญกับมุมมองทางด้าน Supplier เป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของเป้าหมายขององค์กร หลังจากนั้นมีการวิเคราะห์กลยุทธ์ จัดทำกลยุทธ์ แผนที่กลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายและกิจกรรม แผนงานโครงการอื่น ๆ ที่สอดคล้องสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร ดัชนีชี้วัดที่วิเคราะห์มาได้ ได้นำมาทดลองใช้ ทำให้ทราบว่าดัชนีชี้วัดที่จะใช้ได้นั้น ต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน สร้างระบบการวัดที่เป็นจริงมีเป้าหมายไปถึงได้และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญต้องมีแรงผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงและความร่วมมือของทุกฝ่าย<sup>64</sup>

จรินทร์ อาสาทรงธรรมได้ศึกษาการนำ BSC มาใช้ในการประเมินองค์กรต่าง ๆ พบว่า ธนาคารกสิกรไทยได้นำมาใช้ เพื่อให้องค์กรสามารถนำยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงทำให้ธนาคารมีความพร้อมในการจัดการและการแข่งขัน

<sup>63</sup>กัญญา อัครอารีย์, "การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก โดยใช้วิธีการประเมินแบบคุณภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 102-105.

<sup>64</sup>สุริดา นิมมานนิตย์ , "การวัดประสิทธิภาพเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของระบบงานจัดซื้อในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 87-89.

ในตลาดเงินอย่างสมบูรณ์แบบ บริษัท เซเว่น อีเลฟเว่น ได้นำ BSC มาใช้ในขณะที่กำลังอยู่ในสถานะเศรษฐกิจมีปัญหา ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ มีผลกำไรสูงขึ้น<sup>65</sup>

รศวันต์ ถมั่งรักษ์สัตว์ ได้ศึกษากระบวนการและวิธีการในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการดำเนินการจริงของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ(กบข) รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เป็นปัจจัยในการนำ BSC มาประยุกต์ใช้ เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางแก้ไขผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารของ กบข ได้ให้ความสำคัญกับเทคนิค BSC และพิจารณาเห็นว่าเทคนิคการบริหารสมัยใหม่ เทคนิคนี้ช่วยให้องค์กรก้าวไปสู่ความเป็นสถาบันชั้นนำในด้านสถาบันเงินออมได้ ขั้นตอนที่เป็นปัญหามากที่สุด ขั้นตอนการกำหนดเกณฑ์ในแต่ละตัวชี้วัด<sup>66</sup>

วิภาเพ็ญ เจียสกุล ได้ทำวิจัยเรื่อง "ศึกษาปัจจัยและข้อเสนอการพัฒนาเทศบาล เพื่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน เมืองน่าอยู่ของกรมอนามัย" โดยการศึกษาจากเอกสาร งานวิจัยและตำรา นำมาสังเคราะห์ พบว่ามีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส จำนวน 6 ประการ ที่เป็นภาวะคุกคามปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง 5 ประการ และที่เป็นจุดอ่อน 5 ประการ โดยเห็นว่าควรกำหนดให้มีกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงาน โครงการเมืองน่าอยู่ของกรมอนามัย มี 4 ด้าน คือ กลยุทธ์การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร กลยุทธ์การสร้างนโยบายสาธารณะร่วม กลยุทธ์การสร้างกระแสสังคม และกลยุทธ์การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภายใน โดยให้ศูนย์อนามัยที่ 1-12 เป็นแกนกลางในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ และให้นำแผนกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมในแต่ละพื้นที่<sup>67</sup>

<sup>65</sup> จรินทร์ อาสาทรงธรรม, "Balanced Scorecard ช่วยกิจการได้จริงหรือ," บทคัดย่อจากวารสาร BU ACDMIC REVIEW 1,1 (January-June 2003) : 1-8.

<sup>66</sup> รศวันต์ ถมั่งรักษ์สัตว์, "การนำ Balanced Scorecard มาใช้ในกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ", เอกสารวิจัยหลักสูตร, รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546, 22-27.

<sup>67</sup> วิภาเพ็ญ เจียสกุล, "การศึกษาปัจจัยและข้อเสนอการพัฒนาเทศบาลเพื่อบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานเมืองน่าอยู่ของกรมอนามัย," วารสารการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม 27,3, (กรกฎาคม-กันยายน, 2547) : 13.

ชันทันกรณีย์ เทียนแก้ว และคณะ ได้ร่วมทำงานวิจัยเรื่อง “การประเมินผลสัมฤทธิ์ตาม Balanced Scorecard ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 3 จังหวัดชลบุรี ในช่วงไตรมาสที่ 1-3 ของปีงบประมาณ 2547” โดยจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานและประเมินตามตัวชี้วัด 19 ตัว ของ BSC พบว่ามีตัวชี้วัดที่สามารถดำเนินการได้ดีกว่าเป้าหมาย จำนวน 3 ตัวชี้วัด จากการประเมินตนเองตามตัวชี้วัด ทำให้ทราบประโยชน์ในการประเมิน ในการที่จะนำไปพัฒนางาน<sup>68</sup>

จ่านงจิต โภทาสเสถียร ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดทำ Balanced Scorecard สำหรับฝ่ายบริหารระหว่างประเทศของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย” เพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ทำให้องค์กรสามารถบริหารกลยุทธ์โดยผ่านการวัดผลการปฏิบัติงาน ทำให้ทุกคนในองค์กรเกิดการรับรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยกำหนดตัวเป้าหมายและตัวชี้วัดซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน<sup>69</sup>

### งานวิจัยในต่างประเทศ

เบิร์กควิสท์ (Bergquist) ได้ทำการสำรวจผลของการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ผลปรากฏว่า รูปแบบการทำงานในแนวราบขององค์กรเปลี่ยนไปเพราะ Balanced Scorecard นอกจากจะช่วยในการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีขนาดใหญ่แล้ว ยังช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมขององค์กร สามารถกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับหน่วยธุรกิจของตนเอง<sup>70</sup>

<sup>68</sup>ชันทันกรณีย์ เทียนแก้ว และคณะ, “การประเมินผลสัมฤทธิ์ตาม Balanced Scorecard ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 3 จังหวัดชลบุรี ในช่วงไตรมาสที่ 1-3 ของปีงบประมาณ 2547” เอกสารวิชาการของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 3, 2547, 1-4.

<sup>69</sup>จ่านงจิต โภทาสเสถียร, “การจัดทำ Balanced Scorecard สำหรับฝ่ายบริหารระหว่างประเทศของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย”, (เอกสารการศึกษาอิสระ, หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), 86-87.

<sup>70</sup>Paul, Bergquist, Balanced Scorecard gets all employees focusing on vision, [On-line] Accessed December 2005. Available from [www. Bizjournals.com/twincities/stories/1990/08/09 focus3.html.53](http://www.Bizjournals.com/twincities/stories/1990/08/09 focus3.html.53).

**แฮกเกอร์ และ แลงค์ (Hacker and Lang)** ได้ศึกษาและพัฒนาระบบการประเมินองค์กรที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยระบบการประเมินองค์กรที่ได้พัฒนาขึ้นนั้น ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ และภารกิจของทีม และมีความสมดุลกับมุมมองทั้ง 4 ด้าน ตามการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) นอกจากนี้ ในการกำหนดดัชนีชี้วัด จะพิจารณาจากกิจกรรมที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นหลัก<sup>71</sup>

**ลิงเกิล จอห์น เอช, (Lingle John H.)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “From Balanced Scorecard to Strategic Gauges : Is Measurement Worth It? ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การวัดผลมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นผลลัพธ์ที่พึงปรารถนานอกจากนี้ การนำ Balanced Scorecard มาใช้นั้นจำเป็นต้องได้รับการยอมรับจากวัฒนธรรมองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงการตัดสินใจตลอดจนการปฏิบัติของคนในการบริหารองค์กร<sup>72</sup>

**เบรทโทเวอร์ (Brethower)** ได้ศึกษาขององค์กรธุรกิจขนาดเล็กที่ได้นำแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรเพื่อสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยง ระหว่างเป้าหมายขององค์กร และการพัฒนาด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียว ซึ่งมีผลทำให้องค์กรเห็นถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น<sup>73</sup>

**ดีวิดดี (Diwiddie)** ได้ทำการศึกษาองค์กรภาคเอกชน และภาครัฐที่ได้นำแนวคิดของ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร พบว่า Balanced Scorecard ช่วยในการพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งช่วยในการเพิ่มกำไรและลดต้นทุนในด้านระบบควบคุมขององค์กร<sup>74</sup>

<sup>71</sup>M.E. Hacker, and J.D. Lang, “Designing a performance measurement system for a high technology virtual engineering team a case study,” International Journal of Agile Management 2, (August 1998) :18-25.

<sup>72</sup>John H. Lingle, “From Balanced Scorecard to Strategic Gauges : Is Measurement worth it?” Management Review (March 1996) : 56-61.

<sup>73</sup>Dale Brethower, “The Effect of a Combination of Feedback, Goals, and Consequences on the Performance of Four Small Businesses” Ph.D. diss., Western Michigan University, 1999, 232.

<sup>74</sup>James F. Diwiddie, “An analytic approach to developing strategic performance measures in small organization: A comparative study of the development process in a small government agency versus a small private company.” D.Sc. diss., The George Washington University, 2000, 54-55.



## สรุป

จากการที่ได้ศึกษาแนวคิดและผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นจะพบว่า ส่วนใหญ่งานวิจัยที่ค้นพบจะเป็นงานในวงการธุรกิจมิใช่ในวงการศึกษและแต่ละองค์กรที่นำเอา Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรได้สร้างตัวดัชนีชี้วัดขึ้นมา ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพราะตัวดัชนีชี้วัดจะใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามดัชนีชี้วัดที่สร้างขึ้นย่อมต้องมีการพัฒนาให้ทันสมัยเป็นสากล ไม่ซ้ำซ้อนมีความเหมาะสม และที่ได้ค้นพบอีกประเด็นหนึ่งจากงานวิจัยจะเห็นว่า การนำ Balanced Scorecard ไปใช้ ต้องมีการเตรียมความพร้อมพอสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารขององค์กรต้องเป็นผู้นำ และสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรขององค์กร ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ดำเนินการเป็นระบบ และตัวดัชนีชี้วัดควรร่วมกันคิดร่วมกันปฏิบัติตามตัวดัชนีชี้วัดเพื่อความสำเร็จขององค์กร เพราะการที่ทุกฝ่ายมีตัวดัชนีชี้วัดเป็นแนวทางเท่ากับได้ทราบเกณฑ์และผลที่ตามมาเมื่อเราปฏิบัติงานตามเกณฑ์ เราจะสามารถตรวจสอบคุณภาพของงานได้และนำผลจากการประเมินด้วยเกณฑ์สามารถ นำไปพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานทั้งพัฒนาคน พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในสถานศึกษาเช่นเดียวกัน ได้มีการดำเนินงานตรวจสอบประเมินคุณภาพในหลาย ๆ ด้าน เช่น คุณภาพในการจัดการศึกษา คุณภาพของบุคลากร คุณภาพและประสิทธิภาพของงาน คุณภาพของผลผลิตที่เกิดขึ้น ซึ่งการที่จะประเมินในแต่ละด้านได้นั้น ต้องมีการสร้างเกณฑ์หรือตัวดัชนีชี้วัด ให้สอดคล้องเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในโรงเรียนทุกโรงเรียน จะมีการประเมินจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก อาทิ การประเมินจาก สมศ จากหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งล้วนแต่ต้องนำตัวดัชนีชี้วัดตามบริบทของโรงเรียนมาประเมิน



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบดัชนีชี้วัดและความแตกต่างของดัชนีชี้วัดการประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับการประเมินสถานศึกษาของกรุงเทพมหานครตามความคิดเห็นและการจำแนกตามกลุ่มของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาดัชนีชี้วัดในการประเมินสถานศึกษาและนำผลการประเมินไปพัฒนาสถานศึกษาต่อไป ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการดำเนินการวิจัย ตามระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดและขั้นตอนดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยให้เป็นอย่างมีระบบ บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอนดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาทฤษฎีของ Balanced Scorecard (BSC) ในแต่ละมุมมองรวมทั้งดัชนีชี้วัด (KPIs) แต่ละตัว ของ แคปแลน (Kaplan) และ นอร์ตัน (Norton) และทฤษฎีการประเมินองค์กรแบบต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมินสถานศึกษา โดยศึกษาจาก เอกสาร ตำรา ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และนำมาปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุม เพื่อขอข้อเสนอแนะจากอาจารย์ นำไปปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อนำเสนอภาควิชาในการดำเนินการขออนุมัติโครงการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัยต่อไป

##### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบ ให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุง นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่านตรวจสอบเรื่องความตรงตามโครงสร้าง(Construct Validity)ปรับปรุงแก้ไขและให้อาจารย์ผู้ควบคุมได้ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งนำไปทดลองใช้กับผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มประชากรจำนวน 30 คนตรวจสอบความสมบูรณ์และนำเครื่องมือไปให้กลุ่มประชากรเป็นผู้เขียนตัวดัชนีชี้วัดในแต่ละมุมมองตามแนวคิดของตน และเก็บรวบรวมข้อมูล สรุปผล

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

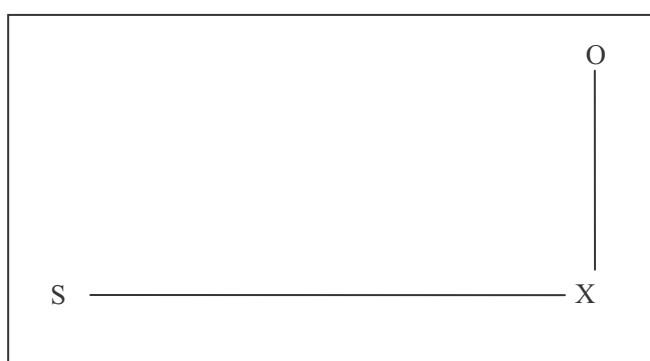
เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามคำแนะนำของกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์ จัดพิมพ์รายงานสารนิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อพิจารณาอนุมัติ

#### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ซึ่งมีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสถานการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (Diagram) ได้ดังนี้



S	หมายถึง	ประชากรที่ศึกษา
X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากร ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ได้แก่ ผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ที่	โรงเรียน	จำนวนประชากรที่ให้ข้อมูล			
		ผู้บริหาร	ครู	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	รวม
1	โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง	5	67	13	85
2	โรงเรียนคลองหนองใหญ่	4	63	13	80
3	โรงเรียนวัดพรหมสุวรรณสามัคคี	3	49	11	63
4	โรงเรียนหมู่บ้านเศรษฐกิจ	4	47	13	64
5	โรงเรียนวัดบุญประดิษฐ์	4	45	13	62
6	โรงเรียนบางแค	4	44	13	61
7	โรงเรียนวัดม่วง	4	39	13	56
8	โรงเรียนเพชรเกษม	3	37	13	53
9	โรงเรียนวัดศาลาแดง	3	32	12	47
10	โรงเรียนบางแคเหนือ	3	30	13	46
11	โรงเรียนบางเข็อกหนัง	2	20	13	35
12	โรงเรียนบางไผ่	1	11	11	23
	รวม	40	484	151	675

ที่มา : สำนักการศึกษา, “รายงานสถิติการศึกษา ปี 2549,” 10 มิถุนายน 2549.

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ชื่อโรงเรียน ขนาดโรงเรียน ตำแหน่งหน้าที่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปร 4 ด้าน และดัชนีชี้วัด (KPIs) ซึ่งประยุกต์มาจากมุมมองและตัวชี้วัด Balanced Scorecard ของ แคปแลน (Kaplan) และ นอร์ตัน (Norton) เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ได้แก่

### 2.1 มุมมองด้านการเงินและงบประมาณ (Financial and Budget Perspective)

หมายถึงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นตัวที่จะบอกผลงานและสภาพทางการเงินขององค์กรและจะสะท้อนให้ผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ทราบถึงความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร นอกจากนี้ในส่วนองค์กรของรัฐจะทำให้ทราบถึง การบริหารจัดการด้านงบประมาณของผู้บริหารในองค์กรว่าศักยภาพเพียงใด ใช้จ่ายงบประมาณ เป็นไปตามกำหนด และตามระบบงบประมาณหรือไม่

2.2 มุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective) หมายถึง นักเรียนเปรียบเสมือนลูกค้าที่ใช้บริการ และยังเป็นผลผลิตที่เป็นตัวบ่งชี้ความสามารถในการบริหารจัดการ การที่นักเรียนมีปริมาณมากขึ้น และนักเรียนมีความพึงพอใจ และภาคภูมิใจในโรงเรียนของตนนอกจากนี้เมื่อจบไปแล้วเป็นที่ยอมรับของสังคมก็แสดงให้เห็นถึงศักยภาพขององค์กร

2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร จะนำซึ่งคุณภาพ ผลผลิตภาพ และเป็นที่ยอมรับเชื่อถือศรัทธามีผลงานที่โดดเด่นมีคุณภาพและกระบวนการบริหารจัดการนี้ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) หมายถึง เป็นมุมมองที่ผู้บริหารองค์กรจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรส่งเสริมพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้มีความสามารถมีแนวคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ นับว่าเป็นมุมมองที่สำคัญและเป็นรากฐานของความสำเร็จในระยะยาวและยั่งยืนขององค์กร

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบคำถามปลายเปิดจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) โดยสอบถาม ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร จำนวน 680 คน ซึ่งประกอบด้วย ชื่อโรงเรียน ขนาดโรงเรียน ตำแหน่งหน้าที่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งหน้าที่

**ตอนที่ 2** เป็นแบบคำถามปลายเปิดตามโครงสร้างของมุมมองทั้ง 4 ด้าน ของ Balanced Scorecard โดยแบ่งเป็น 4 มุมมอง ให้ผู้ตอบได้เขียนดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านต่าง ๆ ตามแนวคิดของตน

## การสร้างเครื่องมือในการวิจัย มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาวรรณกรรม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินองค์กรเชิงคุณภาพ (BSC) และดัชนีชี้วัด (KPIs) ของมุมมองด้านต่าง ๆ

**ขั้นตอนที่ 2** สรุปข้อมูลพื้นฐานของ BSC และ KPIs เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเข้าใจ

**ขั้นตอนที่ 3** สร้างแบบคำถามปลายเปิด ให้อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ได้ตรวจสอบให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุง และจัดพิมพ์

**ขั้นตอนที่ 4** นำแบบคำถามปลายเปิดไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ซึ่งเป็นตัวแทนของ 3 กลุ่มคือ ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตรวจสอบเรื่องความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ในภาพรวมและการใช้ภาษา ถ้ากรรมการทั้ง 3 ท่าน เห็นด้วย ถือว่าแบบสอบถามนี้ใช้ได้ มีความเชื่อมั่น

**ขั้นตอนที่ 5** นำเครื่องมือมาแก้ไขปรับปรุง ตามที่ได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ผู้ควบคุม

**ขั้นตอนที่ 6** นำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ไม่ใช่กลุ่มประชากร ซึ่งเป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ และสำนักงานเขตหนองแขม จำนวน 19 โรงเรียนโดยสุ่มมา 10 โรงเรียน ได้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ 7 โรงเรียน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตหนองแขม 3 โรงเรียน รวม 10 โรงเรียน ๆ ละ 3 คน เป็นผู้บริหาร 1 คน ครู 1 คนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจคำถามและสามารถเขียนตัวดัชนีชี้วัดได้ถูกต้องครบถ้วนทั้ง 4 ด้าน หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุงและให้อาจารย์ผู้ควบคุมได้ตรวจสอบความสมบูรณ์อีกครั้งหนึ่ง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินไปอย่างถูกต้องตรงตามระเบียบของราชการ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาและภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือไปยังสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางแค และโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตบางแค เพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากร ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน 40 คน ครู 484 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเฉพาะบุคลากรภายนอกสถานศึกษา 151 คน รวมทั้งสิ้น 675 คน
2. ผู้วิจัยนัดหมายกับโรงเรียนต่าง ๆ แต่ละโรงเรียน เพื่อขออนุญาตเข้าร่วมประชุมครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อชี้แจงแนวทางในการให้ข้อมูล หลังจากนั้นผู้วิจัยแจกเครื่องมือซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิดให้กับกลุ่มประชากร และนัดหมายจะกลับมารับแบบสอบถามคืนภายใน 1 สัปดาห์ ในกรณีที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบางท่านไม่สามารถเขียนข้อมูลได้ ผู้วิจัยจะใช้วิธีพูดคุยซักถามป็นรายบุคคลและบันทึกข้อมูลไว้
3. นำแบบสอบถามที่ได้มา สรุป และจัดกลุ่มตามมุมมองด้านต่าง ๆ พร้อมดำเนินการจัดพิมพ์ให้เรียบร้อย
4. สรุปตัวดัชนีชี้วัดไว้เป็นชุด ๆ ตามมุมมองทั้ง 4 ด้าน พร้อมบันทึกความถี่ของแต่ละมุมมองตามแนวคิดของกลุ่มประชากร

## การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เมื่อได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์คืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมา ตรวจสอบความสมบูรณ์อีกครั้งหนึ่ง และจัดระเบียบข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เป็นตอน ๆ ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดใช้ค่าร้อยละ (Percentage)

**ตอนที่ 2** เป็นรายการดัชนีชี้วัดของมุมมองทั้ง 4 ด้าน วิเคราะห์โดยการนำข้อมูลที่ได้รับ มาจัดกลุ่มข้อมูลตามคุณลักษณะของข้อมูลที่เหมือนกันโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่า ร้อยละ (Percentage) และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบดัชนีชี้วัดการประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับการประเมินสถานศึกษาของ กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อทราบความคิดเห็นต่อดัชนีชี้วัดการประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับการประเมินสถานศึกษาของ กรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามกลุ่มผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบที่ใช้ในการวิจัย เป็นลักษณะตัวอย่างกลุ่มเดียว โดยไม่มีการทดลอง (The One - Shot , Non - Experimental Case Studies) ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ จำนวน 40 คน ครู จำนวน 484 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเฉพาะบุคลากรภายนอกสถานศึกษา จำนวน 151 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 675 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบคำถามปลายเปิด จำนวน 1 ฉบับ มี 2 ตอน **ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไป ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) **ตอนที่ 2** เป็นแบบคำถามปลายเปิด ตามโครงสร้างของมุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บด้วยตนเองและประสานกับโรงเรียน การวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 ใช้ค่าร้อยละ (%) ตอนที่ 2 ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (%) และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาดัชนีชี้วัดของเครื่องมือประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับประเมินสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และตอบคำถามการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนกลับมาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร จำนวน 12 โรงเรียน ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่เก็บได้จากผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ครูจำนวน 460 คน คิดเป็นร้อยละ 95.04 และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 84.77 รวมทั้งสิ้น 628 คน คิดเป็นร้อยละ 93.04 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับมาสรุป จัดกลุ่มตามมุมมองด้านต่าง ๆ บันทึกความถี่ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เป็นตอน ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์รายการดัชนีชี้วัดของมุมมองทั้ง 4 ด้าน

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สภาพภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร จำนวน 628 คน ได้แก่ ผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ จำนวน 40 คน ครู จำนวน 460 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 128 คน รวมทั้งสิ้น 628 คน แยกพิจารณาตามโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงานในหน้าที่ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ (%) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4



ตารางที่ 4 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดของโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	คิดร้อยละ
โรงเรียนขนาดใหญ่	8	66.67
โรงเรียนขนาดกลาง	3	25.00
โรงเรียนขนาดเล็ก	1	8.33
รวม	12	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ของสำนักงานเขตบางแค เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 8 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 66.67 โรงเรียนขนาดกลางจำนวน 3 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 1 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 8.33

ตารางที่ 5 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่มาจากโรงเรียนขนาดใหญ่ กลางและเล็ก  
จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ทำงานใน  
ตำแหน่งหน้าที่

สถานภาพของ ผู้ตอบแบบสอบถาม	ประเภทผู้ตอบแบบสอบถาม						รวมทั้งสิ้น	
	ผู้บริหาร		ครู		คณะกรรมการฯ			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>								
1.1 ชาย	16	40.00	102	22.17	94	73.44	212	33.76
1.2 หญิง	24	60.00	358	77.83	34	26.56	416	66.24
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>	<b>460</b>	<b>100.00</b>	<b>128</b>	<b>100.00</b>	<b>628</b>	<b>100.00</b>
<b>2. อายุ</b>								
2.1 20-30 ปี	-	-	78	16.96	-	-	78	12.42
2.2 31-40 ปี	1	2.50	110	23.91	1	0.78	112	17.83
2.3 41-50 ปี	17	42.50	146	31.74	16	12.50	179	28.50
2.4 51-60 ปี	22	55.00	126	27.39	43	33.59	191	30.42
2.5 61 ปีขึ้นไป	-	-	-	-	68	53.13	68	10.83
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>	<b>460</b>	<b>100.00</b>	<b>128</b>	<b>100.00</b>	<b>628</b>	<b>100.00</b>
<b>3. ระดับการศึกษา</b>								
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-	9	1.96	-	60.94	87	13.85
3.2 ปริญญาตรี	9	22.50	418	90.87	-	34.37	471	75.00
3.3 ปริญญาโท	30	75.00	33	7.17	-	4.69	69	10.99
3.4 ปริญญาเอก	1	2.50	-	-	-	-	1	0.16
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>	<b>460</b>	<b>100.00</b>	<b>128</b>	<b>100.00</b>	<b>628</b>	<b>100.00</b>

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

สถานภาพของ ผู้ตอบแบบสอบถาม	ประเภทผู้ตอบแบบสอบถาม						รวมทั้งสิ้น	
	ผู้บริหาร		ครู		คณะกรรมการฯ			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>4. ประสบการณ์ในการ ทำงาน ในตำแหน่งหน้าที่</b>								
4.1 ต่ำกว่า 5 ปี	3	7.50	100	21.74	9	7.03	112	17.83
4.2 5-10 ปี	24	60.00	63	13.70	35	27.34	122	19.43
4.3 11-15 ปี	8	20.00	72	15.65	41	32.03	121	19.27
4.4 16-20 ปี	3	7.50	73	15.87	29	22.66	105	16.72
4.5 21 ปีขึ้นไป	2	5.00	152	33.04	14	10.94	168	26.75
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>	<b>460</b>	<b>100.00</b>	<b>128</b>	<b>100.00</b>	<b>628</b>	<b>100.00</b>

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนวิจัยสิทธิ์

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวม มีทั้งหมด 628 คน เป็นหญิง จำนวน 416 คน คิดเป็นร้อยละ 66.24 เป็นชาย จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 33.76 มีอายุสูงสุดอยู่ระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 30.42 รองลงมาอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 28.50 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 17.83 อายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 12.42 และอายุ 61 ปีขึ้นไป จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 10.83 ระดับการศึกษาสูงสุดจบปริญญาตรี จำนวน 471 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 รองลงมา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 13.85 ปริญญาโท จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 10.99 และปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.16 ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่สูงสุด 21 ปีขึ้นไป จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 26.75 รองลงมา ระหว่างเวลา 5-10 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 19.43 ระหว่างเวลา 11-15 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 19.27 ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 17.83 และระหว่างเวลา 16-20 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 16.72

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหาร มีทั้งหมด 40 คน เป็นหญิง 24 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 เป็นชาย 16 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 มีอายุสูงสุดอยู่ระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00 รองลงมาอยู่ระหว่าง 41-50 ปี 17 คน คิดเป็นร้อยละ 42.50 และอายุต่ำสุดระหว่าง 31-40 ปีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50 ระดับการศึกษาสูงสุดจบปริญญาโท จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 รองลงมาจบปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50 และจบปริญญาเอกจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50 ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่สูงสุดระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมาอยู่ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ระยะเวลาอยู่ระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 ระยะเวลาต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 และระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครู มีทั้งหมด 460 คน เป็นหญิง 358 คน คิดเป็นร้อยละ 77.83 เป็นชาย 102 คน คิดเป็นร้อยละ 22.17 มีอายุสูงสุดอยู่ระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 31.74 รองลงมาอยู่ระหว่าง 51-60 ปี 126 คน คิดเป็นร้อยละ 27.39 อายุระหว่าง 31-40 ปีจำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 23.91 และอายุต่ำสุดระหว่าง 20-30 ปีจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 16.96 ระดับการศึกษาสูงสุดจบปริญญาตรี จำนวน 418 คน คิดเป็นร้อยละ 90.87 รองลงมาจบปริญญาโท จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 7.17 และต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 1.96 ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่สูงสุด 21 ปี ขึ้นไป จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 33.04 รองลงมาต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 21.74 ระยะเวลาอยู่ระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 15.87 ระยะเวลาอยู่ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 15.65 และระยะเวลาอยู่ระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 13.70

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทั้งหมด 128 คน เป็นชาย 94 คน คิดเป็นร้อยละ 73.44 เป็นหญิง 34 คน คิดเป็นร้อยละ 26.56 มีอายุสูงสุด 61 ปีขึ้นไป จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 53.13 รองลงมาอยู่ระหว่าง 51-60 ปี 43 คน คิดเป็นร้อยละ 33.59 อายุระหว่าง 41-50 ปีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 และอายุต่ำสุดระหว่าง 31-40 ปีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.78 ระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 60.94 รองลงมาจบปริญญาตรี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 34.37 และปริญญาโท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.69 ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่สูงสุดระหว่างเวลา 11-15 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 32.03 รองลงมาอยู่ระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 27.34

ระยะเวลาระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 22.66 ระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.94 และระยะเวลาต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.03

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ดัชนีชี้วัดของมุมมองทั้ง 4 ด้าน

การวิเคราะห์มุมมองทั้ง 4 ด้าน ที่ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ โดยการจัดกลุ่มข้อมูลตามคุณลักษณะของข้อมูลที่เหมือนกันโดยใช้การแจกแจงความถี่(Frequency) สรุปเป็นจำนวนคน และวิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis) ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 6 วิเคราะห์ดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านการเงินและงบประมาณ

ดัชนีชี้วัด	จำนวนผู้ให้ข้อมูล							
	ผู้บริหาร (40 คน)		ครู (460 คน)		คณะกรรมการฯ (128 คน)		รวมทั้งสิ้น (628 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. มุมมองด้านการเงิน และ งบประมาณ (Financial and Budget Perspective)</b>								
1.1 มีระบบการตรวจสอบภายใน ที่ชัดเจนและโปร่งใส	40	100	218	7.39	86	67.19	344	54.78
1.2 มีงบประมาณในด้าน การบริหารจัดการเพียงพอและใช้ อย่างคุ้มค่า	40	100	325	70.65	42	32.81	407	64.81
1.3 การใช้งบประมาณด้าน สาธารณูปโภคลดลง กว่าปีที่ ผ่านมา	32	80.00	210	45.65	28	21.88	270	42.99
1.4 มีความรู้ในด้านระเบียบ ของธุรการการเงิน	37	92.50	327	71.09	34	26.56	398	63.38
1.5 มีการบริหารจัดการเรื่อง งบประมาณเป็นระบบ	30	75.00	232	50.43	46	35.94	308	49.04
1.6 มีมูลนิธิ กองทุนหรือแหล่ง การเงินภายนอกสนับสนุน สามารถนำมาพัฒนาโรงเรียนได้	29	72.50	248	53.91	95	74.22	372	59.24
1.7 มีมาตรฐานในการจัดซื้อจัด จ้างที่เป็นระบบ ตรวจสอบได้	27	67.50	220	47.83	22	17.19	269	42.83

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	จำนวนผู้ให้ข้อมูล							
	ผู้บริหาร (40 คน)		ครู (460 คน)		คณะกรรมการฯ (128 คน)		รวมทั้งสิ้น (628 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.8 การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการต่าง ๆ รวดเร็ว ทันเวลา	40	100	450	97.83	38	29.69	528	84.08
1.9 มีการจัดทำบัญชีรับ-จ่ายทุกประเภทในรูปของคณะกรรมการ ถูกต้องตามระเบียบสามารถตรวจสอบได้	40	100	423	91.96	65	50.78	528	84.08
1.10 สามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการการเงินได้	38	95.00	370	80.43	25	19.53	433	68.95

จากตารางที่ 6 ดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านการเงินและงบประมาณ (Financial and Budget Perspective) ในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากด้าน 1.8) การเบิกจ่ายสวัสดิการต่าง ๆ รวดเร็ว ทันเวลา 1.9) มีการจัดทำบัญชีรับ-จ่ายทุกประเภทในรูปของคณะกรรมการ ถูกต้องตามระเบียบสามารถตรวจสอบได้ จำนวน 528 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 84.08 รองลงมาคือ 1.10) สามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการการเงินได้ จำนวน 433 คน คิดเป็นร้อยละ 68.95 1.2) มีงบประมาณในด้านการบริหารจัดการเพียงพอและใช้อย่างคุ้มค่า จำนวน 407 คน คิดเป็นร้อยละ 64.81 1.4) มีความรู้ในด้านระเบียบของธุรการการเงิน จำนวน 398 คน คิดเป็นร้อยละ 63.38 1.6) มีมูลนิธิ กองทุนหรือแหล่งการเงินภายนอกสนับสนุนสามารถนำมาพัฒนาโรงเรียนได้ จำนวน 372 คน คิดเป็นร้อยละ 59.24 1.1) มีระบบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจนและโปร่งใส จำนวน 344 คน คิดเป็นร้อยละ 54.78 1.5) มีการบริหารจัดการเรื่องงบประมาณเป็นระบบ จำนวน 308 คน คิดเป็นร้อยละ 49.04 1.3) การใช้งบประมาณด้านสาธารณูปโภคลดลง กว่าปีที่ผ่านมา จำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 42.99 ส่วนด้านที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้ายคือ 1.7) มีมาตรฐานในการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นระบบตรวจสอบได้จำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 42.83

เมื่อพิจารณารายละเอียดตามประเภทของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 40 คน ให้ความสำคัญในด้าน 1.1) มีระบบตรวจสอบภายในที่ชัดเจนและโปร่งใส 1.2) มีงบประมาณในด้านการบริหารจัดการเพียงพอและใช้อย่างคุ้มค่า 1.8) การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการต่าง ๆ รวดเร็ว ทันเวลา 1.9) มีการจัดทำบัญชีรับ-จ่ายทุกประเภทในรูปของคณะกรรมการถูกต้องตามระเบียบสามารถตรวจสอบได้ เท่ากันทั้ง 40 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมา 1.10) สามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการการเงินได้ จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 95.00 1.4) มีความรู้ในด้านระเบียบของธุรการการเงิน จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 92.50 1.3) การใช้งบประมาณด้านสาธารณูปโภคลดลง กว่าปีที่ผ่านมา จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 1.5) มีการบริหารจัดการเรื่องงบประมาณเป็นระบบ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 1.6) มีมูลนิธิ กองทุนหรือแหล่งการเงินภายนอกสนับสนุนสามารถนำมาพัฒนาโรงเรียนได้ จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 72.50 และด้านที่น้อยที่สุดคือ 1.7) มีมาตรฐานในการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นระบบ ตรวจสอบได้ จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 67.50

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครูจำนวน 460 คน ให้ความสำคัญในด้าน 1.8) การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการต่าง ๆ รวดเร็วทันเวลา จำนวน 450 คน คิดเป็นร้อยละ 97.83 รองลงมา 1.9) มีการจัดทำบัญชีรับ-จ่ายทุกประเภทในรูปของคณะกรรมการ ถูกต้องตามระเบียบสามารถตรวจสอบได้ จำนวน 423 คน คิดเป็นร้อยละ 91.96 1.10) สามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการการเงินได้ จำนวน 370 คน คิดเป็นร้อยละ 80.43 1.4) มีความรู้ในด้านระเบียบของธุรการการเงิน จำนวน 327 คน คิดเป็นร้อยละ 71.09 1.2) มีงบประมาณในด้านการบริหารจัดการเพียงพอและใช้อย่างคุ้มค่า จำนวน 325 คน คิดเป็นร้อยละ 70.65 1.6) มีมูลนิธิ กองทุนหรือแหล่งการเงินภายนอกสนับสนุนสามารถนำมาพัฒนาโรงเรียนได้ จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 53.91 1.5) มีการบริหารจัดการเรื่องงบประมาณเป็นระบบ จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 50.43 1.7) มีมาตรฐานในการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นระบบตรวจสอบได้จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 47.83 1.1) มีระบบตรวจสอบภายในที่ชัดเจนและโปร่งใส จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 47.39 และด้านที่น้อยที่สุดคือ 1.3) การใช้งบประมาณด้านสาธารณูปโภคลดลง กว่าปีที่ผ่านมา จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 45.65

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 128 คน ให้ความสำคัญในด้าน 1.6) มีมูลนิธิ กองทุน หรือแหล่งการเงินภายนอกสนับสนุนสามารถนำมาพัฒนาโรงเรียนได้ จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 74.22 รองลงมา 1.1) มีระบบตรวจสอบภายในที่ชัดเจนและโปร่งใส จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 67.19 1.9) มีการจัดทำบัญชีรับ-จ่ายทุกประเภทในรูปของคณะกรรมการ ถูกต้องตามระเบียบสามารถตรวจสอบได้จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 50.78 1.5) มีการบริหารจัดการเรื่องงบประมาณเป็นระบบจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 35.94 1.2) มีงบ



ประมาณในด้านการบริหารจัดการเพียงพอและใช้อย่างคุ้มค่า จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 32.81

1.8) การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการต่าง ๆ รวดเร็ว ทันเวลา จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 29.69

1.4) มีความรู้ในด้านระเบียบของธุรการการเงิน จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 26.56 1.3) การใช้งบประมาณด้านสาธารณูปโภคลดลงกว่าปีที่ผ่านมาจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 21.88 1.10) สามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการการเงินได้ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 19.53 และด้านที่น้อยที่สุดคือ 1.7) มีมาตรฐานในการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นระบบตรวจสอบได้ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 17.19

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 7 วิเคราะห์ดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านนักเรียน

ดัชนีชี้วัด	จำนวนผู้ให้ข้อมูล							
	ผู้บริหาร (40 คน)		ครู (460 คน)		คณะกรรมการฯ (128 คน)		รวมทั้งสิ้น (628 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>2. มุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective)</b>								
2.1 มีกิจกรรมหลากหลายที่ส่งเสริมให้นักเรียนได้แสดงออกซึ่งศักยภาพของตนเองและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	38	95.00	426	92.61	19	14.84	483	76.91
2.2 มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้นักเรียนได้ทำงานร่วมกันตามวิถีทางแห่งประชาธิปไตย	35	87.50	382	83.04	15	11.72	432	68.79
2.3 มีวิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายในการประเมินพัฒนาการของผู้เรียน	31	77.50	270	58.70	17	13.28	318	50.64
2.4 มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนที่จบไปแล้ว	37	92.50	430	93.48	22	17.19	489	77.87
2.5 นักเรียนได้รับการปลูกฝังด้านระเบียบวินัย ค่านิยม และคุณธรรมจริยธรรม	40	100	442	96.09	86	67.19	568	90.45
2.6 นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และการตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผล	36	90.00	315	68.48	73	57.03	424	67.52

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	จำนวนผู้ให้ข้อมูล							
	ผู้บริหาร (40 คน)		ครู (460 คน)		คณะกรรมการฯ (128 คน)		รวมทั้งสิ้น (628 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2.7 นักเรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และจิตใจที่ดี ร่าเริง แจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครู เพื่อน และบุคคลทั่วไป	40	100	388	84.35	92	71.88	520	82.80
2.8 นักเรียนได้รับการส่งเสริมด้านโภชนาการอย่างดี มีประสิทธิภาพ และมีน้ำหนักส่วนสูงตามเกณฑ์มาตรฐาน	39	97.50	403	87.61	98	76.56	540	85.99
2.9 นักเรียนประสบความสำเร็จในด้านการแข่งขัน ได้รับรางวัล นำมาซึ่งความภาคภูมิใจ	40	100	451	98.04	105	82.03	596	94.90
2.10 นักเรียนสามารถใช้ภาษาและทักษะในการสื่อสารได้ดีและได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ อย่างน้อย 2 ภาษา	35	87.50	438	95.22	58	45.31	531	84.55
2.11 นักเรียนได้รับประสบการณ์ตรงจากการเรียนรู้ในโลกกว้าง ให้สิ่งรอบข้างเป็นครู	40	100	457	99.35	64	50.00	561	89.33
2.12 นักเรียนได้รับการดูแลช่วยเหลือแนะนำให้รู้จักป้องกันตนเอง จากอุบัติเหตุและสวัสดิภาพต่าง ๆ รวมทั้งการป้องกันเรื่องยาเสพติด	35	87.50	447	97.17	79	61.72	561	89.33

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	จำนวนผู้ให้ข้อมูล							
	ผู้บริหาร (40 คน)		ครู (460 คน)		คณะกรรมการฯ (128 คน)		รวมทั้งสิ้น (628 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2.13 นักเรียนได้รับการพัฒนาและมีคุณสมบัติอันพึงประสงค์ตามที่โรงเรียนตั้งไว้	36	90.00	435	94.57	18	14.06	489	77.87
2.14 นักเรียนส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ มีความพึงพอใจและภูมิใจในสถานศึกษาของตนมีความรักและผูกพันกับสถานศึกษา	28	70.00	223	48.48	42	32.81	293	46.66
2.15 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น มีการพัฒนาอย่างเห็นได้ชัด ปริมาณการตกซ้ำชั้นน้อยลง	40	100	454	98.70	87	67.97	581	92.52
2.16 นักเรียนได้รับการช่วยเหลือแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น เพราะครูมีโอกาสดูแลเด็ก และมีโครงการไปเยี่ยมบ้าน	35	87.50	318	69.13	43	33.59	396	63.06
2.17 นักเรียนมีทักษะพื้นฐานในการคิดคำนวณ	27	67.50	412	89.57	20	15.63	459	73.09
2.18 สามารถใช้ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยี ทั้งในและนอกโรงเรียนและสามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเอง	38	95.00	429	93.26	67	52.34	534	85.03

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	จำนวนผู้ให้ข้อมูล							
	ผู้บริหาร (40 คน)		ครู (460 คน)		คณะกรรมการฯ (128 คน)		รวมทั้งสิ้น (628 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2.19 นักเรียนได้รับการซ่อมและเสริมด้านต่าง ๆ นอกเหนือจากวิชาการที่เรียนรวมทั้งด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี	26	65.00	315	68.48	16	12.50	357	56.85
2.20 ได้รับการยอมรับเมื่อก้าวไปสู่สังคมภายนอก	22	55.00	210	45.65	18	14.06	250	39.81

จากตารางที่ 7 ดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective) ในภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากด้าน (2.9) นักเรียนประสบความสำเร็จในด้านการแข่งขัน ได้รับรางวัล นำมาซึ่งความภาคภูมิใจ จำนวน 596 คน คิดเป็นร้อยละ 94.90 รองลงมา คือ 2.15) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น มีการพัฒนาอย่างเห็นได้ชัด ปริมาณการตกซ้ำชั้นน้อยลง จำนวน 581 คน คิดเป็นร้อยละ 92.52 2.5) นักเรียนได้รับการปลูกฝังด้านระเบียบวินัย ค่านิยม และคุณธรรมจริยธรรม จำนวน 568 คน คิดเป็นร้อยละ 90.45 2.11) นักเรียนได้รับประสบการณ์ตรงจากการเรียนรู้ในโลกกว้างให้สิ่งรอบข้างเป็นครู และ 2.12) นักเรียนได้รับการดูแลช่วยเหลือแนะนำให้รู้จักป้องกันตนเองจากอุบัติเหตุและสวัสดิภาพต่าง ๆ รวมทั้งการป้องกันเรื่องยาเสพติด จำนวน 561 คน คิดเป็นร้อยละ 89.33 2.8) นักเรียนได้รับการส่งเสริมด้านโภชนาการอย่างดี มีประสิทธิภาพ และมีน้ำหนักส่วนสูง ตามเกณฑ์มาตรฐาน จำนวน 540 คน คิดเป็นร้อยละ 85.99 2.18) สามารถใช้ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ สื่อเทคโนโลยี ทั้งในและนอกโรงเรียนและสามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเองจำนวน 534 คน คิดเป็นร้อยละ 85.03 2.10) นักเรียนสามารถใช้ภาษาและทักษะในการสื่อสารได้ดีและได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างน้อย 2 ภาษา จำนวน 531 คน คิดเป็นร้อยละ 84.55 2.7) นักเรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและจิตใจที่ดี ร่าเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครู เพื่อน และบุคคลทั่วไปจำนวน 520 คน คิดเป็นร้อยละ 82.80 2.4) มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนที่จบไปแล้วและ 2.13) นักเรียนได้รับการพัฒนาและมี

คุณสมบัติอันพึงประสงค์ตามที่โรงเรียนตั้งไว้ จำนวน 489 คน คิดเป็นร้อยละ 77.87 2.1) มีกิจกรรมหลากหลายที่ส่งเสริมให้นักเรียนได้ แสดงออกซึ่งศักยภาพของตนเอง และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จำนวน 483 คน คิดเป็นร้อยละ 76.91 2.17) นักเรียนมีทักษะพื้นฐานในการคิดคำนวณ จำนวน 459 คน คิดเป็นร้อยละ 73.09 2.2) มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้นักเรียนได้ทำงานร่วมกัน ตามวิถีทางแห่งประชาธิปไตย จำนวน 432 คน คิดเป็นร้อยละ 68.79 2.6) นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และการตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผล จำนวน 424 คน คิดเป็นร้อยละ 67.52 2.16) นักเรียนได้รับการช่วยเหลือแก้ปัญหาได้ตรงประเด็นเพราะครูมีโอกาสศึกษาเด็กและมีโครงการไปเยี่ยมบ้าน จำนวน 396 คน คิดเป็นร้อยละ 63.06 2.19) นักเรียนได้รับการซ่อมและเสริมด้านต่าง ๆ นอกเหนือจากวิชาการที่เรียนรวมทั้งด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี จำนวน 357 คน คิดเป็นร้อยละ 56.85 2.3) มีวิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายในการประเมินพัฒนาการของผู้เรียน จำนวน 318 คน คิดเป็นร้อยละ 50.64 2.14) นักเรียนส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ที่มีความพึงพอใจและภูมิใจในสถานศึกษาของตน มีความรักและผูกพันกับสถานศึกษา จำนวน 293 คน คิดเป็นร้อยละ 46.66 ส่วนด้านที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ 2.20) ได้รับการยอมรับเมื่อก้าวไปสู่สังคมภายนอก จำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 39.81

## มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดตามประเภทของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 40 คน ให้ความสำคัญในด้าน 2.5) นักเรียนได้รับการปลูกฝังด้านระเบียบวินัย ค่านิยมและคุณธรรมจริยธรรม 2.7) นักเรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและจิตใจที่ดี ร่าเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครู เพื่อนและบุคคลทั่วไป 2.9) นักเรียนประสบความสำเร็จในด้านการแข่งขัน ได้รับรางวัล นำมาซึ่งความภาคภูมิใจ 2.11) นักเรียนได้รับประสบการณ์ตรงจากการเรียนรู้ในโลกกว้างให้สิ่งรอบข้างเป็นครู และ 2.15) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น มีการพัฒนาอย่างเห็นได้ชัด ปริมาณการตกซ้ำชั้นน้อยลง เท่ากันทั้ง 40 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมา 2.8) นักเรียนได้รับการส่งเสริมด้านโภชนาการอย่างดี มีประสิทธิภาพ และมีน้ำหนัก ส่วนสูงตามเกณฑ์มาตรฐาน จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 97.50 2.1) มีกิจกรรมหลากหลาย ที่ส่งเสริมให้นักเรียนได้แสดงออก ซึ่งศักยภาพของตนเอง และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 2.18) สามารถใช้ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ สื่อเทคโนโลยี ทั้งในและนอกโรงเรียนและสามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเอง จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 95.00 2.4) มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนที่จบไปแล้ว จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 92.50 2.6) นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และการตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผล และ 2.13) นักเรียนได้รับการพัฒนาและมีคุณสมบัติอันพึงประสงค์ตามที่โรงเรียนตั้งไว้ จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00 2.2) มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ให้นักเรียนได้ทำงานร่วมกัน ตามวิถีทางแห่งประชาธิปไตย

2.10) นักเรียนสามารถใช้ภาษา และทักษะในการสื่อสารได้ดี และได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างน้อย 2 ภาษา 2.12) นักเรียนได้รับการดูแลช่วยเหลือแนะนำให้รู้จักป้องกันตนเองจากอุบัติเหตุและสวัสดิภาพต่าง ๆ รวมทั้งการป้องกันเรื่องยาเสพติด และ 2.16) นักเรียนได้รับการช่วยเหลือแก้ปัญหาได้ตรงประเด็นเพราะครูมีโอกาสศึกษาเด็กและมีโครงการไปเยี่ยมบ้าน จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50 2.3) มีวิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายในการประเมินพัฒนาการของผู้เรียน จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 77.50 2.14) นักเรียนส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ มีความพึงพอใจและภูมิใจในสถานศึกษาของตน มีความรักและผูกพันกับสถานศึกษา จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 70.00 2.17) นักเรียนมีทักษะพื้นฐานในการคิดคำนวณจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 67.50 2.19) นักเรียนได้รับการซ่อมและเสริมด้านต่าง ๆ นอกเหนือจากวิชาการที่เรียนรวมทั้งด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 65.00 ส่วนด้านที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้ายคือ 2.20) ได้รับการยอมรับเมื่อก้าวไปสู่สังคมภายนอกจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครู จำนวน 460 คน ให้ความสำคัญในด้าน 2.11) นักเรียนได้รับประสบการณ์ตรงจากการเรียนรู้ในโลกกว้างให้สิ่งรอบข้างเป็นครู จำนวน 457 คน คิดเป็นร้อยละ 99.35 รองลงมา 2.15) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น มีการพัฒนาอย่างเห็นได้ชัด ปริมาณการตกซ้ำชั้นน้อยลง จำนวน 454 คน คิดเป็นร้อยละ 98.70 2.9) นักเรียนประสบความสำเร็จในด้านการแข่งขัน ได้รับรางวัล นำมาซึ่งความภาคภูมิใจ จำนวน 451 คน คิดเป็นร้อยละ 98.04 2.12) นักเรียนได้รับการดูแลช่วยเหลือแนะนำให้รู้จักป้องกันตนเองจากอุบัติเหตุและสวัสดิภาพต่าง ๆ รวมทั้งการป้องกันเรื่องยาเสพติด จำนวน 447 คน คิดเป็นร้อยละ 97.17 2.5) นักเรียนได้รับการปลูกฝังด้านระเบียบวินัย ค่านิยมและคุณธรรมจริยธรรม จำนวน 442 คน คิดเป็นร้อยละ 96.09 2.10) นักเรียนสามารถใช้ภาษา และทักษะในการสื่อสารได้ดี และได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างน้อย 2 ภาษา จำนวน 438 คน คิดเป็นร้อยละ 95.22 2.13) นักเรียนได้รับการพัฒนาและมีความสมบูรณ์พร้อมทั้งประสงคตามที่โรงเรียนตั้งไว้ จำนวน 435 คน คิดเป็นร้อยละ 94.57 2.4) มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนที่จบไปแล้วจำนวน 430 คน คิดเป็นร้อยละ 93.48 2.18) สามารถใช้ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ สื่อเทคโนโลยี ทั้งในและนอกโรงเรียนและสามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเอง จำนวน 429 คน คิดเป็นร้อยละ 93.26 2.1) มีกิจกรรมหลากหลายที่ส่งเสริมให้นักเรียนได้แสดงออกซึ่งศักยภาพของตนเอง และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จำนวน 426 คน คิดเป็นร้อยละ 92.61 2.17) นักเรียนมีทักษะพื้นฐานในการคิดคำนวณ จำนวน 412 คน คิดเป็นร้อยละ 89.57 2.8) นักเรียนได้รับการส่งเสริมด้านโภชนาการอย่างดี มีประสิทธิภาพ และมีน้ำหนัก ส่วนสูงตามเกณฑ์มาตรฐาน จำนวน 403 คน คิดเป็นร้อยละ 87.61 2.7) นักเรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและจิตใจที่ดี ร่าเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครู เพื่อนและบุคคลทั่วไป จำนวน 388 คน คิดเป็น

ร้อยละ 84.35 2.2) มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้นักเรียนได้ทำงานร่วมกัน ตามวิถีทางแห่งประชาชาติปีต่อปีจำนวน 382 คน คิดเป็นร้อยละ 83.04 2.16) นักเรียนได้รับการช่วยเหลือแก้ปัญหาได้ตรงประเด็นเพราะครุมีโอกาศศึกษาเด็กและมีโครงการไปเยี่ยมบ้าน จำนวน 318 คน คิดเป็นร้อยละ 69.13 2.6) นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และการตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผลและ 2.19) นักเรียนได้รับการซ่อมและเสริมด้านต่าง ๆ นอกเหนือจากวิชาการที่เรียนรวมทั้งด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี จำนวน 315 คน คิดเป็นร้อยละ 68.48 2.3) มีวิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายในการประเมินพัฒนาการของผู้เรียน จำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 58.70 2.14) นักเรียนส่วนใหญ่เป็นคนที่มีความพึงพอใจและภูมิใจในสถานศึกษาของตน มีความรักและผูกพันกับสถานศึกษา จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 48.48 ส่วนด้านที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้ายคือ 2.20) ได้รับการยอมรับเมื่อก้าวไปสู่สังคมภายนอก จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 45.65

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ความสำคัญในด้าน 2.9) นักเรียนประสบความสำเร็จในด้านการแข่งขัน ได้รับรางวัล นำมาซึ่งความภาคภูมิใจ จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 82.03 รองลงมา 2.8) นักเรียนได้รับการส่งเสริมด้านโภชนาการอย่างดี มีประสิทธิภาพ และมีน้ำหนักส่วนสูงตามเกณฑ์มาตรฐาน จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 76.56 2.7) นักเรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและจิตใจที่ดี ร่าเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครู เพื่อนและบุคคลทั่วไป จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 71.88 2.15) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น มีการพัฒนาอย่างเห็นได้ชัดปริมาณการตกซ้ำชั้นน้อยลงจำนวน 87 คนคิดเป็นร้อยละ 67.97 2.5) นักเรียนได้รับการปลูกฝังด้านระเบียบวินัย ค่านิยมและคุณธรรมจริยธรรม จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 67.19 นักเรียนได้รับการดูแลช่วยเหลือแนะนำ ให้รู้จักป้องกันตนเองจากอุบัติเหตุ และสวัสดิภาพต่าง ๆ รวมทั้งการป้องกันเรื่องยาเสพติด จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 61.72 2.6) นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และการตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผล จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 57.03 2.18) สามารถใช้ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ สื่อเทคโนโลยี ทั้งในและนอกโรงเรียนและสามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเองจำนวน 67 คนคิดเป็นร้อยละ 52.34 2.11) นักเรียนได้รับประสบการณ์ตรงจากการเรียนรู้ในโลกกว้างให้สิ่งรอบข้างเป็นครูจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 2.10) นักเรียนสามารถใช้ภาษา และทักษะในการสื่อสารได้ดี และได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างน้อย 2 ภาษา จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 45.31 2.16) นักเรียนได้รับการช่วยเหลือแก้ปัญหาได้ตรงประเด็นเพราะครุมีโอกาศศึกษาเด็กและมีโครงการไปเยี่ยมบ้าน จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 33.59 2.14) นักเรียนส่วนใหญ่เป็นคนที่มีความพึงพอใจและภูมิใจในสถานศึกษาของตน มีความรักและผูกพันกับสถานศึกษาจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 32.81 2.4) มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนที่จบไปแล้ว จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 17.19 2.17) นักเรียนมีทักษะพื้นฐานใน



การคิดคำนวณ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 15.63 2.1) มีกิจกรรมหลากหลายที่ส่งเสริมให้นักเรียนได้แสดงออกซึ่งศักยภาพของตนเอง และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 14.84 2.13) นักเรียนได้รับการพัฒนาและมีคุณสมบัติอันพึงประสงค์ตามที่โรงเรียนตั้งไว้ และ 2.20) ได้รับการยอมรับเมื่อก้าวไปสู่สังคมภายนอก จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 14.06 2.3) มีวิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายในการประเมินพัฒนาการของผู้เรียนจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 13.28 2.19) นักเรียนได้รับการซ่อม และเสริมด้านต่างๆ นอกเหนือจากวิชาการที่เรียนรวมทั้งด้านวิชาชีพและเทคโนโลยีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 ส่วนด้านที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ 2.2) มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้นักเรียนได้ทำงานร่วมกันตามวิถีทางแห่งประชาธิปไตย จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 11.72

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 8 วิเคราะห์ดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านกระบวนการภายใน

ดัชนีชี้วัด	จำนวนผู้ให้ข้อมูล							
	ผู้บริหาร (40 คน)		ครู (460 คน)		คณะกรรมการฯ (128 คน)		รวมทั้งสิ้น (628 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)								
3.1 มีแผนภูมิการจัดองค์กรและโครงสร้าง การบริหาร เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน	40	100	234	50.87	75	58.59	349	55.57
มีคำสั่งมอบหมายงาน ส่งมอบงาน กำหนดภาระงาน และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	40	100	420	91.30	83	64.84	543	86.46
มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	40	100	412	89.57	86	67.19	538	85.67
3.4 มีแผนกลยุทธ์ มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จและมีการปฏิบัติตามแผน	40	100	245	53.26	28	21.88	313	49.84
3.5 มีปฏิทินการปฏิบัติงาน	40	100	318	69.13	32	25.00	390	62.10
3.6 มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และนำผลมาพัฒนาปรับปรุงโดยดำเนินการตามระบบ PDCA	38	95.00	347	75.43	46	35.94	431	68.63

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	จำนวนผู้ให้ข้อมูล							
	ผู้บริหาร (40 คน)		ครู (460 คน)		คณะกรรมการฯ (128 คน)		รวมทั้งสิ้น (628 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3.7 มีการบริหารจัดการตามนโยบาย ของต้นสังกัดโดยความร่วมมือของ ผู้บริหาร คณะครู ชุมชน นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน คณะกรรมการเครือข่าย ผู้ปกครอง และหน่วยงานเอกชน	37	92.50	283	61.30	77	60.16	396	63.06
3.8 มีการจัดทำรายงานประจำปี สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียน	40	100	146	31.74	42	32.81	228	36.31
3.9 มีระบบสารสนเทศในการ บริหารจัดการภายในที่ทันสมัยใช้ ในการเก็บข้อมูล ใช้ในการตัดสินใจ และใช้ในการจัดการเรียนการสอน	36	90.00	315	68.48	65	50.78	416	66.24
3.10 ทำงานเป็นทีม	32	80.00	427	92.83	32	25.005	491	78.18
3.11 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีทักษะ การบริหารเป็นประชาธิปไตย สามารถหาวิธีการดำเนินการแก้ ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและบริหาร จัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้	40	100	328	71.30	68	3.13	436	69.43
3.12 สร้างความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานให้กับบุคคลทุกฝ่าย มีรางวัล การยกย่องชมเชยและ ประกาศเกียรติคุณ	36	90.00	415	90.22	75	58.59	526	83.76

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	จำนวนผู้ให้ข้อมูล							
	ผู้บริหาร (40 คน)		ครู (460 คน)		คณะกรรมการฯ (128 คน)		รวมทั้งสิ้น (628 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3.13 การพิจารณาความชอบ โปร่งใส ยุติธรรม จัดทำในรูปแบบ คณะกรรมการที่เชื่อถือได้มี ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	40	100	457	99.35	53	41.41	550	87.58
3.14 เทคนิคการสอนของครูมี การกระตุ้นให้นักเรียนศึกษา หาความรู้ แสวงหาคำตอบและ สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง	32	80.00	329	71.52	27	21.09	388	61.78
3.15 มีสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อบริการสำหรับบุคคลภายใน และภายนอก	24	72.50	270	58.70	90	70.31	389	61.94
3.16 มีการจัดกิจกรรมเพื่อ ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม ของนักเรียนเน้นพัฒนาให้เป็น โรงเรียนวิถีพุทธ	37	100	415	90.22	86	67.19	541	86.15
3.17 รู้จักบริหารเวลา		60.00	180	39.13	15	11.72	219	34.87
3.18 มีแผนป้องกันอุบัติเหตุ และอันตรายอันเกิดจาก สภาพแวดล้อมต่าง ๆ		92.50	234	50.87	44	34.38	315	50.16

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	จำนวนผู้ให้ข้อมูล							
	ผู้บริหาร (40 คน)		ครู (460 คน)		คณะกรรมการฯ (128 คน)		รวมทั้งสิ้น (628 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3.19 แจ้งข่าวสารข้อมูลความเคลื่อนไหวทางการศึกษาเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร	38	95.00	327	71.09	32	25.00	397	63.22
3.20 ประสานความร่วมมือกับชุมชนเพื่อจัดแหล่งการเรียนรู้และเทคนิควิธีสอนที่หลากหลายตามความแตกต่างระหว่างบุคคล	35	87.50	325	70.65	58	45.31	418	66.56

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 8 ดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากด้าน 3.13) การพิจารณาความชอบโปร่งใสยุติธรรม จัดทำในรูปคณะกรรมการที่เชื่อถือได้ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจำนวน 550 คน คิดเป็นร้อยละ 87.58 รองลงมา 3.2) มีคำสั่งมอบหมายงาน ส่งมอบงาน กำหนดภาระงานและรับผิดชอบอย่างชัดเจน จำนวน 543 คน คิดเป็นร้อยละ 86.46 3.16) มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของนักเรียนเน้นพัฒนาให้เป็นโรงเรียนวิถีพุทธ จำนวน 541 คน คิดเป็นร้อยละ 86.15 3.3) มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จำนวน 538 คน คิดเป็นร้อยละ 85.67 3.12) สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคคลทุกฝ่ายมีรางวัล การยกย่องชมเชย และประกาศเกียรติคุณ จำนวน 526 คน คิดเป็นร้อยละ 83.76 3.10) ทำงานเป็นทีม จำนวน 491 คน คิดเป็นร้อยละ 78.18 3.11) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีทักษะการบริหารเป็นประชาธิปไตยสามารถหาวิธีการดำเนินการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม และบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ จำนวน 436 คน คิดเป็นร้อยละ 69.43 3.6) มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่องและนำผลมาพัฒนาปรับปรุงโดยดำเนินการตามระบบ PDCA จำนวน 431 คน คิดเป็นร้อยละ 68.63 3.20) ประสานความร่วมมือกับชุมชน เพื่อจัดแหล่งการเรียนรู้และเทคนิควิธี สอนที่

หลากหลายตามความแตกต่างระหว่างบุคคล จำนวน 418 คน คิดเป็นร้อยละ 66.56 3.9) มีระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการภายในที่ทันสมัย ใช้ในการเก็บข้อมูล ใช้ในการตัดสินใจและใช้ในการจัดการเรียนการสอน จำนวน 416 คน คิดเป็นร้อยละ 66.24 3.19) แจ้งข่าวสารข้อมูลความเคลื่อนไหวทางการศึกษาเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร จำนวน 397 คน คิดเป็นร้อยละ 63.223.7) มีการบริหารจัดการตามนโยบายของต้นสังกัด โดยความร่วมมือของผู้บริหาร คณะครู ชุมชนนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง และหน่วยงานเอกชน จำนวน 396 คน คิดเป็นร้อยละ 63.06 3.5) มีปฏิทินการปฏิบัติงาน จำนวน 390 คน คิดเป็นร้อยละ 62.10 3.15) มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อบริการ สำหรับบุคคลภายในและภายนอกจำนวน 389 คน คิดเป็นร้อยละ 61.94 3.14) เทคนิคการสอนของครูมีการกระตุ้นให้นักเรียนศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองจำนวน 388 คน คิดเป็นร้อยละ 61.783.1) มีแผนภูมิการจัดองค์กร และโครงสร้าง การบริหารเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน จำนวน 349 คนคิดเป็นร้อยละ 55.57 3.18) มีแผนป้องกันอุบัติเหตุและอันตรายอันเกิดจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆจำนวน 315 คน คิดเป็นร้อยละ 50.16 3.4) มีแผนกลยุทธ์ มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จและมีการปฏิบัติตามแผน จำนวน 313 คน คิดเป็นร้อยละ 49.84 3.8) มีการจัดทำรายงานประจำปีสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 36.31 ส่วนด้านที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ 3.17) รู้จักบริหารเวลา จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 34.87

แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดตามประเภทของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหาร ให้ความสำคัญในด้าน 3.1) มีแผนภูมิการจัดองค์กร และโครงสร้างการบริหารเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน 3.2) มีคำสั่งมอบหมายงาน ส่งมอบงาน กำหนดภาระงาน และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน 3.3) มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3.4) มีแผนกลยุทธ์ มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จและมีการปฏิบัติตามแผน 3.5) มีปฏิทินการปฏิบัติงาน 3.8) มีการจัดทำรายงานประจำปีสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน 3.11) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีทักษะการบริหาร เป็นประชาธิปไตย สามารถหาวิธีการดำเนินการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม และบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ 3.13) การพิจารณาความชอบโปร่งใส ยุติธรรม จัดทำในรูปคณะกรรมการที่เชื่อถือได้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ 3.16) มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรมของนักเรียน เน้นพัฒนาให้เป็นโรงเรียนวิถีพุทธ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมา 3.6) มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และนำผลมาพัฒนาปรับปรุงโดยดำเนินการ

ตามระบบ PDCA และ 3.19) แจกข่าวสารข้อมูลความเคลื่อนไหวทางการศึกษา เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 95.00 3.7) มีการบริหารจัดการตามนโยบายของต้นสังกัด โดยความร่วมมือของผู้บริหาร คณะครู ชุมชน นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง และหน่วยงานเอกชน และ 3.18) มีแผนป้องกันอุบัติเหตุและอันตรายอันเกิดจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 92.50 3.9) มีระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการภายในที่ทันสมัยใช้ในการเก็บข้อมูลใช้ในการตัดสินใจและใช้ในการจัดการเรียนการสอน และ 3.12) สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคคลทุกฝ่าย มีรางวัล การยกย่องชมเชยและประกาศเกียรติคุณ จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00 3.20) ประสานความร่วมมือกับชุมชน เพื่อจัดแหล่งการเรียนรู้และเทคนิควิธีสอนที่หลากหลายตามความแตกต่างระหว่างบุคคลจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50 3.10) ทำงานเป็นทีมและ 3.14) เทคนิคการสอนของครูมีการกระตุ้นให้นักเรียนศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 3.15) มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อบริการ สำหรับบุคคลภายในและภายนอก จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 72.50 ส่วนด้านที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ 3.17) รู้จักบริหารเวลา จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครู ให้ความสำคัญในด้าน 3.13) การพิจารณาความชอบ โปร่งใส ยุติธรรมจัดทำในรูปคณะกรรมการที่เชื่อถือได้ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 457 คน คิดเป็นร้อยละ 99.35 รองลงมา 3.10) ทำงานเป็นทีม จำนวน 427 คน คิดเป็นร้อยละ 92.83 3.2) มีคำสั่งมอบหมายงาน ส่งมอบงาน กำหนดภาระงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน จำนวน 420 คน คิดเป็นร้อยละ 91.30 3.12) สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคคลทุกฝ่ายมีรางวัล การยกย่องชมเชยและประกาศเกียรติคุณ และ 3.16) มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรมของนักเรียน เน้นพัฒนาให้เป็นโรงเรียนวิถีพุทธ จำนวน 415 คน คิดเป็นร้อยละ 90.22 3.3) มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจำนวน 412 คน คิดเป็นร้อยละ 89.57 3.6) มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และนำผลมาพัฒนาปรับปรุงโดยดำเนินการตามระบบ PDCA จำนวน 347 คน คิดเป็นร้อยละ 75.43 3.14) เทคนิคการสอนของครูมีการกระตุ้นให้นักเรียนศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง จำนวน 329 คน คิดเป็นร้อยละ 71.52 3.11) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีทักษะการบริหาร เป็นประชาธิปไตย สามารถหาวิธีการดำเนินการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ จำนวน 328 คน คิดเป็น

ร้อยละ 71.30 3.19) แจกข่าวสารข้อมูลความเคลื่อนไหวทางการศึกษา เพื่อเป็นการพัฒนา บุคลากร จำนวน 327 คน คิดเป็นร้อยละ 71.09 3.20) ประสานความร่วมมือกับชุมชนเพื่อจัดแหล่งการเรียนรู้ และเทคนิควิธีสอนที่หลากหลายตามความแตกต่างระหว่างบุคคลจำนวน 325 คน คิดเป็นร้อยละ 70.65 3.5) มีปฏิทินการปฏิบัติงาน จำนวน 318 คน คิดเป็นร้อยละ 69.13 3.9) มีระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการภายในที่ทันสมัย ใช้ในการเก็บข้อมูลใช้ในการตัดสินใจและใช้ในการจัดการเรียนการสอน จำนวน 315 คน คิดเป็นร้อยละ 68.48 3.7) มีการบริหารจัดการตามนโยบายของต้นสังกัด โดยความร่วมมือของผู้บริหาร คณะครู ชุมชน นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง และหน่วยงานเอกชน จำนวน 283 คน คิดเป็นร้อยละ 61.30 3.15) มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อบริการ สำหรับบุคคลภายในและภายนอก จำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 58.70 3.4) มีแผนกลยุทธ์ มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จและมีการปฏิบัติตามแผน จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 53.26 3.1) มีแผนภูมิการจัดองค์กร และโครงสร้างการบริหารเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และ 3.18) มีแผนป้องกันอุบัติเหตุและอันตรายอันเกิดจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 50.87 3.17) รู้จักบริหารเวลา จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 39.13 ส่วนด้านที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ 3.8) มีการจัดทำรายงานประจำปีสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 31.74

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ความสำคัญในด้าน 3.15) มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อบริการสำหรับบุคคลภายในและภายนอก จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 70.31 รองลงมา 3.3) มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 3.16) มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของนักเรียนเน้นพัฒนาให้เป็นโรงเรียนวิถีพุทธ จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 67.19 3.2) มีคำสั่งมอบหมายงาน ส่งมอบงาน กำหนดภาระงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 64.84 3.7) มีการบริหารจัดการตามนโยบายของต้นสังกัด โดยความร่วมมือของผู้บริหาร คณะครู ชุมชน นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง และหน่วยงานเอกชน จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 60.16 3.1) มีแผนภูมิการจัดองค์กร และโครงสร้างการบริหารเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนและ 3.12) สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคคลทุกฝ่ายมีรางวัล การยกย่องชมเชยและประกาศเกียรติคุณ จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 58.59 3.11) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีทักษะการบริหาร เป็นประชาธิปไตย สามารถหาวิธีการดำเนินการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 53.13 3.9) มีระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการภายในที่ทันสมัยใช้ในการเก็บข้อมูลใช้ในการตัดสินใจและใช้ในการจัดการเรียนการสอน จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 50.78



3.20) ประสานความร่วมมือกับชุมชนเพื่อจัดแหล่งการเรียนรู้ และเทคนิควิธีสอนที่หลากหลายตามความแตกต่างระหว่างบุคคลจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 45.31 3.13) การพิจารณาความชอบโปร่งใส ยุติธรรมจัดทำในรูปคณะกรรมการที่เชื่อถือได้ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 41.41 3.18) มีแผนป้องกันอุบัติเหตุและอันตรายอันเกิดจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 34.38 3.8) มีการจัดทำรายงานประจำปีสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 32.81 3.6) มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และนำผลมาพัฒนาปรับปรุงโดยดำเนินการตามระบบ PDCA จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 35.94 3.5) มีปฏิทินการปฏิบัติงาน 3.10) ทำงานเป็นทีม และ 3.19) แจ้งข่าวสารข้อมูลความเคลื่อนไหวทางการศึกษา เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 3.4) มีแผนกลยุทธ์ มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จ และมีการปฏิบัติตามแผน จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 21.88 3.14) เทคนิคการสอนของครูมีการกระตุ้นให้นักเรียนศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 21.09 ส่วนด้านที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ 3.17) รู้จักบริหารเวลา จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 11.72

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 9 วิเคราะห์ดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

ดัชนีชี้วัด	จำนวนผู้ให้ข้อมูล							
	ผู้บริหาร (40 คน)		ครู (460 คน)		คณะกรรมการฯ (128 คน)		รวมทั้งสิ้น (628 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective)								
4.1 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนทั้งการให้บริการด้านต่าง ๆ และการขอความร่วมมือ	39	97.50	326	70.87	97	75.78	462	73.57
จากชุมชนมาเป็นวิทยากร								
4.2 ร่วมจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อการพัฒนา	40	100	425	92.39	105	82.03	570	90.76
4.3 ส่งเสริมให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์และมีความก้าวหน้าในการศึกษาต่อ	40	100	380	82.61	63	50.00	483	77.07
4.4 มีการพัฒนาด้านอาคารสถานที่ภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสม สร้างบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้	38	95.00	392	85.22	87	67.97	517	82.32
4.5 มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ปริมาณนักเรียนเพิ่มขึ้น	37	92.50	395	85.87	92	71.88	524	83.44

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	จำนวนผู้ให้ข้อมูล							
	ผู้บริหาร (40 คน)		ครู (460 คน)		คณะกรรมการฯ (128 คน)		รวมทั้งสิ้น (628 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4.6 มีการจัดครูตามความสามารถและเหมาะสมเพียงพอกับการจัดการเรียนการสอน	40	100	324	70.43	67	52.34	431	68.63
4.7 จำนวนการสำเร็จการศึกษามีปริมาณสูงขึ้นทั้งการจบหลักสูตรและการศึกษาต่อเนื่อง	36	90.00	346	75.22	70	54.69	452	71.97
4.8 มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการและบูรณาการในการจัดการเรียนการสอน	40	100	417	90.65	78	60.94	535	85.19
4.9 ครูมีความรู้ความสามารถและศักยภาพสูง	39	97.50	425	92.39	69	53.91	533	84.87
4.10 มีการทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	40	100	430	93.48	42	32.81	512	81.53
4.11 เป็นผู้ดำเนินการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	32	80.00	324	70.43	64	50.00	420	66.88
4.12 ผ่านการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกตามเกณฑ์ที่กำหนด	36	90.00	429	93.26	58	45.31	523	83.28
4.13 แสวงหาภูมิปัญญาท้องถิ่นสื่อการเรียน มาพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	29	72.50	412	89.57	75	58.59	516	82.17

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	จำนวนผู้ให้ข้อมูล							
	ผู้บริหาร (40 คน)		ครู (460 คน)		คณะกรรมการฯ (128 คน)		รวมทั้งสิ้น (628 คน)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4.14 มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	38	95.00	440	95.65	32	25.00	510	81.21
4.15 ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรของโรงเรียนเป็นสมาชิกองค์กรวิชาชีพครู สมาคม หรือชมรมต่างๆ และสร้างบุคลากรให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร	40	100	428	93.04	28	21.88	496	78.98

จากตารางที่ 9 ดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) ในภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากด้าน 4.2) ร่วมจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อการพัฒนา จำนวน 570 คน คิดเป็นร้อยละ 90.76 รองลงมา 4.8) มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ในการบริหารจัดการ และบูรณาการในการจัดการเรียนการสอน จำนวน 535 คน คิดเป็นร้อยละ 85.19 4.9) ครูมีความรู้ความสามารถและศักยภาพสูง จำนวน 533 คน คิดเป็นร้อยละ 84.87 4.5) มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ปริมาณนักเรียนเพิ่มขึ้น จำนวน 524 คน คิดเป็นร้อยละ 83.44 4.12) ผ่านการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกตามเกณฑ์ที่กำหนดจำนวน 523 คน คิดเป็นร้อยละ 83.28 4.4) มีการพัฒนาด้านอาคารสถานที่ ภูมิทัศน์ และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสม สร้างบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ จำนวน 517 คน คิดเป็นร้อยละ 82.32 4.13) แสวงหาภูมิปัญญาท้องถิ่น สื่อการเรียนรู้ มาพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จำนวน 516 คน คิดเป็นร้อยละ 82.17 4.10) มีการทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน จำนวน 512 คน คิดเป็นร้อยละ 81.53 4.14) มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง จำนวน 510 คน คิดเป็นร้อยละ 81.21 4.15) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรของโรงเรียน เป็น

สมาชิกองค์กรวิชาชีพครู สมาคม หรือชมรมต่าง ๆ และสร้างบุคลากรให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร จำนวน 496 คน คิดเป็นร้อยละ 78.98 4.3) ส่งเสริมให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์และมีความก้าวหน้าในการศึกษาต่อจำนวน 484 คน คิดเป็นร้อยละ 77.07 4.1) สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนทั้งการให้บริการด้านต่างๆ และการขอความร่วมมือจากชุมชน มาเป็นวิทยากร จำนวน 462 คน คิดเป็นร้อยละ 73.57 4.7) จำนวนการสำเร็จการศึกษามีปริมาณสูงขึ้นทั้งการจบหลักสูตรและการศึกษาต่อเนื่อง จำนวน 452 คน คิดเป็นร้อยละ 71.97 4.6) มีการจัดครูตามความสามารถและเหมาะสมเพียงพอกับการจัดการเรียนการสอน จำนวน 431 คน คิดเป็นร้อยละ 68.63 ส่วนด้านที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ 4.11) เป็นผู้นำในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จำนวน 420 คน คิดเป็นร้อยละ 66.88

แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดตามประเภทของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหาร ให้ความสำคัญในด้าน 4.2) ร่วมจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อการพัฒนา 4.3) ส่งเสริมให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์และมีความก้าวหน้าในการศึกษาต่อ 4.6) มีการจัดครูตามความสามารถและเหมาะสมเพียงพอกับการจัดการเรียนการสอน 4.8) มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ และบูรณาการในการจัดการเรียนการสอน 4.10) มีการทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและ 4.15) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรของโรงเรียนเป็น สมาชิกองค์กรวิชาชีพครู สมาคม หรือชมรมต่าง ๆ และสร้างบุคลากรให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมา 4.1) สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ทั้งการให้บริการด้านต่างๆ และการขอความร่วมมือจากชุมชนมาเป็นวิทยากร และ 4.9) ครูมีความรู้ความสามารถและศักยภาพสูง จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 97.50 4.4) มีการพัฒนาด้านอาคารสถานที่ ภูมิทัศน์ และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสมสร้างบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ และ 4.14) มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 95.00 4.5) มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ปริมาณนักเรียนเพิ่มขึ้น จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 92.50 4.7) จำนวนการสำเร็จการศึกษามีปริมาณสูงขึ้น ทั้งการจบหลักสูตรและการศึกษาต่อเนื่อง และ 4.12) ผ่านการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกตามเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00 4.11) เป็นผู้นำในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 ส่วนด้านที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ 4.13) แสวงหาภูมิปัญญาท้องถิ่นสื่อการเรียนมาพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 72.50

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครู ให้ความสำคัญในด้าน 4.14) มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง จำนวน 440 คน คิดเป็นร้อยละ 95.65 รองลงมา 4.10) มีการทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน จำนวน 430 คน คิดเป็นร้อยละ 93.48 4.12) ผ่านการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกตามเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 429 คน คิดเป็นร้อยละ 93.26 4.15) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรของโรงเรียนเป็น สมาชิกองค์กรวิชาชีพครู สมาคม หรือชมรมต่าง ๆ และสร้างบุคลากรให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร จำนวน 428 คน คิดเป็นร้อยละ 93.04 4.2) ร่วมจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อการพัฒนา และ 4.9) ครูมีความรู้ความสามารถและศักยภาพสูง จำนวน 425 คน คิดเป็นร้อยละ 92.39 4.8) มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการและบูรณาการในการจัดการเรียนการสอน จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 90.6 4.13) แสวงหาภูมิปัญญาท้องถิ่น สื่อการเรียน มาพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จำนวน 412 คน คิดเป็นร้อยละ 89.57 4.5) มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ปริมาณนักเรียนเพิ่มขึ้น จำนวน 395 คน คิดเป็นร้อยละ 85.87 4.4) มีการพัฒนาด้านอาคารสถานที่ภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสมสร้างบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ จำนวน 392 คน คิดเป็นร้อยละ 85.22 4.3) ส่งเสริมให้ครูบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ และมีความก้าวหน้าในการศึกษาต่อ จำนวน 380 คน คิดเป็นร้อยละ 82.61 4.7) จำนวนการสำเร็จการศึกษามีปริมาณสูงขึ้น ทั้งการจบหลักสูตรและการศึกษาต่อเนื่อง จำนวน 346 คน คิดเป็นร้อยละ 75.22 4.1) สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชน ทั้งการให้บริการด้านต่างๆ และการขอความร่วมมือจากชุมชนมาเป็นวิทยากร จำนวน 326 คน คิดเป็นร้อยละ 70.87 ส่วนด้านที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ 4.6) มีการจัดครูตามความสามารถและเหมาะสมเพียงพอกับการจัดการเรียนการสอน และ 4.11) เป็นผู้นำในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จำนวน 324 คน คิดเป็นร้อยละ 70.43

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ความสำคัญในด้าน 4.2) ร่วมจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อการพัฒนา จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 82.03 รองลงมา 4.1) สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ทั้งการให้บริการด้านต่าง ๆ และการขอความร่วมมือจากชุมชนมาเป็นวิทยากร จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 75.78 4.5) มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ปริมาณนักเรียนเพิ่มขึ้น จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 71.88 4.4) มีการพัฒนาด้านอาคารสถานที่ภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสม สร้างบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 67.97 4.8) มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ และบูรณาการในการจัดการเรียนการสอน จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 60.94 4.13) แสวงหาภูมิปัญญาท้องถิ่น สื่อการเรียนมาพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจำนวน 75 คน

คิดเป็นร้อยละ 58.59 4.7) จำนวนการสำเร็จการศึกษามีปริมาณสูงขึ้น ทั้งการจบหลักสูตรและการศึกษาต่อเนื่อง จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 54.69 4.9) ครูมีความรู้ความสามารถและศักยภาพสูง จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 53.91 4.6) มีการจัดครูตามความสามารถและเหมาะสมเพียงพอกับการจัดการเรียนการสอน จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 52.34 4.3) ส่งเสริมให้ครูบุคลากรทางการศึกษา ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ และมีความก้าวหน้าในการศึกษาต่อ และ 4.11) เป็นผู้นำในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 4.12) ผ่านการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกตามเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 45.31 4.10) มีการทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 32.81 4.14) มีการพัฒนาหลักสูตรสถาน ศึกษาอย่างต่อเนื่อง จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ส่วนด้านที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ 4.15) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรของโรงเรียนเป็น สมาชิกองค์กรวิชาชีพครู สมาคม หรือชมรมต่าง ๆ และสร้างบุคลากรให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 21.88

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ดัชนีชี้วัดของเครื่องมือประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับประเมินสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบดัชนีชี้วัดการประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับการประเมินสถานศึกษา ของกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อทราบความคิดเห็นต่อดัชนีชี้วัดการประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับการประเมินสถานศึกษา ของกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามกลุ่มผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ได้แก่ ผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ จำนวน 40 คน ครู จำนวน 484 คน เก็บได้ 460 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 151 คน เก็บได้ 128 คน รวมทั้งสิ้น 675 คน เก็บได้ 628 คน คิดเป็นร้อยละ 93.04 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายเปิดจำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ตอนที่ 2 เป็นแบบคำถามปลายเปิดตามโครงสร้างของมุมมองทั้ง 4 ด้าน ของ Balanced Scorecard การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตอน ๆ ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด ใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ตอนที่ 2 เป็นรายการดัชนีชี้วัดของมุมมองทั้ง 4 ด้าน วิเคราะห์โดยการนำข้อมูลที่รับมาจัดกลุ่มข้อมูลตามคุณลักษณะของข้อมูลที่เหมือนกันโดยการใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการบรรยายเปรียบเทียบ

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง ดัชนีชี้วัดของเครื่องมือประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับประเมินสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สรุปข้อค้นพบได้ดังนี้



1. คัดนี้ชีวิตการประเมินผลเชิงคุณภาพ ซึ่งกลุ่มประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ให้ข้อมูลตามมุมมองทั้ง 4 ด้าน และผู้วิจัยได้รวบรวมสรุป ได้ 65 ตัวชี้วัดดังนี้

- 1.1 ด้านคัตนี้ชีวิตของมุมมองด้านการเงินและงบประมาณ (Financial and Budget perspective) สรุปได้ 10 ตัวชี้วัด
- 1.2 คัตนี้ชีวิตของมุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective) สรุปได้ 20 ตัวชี้วัด
- 1.3 คัตนี้ชีวิตของมุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) สรุปได้ 20 ตัวชี้วัด
- 1.4 คัตนี้ชีวิตของมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) สรุปได้ 15 ตัวชี้วัด

2. ความคิดเห็นของกลุ่มประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานต่อคัตนี้ชีวิตการประเมินผลเชิงคุณภาพ กลุ่มประชากรได้แสดงความคิดเห็นดังนี้

2.1 คัตนี้ชีวิตของมุมมองด้านการเงินและงบประมาณ (Financial and Budget Perspective) ในภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากด้าน การเบิกจ่ายสวัสดิการ ต่าง ๆ รวดเร็ว ทันเวลา มีการจัดทำบัญชีรับ-จ่ายทุกประเภทในรูปของคณะกรรมการถูกต้องตาม ระเบียบสามารถตรวจสอบได้ (ร้อยละ 84.08) รองลงมาคือ สามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศในการ บริหารจัดการการเงินได้(ร้อยละ68.95) ส่วนด้านที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับ สุดท้ายคือ มีมาตรฐาน ในการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นระบบ ตรวจสอบได้ (ร้อยละ 42.83) แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดตามความ คิดเห็นของประชากร 3 กลุ่ม พบว่า

2.1.1 ผู้บริหาร จากข้อมูลที่เก็บได้จากกลุ่มผู้บริหารของสำนักงานเขตบางแค จำนวน 40 คนพบว่าทุกคนให้ความสำคัญในด้านการมีระบบตรวจสอบภายในที่ชัดเจนและโปร่งใส งบประมาณในด้านการบริหารจัดการเพียงพอ และใช้อย่างคุ้มค่า การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการต่างๆ รวดเร็ว ทันเวลา มีการจัดทำบัญชีรับ-จ่ายทุกประเภทในรูปของคณะกรรมการถูกต้องตามระเบียบ สามารถตรวจสอบได้ (ร้อยละ100) รองลงมาผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหาร จัดการการเงินได้ และมีความรู้ในด้านระเบียบของธุรการการเงิน (ร้อยละ 95.00) ด้านที่ผู้บริหาร ให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ มีมาตรฐานในการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นระบบตรวจสอบได้ (ร้อยละ67.50)

2.1.2 ครู จากข้อมูลกลุ่มครู ของสำนักงานเขตบางแค จำนวน 460 คน พบว่าให้ ให้ความสำคัญในด้าน การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการต่าง ๆ รวดเร็ว ทันเวลา (ร้อยละ 97.83) รองลงมา มีการ จัดทำบัญชีรับ-จ่ายทุกประเภท ในรูปของคณะกรรมการ ถูกต้องตามระเบียบสามารถตรวจสอบได้

(ร้อยละ 91.96) ด้านที่ครูให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ การใช้งบประมาณด้านสาธารณูปโภคลดลงกว่าปีที่ผ่านมา (ร้อยละ 45.65)

2.1.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากข้อมูลกลุ่มคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตบางแค จำนวน 128 คน พบว่าให้ความสำคัญในด้าน การที่โรงเรียนมีมูลนิธิ กองทุน และแหล่งการเงินภายนอกสนับสนุนสามารถนำมาพัฒนาโรงเรียนได้ (ร้อยละ 74.22) รองลงมา มีระบบตรวจสอบภายในที่ชัดเจนและโปร่งใส (ร้อยละ 67.19) ด้านที่คณะกรรมการฯ ให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ การมีมาตรฐานในการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นระบบ ตรวจสอบได้ (ร้อยละ 17.19)

2.2 ดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective) ในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากด้านที่นักเรียนประสบความสำเร็จในด้านการแข่งขัน ได้รับรางวัล นำมาซึ่งความภาคภูมิใจ (ร้อยละ 94.90) รองลงมา ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น มีการพัฒนาอย่างเห็นได้ชัด ปริมาณการตกซ้ำขั้นน้อยลง (ร้อยละ 92.52) ส่วนด้านที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ การที่ได้รับการยอมรับเมื่อก้าวไปสู่สังคมภายนอก (ร้อยละ 39.81) แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดตามความคิดเห็นของประชากร 3 กลุ่ม พบว่า

2.2.1 ผู้บริหาร จากข้อมูลที่เก็บได้จากกลุ่มผู้บริหาร ของสำนักงานเขตบางแค จำนวน 40 คน พบว่าทุกคนให้ความสำคัญในด้านที่นักเรียน ได้รับการปลูกฝัง ด้านระเบียบวินัย ค่านิยมและคุณธรรมจริยธรรม นักเรียนมีสุขนิสัยสุขภาพกายและจิตใจที่แข็งแรงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครู เพื่อนและบุคคลทั่วไป นักเรียนประสบความสำเร็จในด้านการแข่งขัน ได้รับรางวัล นำมาซึ่งความภาคภูมิใจนักเรียนได้รับประสบการณ์ตรงจากการเรียนรู้ในโลกกว้าง ให้สิ่งรอบข้างเป็นครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น มีการพัฒนาอย่างเห็นได้ชัด ปริมาณการตกซ้ำขั้นน้อยลง (ร้อยละ 100) รองลงมา นักเรียนได้รับการส่งเสริมด้านโภชนาการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีน้ำหนัก ส่วนสูงตามเกณฑ์มาตรฐาน (ร้อยละ 97.50) ส่วนด้านที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ได้รับการยอมรับเมื่อก้าวไปสู่สังคมภายนอก (ร้อยละ 55.00)

2.2.2 ครู จากข้อมูลกลุ่มครู ของสำนักงานเขตบางแค จำนวน 460 คน พบว่าให้ความสำคัญ ในด้านที่นักเรียนได้รับประสบการณ์ตรงจากการเรียนรู้ในโลกกว้างให้สิ่งรอบข้างเป็นครู (ร้อยละ 99.35) รองลงมา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น มีการพัฒนาอย่างเห็นได้ชัด ปริมาณการตกซ้ำขั้นน้อยลง (ร้อยละ 98.70) ส่วนด้านที่ครูให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ได้รับการยอมรับเมื่อก้าวไปสู่สังคมภายนอก (ร้อยละ 45.65)

2.2.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากข้อมูลกลุ่มคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตบางแค จำนวน 128 คน พบว่า ให้ความสำคัญในด้าน นักเรียน

ประสบความสำเร็จ ในด้านการแข่งขัน ได้รับรางวัล นำมาซึ่งความภาคภูมิใจ (ร้อยละ 82.03) รองลงมา นักเรียนได้รับการส่งเสริมด้านโภชนาการอย่างดี มีประสิทธิภาพ และมีน้ำหนักส่วนสูงตามเกณฑ์มาตรฐาน(ร้อยละ76.56) ส่วนด้านที่คณะกรรมการฯให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้นักเรียนได้ทำงานร่วมกันตามวิถีทางแห่งประชาธิปไตย (ร้อยละ 11.72)

2.3 ดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญมากด้านการพิจารณาความชอบโปร่งใส ยุติธรรม จัดทำในรูปคณะกรรมการ ที่เชื่อถือได้ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 87.58) รองลงมา มีคำสั่งมอบหมายงาน ส่งมอบงาน กำหนดภาระงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน (ร้อยละ 86.46) ส่วนด้านที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ การรู้จักบริหารเวลา(ร้อยละ 34.87) แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดตามความคิดเห็นของประชากร 3 กลุ่ม พบว่า

2.3.1 ผู้บริหาร จากข้อมูลที่เก็บได้จากกลุ่มผู้บริหารของสำนักงานเขตบางแคจำนวน 40 คน พบว่า ทุกคนให้ความสำคัญในด้าน มีแผนภูมิการจ้องค์กร และโครงสร้าง การบริหารเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน มีคำสั่งมอบหมายงาน ส่งมอบงาน กำหนดภาระงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีแผนกลยุทธ์ มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จและมีการปฏิบัติตามแผน มีปฏิทินการปฏิบัติงาน มีการจัดทำรายงานประจำปีสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีทักษะการบริหารเป็นประชาธิปไตย สามารถหาวิธีการดำเนินการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม และบริหาร จัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ การพิจารณาความชอบโปร่งใส ยุติธรรมจัดทำในรูปคณะกรรมการที่เชื่อถือได้ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของนักเรียนเน้นพัฒนาให้เป็นโรงเรียนวิถีพุทธ (ร้อยละ100.00) รองลงมา มีการนิเทศติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และนำผลมาพัฒนาปรับปรุง โดยดำเนินการตามระบบPDCA แจ้งข่าวสารข้อมูลความเคลื่อนไหวทางการศึกษาเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร (ร้อยละ 95.00) ส่วนด้านที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ รู้จักบริหารเวลา (ร้อยละ 60.00)

2.3.2 ครู จากข้อมูลกลุ่มครู ของสำนักงานเขตบางแค จำนวน 460 คน พบว่าให้ความสำคัญในด้าน การพิจารณาความชอบโปร่งใส ยุติธรรมจัดทำในรูปคณะกรรมการที่เชื่อถือได้ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 99.35) รองลงมา ทำงานเป็นทีม (ร้อยละ92.83) ส่วนด้านที่ครูให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ มีการจัดทำรายงานประจำปี สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน (ร้อยละ 31.74)

2.3.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากข้อมูลกลุ่มคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตบางแค จำนวน 128 คน พบว่า ให้ความสำคัญในด้าน มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อบริการสำหรับบุคคลภายในและภายนอก(ร้อยละ70.31)รองลงมา มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของนักเรียนเน้นพัฒนาให้เป็นโรงเรียนวิถีพุทธ (ร้อยละ 67.19) ส่วนด้านที่คณะกรรมการฯ ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ รู้จักบริหารเวลา (ร้อยละ 11.72)

2.4 คณิตศาสตร์ของมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) ในภาพรวม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากด้านร่วมจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อการพัฒนา (ร้อยละ 90.76) รองลงมา มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการและบูรณาการในการจัดการเรียนการสอน (ร้อยละ 85.19) ส่วนด้านที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้ายคือเป็นผู้นำในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (ร้อยละ 66.88) แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดตามความคิดเห็นของประชากร 3 กลุ่ม พบว่า

2.4.1 ผู้บริหาร จากข้อมูลที่เก็บได้จากกลุ่มผู้บริหารของสำนักงานเขตบางแค จำนวน 40 คนพบว่าทุกคนให้ความสำคัญในด้าน ร่วมจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อการพัฒนา ส่งเสริมให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์และมีความก้าวหน้าในการศึกษาต่อ มีการจัดครูตามความสามารถและเหมาะสมเพียงพอกับการจัดการเรียนการสอน มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการและบูรณาการในการจัดการเรียนการสอน มีการทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรของโรงเรียนเป็น สมาชิกองค์กรวิชาชีพครู สมาคม หรือชมรมต่าง ๆ และสร้างบุคลากรให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร(ร้อยละ100) รองลงมา สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนทั้งการให้บริการด้านต่างๆ และการขอความร่วมมือจากชุมชนมาเป็นวิทยากร และครูมีความรู้ความสามารถและศักยภาพสูง (ร้อยละ 97.50) ส่วนด้านที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ แสวงหาภูมิปัญญาท้องถิ่น สื่อการเรียน มาพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 72.50)

2.4.2 ครู จากข้อมูลกลุ่มครู ของสำนักงานเขตบางแค จำนวน 460 คน พบว่าให้ความสำคัญในด้านมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 95.65) รองลงมา มีการทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน (ร้อยละ 93.48) ส่วนด้านที่ครูให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ มีการจัดครูตามความสามารถและเหมาะสมเพียงพอกับการจัดการเรียนการสอน และ เป็นผู้นำในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (ร้อยละ 70.43)

2.4.3 คณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐานจากข้อมูลกลุ่มคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตบางแค จำนวน 128 คน พบว่า ให้ความสำคัญในด้านร่วมจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อการพัฒนา (ร้อยละ 82.03) รองลงมาสถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนทั้งการให้บริการด้านต่าง ๆ และการขอความร่วมมือจากชุมชนมาเป็นวิทยากร (ร้อยละ 75.78) ส่วนด้านที่คณะกรรมการฯ ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของโรงเรียน เป็นสมาชิกองค์กรวิชาชีพครู สมาคม หรือชมรมต่าง ๆ และสร้างบุคลากรให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร (ร้อยละ 21.88)

### อภิปรายผล

จากข้อค้นพบการวิจัยเรื่อง “ดัชนีชี้วัดของเครื่องมือประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับประเมินสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์รายการดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านการเงินและงบประมาณ (Financial and Budget Perspective) พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับตัวดัชนีชี้วัดด้านการเงินและงบประมาณใกล้เคียงกัน เพราะผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการเงินและงบประมาณโดยตรงอยู่แล้ว และถ้าโรงเรียนจะบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน สิ่งที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารต้องมีความสามารถ ในด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ และการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ได้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษา นอกจากนี้หน่วยงานของกรุงเทพมหานคร ยังมีคณะกรรมการตรวจสอบภายใน เพื่อตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณ โดยเน้นความเพียงพอ คู่คุณค่า โปร่งใสตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับตัวชี้วัดผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2551 ของ สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ดังนั้น ด้านการเงินจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสนใจศึกษาระเบียบการบริหารจัดการเรื่องการเงิน เพื่อให้ถูกต้อง โปร่งใสตรวจสอบได้ ใช้จ่ายให้เพียงพอถึงแม้ว่าจะเป็นหน่วยงานทางราชการที่ไม่หวังผลกำไรก็ตาม แต่ด้านการเงินเป็นเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญมากสำหรับผู้บริหารและมีผลต่อหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติด้วยสำหรับครูส่วนใหญ่ แนวคิดในมุมมองด้านการเงิน จะให้ความสำคัญในด้านสวัสดิการซึ่งเป็นประโยชน์ที่เห็นเด่นชัด เช่น การเบิกจ่ายสวัสดิการต่าง ๆ รวดเร็ว ทันเวลา ซึ่งสอดคล้องกับตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2551 และส่วนที่ตนเองต้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ เช่น ร่วมเป็นคณะกรรมการในการจัดทำบัญชีรับจ่าย และเป็นที่น่าสังเกตว่า มีครูส่วนน้อยที่จะคิดถึงเรื่องงบประมาณ ด้าน

สาธารณูปโภคว่าแต่ละปีลดลงหรือไม่ต่างๆ ที่จริงแล้วการใช้จ่ายเงิน ด้านสาธารณูปโภคจะเกี่ยวข้องกับทุกคนในโรงเรียนและเป็นเงินรายหัวของนักเรียน เพราะการวางแผนการดำเนินงาน ด้านงบประมาณในแต่ละปี การจัดทำبودจจะแจ้งยอดให้ทราบว่าจะต้องตัดงบประมาณออกไว้ 40 % ของค่าสาธารณูปโภคที่ใช้ไปของปีที่ผ่านมา เพราะสิ่งคณะกรรมการให้ความสำคัญมากนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับครูเป็นขวัญกำลังใจซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมบัติ เดชบำรุง ซึ่งได้วิจัยพบว่าเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการมีความสำคัญในการปฏิบัติงานของครูทุกคนสำหรับแนวคิดของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก แต่มีส่วนรับรู้ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน เพราะพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 40 ได้กำหนดให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกท่าน มีหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษาจะให้ความสำคัญด้านการที่โรงเรียนต้องมีมูลนิธิ กองทุน หรือแหล่งการเงินภายนอกโรงเรียน เพื่อมาสนับสนุนและนำมาพัฒนาโรงเรียนได้ เพราะในการจัดตั้งมูลนิธิหรือการระดมทุนจากภายนอก คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะมีบทบาทในเรื่องนี้ และเป็นกิจกรรมที่ทุกโรงเรียนดำเนินการ เช่น การระดมทุน การขอรับบริจาค การจัดผ้าป่า การศึกษาเพื่อหารายได้ รวมทั้งการจัดงานประจำปีของโรงเรียนด้วย แต่สิ่งที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความสนใจน้อย คือ การมีมาตรฐานในการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นระบบตรวจสอบได้ เพราะแต่ละโรงเรียนจะมีคณะกรรมการจัดทำงานด้านนี้อยู่แล้ว และการจัดทำฎีกาเบิกจ่าย จะได้รับการตรวจสอบจากฝ่ายการศึกษาและฝ่ายการคลังของสำนักงานเขตที่รับผิดชอบ ซึ่งสรุปในภาพรวมแล้ว ในด้านการเบิกจ่ายสวัสดิการต่าง ๆ รวดเร็วทันเวลานั้น จะพบว่า ทุกฝ่ายจะให้ความสำคัญมาก ซึ่งอาจเนื่องมาจากประชากรกลุ่มครูมีจำนวนมากกว่ากลุ่มผู้บริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ผลการวิเคราะห์รายการดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านนักเรียน(Student Perspective) พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับนักเรียนใกล้เคียงกัน ดังที่กล่าวมาแล้วว่าผู้บริหารต้องดูแลรับผิดชอบทุกด้าน โดยเฉพาะด้านระเบียบวินัย ค่านิยม และคุณธรรมจริยธรรม ด้านสุขภาพอนามัย ด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จ ด้านการเพิ่มประสบการณ์ตรงและด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาตัวบ่งชี้เพื่อการประเมินคุณภาพภายใน (SMART SCHOOL) และการประเมินภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) เพราะดัชนีชี้วัดดังกล่าวมานี้เป็นตัวชี้วัดตามนโยบายของหน่วยงาน ซึ่งจะนำมาพิจารณาด้านการรับเงินรางวัลประจำปีของโรงเรียนแต่การที่จะได้รับการยอมรับเมื่อก้าวไปสู่สังคมภายนอกนั้น เป็นเรื่องที่ไกลตัวออกไป จะมีการติดตามบ้างในนักเรียนบางกลุ่มที่ยังอยู่ในพื้นที่ของตนเป็นส่วนใหญ่ส่วนครูจะมองประเด็นในเรื่องการจัดประสบการณ์ตรงจากการเรียนรู้ในโลกกว้าง



เป็นประเด็นสำคัญและด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้นแต่ยังให้ความสำคัญด้านการได้รับการยอมรับเมื่อก้าวสู่สังคมภายนอกน้อยเช่นเดียวกับผู้บริหาร ซึ่งสาเหตุนั้นก็ใกล้เคียงกับผู้บริหารเพราะจะติดตามนักเรียนได้บางกลุ่มเท่านั้น และภาระหน้าที่ของครูในปัจจุบันนี้ แตกต่างกับครูสมัยก่อนโดยเฉพาะอย่างยิ่งครูที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น กรุงเทพมหานคร จะมีภาระหน้าที่ด้านอื่นๆ นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน สำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะเน้นด้านที่นักเรียนประสบความสำเร็จในด้านการแข่งขัน ได้รับรางวัล นำมาซึ่งความภาคภูมิใจ เพราะเป็นสิ่งที่เขินหน้าซุตา เมื่อโรงเรียนประสบความสำเร็จ โรงเรียนจะรายงานผลให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทราบ เพื่อร่วมชื่นชมยินดีในผลงาน ด้านกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้นักเรียนทำงานร่วมกันนั้น จะสนใจในประเด็นนี้น้อยเพราะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่มีเวลาจะมาดูแลติดตามงานด้านวิชาการมากนัก เพราะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีภารกิจในการปฏิบัติงานส่วนตัวและประกอบอาชีพ บางรายอยู่ไกลจากโรงเรียนมากเพราะย้ายถิ่นแต่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษามานานในสมัยที่ยังอยู่ใกล้โรงเรียน โอกาสที่จะเข้ามาติดตามตรวจสอบมีน้อย นอกจากการรับฟังข่าวสารจากโรงเรียนและชุมชน สรุปในภาพรวมของทุกกลุ่มจะเน้นที่ประเด็นการประสบความสำเร็จในด้านการแข่งขัน ได้รับรางวัล นำมาซึ่งความภาคภูมิใจ ซึ่งเป็นรูปธรรมที่มองเห็นเด่นชัด และมักจะใช้เป็นตัวตัดสินว่า โรงเรียนประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการต้องดูที่ตัวชี้วัดด้านการรับรางวัล ซึ่งตัวบ่งชี้ดังกล่าวข้างต้น จะสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ของ สมศ ยุทธศาสตร์ ของสำนักงานการศึกษา 2551 และแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานการศึกษา 2551

3. ผลการวิเคราะห์รายการดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) พบว่า ผู้บริหารเน้นด้านต่าง ๆ ใกล้เคียงกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านที่มีแผนภูมิการจัดองค์กร และโครงสร้างการบริหารเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน มีคำสั่งมอบหมายงาน ส่งมอบงาน กำหนดภาระงาน การจัดการเรียนการสอน มีแผนกลยุทธ์ การแก้ปัญหาและการบริหารจัดการ ซึ่งบ่งบอกความสำเร็จ เป็นรูปธรรมเห็นชัด ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ มาตรฐานที่ 11 ส่วนเรื่องการบริหารเวลานั้น ถึงแม้จะเป็นประเด็นที่คิดถึงเป็นอันดับสุดท้าย แต่ส่วนใหญ่ก็ยังเห็นความสำคัญในเรื่องนี้ สำหรับครูนั้นมุ่งประเด็นที่เรื่องพิจารณาความชอบโปร่งใส ยุติธรรม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นขวัญและกำลังใจของครู เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ส่วนด้านการจัดทำรายงานประจำปีสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ครูให้ความสนใจในประเด็นนี้เป็นอันดับสุดท้ายแต่ก็มองเห็นว่ามีความสำคัญ เพราะในการจัดทำรายงานประจำปี (SAR) ครูทุกคนจะมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต้องส่งมอบข้อมูลให้คณะกรรมการดำเนินงาน สำหรับคณะกรรมการ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น มองประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อความสะอาดเพื่อบริการบุคคลภายในและภายนอก เพราะเป็นภาพที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะมองเห็น และมีส่วนร่วมมากกว่าด้านอื่น เพราะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นคนในชุมชนต้องมาใช้บริการด้านอาคารสถานที่ในการจัดงาน การเล่นกีฬาหรือใช้บริการในด้านอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ของ สมศ มาตรฐานที่ 14 แต่ด้านการบริหารเวลานั้น จะมีได้คิดถึงมากนัก เพราะการบริหารเวลา จะเป็นเรื่องการวางแผนของบุคลากรของโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ แต่อย่างไรก็ตามในภาพรวมสรุปได้ว่า สิ่งที่ทุกคนมุ่งเน้นก็คือการพิจารณาความชอบโปรงใส ยุติธรรม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและการบริหารเวลาที่เป็นสิ่งที่เน้นเป็นอันดับสุดท้าย

4. ผลการวิเคราะห์ รายการดัชนีชี้วัด ของมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านต่าง ๆ ใกล้เคียงกันไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ด้านส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านการจัดครูตามความสามารถ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ การวิจัย การสนับสนุนให้บุคลากรเป็นสมาชิกองค์กรวิชาชีพครู ฯลฯ สุดท้ายคือการแสวงหาภูมิปัญญาท้องถิ่น สื่อการเรียนมาพัฒนาการเรียนรู้ สำหรับครูให้ความสำคัญด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งทั้งหมดสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ของ สมศ ยุทธศาสตร์สำนักการศึกษา 2551 และแผนปฏิบัติการของสำนักการศึกษา 2551 แต่สิ่งที่ครูเน้นเป็นอันดับสุดท้ายคือเรื่องการเป็นผู้นำในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม แต่อย่างไรก็ตาม เรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมก็ยังเป็นประเด็นสำคัญที่ครูส่วนหนึ่งยังนึกถึงอยู่ สำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความสำคัญในเรื่องร่วมจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อการพัฒนาแต่บางรายยังให้ความสำคัญด้านการเป็นผู้นำในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมน้อยกว่าด้านอื่น ๆ จากข้อมูลในภาพรวมสรุปได้ว่าส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญในเรื่องการจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อการพัฒนา แต่สิ่งที่คิดถึงเป็นอันดับสุดท้ายคือการเป็นผู้นำในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมซึ่งอาจจะเพราะสาเหตุที่ว่าโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตบางแคทั้ง 12 โรงเรียน เป็นโรงเรียน อยู่ในพื้นที่สีเขียว มีอาชีพเกษตรกรรมและรับจ้างเป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้ประชากรที่ให้ข้อมูลมีได้นึกถึงสิ่งแวดล้อมมากนักเพราะสิ่งแวดล้อมส่วนใหญ่จะได้อยู่แล้ว แต่กลับมองประเด็นในเรื่องทำอย่างไรให้เกิดแหล่งเรียนรู้



## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ควรนำตัวดัชนีชี้วัดที่ผู้วิจัยได้สรุปมาเป็นแนวทางในการนำไปพัฒนาสถานศึกษา และนำไปเป็นตัวบ่งชี้ในการประเมินสถานศึกษาเพราะตัวชี้วัดที่สรุปมานี้ เกิดจากแนวคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เป็นความต้องการที่อยากให้สถานศึกษามีแนวทางในการบริหารจัดการตามแนวคิดของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและที่สำคัญ ตัวดัชนีชี้วัดส่วนใหญ่จะใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้ของ สมศ. ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาสร้างความพึงพอใจให้กับผู้เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน

2. ควรนำตัวดัชนีชี้วัดไปพัฒนาปรับปรุง ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ในท้องถิ่นต่าง ๆ ก่อนที่จะนำไปเป็นตัวประเมิน เพราะแต่ละสถานศึกษามีบริบทที่แตกต่างกัน และตัวดัชนีชี้วัดบางตัวอาจไม่ครอบคลุม สำหรับประเมินในบางแห่งหรือแม้แต่ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลก็อาจแตกต่างกันได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา หรือประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำตัวดัชนีชี้วัดที่ได้มาไปเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานศึกษา เพื่อเป็นการตรวจสอบคุณภาพของการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดเดียวกันและต่างสังกัด

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดในแต่ละมุมมองของ ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. มาตรฐานการศึกษาของชาติ. กรุงเทพฯ:

สหายบล็อกและการพิมพ์, 2547.

กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์. "แนวความคิด Balanced Scorecard สำหรับการปฏิบัติ." วารสารบริหารธุรกิจ,

96 ( ตุลาคม - ธันวาคม 2545) :61-72.

กันยา อัครอารีย์. "การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบคุณภาพ:กรณีศึกษา

โรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก." วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขา

วิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

กฤษณี มหาวิรุฬห์. "แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard." วารสารจดหมายข่าว สป.มท.

16,155(พฤศจิกายน 2546) : 28-33.

จรินทร์ อาสาทรงธรรม. Balanced Scorecard ช่วยกิจการได้จริงหรือ [Online] Accessed

(January – June 2003). Available from [http://tulip.bu.ac.th/~jarin.a/content/](http://tulip.bu.ac.th/~jarin.a/content/Management/BSC.htm)

[Management/BSC.htm](http://tulip.bu.ac.th/~jarin.a/content/Management/BSC.htm)

จิระจิตต์ บุญนาค. "HR scorecard : เครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์." วารสาร

บริหารธุรกิจ. 101 (มกราคม - มีนาคม 2547) : 47-61.

จินตนา บุญบงการ และ ณิชฐพันธ์ เขจรนนท์. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บริษัทซีเอ็ด

ยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2546.

จ่านงจิต โอภาสเสถียร. "การจัดทำ Balanced Scorecard สำหรับฝ่ายบริหารระหว่างประเทศ

ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย." เอกสารการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ

มหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

ชนันภรณ์ เทียนแก้ว และคณะ. "การประเมินผลสัมฤทธิ์ตาม Balanced Scorecard." เอกสาร

วิชาการของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 3 จังหวัดชลบุรี, 2547. (อัดสำเนา)

ณฤดี ถาวรบุตร. "ผลการนำ Balanced Scorecard ไปใช้กับโรงพยาบาลในสหรัฐอเมริกา".

วารสารบริหารธุรกิจ 27, 101 (มกราคม - มีนาคม 2545) :63-74.

ณิชฐพันธ์ เขจรนนท์. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ด้านสุทธา

การพิมพ์, 2544.

ณัฐพงศ์ เกศมาริช. คู่มือวิธีเทียบเคียง แข่งดี. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ Be Bright 1, 2544.

- ณัฐพล ชาวลิตชีวิน และปราโมทย์ สุภปัญญา. เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่. กรุงเทพฯ:อินเฟอร์มีเดีย บู้คส์,2545.
- คนัย เทียนพุ่ม. ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสำนักงาน ก.พ. ,2544.
- \_\_\_\_\_. ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ : KPIs และการประเมินองค์กรแบบสมดุล BSC : The Balanced Scorecard ภาคที่ 2 BSC เวอร์ชัน 3. กรุงเทพฯ : บริษัทนาโกต้า จำกัด,2546.
- ดำรง วัฒนา. ยุทธศาสตร์การบริหารภาครัฐ : หลักการและวิธีการ. กรุงเทพฯ : เอกสารวิชาการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2544. (อัดสำเนา)
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสำนักงาน ก.พ. , 2544.
- ธีระ รุญเจริญ. การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : บริษัทแอล.ที.เพรส,2547.
- นิลส์ โกลเรนโอล์ฟ แจน รอย และแมกนัส เว็ทเตอร์. การพัฒนา Balanced Scorecard. แปลโดย วีรยุทธ ฆาณะศิริรานนท์ และ ณัฐฐพันธ์ เขจรนนท์,กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท,2546.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management. กรุงเทพฯ : บริษัทเซ็นทรัล เอ็กซ์เพรส จำกัด,2546.
- นพดล เจนอักษร. "วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์." เอกสารประกอบการสอน ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,2547 : 81.(อัดสำเนา)
- นพ ศรีบุญนาถ. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุตราไพศาล, 2545.
- นภดล ร่มโพธิ์. "Balanced Scorecard กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย" วารสารบริหารธุรกิจ, 94 (เมษายน – มิถุนายน 2545) : 61-69.
- บัณฑูร ลำำ."ธนาคารกสิกรไทย" วารสารธุรกิจก้าวหน้า 15,177 (25 พ.ค.-25 มิ.ย.2546):15-29.
- บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ. Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ : บริษัทอินโนกราฟฟิกส์จำกัด , 2545.
- ประชุม โพธิกุล."BALANCED SCORECARD." วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 4 (มิถุนายน – กรกฎาคม) 2547: 1-7.
- ประสิทธิ์ วัฒนาภา. "BALANCED SCORECARD" เอกสารประกอบการบรรยาย, คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล,2547. (อัดสำเนา)
- ปิยะสรณ์ ตะติยะวงศ์สุนทร และ คณะ. "แนวทางการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ : กรณีศึกษา บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ จำกัด." รายงานการวิจัย หลักสูตรการจัดการภาครัฐและเอกชนมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ,2544.

ผู้จัดการรายสัปดาห์. แนวคิดการบริหาร : ถึงเวลาตรวจสอบ Balanced Scorecard กันแล้ว.

[Online]Accessed (7 พฤษภาคม 2548). Available from <http://www.manager.co.th/mgrWeekly/ViewNews.aspx?nEWsID=948000006>

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : บริษัทพัฒนาวิชาการจำกัด,2535.

พลู เดชะรินทร์. “เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard Key Performance Indicator.” จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2545.(อัคราณา)

\_\_\_\_\_. Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2546.

\_\_\_\_\_. “การนำหลักการ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้กับกองทัพอากาศ.” เอกสารประกอบการบรรยาย,2547. (อัคราณา)

พัทตร์ วัฒนสินธุ์. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

พีระศักดิ์ วรสุนทรโรสถ. วัดรอยเท้าช้าง. พิมพ์ครั้งที่ 4 . กรุงเทพฯ : ศรีเมืองการพิมพ์ , 2544.

ไพจิตร ศิริธรรมพันธ์ และ คณะ. “ความพร้อมของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในการนำ

ระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษา พนักงานสำนักธุรกิจ ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล.” รายงานการวิจัยหลักสูตรการจัดการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2546.

ไพบุลย์ คงสุภาพศิริ. “การพัฒนาดัชนีชี้วัดผลสำเร็จเพื่อการผลิตในโรงงานไฟโรเทคนิค”.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโท ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

พอล เจมส์ โรแบร์. หลักการวิเคราะห์และเปรียบเทียบความสามารถอย่างเป็นระบบเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต , 2543.

ภรณ์ มหานนท์. การประเมินประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์ ,2529.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. “เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators.” เอกสารวิชาการภาควิชาการบริหารการศึกษา,2544.(อัคราณา)

มหาวิทยาลัยศิลปากร. “การประเมินผลงานแผนใหม่สำหรับการบริหารงานบุคคลทางการศึกษา.” สิงหาคม 2546. (อัคราณา)

รวันต์ ถมั่งรักษ์สัตว์. “การนำBalanced Scorecardมาใช้ในกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ”

เอกสารวิจัยหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2546.

- ลลิตา หงษ์รัตนวงศ์. "ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทัศนคติและความตั้งใจที่จะใช้ระบบวัดผลที่สมดุลแบบอัตโนมัติ." วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศทางธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา , 2545.
- วิภาเพ็ญ เกียสกุล. การศึกษาปัจจัยและข้อเสนอการพัฒนาเทศบาลเพื่อบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานเมืองนำอยู่ของกรมอนามัย [Online] Accessed กรกฎาคม-กันยายน 2547 Available from <http://www.anamai.moph.go.th/advisor/273/27306.html>
- วิโรจน์ ตันติวรรณ. "การพัฒนาระบบสำหรับวัดผลการดำเนินกิจกรรมด้วยดัชนีชี้วัดหลัก." วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- วีระเดช เชื้อนาม. เขย่า Balanced Scorecard แล้วลงมือทำ...ที่ละขั้นตอน...ตลอดแนว... กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บริษัทเฟื่องฟ้า พรินติ้ง จำกัด, 2547.
- วีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์ และณัฐภรณ์ เขจรนันท์. การพัฒนา Balanced Scorecard. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2546.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. แนวทางการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาพานิช จำกัด, 2544.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ:บริษัทธรรมสาร จำกัด , 2545.
- \_\_\_\_\_ . รู้เพื่อเรื่องศัพท์ การบริหารธุรกิจ การบริหารรัฐกิจ. กรุงเทพฯ:ชนนัชการพิมพ์, 2543.
- สรายุ ประมวลวรชาติ. "ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษา Telecom Asia Public Company Limited (TA) และ Advanced Info Service Public Company Limited (AIS)." วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2544.
- สิทธิศักดิ์ พดุกษ์ปิติกุล. การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ด้วยวิธี Balanced Scorecard. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, 2546.
- สุกัญญา เอ็มอิมธรรม. "การจัดการและการพัฒนาองค์กร". เอกสารภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2546.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช. "ระบบสาธารณสุขและการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนางานสาธารณสุข". เอกสารประกอบการสอน, 2548. (อัดสำเนา)
- สุพรรณวัฒน์ ราชวงศ์. Balanced Scorecard. [Online] Accessed เมษายน 2548 Available from <http://www.navy.mi.th/navic/document/880409a.html>.

สุชญา คุปติยานุวัฒน์. “ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน กรณีศึกษาการปีโตเลียมแห่งประเทศไทย.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543.

สุธิดา นิมนานนิตย์. "การวัดประสิทธิภาพเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของระบบงานจัดซื้อ  
ในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิศวกรรม  
อุตสาหกรรม สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
2545.

สุรัชย์ สานติสุขรัตน์. “การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักภายใต้หลักการของISO 9000 และ  
GMP : กรณีศึกษา อุตสาหกรรมการผลิตไส้กรอก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ  
ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

สุรัสวดี ราชกุลชัย. การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจุรี, 2543.

สมถวิล ชูทรัพย์. “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ.  
“วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชา  
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.

สมศรี ศรีขวัญชัย. "การพัฒนาเครื่องชี้วัดคุณภาพชีวิตของประชาชนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม."  
วารสารวิชาการ "ลานปัญญา" โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี(2548):  
80-88.

สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร. “เกณฑ์การประเมินคุณภาพมาตรฐานของโรงเรียน งบประมาณ  
2551”, เอกสารวิชาการ, 2550. (อัดสำเนา)

สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร. ยุทธศาสตร์สำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร ปี 2549-2551.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2548.

\_\_\_\_\_. แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร  
แห่งประเทศไทย จำกัด, 2550.

สำนักงานเขตบางแค. คู่มือติดต่อราชการ. กรุงเทพฯ : สำนักงานเขตบางแค, 2550.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). พระราชบัญญัติ  
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : บริษัท  
พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2547.

\_\_\_\_\_. “มาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้ เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานรอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2553).” 13 กันยายน 2548.

สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร. มารู้จักตัวชี้วัด. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์, 2546.

อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ."การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นนักพัฒนาองค์กรเพื่อการปฏิรูปการศึกษา" ในการบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้.12-16.กรุงเทพฯ:บริษัทแอล.ที.เพรส, 2547.(อัดสำเนา)

อัจฉรา จันทร์ฉาย. สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ : คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ Balanced Scorecard : BSC. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2547.

อัญชญา ณ ระนอง. Balanced Scorecard [Online]Accessed (ตุลาคม 2548) Available from <http://www.geocities.com/cyberdo1007/Bsc.htm>.

อานันท์นิจ จันทวรรณดี. "ปัจจัยด้านเป้าหมายองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไป บริษัท พัทยาฟู้ดอินดัสตรี จำกัด." ภาคนิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์  
บริหารศาสตร์,2544.

หน่วยศึกษานิเทศก์, สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร.โรงเรียนกทม.SMART SCHOOL.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ,2550.

หทัยทิพย์ แสงอารมณ์สุข."การประเมินประสิทธิภาพของระบบงาน Store Controller ของร้านสาขา Book Smile โดยหลักการ Balanced Scorecard." การค้นคว้าอิสระมหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์,2548.

## ภาษาอังกฤษ

Bergquist , Paul.Balanced Scorecard gets all employees focusing on vision [On-line].

Accessed December 2005. Available from [www. Bizjournals.com/twincities/stories/1990/08/09/focus3.Html](http://www.Bizjournals.com/twincities/stories/1990/08/09/focus3.Html).53.

Brethower , Dale."The Effect of a Combination of Feedback,Goals, and Consequences on the Performance of Four Small Businesses." Ph.D.Dissertation, Western Michigan University,1999.

Codling, Sylvia. Beachmarking . Hampshire : Gower Publishing Limited , 1998.

Diwiddie, James F. "An analytic approach to developing strategic performance measures in small Organization :A comparative study of the development process in a small government agency versus a small company."D.Sc.diss.,The George WashingtonUniversity,2000.

Hacker,M.E. and Lang ,J.D.“Designing a performance measurement system for a high technology virtual engineering team a case study.”International Journal of Agile Management 2. (August 1998) : 18-25.

J. , Martin. “ Are you as Good as You think You Are ?.” Fortune .( September 1996) : 27-29.

Kaplan, R. S. and Norton ,D. P. Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard. USA : President and Fellows of Harvard Business School Press , 1996.

Latham, Gary , P. and Wexley Kenneth , N. Increasing Productivity through Performance Appraisal. USA:Massachusetts ,1981.

Romverg ,Roberta V. “Performance Appraisal : Risks and Rewards. Personel” August,1986.

Samuel , Certo C. Modern Management . 8 th ed. New Jersey : Prentice-Hall , Inc. ,2000.

Sombat Dejbamrung. “A Study of Job Satisfaction of Teacher in Relation to the Work Effectiveness of the School.” Ph.D.Dissertation, , Sardar Patel University,India, 2000.

Watson,G.H.“How Process Benchmarking Supports Corporate Strategy.” PlanningReview. (January – February 1993) :46-57.

Weimer ,A.“Benchmarking Maps the Route to Quality,” Industry Week (July 1992) : 24-26.



มหาวิทยาลัยศิลปากร ภาคผนวก สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศช 0502.203.2/ว090

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

12 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน .....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวใจ เดชบำรุง รหัสนักศึกษา 46252415 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้  
ทำสารนิพนธ์เรื่อง “ดัชนีชี้วัดของเครื่องมือประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับประเมินสถานศึกษา สังกัด  
กรุงเทพมหานคร”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ไคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงของ  
เครื่องมือเพื่อการวิจัย ที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ ทั้งนี้ ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์/โทรสาร 034219136

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

#### 1. ดร.จามจรี จำเมือง

วุฒิการศึกษา การศึกษาคุษฎีบัณฑิต (กศ.ค.) จากมหาวิทยาลัยบูรพา  
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน รองผู้อำนวยการ โรงเรียนรัตนจินะ  
สำนักงานเขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร

#### 2. นายกิติศักดิ์ เต่าประเสริฐ

วุฒิการศึกษา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) จากมหาวิทยาลัย  
เกริก

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน - คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนวัด โคนอน  
สำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร  
- สมาชิกสภาเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร  
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี  
- อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

#### 3. นายประยูร อุกพัชญ์สกุล

วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) จากมหาวิทยาลัยนเรศวร  
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน ครู วิทยฐานะชำนาญการ รับเงินเดือนในอันดับ กศ. 2  
โรงเรียนประชารัฐ กรุงเทพมหานคร  
กรุงเทพมหานคร

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## แบบสอบถาม

การค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาดัชนีชี้วัดของเครื่องมือประเมินผลเชิงคุณภาพ  
สำหรับประเมินสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

-----

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นส่วนตัว ในเรื่อง การประเมินโรงเรียนตามมุมมองทั้ง 4 ด้าน ของเครื่องมือประเมินผลเชิงคุณภาพ
2. ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร
3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ลักษณะ เป็นแบบตรวจสอบรายการจำนวน 7 ข้อ

**ตอนที่ 2** เป็นแบบคำถามปลายเปิด ขอให้ท่านได้อ่านข้อมูลเบื้องต้นซึ่งผู้วิจัยได้

สรุปไว้พอสังเขป เพื่อเป็นแนวทางในการกรอกข้อมูล

โปรดกรอกข้อมูลตามแนวคิดของท่านอย่างอิสระ ข้อมูลที่ได้จะไม่ส่งผลกระทบต่อ ท่านแต่จะเป็นประโยชน์ในการนำไปพัฒนาสถานศึกษา ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความ อนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางสมใจ เดชบำรุง

นักศึกษาปริญญาโทสาขาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

## แบบสอบถาม

การค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาดัชนีชี้วัดของเครื่องมือประเมินผลเชิงคุณภาพ  
สำหรับประเมินสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 7 ข้อ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบัน

1. ชื่อโรงเรียน.....  
สังกัดสำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร

2. ขนาดของโรงเรียน  เล็ก  กลาง  ใหญ่

3. เพศ  ชาย  หญิง

4. อายุ  20 - 30 ปี  31 - 40 ปี  41 - 50 ปี  
 51 - 60 ปี  61 ปีขึ้นไป

5. ระดับการศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก

6. ตำแหน่งหน้าที่  ผู้อำนวยการ  รองผู้อำนวยการ  
 ครู  คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

7. ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่  
 ต่ำกว่า 5 ปี  5 - 10 ปี  11 - 15 ปี  
 16 - 20 ปี  21 ปีขึ้นไป

- ตอนที่ 2** เป็นแบบคำถามปลายเปิด
- คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อมูลพื้นฐานเรื่องการประเมินผลเชิงคุณภาพแล้วเขียนตัวชี้วัดที่ท่านคิดว่าเหมาะสมและสอดคล้องกับมุมมองแต่ละด้าน

### ข้อมูลพื้นฐานเรื่องการประเมินผลเชิงคุณภาพ

#### (Balanced Scorecard : BSC)

การประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard :BSC) หมายถึง เครื่องมือทางการบริหารสมัยใหม่ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยหลักการวัดและประเมินผลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 4 ด้าน หรือที่เรียกว่า 4 มุมมอง ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงินและงบประมาณ (Financial and Budget Perspective)
2. มุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**ดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs)** หมายถึง เกณฑ์ที่สามารถบ่งบอกหรือชี้วัดความสำเร็จของงานหรือตัวที่เราตั้งเป้าหมายเอาไว้แล้วว่าจะไปถึง โดยจะแยกตัวดัชนีชี้วัดทั้ง 4 มุมมอง ดังตัวอย่าง

1. มุมมองด้านการเงินและงบประมาณ (Financial and Budget Perspective) ได้แก่
  - 1.1 มีระบบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจนและโปร่งใส
  - 1.2 มีงบประมาณในด้านการบริหารจัดการเพียงพอ
  - 1.3 มีการระดมทุนและการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

ฯลฯ

2. มุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective) ได้แก่
  - 2.1 ปริมาณการตกชั้นหรือออกกลางคันลดลง
  - 2.2 นักเรียนได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ
  - 2.3 นักเรียนสามารถใช้ภาษาและทักษะในการสื่อสารได้ดี

ฯลฯ



3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ได้แก่

- 3.1 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย มีประสิทธิภาพและเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
- 3.2 มีการนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 3.3 มีโครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบและชัดเจน

ฯลฯ

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) ได้แก่

- 4.1 จำนวนนักเรียนมีปริมาณเพิ่มขึ้น
- 4.2 มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
- 4.3 ส่งเสริมครูและบุคลากรให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ฯลฯ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์









ภาคผนวก ค

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 0502.203.2/ว092

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน .....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวใจ เดชบำรุง รหัสนักศึกษา 46252415 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้  
ทำสารนิพนธ์เรื่อง “ดัชนีชี้วัดของเครื่องมือประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับประเมินสถานศึกษา ตั้งที่  
กรุงเทพมหานคร”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวใจ เดชบำรุง ทำการ  
ทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ ในการวิจัย  
กลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์/โทรสาร 034219136

### รายชื่อหัวหน้าหน่วยงานที่ขอทดลองเครื่องมือ

1. นายนคร บุญชนะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร
2. นายพงษ์ศักดิ์ พันธุ์สวัสดิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ภาคผนวก ง

รายชื่อโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตบางแค

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มประชากรในการวิจัย  
สังกัดสำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร

ที่	โรงเรียน	จำนวนประชากรที่ให้ข้อมูล			
		ผู้บริหาร	ครู	คณะกรรมการ สถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	รวม
1	โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง	5	67	13	85
2	โรงเรียนคลองหนองใหญ่	4	63	13	80
3	โรงเรียนวัดพรหมสุวรรณสามัคคี	3	49	11	63
4	โรงเรียนหมู่บ้านเศรษฐกิจ	4	47	13	64
5	โรงเรียนวัดบุญประดิษฐ์	4	45	13	62
6	โรงเรียนบางแค	4	44	13	61
7	โรงเรียนวัดม่วง	4	39	13	56
8	โรงเรียนเพชรเกษม	3	37	13	53
9	โรงเรียนวัดศาลาแดง	3	32	12	47
10	โรงเรียนบางแคเหนือ	3	30	13	46
11	โรงเรียนบางเข็อกหนัง	2	20	13	35
12	โรงเรียนบางไผ่	1	11	11	23
	<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>484</b>	<b>151</b>	<b>675</b>

ภาคผนวก จ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สอนลิขสิทธิ์

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- รายชื่อหัวหน้าหน่วยงานที่ขอเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 1450

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน .....

ด้วย นางสมใจ เดชบำรุง นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง“ดัชนีชี้วัดของเครื่องมือประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับประเมินสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้ง รองผู้อำนวยการ และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788, 0-3424-3435

## รายชื่อหัวหน้าหน่วยงานที่ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร

- |                    |              |         |   |
|--------------------|--------------|---------|---|
| 1. นางวิภาศิริ     | แดงทับ       | ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง       |
| 2. นายวินัย        | สุทิน        | ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองหนองใหญ่         |
| 3. นายจิรภัทร      | ศิริพรรณภรณ์ | ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพรหมสุวรรณสามัคคี |
| 4. นางนิตดา        | โพธิตาปนะ    | ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนหมู่บ้านเศรษฐกิจ     |
| 5. นางยุพิน        | ตรีรส        | ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบุญประดิษฐ์       |
| 6. นางวีณา         | สุนทรรัตน์   | ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนบางแค                |
| 7. นางวิภา         | ช้วนรักธรรม  | ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดม่วง              |
| 8. นางสาวอัญชติ    | ศรีตะลาลัย   | ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรเกษม             |
| 9. นายสุธีร์       | วรรรัตน์     | ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศาลาแดง           |
| 10. ส.อ.สมพร       | ค้อสุวรรณดี  | ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนบางแคเหนือ           |
| 11. นางสมใจ        | เดชบำรุง     | ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนบางเข็กหนึ่ง         |
| 12. นางเพียงจันทร์ | พงษ์พัฒน์    | ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนบางไผ่               |

มหาวิทยาลัยศิลปากร สำนักงานศิลปากร

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสมใจ เดชบำรุง
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนบางเข็อกหน้ง (พุนบำเพ็ญอนุสรณ์) สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2512	สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนสมบูรณัปัญญา เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2514	สำเร็จการศึกษาวิชาประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา(ป.กศ.)วิทยาลัยครูชนบุรี
พ.ศ. 2516	สำเร็จการศึกษาวิชาประกาศนียบัตรการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.สูง) วิชาเอกภาษาอังกฤษ วิชาโทภาษาไทย วิทยาลัยครูสวนดุสิต
พ.ศ. 2521	สำเร็จการศึกษาปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) วิชาเอกภาษาไทย วิชาโทภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน
พ.ศ. 2523	สำเร็จปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาประถมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2544	สำเร็จการศึกษาปริญญาคุษฎีบัณฑิต (Ph.D.) สาขาการศึกษา จาก SARDAR PATEL UNIVERSITY ประเทศอินเดีย
พ.ศ. 2545	สำเร็จการศึกษาปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (M.B.A.) สาขาบริหารงานบุคคล จากมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
พ.ศ. 2546-	ปัจจุบันกำลังศึกษาปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการรับราชการ	
พ.ศ. 2517- 2540	รับราชการครูโรงเรียนคลองหนองใหญ่ เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ ฯ
พ.ศ. 2540- 2542	ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล เขตหนองแขม กรุงเทพฯ ฯ
พ.ศ. 2542- 2546	ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนวัดม่วง เขตบางแค กรุงเทพฯ ฯ
พ.ศ. 2546- 2547	ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนประชาบำรุง เขตหนองแขม กรุงเทพฯ ฯ
พ.ศ. 2547-	ปัจจุบันผู้อำนวยการโรงเรียนบางเข็อกหน้ง (พุนบำเพ็ญอนุสรณ์) สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพฯ ฯ