

๘7.๒๐๐๖

๘8570

๖/๖

การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2

บทคัดย่อ

ของ

สุวิรัตน์ พงศ์สุวรรณ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2548

๒๕๔๘

สุวิรัตน์ พงศ์สุวรรณ. (2548). การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 2. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์.

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลของผู้บริหารสถานศึกษา เปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียน และทัศนคติ และศึกษาวิธีการดำเนินงานตามระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษाराชบุรี เขต 2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ถามข้อมูลทั่วไปเป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2-3 ถามวัดทัศนคติและการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตอนที่ 4 เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติข้อมูลพื้นฐานใช้ค่าสถิติ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบค่าที (t - test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษाराชบุรี เขต 2 ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร พบว่า การรับรู้อยู่ในระดับมากทั้ง 4 มุมมอง
2. การเปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษา หรือประสบการณ์ในการบริหาร และปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทัศนคติต่างกันมีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารที่มีทัศนคติเชิงบวกมีการรับรู้มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทัศนคติเชิงลบ
3. การศึกษาวิธีการดำเนินงานตามระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลทั้ง 4 มุมมอง พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ การบริหารคุณภาพ และการทำงานเป็นทีมในการนำระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลมาใช้ในสถานศึกษา

PERCEPTIONS OF EVALUATION BY BALANCED SCORECARD OF ADMINISTRATORS
AT THE OFFICE OF RATCHABURI EDUCATIONAL SERVICE AREA TWO

AN ABSTRACT
BY
SUREERAT PONGSUWAN

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

May 2005

Sureerat pongsuwun. (2005). *Perceptions Of Evalution By Balanced Scorecard Of Administrators at the Office Of Ratchaburi Educational Service Area 2*. Master 's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University.
Project Advisor: Asst. Prof. Dr. Puongrat Kesonpat.

The purposes of this research were to study the level of perceptions of evaluations by balanced scorecard of administrators at the office of Ratchaburi Service area 2 , compare of perceptions of evalution by balanced scorecard of administrators by level of education , work experience , school size and attitude and study the implementations following the evalution by balanced scorecard of administrators. The sample was consisted of 114 administrators. Data were collected by a 3 section questionnair: section 1 general information checklist , section 2 and 3 attitudes and perceptions of evaluations by balanced scorecard 5 point rating scale items .A semi-structerd interviews was conducted to elicit the answers from 15 administrators regarding the implementations following the evalution by balanced scorecard . The data were analyzed by precentage, frequency ,mean, standard deviation, t-test and One-Way ANOVA.

The results of the study were as follow:

1) The level of perceptions of evalution by balanced scorecard of administrators at the office of Ratchaburi service area 2 in 4 perspectives, i.e. student and stakeholder internal process ,learning and growth, and budget & resource were at the high levels.

2) The comparisions of perceptions of evalution by balanced scorecard of administrators by level of education , work experience , school size found that were no significant difference. There was a significant different at 0.05 level between perceptions of administrators with different attitudes, i.e. the administrators with positive attitudes had a higher level of perceptions than those with negative attitudes.

3) The results of administrators interviews regarding their implementations following the 4 perspectives of evalution by balanced scorecard could be concluded that they used partipative management ,decenterlization management quality managment. and teamwork approach in applying the evalution by balanced scorecard.

การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

สารนิพนธ์
ของ
สุวิรัตน์ พงศ์สุวรรณ

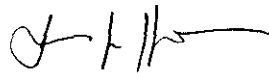
เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2548

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

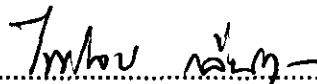
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์ เรื่อง การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ของ สุวีรัตน์ พงศ์สุวรรณ
ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



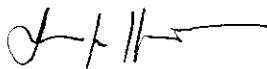
.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

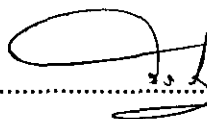


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

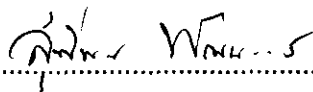
คณะกรรมการสอบ



.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย)

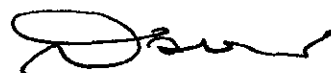


.....กรรมการสอบสารนิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ)



.....กรรมการสอบสารนิพนธ์
(อาจารย์สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย ชูชาติ)

วันที่...20.....เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2548

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ลงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ และให้คำปรึกษาแนะนำที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของการศึกษาค้นคว้า นับตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี นอกจากนั้นขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ และ อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิษฐ์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่องานวิจัยได้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างมาก จึงขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ อาจารย์ ดร.มารศรี สุธานี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา อาจารย์บำเพ็ญ พงศ์เพชรดิถ และ ผู้อำนวยการเบญจา แก้วกระจ่าง ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแก้ไขและให้คำแนะนำในการสร้างแบบสอบถาม พร้อมทั้งถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างมาก

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 และ 2 ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย และขอขอบคุณบุคคลต่อไปนี้ คุณสาคร ปานพ่ายพ ให้ความช่วยเหลือในการพิสูจน์อักษรและ คำแนะนำในการทำวิจัย คุณอมรรัตน์ แขวงโสภา ให้ความช่วยเหลือในเรื่องการวิเคราะห์สถิติ คุณพรทิพย์ กิตติยายาม ที่ให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม และ เพื่อน พี่ น้อง ร่วมรุ่นทุกท่านที่เป็นกำลังใจให้ด้วยดีเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดา มารดา และบูรพาจารย์ทุกท่าน

สุรรัตน์ พงศ์สุวรรณ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
ขอบเขตของเนื้อหา	6
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	6
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
กรอบแนวคิดของการวิจัย	8
สมมติฐานของการวิจัย	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2	13
แนวคิดและหลักการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard).....	18
ความหมายของการประเมินผลองค์การแบบสมดุล	18
แนวคิดพื้นฐานของการประเมินผลองค์การแบบสมดุล	22
การนำระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล มาใช้กับองค์การที่ไม่แสวงหากำไร	33
กรอบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล	45
มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง.....	45
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	46
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	48
มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร	49
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการรับรู้	51
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย	59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	67
งานวิจัยภายในประเทศ	67
งานวิจัยต่างประเทศ	70

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย	74
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	74
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	75
การเก็บรวบรวมข้อมูล	79
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	80
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	81
4 ผลการวิเคราะห์.....	82
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์.....	82
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
ผลการวิเคราะห์	83
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	94
ความมุ่งหมาย	94
สมมติฐานของการวิจัย	94
กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	95
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	95
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	97
อภิปรายผล	100
ข้อเสนอแนะ	106
บรรณานุกรม.....	107
ภาคผนวก	117
ประวัติย่อผู้จัดทำสารนิพนธ์.....	151

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 องค์ประกอบของ Scorecard	20
2 การวัดโดยทั่วไปตามหลักการประเมินผลองค์การแบบสมดุล	23
3 แผนที่กลยุทธ์สู่ตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนงานและโครงการ กิจกรรม	31
4 สังเคราะห์กรอบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล	32
5 การกำหนดตัวชี้วัด วัดดูประสงคในแตละมุม	40
6 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	75
7 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	83
8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับทัศนคติ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 2 ที่มีต่อระบบการประเมินผลองค์การ แบบสมดุล.....	84
9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการรับรู้ ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล.....	85
10 การเปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา.....	86
11 การเปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลของผู้บริหาร สถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร.....	87
12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการรับรู้ระบบการประเมินผล องค์การแบบสมดุลของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	88
13 การเปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	89
14 การเปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามทัศนคติ	90
15 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	100
16 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการรับรู้ ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลเป็นรายข้อ	141

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	10
2 ขอบข่ายการบริหารงานสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน.....	15
3 ความหมายโดยรวมของ บาลานซ์	19
4 ความหมายของการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	20
5 องค์ประกอบพื้นฐานของการประเมินผลองค์การแบบสมดุล	24
6 แผนที่ยกยุทธ์ของการประเมินผลองค์การแบบสมดุล	26
7 แผนที่ยกยุทธ์	30
8 การนำระบบประเมินผลองค์การแบบสมดุลมาใช้กับองค์การของรัฐ และองค์การไม่มุ่งแสวงหากำไร.....	35
9 การสังเคราะห์การนำระบบประเมินผลองค์การแบบสมดุล มาใช้กับองค์การของรัฐและองค์การไม่มุ่งแสวงหากำไร.....	36
10 การนำระบบประเมินผลองค์การแบบสมดุลมาใช้ในโรงเรียนในฝัน.. ..	38
11 แผนที่ยกยุทธ์ของการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	39
12 แผนภูมิแสดงกระบวนการรับรู้	51
13 แผนภูมิแสดงบวนการรับรู้	54

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัญหาของการศึกษาไทยมีสาเหตุด้วยกันหลายประการ กล่าวคือ ความไม่ครอบคลุมและไม่เสมอภาคทางการจัดการศึกษา คุณภาพการศึกษาดำ ผู้เรียนที่จบการศึกษาแล้วขาดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเผชิญกับโลกยุคแห่งการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของระบบเศรษฐกิจและสังคมบนฐานความรู้ การบริหารจัดการเป็นการรวมศูนย์อำนาจอยู่ส่วนกลาง ขาดเอกภาพด้านนโยบายและการบริหาร ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการติดตามตรวจสอบและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ความโปร่งใส ความรับผิดชอบและผลงาน ทำให้เกิดความไม่คุ้มค่าต่อการลงทุนจัดการศึกษา ประกอบกับต้องเผชิญกับภาวะวิกฤติเศรษฐกิจและความเสื่อมถอยของสังคมในยุคปัจจุบัน ซึ่งปัญหาเหล่านี้ทำให้สมรรถนะและศักยภาพในการแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ของประเทศไทยด้อยกว่าอีกหลายประเทศ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2544: 1-12)

จากสภาพวิกฤติการณ์การศึกษาไทย ทำให้สังคมคาดหวังที่จะให้การศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพประชากร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างยั่งยืนและเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่มาอย่างรวดเร็วกับกระแสโลกาภิวัตน์ และความก้าวหน้าของวิทยาการใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าสู่สังคมแห่งความรู้ ดังนั้นจึงทำให้ประเทศไทยต้องปฏิรูประบบการศึกษา และปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐตามแนวปฏิรูประบบราชการ ซึ่งสถานศึกษาทุกแห่งมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 39 และ 40 เป็นกรอบแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) มีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระคล่องตัวในการตัดสินใจ การบริหารจัดการ และการสั่งการเกี่ยวกับการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารงานทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด และยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) เป็นเครื่องมือในการนำวิสัยทัศน์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ สถานศึกษามีระบบการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ มีระบบบริหารจัดการที่ทันสมัย อิสระ คล่องตัว มีความสามารถที่จะรับผิดชอบต่อระบบบริหารงบประมาณได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีระบบข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ และการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่าง

พอเพียง เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และตัดสินใจทั้งในเชิงนโยบาย และเชิงบริหารจัดการ
ทรัพยากรทางการศึกษาในภาพรวมและในระดับสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด (กระทรวง
ศึกษาธิการ. 2546: 74–78)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการปฏิรูปการศึกษาโดยมีเป้าหมาย
ด้านคุณภาพการศึกษา รวมทั้งยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมกับสากล ซึ่งมีสถานศึกษา
เป็นองค์กรระดับฐานล่างของการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และผู้ที่มี
บทบาทในการปฏิรูปการศึกษาคือ ผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้นำความเป็นเลิศมาสู่โรงเรียน กำหนด
ระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มี
ความสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายโดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารยุคใหม่
จะต้องเป็นผู้ที่ความรู้ความสามารถจึงจะสามารถทำให้การปฏิรูปการศึกษาประสบความสำเร็จได้
(สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2542: 75)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จึงตระหนักถึงการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้
ความสามารถในการบริหารงานตามบทบาทของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหน้าที่ของผู้บริหาร
ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน
(Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) รวมถึงด้านการประเมินผลการ
ดำเนินงานขององค์กร (Evaluation) และยังเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารองค์การให้ทันต่อการ
เปลี่ยนแปลง มีความทันสมัยและมีการนำเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงาน ดังนั้นทางสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จึงได้จัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้บริหารสถานศึกษา
เรื่อง การประเมินผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งเป็นการประเมินผลในมุมมอง
4 มุมมอง คือ มุมมองด้านนักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้าน
การเรียนรู้และการพัฒนา และ มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ซึ่งการประเมินผลองค์กร
แบบสมดุล จะช่วยให้ผู้บริหารมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์และการปรับกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ช่วยให้
องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ
ของสถานศึกษา และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ เพราะการประเมินผลทำให้สถานศึกษา
ทราบถึงสถานะของตนอยู่ในระดับใด ต้องมีการปรับปรุงส่วนใด เพื่อจะได้พัฒนาและแก้ไขในส่วน
ที่เร่งด่วน ทำให้สถานศึกษาเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปและหน่วยงานอื่นๆ (สำนักเขตพื้นที่การ
ศึกษาราชบุรี เขต 2. 2546: 1-3)

การประเมินผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นเรื่องใหม่สำหรับผู้บริหาร
ของหน่วยงานทางการศึกษา ผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การประเมินผล
องค์กรแบบสมดุลประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่ที่การรับรู้ของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหาร
ส่วนใหญ่ไม่มีความกระตือรือร้นที่เรียนรู้ในเทคนิคการบริหารงานแบบใหม่ ๆ และไม่สามารถนำ
กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ทำให้ไม่สามารถพาองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ จากการสำรวจ
ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรพบว่า ผู้บริหารร้อยละ 5 ที่มีความเข้าใจในกลยุทธ์ ร้อยละ 25 ไม่ได้นำ
กลยุทธ์ไปใช้ในการจูงใจคนในองค์กร และมากกว่าร้อยละ 60 ไม่มีการเชื่อมโยงงบประมาณกับ

กลยุทธ์ และทีมงานใช้เวลาไม่ถึง 1 ชั่วโมงต่อเดือน ในการปรึกษาหารือเกี่ยวกับกลยุทธ์ ปัญหาเหล่านี้ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ (อดิศักดิ์ เอี่ยมวรนิรันดร์. 2545: 2-3) และผู้บริหารไม่มีระบบการบริหารจัดการงานที่เป็นระบบ ผู้บริหารไม่มีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ขาดการเตรียมพร้อมที่จะเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) ในบริบทภาวะเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based Society) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารทั้งสิ้น (ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. 2547: 53)

การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนย่อมจะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กระบวนการภายในของแต่ละคนตอบสนองต่อสิ่งเร้า ที่ตนรับเข้ามาแล้วแปลความหมาย จนเกิดเป็นความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งการตีความของแต่ละคนจะต้องอาศัยประสบการณ์เดิม ถึงแม้ว่าจะอยู่ในสถานการณ์เดียวกัน มีข้อมูลเหมือนกันอาจจะมีการรับรู้ที่ต่างกันออกไป ดังนั้นการเรียนรู้ของผู้บริหารจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหาร (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2543: 147) ซึ่งการเรียนรู้ของแต่ละคนนั้นมีปัจจัยหลายประการ เช่น ประสบการณ์ ความต้องการ หน้าที่รับผิดชอบของบุคคล ความรู้สึกนึกคิด สติปัญญา ตลอดจนภูมิหลังทางการศึกษาและฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล ซึ่งจะก่อให้เกิดการตอบสนองเป็นพฤติกรรมตามมา การรับรู้มีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของบุคคล เพราะถ้าบุคคลรับรู้ถูกต้อง การแสดงพฤติกรรมจะออกไปรูปหนึ่ง แต่ถ้าบุคคลรับรู้อย่างไม่ถูกต้องจะทำให้การแสดงพฤติกรรมออกมาอีกรูปแบบหนึ่ง นั่นคือ การรับรู้มีส่วนทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน (ภัทรภรณ์ ตรีเจริญ. 2543: 20)

การเรียนรู้ของผู้บริหารนั้นองค์ประกอบที่น่าสนใจหลายประการ คือ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียนและทัศนคติของผู้บริหาร กล่าวคือ ระดับการศึกษาเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ดังงานวิจัยของ ณรงค์ แยมประดิษฐ์ (2541: 84) ศึกษาเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญ เขตการศึกษา 6 พบว่า ระดับการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลถึงทักษะการบริหารงานของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของ เกศนา พันทาเดช (2543: 111) ศึกษาเรื่องทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงเพชร จังหวัดจันทบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า ระดับการศึกษาของผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่เอื้อต่อการบริหารงานมาก

ประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่อการบริหารงาน ดังงานวิจัยของ จันทร์ลอย เครือเช้า (2543: 123) ศึกษาเรื่องผู้บริหารกับการเสริมสร้างพลังอำนาจตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกันจะมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ สุณี ทวีทรัพย์ประเสริฐ (2547: 78-82) ศึกษาเรื่องการประเมินคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกันมีคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ

ในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกัน ขนาดของโรงเรียนจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความพร้อมของทรัพยากรการบริหารที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา ส่งเสริมปรับปรุงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพขึ้น นอกจากนี้ขนาดของโรงเรียนยังเป็นตัวแปรที่สร้างความแตกต่างในด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนอีกด้วย ดังงานวิจัยของ โสภณ พวงสุวรรณ (2538: 50) ได้ศึกษาประสิทธิผลและปัญหาการดำเนินงานของสหวิทยาลัย ทวารวดี : การรับรู้ของบุคคล พบว่า หน่วยงานที่สังกัดของบุคคลจะส่งผลทำให้การรับรู้ของบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมีความแตกต่างกัน

ทัศนคติเป็นสิ่งสำคัญต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร และมีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งขึ้นอยู่กับ การเรียนรู้ และประสบการณ์ของผู้บริหารแต่ละคน ดังนั้นเห็นได้ว่า ทัศนคติเป็นเรื่องน่าสนใจที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารงาน ในยุคที่มีการแข่งขันเช่นในปัจจุบันวงการศึกษามีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการในการบริหารให้ทันโอกาส ดังนั้น ทัศนคติจึงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นอย่างมาก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2539: 188) และทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จะแสดงความคิดเห็น หรือพฤติกรรมออกมาในเชิงบวกและเชิงลบ ดังที่ กมลรัตน์ หล้าสูงษ์ (สุนทรี วีระชาญยุทธ. 2546: 21; อ้างอิงจาก กมลรัตน์ หล้าสูงษ์. 2527. *จิตวิทยาการศึกษา*. หน้า 168) กล่าวว่า ทัศนคติ คือ ความรู้สึกภายในของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งอันเป็นผลจากประสบการณ์การเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้น และความรู้สึกดังกล่าว จะเป็นตัวกำหนดให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรม หรือแนวโน้มของการตอบสนองต่อสิ่งนั้น ในทิศทางใดทิศทางหนึ่งอาจเป็นเชิงบวก เช่นเดียวกับงานวิจัยของ อัสนีย์ อัจฉริยบุตร (2546: 85) ศึกษาเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหารที่มีขนาดต่างกัน จะมีความคิดเห็นแตกต่างกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของอนิลโล (สุวิธ แก้วอำไพ. 2544: 54; อ้างอิงจาก Anello. 1996. *Behaveviors and Attiudes of teachers and Principals Concerning Effective Supervision*. pp.2941-A) พบว่า พฤติกรรมและทัศนคติของครูใหญ่มีผลต่อการรับรู้ในการปฏิบัติงานของครูใหญ่

จากข้อมูลดังกล่าวการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการรับรู้ของผู้บริหารที่จำเป็นต้องมีความรู้ และความเข้าใจระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ตามความรู้สึก ความคิดเห็นของตนเอง โดยใช้ประสบการณ์เดิม สถิติปัญญา ภูมิหลังการศึกษา ฐานะทางสังคม ในการแปลความหมายและสะสมเป็นประสบการณ์ใหม่ พร้อมทั้งตอบสนองในการดำเนินงาน และการนำระบบการประเมินผลไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งมีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของผู้บริหาร คือ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียน และทัศนคติ ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลให้การรับรู้ของผู้บริหารที่มีต่อระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลแตกต่างกันออกไป และทำให้พฤติกรรมการบริหารงานของแต่ละคนแตกต่างกันออกไปด้วยเช่นกัน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เพราะระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลและมีประโยชน์มากสำหรับองค์กร ซึ่งทำการศึกษาตามตัวแปร ดังนี้ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียน และ ทศนคติของผู้บริหาร เพื่อให้ทราบถึงความรู้และความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลองค์การแบบสมดุล นำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารงานได้อย่างมีคุณภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ประกอบด้วย มุมมอง 4 มุมมอง ดังนี้ มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร
2. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียน และ ทศนคติ
3. เพื่อศึกษาวิธีการดำเนินงานตามระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนากระบวนการบริหารงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อนักเรียน สอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดการศึกษา และทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีความทันสมัย ตลอดจนสามารถยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาขึ้นพื้นฐาน

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 และกำหนดขอบเขตเนื้อหาในการวิจัยไว้ดังนี้ ศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยทำการศึกษามุมมองทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 39 คน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 77 คน และ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 46 คน รวม จำนวนทั้งหมด 162 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) การกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie ; & Morgan. 1970: 608-610) จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้นำรวม 114 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 28 คน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 54 คน และ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 32 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้
 - 1.1 ระดับการศึกษา แบ่งเป็นดังนี้
 - 1.1.1 ระดับปริญญาตรี
 - 1.1.2 สูงกว่าปริญญาตรี
 - 1.2 ประสบการณ์ในการบริหาร
 - 1.2.1 ระหว่าง 1-10 ปี
 - 1.2.2 ระหว่าง 11-20 ปี
 - 1.2.3 ระหว่าง 21-30 ปี
 - 1.3 ขนาดของโรงเรียน แบ่งเป็นดังนี้
 - 1.3.1 โรงเรียนขนาดเล็ก
 - 1.3.2 โรงเรียนขนาดกลาง
 - 1.3.3 โรงเรียนขนาดใหญ่

1.4 ทศนคติ แบ่งเป็นดังนี้

1.4.1 ทศนคติเชิงบวก

1.4.2 ทศนคติเชิงลบ

2. ตัวแปรตาม คือ การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การรับรู้ของผู้บริหาร หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

2. การประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) หมายถึง กระบวนการบริหารงานของผู้บริหารที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพการจัดการศึกษาได้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เป็นการประเมินมุมมองทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

2.1 มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง (Customer perspective) หมายถึง การประเมินด้านนักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา ด้านนักเรียนเป็นการประเมินเกี่ยวกับคุณภาพของผลสัมฤทธิ์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และระดับความพึงพอใจในการเรียนการสอน ส่วนด้านผู้ที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาได้แก่ พ่อแม่ ผู้ปกครอง นักเรียนจะประเมินเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในการจัดการศึกษาของโรงเรียน และการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Process perspective) หมายถึง การประเมินด้านกระบวนการบริหารงานด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและมีคุณภาพ

2.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth perspective) หมายถึง การประเมินความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาครูผู้สอนให้สามารถดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

2.4 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Financial and Budget perspective) หมายถึง การประเมินด้านคุณภาพของการใช้งบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ ในการบริหารอย่างเหมาะสมและคุ้มค่าทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ระดับการศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาขั้นสูงสุดของผู้บริหารสถานศึกษาที่จบจากสถาบันทางการศึกษาของรัฐบาลหรือเอกชนที่กระทรวงศึกษาธิการหรือทบวงมหาวิทยาลัยรับรอง แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับปริญญาตรี และ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี

4. **ประสบการณ์ในการบริหาร** หมายถึงระยะเวลาที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่บริหารงานในสถานศึกษานั้น ๆ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ประสบการณ์ในการบริหารระหว่าง 1 – 10 ปี ระหว่าง 11 – 20 ปี และ ระหว่าง 21 – 30 ปี

5. **ขนาดของโรงเรียน** หมายถึง การแบ่งขนาดของโรงเรียนตามจำนวนนักเรียนในโรงเรียนโดยใช้ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536: 10-22) แบ่งออกเป็น 3 ขนาด ได้แก่

5.1 ขนาดเล็ก (นักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา)

5.2 ขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 121-130 คน)

5.3 ขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป)

6. **ทัศนคติ** หมายถึง ความคิดเห็น ความรู้สึกของผู้บริหาร ซึ่งเป็นผลจากการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้บริหาร ทำให้แสดงพฤติกรรมออกมาในเชิงบวกและเชิงลบ

6.1 **ทัศนคติเชิงบวก** หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลไปในทิศทางพอใจ สนใจ สนับสนุน และมีความพร้อมที่จะนำมาปฏิบัติงาน

6.2 **ทัศนคติเชิงลบ** หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลไปในทิศทางไม่พอใจ ไม่ค่อยสนใจ ไม่สนับสนุน และไม่มีความพร้อมที่จะนำมาปฏิบัติงาน

7. **ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

8. **สถานศึกษา** หมายถึง หน่วยงานที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งอยู่ในเขตอำเภอดำเนินสะดวก บางแพ บ้านโป่งและโพธาราม จังหวัดราชบุรี ซึ่งเป็นโรงเรียนของรัฐบาล

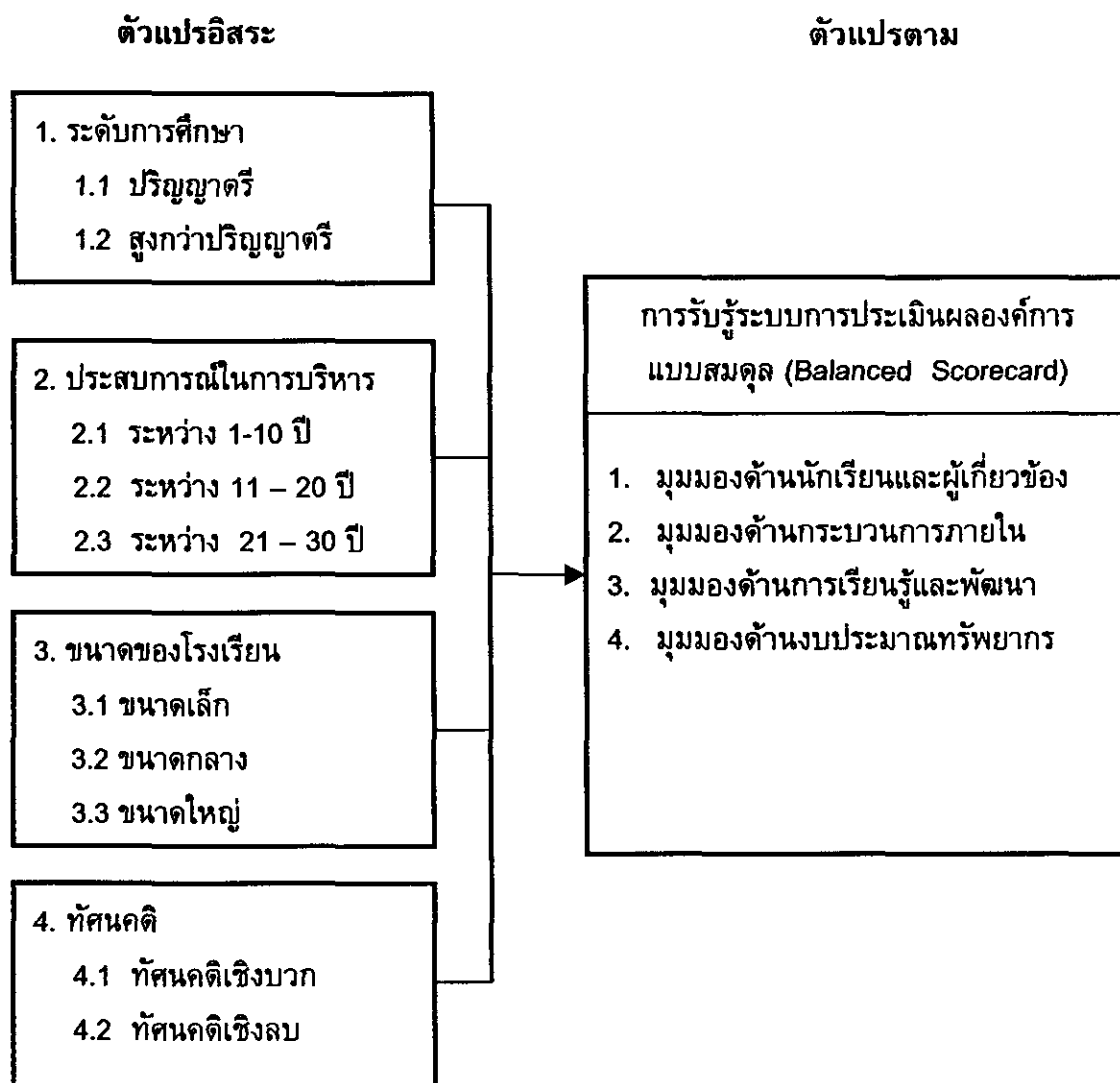
กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของนักการศึกษา งานวิจัยต่าง ๆ และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) แล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

การประเมินผลองค์การแบบสมดุลได้นำแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2546: 108,114) ; วีระเดช เชื้อนาม (2547: 28-29) มาปรับแนวคิดในการนำเสนอมุมมอง 4 มุมมอง ดังนี้ มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ส่วนการรับรู้ นั้น ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543: 147) และ ภัทราภรณ์ ตรีเจริญ. (2543: 20) ได้กล่าวว่า การรับรู้ของบุคคลแต่ละคนย่อมจะแตกต่างกัน

ออกไป ขึ้นอยู่กระบวนการภายในของแต่ละคนตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่รับมาแล้วแปลความหมาย จนเกิดเป็นความรู้ความเข้าใจ การรับรู้ของแต่ละคนมีปัจจัยหลายประการที่ส่งผลต่อการรับรู้ของบุคคล จะก่อให้เกิดการตอบสนองเป็นพฤติกรรมตามมา ถ้าบุคคลรับรู้ต้องการแสดงพฤติกรรมจะออกไปรูปแบบหนึ่ง แต่ถ้าบุคคลรับรู้อย่างไม่ถูกต้องจะทำให้การแสดงพฤติกรรมจะออกไปอีกรูปหนึ่ง ส่วนของตัวแปรอิสระได้ศึกษาในเรื่องระดับการศึกษา นำผลงานวิจัยของ สิริเพ็ญ เสาร์มณี (2545: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การรับรู้ของผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พบว่า ผู้บริหารที่ระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ประสพการณ์ในการบริหาร นำผลงานวิจัยของงานวิจัยของ จันทร์ลอย เครือเช้า (2543: 119) ได้ศึกษาเรื่องผู้บริหารกับการเสริมสร้างอำนาจตามการรับรู้ของครูโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกันจะมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ขนาดของโรงเรียน นำแนวคิดของ โสภณ พวงสุวรรณ (2538: 133-134) ที่กล่าวว่า บุคคลที่อยู่ขนาดของหน่วยงานต่างกันมีการรับรู้ ประสิทธิภาพในด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนแตกต่างกัน และสนใจศึกษาเรื่องของ ทศนคติ นำแนวคิดของ กุณฑลี เวชสาร (2542: 98) ที่กล่าวว่า ทศนคติเป็นเรื่องของความคิด ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งต่างๆ ซึ่งอาจเกิดจากประสบการณ์โดยตรงหรือการเรียนรู้ มีองค์ประกอบด้วยกัน 3 ด้าน คือ ความเข้าใจ (Cognitive component) ความรู้สึก (Affective component) และ พฤติกรรม (Behavioral component) อันเป็นผลมาจากความคิดในเชิงบวกและเชิงลบ ดังนั้น ผู้วิจัยมีความสนใจในแนวคิดของบุคคลที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น จึงนำมาศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ ดังภาพประกอบ 1

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

ในการศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานดังนี้

1. การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง ดังนี้ มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร อยู่ในระดับปานกลาง

2. การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียนและทัศนคติ มีความแตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- 1.การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2
2. แนวคิดและหลักการการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)
 - 2.1 ความหมายของการประเมินผลองค์การแบบสมดุล
 - 2.2 แนวคิดพื้นฐานของการประเมินผลองค์การแบบสมดุล
 - 2.3 การนำระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลมาใช้ในสถานศึกษา
 - 2.4 กรอบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล
 - 2.4.1 มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง
 - 2.4.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน
 - 2.4.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
 - 2.4.4 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการรับรู้
 - 3.1 ความหมายของการรับรู้
 - 3.2 ลักษณะสำคัญของการรับรู้
 - 3.3 ประเภทของการรับรู้
 - 3.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลและกำหนดการรับรู้
 - 3.5 การวัดการรับรู้
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
 - 4.1 ระดับการศึกษา
 - 4.2 ประสบการณ์ในการบริหาร
 - 4.3 ขนาดของโรงเรียน
 - 4.4 ทักษะ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี

เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: บทนำ) มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษา ขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ กำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศทางด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการปลະประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสานงาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานของรัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้นัด โดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 6 กลุ่มงาน (สำนักงานปฏิรูปกระทรวงศึกษา. 2545: 24-26) ดังนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล การจัดการศึกษา 6) กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา และหน่วยงานตรวจสอบภายใน

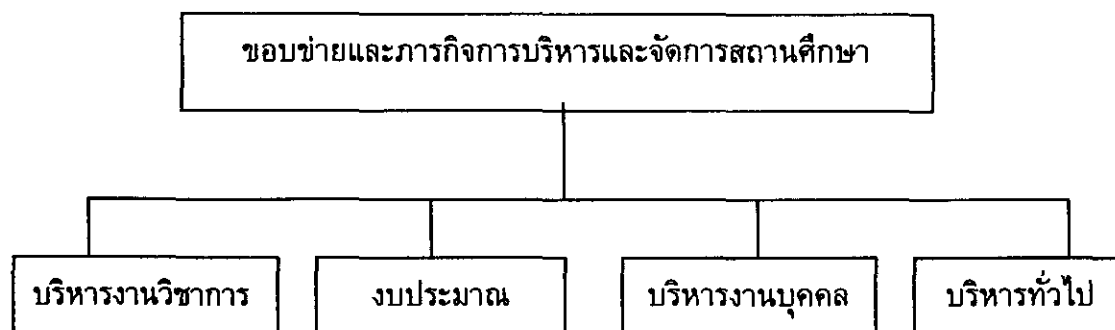
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ตั้งอยู่ตำบลบ้านเลือก อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี โรงเรียนที่เปิดสอนถึงขั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 124 โรงเรียน โรงเรียนที่เปิดสอนถึงขั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 32 โรงเรียน และโรงเรียนที่เปิดสอนถึงขั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 14 โรงเรียน รวมโรงเรียนที่อยู่ในสังกัด 170 โรงเรียน โดยจำแนกเป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเดิม จำนวน 156 โรงเรียน และเป็นโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาเดิมจำนวน 14 โรงเรียน จำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 49,294 คน จำนวนครูทั้งสิ้น 2,523 คน

โรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ประกอบด้วยโรงเรียนที่ตั้งอยู่ใน 4 อำเภอ คือ อำเภอโพธาราม อำเภอบ้านโป่ง อำเภอดำเนินสะดวก และ อำเภอบางแพ ซึ่งในแต่ละอำเภอก็มีโรงเรียน ครู และนักเรียน ดังนี้ อำเภอโพธาราม มี 57 โรงเรียน จำนวนครู 781 คน จำนวนนักเรียน 14,617 คน อำเภอบ้านโป่ง มีจำนวน 56 โรงเรียน จำนวนครู 841 คน จำนวน นักเรียน 16,319 คน อำเภอดำเนินสะดวก มีจำนวน 31 โรงเรียน จำนวนครู 584 คน จำนวนนักเรียน 12,342 คน และอำเภอบางแพ มีจำนวน 26 โรงเรียน จำนวนครู 317 คน จำนวนนักเรียน 6,016 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2. 2547: 7)

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดไว้ใน มาตรา 4(2) “การศึกษาขั้นพื้นฐาน” หมายความว่า การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา และมาตรา 4(4) “สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” หมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การปฏิบัติงานของสถานศึกษาจะขึ้นตรงต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสูงสุดในการจัดการศึกษาในระดับโรงเรียน ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงาน ตามมาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านบริหารงานวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

ขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2547: 33-68) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารในการบริหารงานไว้ 4 งาน ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารทั่วไป ดังภาพประกอบ 2 ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2 แสดงขอข่ายการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน

ที่มา: กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. หน้า 32.

มีขอข่ายภารกิจการบริหารและการจัดการสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารทั่วไปมีแนวคิดดังนี้

1.การบริหารงานวิชาการ เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และต้องเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

2.การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจของผู้บริหารในการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกและบรรจุและบำรุงรักษา เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และเพื่อให้การบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.การบริหารทั่วไป เป็นภารกิจของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การ ให้บริการบริหารด้านอื่น ๆ ให้บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและ

องค์กร ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษา มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

4.การบริหารงบประมาณ เป็นภารกิจของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ ซึ่งผู้บริหารต้องมีระบบการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีความคล่องตัว โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน

จากภารกิจงานทั้ง 4 งาน ดังกล่าวแต่ละงานมีขอบข่ายที่สำคัญดังนี้

1.การบริหารงานวิชาการ เป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้สถานศึกษาให้มากที่สุด เพื่อให้สถานศึกษามีคล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกฝ่าย การบริหารงานวิชาการมีขอบข่ายภารกิจดังนี้

- 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3 การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 1.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 1.7 การนิเทศการศึกษา
- 1.8 การแนะแนวการศึกษา
- 1.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงาน

และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่อง มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งมีขอบข่ายภารกิจดังนี้

- 2.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- 2.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 2.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 2.4 วินัยและการรักษาวินัย

2.5 การออกจากราชการ

3. การบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ความสะดวกต่างๆ ในการบริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กร ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ มีขอบข่ายภารกิจงานดังนี้

3.1 การดำเนินงานธุรการ

3.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

3.4 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

3.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

3.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป

3.8 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

3.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

3.10 การรับนักเรียน

3.11 การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและอัยยาศัย

3.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

3.13 การส่งเสริมกิจการนักเรียน

3.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

3.15 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน

องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

3.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ

3.17 การจัดทำระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

3.18 งานบริการสาธารณะ

3.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

4. การบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งการจัดหารายได้จากการบริหารมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน มีขอบข่ายภารกิจงานดังนี้

4.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ

4.2 การจัดสรรงบประมาณ

4.3 การตรวจสอบ ติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

4.4 การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

4.5 การบริหารการเงิน

4.6 การบริหารบัญชี

4.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

สรุปผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทและขอบข่ายการบริหารงาน ทั้ง 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไปและการบริหารงบประมาณ แต่ละงานมีขอบข่ายและภารกิจดังที่ได้กล่าวแล้ว ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารในยุคของการปฏิรูประบบราชการภาครัฐ มีความจำเป็นต้องทำให้สถานศึกษาทุกแห่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน การขับเคลื่อนระบบเพื่อให้สำเร็จตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 ที่เน้นผลผลิต และผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก กระทรวงศึกษาธิการจึงได้นำระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล มาเป็นเครื่องมือในการประเมินผล เพื่อดูความสอดคล้องในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นเราจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันมีความจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล เพื่อจะได้นำมาใช้ในองค์กรและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ

2. แนวคิดและหลักการของระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล

(Balanced Scorecard: BSC)

2.1 ความหมายของการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล

บาลานซ์ (Balanced) คือ ความสมดุล ความเท่าเทียมกันในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. มีความสมดุลทั้งในด้านการเงินและด้านอื่น ๆ แทนที่จะประเมินผลองค์กรทางการเงินเพียงอย่างเดียว ก็ควรจะต้องพิจารณาในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น ด้านลูกค้า การดำเนินการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา

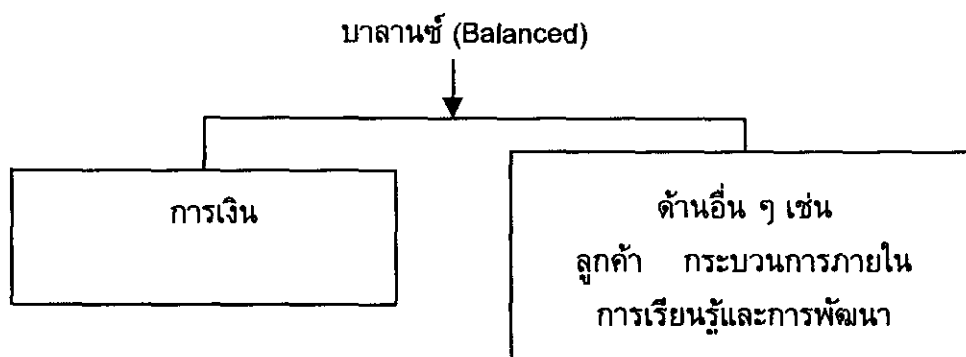
2. มีความสมดุลระหว่างมุมมองในระยะสั้นและระยะยาว ในอดีตจะให้ความสำคัญกับด้านการเงินเป็นหลัก ซึ่งคือเน้นที่มุมมองในระยะสั้นจนละเลยต่อการพัฒนาในระยะยาวขององค์กร เช่น เรื่องของบุคลากรหรือด้านเทคโนโลยี

3. มีความสมดุลระหว่างมุมมองภายในและภายนอกขององค์กร ในอดีตผู้บริหารมักจะมองจากมุมมองภายในองค์กรเป็นหลักในการประเมินผลการดำเนินงาน โดยมองข้ามมุมมองจากภายนอกองค์กร เช่น มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ซึ่งจะเป็นการมององค์กร

จากมุมมองของตัวลูกค้าว่าจะทำอะไรจึงจะทำให้องค์กรทราบว่าอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังหรือต้องการ

4. มีความสมดุลระหว่างตัววัดที่เป็นผลและเป็นเหตุ ซึ่งตัววัดที่เป็นผลจะแสดงให้เห็นว่าถึงสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น ดัชนีที่เป็นความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Index) เป็นตัววัดที่เป็นผล กล่าวคือ เราจะทราบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจหรือไม่ก็ต่อเมื่อลูกค้าได้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจขึ้นมา แต่ถ้าเราให้ความสำคัญต่อตัววัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) จะทำให้ทราบล่วงหน้าถึงสาเหตุที่ทำให้ลูกค้าพอใจ ได้แก่ บริการที่ดีและคุณภาพสินค้าที่ดี และถ้าได้มีการติดตามการบริการและคุณภาพของสินค้า และถ้าพบว่าการบริการเริ่มช้าลงและคุณภาพสินค้าตกต่ำ จะทำให้เราแก้ไขได้ทันที (พสุ เดชะรินทร์. 2546: 116)

บาลานซ์ (Balanced) คือ ความสมดุลของจำนวนมุมมองที่ใช้ในการพิจารณาขององค์กร เวลากำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลจากการดำเนินงาน เพื่อป้องกันความเบี่ยงเบนและช่วยพิจารณาองค์กรจากทุกมุมมองอย่างครบถ้วน ดังภาพประกอบ 3 (วีระเดช เชื้อนาม. 2547: 13)



ภาพประกอบ 3 แผนภูมิแสดงความหมายโดยรวมของ บาลานซ์ (Balanced)
ที่มา: วีระเดช เชื้อนาม. (2545). *Balanced Scorecard* วิธีใหม่ของการวางแผน,
หน้า 11.

ความหมายของ สคอร်การ์ด (Scorecard)

สคอร်การ์ด (Scorecard) คือ ผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรบรรลุถึงซึ่งนำเสนอในรายงานสำหรับผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (สำนักงาน ก.พ. 2546: 8)

สคอร်การ์ด (Scorecard) คือ บัตรคะแนน ซึ่งประกอบด้วยมุมมองที่สมดุลครบถ้วนทั้งสี่มุมมองและแต่มุมมองมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้ (สิทธิศักดิ์ พฤษชัยพิติกุล. 2546: 13)

1. มีการแปลวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ลงสู่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)
2. มีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์ (Strategic Measure)

3. มีการกำหนดเป้าหมายสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์ (Strategic Target)
4. มีการกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Strategic Initiative)

ตาราง 1 แสดงองค์ประกอบของ สคอร์การ์ด (Scorecard)

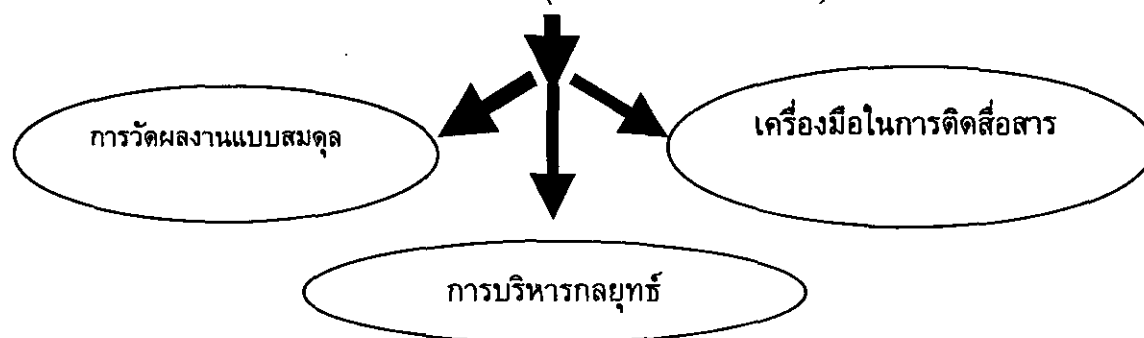
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม
1. มุมมองด้านการเงิน			
2. มุมมองด้านลูกค้า			
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน			
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา			

ที่มา: สิทธิศักดิ์ พงษ์ปิติกุล. (2546). *การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ด้วยวิธี Balanced Scorecard*. หน้า 13.

ความหมายของการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard) เป็นระบบการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่ง ประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ มีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางขององค์กร กลยุทธ์และเป้าหมาย ลงสู่การปฏิบัติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับในองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องต่อไป (สิทธิศักดิ์ พงษ์ปิติกุล. 2546: 15) ดังภาพประกอบ 4

บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard)



ภาพประกอบ 4 แผนภูมิแสดงความหมายโดยสรุปของบาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard)

ที่มา: สิทธิศักดิ์ พงษ์ปิติกุล. (2546). *การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ด้วยวิธี Balanced Scorecard*. หน้า 15.

บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สามารถนำไปใช้ประกอบการวางแผนให้มีความเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนเกิดความชัดเจนในการนำแผนไปปฏิบัติ และสามารถติดตามวัดผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน เพราะระบบวัดผลของบาลานซ์สคอร์การ์ด ถูกสร้างมาจากกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติมุ่งมั่นที่จะนำแผนกลยุทธ์ต่างๆ ไปปฏิบัติเป็นลำดับแรก (ยุทธนา แซ่เตียว. 2547: 72)

บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือที่ให้ความสำคัญกับการวัดผลงานทั้งทางการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน แต่เป้าหมายของบาลานซ์สคอร์การ์ด มีมากกว่าการวัดผลและการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่นๆ เป็นกระบวนการวิเคราะห์พันธกิจกลยุทธ์ ไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์และการวัดผล (วีระเดช เชื้อนาม. 2547: 12)

บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard) คือ ภาพการดำเนินงานขององค์กรการตั้งระดับสูงถึงระดับล่าง โดยมีจุดเน้นที่การนำวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) มาเป็นพลังในการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ การวัดผลสำเร็จของบาลานซ์สคอร์การ์ด อยู่ที่ความแน่นอนของการจัดกิจกรรม ซึ่งจะใช้ตัวชี้วัดการดำเนินงาน ซึ่งจะพัฒนาโดยทีมงานด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายส่วนบุคคล ทั้งนี้การดำเนินงานทั้งหมดขององค์กรมีจุดเน้นสำคัญ คือ การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ชัชรินทร์ ชวนวัน. 2547: 3)

บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard) คือ รูปแบบของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรระบบใหม่ เกิดจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้การวัด (Measurement) เป็นเครื่องมือที่สำคัญ กำหนดกรอบงานการวัดทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งงานหลักของการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล คือ การกำหนดตารางกรอบการประเมินผล (Scorecard) และตารางกรอบการประเมินผล (จรัส ไทยอุทิศ. 2547: 49. ; อ้างอิงจาก Kaplan; Norton. 1996. *Translating strategy into action the Balanced Scorecard* . p 45)

บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard) คือ เครื่องมือในการทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ และกลยุทธ์ เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ลูกค้า กิจกรรมภายใน และการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (จารุวรรณ ชาวศรีทอง ; และคนอื่นๆ. 2547: 4)

บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ และแนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมายตลอดจนการติดตามตรวจสอบควบคุม กลยุทธ์ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ หรือเป็นการวัดและประเมินผลที่

ใช้มุมมองจะให้ความสำคัญในการวัดผลงานทั้งทางด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยแต่ละมุมมองนั้นจะมีรายละเอียด 4 รายการด้วยกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ (Objective) ตัวชี้วัด (Measures) เป้าหมาย (Target) และแผนงาน โครงการ (Initiatives) มีความสอดคล้องและมีความสมดุลซึ่งกันและกัน ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารมีความชัดเจน

โดยสรุป บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมของวงการธุรกิจ มี 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านการเงิน เมื่อวงการศึกษาได้มีการปฏิรูประบบราชการ มีการนำการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ และได้มีการนำบาลานซ์สคอร์การ์ด มาใช้ในหน่วยงานของตน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำกลยุทธ์มาใช้ในสถานศึกษาได้อย่างมีความเชื่อมโยงกัน สอดคล้องกัน ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้อย่างมีระบบ แต่บาลานซ์สคอร์การ์ดมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป สำหรับงานวิจัยนี้ บาลานซ์สคอร์การ์ด คือ ระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล

2.2 แนวคิดพื้นฐานของการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

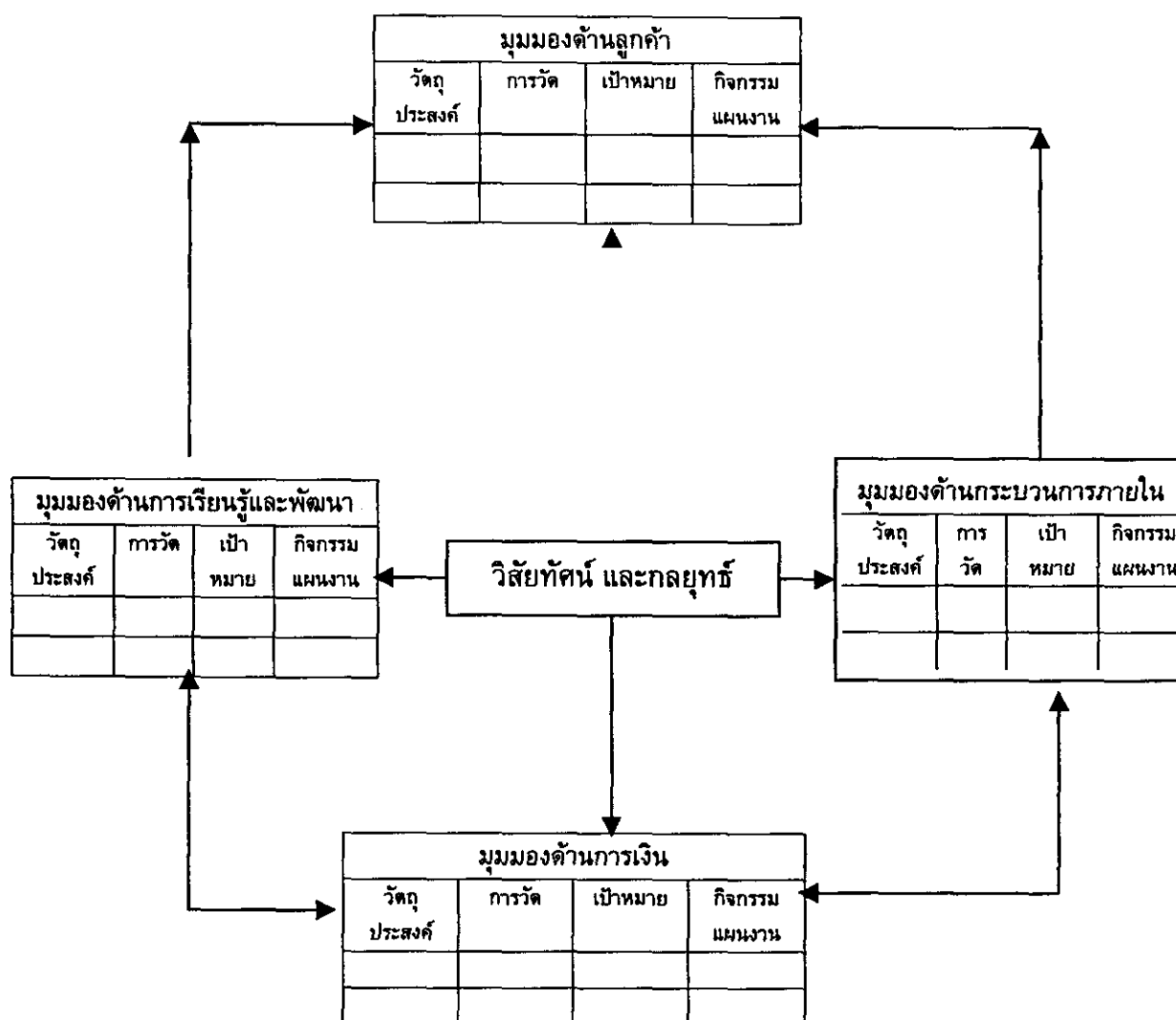
บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard) กำเนิดขึ้นโดยบุคคล 2 คน คือ Robert S.Kaplan ซึ่งเป็นอาจารย์อยู่ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ David P.Norton เห็นว่าวิธีการที่องค์กรธุรกิจทั่วไปใช้ในการประเมินผลนั้น ยึดติดการวัดผลด้านการเงินมากเกินไป (Financial Indicators) ซึ่งทั้งคู่เห็นว่าการประเมินผลทางด้านการเงินไม่สามารถวัดผลด้านการเงินนั้นไม่เพียงพอ สำหรับการแข่งขันในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องมาจากการประเมินผลด้านการเงินไม่สามารถวัดสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ชื่อเสียง หรือ ภาพพจน์ขององค์กร นอกจากนี้การประเมินผลทางด้านการเงินยังบอกให้เรารู้แต่เฉพาะสิ่งที่เกิดขึ้นไปแล้วในอดีต โดยไม่สามารถบอกให้รู้ถึงปัญหาหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต Kaplan และ Norton จึงได้เสนอแนวคิดที่ว่าในการประเมินองค์กรนั้นไม่ควรจะมองจากมุมมองหรือมิติ (Perspective) ทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ควรจะประเมินจากมุมมองทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Process perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth perspective) ตัวอย่างของการกำหนดการวัดโดยทั่วไปในองค์กรธุรกิจ ดังที่แสดงในตาราง 2 แคปแลน; & นอร์ตัน (Kaplan & Norton. 1996: 43-44)

ตาราง 2 การวัดโดยทั่วไปตามหลักการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

มุมมอง (Perspective)	การวัดโดยทั่วไป (Generic Measures)
1. การเงิน (Financial)	การลงทุนและการขยายตัวของเศรษฐกิจ
2. ลูกค้า (Customer)	ความพึงพอใจ การคงอยู่ การตลาด จำนวนส่วนแบ่งการตลาด
3. กระบวนการภายใน (Process)	คุณภาพ เวลา ราคา การแนะนำสินค้าใหม่
4. การเรียนและการพัฒนา (Learning and Growth)	ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศที่เชื่อถือได้

ที่มา: Kaplan ; Norton. 1996. *Translating strategy into action the Balanced Scorecard* . p 44.

นอกจากนี้ Kaplan & Norton ยังได้นำเสนอว่า ในแต่ละมุมมองมีการกำหนดรายละเอียดจำนวน 4 ประเด็น คือ 1) วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง 2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Performance Indicators) ซึ่งได้แก่ ตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในแต่ละด้านในการบอกว่าการบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ 3) เป้าหมาย (Target) ได้แก่ ลักษณะเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่องค์กรจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ 4) แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้นในแต่ละมุมมองจะเชื่อมโยงเข้าด้วยกันโดยมีวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) เป็นจุดศูนย์กลาง (วรภัทร์ ภูเจริญ ; และ ธนกฤต จรัสรุ่งสวัสดิ์. 2546: 93-95) ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แผนภูมิแสดงองค์ประกอบพื้นฐานของบาลานซ์สคอร์ดการ์ด
(Balanced Scorecard)

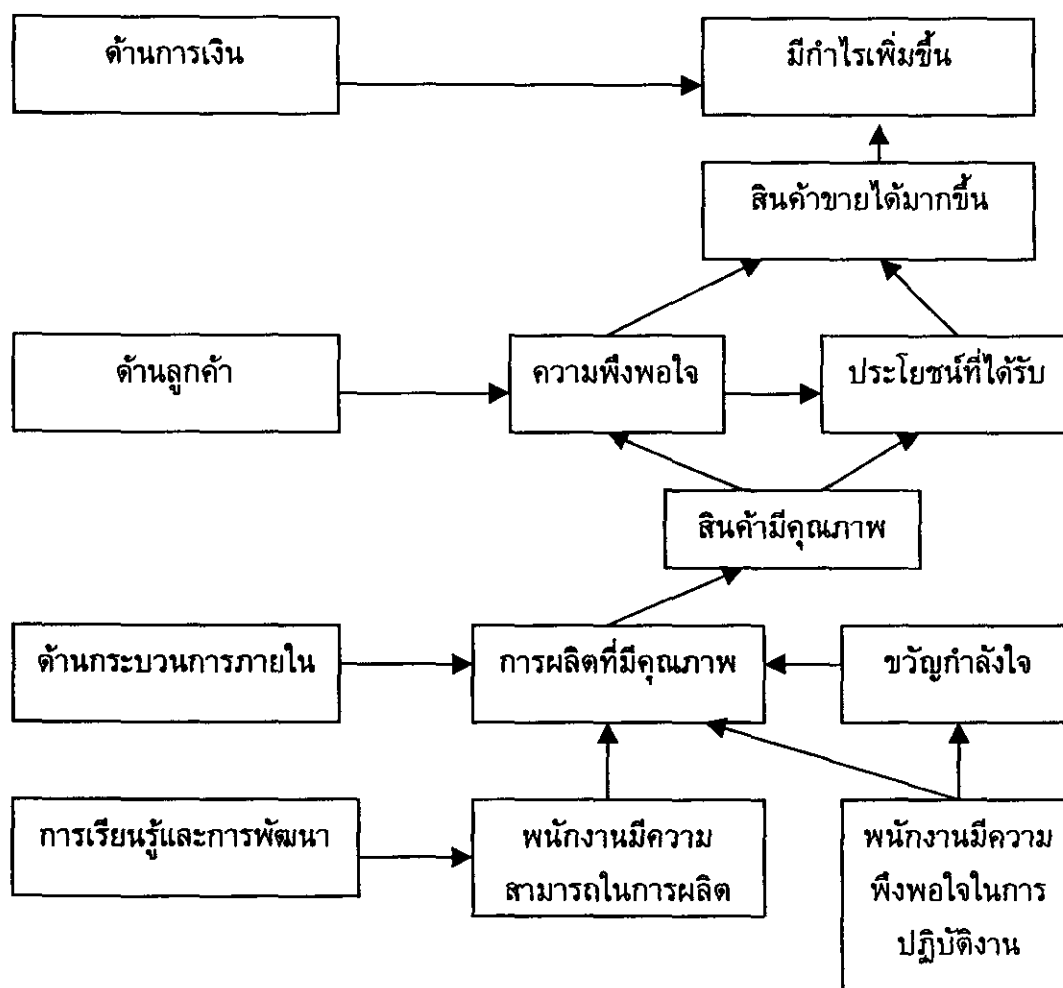
ที่มา: วรภัทร ภูเจริญ ; และชนกฤต จรัสรุ่งสวัสดิ์. (2546). *ดัชนีวัดผลงาน Key Performance Indicators*. หน้า 95.

จากภาพประกอบ 5 เห็นได้ว่าการประเมินผลการดำเนินงานในองค์กรหลัก ตามหลักการของบาลานซ์สคอร์ดการ์ด ของ Kaplan & Norton มีความสมดุลซึ่งกันและกันในการกำหนดมุมมองในการวัด เป็น 4 มุมมอง ทุกมุมมองจะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร มุมมองด้านการเงินจะมีสัมพันธ์และความสมดุล (Balanced) กับมุมมองด้านลูกค้าและกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาจะมีความสัมพันธ์และความสมดุลกับมุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านกระบวนการภายใน และในแต่ละมุมมองจะต้องกำหนด

กรอบการประเมิน ซึ่งในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยช่องอีก 4 รายการ ได้แก่
(พสุ เดชะรินทร์, 2546: 114)

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรอยากจะบรรลุ เช่น ภายใต้มุมมองด้านการค่านั้น องค์กรส่วนใหญ่มักจะมีวัตถุประสงค์ที่อยากจะสร้างความพึงพอใจของลูกค้า
2. การวัดผลหรือตัวชี้วัด (Measures and Performance Indicators) ได้แก่ ดัชนีหรือเครื่องชี้วัดที่จะใช้บอกว่าการบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ เช่น ถ้าวัตถุประสงค์ที่อยากจะบรรลุได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ดัชนีหรือเครื่องมือที่จะบอกให้เรารู้ว่าลูกค้ามีความพึงพอใจหรือไม่ ได้แก่ ดัชนีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า หรืออัตราการร้องเรียนจากลูกค้า
3. เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ (Target) ได้แก่ ตัวเลขชี้วัด ที่เราต้องการที่จะบรรลุ เช่น จากดัชนีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า นั้น เป้าหมายที่เราต้องการบรรลุ ได้แก่ ลูกค้าอย่างน้อยร้อยละ 80 มีความพึงพอใจในสินค้าและบริการของเรา
4. สิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Initiatives) ได้แก่ แผนงาน หรือกิจกรรมที่เราจะทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย เช่น สิ่งที่จะทำเพื่อให้ลูกค้าอย่างน้อยร้อยละ 80 มีความพึงพอใจ ได้แก่ การเพิ่มช่องในการให้บริการให้มากขึ้น

จะเห็นได้ว่าช่องทั้ง 4 ช่อง ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองนั้น มีความเป็นเหตุเป็นผลและเป็นหลักการสากลที่เข้าใจได้ง่าย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานในหลายประเภทได้ เช่น ถ้าต้องการจะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน การทำกำไรหรือเพิ่มรายได้จะต้องสามารถนำเสนอในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ถ้าต้องการมีบริการที่รวดเร็วขึ้นจะต้องมีกระบวนการภายในดำเนินงานภายในที่ดี สุดท้ายถ้าต้องการมีการดำเนินงานภายในที่ดี บุคลากรขององค์กรจะต้องมีความรู้ความสามารถ อยู่ภายใต้มุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา ตามแผนที่กลยุทธ์ ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แสดงแผนที่กลยุทธ์ของการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล
ที่มา: พสุ เดชะรินทร์. (2546). *Balanced Scorecard* รู้ลึกในการปฏิบัติ. หน้า 36.

กระบวนการในการพัฒนาและจัดทำบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard) มีขั้นตอนดังนี้ (สำนักเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2. 2547: 47-48 ; อ้างอิงจาก พสุ เดชะรินทร์. 2546. *เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators*. หน้า 47-49.)

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis เป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
2. กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic themes) ที่สำคัญขององค์กร
3. วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กรควรจะมียุทธศาสตร์ที่มุ่งมอง และแต่ละมุมมองควรจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง มีประเด็นที่ต้องศึกษาดังนี้

4.1 ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

4.2 วัตถุประสงค์แต่ละประการ ภายใต้แต่ละมุมมองจะถูกเชื่อมโยงกันด้วยหลักของเหตุและผล (Cause and Effect) โดยปกติจะเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในมุมมองที่อยู่บนสุดก่อน จากนั้นจึงค่อยหาตัววัตถุประสงค์ที่เป็นเหตุไต่ลงมาเรื่อยๆ จนถึงมุมมองสุดท้าย นอกจากนี้ยังสามารถที่จะทำการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญขององค์กรก่อนให้แล้วเสร็จ จากนั้นจึงนำวัตถุประสงค์เหล่านั้นมาจัดเรียงเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลก็ได้

5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่กลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้ สามารถแยกประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

6.1 การจัดทำตัวชี้วัด

6.2 การกำหนดเป้าหมายโดยอาศัยข้อมูลเดิม

6.3 การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไป ได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรองๆ ลงมา

โดยสรุปจากการศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดตามหลักการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล สรุปได้ว่า การนำหลักการประเมินผลองค์กรแบบสมดุลไปใช้ในองค์กรนั้น คณะผู้บริหารองค์กรทุกคนจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจอย่างชัดเจน และจะต้องดำเนินการสร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีภาพงานและมีทัศนคติที่ดีต่อบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard) มีขั้นตอนในการดำเนินงานดังต่อไปนี้ (จรัส ไทยอุทิศ. 2547: 52)

1. กำหนดคณะผู้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร

2. คณะผู้ดำเนินการประเมินวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร

3. กำหนดกรอบการประเมินว่าจะใช้มุมมองสี่ด้าน ได้แก่ ลูกค้า การเงิน กระบวนการ

ภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา

4. นำมุมมองมาจัดเรียงลำดับ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ในด้านของเหตุและผลของแต่ละมุมมอง

5. กำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละมุมมองทั้งสี่มุมมองที่เรียงลำดับไว้ รวมทั้งจัดเรียงเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความสมดุลกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์

6. กำหนดการวัด เป้าหมายและแผนงานของแต่ละวัตถุประสงค์ให้ครบถ้วน โดยกำหนดตารางกรอบการประเมินในแต่ละมุมมอง

7. คณะผู้ทำหน้าที่ประเมินใช้ตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) เป็นแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

แนวทางในการจัดทำบาลานซ์สโคร์การ์ด (Balanced Scorecard)
ตามกรอบงาน 4 มุมมอง มีรายละเอียดดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์. 2546: 67-97)

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) เป็นมุมมองที่องค์กรที่ใช้งบประมาณเพื่อการบริหารจัดการให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย กระบวนการใช้เงิน ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องใช้เงินในการบริหารงานต่าง ๆ ที่จำเป็นภายใต้การจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้ข้อมูลพื้นฐานให้เหมาะสมกับเวลาด้วยความถูกต้อง ในการจัดทำมุมมองด้านการเงินนั้นกำหนดวัตถุประสงค์ด้านการเงินจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กลยุทธ์ กับวัตถุประสงค์และการวัดในมุมมองด้านอื่น ๆ อีก 3 มุมมองด้วยการวัดที่เลือกใช้จะต้องสัมพันธ์สอดคล้องเป็นเหตุเป็นผลกัน เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านการเงินด้วย กรอบของการประเมินของมุมมองด้านการเงินจะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์และการวัดได้แก่ด้านรายได้และต้นทุน ส่วนของรายได้นั้นวัตถุประสงค์จะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ในการแสวงหารายได้ขององค์กรนั้น เช่น อาจจะเป็นการเพิ่มขึ้นของรายได้ จากลูกค้าใหม่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้าใหม่ เป็นต้น ด้านต้นทุนก็เช่นเดียวกันขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และนโยบายของแต่ละองค์กรจะมุ่งเน้นในการควบคุมต้นทุนไม่ให้เพิ่มขึ้น และให้ความสำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่กำหนดสิ่งที่ต้องประเมินได้แก่กำไรที่เพิ่มขึ้น การปรับปรุงราคาและสินค้า การเพิ่มประโยชน์ในการใช้สอยและการลดความเสี่ยง เป็นต้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) เป็นมุมมองที่เกิดจากการดำเนินการภายในเป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา รวมทั้งด้านการเงินแล้ว ส่งผลต่อพฤติกรรมลูกค้า ประกอบด้วย ความพึงพอใจของลูกค้าในการดำเนินงานขององค์กร คือ ผู้บริหารขององค์กรจะต้องดำเนินการให้ได้ผลผลิตเป็นที่พอใจของลูกค้า เป็นไปในลักษณะของการนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Value proposition) ประกอบด้วยราคาต้องมีความเหมาะสม คุณภาพของสินค้า การบริการและเวลาในการขนส่ง ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีของผลิตภัณฑ์ ในการกำหนดมุมมองด้านนี้ผู้รับผิดชอบในการประเมินองค์กรจะต้องกำหนดลูกค้าและเป็นส่วนแบ่งการตลาดให้มีความชัดเจนสมบูรณ์ และการกำหนดการวัดการปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สิ่งที่กำหนดในการวัด

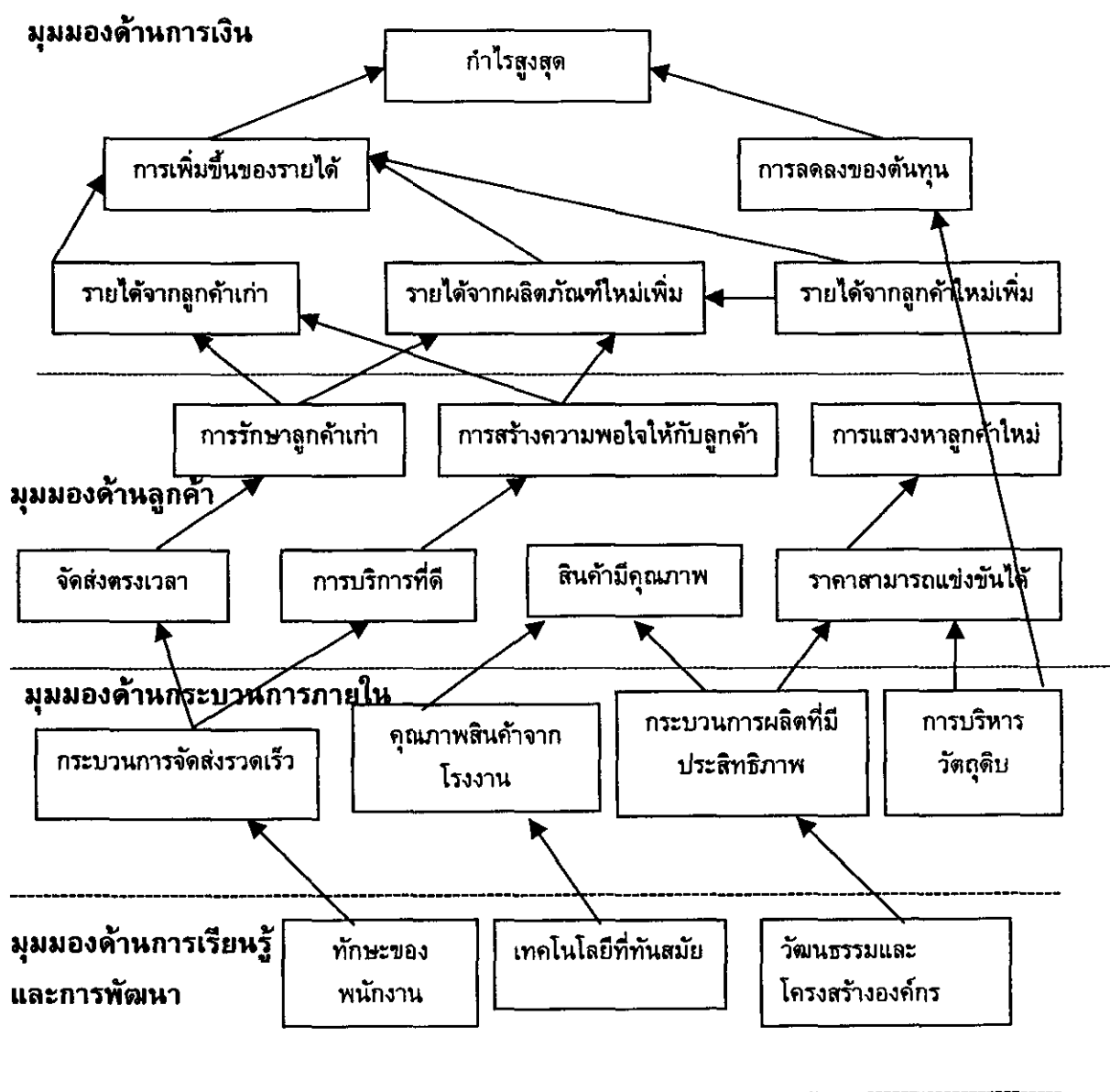
จะต้องเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผลลัพธ์ของการดำเนินการ ภายใต้มุมมองนี้จะพบวัตถุประสงค์หลักสำคัญของการวัดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย คือ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า การหาจำนวนลูกค้าใหม่ ประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับและส่วนแบ่งของการตลาด

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Process perspective) เป็นมุมมองที่องค์กรกำหนดทั้งกระบวนการดำเนินงานภาวะปกติและกระบวนการที่เป็นวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์กร ประกอบด้วยวิธีการที่ดี ซึ่งผู้บริหารองค์กรใช้ในการทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า หรือมีผลงานเป็นไปตามความต้องการลูกค้า ได้แก่ กระบวนการพัฒนางานโดยตรง หมายถึง กระบวนการงาน ซึ่งเป็นหน้าที่องค์กรต้องปฏิบัติในภาวะปกติ และกระบวนการสนับสนุนการพัฒนางาน หมายถึง กระบวนการที่กำหนดขึ้นนอกเหนือจากงานปกติเพื่อให้งานมีความก้าวหน้า การกำหนดมุมมองด้านกระบวนการภายใน ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลในองค์กรจะต้องกำหนดกระบวนการภายในองค์กรให้ชัดเจน ซึ่งกระบวนการนั้นจะต้องเป็นกระบวนการที่ดี จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในมุมมองด้านอื่นๆ ซึ่งการวัดมุมมองด้านนี้ประเด็นแรกจะเป็นการกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมกำกับ (Monitor) และการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการในองค์กร ประเด็นที่สองจะเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมในกระบวนการดำเนินการภายในองค์กร ซึ่งในวงการธุรกิจนั้น กระบวนการธุรกิจกำหนดเป้าหมายด้านกระบวนการที่ใช้วัตกรรมประกอบด้วย รูปแบบของสินค้าและการพัฒนาสินค้าและกระบวนการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การผลิต การตลาดและการบริการหลังการขาย ในการกำหนดกระบวนการภายในที่สำคัญขององค์กรจะต้องเริ่มต้นจากคุณค่าหรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ หลังจากนั้นมาพิจารณาถึงกระบวนการภายในที่ก่อให้เกิดคุณค่านั้น หลักการและเครื่องมือทางการจัดการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าที่ลูกค้าต้องการกับกระบวนการภายในองค์กร เช่น ระบบ ISO TQM Six Sigma การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth perspective) เป็นมุมมองสุดท้ายและเป็นมุมมองที่สร้างตัวชีวิตได้ยากที่สุด เป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรเพื่อมีความพร้อมและความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่นๆ องค์กรจะต้องกำหนดกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามจุดหมายขององค์กรประกอบด้วย การที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน การติดต่อประสานงานสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรได้อย่างสะดวกรวดเร็ว โดยใช้เครื่องมือทางด้านเทคโนโลยี การพัฒนาทักษะของบุคลากร การสร้างขวัญกำลังใจ การมีระบบสารสนเทศในการบริหารที่ดีเป็น การสร้างและการพัฒนาวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรและพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานที่จะส่งผลให้วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านอื่นๆ เกิดผลสำเร็จ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ดีเยี่ยม การกำหนด บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard) มุมมองด้านนี้นั้น

เป็นการกำหนดโครงสร้างพื้นฐานในลักษณะของการลงทุนขององค์กรเพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนา สามารถดำเนินการมุมมองด้านอื่นๆ ได้ดี ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์และการวัดผลการดำเนินงานในมุมมองนี้มีการวัด ประกอบด้วยความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ความสามารถของระบบสารสนเทศ การจูงใจ การให้อำนาจและการจัดระเบียบในองค์กร

จากรายละเอียดของกรอบงานทั้ง 4 มุมมอง สามารถสังเคราะห์เป็นแผนที่กลยุทธ์ (strategy map) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ที่มีความสมดุลทั้ง 4 มุมมอง ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แสดงแผนที่กลยุทธ์

ที่มา: พสุ เดชะรินทร์. 2546. *Balanced Scorecard* รู้ลึกในการปฏิบัติ. หน้า 36.

ตาราง 3 จากแผนที่กลยุทธ์สู่ตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนงานและโครงการ กิจกรรม

วัตถุประสงค์ (objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูล ปัจจุบัน (Baseline Data)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน โครงการ/ กิจกรรม (Initiatives)
รายได้จากลูกค้า ใหม่เพิ่ม	รายได้จากลูกค้าใหม่ เพิ่ม / รายได้ทั้งหมด	10 %	20 %	
การหาลูกค้า ใหม่	จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ยอดขายต่อลูกค้า 1 ราย	2,000 ราย 100,000 บาท	2,500 ราย 150,000 บาท	- ออกโปรโมชั่นใหม่ - เพิ่มบริการที่หลากหลาย
การบริการที่ดี	- อัตราการร้องเรียน จากลูกค้า - ความเร็วในการให้ บริการ	ไม่เกิน 20% ไม่เกิน 1 ชั่วโมง	ไม่เกิน 15% ไม่เกิน 50 นาที	- นำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการ บริการ - จัดทำระบบฐาน ข้อมูล
การจัดส่งที่ รวดเร็ว	ร้อยละของการส่งของ ที่ไม่ตรงเวลา	ไม่เกิน 20 %	ไม่เกิน 15 %	- นำระบบบาร์โค้ด มาใช้
การพัฒนา ทักษะ ของพนักงาน	จำนวนวันในการอบรม ต่อปี	7 วัน 15 %	10 วัน 10 %	- จัดทำแผนงานอบรม อย่างต่อเนื่อง - จัดกิจกรรมพนักงาน สัมพันธ์

ที่มา: พสุ เดชะรินทร์. (2546). *Balanced Scorecard* รู้ลึกในการปฏิบัติ. หน้า 41.

จากภาพประกอบ 7 และตาราง 3 จะเห็นว่าเมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์มุมมองด้านการเงิน คือ มีกำไรเพิ่มขึ้นเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร ดังนั้นมุมมองด้านอื่นๆ จึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความสัมพันธ์กันและให้เกิดความสมดุลระหว่างแต่ละมุมมอง คือ องค์กรจะมีกำไรเพิ่มขึ้นได้เมื่อขายสินค้าได้มาก สินค้าจะขายได้มาก เมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและพึงพอใจในการบริการ สามารถสังเคราะห์เป็นตารางกรอบการประเมิน ดังนี้

ตาราง 4 กรอบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล

วัตถุประสงค์	การวัด	เป้าหมาย	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
มุมมองด้านการเงิน			
- กำไรเพิ่มขึ้น	- จำนวนรายได้เพิ่มขึ้น	- 20 % ของรายได้เพิ่มขึ้น	- กิจกรรมดำเนินการที่จะทำให้มีรายได้เพิ่ม
มุมมองด้านลูกค้า			
- ความพึงพอใจ	- จำนวนลูกค้าที่พอใจ	- 80% ของลูกค้าที่พอใจ	- กิจกรรมดำเนินการจะทำให้ลูกค้าพอใจและได้รับประโยชน์จากสินค้า
- ประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ	- จำนวนลูกค้าที่ได้รับประโยชน์	- 80 % ของลูกค้าที่ได้รับประโยชน์	
มุมมองด้านกระบวนการภายใน			
- การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ	- อัตราสินค้าเสียหายจากการผลิต	- 2 % ของจำนวนสินค้าที่เสียหายจากการผลิต	- กิจกรรมดำเนินการหรือกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา			
- ความสามารถของพนักงานในการผลิตที่มี	- จำนวนพนักงานที่ได้รับการพัฒนาความสามารถ	- 100 % ของพนักงานที่ได้รับการพัฒนา	- กิจกรรมดำเนินการเพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงาน
- ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	- จำนวนพนักงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	- 100 % ของพนักงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	- กิจกรรมดำเนินการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ที่มา: ธีรุต ไทยอุทิศ. (2547). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยหลักการ *Balanced Scorecard*. หน้า 61.

จากตาราง 4 จะเห็นได้ว่าตารางกรอบการประเมินมุมมอง 4 ด้าน โดยการนำกรอบของ วัตถุประสงค์ การวัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการและกิจกรรม สามารถนำไปใช้ในการ บริหารในองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ และนำการวัดและเป้าหมายไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินผล การดำเนินงานขององค์กรในแต่ละมุมมอง

โดยสรุป บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard) จะเริ่มด้วยคณะผู้บริหารของ องค์กรดำเนินการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นวัตถุประสงค์และการวัด กำหนดการประเมินด้วย 4 มุมมอง รายละเอียด ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) จะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลสถานการณ์ ด้านการเงิน เป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้วในอดีตเป็นหลักจะไม่สะท้อนภาพที่ควรจะเกิดขึ้นในอนาคต (Vision) จึงไม่ได้เป็นสิ่งยืนยันว่าเกิดเหตุการณ์เช่นนั้นในอนาคต

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) จะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของ องค์กร ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ส่วนใหญ่จะเป็นด้านผลผลิต(Output) ขององค์กร

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Process perspective) จะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับระบบ การดำเนินงานในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ข้อมูลนวัตกรรมที่ใช้ในหน่วยงาน จึงมักเป็นข้อมูล เกี่ยวกับกระบวนการ (Process) การดำเนินงาน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth perspective) จะเป็น ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (Input) ขององค์กรเป็นหลัก เช่น การพัฒนาบุคลากร การพัฒนา ระบบเทคโนโลยีเพื่อใช้ในงาน ระบบสาธารณูปโภค และความพึงพอใจของบุคลากร

2.3 การนำระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้กับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรหรือหน่วยงานทางการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการปฏิรูประบบบริหารจัดการ ภาครัฐตามแนวปฏิรูประบบราชการ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 มีความ เห็นชอบแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของงานเป็นหลัก จึงทำให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการจัดโครงสร้างองค์กร การวางระบบโครงสร้าง การจัดระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติ ระบบการบริหารบุคคล การปรับ เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรและพฤติกรรมของบุคลากร การปฏิรูประบบ ราชการวางอยู่บนแนวคิดหลัก 2 ประการ คือ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ ความสามารถในการแข่งขัน การจัดการกับองค์กรขนาดกะทัดรัด และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

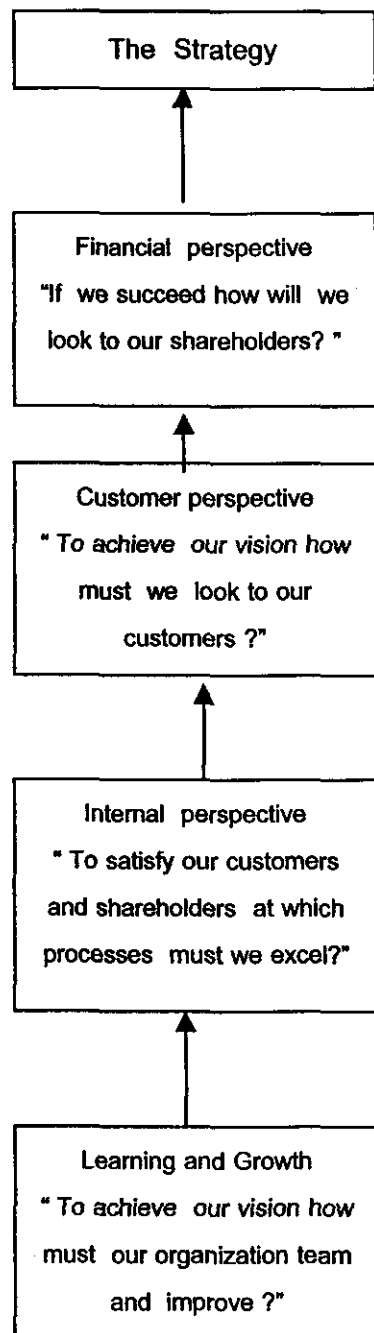
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีนโยบายให้สำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาพัฒนาสถานศึกษาทุกแห่งให้มีระบบการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ในการปฏิรูประบบราชการทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้นำแนวคิดการ

บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการ คือ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเข้าใจและสนับสนุนด้วยการกำหนดพันธกิจและแผนที่กลยุทธ์ที่ชัดเจน ใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการ มีการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานด้วยการพัฒนาตัวชี้วัด พัฒนาระบบข้อมูล มีการพัฒนาบุคลากรและองค์การเพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ด้วยเหตุนี้เมื่อจัดทำกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว จึงได้นำการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาเป็นเครื่องมือในการประเมินผล เพื่อตรวจสอบสอดคล้องและนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2547: 5-11)

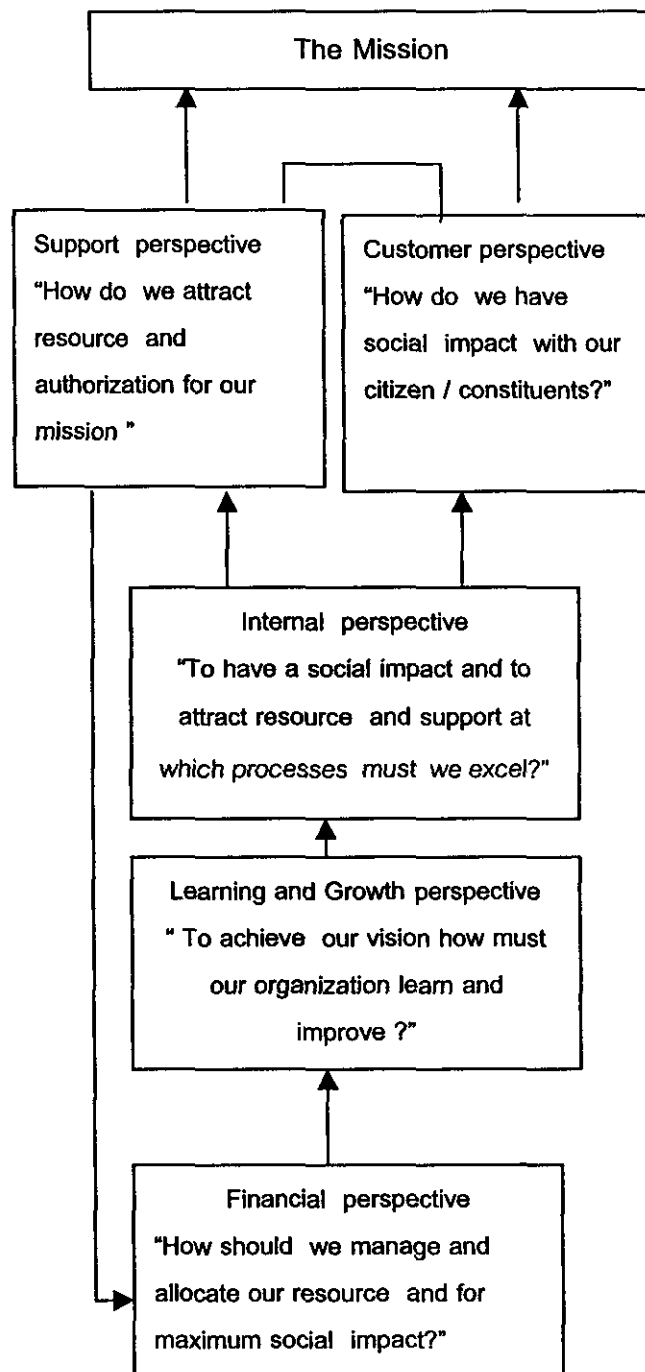
การนำระบบประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในหน่วยงานทางการศึกษาหรือองค์การที่ไม่แสวงหากำไรมีความแตกต่างจากหน่วยงานขององค์การที่แสวงหากำไร กล่าวคือ การนำระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลมาใช้โดยปรับมุมมองทั้งสี่ด้านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ จุดมุ่งหมายสูงสุดของการนำระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลมาใช้กับวงการทางการศึกษาคือการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจที่กำหนดไว้ กระทรวงศึกษาธิการได้ปรับเปลี่ยนชื่อมุมมองทั้ง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านลูกค้าเป็นมุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง (Student perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal perspective) และมุมมองด้านการเงินเปลี่ยนเป็นมุมมองด้านทรัพยากรและงบประมาณ (Budget & Resource perspective) (พสุ เดชะรินทร์. 2546: 108-110)

แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan; & Norton. 2004: 3) ได้มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลมาใช้ในองค์การทางการศึกษาหรือองค์การที่ไม่แสวงหากำไร คือ ให้กำหนดจุดสูงสุดของ Scorecard ในฐานะที่เป็นเป้าหมายระยะยาวขององค์การเช่น มีวัตถุประสงค์เพื่อลดปัญหาความยากจน หรือลดอัตราคนไม่รู้หนังสือ เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์แล้วจะต้องตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในลำดับสูงสุดก่อน นับเป็นการสื่อสารถึงพันธกิจในระยะยาวขององค์การได้อย่างชัดเจน เราจะเห็นได้ว่าจุดมุ่งหมายสูงสุดไม่ใช่เป็นการแสวงหากำไร แต่เป็นการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจที่กำหนดไว้ และการไม่ได้หวังผลกำไรจากการดำเนินกิจการนั้น จึงจำเป็นต้องมีการพึ่งพางบประมาณจากรัฐบาล หรือแหล่งอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ผลของการดำเนินกิจการขององค์การโดยตรง ดังนั้นจึงมีการปรับมุมมองจากเดิมเป็น 5 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองด้านผู้ให้ การสนับสนุน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านการเงิน ดังภาพประกอบ 8

Private Sector Organization

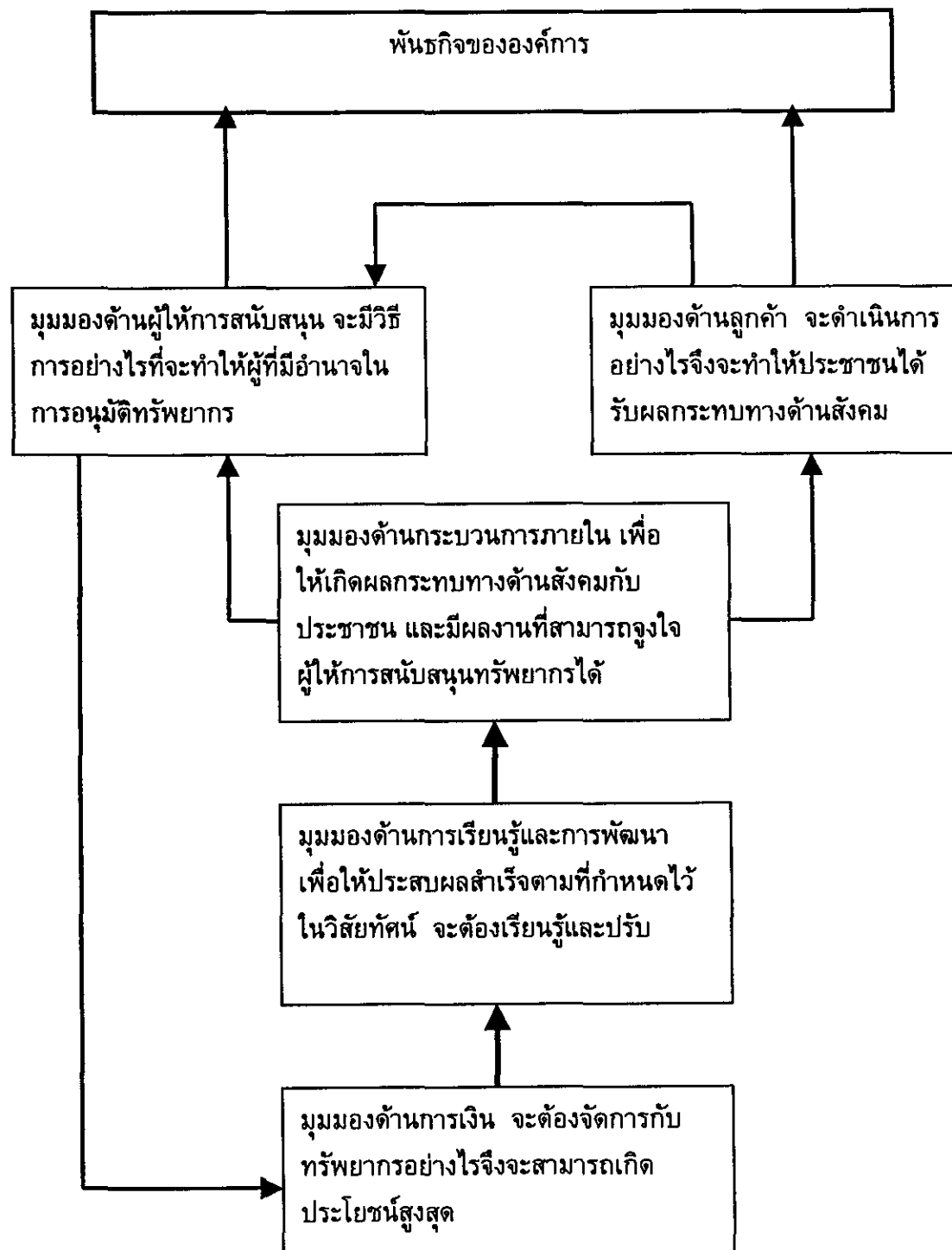


Government & Non – Profit Organization



ภาพประกอบ 8 แผนภูมิแสดงการนำการประเมินผลองค์การแบบสมดุลมาใช้กับองค์กรของรัฐและองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร

ที่มา: Kaplan; & Norton. (2004). *EXTENDING THE BALANCED SCORECARD TO MEET THE NEW STRATEGY ANIGNMENT CHALLENGES*. p3.



ภาพประกอบ 9 แสดงการนำการประเมินผลองค์กรแบบสมดุลมาใช้กับองค์กรของรัฐและองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร

ที่มา: Kaplan; & Norton. (2004). *EXTENDING THE BALANCED SCORECARD TO MEET THE NEW STRATEGY ANIGNMENT CHALLENGES*. p3

2.3.1 การนำระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

มาใช้กับสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้นำการประเมินผลองค์การแบบสมดุลมาใช้หลังจากที่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์เสร็จสิ้น แบ่งมุมมองออกเป็น 4 มุมมอง และมีรายละเอียดดังนี้ (วีระเดช เชื้อนาม. 2547: 28-29)

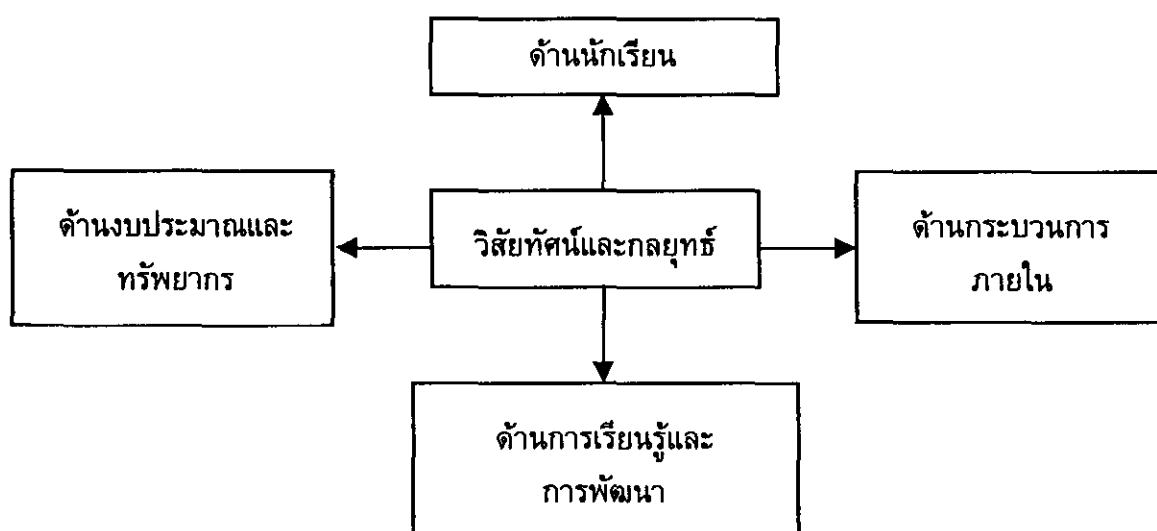
1. มุมมองด้านนักเรียน (STUDENT) มีรายละเอียดดังนี้ โอกาสด้านการรับบริการ การศึกษา การจบหลักสูตร คุณภาพตามหลักสูตร และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (INTERNAL PROCESS) มีรายละเอียดดังนี้ รูปแบบการจัดการศึกษา เครื่องมือที่เข้ามามีส่วนร่วม การพัฒนาหลักสูตรและเทคนิควิธีการสอน

3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (LEARNING & GROWTH) มีรายละเอียดดังนี้ ความสามารถของบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพ ระบบ ICT เพื่อการบริหารและวัฒนธรรมค่านิยม

4 มุมมองด้านงบประมาณ (BUDGET & RESOURCE) มีรายละเอียดดังนี้ ทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสม และการบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีการนำหลักการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เข้ามาใช้สถานศึกษาและนำมาเป็นกรอบในการวางแผนงานหลักในการพัฒนาโรงเรียนในฝัน (Master Plan of School Project) ตามโครงการ “หนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน” ประจำปีการศึกษา 2546 ในโรงเรียน ซึ่งได้กำหนดกรอบงานประกอบด้วย มุมมองด้านการจัดการศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ดังมีรายละเอียดตามภาพประกอบ 10 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2546: 3)

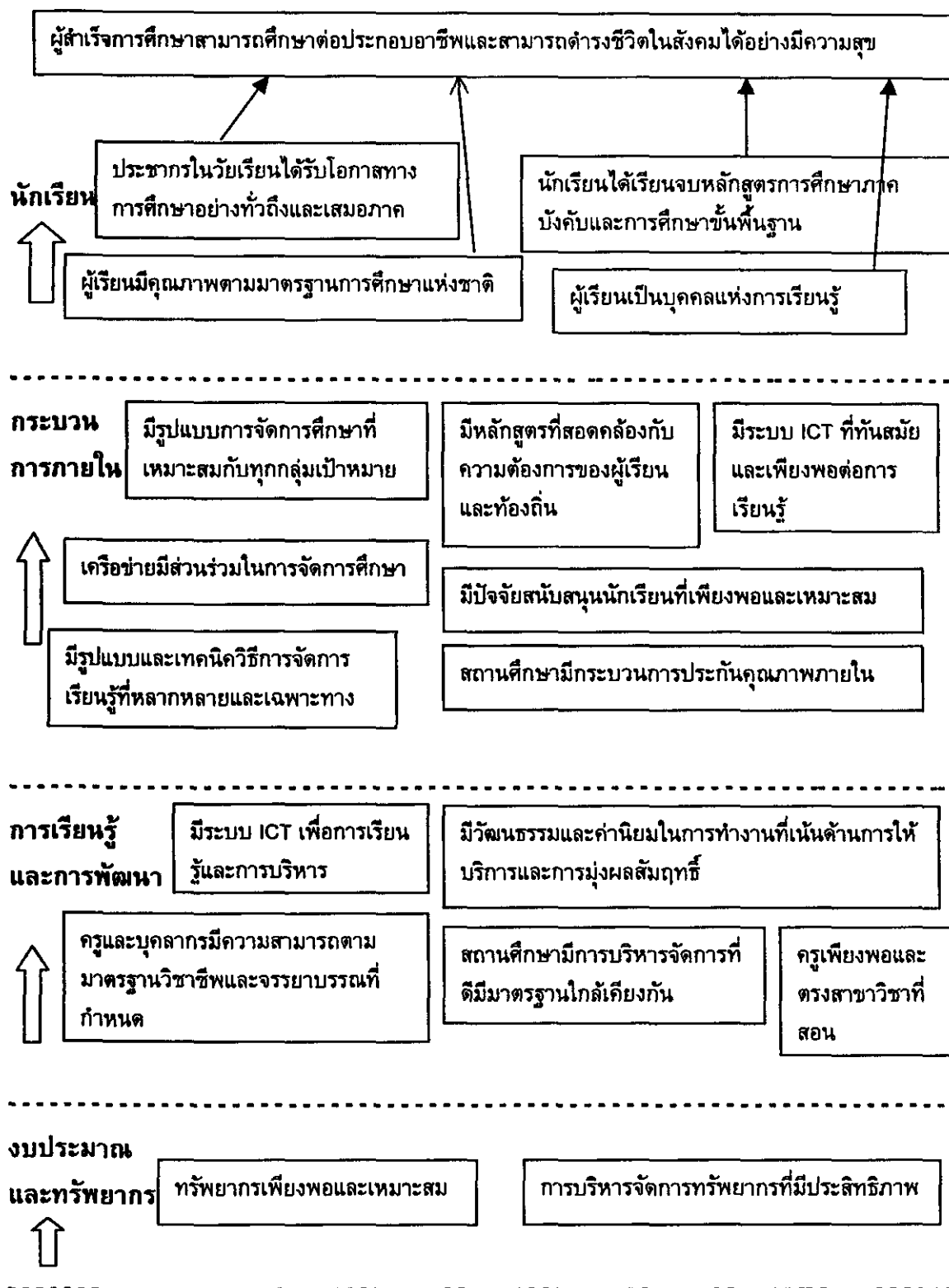


ภาพประกอบ 10 แผนภูมิแสดงองค์ประกอบพื้นฐานของโรงเรียนในฝัน
ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2. (2547). รายงานผลการดำเนินงาน
โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน. หน้า 12.

เมื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนงานหลักโรงเรียนในฝันโดยการประเมินผล
องค์การแบบสมดุล เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานเพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติและใช้เป็น
แนวในการประเมินผลการดำเนินการจัดการรวมการประเมินโดยสรุปดังนี้ (จรัส ไทยอุทิศ.
2547: 60.; อ้างอิงจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2546. แนวทางประเมินหลัก
สูตรสถานศึกษา. หน้า 1-12)

1. กำหนดทิศทางและภาพความสำเร็จ
2. กำหนดกลยุทธ์หลัก
3. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
4. กำหนดแผนที่กลยุทธ์
5. กำหนดกรอบกลยุทธ์เป็นรูปแบบตารางรอบการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดทำแนวทางในการนำระบบ
การประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ให้กับสถานศึกษาได้นำไปประยุกต์ใช้
ดังภาพประกอบ 11 และตาราง 4



ภาพประกอบ 11 แสดงแผนที่กลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ที่มา: กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). เอกสารประกอบการศึกษาดำเนินงานหลักสูตร
ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. หน้า 30.

ตาราง 5 แสดงการกำหนดตัวชี้วัด สำหรับวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง

มุมมอง	วัตถุประสงค์	KPI
ด้านงบประมาณ และทรัพยากร	1. ทรัพยากรที่เพียงพอและ เหมาะสม	1. ร้อยละของงบประมาณที่ได้รับจริง เทียบกับต้นทุนมาตรฐาน 2. ร้อยละของสถานศึกษาที่มีทรัพยากร ทางการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐาน 3. สัดส่วนของงบประมาณที่ได้รับต้องบ ประมาณที่เสนอขอ 4. สัดส่วนของงบประมาณที่จ่ายจริงต่อ งบประมาณที่ได้รับ
	2. การบริหารจัดการทรัพยากรที่มี ประสิทธิภาพ	1. ร้อยละของหน่วยที่มีการใช้ระบบ Unit Cost 2. ค่าใช้จ่ายในการผลิตผู้เรียนต่อหัวของ ผู้เรียน 3. อัตราการใช้จ่ายเงินงบประมาณเทียบกับ แผน
ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา	1. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ทุกระดับที่มีความสามารถตาม มาตรฐานวิชาชีพและมีจรรยา บรรณตามที่กำหนด	1. ร้อยละของครูและบุคลากรทางการ ศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน วิชาชีพและจรรยาบรรณ 2. ร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิ การศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนด 3. ร้อยละของครูและบุคลากรทางการ ศึกษาที่นำการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไปใช้ 4. ร้อยละของครูและบุคลากรทางการ ศึกษาที่กระทำผิดวินัย 5. ร้อยละของครูและบุคลากรทางการ ศึกษาที่ได้รับเชิดชูเกียรติ
	2. มีระบบ ICT เพื่อการเรียนรู้ และการบริหาร	1. ร้อยละของสถานศึกษาที่มีฐานข้อมูล นักเรียนส่วนบุคคล

ตาราง 5 (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	KPI
ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา	2. มีระบบ ICT เพื่อการเรียนรู้ และการบริหาร	2. ร้อยละของสถานศึกษาที่มีสัดส่วนของ คอมพิวเตอร์ต่อนักเรียนตามเกณฑ์ที่ กำหนด 3. ร้อยละของสถานศึกษาที่มี School net / Homepage 4. ร้อยละของสถานศึกษาที่มีฐานข้อมูลใน การบริหารจัดการที่เพียงพอต่อการใช้ 5. ร้อยละของพื้นที่การจัดทำ School Mapping
	3. มีวัฒนธรรมและค่านิยมในการ ทำงานที่เน้นด้านการให้บริการ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์	1. ร้อยละของครูและบุคลากรทางการ ศึกษาที่มีความพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ ของการปฏิบัติงาน 2. ระดับความพึงพอใจของผู้เรียนและ ผู้ปกครองที่มีต่อสถานศึกษาในการให้ บริการ
	4. หน่วยงานและสถานศึกษามีการ บริหารจัดการที่ดีและมีมาตรฐาน ใกล้เคียงกัน	1. พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานในการบริหาร 2. ร้อยละของสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์ มาตรฐานขั้นต่ำของการบริหารจัดการที่ดี 3. ร้อยละของผู้ปกครองที่มีความพึงพอใจ ในมาตรฐานของโรงเรียน 4. จำนวนเรื่องที่ยื่นฟ้องหรือกระจาย อำนาจในปี
	5. มีครูเพียงพอและตรงกับสาขา วิชาที่สอน	1. ร้อยละของจำนวนครูในสาขาที่ ขาดแคลน 2. ร้อยละของครูที่มีวุฒิตามสาขา วิชาที่สอน 3. ร้อยละของสถานศึกษาที่มีสัดส่วนครู ต่อนักเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 4. อัตราส่วนของครูต่อนักเรียน 5. ร้อยละของโรงเรียนที่มีครูตามเกณฑ์

ตาราง 5 (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	KPI
ด้านกระบวนการภายใน	1. มีรูปแบบการจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับทุกกลุ่มเป้าหมาย	1. ร้อยละของสถานศึกษาที่ได้จัดการศึกษาที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย 2. ร้อยละของครูที่ใช้รูปแบบและเทคนิคการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3. ร้อยละของครูที่ใช้รูปแบบและเทคนิคการเรียนการสอนเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย
	2. เครือข่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	1. พัฒนาเกณฑ์ความร่วมมือของชุมชนท้องถิ่น องค์กร ผู้ปกครอง 2. ร้อยละของสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์ความร่วมมือ 3. ร้อยละของสถานศึกษาที่ได้รับการสนับสนุนจากชุมชน องค์กร
	3. มีหลักสูตรสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น	1. ร้อยละของสถานศึกษาที่มีหลักสูตรท้องถิ่นสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน 2. จำนวนการประชุมร่วมกำหนดหลักสูตรของคณะกรรมการสถานศึกษา 3. ร้อยละของสถานศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนโดยใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน
	4. มีรูปแบบและเทคนิควิธีการจัดการเรียนหลากหลายและเฉพาะทาง	1. จำนวนรูปแบบและเทคนิคการจัดการจัดการเรียนรู้ที่นำมาใช้ในการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอน 2. ร้อยละของครูที่ใช้รูปแบบและเทคนิคการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3. ร้อยละของครูที่ใช้รูปแบบและเฉพาะเทคนิคการเรียนการสอนเฉพาะทางสำหรับกลุ่มเป้าหมายพิเศษ
	5. มีระบบ ICT สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่เพียงพอ	1. ร้อยละของสถานศึกษาที่มีการใช้สื่อและเทคโนโลยีตามเกณฑ์

ตาราง 5 (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	KPI
ด้านกระบวนการ ภายใน	6. สถานศึกษามีกระบวนการ ประกันคุณภาพภายใน	2. ร้อยละของสถานศึกษาที่มีระบบห้อง สมุด IT 1. ร้อยละของสถานศึกษาที่มีระบบ ประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ 2. ร้อยละของสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน ตามเกณฑ์ 3. ร้อยละของสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์ การประเมินคุณภาพภายนอก
ด้านนักเรียน	1. ประชากรในวัยเรียนได้รับ โอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง และเสมอภาค 2. นักเรียนได้เรียนจนจบหลักสูตร การศึกษาภาคบังคับ / การศึกษา ขั้นพื้นฐาน 3. ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาแห่งชาติ 3.1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ 3.2 ผู้เรียนมีความสามารถในการ คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มี วิจารณญาณ มีความคิด สร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมี วิสัยทัศน์	1. ร้อยละของประชากรวัยเรียนที่มีอายุ ย่างเข้าปีที่ 7 ได้เข้าเรียน ป.1 2. ร้อยละของประชากรวัยเรียนที่ได้รับ การบริการการศึกษา (เด็กปกติ ด้อย โอกาส พิการความสามารถพิเศษ) 3. ร้อยละของประชากรที่เข้าเรียนใน พื้นที่เขตบริการ 1. ร้อยละของนักเรียนที่จบการศึกษาใน เวลาที่จบหลักสูตร 2. ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนด 1. ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนด 2. ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านเกณฑ์การ ประเมินแต่ละช่วงชั้น (ป1.-3 , ป.4 –6, ม.1-3 , ม.4-6)

ตาราง 5 (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	KPI
	3.3 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะ ที่จำเป็นตามหลักสูตร	
	3.4 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหา ความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	
	3.5 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่อ อาชีพสุจริต	
	3.6 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และจิตที่ดี	
	3.7 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและ ลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา	
	4. ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	1.อัตราการเข้าสู่ระบบการศึกษาต่อเนื่อง 2.ดัชนีการใฝ่รู้ใฝ่เรียนจากเครื่องมือ 3.อัตราการกลับเข้าสู่ระบบการศึกษา

ที่มา: กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). เอกสารประกอบการศึกษาดำเนินการด้วยตนเองหลักสูตร
ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. หน้า 29-34.

ดังนั้นการประยุกต์ใช้แนวคิดการประเมินผลองค์การแบบสมดุลในสถานศึกษานั้นมีความ
สำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษา เพราะเป็นสิ่งที่สนับสนุนในการวางแผน
เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนในด้านต่างๆ ภายใต้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดย
มุ่งนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาว่าการปฏิบัติงาน
ด้านต่างๆ จะบรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ และสามารถสนองความต้องการของชุมชน
สังคมได้หรือไม่ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงทำการศึกษานำระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล
(Balanced Scorecard) มาใช้ในสถานศึกษา ตามมุมมองทั้ง 4 มุมมอง มีประเด็นที่จะศึกษาในงาน
วิจัยครั้งนี้ดังต่อไปนี้

1. มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ศึกษาถึงความพึงพอใจในการจัดการศึกษาของนักเรียน ผู้ปกครอง คุณภาพของผู้เรียน และการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน ศึกษาถึงกระบวนการบริหารงาน การบริหารงานวิชาการ

3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ศึกษาถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้เป็นครูตามมาตรฐานวิชาชีพ

4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ศึกษาถึงการบริหารงบประมาณและทรัพยากร

2.4 กรอบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล

กรอบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลทั้ง 4 มุมมอง ดังมีรายละเอียดดังนี้

2.4.1. การประเมินมุมมองด้านนักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

มุมมองด้านนักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง แบ่งลูกค้ำออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา วัตถุประสงค์ของการประเมินในมุมมองนี้คือ ความพึงพอใจในการจัดการศึกษาของนักเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คุณภาพของนักเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

คุณภาพของนักเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ตัวผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญของผลผลิต และเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 6 กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545: 5) จึงทำให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้พัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อใช้เป็นกรอบการประเมินคุณภาพจากภายนอก และเพื่อเป็นแนวทางในการประเมินการจัดการศึกษาในสถานศึกษามี 7 มาตรฐาน พิจารณาแล้วครอบคลุมพฤติกรรมของผู้เรียนตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2547: 3)

1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์
2. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์
3. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร
4. ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

5. ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

6. ผู้เรียนมีสุนทรีย์ สุขภาพกายและจิตที่ดี

7. ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน ครู นักเรียน จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 8(2) กล่าวว่า การจัดการศึกษาให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อทำให้การปฏิรูปการศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอน การระดมทรัพยากรการเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมดำเนินการ และร่วมรับผลประโยชน์ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ (กรมสามัญศึกษา. 2544: 21-23)

ความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการจัดการศึกษา เป็นความรู้สึกทางบวกที่มีต่อการจัดการศึกษา หรือเป็นไปตามที่คาดหวังในการจัดกิจกรรมทางการศึกษาและเกิดผลสำเร็จ มีความมุ่งมั่นที่จะร่วมงาน มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับบุญมั่น ธนาสุภวัฒน์ (2539: 158) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นเจตคติทางบวกของบุคคลที่มีต่องาน หรือกิจกรรมที่เขาทำ ซึ่งเป็นผลที่ทำให้เกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน จะส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่าการประเมินมุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นเป็นการประเมินความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา คุณภาพของผู้เรียนตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.4.2 การประเมินมุมมองด้านกระบวนการภายใน

มุมมองด้านกระบวนการภายในสำหรับสถานศึกษารวมถึงกระบวนการบริหารการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนงานบริหารที่จะสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนการสอน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดแนวทางในการจัดการศึกษาโดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผู้เรียนเพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในด้านเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจและการเมือง กล่าวคือให้ความสำคัญกับกระบวนการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามมาตรา 24 กำหนดให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังนี้ 1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรม ให้สอดคล้องกับกับ ความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา 3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น

ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง 4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา 5) ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้สอนสามารถ จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนการสอนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้ และมีความรอบรู้รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้เรียน และผู้สอนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ 6) จัดการเรียนรู้ให้เกิด ขึ้นได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคลทุกฝ่าย เพื่อร่วมมือกันพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน (สุวิทย์ มูลคำ; และ อรทัย มูลคำ. 2544: 135-136)

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจะประสบความสำเร็จได้ต้อง อาศัยบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู บุคลากรฝ่ายสนับสนุนและนักเรียนที่มีความพร้อม ความรู้ความเข้าใจถึงวิธีการการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสม ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าผู้ บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะมีหน้าที่กำกับดูแลการจัดการเรียนการสอนให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการบริหารการเรียนการสอน (กมล ภูประเสริฐ. 2545: 5) ดังนี้

1. การรวบรวม วิเคราะห์และกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับ หน่วยการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. การกำหนดการเตรียมการและการจัดหาสื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์เครื่องมือใช้ ที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน เมื่อกิจกรรมการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนปฏิบัติ สื่อและ อุปกรณ์ก็จะเป็นสิ่งจำเป็นที่นักเรียนต้องใช้ปฏิบัติ

3. การกำหนดวิธีการประเมินที่หลากหลาย เหมาะสมตรงกับสภาพที่เป็นจริง

4. การจัดทำแผนการจัดการเรียนการสอนของครูแต่ละคนให้เหมาะสมกับระดับ

ชั้น

5. การควบคุมดูแลและส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแผนการ สอน โดยการเยี่ยมชั้นเรียน มีการนิเทศภายในรูปแบบต่าง ๆ

6. การร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการเรียนการสอนโดยการนิเทศภายใน การพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมด้านสื่อการเรียนการสอน และการแสวงหาความช่วยเหลือจากแหล่ง ภายนอกสถานศึกษา

ปัญจะ เกสรทอง (สุณี ทรัพย์ประเสริฐ. 2547: 34.; อ้างอิงจากปัญจะ เกสรทอง. 2002. วิสัยทัศน์การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. (Online). Accessed 8 January. Available from <http://www.emisc.moe.go.th>.) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องกำกับดูแลการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนให้ครูสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ คือ

1. จัดครูรับผิดชอบในหมวดวิชาต่าง ๆ โดยจัดให้สอนตามความถนัด ความรู้และ ประสบการณ์ของครู ให้การสนับสนุนเป็นที่ปรึกษาและพัฒนาครู
2. ดูแลส่งเสริมให้มีการค้นคว้า มีการใช้สื่อที่ดีและความหลากหลาย

3. จัดส่งเสริมให้สถานศึกษามีห้องสมุดเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ มีความสะอาด ร่มรื่น

4. ดูแลส่งเสริมให้ครู สามารถให้ความรู้แก่นักเรียนอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับ สภาพปัญหาสภาพร่างกาย สติปัญญาและความต้องการของนักเรียนแต่ละคน

5. ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ติดตามการปฏิบัติงานของครูและผลที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอเพื่อแก้ไขและ ปรับปรุง พัฒนาระบบการเรียนการสอน

7. ดูแลส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาปรับปรุงการทำผลงานทางวิชาการให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ทำผลงานต่อผู้เรียน

โดยสรุปว่าการประเมินมุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้กำหนดกรอบของการ ประเมินผลองค์การแบบสมดุล ต้องการประเมินการบริหารงานเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียน การสอนของครูผู้สอนให้มีประสิทธิภาพ

2.4.3. การประเมินมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นมุมมองที่ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนา องค์การและจัดได้ว่าเป็นมุมมองที่มีความสำคัญมากอีกมุมมองหนึ่ง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะ ต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงานและการจัด กระบวนการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ซึ่ง วาสนา เดชอุดม (2528: 1) กล่าวว่า บุคลากรเป็น ส่วนสำคัญต่อองค์กรหากองค์กรใดมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ ก็นับได้ว่าองค์กรนั้นมีทรัพย์สิน อันมีค่าที่จะนำความก้าวหน้ามาสู่องค์กรนั้น ๆ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534: 27) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการ ส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

พิชัย เสี่ยมจิตต์ (2542: 109) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยการนำเอาวิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิด ประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการสรรหาและเลือกบุคคลเข้าทำงานอย่างเหมาะสมพร้อม ทั้งรู้จักกระตุ้นให้เขาเหล่านั้นเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ในงานนั้น ๆ อีกด้วย

การพัฒนาบุคลากรมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญดังนี้ 1) การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร 2) ตรวจสอบความจำเป็นและความต้องการของแต่ละส่วนงาน กำหนดแผนและโครงการในการพัฒนาบุคลากร 3) เสนอแผนและโครงการเพื่อขอความเห็นชอบ 4) กำหนดระเบียบและวิธีปฏิบัติในการดำเนินการประเมินผล (พิชัย เสี่ยมจิตต์. 2542: 136) และสมพร เสรีวัลลภ (2539: 112) ได้ศึกษาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลาย เช่น การ

อบรม การประชุม การอบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงาน การศึกษาเพิ่มเติม และบัณฑิต อินทรีน (2526: 56) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา โดยวิธีการบรรยาย การสาธิต การอภิปราย เป็นต้น จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กำหนดในมาตรา 24 และ 30 กำหนดให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา เพราะการวิจัยในชั้นเรียน เป็นการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเรียกว่า “นวัตกรรมทางการศึกษา” (ทัศน สว่างศักดิ์. 2543: 74) ดังนั้นการประเมินมุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะการเรียนการสอนด้านการสอน การปฏิบัติงาน โดยวิธีการฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การบรรยายและการสาธิต การทำวิจัยในชั้นเรียนและการพัฒนาด้านเทคโนโลยี

โดยสรุปการประเมินมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา คือ การที่ผู้บริหารได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถด้านการปฏิบัติงานสอนด้วยวิธีการหลากหลาย ได้แก่องค์ประกอบด้านความสามารถของบุคลากรประกอบด้วย ความรู้ เจตคติ ทักษะและความพึงพอใจของบุคลากร

2.4.4. การประเมินมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากรเป็นมุมมองด้านการสนับสนุนให้มุมมองอื่น ๆ สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่ละสถานศึกษาจะต้องมีการบริหารจัดการให้สถานศึกษาของตนให้ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์อย่างสูงสุดกับตัวผู้เรียน

ทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้การจัดการศึกษาดำเนินไปได้และครอบคลุมทั้งที่เป็นตัวเงิน บุคลากร เทคโนโลยีหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งต้องมีระบบการจัดการที่ดี ให้คุ้มค่าที่สุด (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 58)

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้วางกรอบแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาไว้ คือ เน้นให้เป็นระบบที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระ และคล่องตัวในการบริหาร เน้นการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารทรัพยากรเป็นกลไกที่จะกระตุ้นให้สถานศึกษาดำเนินการตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการศึกษา ซึ่งมีหลักการสำคัญดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 48-49)

1.หลักความเป็นธรรม (Equity) เพื่อให้ทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาที่เท่าเทียมกัน แม้ตัวผู้รับการศึกษามีความแตกต่างกันในลักษณะต่าง ๆ ดังนั้น ความเป็นธรรมหมายถึงความเท่าเทียมกันของผู้ที่มีลักษณะ และความต้องการที่จำเป็นแบบเดียวกันและความไม่เท่ากัน หรือแตกต่างกัน สำหรับผู้ที่มีความต้องการและความจำเป็นไม่เหมือนกัน

2. หลักความเสมอภาค (Equality) หลักความเสมอภาคจะพิจารณาจากความแตกต่างในสภาพและลักษณะของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาที่มีสภาพและลักษณะเหมือนกันควรได้รับเท่าเทียมกัน ส่วนสถานศึกษาที่มีสภาพและลักษณะต่างกัน เช่น ขนาด ทำเล เศรษฐกิจ ต่างกันก็ต้องนำมาพิจารณาเป็นค่าปรับให้เสมอภาคกันและได้รับทรัพยากรไม่เท่ากัน ทั้งนี้ระบบข้อมูลของสถานศึกษาจะต้องมีความถูกต้อง สะท้อนความต้องการและความแตกต่างของสถานศึกษาอย่างแท้จริง

3. หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) คือ ต้องคำนึงถึงต้นทุน ค่าใช้จ่ายทุกหน่วยที่จ่ายไปต้องให้สูญเปล่าน้อยที่สุด ทั้งนี้ต้องมีระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คำนวณ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

4. หลักความพอเพียง (Adequacy) คือ ต้องคำนึงว่าทรัพยากรเพื่อการศึกษาไม่ว่าจะจัดสรรให้ด้วยวิธีใด ต้องสามารถทำให้สถานศึกษาสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด บางครั้งการคำนึงถึงเกณฑ์อย่างตายตัวอาจก่อให้เกิดปัญหา การได้รับทรัพยากรที่น้อยเกินไปจนไม่สามารถดำเนินงานได้ ก็จำเป็นต้องมีการปรับให้อยู่ในลักษณะที่พอเพียง

5. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เพื่อลดบทบาทของภาครัฐและให้สถานศึกษาสามารถแข่งขันกันภายใต้หลักความเสมอภาค และเป็นธรรมทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งนี้จะต้องผ่อนคลายกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้สถานศึกษามีอิสระมากขึ้นและเปลี่ยนบทบาทภาครัฐจากเป็นผู้จัดดำเนินการมาเป็นผู้กำหนดนโยบาย แผน มาตรฐานและการส่งเสริมสนับสนุนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มาตรฐานและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

6. หลักเสรีภาพ (Freedom of Choice) คือ การให้ผู้เรียนมีสิทธิเลือกเข้าเรียนในสถานศึกษาตามความต้องการเท่ากับเป็นการเพิ่มอำนาจในการซื้อให้กับผู้บริโภค (ผู้เรียน) และให้ความต้องการของผู้บริโภค เป็นความต้องการที่มีอำนาจซื้ออย่างแท้จริง ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้กลไกตลาด มีการแข่งขันกันมากขึ้น เนื่องจากความต้องการในการเข้าเรียนแต่ละสถานศึกษา จะสะท้อนให้เห็นถึงปริมาณเงินที่สถานศึกษาพึงจะได้รับ หมายถึง สถานศึกษาจะต้องแข่งขันกันพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาที่สนองตอบความต้องการของผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่ถือผู้เรียนสำคัญที่สุด

7. หลักการปฏิบัติได้จริง (Practicality) การจัดสรรงบประมาณที่นำมาปฏิบัติต้องมีรูปแบบ วิธีการคำนวณที่สามารถอธิบายให้ทุกฝ่ายเข้าใจได้ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน สามารถทำนายและตรวจสอบได้

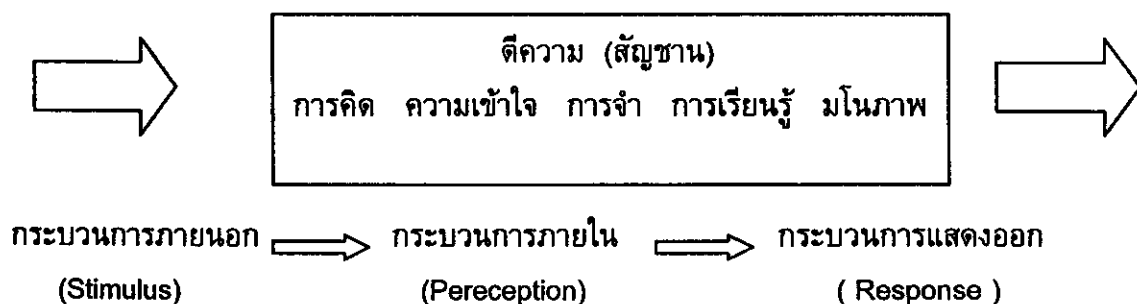
การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาที่จะต้องอยู่ในกระบวนการบริหารตามหลักการบริหารทั่วไป คือ ต้องมีการวางแผน การบริหารตามแผนหรือการดำเนินการ การควบคุม และการประเมินผล ซึ่งการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในระบบใหม่อยู่ภายใต้ระบบงบประมาณแบบเน้นผลงาน เป็นการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน มีความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพขององค์การ

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการรับรู้ (Perception)

การรับรู้ (Perception) เป็นคำที่มีความหมายเกี่ยวข้องกับจิตวิทยา สังคมและพฤติกรรม การรับรู้ ได้มีนักจิตวิทยาและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้

3.1 ความหมายของการรับรู้

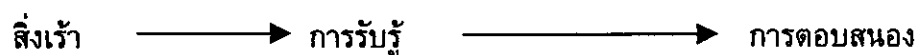
สุภัทรา เสงสานิชย์ (2541: 15) กล่าวว่า การรับรู้ คือ การสัมผัสที่สามารถสื่อความหมาย เป็นการแปล หรือตีความแห่งการสัมผัสได้รับออกมาเป็นหนึ่งสิ่งใด ที่มีความหมายอันเป็นสิ่งที่รู้จัก และเข้าใจกันในการแปล หรือตีความหมายของการสัมผัสนั้น จำเป็นที่อินทรีย์จะใช้ประสบการณ์เดิม หรือ ความชัดเจนแต่หนหลัง แต่หากเราไม่มีความรู้เดิม หรือลืมเรื่องนั้นๆ ไป ก็จะไม่มีการรับรู้สิ่งนั้นๆ จะมีก็เพียงแต่สัมผัสกับสิ่งเร้าเท่านั้น กระบวนการของการรับรู้ จึงหมายถึง กระบวนการที่คาบเกี่ยวระหว่างความรู้สึก ความเข้าใจ การคิด การเรียนรู้ การตัดสินใจ และเป็น การแสดงพฤติกรรม ซึ่งสามารถเขียนเป็นภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 แผนภูมิแสดงกระบวนการรับรู้

ที่มา: สุภัทรา เสงสานิชย์. (2541). การรับรู้ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจในช่วง พ.ศ. 2540 - 2541 และพฤติกรรมการประหยัของบิดา มารดาและบุตรวัยรุ่น. หน้า 15.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543: 147) กล่าวว่า การรับรู้เป็นกระบวนการที่เกิดแทรกระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองดังนี้



เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (วรภากรณ์ มณีบางกา. 2546: 32-33 ; อ้างอิงจาก เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2522. รายงานการวิจัยเรื่องระบบและโครงสร้างที่มีผลกระทบต่อการบริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. หน้า 47) กล่าวว่า การรับรู้ของบุคคลแต่ละคนในสิ่งต่างๆ ย่อมไม่เหมือนกันเพราะต่างคนต่างก็มีการรับรู้ที่แตกต่างกันออกไป และเป็นการยากที่จะให้บุคคล

ดังกล่าวมีความคิดเห็นหรือเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องเดียวกันด้วยเหตุนี้บุคคล แม้ว่าจะอยู่ภายในเหตุการณ์เดียวกันเห็นเหตุการณ์เดียวกัน หรือมีข้อมูลเหมือนกันอาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันได้

การรับรู้ หมายถึง กระบวนการภายในของบุคคลตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่รับเข้ามา ด้วยอวัยวะสัมผัสทั้งห้าแล้วเกิดการแปลความหมายของสิ่งเร้ารอบ ๆ ตัวจนเกิดเป็นความรู้ความเข้าใจโดยอาศัยประสบการณ์เดิมในการแปลความหรือตีความกับสิ่งเร้าซึ่งการรับรู้ของบุคคลอาจจะแตกต่างกันออกไป

สุชา จันทน์โฮม (2540: 117) กล่าวว่า การรับรู้ คือ การตีความหมายจากการรับสัมผัส (Sensation) ในการรับรู้เราไม่เพียงแต่มองเห็น ได้ยินหรือได้กลิ่นเท่านั้น แต่เราต้องรับรู้ได้ว่าวัตถุหรือสิ่งที่เรารับรู้นั้นคืออะไร มีรูปร่างอย่างไร อยู่ทิศใด ไกลมากน้อยเพียงใด ทั้งหมดนี้เรารอบอกได้ว่าเป็นการใส่ความหมายกับสิ่งต่างๆ ที่ผ่านเข้ามาในการรับสัมผัส

สุรินทร์ มีลาภสัน (2542: 13) การรับรู้ คือ อาการสัมผัสที่มีความหมาย (Sensation) เป็นการแปลหรือตีความแห่งการสัมผัสที่ได้รับออกมาเป็นสิ่งที่มีความหมาย อันเป็นที่รู้จักและเข้าใจกันในการแปลหรือตีความของการสัมผัสนั้น จำเป็นที่อินทรีย์จะต้องใช้ประสบการณ์เดิมหรือความรู้เดิม หรือความจัดเจนที่มีมาแต่หนหลัง หากคนเราไม่มีความรู้เดิมหรือลืมเรื่องๆ นั้นไป ก็จะไม่มีการรับรู้สิ่งนั้น ๆ จะมีเพียงแต่การสัมผัสกับสิ่งเร้าเท่านั้น

กมลรัตน์ หล้าสูงษ์ (2538: 33) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง การแปลความหมาย หรือตีความสิ่งเร้าของอวัยวะรับสัมผัส ส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้ง 5 ส่วน ได้แก่ หู ตา จมูก ลิ้น และผิวหนัง การตีความหมายนี้มีอาศัยประสบการณ์เดิม

ปรมะ สตะเวทิน (2530: 67-68) กล่าวถึง การรับรู้ว่าเป็นกระบวนการตีความหมาย สิ่งที่เราพบเห็นในสิ่งแวดล้อม ส่วนความหมาย (Meaning) คือ สิ่งที่เกิดจากกระบวนการตีความหมาย หรือ การรับรู้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เราจะมีความหมายต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับการที่เรารับรู้ (Perceive) หรือ ตีความหมาย (Interpret) สิ่งนั้นอย่างไรในการรับรู้ และตีความหมายสิ่งที่เราพบเห็น เรากระทำโดยอาศัยประสบการณ์ของเรา ประสบการณ์ของเรามีอิทธิพลต่อการรับรู้ และความหมายของเราต่อสิ่งที่เราพบเห็น

ประสบการณ์ คือ สิ่งที่เรารับรู้ พบเห็น มีความหมายและจดจำไว้ใช้ ได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยม ภาษา ความรู้ สถานะทางสังคม ทักษะคติ บุคลิกลักษณะ ศาสนาวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี อาชีพ ความต้องการ อารมณ์ เป็นต้น เรารับรู้และตีความหมายสิ่งที่ประสบโดยอาศัยความหมายจากประสบการณ์ที่เรามีอยู่ หากสิ่งที่เราพบเห็นเป็นสิ่งที่ใหม่ซึ่งเราไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน เราก็ทำในสิ่งนั้น มีความหมายได้ด้วยการเลือก (select) เพิ่มเติม (Add) บิดเบือน (Distort) หรือโยง (Relate) สิ่งนั้นให้เข้ากับประสบการณ์ของเรา ดังได้กล่าวแล้วว่า ประสบการณ์ (Experience) มีอิทธิพลต่อการรับรู้ (Perception) และความหมาย (Meaning) ของ

คนแต่เนื่องจากคนแต่ละคนมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ไม่มีใครที่จะมีประสบการณ์เหมือนกันทั้งหมด ดังนั้น แต่ละคนจึงมีการรับรู้ และแปลความหมายต่อสิ่งที่เราพบเห็นแตกต่างกันไป

การรับรู้ เป็นขั้นตอนแรกของการมีพฤติกรรม แต่การรับรู้เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งเท่านั้น ในการเกิดพฤติกรรม ยังมีตัวแปรอื่น ๆ อีกมากมายที่มีส่วนในการเกิดพฤติกรรม เช่น ทักษะคิด บทบาท และความคาดหวังในบทบาท แรงจูงใจ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การรับรู้มีความสำคัญต่อพฤติกรรมในแง่ที่ว่า ถ้าบุคคลรับรู้ถูกต้องแม่นยำการแสดงพฤติกรรมก็จะออกไปในรูปหนึ่ง ถ้าบุคคลรับรู้อย่างไม่ถูกต้องแม่นยำก็จะทำให้การแสดงพฤติกรรมจะออกมาในอีกรูปแบบหนึ่ง นั่นคือ การรับรู้มีส่วนทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน

รัจรี นพเกตุ (2540: 3) กล่าวว่า การรับรู้เป็นกระบวนการประมวลและตีความข้อมูลต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวคน โดยผ่านอวัยวะรับความรู้สึก

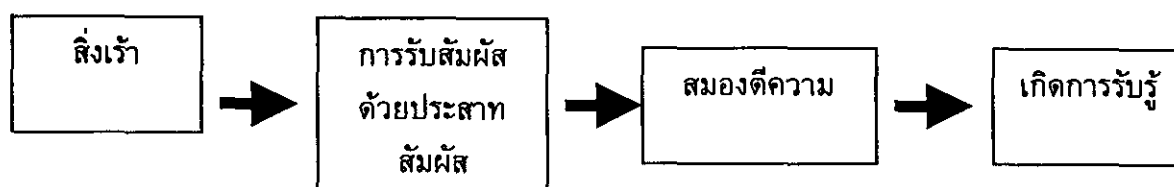
อารี พันธมณี (2540: 139) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการแปลความหมายของสิ่งเร้าที่มากกระทบกับประสาทสัมผัส โดยการแปลความหมายขึ้นอยู่กับประสบการณ์ เป็นการสร้างความหมายเกี่ยวกับสิ่งนั้นให้กับตัวเรา เช่น สายตาที่มองเห็นภาพ และแปลความหมายเป็นสิ่งที่สวยงาม น่าเกลียด เป็นต้น

ก๊าด (นริศรา อุปกรณ์ศิริกร. 2542: 12 ; อ้างอิงจาก Good. 1981. *Dictionary of Education*.p 413) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง การตระหนักในเรื่องที่เกี่ยวกับสิ่งเร้าภายนอกที่ประสบเป็นประจำ เช่น วัสดุ สถานการณ์ต่าง ๆ ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากสิ่งเร้าดังกล่าวเรารู้สึก

มุชิน (Muthin. 1983: 13) กล่าวว่า การรับรู้ คือ การนำเอาลักษณะต่างๆ ของสิ่งเร้าและสิ่งที่อยู่ภายในตัวของบุคคล คือ ความรู้ การเรียนรู้ ประสบการณ์ในอดีตของบุคคลมารวมกัน เป็นการรับรู้ของบุคคล

โกเดนทร์สัน ; และ ลองแมน (Goldenson ; Longman. 1984: 543) กล่าวว่า การรับรู้ เป็นการรับรู้วัตถุ สิ่งของ ความสัมพันธ์และเหตุการณ์ โดยอาศัยสัมผัสและกิจกรรมเหล่านี้ทำได้โดยใช้อวัยวะสัมผัสและแปลความหมาย

สรุปได้ว่า การรับรู้ เป็นลักษณะทางจิตวิทยาอย่างหนึ่งของมนุษย์ ซึ่งหมายถึงเป็นการตีความ แปลความหมายจากสิ่งแวดล้อม สิ่งเร้าโดยสมองและเป็นกระบวนการจิตวิทยาพื้นฐานของมนุษย์ ทำให้เกิดความจำ ความคิด หรือการเรียนรู้ ซึ่งกระบวนการในการรับรู้เป็นการแสดงออกถึงความรู้ ความเข้าใจ และความรู้สึกจากการมองเห็น การได้ยิน การอ่าน และการตีความเกี่ยวกับปัจจัยหรือสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่มากกระตุ้นประสาทสัมผัสของบุคคล และมีผลทำให้เกิดการตอบสนองในแบบของการกระทำ หรือความนึกคิด หรือเป็นกระบวนการที่บุคคลได้รับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมรอบตัว และมีการวิเคราะห์ตีความข่าวสารข้อมูลนั้น จนเกิดความเข้าใจในข่าวสารข้อมูลนั้นอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 แผนภูมิแสดงกระบวนการรับรู้

3.2 ลักษณะสำคัญของการรับรู้

เพื่อให้ได้กรอบความคิดของการรับรู้ที่ชัดเจน จึงได้ศึกษาลักษณะสำคัญของการรับรู้ไว้ดังนี้

สุริย์ กาญจนวงศ์ (2542: 11) กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการรับรู้ไว้ว่า

1. เราสัมผัสสิ่งเร้า แต่เรารับรู้วัตถุและเหตุการณ์
2. การรับรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการสัมผัส ซึ่งเป็นการกระทำที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ ไม่จำเป็นต้องใช้ความพยายามในการแปลงข้อมูลที่ได้รับจากการสัมผัสแต่ประการใด
3. การรับรู้เกิดขึ้นจากการแปลงความข้อมูลที่ได้รับจากประสาทสัมผัสทุกส่วนประกอบกัน

4. การรับรู้เป็นกระบวนการของความตั้งใจที่จะรับรู้ การรับรู้เป็นการคัดเลือก กล่าวคือ คนเราไม่สามารถรับรู้วัตถุหรือเหตุการณ์ทุกอย่างได้ในเวลาเดียวกัน คนเราจึงต้องเลือกรับรู้และเมื่อรับรู้เรื่องใดแล้ว คนเราก็จะเป็นฝ่ายกระทำการรับรู้ นั้น

เคมปี (นริศรา อุปกรณ์ศิริการ. 2542: 12 ; อ้างอิงจาก Kemp. 1985. *The Instructional Design Process*. pp. 10-11) ได้ศึกษาลักษณะของการรับรู้ไว้ดังนี้

1. พฤติกรรมทุกพฤติกรรมย่อมมีเกี่ยวข้องกับการรับรู้
2. พฤติกรรมเป็นผลเกี่ยวข้องมาจากการรับรู้เดิม และพฤติกรรมเป็นจุดเริ่มต้นของการรับรู้อื่น ๆ ต่อไป

3. ผู้รับรู้และสิ่งแวดล้อมมิได้อยู่อย่างอิสระ
4. การให้ความหมายต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด จำเป็นต้องใช้ประสบการณ์เดิมที่สะสมไว้
5. ประสบการณ์การรับรู้เป็นสิ่งเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล
6. การรับรู้เป็นการประสานงานกันระหว่างประสบการณ์เดิมกับประสบการณ์ใหม่
7. สิ่งที่เคยเกิดขึ้นในประสบการณ์เดิม ย่อมมีอำนาจเหนือกว่าสิ่งที่ไม่เคยสัมผัส

จากลักษณะการรับรู้ดังกล่าว แสดงว่า การรับรู้เป็นลักษณะต่อเนื่องกันของประสบการณ์ และเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการสัมผัส และเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ การรับรู้เป็นกระบวนการของความตั้งใจที่จะรับรู้ การรับรู้เป็นการคัดเลือก คนเราไม่สามารถรับรู้วัตถุหรือเหตุการณ์ทุกอย่างได้

ในเวลาเดียวกัน คนเราจึงต้องเลือกรับรู้และเมื่อรับรู้เรื่องใดแล้ว คนเราก็จะเป็นฝ่ายกระทำการรับรู้นั้น

3.3 ประเภทของการรับรู้

กมลรัตน์ หล้าสูงษ์ (2528: 228-229) กล่าวว่า การรับรู้ แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การรับรู้ทางอารมณ์ หมายถึง การรับรู้ความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ เช่น รู้สึกดีใจ เสียใจ ตื่นเต้น รักเกลียด ชื่นชม เป็นต้น
2. การรับรู้ลักษณะของบุคคล ต้องอาศัยการแปลข้อมูล 3 ประการ คือ
 - 2.1 ลักษณะทางกายภาพ เช่น รูปร่าง หน้าตา ลักษณะแขนขา เท้า สีผิว
 - 2.2 พฤติกรรม เช่น การพูดคุย การยิ้ม การหัวเราะ การเดิน
 - 2.3 คำบอกเล่า เช่น คำบอกเล่าจากญาติพี่น้อง เพื่อน ผู้ใกล้ชิด
3. การรับรู้ภาพพจน์ของกลุ่มบุคคล หมายถึง มโนภาพ หรือมโนคติของสิ่งต่าง ๆ ตามที่บุคคลรับรู้ เป็นภาพที่อยู่ในความคิด หรือจินตนาการของบุคคล และบุคคลสามารถ บอกลักษณะของภาพเหล่านั้นให้ผู้อื่นทราบได้ด้วย
4. การรับรู้ปรากฏการณ์ทางสังคม เป็นการตีความหรือแปลความหมายสิ่งต่าง ๆ หรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม ตามความเชื่อตนเอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และสามารถอธิบายสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นได้ การรับรู้ปรากฏการณ์ทางสังคมนั้นขึ้นอยู่กับสาเหตุสำคัญ 2 ประการคือ
 - 4.1 ระดับการรับรู้ หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เชาว์ปัญญาหรือความเฉลียวฉลาด เมื่อต่างกันย่อมผลในการตีความต่อสิ่งต่าง ๆ ได้ต่างกันด้วย
 - 4.2 การเปลี่ยนการรับรู้ คือ ถ้าผู้มีการรับรู้ต่ำ เมื่อได้มีโอกาส สนทนา หรืออภิปรายกับผู้ที่มีการรับรู้สูง ก็อาจจะถูกผู้มีการรับรู้สูง เปลี่ยนแนวคิด หรือ แนวทางการรับรู้ได้

3.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลและกำหนดการรับรู้

สิ่งเร้าเดียวกัน อาจจะทำให้คนสองคนรับรู้ต่างกัน ฉะนั้น การที่มนุษย์สามารถรับรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ต้องอาศัยปัจจัยหลาย ๆ อย่าง การจะรับรู้ได้ดีมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล เช่น อวัยวะสัมผัส ความตั้งใจ ความสนใจในขณะนั้น และประสบการณ์ที่ผ่านมาเนื่องจากสิ่งเร้าที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดการรับรู้มีอยู่มากมาย ดังนั้นการที่บุคคลจะเลือกรับรู้สิ่งเร้าอย่างใดอย่างหนึ่งในขณะใดนั้น จึงขึ้นอยู่กับสิ่งที่จะกล่าวดังต่อไปนี้ (กันยา สุวรรณแสง. 2532: 132) คือ

1. อิทธิพลจากภายนอก ได้แก่ ความเข้มข้น ขนาดของสิ่งเร้า การกระทำซ้ำ ๆ การกระทำสิ่งที่ตรงกันข้าม และการเคลื่อนไหว เป็นต้น

2. อิทธิพลจากภายใน ได้แก่ แรงจูงใจ การคาดหวัง ในที่นี้ จะแบ่งสิ่งที่มีอิทธิพลหรือปัจจัยการรับรู้ เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวผู้รับรู้ แบ่งได้ เป็น 2 ด้าน คือ

2.1.1 ด้านกายภาพ หมายถึง อวัยวะสัมผัส ถ้าอวัยวะสัมผัสสมบูรณ์ก็จะรับรู้ได้ดี ถ้าหย่อนสมรรถภาพ เช่น หูตึง ตาเอียง เป็นหวัด ก็จะรับรู้ได้ไม่ดี

2.1.2 ด้านสติปัญญา คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการรับรู้ มีหลายประการ เช่น ความจำ อารมณ์ สติปัญญา ความพร้อม การสังเกตพิจารณา เป็นต้น อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้เดิม ซึ่งนักจิตวิทยาถือว่าการรับรู้เป็นสิ่งที่เลือกสรรอย่างมีนัยตั้งแต่การเลือกสัมผัสเลือกเอาเฉพาะที่ต้องการและแปลความให้เข้าข้างตัวเอง

2.2 อิทธิพลของปัจจัยทางด้านจิตวิทยา มีดังนี้ คือ

2.2.1 ความรู้เดิม หมายถึง กระบวนการรับรู้ เมื่อสัมผัสแล้วต้องแปลเป็นสัญลักษณ์ โดยอาศัยความรู้เดิมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าที่เราจะรับรู้ ฉะนั้นหากไม่มีความรู้เดิมในเรื่องมาก่อนก็ย่อมจะทำให้การรับรู้ผิดไปจากความเป็นจริง เช่น จากประสบการณ์เดิม สภาพของจิตใจ อิทธิพลของสังคม เป็นต้น

2.2.2 ลักษณะของสิ่งเร้า คุณสมบัติของสิ่งเร้า ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ทำให้เราเกิดความสนใจที่จะรับรู้ หรือทำให้การรับรู้ของคนเราก่อเกิดความคลาดเคลื่อนไปจากความจริง เช่น ความใกล้ชิดกับสิ่งเร้า ความคล้ายคลึงกันของสิ่งเร้า ความต่อเนื่องกันของสิ่งเร้า และสภาพพื้นฐานของการรับรู้ เป็นต้น มีปัจจัยหลายประการ ที่มีผลต่อการรับรู้ของบุคคล และปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัจจัยดังกล่าวนี้มีผู้กล่าวไว้หลายทางดังนี้

จุฑา และ แมกเกนสัน (ประทีพย์ คนทัด. 2545: 17; อ้างอิงจาก Chung ; &

Meggenson. 1981. *Organizational Behavior : Developing Managerial Skills*. p.110)

ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ แบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ปัจจัยภายนอก ซึ่งได้แก่ ขนาดของสิ่งเร้า ความเข้มข้นหรือความรุนแรง สิ่งโดยตรงข้ามกัน สิ่งที่เกิดขึ้นซ้ำๆ การเคลื่อนไหว สิ่งแปลกใหม่หรือแนวทางใหม่ สถานภาพ และรูปโฉมภายนอกที่ปรากฏ

2. ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความต้องการ หรือสิ่งจูงใจ บุคลิกภาพ มโนภาพส่วนตัว ประสบการณ์ในอดีต เป็นต้น

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2524: 80) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ทางสังคมว่า มีปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ความต้องการ ของผู้รับรู้เอง จะทำให้ผู้รับรู้ต่อสิ่งเร้า ที่ส่งมาเป็นสิ่งที่สนองความต้องการของตัวเอง ความต้องการเป็นเหตุจูงใจให้เรารับรู้สิ่งที่ต้องการได้รวดเร็ว เช่น

ขณะกำลังหิว เราจะรับรู้สิ่งที่เกี่ยวข้องกับอาหารได้เร็ว เราจะได้ยินเสียงกระดิ่งของรถขายก๋วยเตี๋ยว ชัดเจนกว่าเสียงอื่น ๆ ที่เกิดในขณะเดียวกัน

2. ประสบการณ์ ของบุคคลทั่วไปมักจะติดตามสิ่งที่ตัวเองสัมผัสตามภูมิหลังของแต่ละคน

3. การเตรียมตัวไว้ก่อน การที่คนเรามีประสบการณ์ และการเรียนรู้สิ่งใดมาก่อนทำให้เราเตรียมที่จะตอบสนองต่อสิ่งนั้นในแนวเดียวกันที่เราเรียนรู้มา

4. บุคลิกภาพ บุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ เช่น บุคคลที่มีบุคลิกภาพแข็งแกร่ง ยึดมั่น จะรับรู้ความเปลี่ยนแปลงของสิ่งเราได้ช้ากว่าผู้ที่มีบุคลิกภาพยืดหยุ่น

5. ทักษะ ทักษะที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ถ้าคนเรามีทักษะที่ดีต่อใครคนใดคนหนึ่ง การกระทำของบุคคลนั้นจะถูกรับรู้ในทางที่ดีอยู่เสมอ

6. ตำแหน่งทางสังคม และบทบาททำให้คนเรารับรู้สิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน

7. วัฒนธรรม เป็นตัวการสำคัญที่ทำให้คนเรารับรู้อะไรแตกต่างกัน

8. สภาพทางอารมณ์ของผู้รับรู้มีผลต่อการรับรู้

สตีย์ (ประทิพย์ คนทัด. 2545: 18. ; อ้างอิงจาก Steers. 1984. *Antecedent and outcomes of organizational Commitment*. p 87) กล่าวว่า ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้บุคคลอื่น ๆ คือ

1. คุณลักษณะของบุคคลที่ถูกรับรู้ ได้แก่ ลักษณะทางร่างกาย การพูด การใช้ท่าทางการเคลื่อนไหวตามลักษณะอาชีพ หรือบุคลิกของผู้ถูกรับรู้

2. คุณลักษณะของบุคคลผู้รับรู้ ได้แก่ แนวความคิด ความรู้ ประสบการณ์ การตอบสนอง

3. คุณลักษณะของสถานการณ์ ได้แก่ องค์ประกอบทางสังคม บทบาทขององค์การ ตำแหน่งทางสังคม เป็นต้น

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่กำหนดการรับรู้ หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลต่อ การรับรู้ของบุคคลที่สำคัญมีความสนใจและความต้องการ ความรู้ ประสบการณ์เดิม ลักษณะของสิ่งเร้า และแรงจูงใจ สภาพแวดล้อม เป็นต้นซึ่งอิทธิพลดังกล่าว แบ่งออกเป็นอิทธิพลจากภายนอก เช่น สิ่งเร้าต่าง ๆ และอิทธิพลจากภายใน เช่น อวัยวะรับสัมผัส การรับรู้ประสบการณ์ แรงจูงใจ หรืออิทธิพลทางสังคม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ นั้น ได้แก่

1. ปัจจัยทางด้านสรีระของร่างกาย ได้แก่ ระบบประสาทสัมผัส เช่น หู ตา จมูก ลิ้น เป็นต้น

2. ปัจจัยทางด้านคุณลักษณะของผู้รับรู้ ได้แก่ ทักษะ อารมณ์ ค่านิยม ความต้องการ แรงจูงใจ บุคลิกภาพ ประสบการณ์ หรือความถี่ของประสบการณ์ เป็นต้น

3. ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ตำแหน่ง และบทบาททางสังคม องค์ประกอบทางสังคม วัฒนธรรม การจัดองค์การ และสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัว

จากแนวคิดของนักการศึกษาที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น ผู้วิจัยจึงขอสรุปเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้ศึกษาค้นคว้าในงานวิจัยครั้งนี้ คือ ทศนคติ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

3.5 การวัดการรับรู้

การวัดการรับรู้ในส่วนใหญ่นั้นแล้วใช้วิธีการที่คล้ายคลึงกันกับการวัดเจตคติ การวัดค่านิยม และการวัดบุคลิกภาพ ทั้งนี้เพราะการรับรู้เป็นส่วนหนึ่งของเจตคติ ค่านิยมและบุคลิกภาพ การวัดการรับรู้จึงรวบรวมได้ดังนี้ (นริศรา อุปกรณ์ศิริการ. 2542: 14-15 ; อ้างอิงจาก กมลรัตน์ หล้าสูงษ์. 2528. จิตวิทยาการศึกษา. หน้า 244.)

1.การสังเกต (Observation) มีวิธีการสังเกตการรับรู้ของบุคคลได้ 4 วิธี กล่าวคือ

- 1.1) พิจารณาที่ใบหน้าของบุคคล ว่ามีการแสดงออกทางสีหน้าอย่างไร
- 1.2) สังเกตที่สายตาหรือแววตา
- 1.3) พิจารณาที่บุคลิกภาพ ท่าทางของร่างกาย เช่นมืออาการตื่นเต้นหรือไม่เพียงใด
- 1.4) พิจารณาจากเจตนาของบุคคลว่า พฤติกรรมที่แสดงออกมามีเจตนาหรือไม่อย่างไร

2. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ดังนี้ 2.1) แบบสอบถามที่มีคำถามเป็นข้อความที่มีเพียงความคิดเดียว โดยให้ผู้เลือกตอบว่า เห็นด้วย-ไม่เห็นด้วย ใช่-ไม่ใช่ ถูก-ผิด ซึ่งในบางครั้งอาจมีว่า ไม่แน่ใจอยู่ด้วยกัน 2) แบบสอบถามที่มีคำถามมีหลายตัวเลือกเป็นมาตรวัด (Scaling) เป็นคำถามที่มีประโยคคำถามและมีคำตอบที่เป็นระดับการรับรู้ว่ามีน้อยเพียงใด โดยแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ปฏิบัติ ไม่ได้ปฏิบัติ หรือ 3 ระดับ ปฏิบัติ ปฏิบัติเป็นบางครั้ง ไม่ได้ปฏิบัติ หรือ 5 ระดับ เช่น ปฏิบัติมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

2.3) แบบสอบถามที่ใช้คำคู่ที่มีความหมายตรงกันข้ามกัน (The Semantic Differential) เป็นการใช้คำหรือวลีที่มีความหมายตรงกันข้ามกันเป็นคู่ ๆ โดยมีมาตรวัด ให้ผู้เลือกตอบตามสภาพการรับรู้ที่มีต่อเรื่องนั้น ๆ

3. การใช้แบบทดสอบและเครื่องมือทางจิตวิทยา โดยผู้ทำการทดสอบเสนอสิ่งเร้าแก่ผู้ถูกทดสอบ เพื่อให้แสดงพฤติกรรมหรือคำตอบออกมา สิ่งเร้าอาจเป็นรูปภาพหรือสิ่งอื่นก็ได้ แบบทดสอบทางจิตวิทยามีหลายอย่าง เช่น Rorschach Ink Blot Test และ Thematic Apperception Test ซึ่งเป็นวิธีให้ผู้ถูกทดสอบระบายความในใจจากการให้ดูภาพที่สร้างขึ้นอย่างไม่แจ่มชัด

การวัดการรับรู้ในงานวิจัยครั้งนี้ เน้นถึงการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ โดยใช้แบบสอบถามที่มีคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด

โดยสรุปการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุลของผู้บริหาร เป็นกระบวนการของผู้บริหารที่จะทำการเลือกข้อมูล จัดกระทำข้อมูล และแปลข้อมูล เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล ซึ่งเป็นการนำไปปฏิบัติและการจัดทำ

กลยุทธ์ ทำให้เห็นภาพความสำเร็จของสถานศึกษา มีการประเมินผลทั้ง 4 มุมมอง ประกอบด้วยมุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยแต่ละมุมมองนั้นจะเชื่อมโยง มีความสอดคล้องและสมดุลซึ่งกันและกัน

4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

การรับรู้ของบุคคลเป็นกระบวนการภายในของแต่ละคนที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่รับเข้ามาด้วย อวัยวะสัมผัสทั้งห้าแล้วเกิดการแปลความหมายของสิ่งเร้ารอบ ๆ ตัวจนเกิดเป็นความรู้ ความเข้าใจ โดยอาศัยประสบการณ์เดิมในการแปลความหมาย การรับรู้ของบุคคลจะแตกต่างกันไป องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล คือ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียน และทัศนคติ

4.1 ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษาเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน และมีผลต่อการรับรู้ เพราะ ระดับการศึกษาเป็นตัวชี้ถึงความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการนำมาใช้พัฒนางาน และส่งเสริมบทบาทในการบริหารงานของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังงานวิจัยของ สิริเพ็ญ เสาร์มณี (2545: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่องการบริหารของผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พบว่า ผู้บริหารที่ระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ส่วนงานวิจัยของสุวิทย์ แก้วอำไพ (2544: 90) ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางการนิเทศผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีความรู้และมีการปฏิบัติ การนิเทศภายในโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

เลี่ยม ทองพูน (2532: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยนาท พบว่า ระดับการศึกษาของผู้บริหารที่ต่างกันมีผลต่อการปฏิบัติงานทั้ง 6 งาน แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณรงค์ แยมประดิษฐ์ (2541: 84) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญเขตการศึกษา 6 พบว่า ระดับการศึกษาของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลถึงทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับมาก งานวิจัยของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2527: 70-71) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาประชาชน พบว่า ระดับการศึกษาของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อคุณภาพของการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศนา พันทาเดช (2543: 111) ทำการศึกษาเรื่องทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ พบว่า ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เอื้อต่อการบริหาร

สิ่งหนึ่ง ได้แก่ ระดับการศึกษาของผู้บริหาร งานวิจัยของจันทรลอย เครือเช้า (2543: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องผู้บริหารการเสริมสร้างพลังอำนาจตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี พบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีการรับรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นริศรา อุปกรณ์ศิริการ (2542: 126) ทำการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า ผู้บริหารมีการรับรู้ในขั้นตอนการนิเทศภายในอยู่ในระดับปานกลางและแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และผลงานวิจัยของ สุณี ทรัพย์ประเสริฐ (2547: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี พบว่า ระดับการศึกษาต่างกัน มีความรู้ความสามารถโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยส่วนใหญ่จะเห็นได้ว่าระดับการศึกษามีผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการรับรู้ประสิทธิผลด้านความรู้ความสามารถและความสามารถแตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาถึงระดับการศึกษาของผู้บริหารน่าจะมีผลต่อการรับรู้ของผู้บริหาร

4.2 ประสพการณ์ในการบริหาร

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ประสพการณ์ในการบริหารมีผลต่อการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน ดังงานวิจัยของสุณี ทรัพย์ประเสริฐ (2547: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี พบว่า ผู้บริหารที่มีประสพการณ์ในการบริหารต่างกันมีคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 งานวิจัยของ จันทรลอย เครือเช้า (2543: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องผู้บริหารการเสริมสร้างพลังอำนาจตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี พบว่า ผู้บริหารที่มีประสพการณ์ในการบริหารงานต่างกันจะมีการรับรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2527: 70-71) พบว่า ประสพการณ์ในการบริหารมีผลต่อคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536: 43) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน พบว่า ผู้บริหารที่มีประสพการณ์ในการบริหารงานมากยิ่งทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้นและเข้าใจงานมากขึ้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุดม เอี่ยมสะอาด (2527: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่องบทบาทการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร พบว่า ผู้บริหาร

โรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกันจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานต่างกัน ผลงานวิจัยของนภาพรรณ จินตชิน (2546: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่องคุณลักษณะบุคลากรที่พึงประสงค์ในโรงเรียนวัฒโนวิทยาลัย พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกันจะให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของครูโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นริศรา อุปกรณ์ศิริการ (2542: 127-128) ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้ในการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ พบว่า ผู้บริหารมีการรับรู้ในขั้นตอนของการการนิเทศภายในโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมพงษ์ จินา (2534: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่องปัญหากระบวนการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ระดับปัญหาการปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และงานวิจัยของ สมศักดิ์ มั่นสวัสดิ์ (2531: 56-57) ได้ศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกันมีความคิดเห็นในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการวิจัยส่วนใหญ่จะเห็นได้ว่าประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกันมีการรับรู้ประสิทธิผลด้านความสามารถและความสามารถแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาดังประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารน่าจะมีผลต่อการรับรู้ของผู้บริหาร

4.3 ขนาดของโรงเรียน

ขนาดของโรงเรียน เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน และสามารถบ่งชี้ถึงความแตกต่างในพฤติกรรมของการทำงานของบุคคล เพราะขนาดของโรงเรียนจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความพร้อมของทรัพยากรการบริหารที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา ส่งเสริมปรับปรุงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพขึ้น นอกจากนี้ขนาดของโรงเรียนยังเป็นตัวแปรที่สร้างความแตกต่างในด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนอีกด้วย ดังที่งานวิจัยของ โสภณ พวงสุวรรณ (2538: 50) ได้กล่าวว่าหน่วยงานที่สังกัดของบุคคลจะส่งผลทำให้การรับรู้ของบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมีความแตกต่างกัน เช่นเดียวกับ อัสนีย์ อัจฉริยบุตร (2546: 85) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่กับขนาดเล็ก พบว่า มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ประยงค์ บุญคำมี (2544: 181) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียน จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ผู้บริหาร ครูวิชาการ ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาด-กลาง และขนาดเล็ก มีการปฏิบัติตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาแตกต่างกัน

พนาลัย อยู่สำราญ (2535: 28) ได้ศึกษาขนาดของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนำนวัตกรรมไปใช้ในการสอน ปรากฏผลว่า ครูที่ทำการสอนอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่กว่ามีการนำนวัตกรรมไปใช้ในการสอนมากกว่าครูที่ทำการสอนอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก และงานวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536: 40) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน พบว่าขนาดของโรงเรียนมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในโรงเรียน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ เพียงใจ พรหมทัศน์นันท์ (2541: 98) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตที่มีต่อการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียนสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่าอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีทัศนคติต่อบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตที่มีต่อการส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียนทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ มณีบางกา (2546: 77) ศึกษาเรื่องบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชุมพร พบว่า ขนาดของโรงเรียนมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงลบกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนตามการรับรู้ของครู ร้อยละ 16 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วน สุรวิษ แก้วอำไพ (2544: 91) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติการณ์โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากผลการวิจัยดังกล่าวจะเห็นได้ว่าขนาดของโรงเรียนมีผลต่อการรับรู้ของผู้บริหาร บุคคลที่อยู่ในหน่วยงานต่างกันมีการรับรู้ประสิทธิผลด้านความสามารถแตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาถึงขนาดของโรงเรียนน่าจะมีผลต่อการรับรู้ของผู้บริหาร

4.4 ทัศนคติ (Attitudes)

ทัศนคติเกิดจากองค์ประกอบหลายประการด้วยกัน ทัศนคติของบุคคลเกิดจากวัฒนธรรมของบุคคล สามารถเรียนรู้โดยบุคคล จากสิ่งแวดล้อม นักการศึกษาได้ให้ความหมายของทัศนคติไว้ดังนี้

กมลรัตน์ หล้าสูงษ์ (สุนทร วีระชาญยุทธ. 2546: 21; อ้างอิงจาก กมลรัตน์ หล้าสูงษ์. 2527. จิตวิทยาการศึกษา. หน้า 168) กล่าวว่า ทัศนคติ คือ ความรู้สึกภายในของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งอันเป็นผลจากประสบการณ์การเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้นและความรู้สึกดังกล่าว จะเป็นตัวกำหนดให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมหรือแนวโน้มของการตอบสนองต่อสิ่งนั้นในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง อาจเป็นทางสนับสนุนหรือโต้แย้งคัดค้าน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541: 164) กล่าวว่า ทัศนคติ คือ การตอบสนองของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดในลักษณะที่พึงพอใจหรือไม่พอใจ

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2530: 54) กล่าวว่า ทศนคติหรือเจตคติ เป็นลักษณะทางจิตใจของบุคคล ที่นักวิชาการกล่าวว่ามีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลนี้มากกว่าจิตลักษณะประเภทอื่น ๆ

นาม สงวนทรัพย์ (นงนุช ธีญ์น้อม. 2544; อ้างอิงจาก นาม สงวนทรัพย์. 2535. สารัตถจิตวิทยาสังคม.) กล่าวว่า ทศนคติ มีลักษณะสำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

1. ทศนคติ คือ ความพร้อมทางจิตหรือระบบประสาท กล่าวคือ เป็นการแสดงออก แห่งภาพทางสมอง จิตใจ เกี่ยวกับวัตถุ ปัจเจกชนและสถานการณ์
2. ทศนคติ มิใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด หากแต่เป็นการเรียนรู้ของมนุษย์
3. ทศนคติ ทำหน้าที่กระตุ้นหรือรื้อให้บุคคลประพฤติดหรือแสดงปฏิกิริยาในอาการอย่างหนึ่งอย่างใดต่อปัจเจกชน วัตถุหรือสถานการณ์ต่าง ๆ

ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ (2541: 94) กล่าวว่า ทศนคติ คือ การประเมินหรือการตัดสินเกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบ ในวัตถุ คน หรือเหตุการณ์ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของบุคคลหนึ่งเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่าง ความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามภาระผูกพันที่มีต่อองค์กรและมีองค์ประกอบด้วยกัน 3 ด้าน กล่าวคือ 1) ความเข้าใจ (Cognitive component) คือ ส่วนที่เป็นความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง 2) ความรู้สึก (Affective component) คือ ส่วนของอารมณ์ ความรู้สึก 3) พฤติกรรม (Behavioral component) คือ ส่วนของความตั้งใจที่จะประพฤติดต่อคนใดคนหนึ่งหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

คอตเลอร์ (Kotler. 2000: 175) กล่าวว่า ทศนคติ คือ การประเมินความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของบุคคล ความรู้สึกด้านอารมณ์และแนวโน้มของการปฏิบัติที่มีต่อความคิดหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใด

เทอร์สโตน (Thurstone. 1997: 119) ได้ให้ความหมายของทศนคติไว้ 2 นัยด้วยกัน คือ ทศนคติเป็นผลรวมทั้งหมดของมนุษย์เกี่ยวกับความรู้สึก อคติ ความคิดเห็น ความกลัวต่อบางสิ่งบางอย่าง การแสดงออกทางด้านการพูดเป็นความคิด และความคิดนี้เป็นลักษณะทศนคติ ดังนั้นถ้าเราอยากจะวัดทศนคติ เราสามารถวัดได้โดยความคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ทศนคติเป็นระดับของความมากน้อยของความรู้สึกในด้านบวกและลบที่มีต่อสิ่งหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ในหลายอย่าง เป็นต้นว่า สิ่งของ บุคคล บทความ ความคิด ฯลฯ ความรู้สึกเหล่านี้ผู้รู้สามารถบอกความแตกต่างเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

กู๊ด (Good. 1973: 48-49) กล่าวว่า ทศนคติ หมายถึง แนวโน้มและท่าทีที่มีต่อสิ่งหนึ่ง สถานการณ์หนึ่ง หรือค่านิยมหนึ่ง โดยปกติจะมีความรู้สึกและอารมณ์ที่เกี่ยวข้องอยู่ในความเห็นนั้น ทศนคติสังเกตไม่ได้ แต่อารมณ์จะอนุมานจากพฤติกรรมทั้งที่เป็นวาจา ทำทาง

โดยสรุป ทศนคติ หมายถึง ความเชื่อ ความคิด ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งต่างๆ เช่น บุคคล สิ่งของ การกระทำ สถานการณ์ รวมทั้งท่าทีที่แสดงออกทางอารมณ์ และความรู้สึกอัน

2. ทศนคติจะมีความคงตัวอยู่ในช่วงระยะเวลา (Predisposition Overtime) แต่ไม่ได้หมายความว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลง

3. ทศนคติเป็นตัวแปรแฝงที่นำไปสู่ความสอดคล้องระหว่างพฤติกรรมกับความรู้สึกนึกคิด ไม่ว่าจะเป็นไปในรูปแบบของการแสดงออกโดยวาจาหรือการแสดงความรู้สึกเผชิญหรือหลีกเลี่ยงต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ลักษณะของทศนคติที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากความเชื่อต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นเรื่องของความรู้สึกหรืออารมณ์นั่นเอง และสิ่งเหล่านี้ได้กำหนดให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เช่น ชอบหรือไม่ชอบ เป็นต้น

ทศนคติมีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ดังต่อไปนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2539: 188)

1. ทศนคติที่มีต่อสิ่งหนึ่ง คำว่า สิ่งหนึ่ง (Object) ในความหมายของทศนคติที่มุ่งสู่บริโภคจะสามารถตีความอย่างกว้างว่าประกอบด้วยแนวคิดการบริโภคเฉพาะอย่างหรือแนวคิดที่สัมพันธ์กับการตลาด เช่น ผลิตภัณฑ์ ดราสินค้า บริการ ความเป็นเจ้าของ การใช้ผลิตภัณฑ์ การโฆษณา ราคา สื่อกลาง หรือผู้ค้าปลีก

2. ทศนคติมีความโน้มเอียงเกิดจากการเรียนรู้ (Attitudes are a Learned Predisposition) มีการตกลงกันว่าทศนคติการเรียนรู้ได้ ซึ่งหมายความว่า ทศนคติเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเรียนรู้เป็นผลจากประสบการณ์โดยตรงเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลอื่นและการเปิดรับจากสื่อมวลชน

3. ทศนคติไม่เปลี่ยนแปลง (Attitude Occur within a situation) ลักษณะของทศนคติ ก็คือ ความสอดคล้องกับพฤติกรรมที่แสดงออก ไม่ว่าจะเป็นแนวโน้มคงที่แต่ทศนคติไม่จำเป็นต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้

4. ทศนคติเกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์ (Attitudes Have within a Situation) ทศนคติเกิดขึ้นภายในเหตุการณ์และถูกกระทบโดยสถานการณ์ (Situation) หมายถึง เหตุการณ์หรือโอกาสซึ่งมีลักษณะเฉพาะช่วงเวลา มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างทศนคติและพฤติกรรม สถานการณ์ เฉพาะอย่างอาจเป็นสาเหตุให้ผู้บริโภคมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับทศนคติก็ได้

ส.วาสนา ประवालพฤษ (2545: 5) ลักษณะที่สำคัญของทศนคติสรุปได้ดังนี้

1. ทศนคติเป็นเรื่องของการเตรียมหรือเตรียมความพร้อมในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าในทางที่ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งเร้านั้น ๆ ซึ่งเป็นการเตรียมนั้น จะเป็นการเตรียมภายในของจิตใจมากกว่าภายนอกที่สังเกตเห็นได้

2. สภาวะของความพร้อมจะตอบสนองนั้นเป็นลักษณะที่ซับซ้อนของบุคคลที่จะยอมรับหรือไม่ยอมรับ ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งต่าง ๆ จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับอารมณ์ด้วยซึ่งสิ่งนี้อธิบายไม่ค่อยได้และบางครั้งไม่มีเหตุผล

3. ทศนคติไม่ใช่พฤติกรรมแต่เป็นสภาวะทางจิตใจที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิด และเป็นตัวกำหนดแนวทางในการแสดงออกพฤติกรรม

4. ทักษะคิดไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่สามารถสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำนายหรืออธิบายทักษะคิดได้

5. ทักษะคิดเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ บุคคลจะมีทักษะคิดในเรื่องเดียวกันแตกต่างกันได้ด้วยสาเหตุหลายประการ เช่น สภาพแวดล้อม อายุ

6. ทักษะคิดมีความคงที่และแน่นอนพอสมควรแต่อาจเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อประสบการณ์แวดล้อมที่เหมาะสมใหม่แตกต่างไปจากเดิม

4.3 องค์ประกอบของทักษะคิด

องค์ประกอบของทักษะคิดมี 3 ประการ (อนุชิต มุรธาทิพย์. 2542: 22-26) คือ

1. องค์ประกอบด้านความรู้ (Cognitive Component) คือ ส่วนที่ประกอบเป็นความเชื่อของบุคคลที่เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ทั่วไปทั้งที่ชอบและไม่ชอบ หากบุคคลมีความรู้หรือความคิดว่าสิ่งใดดี มักจะมีทัศนคติต่อสิ่งนั้น แต่หากมีความรู้มาก่อนว่าสิ่งใดไม่ดีก็จะมีทัศนคติไม่ดีต่อสิ่งนั้น

2. องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component) คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีผลแตกต่างกันไปตามบุคลิกภาพของคน เป็นลักษณะที่เป็นค่านิยมของแต่ละคน

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Component) คือ การแสดงออกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งหรือบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจากองค์ประกอบด้านความรู้ ความคิด และความรู้สึก

จะเห็นได้ว่าการที่บุคคลมีทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดต่างก็เนื่องมาจากบุคคลมีความเข้าใจ มีความรู้สึก หรือมีแนวคิดแตกต่างกันนั่นเอง ดังนั้น ส่วนประกอบทางด้านความคิด ความรู้ความเข้าใจ จึงนับว่าเป็นส่วนประกอบขั้นพื้นฐานของทัศนคติ และส่วนประกอบนี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความรู้สึกของบุคคล อาจแตกต่างกันทั้งในทางบวกและทางลบ ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์การเรียนรู้การเกิดของทัศนคติ

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2523: 5-7) กล่าวถึงองค์ประกอบของทัศนคติมี 3 องค์ประกอบด้วยกันคือ

1. องค์ประกอบทางด้านความรู้สึกหรือความคิด (Cognitive Component) หมายถึง ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นจะต้องประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้นเป็นอันดับแรกและเป็นความรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้นทางด้านที่ว่าสิ่งนั้นมีคุณโทษมากน้อยเพียงใด เป็นความรู้หรือความเชื่อถือใช้ประเมินสิ่งนั้นได้

2. องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก (Affective Component) หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบสิ่งนั้นพอใจหรือไม่พอใจสิ่งนั้น ความรู้สึกจะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ เมื่อบุคคลมีความรู้เกี่ยวกับคุณหรือโทษของสิ่งนั้นแล้ว

3. องค์ประกอบทางด้านความพร้อมจะกระทำ (Action Tendency Component)

หมายถึง ความพร้อมหรือความโน้มเอียงที่บุคคลจะประพฤติปฏิบัติ เมื่อบุคคลมีความรู้เชิงประเมินค่า และความรู้สึกชอบไม่ชอบสิ่งนั้นแล้ว สิ่งที่สอดคล้องกัน ซึ่งตามมาก็คือความพร้อมที่จะกระทำให้สอดคล้องกับความรู้สึกของตนเองสิ่งนั้นด้วย

โดยสรุปทัศนคติของผู้บริหารเป็นความคิดเห็น ความรู้สึกของผู้บริหาร ซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ของผู้บริหาร ทำให้แสดงพฤติกรรมออกมาในเชิงบวกและเชิงลบ กล่าวคือ ทัศนคติในเชิงบวกแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความคิดเห็น ความรู้สึกไปในทิศทางที่พึงพอใจ สนใจ สนับสนุนหรือมีความพร้อมที่จะนำไปปฏิบัติ แต่ทัศนคติในเชิงลบ แสดงว่าผู้บริหารมีความคิดเห็น ความรู้สึกที่ไม่พึงพอใจ ไม่ค่อยสนใจ ไม่สนับสนุนหรือไม่มีความพร้อมที่จะนำไปปฏิบัติในสถานศึกษาของตน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของนักการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ ดังนี้

5.1 งานวิจัยในประเทศ

ลักษณะ ยิ่งธงชัย (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การวัดผลการปฏิบัติงานด้วยเทคนิค Balanced Scorecard กรณีศึกษา: ธนาคารออมสินสาขาจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่าลูกค้าของธนาคารออมสินสาขาจังหวัดกาฬสินธุ์ มีความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการที่ได้รับในเรื่องของความรวดเร็ว ความสะดวก คุณภาพของการให้บริการและการชำระเงินค่าบริการของลูกค้าอยู่ในระดับปานกลาง การปฏิบัติงานภายในองค์กร การเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร พนักงานมีความจำเป็นต้องเรียนรู้ให้มากขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง และเครื่องมือวัดทางการเงินวิเคราะห์แล้วพบว่า อัตราค่าใช้จ่ายมากกว่าอัตรารายได้ อัตราการเติบโตของเงินฝากทุกประเภทลดลง เพราะธนาคารควรมีการปรับอัตราดอกเบี้ยต่ำลง

สอน โสมแพน (2544: 80-82) ได้ศึกษาเรื่อง การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard กรณีศึกษา: สหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด ประจำปี 2543 ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard โดยศึกษาเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน คือ ความพึงพอใจของสมาชิก การปฏิบัติงานภายในองค์กร การเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กรและการเงิน พบว่า สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีความพึงพอใจต่อลักษณะการบริการโดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 2 ด้าน คือ ด้านความรวดเร็วของการให้บริการและด้านความสะดวกในการบริการอยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจด้านการแจ้งข้อมูลข่าวสารและการให้บริการของเจ้าหน้าที่และด้านอาคารสถานที่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด

จำกัด มีเจตคติต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในระดับดี และจากการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งสี่ด้านนั้น พบว่า ด้านความพึงพอใจของสมาชิก ด้านการปฏิบัติภายในขององค์กร ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กรและด้านการเงินมีความสัมพันธ์กันเป็นไปในทางทิศทางเดียวกัน

กฤษฎา ปุณยกุล (2545: 28-44) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของสถาบันพาณิชยนาวิ โดยหลักการประเมินผล Balanced Scorecard โดยมีการปรับปรุงมุมมองให้เหมาะสมให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน จึงได้แบ่งมุมมองออกเป็น 4 ด้าน 1) ด้านพันธกิจซึ่งเป็นผลสำเร็จของงานวิจัย 2) ด้านกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มที่ให้การสนับสนุนงานวิจัย จึงเปรียบเสมือนเป็นลูกค้าเป้าหมาย ที่จะต้องสร้างความพึงพอใจและความไว้วางใจเพื่อที่จะมีเงินสนับสนุนในงานวิจัยเข้ามาอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านกระบวนการวิจัยเป็นมุมมองที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการทำงานวิจัยของสถาบันพาณิชยนาวิ 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นมุมมองที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนานักวิจัยของสถาบันพาณิชยนาวิ แต่ละมุมมองแต่ละด้านได้กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ และดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผล ที่สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์งานวิจัยของสถาบันได้อย่างสถาบันได้อย่างครอบคลุมไม่ว่าจะเป็นด้านประสิทธิภาพของกระบวนการวิจัย และคุณภาพของกระบวนการวิจัยที่ได้ออกมา รวมทั้งสามารถบอกถึงความสำเร็จและผลกระทบที่งานวิจัยเหล่านั้นที่ได้รับ

ลลิตา หงษ์รัตนวงศ์ (2545: 42-54) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทัศนคติและความตั้งใจที่จะใช้ระบบวัดผลที่สมดุลย์แบบอัตโนมัติ (Automated Balanced Scorecard system) กรณีศึกษาบริษัทปิโตรเคมี ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกรณีศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวในการนำระบบวัดผลที่สมดุลย์แบบอัตโนมัติมาใช้โดยวัดจากทัศนคติที่มีต่อระบบวัดผลนี้และความตั้งใจที่จะใช้ระบบตามแผนงานที่ตั้งไว้ พบว่าผลทดสอบความสำเร็จในการนำระบบมาใช้ในองค์กรหนึ่งนั้นแสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมและความรู้สึกมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อระบบวัดผลและความตั้งใจที่จะใช้ระบบ การสนับสนุนจากผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะใช้ระบบ และการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อระบบวัดผล ในขณะที่ข้อมูลส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ การศึกษา อายุงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานโดยใช้คอมพิวเตอร์ ถูกพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อระบบวัดผลและความตั้งใจที่จะใช้ระบบ

พลุ เดชะรินทร์ (2545: 39) ได้ศึกษาเรื่อง Balanced Scorecard ในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 111 บริษัท พบว่าร้อยละ 8 ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้จนประสบผลสำเร็จ ซึ่งอยู่ในหมวดของการสื่อสารและโทรคมนาคมร้อยละ 21 กำลังใช้อยู่แต่ยังไม่เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจน ร้อยละ 52 กำลังอยู่ในระหว่างการศึกษาว่าจะนำมาใช้หรือไม่ร้อยละ 6 ไม่คิดจะนำมาใช้ร้อยละ 13 ไม่รู้จัก Balanced Scorecard นอกจากนี้พบว่าร้อยละ 42 จากจำนวน 111บริษัท ได้นำมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือ

ประเมินผลองค์กรร้อยละ 35 ใช้เพื่อเป็นเครื่องมือนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติร้อยละ 14 เพื่อเป็นระบบในการบริหารและร้อยละ 1 ใช้ Balanced Scorecard เพื่อการประเมินผลบุคลากร

ปรีชา อัดดิลปกิจ (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการจัดทำ Balanced Scorecard สำหรับโรงเรียนสอนภาษาญี่ปุ่น เป็นการนำ Balanced Scorecard มาเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนให้ครอบคลุมทั้งองค์กร คุณภาพของหลักสูตร ประสิทธิภาพการสอนที่ตีรวมถึงการบริการที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ใน 4 มุมมองหลัก คือ 1) มุมมองด้านการเงิน มีวัตถุประสงค์ คือ การสร้างรายได้ในแต่ละสาขาให้เพิ่มขึ้นในขณะที่ พยายามรักษาต้นทุนให้คงที่ เพื่อให้องค์กรมีกำไรโดยรวมเพิ่มสูงขึ้น 2) มุมมองด้านลูกค้ามีวัตถุประสงค์ คือ การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าที่มีอิทธิพลองค์กรโดยรวม โดยผ่านปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้น 3) มุมมองด้านการบริหารงานภายใน มีวัตถุประสงค์ คือ การปรับปรุงและพัฒนาระบบการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีระบบการบริหารงานภายในที่ดีพร้อมทั้งมีความสามารถในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า 4) มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีวัตถุประสงค์ คือ การเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในองค์กร มีการอบรมและการพัฒนาบุคลากรในองค์กร พร้อมทั้งมีการสร้างทัศนคติที่ดีและเพิ่มความพึงพอใจของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการสร้างตัวชี้วัดมาเป็นตัวสำหรับใช้ในการประเมินผลในแต่ละวัตถุประสงค์ครอบคลุม 4 มุมมอง และลงลึกไปจนถึงระดับบุคคล ซึ่งหวังว่าองค์กรจะนำ Balanced Scorecard และ KPI ที่จัดขึ้นไปปฏิบัติเป็นแนวทางในการดำเนินงานพร้อมทั้งพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ปวีณา นามประดิษฐ์ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์วิจัยแห่งชาติด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและของเสียอันตรายโดยใช้ Balanced Scorecard มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เป็นการศึกษาและการจัดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แบ่งเป็น 5 มุมมอง คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ มีวัตถุประสงค์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นศูนย์วิจัยการจัดการสิ่งแวดล้อม และของเสียอันตราย ที่ได้รับการยอมรับจากนานาชาติ ในความเป็นเลิศทางวิชาการและผลิตผลงานวิจัยคุณภาพ 2) ด้านผู้ใช้ประโยชน์ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้ประโยชน์ 3) ด้านกระบวนการภายใน มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายในทั้งด้านบริหารหลักสูตร คุณภาพการเรียนการสอน คุณภาพของงานวิจัย และการขยายความร่วมมือทางวิชาการ 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงองค์กร เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านการพัฒนาบุคลากร เครื่องมือ ตลอดจนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย 5) ด้านการเงินและทุนสนับสนุน มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดหาเงินสนับสนุนมาใช้ในการดำเนินการของศูนย์และมีการบริหารเงินทุนอย่างเหมาะสม

สุนทรี วีระชาญยุทธ (2546: 80-82) ได้ศึกษาเรื่อง ทัศนคติของพนักงานและผลกระทบต่อพนักงานได้รับต่อการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สโคร์การ์ด (Balanced

Scorecard) กรณีศึกษา: บริษัทฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานและผลกระทบที่พนักงานได้รับต่อการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงานบริษัทฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล(ประเทศไทย) พบว่าพนักงานฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) มีทัศนคติโดยรวมอยู่ในระดับดีต่อการบริหารบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ระดับผลกระทบโดยรวมต่อพนักงานอยู่ในระดับที่ไม่แน่ใจภายใต้การบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard)

ฉรุต ไทยอุทิศ (2547: 166-169) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยหลักการ Balanced Scorecard มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความรู้ เจตคติและทักษะด้านการประเมินหลักสูตรสถานศึกษา โดยหลักการ Balanced Scorecard พบว่าการประเมินผลหลักสูตรการฝึกอบรมโดยหลักการ Balanced Scorecard มี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเข้าฝึกอบรม สรุปผลว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีคะแนนเฉลี่ยด้านความรู้หลังการฝึกอบรมมากกว่าก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และมีคะแนนด้านเจตคติหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้านการฝึกอบรมสรุปได้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา สรุปได้ว่าวิทยากรมีความสามารถอยู่ในระดับดี และด้านงบประมาณและทรัพยากร สรุป ๗ ได้ว่าการใช้จ่ายงบประมาณและทรัพยากรในการฝึกอบรมมีความประหยัดและความคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ฮักกิเก้ (Hagigi. 1999: Online) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาการวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้ Balanced Scorecard มาเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีการกำหนดแผนสำหรับหน่วยงาน ตั้งเป้าหมายและวางโปรแกรมการดำเนินงานและการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยจะทำการประเมินเงินทุนที่มาสับสนุนจากภาครัฐ การนำ Balanced Scorecard มาใช้ช่วยทำให้องค์กรจัดสรรและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการออกแบบและการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดผลงานในหน่วยงานของรัฐอยู่ระหว่างกำลังได้รับการพัฒนา การนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีการถ่วงดุลในการวัดบุคคลแต่ละกลุ่ม และต้องคำนึงถึงแง่เศรษฐกิจสังคมด้วย เพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุความสำเร็จตามปณิธานขององค์กรที่ตั้งไว้ได้

ไอเฮเดธี (Ai Hedaitthy. 2000: Online) ได้ทำการศึกษาเรื่องการใช้หลักการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ในองค์กรขนาดเล็ก ใช้หลักการ Balanced Scorecard มาเป็นกรอบในการพัฒนา โดยทำการทดลองกับหน่วยงานของเอกชนและหน่วยงาน

ของราชการขนาดเล็กอย่างละ 1 แห่ง ผลการวิจัยว่า หน่วยงานเอกชนให้ความสำคัญกับมุมมองด้านการเงินมากที่สุด ขณะที่หน่วยงานของราชการให้ความสำคัญกับมุมมองกระบวนการภายใน และทั้งสองหน่วยงานไม่มีความเชื่อว่าควรให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์ หรือการสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน จากการสำรวจพบว่าหน่วยงานของราชการตอบกลับมา ร้อยละ 59 และร้อยละ 7 มีการนำแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดผลงานมาใช้ ส่วนหน่วยงานเอกชนตอบกลับมาร้อยละ 39 และร้อยละ 31 มีการนำแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดผลงานมาใช้เช่นเดียวกับหน่วยงานของราชการ ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าหน่วยงานของราชการส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำแผนงาน และไม่มีการสร้างตัวชี้วัดผลงาน แต่จะใช้วิธีการวัดผลการปฏิบัติงานจากการปริมาณงานที่ทำ ส่วนหน่วยงานเอกชนมีแนวโน้มที่ใช้ในการทำกำไรสูงสุดและการควบคุมต้นทุนเป็นตัววัดผลการดำเนินงาน

จิ้วฮู (Jui Hua Hu. 2002: Online) ได้ศึกษาระบบการประเมินผลของมหาวิทยาลัยนานาชาติ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยใช้ Balanced Scorecard วัดดูประสพธ์ของการศึกษา คือ ต้องการศึกษากำหนดเทคนิค Balanced Scorecard มาใช้เป็นกำหนดคุณลักษณะของคณะต่างๆ และใช้เป็นระบบการประเมินผลในมหาวิทยาลัย เพื่อให้คณะต่างๆ ได้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ คือ การสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถาม ปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็นเพื่อนำมาใช้ในการอภิปรายในอนาคต ต่อจากนั้นนั้นมาเขียนรายงานและสามารถสรุปประเด็นปัญหาสำคัญได้ดังนี้ 1) ระบบการประเมินผลในแต่ละคณะไม่สามารถบูรณาการกลยุทธ์ในระยะยาวกับระบบการให้โบนัสได้ 2) โครงสร้างการประเมินผลโดย Balanced Scorecard ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่แต่ละคณะได้ ช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น มีคุณภาพมากขึ้นในแต่ละคณะของมหาวิทยาลัย 3) มีการปรับมุมมองแต่ละมุมมองของ Balanced Scorecard ให้เหมาะสมกับมหาวิทยาลัย กล่าวคือ มุมมองลูกค้า จะศึกษาจากการลงทะเบียนของนักศึกษาใหม่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายในจะศึกษาจากการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ของแต่ละคณะ และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จะศึกษาจากความเต็มใจ ความต้องการในการพัฒนาความสามารถและการปฏิบัติให้เหมาะกับตำแหน่ง 4) มหาวิทยาลัยใช้ 4 มุมมองของ Balanced Scorecard มาเป็นมุมมองในการพัฒนามาตรฐานในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย ซึ่งพิจารณาได้จากกลยุทธ์ในการแข่งขันของแต่ละคณะ

กู๊ดสปีด (Goodspeed. 2003: Online) ได้ศึกษาเรื่องการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในการปฏิบัติงาน Balanced Scorecard นับว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะถ้าสามารถนำไปใช้ในการประเมินผลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความเข้าใจใน Balanced Scorecard มากขึ้น และยังช่วยเพิ่มความเข้าใจในการวางแผนยุทธศาสตร์ การใช้แรงจูงใจในการทำงานช่วยยกระดับความสัมพันธ์ของพนักงานในทางบวก การเพิ่มขีดความสามารถและการเชื่อมโยงกับคำตอบแทน และที่สำคัญ Balanced

Scorecard เป็นศาสตร์ที่สร้างสรรค์ให้การบริหารจัดการ โดยเน้นการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ วิสัยทัศน์ พันธกิจไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมิธ (Smith. 2003: Online) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานด้านการประเมินผลสะท้อนถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนของรัฐบาลกับโรงเรียนเอกชน เป็นการศึกษาเปรียบเทียบระบบการประเมินผลกับการรับรู้ในระบบการประเมินของผู้บริหาร จากการศึกษา พบว่าการบริหารงานด้านประเมินผลของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนนั้นแตกต่างกัน กล่าวคือโรงเรียนรัฐบาลมีระบบการประเมินผลอยู่ภายใต้โครงสร้างที่รัฐกำหนดและสมาชิกที่อยู่ในโรงเรียนได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินนั้น ส่วนโรงเรียนของเอกชนนั้นผู้บริหารมีการประเมินผลมากกว่าและเป็นไปตามระบบของการศึกษาเอกชน ข้อเสนอแนะในการศึกษางานวิจัยนี้ในอนาคตควรมีการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถดำเนินการประเมินผล โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะทำให้ระบบการประเมินผลนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

มิดิเน็ต (Medinets. 2004: Online) ได้ทำการศึกษาเรื่องเกณฑ์การตัดสินคุณภาพของการจัดการศึกษาของคณะและความพึงพอใจของนักศึกษาในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย องค์การของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแตกต่างกันไป และมีผลต่อการจัดสรรทรัพยากรในการจัดการศึกษา เพื่อให้ดำเนินการให้บรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ คือ ต้องการศึกษความสัมพันธ์ของผลผลิตในการจัดการศึกษาของแต่ละคณะกับความพึงพอใจของนักศึกษา เพื่อใช้ทำนายคุณลักษณะการจัดการศึกษาของแต่ละคณะและคุณสมบัติของนักศึกษาในคณะนั้น ๆ ด้วย ใช้เวลาในเก็บข้อมูล 4 ปี มีตัวแปรที่จะต้องการศึกษา 58 ตัวแปร และเก็บข้อมูลจากวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย จำนวน 200 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ผลผลิตของการจัดการศึกษาของแต่ละคณะกับความพึงพอใจของนักศึกษามีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรอื่น ๆ และในอนาคตชื่อเสียงของแต่ละคณะจะเป็นตัวทำนายความพึงพอใจของนักศึกษาได้ ทางมหาวิทยาลัยจึงได้นำ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการศึกษาของแต่ละคณะ เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของกฎหมายการศึกษา และนำมาสร้างกลยุทธ์ในการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

เพอร์กินส์ (Perkins. 2004: Online) ได้ทำการศึกษาเรื่องการสำรวจรูปแบบความสัมพันธ์ภายในทีมคณะผู้บริหารระดับสูงกับการปฏิบัติงานของผู้สอนศาสนา มีวัตถุประสงค์คือ ต้องการสำรวจรูปแบบความสัมพันธ์ของคณะผู้สอนศาสนากับอายุของผู้สอนศาสนาส่งผลต่อการปฏิบัติงานในโบสถ์ ความสัมพันธ์ภายในทีมผู้บริหารระดับสูงมีการเปลี่ยนแปลงคณะผู้นำกับผู้นำอาวุโสของแต่ละโบสถ์ ทำการเปรียบเทียบทีมผู้นำกับความน่าเชื่อถือ ความศรัทธาภายในคณะของผู้นำในแต่ละทีม ซึ่งได้มีการนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในแต่ละโบสถ์ ในการศึกษารั้วนี้ ใช้วิธีการสำรวจ แบบสอบถาม อีเมลล์และอินเตอร์เน็ตในการเก็บข้อมูล พบว่าการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงของโบสถ์นั้นๆ จะมีการเปลี่ยนทีมผู้นำด้วยคะแนนสูงมาก

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงานและการนำระบบการประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถานศึกษา ซึ่งได้มีการปรับมุมมองจาก 4 มุมมองเป็นมุมมองอื่นๆ ตามความเหมาะสม โดยแต่ละมุมมองนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเพิ่มความเข้าใจในการวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและการเชื่อมโยงกับคำตอบแทน และเป็นการบริหารจัดการโดยเน้นการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ วิสัยทัศน์ พันธกิจไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประจำปีการศึกษา 2547 คือ

1. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 แบ่งออกดังนี้
โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 39 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 77 โรงเรียน และโรงเรียน
ขนาดใหญ่ จำนวน 46 โรงเรียน รวม 162 โรงเรียน

2. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2
แบ่งออกดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 39 คน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน
77 คน และ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 46 คน รวม 162 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)
กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970: 608-610)
รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 114 คน ดังนี้

1. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 แบ่งออกดังนี้
โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 28 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 51 โรงเรียน และโรงเรียน
ขนาดใหญ่ จำนวน 32 โรงเรียน รวม 114 โรงเรียน

2. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2
แบ่งออกดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 28 คน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง
จำนวน 54 คน และ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 32 คน รวม 114 คน
ซึ่งแสดงรายละเอียดในตาราง 6

ตาราง 6 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียน	ผู้บริหาร (คน)	ประชากร (โรงเรียน)	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ขนาดเล็ก	ขนาดเล็ก	39	39	28	28
ขนาดกลาง	ขนาดกลาง	77	77	54	54
ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่	46	46	32	32
รวม		162	162	114	114

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามและ แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยพัฒนา ปรับปรุงขึ้นมาเพื่อสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานตามระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ในแบบสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานตามระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล โดยครอบคลุมเนื้อหาทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. การสร้างแบบสอบถาม

1.1 ศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลองค์กรแบบแบบสมดุล (Balanced Scorecard) และตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ เพื่อวิเคราะห์หาขอบเขตแนวทางการสร้างเครื่องมือ

1.2. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสร้างนิยามเชิงปฏิบัติการเพื่อร่างข้อคำถาม

1.3. สร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะของแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดทัศนคติของผู้บริหาร ผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามมาจากสุนทรียะชาตยุทธ เรื่องทัศนคติของพนักงานและผลกระทบที่พนักงานได้รับต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องบาลานซ์สคอร์การ์ด กรณีศึกษา: บริษัทฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) ได้ข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง แต่ละมุมมองมีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ จำแนกเป็น การวัดทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษา ในมุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ข้อที่ 1-5 มุมมองด้านกระบวนการภายใน ข้อที่ 6-10 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ข้อที่ 11-15 และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ข้อที่ 16-20

เกณฑ์การให้คะแนน

น้อยที่สุด = 1 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุลที่ระดับไม่ดีมากที่สุด

น้อย = 2 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุลที่ระดับไม่ดีมาก

ปานกลาง = 3 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุลที่ระดับปานกลาง

มาก = 4 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุลที่ระดับมาก

มากที่สุด = 5 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุลที่ระดับมากที่สุด

เกณฑ์การแปลผลของแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2

ค่าเฉลี่ย 1.00 -2.50 หมายถึง ทศนคติเชิงลบต่อระบบการประเมินผลองค์การ

แบบสมดุล

ค่าเฉลี่ย 2.51-5.00 หมายถึง ทศนคติเชิงบวกต่อระบบการประเมินผลองค์การ

การแบบสมดุล

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามมาจาก รุจา รอดเข็ม และลักษณะของแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) ซึ่งมี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ได้ข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย 4 มุมมอง แต่ละมุมมองมีข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ จำแนกเป็นการวัดการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลของผู้บริหารสถานศึกษา ในมุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ข้อที่ 21-25 มุมมองด้านกระบวนการภายใน ข้อที่ 26-30 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ข้อที่ 31-35 และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ข้อที่ 36-40

เกณฑ์การให้คะแนน

น้อยที่สุด = 1 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลที่ระดับน้อยที่สุด

น้อย = 2 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลที่ระดับน้อย

ปานกลาง = 3 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลที่ระดับปานกลาง

มาก = 4 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลที่ระดับมาก

มากที่สุด = 5 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลที่ระดับมากที่สุด

เกณฑ์การแปลผลของแบบสอบถามในตอนต้นที่ 3

นำมาจัดเกณฑ์แปลความหมายการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ตามค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของวิเชียร เกตุสิงห์ (2538: 8 –11) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 –1.49 หมายถึง การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลอยู่ในระดับมากที่สุด

2. การสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง

ศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เพื่อวิเคราะห์หาขอบเขตแนวทางการสร้างเครื่องมือเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานตามระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล โดยแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครอบคลุมเนื้อหาของการประเมินผลองค์การแบบสมดุล แบ่งเป็น 4 มุมมอง ดังนี้ มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ซึ่งในแต่ละมุมมองมีประเด็นในการสัมภาษณ์ มุมมองละ 5 ข้อ

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือดังนี้

วิธีการหาคุณภาพของแบบสอบถาม

1. นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และภาษาที่ใช้จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไข

2. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขหลังจากได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์มาให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาจำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) รวมถึงการใช้ภาษา โดยใช้เกณฑ์ความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญ 3 ใน 5 คน เพื่อการคัดเลือกข้อคำถามและแบบสัมภาษณ์ที่ครอบคลุม มีความถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ มาดำเนินการหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยพิจารณาความสอดคล้องของแบบสอบถามที่ได้นิยามไว้ในแต่ละตอนและคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ได้แบบสอบถามที่ตนคติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล จำนวน 20 ข้อ และแบบสอบถามการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล จำนวน 20 ข้อ รวม 40 ข้อ แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00

4. นำแบบสอบถาม ไปทดลองใช้ (try-out) กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 จำนวน 50 คน เพื่อนำผลมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับโดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา

(α - Coefficient) ของ Cronbach (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2545: 153) ซึ่งแบบสอบถามตอนที่ 2 ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.97 และแบบสอบถามตอนที่ 3 ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ระดับ 0.95

5. จัดพิมพ์แบบสอบถามที่ผ่านการหาค่าความเชื่อมั่นแล้วเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ จึงเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบแล้วจึงนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

วิพากษ์คุณภาพของแบบสัมภาษณ์

6. นำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และภาษาที่ใช้จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไข

7 นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขหลังจากได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์มาให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาจำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) รวมถึงการใช้ภาษา โดยใช้เกณฑ์ความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญ 3 ใน 5 คน เพื่อการคัดเลือกข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ที่ครอบคลุม มีความถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

8. นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และนำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองใช้ (try-out) กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบภาษาที่ใช้

9. จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการหาค่าความเชื่อมั่นแล้วเป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ จึงเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบแล้วจึงนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เพื่อขออนุญาตแจกแบบสอบถามและสัมภาษณ์กับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ พร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในเก็บข้อมูลจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เพื่อขออนุญาตแจกแบบสอบถามและนัดหมายสัมภาษณ์กับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากผู้บริหารสถานศึกษาด้วยตนเองและมีผู้ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ โดยได้รับแบบสอบถามคืนมีจำนวนทั้งสิ้น 114 ชุด

4. ผู้วิจัยรับแบบสอบถามกลับคืนมาตรวจนับ และตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์และเลือกเฉพาะฉบับที่มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาจัดระบบเพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติ

5. ผู้วิจัยนัดหมายผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 คน ขนาดกลาง 5 คน และขนาดเล็ก 5 คน เพื่อนำแบบสอบถามสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาถึงวิธีการดำเนินงานตามระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล เก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยการบันทึกเสียง จดบันทึก และสรุปเป็นความเรียงเชิงพรรณนา

4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การจัดกระทำข้อมูล นำแบบสอบถามที่เก็บข้อมูลจริงมาตรวจสอบความสมบูรณ์และคัดเลือก แล้วนำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วมาลงรหัส (coding) ในแบบลงรหัสสำหรับประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ และนำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วไปบันทึกในคอมพิวเตอร์ เพื่อประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ส่วนการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้สรุปเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยเครื่องบันทึกเสียงและมาเรียบเรียงข้อมูล จดบันทึกลงในแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสรุปผลการสัมภาษณ์ต่อไป

2. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลในตอนที่ 1 ของแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดของโรงเรียน มาแจกแจงความถี่ (frequency) และคำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

2.2 วิเคราะห์ข้อมูลในตอนที่ 2-3 ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายด้านและโดยรวมทั้งฉบับ มีเกณฑ์ในการให้คะแนนแบบสอบถามทัศนคติ และการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

3. แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการตามระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยการบันทึกเสียงและจดบันทึก ต่อจากนั้นผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการรวบรวมข้อมูลที่ได้มาเป็นหมวดหมู่ของแต่ละประเด็น และจึงสรุปเป็นภาพรวมด้วยการเขียนเป็นความเรียงเชิงพรรณนาตามลำดับ

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติหาคุณภาพของเครื่องมือ

5.1.1 ตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและด้านภาษาที่ใช้โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างนิยามของตัวแปรกับข้อความรายชื่อของแบบสอบถาม

5.1.2 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้วิธี

สัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค

5.2 สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

5.2.1 แจกแจงความถี่ (frequency)

5.2.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

5.2.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

5.2.4. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.3 สถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐาน

ทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า “ การเปรียบเทียบการรับรู้ระบบประเมินผลองค์การแบบสมดุลงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียนและทัศนคติ ”

5.3.1 วิเคราะห์เปรียบเทียบการรับรู้ระบบประเมินผลองค์การแบบสมดุลงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษา และทัศนคติ ทำการทดสอบสมมุติฐานนี้ด้วยสถิติค่าที (t-test) แบบกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระแก่กัน (Independent Samples)

5.3.2 วิเคราะห์เปรียบเทียบการรับรู้ระบบประเมินผลองค์การแบบสมดุลงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารและขนาดของโรงเรียน ทำการทดสอบสมมุติฐานนี้ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทิศทางทางเดียว (One-Way ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยใช้วิธี LSD (Least Significant Difference)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ สามารถอ่านค่าได้โดยสะดวก ผู้วิจัยจึงใช้สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
F	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา F – distribution
t	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา t– distribution
df	หมายถึง	ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	หมายถึง	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)
MS	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยกำลังสองของคะแนน (Mean Square)
*	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

ตอนที่ 4 การศึกษาเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานตามระบบการประเมินผลองค์การแบบ
สมดุล ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้มีการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา
ประสบการณ์ ขนาดของโรงเรียน และทัศนคติ ดังที่แสดงในตาราง 7-8

ตาราง 7 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา
ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดของโรงเรียน

ข้อมูลทั่วไป	ผู้บริหาร	
	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	67	58.80
สูงกว่าปริญญาตรี	47	41.20
2. ประสบการณ์ในการบริหาร		
ระหว่าง 1 – 10 ปี	49	43.00
ระหว่าง 11 – 20 ปี	40	35.10
ระหว่าง 21 – 30 ปี	25	21.90
3. ขนาดของโรงเรียน		
ขนาดเล็ก	28	24.56
ขนาดกลาง	54	47.37
ขนาดใหญ่	32	28.07
รวม	114	100

จากตาราง 7 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 114 คน จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 58.80 และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 41.20 ประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารระหว่าง 1 – 10 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 43.00 ประสบการณ์ในการบริหารระหว่าง 11 – 20 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 35.10 และมีประสบการณ์ในการบริหารระหว่าง 21 – 30 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 21.90 เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 24.56 ขนาดกลาง จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 47.37 และขนาดใหญ่ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 28.07

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	ระดับทัศนคติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง	3.78	0.55	เชิงบวก
2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน	3.97	0.55	เชิงบวก
3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	3.90	0.57	เชิงบวก
4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร	4.01	0.63	เชิงบวก
รวม	3.91	0.50	เชิงบวก

จากตาราง 8 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวกต่อระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ทั้ง 4 มุมมอง โดย ผู้บริหารมีทัศนคติเชิงบวกต่อมุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.155) มีทัศนคติเชิงบวกต่อมุมมองด้านกระบวนการภายใน ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.55) มีทัศนคติเชิงบวกมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.57) และมีทัศนคติเชิงบวกต่อมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.63)

ตอนที่ 2 การศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

ผลการวิเคราะห์การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ดังที่แสดงในตาราง 9

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การ แบบสมดุล (Balanced Scorecard)	ระดับการรับรู้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง	3.94	0.64	มาก
2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน	4.07	0.65	มาก
3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	4.10	0.59	มาก
4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร	4.05	0.62	มาก
รวม	4.04	0.59	มาก

จากตาราง 9 แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลในระดับมากทั้ง 4 มุมมอง โดย ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับรู้ต่อมุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.64) มุมมองด้านกระบวนการภายใน ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.65) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.59) และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.62)

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยจำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียนและทัศนคติ ดังที่แสดงในตาราง 10-14

ตาราง 10 แสดงผลการเปรียบเทียบการรับรู้ระบบประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษา

การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	ระดับการศึกษา				
	ปริญญาตรี		สูงกว่า ปริญญาตรี		t
	n = 67		n = 47		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง	3.86	0.75	4.04	0.42	1.422
2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน	4.03	0.75	4.13	0.50	0.740
3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	4.09	0.67	4.13	0.48	0.344
4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร	4.07	0.70	4.03	0.50	0.313
รวม	4.01	0.68	4.08	0.42	0.594

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 10 แสดงผลการเปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำแนกตามระดับการ
ศึกษา พบว่า

มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี
และสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 3.86, 4.04$)

มุมมองด้านกระบวนการภายใน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี
และสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 4.03, 4.13$)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี
และสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 4.09, 4.13$)

มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษา
ปริญญาตรีและสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลอยู่ในระดับ
มาก ($\bar{X} = 4.07, 4.03$)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์
การแบบสมดุลไม่แตกต่างกัน

ตาราง 11 แสดงผลการเปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำแนกตาม
ประสบการณ์ในการบริหาร

การรับรู้ระบบการประเมินผล องค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
1. มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง	ระหว่างกลุ่ม	2	0.006	0.003	0.081
	ภายในกลุ่ม	111	47.046	0.424	
	รวม	113	47.114		
2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.163	0.008	0.185
	ภายในกลุ่ม	111	48.998	0.441	
	รวม	113	49.161		
3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	2	0.738	0.369	1.257
	ภายในกลุ่ม	111	39.883	0.359	
	รวม	113	40.571		
4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร	ระหว่างกลุ่ม	2	0.258	0.469	0.363
	ภายในกลุ่ม	111	39.440	0.394	
	รวม	113	39.698		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.258	0.129	0.369
	ภายในกลุ่ม	111	39.440	0.355	
	รวม	113	39.698		

จากตาราง 11 แสดงผลการเปรียบเทียบการรับรู้ระบบประเมินผลองค์การแบบสมดุล
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำแนกตาม
ประสบการณ์ในการบริหาร ไม่มีความแตกต่างกันทั้ง 4 มุมมอง

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	ขนาดของโรงเรียน					
	ขนาดเล็ก n = 28		ขนาดกลาง n = 54		ขนาดใหญ่ n = 32	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง	4.02	0.60	3.99	0.65	3.76	0.64
2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน	4.27	0.62	4.07	0.64	3.91	0.68
3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	4.25	0.60	4.10	0.59	3.98	0.58
4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร	4.00	0.64	4.08	0.63	4.04	0.61
รวม	4.13	0.58	4.06	0.60	3.92	0.58

จากตาราง 12 แสดงว่าการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พิจารณา ทั้ง 4 มุมมอง พบว่า

มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีการรับรู้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76-4.02$)

มุมมองด้านกระบวนการภายใน ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีการรับรู้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91-4.27$)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีการรับรู้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98-4.25$)

มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีการรับรู้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00-4.08$)

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การรับรู้ระบบการประเมินผล องค์การแบบสมดุล	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
1. มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง	ระหว่างกลุ่ม	2	1.329	0.665	1.611
	ภายในกลุ่ม	111	45.785	0.412	
	รวม	113	47.114		
2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.925	0.962	2.262
	ภายในกลุ่ม	111	47.236	0.426	
	รวม	113	49.161		
3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.029	0.515	1.445
	ภายในกลุ่ม	111	39.542	0.356	
	รวม	113	40.571		
4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร	ระหว่างกลุ่ม	2	0.130	0.006	0.162
	ภายในกลุ่ม	111	44.631	0.402	
	รวม	113	44.761		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.711	0.356	1.013
	ภายในกลุ่ม	111	38.986	0.351	
	รวม	113	39.698		

จากตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบการรับรู้ระบบประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ไม่มีความแตกต่างทั้ง 4 มุมมอง

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2
จำแนกตามทัศนคติ

การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	ทัศนคติ				t
	เชิงบวก		เชิงลบ		
	n = 110		n = 4		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง	4.01	0.53	2.00	0.00	7.44*
2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน	4.14	0.54	2.10	0.34	7.42*
3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	4.17	0.49	2.35	0.41	7.19*
4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร	4.11	0.54	2.35	0.41	6.43*
รวม	4.11	0.70	2.20	0.23	7.863*

^{*} มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำแนกตามทัศนคติ
พบว่า

มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทัศนคติเชิงบวกมีการรับรู้
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.01$) ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทัศนคติเชิงลบมีการรับรู้อยู่ในระดับน้อย
($\bar{X}=2.00$)

มุมมองด้านกระบวนการภายใน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทัศนคติเชิงบวกมีการรับรู้ใน
ระดับมาก ($\bar{X}=4.14$) ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทัศนคติเชิงลบมีการรับรู้อยู่ในระดับน้อย
($\bar{X}=2.10$)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทัศนคติเชิงบวกมีการรับรู้
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.17$) ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทัศนคติเชิงลบมีการรับรู้อยู่ในระดับน้อย
($\bar{X}=2.35$)

มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทัศนคติเชิงบวกมีการรับรู้
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.11$) ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทัศนคติเชิงลบมีการรับรู้อยู่ในระดับน้อย
($\bar{X}=2.35$)

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทัศนคติแตกต่างกันมีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลทั้ง 4 มุมมอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทัศนคติเชิงบวก มีการรับรู้มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทัศนคติเชิงลบ

ตอนที่ 5 การศึกษาวิธีการดำเนินงานตามระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

นำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 15 คน แบ่งเป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ขนาดละจำนวน 5 คน ข้อมูลส่วนตัวผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 8 คน ระดับปริญญาตรี จำนวน 7 คน ประสบการณ์ในการบริหารอยู่ในระหว่าง 11 - 20 ปี วิธีการดำเนินงานตามมุมมองทั้ง 4 มุมมองสามารถสรุปได้ดังนี้

1. มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง

มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องเป็นมุมมองที่ถือได้ว่าเป็นผลผลิตของการจัดการศึกษาในแต่ละโรงเรียน ผู้บริหารใช้กระบวนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นหลัก ซึ่งเริ่มตั้งแต่มีส่วนร่วมในการคิด ร่วมทำ ร่วมดำเนินการและร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งมีการกระจายอำนาจ ซึ่งใช้วิธีการเชิญประชุมเป็นหลัก ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วยผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ และตัวแทนนักเรียนเข้าร่วมประชุมมาว่ร่วมระดมความคิดเห็นในการจัดการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง นักเรียน นอกจากนี้ยังมีการใช้เครื่องมืออย่างหลากหลายในการให้ได้ข้อมูลมาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เช่น การแจกแบบสำรวจความต้องการในการจัดการศึกษา มีการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ แบบประเมินสภาพการจัดการศึกษาในรอบปีที่ผ่านมา มีการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น แผ่นพับ เสียงตามสาย เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป ส่วนกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่โรงเรียนจัดให้ในแต่ละโรงเรียนค่อนข้างมีรูปแบบที่หลากหลาย มีการจัดกิจกรรมเป็นชุมนุม เช่น ชุมนุมดนตรีไทยและสากล กีฬา ศิลปะ การเข้าค่ายวิชาการ การเข้าค่ายคุณธรรมจริยธรรม กิจกรรมลูกเสือ การเข้าร่วมประกวดความสามารถกับหน่วยงานต่าง ๆ พร้อมทั้งการเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น โครงการรักการอ่านสานสู่ฝัน โรงเรียนวิถีพุทธ นอกจากกิจกรรมเสริมหลักสูตรแล้วบรรยากาศในโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้นักเรียน ผู้ปกครองมีความรักในโรงเรียน มีความต้องการที่จะส่งบุตรหลานมา เข้าเรียน ซึ่งผู้บริหารเน้นการจัดบรรยากาศให้เป็นกัลยาณมิตร มีความร่มรื่นและเอื้อต่อการเรียนรู้ ในแต่ละช่วงมีการประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ เพราะในบางครั้งอาจมีปัญหากเกิดขึ้น ผู้บริหารและคณะครูมาว่ร่วมปรึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไป เมื่อดำเนินงานถึงสิ้นปีการศึกษา มีการนำข้อมูลมาจัดทำรายงาน มาสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการ

พัฒนาในรอบปี เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และเป็นที่ยอมรับของชุมชนต่อไป

วิธีการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง พบว่า ผู้บริหารดำเนินการโดยวิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เริ่มตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมดำเนินการ และร่วมรับผิดชอบ การกระจายอำนาจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามาช่วยกันพัฒนาการจัดการศึกษาและการบริหารคุณภาพ

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน

มุมมองด้านกระบวนการภายใน ผู้บริหารจัดระบบการบริหารและการจัดการให้สอดคล้องกับยุคสมัย คือ การบริหารคุณภาพ โดยเน้นคุณภาพของนักเรียนเป็นสำคัญ เนื่องจากในแต่ละโรงเรียนมีการแข่งขันในการจัดการศึกษามากขึ้น ดังนั้นการบริหารจัดการในโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีการบริหารจัดการโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยดำเนินการดังนี้ ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ครู นักเรียน และต้องฟังเสียงของนักเรียน ผู้ปกครองเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีการตั้งคณะทำงานตามฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งคณะทำงานเหล่านี้มีการทำงานเป็นทีม มีการปรึกษาและพัฒนางานในหน้าที่ของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้เป็นไปตามที่นักเรียน ผู้ปกครองต้องการ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีการนิเทศภายในบุคลากร มีระบบการประเมินผลและนำผลมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง มีการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ และส่งเสริมให้ครูปรับปรุงยุทธศาสตร์การสอน ปฏิรูปการเรียนรู้ การสอน จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ มีการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน นักเรียน มีการปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นกระบวนการที่แต่ละโรงเรียนนำมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีต่อการบริหารจัดการในมุมมองกระบวนการภายใน

วิธีการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล มุมมองด้านกระบวนการภายใน พบว่า ผู้บริหารดำเนินการโดยวิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การบริหารคุณภาพ เน้นให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้ปกครอง สร้างผู้เรียนให้มีคุณภาพ การทำงานเป็นทีม และการกระจายอำนาจให้กับทุกฝ่ายได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และปฏิบัติงานร่วมกัน

3. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นมุมมองที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร เพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากต้องพัฒนา ก่อนเป็นอันดับแรก ในการพัฒนาบุคลากรมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนา ต่อจากนั้นมาพิจารณาถึงความเหมาะสม จัดลำดับความสำคัญก่อนหลังในการวางแผนพัฒนาบุคลากร วิธีการในการพัฒนาบุคลากรมีรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การส่งครูไปอบรมตามที่หน่วยงานต่าง ๆ จัดการ

ให้ศึกษาเอกสาร การสนทนาทางวิชาการ การประชุมทางวิชาการ การพาไปศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่น รวมทั้งการพัฒนาเรื่องของเทคโนโลยีซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วนเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญทั้งในเรื่องของการบริหารและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งผู้บริหารใช้กระบวนการนิเทศ-ภายในเพื่อติดตามประเมินผลของการพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ และผู้บริหารใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรด้วยการวางระบบการให้รางวัลการให้แรงจูงใจ พร้อมทั้งความเสมอภาคและความยุติธรรมของผู้บริหารที่จะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

วิธีการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่า ผู้บริหารดำเนินการโดยวิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร ส่วนการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้เข้ารับการอบรม สัมมนา ประชุม กระบวนการนิเทศภายใน เข้าช่วยในการพัฒนาบุคลากร

4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ผู้บริหารมีวิธีการดำเนินงานในมุมมองด้านนี้ คือมีการเชิญคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมาร่วมประชุมพิจารณาการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ มีแผนงานรองรับที่ชัดเจนและมีการบูรณาการกิจกรรมต่างๆ มารวมเข้ากับโครงการที่มีวัตถุประสงค์ กิจกรรมคล้ายคลึงกัน ซึ่งแผนงานทางวิชาการเป็นแผนงานที่แต่ละโรงเรียนจัดสรรให้มากที่สุด ซึ่งในการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรนั้นผู้บริหารมีหลักในการจัดสรรร่วมกับคณะกรรมการคือ เมื่อใช้งบประมาณและทรัพยากรแล้วต้องให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่า ที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบมีกระบวนการนิเทศภายในอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง มีการจัดทำรายงานผลแจ้งให้คณะกรรมการ ผู้ปกครอง ชุมชนได้รับทราบในที่ประชุม อีกทั้งโรงเรียนยังมีกิจกรรมระบบควบคุมภายในและต้องรายงานให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

วิธีการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร พบว่า ผู้บริหารดำเนินการโดยวิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนแรก และการกระจายอำนาจให้กับทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรรวมถึงการติดตามด้วย

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ทั้ง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร
2. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียน และทัศนคติ
3. เพื่อศึกษาวิธีการดำเนินงานตามระบบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

สมมุติฐานของการวิจัย

1. การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร อยู่ในระดับปานกลาง
2. การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียน และทัศนคติ มีความแตกต่างกัน

วิธีการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าเรื่องการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีวิธีการศึกษาดังนี้

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประจำปีการศึกษา 2547 คือ

1. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 แบ่งออกดังนี้ โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 39 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 77 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 46 โรงเรียน รวม 162 โรงเรียน

2. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 แบ่งออกดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 39 คน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 77 คน และ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 46 คน รวม 162 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970: 608-610) รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 114 คน

1. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 แบ่งออกดังนี้ โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 28 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 51 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 32 โรงเรียน รวม 114 โรงเรียน

2. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 แบ่งออกดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 28 คน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 54 คน และ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 32 คน รวม 114 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยพัฒนาปรับปรุงขึ้นมาเพื่อใช้สอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุ
ของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating
Scale) ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานตามระบบการประเมินผลองค์การ
แบบสมดุของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง แบบสัมภาษณ์
เกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานตามระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุ มีประเด็นในการสัมภาษณ์
ครอบคลุมเนื้อหาทั้ง 4 มุมมอง

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามตอนที่ 2-3 มาหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการให้
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ จากนั้นนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง
เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 2 เป็น
การวัดทัศนคติที่มีต่อระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ 0.97
ส่วนแบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นการวัดการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุ ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.95

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างตอนที่ 4 มาหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการให้
ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ เพื่อให้ได้แบบสัมภาษณ์
ที่ครอบคลุม มีความถูกต้อง และสมบูรณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การจัดกระทำข้อมูล นำแบบสอบถามที่เก็บข้อมูลจริงมาตรวจสอบความสมบูรณ์
และคัดเลือก แล้วนำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วนำมาลงรหัส (Coding) ในแบบ
ลงรหัส สำหรับประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์และนำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วไปบันทึกใน
คอมพิวเตอร์ เพื่อประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
2. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่
(Frequency) การคำนวณร้อยละ (Percentage) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
และค่าเฉลี่ย (Mean)
3. การวิเคราะห์การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การของผู้บริหารสถานศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
(Standard Deviation)
3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุ ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษา
ประสบการณ์ ขนาดของโรงเรียน และทัศนคติ

3.1 การเปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษาและทัศนคติ ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบข้อมูล 2 กลุ่ม สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ ค่าที (t-test) แบบกลุ่มตัวอย่างทั้งสองที่เป็นอิสระแก่กัน (Independent Samples)

3.2 การเปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารและขนาดของโรงเรียน ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติ คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA)

4. การศึกษาเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานตามระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลของผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่ได้มาให้เป็นหมวดหมู่ของแต่ละประเด็น แล้วจึงนำมาเขียนสรุปเป็นความเรียงเชิงพรรณนา

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ปรากฏผลโดยสรุป ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ ขนาดโรงเรียนและทัศนคติ

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 114 คน จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 58.80 และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 41.20 ประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารระหว่าง 1 – 10 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 43.00 ประสบการณ์ในการบริหารระหว่าง 11 – 20 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 35.10 และมีประสบการณ์ในการบริหารระหว่าง 21 – 30 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 21.90 เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 24.56 ขนาดกลาง จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 47.37 และขนาดใหญ่ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 28.07

การวิเคราะห์ทัศนคติ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ที่มีต่อระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลทั้ง 4 มุมมอง มีทั้งทัศนคติเชิงบวกและทัศนคติเชิงลบ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวกมากกว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติเชิงลบ

ตอนที่ 2 การศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

การวิเคราะห์การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุ ทั้ง 4 มุมมอง พบว่า ผู้บริหารมีการรับรู้อยู่ในระดับมากทุกมุมมอง คือ มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

การเปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียนและทัศนคติ ดังมีรายละเอียดดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุ โดยรวมมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และเมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน พบว่า มีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุทั้ง 4 มุมมอง ไม่แตกต่างกัน

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารระหว่าง 11 – 20 ปี มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุ สูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารระหว่าง 1 – 10 ปี กับ 21 – 30 ปี ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารระหว่าง 1 – 10 ปี มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุ สูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารระหว่าง 21 – 30 ปี และเมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารแตกต่างกัน พบว่า มีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุทั้ง 4 มุมมอง ไม่แตกต่างกัน

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุสูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุสูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ และเมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน พบว่า มีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุทั้ง 4 มุมมอง ไม่แตกต่างกัน

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทัศนคติเชิงบวกมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุสูงกว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติเชิงลบ และเมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทัศนคติแตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติแตกต่างกันมีการรับรู้ระบบการ

ประเมินผลองค์การแบบสมดุลง ทั้ง 4 มุมมอง มีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 4 การศึกษาเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการตามระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลง

การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการตามระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลง ทั้ง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร พบว่า ผู้บริหารมีวิธีการดำเนินงานโดยใช้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยเริ่มตั้งแต่ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผลประโยชน์ การกระจายอำนาจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกฝ่าย ผู้บริหารจะเน้นการบริหารจัดการคุณภาพ โดยเน้นที่ตัวนักเรียนและผู้ปกครอง เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและถือว่าการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ภายในองค์กรมีระบบการทำงานที่เป็นกลุ่ม ทีม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร

จากการสรุปผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสามารถนำผลการวิจัยที่ตอบสนองมาตรฐานการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในตาราง 14

ตาราง 15 แสดงการสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ข้อที่	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1	การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง คือ ด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้านงบประมาณและทรัพยากร อยู่ในระดับมาก	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
2.1	ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลไม่แตกต่างกัน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
2.2	ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลไม่แตกต่างกัน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
2.3	ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลไม่แตกต่างกัน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
2.4	ผู้บริหารที่มีทัศนคติต่างกันมีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	เป็นไปตามสมมติฐาน

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีประเด็นสามารถนำมาอภิปรายตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร จากผลการวิจัยการรับรู้เรื่องการประเมินผลองค์การแบบสมดุลของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อพิจารณาทั้ง 4 มุมมอง พบว่า ผู้บริหารมีการรับรู้เรื่องการประเมินผลองค์การแบบสมดุลอยู่ในระดับมากทุกมุมมอง ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากการปฏิรูประบบราชการของภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงมีความจำเป็นต้องหาแนวทางในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงต้องมีความเป็นอิสระและคล่องตัว พร้อมทั้งมีการติดตามตรวจสอบ

ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูล การตัดสินใจและเชิงการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาในภาพรวมและในระดับสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด (สำนักปฏิรูปการศึกษา. 2542: 75) และในสภาวะปัจจุบันองค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงให้ความสนใจระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล เพราะเป็นกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนในการบริหารให้องค์กรมีความทันสมัยและนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จในการบริหารงาน (จรินทร์ อาสาธรรม. 2547: 1) สอดคล้องกับงานวิจัยของปรีชา อัดดิลปกิจ (2545: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่อง การจัดทำ Balanced Scorecard สำหรับโรงเรียนสอนภาษาญี่ปุ่น JSL พบว่า สภาพการแข่งขันในสังคมที่รุนแรงขึ้นทุกขณะ ผู้บริหารจะต้องมีนโยบายที่จะพัฒนาและปรับปรุงตัวองค์กรให้เหมาะสม ปรับปรุงคุณภาพของ หลักสูตรประสิทธิภาพการสอนที่ตีรวมถึงการบริการที่ดีกับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ผู้บริหารจึงนำ Balanced Scorecard มาช่วยทำให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุณี ทรัพย์ประเสริฐ (2547: 83) ศึกษาเรื่อง การประเมินคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี ที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาจะมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัสนีย์ อัจริยบุตร (2546: 84) ศึกษาเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ผู้บริหารมีการรับรูระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องอยู่ในระดับมาก เพราะตามหลักการของการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง เป็นมุมมองด้านลูกค้า ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้ได้ผลผลิตให้เป็นพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า การหาจำนวนลูกค้าใหม่ และประโยชน์ที่ลูกค้าพึงจะได้รับ (พลุ เดชะรินทร์. 2546: 69-83) จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารจึงมีการรับรู้ในมุมมองนี้มาก และมุมมองด้านนี้มีความละเอียดอ่อนและคงต้องใช้ความพยายามและความร่วมมืออย่างสูงในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมที่ร่มรื่น เป็นกันเอง มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ มีการปลูกฝังค่านิยมที่ถูกต้องและสอดคล้องกับสภาพของสังคม จึงจะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพเป็นคนดี ใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังนั้นการรับรู้ของผู้บริหารในมุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคลหลายฝ่าย (สมชาย เทพแสง. 2547: 10-16) สอดคล้องกับงานวิจัยของจักรกฤษ แยมสรวล (2545: 83) ทำการศึกษาเรื่องบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้ามามีส่วนร่วม

ในการจัดการศึกษามีสาเหตุด้วยกันหลายประการที่เข้ามาช่วยได้ไม่เต็มที่ อาจเนื่องมาจากขาดความรู้ความเข้าใจและมีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอยู่แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับซุสเตอร์และสมิธ (Suchter and Smith, 1986: 592) อธิบายว่าบทบาทของผู้ใหญ่ในปัจจุบันมีความซับซ้อนซ้ำซ้อน จึงอาจทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประทีพย์ คนทัด (2545: 97) พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่ค่อยมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ในบทบาทการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเท่าที่ควร

ผู้บริหารมีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล มุมมองด้านกระบวนการภายในอยู่ในระดับมาก ซึ่งมุมมองด้านกระบวนการภายในเป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะต้องกำหนดทั้งกระบวนการดำเนินงานในภาวะปกติและกระบวนการที่เป็นวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเจริญก้าวหน้า เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารจึงมีการรับรู้ในมุมมองนี้มาก (พสุ เดชะรินทร์, 2546: 84-91) กระบวนการภายในเป็นกระบวนการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารในยุคของการปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการบริหารงานใหม่ ให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งต้องมีการฝึกฝนตนเอง หมั่นหาความรู้ เพิ่มพูนทักษะในการบริหารให้มีความสามารถในการบริหารจัดการดูแลสนับสนุนครู บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทำงานการสอนอย่างเต็มประสิทธิภาพ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2546: 31) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษมา ไตรรัตนารัตน์ (2543: บทคัดย่อ) พบว่า มีการนำระบบการบริหารและการประเมินผล และการทำ Benchmark ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไอเซเดซี ผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานของราชการให้ความสำคัญกับมุมมองด้านกระบวนการภายในเป็นสำคัญ

ผู้บริหารมีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาอยู่ในระดับมาก เป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมและความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ องค์กรจะต้องกำหนดกระบวนการดำเนินงานให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนา ปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยี การสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร (พสุ เดชะรินทร์, 2546: 92-95) ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากผู้บริหารต้องตระหนักเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน เพราะคนเป็นหัวใจในการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารจะต้องเน้นย้ำว่าถึงการพัฒนาบุคลากรจะต้องมีคุณภาพ และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่จะต้องใช้ความสามารถทางการบริหารจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพและศักยภาพ มาสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในองค์กร อันจะนำเอาพลังความสามารถที่มีอยู่ภายในตัวบุคลากรออกมาอุทิศให้กับองค์กรและกิจกรรมงานที่ทำอยู่ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2546: 159) และสอดคล้องกับงานวิจัยของฉวี ทยอุทิศ (2547: บทคัดย่อ) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความพึงพอใจในการฝึกอบรม ซึ่งเป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาอยู่ในระดับดี

ผู้บริหารมีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากรอยู่ในระดับมาก ซึ่งคือมุมมองด้านการเงิน องค์การจะใช้งบประมาณเพื่อการบริหารจัดการให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การที่ตั้งไว้ และมีความสัมพันธ์กับ 3 มุมมอง ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่ต้องรับรู้ในมุมมองนี้มากเช่นเดียวกัน (พลุ เดชะรินทร์. 2546: 67-69) และการดำเนินงานในด้านนี้จะสะท้อนฝีมือของผู้บริหาร เป็นสภาพการดำเนินงานที่มีงบประมาณและทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารในยุคการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถบริหารจัดการได้ ความสามารถในการระดมทุนจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารให้ความสนใจ การประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ บุคคล องค์การอื่นๆ เพื่อนำทุนมาจัดการศึกษา และการเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน คือ การที่โรงเรียนจะมีความอิสระ คล่องตัวในการบริหารการเงินและทรัพย์สินในฐานะที่เป็นนิติบุคคล ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ทางการศึกษาของโรงเรียน โดยมีให้ขัดแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของโรงเรียน และจะต้องจัดให้มีระบบการติดตามงบประมาณ ตรวจสอบการใช้จ่ายในด้านต่างๆ ของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน (อุทัย บุญประเสริฐ. 2546: 30) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฮักก็่ (1999: Abstract) พบว่า การนำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นตัววัดผลการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การมีการจัดสรรและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณา นามประดิษฐ์ (2545: บทคัดย่อ) ศึกษาและการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ กับมุมมอง 5 มุมมอง และด้านที่เกี่ยวข้องคือ ด้านการเงินและทุนสนับสนุน มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดหาเงินทุนสนับสนุนเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานของศูนย์และมีการบริหารเงินทุนอย่างเหมาะสม

2. จากการเปรียบเทียบการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำแนกตามทัศนคติ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีทัศนคติต่างกันมีการรับรู้ระบบประเมินผลองค์การแบบสมดุล ทั้ง 4 มุมมองมีความแตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารที่มีทัศนคติเชิงบวกมีการรับรู้ระบบประเมินผลองค์การแบบสมดุลมากกว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติเชิงลบ เพราะทัศนคติเป็นความคิดเห็น ความรู้สึก ซึ่งได้ผลมาจากการเรียนรู้ จากประสบการณ์โดยตรง อาจเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้นได้ไปในทิศทางที่เป็นเชิงบวกหรือเชิงลบ และส่งผลถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติภาระผูกพันที่มีต่อองค์กรได้ (ลัทธิกาล ศรีวะรมย์. 2541: 94) ดังที่ประทิพย์ คนทัด (ประทิพย์ คนทัด. 2545: 18; อ้างอิงจาก Steers.1984. *Antecedent and outcomes of organizational Commitment* p. 87) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบที่มีผลต่อการรับรู้ของบุคคล คือ ทัศนคติ ถ้าบุคคลใดมีทัศนคติที่ดีต่อเรื่องนั้นก็จะสามารถรับรู้เรื่องนั้นได้ดี แต่ถ้ามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อเรื่องใดแล้วจะทำให้การรับรู้ในเรื่องนั้นไม่ดีไปด้วย ดังนั้นจะเห็นว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล จะมีการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ทั้ง 4 มุมมอง อยู่ในระดับมากด้วยเช่นเดียวกัน เพราะผู้บริหารมีความคิดเห็น มีความเชื่อว่าระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลเป็นเครื่องมือที่ในการประเมินผลที่ทันสมัย อีกทั้งยังการบริหารจัดการในยุคใหม่ทำให้ผู้บริหารต้องปรับ

เปลี่ยนแนวคิดและวิธีการปฏิบัติ และผู้บริหารทุกคนต้องการมีความเป็นมืออาชีพ และมีชัยชนะเหนือสภาวะการแข่งขันทั้งปวง อีกทั้งยังสามารถบริหารโอกาสจากกระแสโลกาภิวัตน์ได้อย่างต่อเนื่อง (วิระวุธ มาพะศิริานนท์. 2541: 119- 120) และการเป็นผู้บริหารมืออาชีพนั้นต้องเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีมุมมองในการบริหารเชิงกลยุทธ์ รู้จักการประมวลวิเคราะห์ ประเมิน และตัดสินใจ มีความรู้ความสามารถในเชิงวิชาการเป็นอย่างดี เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป (อุทัย บุญประเสริฐ. 2546: 26-28) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนทรี วีระชาญยุทธ (2546: บทคัดย่อ) พบว่าพนักงานของบริษัทฮาล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด มีทัศนคติต่อเครื่องมือบานซ์สคอ์การ์ดโดยรวมอยู่ในระดับดี และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสอน โสมแพน (2544: บทคัดย่อ) พบว่า เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูร้อยเอ็ด จำกัด มีทัศนคติต่อการวัดผลด้วย Balanced Scorecard อยู่ในระดับดี

3. จากการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานตามระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล ทั้ง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ซึ่งสามารถอภิปรายในแต่ละมุมมองดังนี้

วิธีการที่ผู้บริหารนำมาใช้ในมุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง คือ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการบริหารคุณภาพ เนื่องจากเป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาด้วยกันหลายฝ่าย และส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน ผู้บริหารจึงต้องมีการดึงให้ทุกฝ่ายมาช่วยกันในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน และพยายามจัดการศึกษาให้สนองความต้องการของนักเรียนกับผู้ปกครองตลอดเวลา โดยการใช้วิธีสำรวจความคิดเห็น ความต้องการ ความถนัด เพื่อส่งเสริมผู้เรียนและนำข้อคิดเห็นต่าง ๆ มาวางแผนพัฒนาคุณภาพ เพื่อให้เกิดความประทับใจ และยอมรับศรัทธาต่อโรงเรียน การมีส่วนร่วมเป็นวิธีการหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ซึ่งการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาฝ่ายต่าง ๆ จะเป็นการช่วยสร้างให้มีพลังจิตใจร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังช่วยให้ให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบ การที่บุคคลได้แสดงความคิดเห็นและยอมรับในเป้าประสงค์เดียวกัน สิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้ให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในองค์การ เมื่อเขาสำนึกในหน้าที่ดังกล่าว ดังนั้นเขาจะพยายามให้ความร่วมมือร่วมใจ และร่วมรับผิดชอบในสิ่งที่กลุ่มร่วมกันสร้างสรรค์ สุดท้ายจะส่งผลต่อการจัดการศึกษาของเราจะมีคุณภาพมากขึ้น (ธรรมโชติ โชติบุญชร. 2540: 224-237)

วิธีการที่ผู้บริหารนำมาใช้ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน คือ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจในการบริหารงาน และการทำงานเป็นทีม โดยมีการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการดำเนินงานและมีการร่วมคิด ร่วมดำเนินการ ร่วมประเมินผล และร่วมรับผลประโยชน์พร้อมทั้งกระจายอำนาจให้กับบุคลากรได้มีโอกาสตัดสินใจ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีบทบาท

2 ประการ คือ การรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร และการทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ในเวลาเดียวกันถึงแม้ว่าจะพบกับปัญหาอุปสรรคบ้าง แต่ผู้บริหารก็ต้องศึกษากลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสอดคล้อง (ภานุวัฒน์ พันธุ์แพ. 2547: 53-55) วิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานของมุมมองด้านกระบวนการภายในจำเป็นต้องมีความหลากหลายวิธีการ เพื่อส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กระบวนการทำงานเป็นทีมเป็นวิธีการดำเนินแบบหนึ่ง เป็นการรวมพลังของบุคคลในหน่วยงานที่จะช่วยให้โครงการใหญ่ ๆ เป็นโครงการเล็กและสามารถดำเนินประสบความสำเร็จที่ต้องการได้ ทั้งยังเป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของเพื่อนร่วมงาน เป็นการนำความรู้ ประสบการณ์มาใช้ร่วมกัน ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น (ชัตติยา รัตนาคินทร์. 2528: 32-34)

วิธีการที่ผู้บริหารนำมาใช้ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา คือ การส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การอบรม การนิเทศภายใน การศึกษาต่อ การไปศึกษาดูงาน วิธีการที่ดำเนินการอยู่เป็นประจำ คือ การเข้ารับการอบรม การศึกษาดูงาน และการนิเทศภายใน ซึ่งผู้บริหารต้องมีความตระหนักในการพัฒนาสถานศึกษา พัฒนาครู ที่ตนรับผิดชอบ ให้มีความก้าวหน้า และมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ดังนั้นในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษา ทุกคนต้องหันแสวงหาความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีนโยบายที่พัฒนาบุคลากรในยุคนี้ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2547: 47-51)

วิธีการที่ผู้บริหารนำมาใช้ในมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร คือ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ เป็นการเปิดโอกาสให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร เข้าร่วมพิจารณาการใช้ทรัพยากรและงบประมาณที่ได้มาด้วยวิธีการต่างๆ ให้เกิดความคุ้มค่าและมีประโยชน์กับผู้เรียนมากที่สุด มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน (Kanpol. 1999: 52)

โดยสรุปวิธีการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล ส่วนใหญ่จะใช้รูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ การบริหารคุณภาพ และการทำงานเป็นทีมเข้ามาในการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของการประเมินผลแบบองค์กรแบบสมดุล

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษางานวิจัยเรื่องการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 ผู้วิจัยขอเสนอแนะไว้ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำข้อมูลนี้ไปวางแผนการทำงานกับบุคลากรในโรงเรียน เพราะในสภาวะที่มีการแข่งขันกันสูงมากอย่างในปัจจุบันนี้ ผู้บริหารนับได้ว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ และต้องพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลง หากต้องการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องรวมทั้งบุคลากรที่นับได้ว่าเป็นหัวใจขององค์กร จำเป็นต้องมีความพร้อม มีการเตรียมการในด้านต่าง ๆ เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและสามารถมีเครื่องมือในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดการประชุมสัมมนาให้กับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันและสามารถนำระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุลไปใช้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

2.1 ควรมีการศึกษาค้นคว้าผลการนำระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ไปปฏิบัติในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2

2.2. ควรมีการศึกษาค้นคว้าการนำระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ไปใช้กับการพัฒนางานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมล ภูประเสริฐ. (2544). การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ก.พล.
- . (2545). การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ก.พล.
- กมลรัตน์ หล้าสุวงษ์. (2528). จิตวิทยาการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหามงกุฎ-ราชวิทยาลัย.
- . (2542). จิตวิทยาการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ศรีเดชา.
- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กันยา สุวรรณแสง. (2532). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บำรุงสาสน์.
- เกศนา พันทาเดช. (2543). การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทร์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กฤษณา ปุณยงกูร. (2545, ตุลาคม-ธันวาคม). การประเมินผลสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของสถาบันพาณิชย์นาวิ โดยหลักการ Balanced Scorecard. จุฬาลงกรณ์วารสาร. 15(57): 9-28.
- กฤษณ์ เวชสาร. (2542). การวิจัยการตลาด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์.
- จรินทร์ อาสาธรรม. (2546, มกราคม-มิถุนายน). Balanced Scorecard ช่วยกิจการได้จริงหรือ???. BU ACADEMIC REVIEW. 1(1): 1-8.
- จันทร์ลอย เครือเข้า. (2543). ผู้บริหารกับการเสริมสร้างพลังอำนาจตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี. ปรินูญานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- จระไนย แกลโกศล. (2540). หลักและทฤษฎีการสื่อสาร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมาธิราช.
- เจียรนัย จิระโร. (2544). บรรยากาศองค์การและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏธนบุรี. ถ่ายเอกสาร.

- จรัส ไทยอุทิศ. (2547). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยหลักการ *Balanced Scorecard*. ปรินูณานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชมชื่น สมประเสริฐ. (2542). รูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาล. ปรินูณานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชนินทร ชมจินดา. (2543). การนำระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 มาใช้ในการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาผู้ช่วยผู้จัดการสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน). วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต (สาขารัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชัชวรินทร์ ชวนวัน. (2547). การบริหารกลยุทธ์ด้วย BSC. จุลสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2(1): 3.
- ณรงค์ แยมประดิษฐ์. (2541). ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ เขตการศึกษา 6. ปรินูณานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). พัฒนาชีวิตด้วยเทคนิค BSC และ KPIS. สืบค้นเมื่อ 6 กรกฎาคม 2547, จาก <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=36>
- (2547). เทคนิคการนำเสนอโครงการ BSC และ KPI ให้ผู้บริหารอนุมัติ. สืบค้นเมื่อ 6 กรกฎาคม 2547, จาก <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=157>
- (2547). ขั้นตอนการนำระบบ *Balanced Scorecard* และ KPI ให้ผู้บริหารอนุมัติ. สืบค้นเมื่อ 6 กรกฎาคม 2547, จาก <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=130>
- (2547). จะทราบได้อย่างไรว่าการนำ BSC และ KPI ไปใช้ในองค์กรแล้วได้ผลจริงหรือไม่. สืบค้นเมื่อ 6 กรกฎาคม 2547, จาก <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=141>
- ณัฐพันธ์ ขจรนันท์. (2546). ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เอ็กซ์เพอร์เน็ท.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). การบริหารผลการดำเนินงาน (*Performance Managment*) รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2543). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. อัดสำเนา.

- นางนุช ธีญาน้อม. (2544). การศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการนำระบบคุณภาพ ISO 9002 มาใช้ในการบริหารงานคุณภาพของบริษัทไทยสปอร์ตการ์ดเมนต์ จำกัด. ปรินญาณินพนธ์ บธ.ม. เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2540). ก้าวเข้าสู่บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2545, เมษายน-มิถุนายน). Balanced Scorecard กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจ. 25(94): 61-69.
- นภาพรณ แก้วภรณ์. (2533). ผลการวิจัยจิตวิทยาพฤติกรรมและการดูแลผู้ป่วยหลอดเลือดสมอง. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (สาธารณสุขศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- นภาพรณ ทะวานนท์; และคนอื่นๆ. (2547). กระบวนทัศน์ทางการศึกษา. สืบค้นเมื่อ 6 กรกฎาคม 2547, จาก <http://uac.kku.ac.th/docs/bsc/bsc.pdf>.
- นริศรา อุปกรณ์ศิริการ. (2542). การรับรู้ในการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- นิตม นาคอ้าย. (2547, มกราคม-มิถุนายน). Balanced Scorecard: แนวคิดจากการประเมินสัมฤทธิ์ผลขององค์กรสู่ระบบการศึกษา. วารสารบริหารการศึกษา มศว. 3(7): 20-23.
- ปวีณา นามประดิษฐ์. (2546). การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์วิจัยแห่งชาติด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและของเสียอันตรายโดยใช้ Balanced Scorecard . โครงการพิเศษ ปรินญาณินพนธ์ บธ.ม. (พาณิชยและการบัญชี). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ปรีชา อัดดิลปกิจ. (2545). โครงการพิเศษ ปรินญาณินพนธ์ บธ.ม. (พาณิชยและการบัญชี). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- บุปผา พึ่งพูนผล. (2530). การศึกษาวิธีการใช้เวลาและกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ในเขตกรุงเทพมหานคร สังกัดกรมสามัญศึกษา. ปรินญาณินพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปรมะ สตะเวทิน. (2530). หลักนิเทศศาสตร์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จักรการพิมพ์.
- ประยงค์ บุญคำมี. (2544). ศึกษาการปฏิบัติงานตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนกัณดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2543). จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริม.

- ประทีพย์ คนทัด. (2545). การรับรู้ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมสามัญ-
ศึกษา จังหวัดราชบุรี ที่มีต่อบทบาทหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วย
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543. ปริญญาโท ศษ.ม. (การบริหารการ
ศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ปราณี กิจเจริญพลสิน. (2539). ทศนคติของคณงานต่อสภาวะการทำงาน: กรณีศึกษาโรงงาน
โปรเกรสพลาสติก จำกัด. ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม. กรุงเทพฯ: บัณฑิต-
วิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ปัจจะ เกสรทอง. (2545). วิสัยทัศน์การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
คุรุสภาลาดพร้าว.
- พนาลัย อยู่สำราญ. (2535). ตัวแปรทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับนวัตกรรมทางการสอน
ของครูผู้สอนสังคมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 1. ปริญญาโท วท.ม.
(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พรรณพร หุตยถาวร. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตพื้นที่พัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก.
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
ถ่ายเอกสาร.
- พรรณี ชูทัยเจนจิต. (2533). แรงจูงใจและความต้องการ : เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาและ
สังคมพื้นฐานเพื่อการแนะแนว. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- พลุ เดชะรินทร์. (2546). BSC รู้สึกในการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาฯ.
- . (2546). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย BSC และ Key Performance Indicators.
กรุงเทพฯ: จุฬาฯ.
- . (2546). กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ฮาซันพรินต์
จำกัด.
- ภาวิพัฒน์ พันธุ์แพ. (2547, กันยายน-ธันวาคม). ผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้. วารสารวิชาการ
มหาวิทยาลัยหอการค้า. 24(3): 51-61.
- ยุทธนา แซ่เตียว. (2547). การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ สร้างองค์อัจฉริยะ.
กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- รัชนี นพเกตุ. (2540). จิตวิทยาการรับรู้. กรุงเทพฯ: ประกายพริก.
- เลี่ยม พูนเอี่ยม. (2532). การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษาจังหวัดชัยนาท. ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- วรภัทร์ ภูเจริญ; และ ธนภฤต จรัสรุ่งขวลิต. (2546). *Key Performance Indicators*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรีนคิกพริ้นท์ จำกัด.
- วราภรณ์ มณีบางกา. (2546). *บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน ตามการรับรู้ของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ชุมพร. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). *BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แปซิฟิก.
- วิฑูรย์ สิมะโชติ. (2547). *การประเมินผลองค์กรด้วย BSC*. สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2547, จาก <http://www.siamglobe.com/lrescenter/ecommerce.php?id=963&rid=0012>
- วิภากร มาพบสุข. (2542). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิยะดา ศิริเกียรติทอง. (2547). *ทัศนคติของพนักงานต่อดัชนีวัดผลงาน (Key Performance Indicator) กรณีศึกษา: บริษัทแฮนสัน คอนกรีต(ประเทศไทย) จำกัด. ปรินญาณินพนธ์ บข.ม.(การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- วีรวิธ มาฆะศิริานนท์. (2541). *คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้ TQM*. กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กส-เปอร์เน็ท.
- วีรวิธ มาฆะศิริานนท์; และ ณัฏฐพันธ์ ขจรนันท์. (2546). *BSC*. กรุงเทพฯ: Expernet.
- (2546). *การพัฒนา BSC*. กรุงเทพฯ: Expernet.
- วีระเดช เชื้อนาม. (2546). *Balanced Scorecard วิธีใหม่ของการวางแผน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ. อัดสำเนา.
- (2547). *เขย่า BSC*. กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้าพริ้นติ้ง จำกัด.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2537). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. (2542). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: บ้านเสรีรัตน์.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2540). *ความรู้เบื้องต้นสำหรับการประเมินโครงการทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์.
- สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. (2539). *สิ่งเร้าและแรงจูงใจ: เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุชา จันทรเฒ. (2536). *จิตวิทยาทั่วไป*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาการพิมพ์.
- สุนีย์ ละกำป็น. (2530). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (สาธารณสุขศาสตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.*

- สุณี ทรัพย์ประเสริฐ. (2547). การประเมินคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงาน
วิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี. ปรินูญานิพนธ์
กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทร-
วิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุณี สาธิตานันท์. (2546, มิถุนายน-พฤษภาคม). กลยุทธ์ในการบริหารองค์การแบบ Balanced
Scorecard: กรณีศึกษาของคณะมนุษยศาสตร์. วารสารวิชาการ. 14(1): 1-12.
- สุนทร วีระชาญยุทธ. (2546). ทศนคติของพนักงานและผลกระทบที่พนักงานได้รับต่อการบริหาร
องค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) กรณี
ศึกษา : บริษัท ฮาล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย). ปรินูญานิพนธ์ บธ.ม.
(วิชาการจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.
- สุพล วังสินธุ์. (2537, ตุลาคม-ธันวาคม). โรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศ. สารพัฒนาหลักสูตร.
14(119): 65-67.
- สุภัทรา เองวานิชย์. (2541). การรับรู้ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจในช่วง พ.ศ. 2540-2541 และ
พฤติกรรมการประหยัดของบิดา มารดา และบุตรวัยรุ่น. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม.
(จิตวิทยาการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.
- สุวิธ แก้วอำไพ. (2544). ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่ง
สภาคริสตจักรในประเทศไทย. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543, ตุลาคม). ผู้บริหารกับการสร้างคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ. วารสาร
วิชาการ. 3(10): 9-10.
- สุวิทย์ มูลคำ; และ อรทัย มูลคำ. (2544). เรียนรู้สู่คู่มืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ:
ภาพพิมพ์.
- สิทธิศักดิ์ พงษ์พิบัติกุล. (2547). การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced
Scorecard. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ T.S.B. โปรดักส์.
- โสภณ พวงสุวรรณ. (2538). การศึกษาประสิทธิผลและปัญหาการดำเนินการดำเนินงานของ
สหวิทยาลัยทวารวดี: การรับรู้ของบุคคล. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2522). รายงานการวิจัยเรื่องระบบและโครงสร้างที่มีผลกระทบต่อการ
บริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2. (2546). เอกสารประกอบการอบรมสัมมนา *Balanced Scorecard*. ราชบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานฯ. ถ่ายเอกสาร.
- (2547). รายงานผลการดำเนินงานโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน. ราชบุรี: กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547). เอกสารประกอบการศึกษาดูงานด้วยตนเอง หลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547). ก้าวสู่กระบวนทัศน์ใหม่ในการปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมมาตร.
- (2546). เอกสารการเรียนรู้ประกอบชุดวิชาการพัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การค่าครูสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พริกหวาน.
- (2546). แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิมพ์ดี.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2546). คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. อัดสำเนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2546). เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดวิชาการพัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การค่าครูสภา.
- (2547). เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดวิชาการพัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การค่าครูสภา.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). รายงานเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- (2545). ทำไมการปฏิรูปการศึกษาต้องทำทั้งระบบ. กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2524). จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ: กรุงเทพมหานครการพิมพ์.
- อรรพรรณ ปิณฑน์โอวาท. (2537). การส่งสารเพื่อโน้มน้าวใจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อดิเกียรติ เอี่ยมวรนิรันดร์. (2547). *Balanced Scorecard*. พังงา: โรงพยาบาลพังงา.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2546). สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์.

- อัสนีย์ อัจฉริยบุตร. (2546). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา* สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี. ปรินญา-
นิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อารี พันธุ์มณี. (2542). *จิตวิทยาการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: เลิฟแอนด์ลิฟเพรส.
- อุดม เอี่ยมสะอาด. (2527). *บทบาทการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา* สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร. ปรินญา-นิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2546, มิถุนายน-ธันวาคม). ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. *วารสารวิชาการ
บัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*. 1(1): 23-31.
- อุทัย หิรัญโต. (2526). *หลักการบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- Kaplan, Robert S. (2547). *Balanced Scorecard* กับการเน้นกลยุทธ์. แปลโดย
พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- Anastasia , Anne. (1968, May). *Personality Development*. New York: McGraw – Hill
Book Company.
- Cohen, Bruce J. (1979). *Introduction to Sociology*. New York: McGraw-Hill.
- Good, Carter Victor. (1973). *Dictionary of Education*. 3rd ed. New york: McGraw-Hill
Book Company.
- Goodspeed, Scott winas. (2002). *Translating strategy into Action: The Balanced
Scorecard*. Retrieved April 18 , 2005. from: [http://facilities.csusb_edu / pdf/
Bsc%20% Instrument 20 of 20 change.pdf](http://facilities.csusb_edu / pdf/ Bsc%20% Instrument 20 of 20 change.pdf).
- Goldenson, Robert and M Longman. (1984). *Dictionary of Psychology and Psychaitry*.
New York: Longman.
- Jui Hua Ha. (2002). *Study On The Nationa University Performance Management System
By A Case School Using Balanced Scorecard*. Retrieved April 18 , 2005. from:
http://www.etd.lib.nsysu.edu.tw/ETD-search/view_etd? URN=etd-1222102-234841.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. (1970). "Determining Sample Size for
Research Activites," *Journal of Educational and Psychological Measurement*.
30(3): 607-610.
- Kotler Philip. (2000). *Marketing Management (The Millennium Edition)*. New jersey:
Prentice-Hall, Inc.

- Medinets, Ann F. (2004). *Derterminants of effectiveness and student satisfaction in colleges and universities*. Retrieved April 23, 2005. from: <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3131760>.
- Muthin, Magaret. (1983). *Cognition*. New york: CBS College Publishing.
- Perkins, D. Clay. (2004). *An exploratory study of relationships within top managment teams and church performance*. Retrieved April 23, 2005. from: <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3123446>.
- Porr, Dean A. (2004). *Leadership behaveior as a derterminant of effectiveness for convenience store managers*. Retrieved April 23, 2005. from: <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3141542>.
- Schuster, C.S. and H.J. Smith. (1986). *Changing Roles in Western Society: The Process of Human Development*. 2nd ed. Boston: Little , Brown.
- Smith John Joseph. (2003). *Administrative evalutions and their impact on school leadership in public and private secondary school : A comparison study of governmance structure*. Retrieved December 12 , 2004. from: <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3133337>.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

**หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม**

(สำเนา)



ที่ ศธ 0519.12/3/28

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

12 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนราธิวาส

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวรัตน พงศ์สุวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ พงษ์รัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์บำเพ็ญ พงศ์เพชรดิถ วิทยาลัยวิชาชีพ 8 เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นางสาวรัตน พงศ์สุวรรณ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

เพ็ญสิริ จีระเดชากุล

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

(สำเนา)



ที่ ศธ 0519.12/3/28

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

12 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดป่าไถ่ (ส่วนประชานุกุล)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวสุวิรัตน์ พงศ์สุวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง "การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2" โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นางสาวสุวิรัตน์ พงศ์สุวรรณ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

เพ็ญสิริ จีระเดชากุล

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

(สำเนา)



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731

ที่ ศธ 0519.12/3/28 วันที่ 12 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา

เนื่องด้วย นางสาวรัตน พงศ์สุวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง "การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2" โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญอาจารย์ราชันย์ บุญธิมา เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นางสาวรัตน พงศ์สุวรรณ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

เพ็ญสิริ จีระเดชากุล

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(สำเนา)



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731

ที่ ศธ 0519.12/3/28 วันที่ 12 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวรัตน พงศ์สุวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ พงศ์รัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญอาจารย์มารศรี สุธานีธิ ป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบสอบถามการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบสอบถามให้ นางสาวรัตน พงศ์สุวรรณ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

เพ็ญสิริ จีระเดชากุล

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(สำเนา)



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731

ที่ ศธ 0519.12/3/28 วันที่ 12 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวรัตน พงศ์สุวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามให้ นางสาวรัตน พงศ์สุวรรณ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

เพ็ญสิริ จีระเดชากุล

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำเนา



ที่ ศธ 0519.12/3/37

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

12 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวสุวิรัตน์ พงศ์สุวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาให้นางสาวสุวิรัตน์ พงศ์สุวรรณ ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

เพ็ญสิริ จีระเดชากุล

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

สำเนา



ที่ ศธ 0519.12/3/37

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

12 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาววิรัตน์ พงศ์สุวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ตอบแบบสอบถามการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาให้นางสาววิรัตน์ พงศ์สุวรรณ ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

เพ็ญสิริ จีระเดชากุล

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 57

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ดร. มารศรี สุธานี	อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ดร.จรรวณ พลอยดวงรัตน์	อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ดร.ราชันย์ บุญธิมา	สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ดร.บำเพ็ญ พงศ์เพชรดิถ	พยาบาลวิชาชีพ 8 อาจารย์วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี
อาจารย์เบญจา แก้วกระจ่าง	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดป่าไถ่(ส่วนประชานุกูล) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1

ภาคผนวก ค
เครื่องมือเพื่อการวิจัย

ฉบับที่...../.....

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

คำชี้แจง

1. งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

3. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์วิธีการดำเนินงานตามระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา

ขอความกรุณาท่านผู้บริหารสถานศึกษาตอบแบบสอบถามเรื่องการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ตามความรู้ความเข้าใจของท่าน เพื่อจะได้นำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามด้วยดี
 จึงขอขอบคุณมา ณ ที่นี้

นางสุรรัตน์ พงศ์สุวรรณ

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ○ ลงในช่องที่เป็นความจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	ระดับการศึกษา ☐ ปริญญาตรี ☐ สูงกว่าปริญญาตรี
2	ประสบการณ์ในการบริหาร ☐ 1 – 10 ปี ☐ 11 – 20 ปี ☐ 21 – 30 ปี
3	ขนาดของโรงเรียน ☐ โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา) ☐ โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน) ☐ โรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

- 1 หมายถึง ระดับทัศนคติที่มีต่อระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ระดับทัศนคติที่มีต่อระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลน้อย
- 3 หมายถึง ระดับทัศนคติที่มีต่อระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลปานกลาง
- 4 หมายถึง ระดับทัศนคติที่มีต่อระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลมาก
- 5 หมายถึง ระดับทัศนคติที่มีต่อระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลมากที่สุด

ข้อ	การประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	ระดับทัศนคติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ท่านคิดว่าถ้านำระบบการประเมินผลโดย BSC มาใช้ จะช่วยให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด					
2	ท่านคิดว่าถ้านำระบบการประเมินผลโดย BSC มาใช้ จะช่วยให้นักเรียนมีความพึงพอใจในการจัดการศึกษาของโรงเรียน					
3	ท่านคิดว่าถ้านำระบบการประเมินผลโดย BSC มาใช้ จะช่วยให้ผู้ปกครอง ชุมชน มีความพึงพอใจในการจัดการศึกษาของโรงเรียน					
4	ท่านคิดว่าถ้านำระบบการประเมินผลโดย BSC มาใช้ จะช่วยให้ผู้ปกครองศรัทธาโรงเรียนแล้วส่งนักเรียนเข้ามาเรียนเพิ่มขึ้น					
5	ท่านคิดว่าถ้านำระบบการประเมินผลโดย BSC มาใช้ จะช่วยให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น					
6	มุมมองด้านกระบวนการภายใน ท่านคิดว่าถ้านำระบบการประเมินผลโดย BSC มาใช้ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน					
7	ท่านคิดว่าถ้านำระบบการประเมินผลโดย BSC มาใช้ จะช่วยให้แก้ปัญหาที่พบในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ					

ข้อ	การประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	ระดับทัศนคติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8	<u>มุมมองด้านกระบวนการภายใน</u> ท่านคิดว่าถ้านำระบบการประเมินผลโดย BSC มาใช้ จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรได้มากขึ้น					
9	ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลโดย BSC ไม่ใช่เป็นการจับผิดการทำงานของบุคลากรแต่จะให้ข้อมูลที่ช่วยในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น					
10	ท่านคิดว่าถ้านำระบบการประเมินผลโดย BSC มาใช้ ผู้บริหารได้ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และพันธะสัญญาอย่างสม่ำเสมอกับบุคลากร เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน					
11	<u>มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา</u> ท่านคิดว่าถ้านำระบบการประเมินผลโดย BSC มาใช้ จะช่วยให้ผู้บริหารนำข้อมูลจากระบบสารสนเทศในโรงเรียนมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น					
12	ท่านคิดว่าถ้านำระบบการประเมินผลโดย BSC มาใช้ จะช่วยให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
13	ท่านคิดว่าถ้านำระบบการประเมินผลโดย BSC มาใช้ จะช่วยให้ผู้บริหารมีการยืดหยุ่นในการพัฒนาบุคลากรที่นอกเหนือจากแผนที่กำหนดในกรณีจำเป็น หรือเร่งด่วนหรือกรณีอื่น ๆ					
14	ท่านคิดว่าถ้านำระบบการประเมินผลโดย BSC มาใช้ จะช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้โดยการสนับสนุนให้บุคลากรมีแนวคิดและการปฏิบัติที่แปลกใหม่เพื่อนำมาพัฒนางานต่อไป					
15	ท่านคิดว่าถ้านำระบบการประเมินผลโดย BSC มาใช้ จะช่วยให้บุคลากรปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง					

ข้อ	การประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	ระดับทัศนคติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
16	<u>มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร</u> ท่านคิดว่าถ้านำระบบการประเมินผลโดย BSC มาใช้ จะช่วยเสริมประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้ใช้ประโยชน์ได้สูงสุด					
17	ท่านคิดว่าถ้านำระบบการประเมินผลโดย BSC มาใช้ ทำให้โรงเรียนต้องยึดหยุ่นเกี่ยวกับการใช้งบประมาณ ในการดำเนินการตามแผนงาน โครงการต่าง ๆ โดยมีการปรับ ลด หรือเพิ่มงบประมาณอย่างเหมาะสม ตามสถานการณ์					
18	ท่านคิดว่าถ้านำระบบการประเมินผลโดย BSC มาใช้ ทำให้ผู้บริหารและครูต้องระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด					
19	ท่านคิดว่าถ้านำระบบการประเมินผลโดย BSC มาใช้ ทำให้โรงเรียนมีมาตรการในการประหยัดงบประมาณ โดยเน้นให้บุคลากรเกิดความร่วมมือและถือปฏิบัติอย่างจริงจัง					
20	ท่านคิดว่าถ้านำระบบการประเมินผลโดย BSC มาใช้ ทำให้ผู้บริหารและครูต้องวางแผนการใช้งบประมาณ และทรัพยากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนพัฒนาโรงเรียน					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

- 1 หมายถึง ระดับการรับรู้ / เข้าใจ ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ระดับการรับรู้ / เข้าใจ ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลน้อย
- 3 หมายถึง ระดับการรับรู้ / เข้าใจ ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลปานกลาง
- 4 หมายถึง ระดับการรับรู้ / เข้าใจ ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลมาก
- 5 หมายถึง ระดับการรับรู้ / เข้าใจ ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุลมากที่สุด

ข้อ	การประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	ระดับการรับรู้ / เข้าใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<u>มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง</u> ผู้บริหารเห็นความสำคัญของระดับความพึงพอใจของนักเรียนในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน					
2	ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้ปกครอง และชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี					
3	สามารถพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติกำหนด					
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีกิจกรรมพิเศษที่มุ่งเน้นให้นักเรียนได้รับประสบการณ์ และทักษะชีวิตอันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตต่อไป					
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น					
6	<u>มุมมองด้านกระบวนการภายใน</u> ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยเน้นเด็กเป็นสำคัญอย่างทั่วถึง					
7	ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูบูรณาการเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และความต้องการของนักเรียนและชุมชน					

ข้อ	การประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	ระดับการรับรู้ / เข้าใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8	มุมมองด้านกระบวนการภายใน ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้มีการประเมินหลักสูตรอย่างต่อเนื่องและนำผลมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน					
9	ผู้บริหารและครูร่วมสร้างกลยุทธ์ทางการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน ทำให้โรงเรียนมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป					
10	บุคลากรทุกคน ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกัน ทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสามารถดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียนได้					
11	มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการหลากหลาย เช่น การเข้ารับการอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาเอกสาร ฯ เพื่อให้มีเทคนิคและกระบวนการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานด้านการสอน					
12	ผู้บริหารจัดกิจกรรมในการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง					
13	ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูจัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง					
14	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกทักษะ ในการใช้เทคโนโลยี สื่อใหม่ ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
15	บุคลากรที่ได้รับการอบรมพัฒนาจากหน่วยงานภายนอก สามารถสรุปและถ่ายทอดแนวคิด ความรู้ให้ผู้อื่นได้และสามารถใช้ในการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงพัฒนางานโรงเรียนต่อไปได้					

ข้อ	การประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	ระดับการรับรู้ / เข้าใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
16	<u>มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร</u> ในการจัดทำแผนงบประมาณประจำปีของโรงเรียน บุคลากรจากทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการ					
17	แผนงาน โครงการต่างๆ ของกลุ่มงานหรือฝ่ายต่าง ๆ มีการดำเนินการในลักษณะของการบูรณาการกิจกรรม ต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อการประหยัด					
18	ผู้บริหารต้องจัดให้มีการกำกับติดตาม ตรวจสอบ รายงานผล การใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ และโปร่งใส					
19	โรงเรียนมีการประสานการใช้ทรัพยากรระหว่างฝ่าย ต่าง ๆ โดยยึดหลักของการใช้ทรัพยากรให้เกิด ประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าและประหยัด					
20	โรงเรียนจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรเพื่อการ เรียนการสอนเพียงพอ					

วันที่ เดือน พ.ศ. เวลา น.
สถานที่.....
ชื่อ..... ชื่อสกุล..... ตำแหน่ง.....

This image shows a single sheet of white paper with ten horizontal dashed lines, typical of primary-ruled notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน มีประเด็นคำถามดังต่อไปนี้

- 2.1 ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยเน้นเด็กเป็นสำคัญอย่างทั่วถึง
 - 2.2 ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูบูรณาการเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและความต้องการของนักเรียนและชุมชน
 - 2.3 ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้มีการประเมินหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง และนำผลมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน
 - 2.4 ผู้บริหารและครูร่วมกลยุทธ์ทางการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน ทำให้โรงเรียนมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป
 - 2.5 บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายต้องร่วมมือกัน ทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสามารถดำเนินงานให้ บรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน
- ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการดำเนินงานในมุมมองด้านกระบวนการภายในอย่างไรจึงทราบถึงประเด็นคำถามทั้ง 5 ข้อ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีประเด็นคำถามดังต่อไปนี้

- 3.1 ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการหลากหลาย เช่น การเข้ารับการอบรม การศึกษาต่อ เพื่อให้มีเทคนิคกระบวนการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน
- 3.2 ผู้บริหารจัดกิจกรรมในการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง
- 3.3 ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูจัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างทั่วถึง
- 3.4 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกทักษะในการใช้เทคโนโลยี สื่อใหม่ ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างสม่ำเสมอ
- 3.5 บุคลากรที่ได้รับการอบรมพัฒนาจากหน่วยงานภายนอก สามารถสรุปและถ่ายทอดแนวคิดความรู้ผู้อื่นได้และสามารถใช้ในการปฏิบัติงานหรือการปรับปรุงพัฒนางานโรงเรียนต่อไปได้

ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการดำเนินงานในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนายังไรจึงทราบถึงประเด็นคำถามทั้ง 5 ข้อ

[illegible]

4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร มีประเด็นคำถามดังต่อไปนี้

4.1 ในการจัดทำแผนงบประมาณประจำปีของโรงเรียน บุคลากรจากทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

4.2 แผนงาน โครงการต่าง ๆ ของกลุ่มงานหรือฝ่ายต่าง ๆ มี การดำเนินงานในลักษณะ
การบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อการประหยัด

4.3 ผู้บริหารต้องจัดให้มีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ รายงาน การใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ

4.4 โรงเรียนมีการประสานงานการใช้ทรัพยากรระหว่างฝ่ายต่างๆ โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

4.5 โรงเรียนจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ

ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการดำเนินงานในมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากรอย่างไรจึงทราบถึงประเด็นคำถามทั้ง 5 ข้อ

[illegible]This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins or other markings on the paper.

ภาคผนวก ง
การรับรู้ระบบการประเมินผลองค์การแบบสมดุล
ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเป็นรายข้อ

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้การประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) จำแนกเป็นรายชื่อ

การประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	ระดับการรับรู้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
มุมมองด้านนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง			
1. ผู้บริหารเห็นความสำคัญของระดับความพึงพอใจของนักเรียนในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน	3.95	0.68	มาก
2. ผู้บริหารเห็นความสำคัญของระดับความพึงพอใจของในการจัดการศึกษาของผู้ปกครอง ชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษา	3.98	0.77	มาก
3. ผู้บริหารสามารถพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติกำหนด	3.82	0.73	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมพิเศษที่มุ่งเน้นให้นักเรียนได้รับประสบการณ์และทักษะชีวิตอันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	3.87	0.78	มาก
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	4.06	0.75	มาก
มุมมองด้านกระบวนการภายใน			
6. ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยเน้นเด็กเป็นสำคัญอย่างทั่วถึง	4.15	0.74	มาก
7. ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูบูรณาการเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและความต้องการของนักเรียนและชุมชน	4.11	0.73	มาก
8. ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้มีการประเมินหลักสูตรอย่างต่อเนื่องและนำผลมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน	3.89	0.80	มาก
9. ผู้บริหารและครูร่วมกลยุทธ์ทางการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน ทำให้โรงเรียนมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป	4.10	0.76	มาก
10. บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายต้องร่วมมือกัน ทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสามารถดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน	4.11	0.73	มาก

การประเมินผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	ระดับการรับรู้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา			
11. ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการหลากหลาย เช่น การเข้ารับการอบรม การศึกษาต่อ เพื่อให้มีเทคนิคกระบวนการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	4.17	0.71	มาก
12. ผู้บริหารจัดกิจกรรมในการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง	4.09	0.74	มาก
13. ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูจัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างทั่วถึง	4.14	0.66	มาก
14. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกทักษะในการใช้เทคโนโลยี สื่อใหม่ ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างสม่ำเสมอ	4.13	0.65	มาก
15. บุคลากรที่ได้รับการอบรมพัฒนาจากหน่วยงานภายนอก สามารถสรุปและถ่ายทอดแนวคิดความรู้ผู้อื่นได้และสามารถใช้ในการปฏิบัติงานหรือการปรับปรุงพัฒนางานโรงเรียนต่อไปได้	4.00	0.72	มาก
มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร			
16. ในการจัดทำแผนงบประมาณประจำปีของโรงเรียน บุคลากรจากทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	4.12	0.65	มาก
17. แผนงาน โครงการต่าง ๆ ของกลุ่มงานหรือฝ่ายต่าง ๆ มีการดำเนินงานในลักษณะการบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อการประหยัด	4.00	0.69	มาก
18. ผู้บริหารต้องจัดให้มีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ รายงาน การใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ	4.13	0.69	มาก
19. โรงเรียนมีการประสานงานการใช้ทรัพยากรระหว่างฝ่ายต่าง ๆ โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า	4.09	0.72	มาก
20. โรงเรียนจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ	3.92	0.76	มาก

ภาคผนวก จ
สถานศึกษาที่ทดลองใช้เครื่องมือ

สถานศึกษาที่ทดลองใช้เครื่องมือ

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี
1	วัดคูบัว	เขต 1
2	วัดศาลเจ้า	เขต 1
3	วัดเหนือวน	เขต 1
4	วัดโพธิ์ดก	เขต 1
5	วัดบางลี่ (วุฒิพันธ์วิทยา)	เขต 1
6	วัดนาหนอง (วิธานราษฎร์อนุกุล)	เขต 1
7	บ้านโพธิ์	เขต 1
8	วัดใหญ่อ่างทอง	เขต 1
9	วัดประเสริฐราษฎร์รังสรรค์วิทยา	เขต 1
10	บ้านทุ่งน้อย (มิตรภาพที่ 12)	เขต 1
11	วัดท่าโขลง (พลุงประชานุกุล)	เขต 1
12	วัดโพธิ์ราษฎร์บูรณะ	เขต 1
13	วัดพนินพลู	เขต 1
14	ราชโบริกานุเคราะห์	เขต 1
15	อนุบาลปากท่อ	เขต 1
16	วัดปากท่อ	เขต 1
17	วัดโคกพระเจริญ	เขต 1
18	วัดหัวป่า	เขต 1
19	บ้านเขาถ่าน	เขต 1
20	วัดโพธิ์ศรี	เขต 1
21	บ้านหนองวัวคำ	เขต 1
22	บ้านมณีลอย	เขต 1
23	บ้านพุเกตู	เขต 1
24	วัดวังมะนาว	เขต 1
25	บ้านอ่างหิน	เขต 1
26	บ้านหินสี	เขต 1
27	วัดวิมลมรรคาราม	เขต 1
28	วัดป่าไก่อ (ส่วนประชานุกุล)	เขต 1

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	เขต 1
29	วัดสันติการามวิทยา	เขต 1
30	วัดเขาปิ่นทอง	เขต 1
31	วัดปากช่อง	เขต 1
32	วัดสูงเนินราชวรวิหาร	เขต 1
33	บ้านหนองไผ่	เขต 1
34	บ้านพุด	เขต 1
35	อนุบาลจอมบึง	เขต 1
36	วัดป่าเขาสามมะงา	เขต 1
37	บ้านหนองไก่อ่เถื่อน	เขต 1
38	บ้านหุบพริก	เขต 1
39	บ้านวังปลา	เขต 1
40	วัดศรัทธาธาราษฎร์	เขต 1
41	วัดเกาะศาลพระ	เขต 1
42	วัดเวียงทูน	เขต 1
43	วัดแจ้งเจริญ	เขต 1
44	บ้านปากสระ	เขต 1
45	จรรยาวิทย์วิทยาประชานุกูล	เขต 1
46	บ้านท่ามะขาม	เขต 1
47	วัดรางเสนห์นครจันทร์	เขต 1
48	สมนึกวิทิตการ	เขต 1
49	บ้านชัยหนองหมี่	เขต 1
50	บ้านเก่าต้นมะค่า	เขต 1

ภาคผนวก จ
สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน
1	วัดสอนประดิษฐ์วราราม	ขนาดเล็ก
2	วัดคูหาสวรรค์	ขนาดเล็ก
3	วัดพิทักษ์เทพवास	ขนาดเล็ก
4	วัดใหม่สี่หมื่น(ยงค์ประชาเรืองวิทยานุกุล)	ขนาดเล็ก
5	วัดขนอน	ขนาดเล็ก
6	บ้านเกาะโพธิ์งาม	ขนาดเล็ก
7	บ้านหนองครีม	ขนาดเล็ก
8	บ้านพุ้ง	ขนาดเล็ก
9	บ้านเขาแหลม	ขนาดเล็ก
10	ชุมชนวัดเฉลิมอาสน์	ขนาดเล็ก
11	บ้านดอนไม้ลาย	ขนาดเล็ก
12	วัดสระสี่มุม	ขนาดเล็ก
13	วัดเขาแจ้ง	ขนาดเล็ก
14	วัดลำพยอม	ขนาดเล็ก
15	วัดรางวาลย์	ขนาดเล็ก
16	วัดตาล	ขนาดเล็ก
17	วัดใหญ่	ขนาดเล็ก
18	วัดหนองหญ้าปล้อง	ขนาดเล็ก
19	วัดตาผา	ขนาดเล็ก
20	บ้านกุ่ม	ขนาดเล็ก
21	วัดดอนพรม	ขนาดเล็ก
22	วัดดอนมะขามเทศ	ขนาดเล็ก
23	วัดดอนสาลี	ขนาดเล็ก
24	วัดดอนใหญ่	ขนาดเล็ก
25	วัดตาลเตี้ย	ขนาดเล็ก
26	วัดหนองเอี่ยน	ขนาดเล็ก
27	วัดเหนือ	ขนาดเล็ก
28	วัดแหลมทอง	ขนาดเล็ก

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน
29	วัดเวฬุวนาราม	ขนาดกลาง
30	ชุมชนวัดราษฎร์เจริญธรรม	ขนาดกลาง
31	วัดเนกขัมมาราม	ขนาดกลาง
32	บ้านรางสีหมอก	ขนาดกลาง
33	บ้านหนองสลิศ	ขนาดกลาง
34	วัดสนามชัย	ขนาดกลาง
35	วัดคงคาราม	ขนาดกลาง
36	บ้านหาดสำราญ	ขนาดกลาง
37	วัดท่าหลวงพล	ขนาดกลาง
38	วัดชัยรัตน์	ขนาดกลาง
39	วัดสมณะ	ขนาดกลาง
40	บ้านหนองไผ่บัว	ขนาดกลาง
41	วัดสร้อยฟ้า	ขนาดกลาง
42	วัดโคกทอง	ขนาดกลาง
43	บ้านหนองสองห้อง	ขนาดกลาง
44	วัดระฆังทอง	ขนาดกลาง
45	วัดเขาส้ม	ขนาดกลาง
46	วัดช่องพราน	ขนาดกลาง
47	บ้านหนองไก่อื่อน	ขนาดกลาง
48	วัดสัมมาราม	ขนาดกลาง
49	วัดเขาขลุ	ขนาดกลาง
50	วัดบางพัง	ขนาดกลาง
51	วัดมาบแค	ขนาดกลาง
52	วัดสระตะโก	ขนาดกลาง
53	วัดยางหัก	ขนาดกลาง
54	วัดอ้ออีเขียว	ขนาดกลาง
55	ค่ายลูกเสือบ้านโป่ง	ขนาดกลาง
56	วัดอัมพวนาราม	ขนาดกลาง
57	วัดดอนกระเบื้อง	ขนาดกลาง
58	ชุมชนกำแพงใต้	ขนาดกลาง

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน
59	วัดหนองอ้อ	ขนาดกลาง
60	วัดตีบอน	ขนาดกลาง
61	วัดบางกะโจ	ขนาดกลาง
62	วัดบ้านหม้อ	ขนาดกลาง
63	วัดบางลาน	ขนาดกลาง
64	ชุมชนวัดกลางวังเย็น	ขนาดกลาง
65	วัดหลวง	ขนาดกลาง
66	วัดแก้ว	ขนาดกลาง
67	วัดบ้านใหม่	ขนาดกลาง
68	วัดลำน้ำ	ขนาดกลาง
69	วัดดอนคา	ขนาดกลาง
70	วัดตากแดด	ขนาดกลาง
71	วัดสามัคคีธรรม	ขนาดกลาง
72	วัดพระศรีอารย์	ขนาดกลาง
73	วัดบ้านหม้อ	ขนาดกลาง
74	วัดศรีประชุมชน	ขนาดกลาง
75	วัดท่าราบ	ขนาดกลาง
76	วัดดอนทราย	ขนาดกลาง
77	วัดโบสถ์	ขนาดกลาง
78	วัดหุบมะกล่ำ	ขนาดกลาง
79	วัดมณีโชติ	ขนาดกลาง
80	วัดโกสินารายณ์	ขนาดกลาง
81	วัดบึงกระจับ	ขนาดกลาง
82	บ้านหนองตาพูด	ขนาดกลาง
83	บ้านดอนไผ่	ขนาดใหญ่
84	วัดสนามชัย	ขนาดใหญ่
85	ชุมชนวัดดอนคลังมิตรภาพที่ 178	ขนาดใหญ่
86	วัดอมรญาติสมาคม	ขนาดใหญ่
87	ชุมชนวัดประสาทสิทธิ์	ขนาดใหญ่
88	วัดท่าเรือ	ขนาดใหญ่

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน
89	วัดตาลเรียง	ขนาดใหญ่
90	วัดอุบลวรรณนา	ขนาดใหญ่
91	วัดบัวงาม	ขนาดใหญ่
92	วัดบ้านไร่	ขนาดใหญ่
93	วัดไผ่สามเกาะ	ขนาดใหญ่
94	วัดหุบกระกิง	ขนาดใหญ่
95	วัดดอนเสลา	ขนาดใหญ่
96	วัดบ้านฆ้องน้อย	ขนาดใหญ่
97	อนุบาลบ้านโป่ง	ขนาดใหญ่
98	ชุมชนห้วยกระบอก	ขนาดใหญ่
99	ชุมชนวัดหนองโพ	ขนาดใหญ่
100	วัดท่ามะขาม	ขนาดใหญ่
101	วัดใหญ่โพหัก	ขนาดใหญ่
102	อนุบาลโพธาราม	ขนาดใหญ่
103	อนุบาลบางแพ	ขนาดใหญ่
104	วัดแก้วฟ้า	ขนาดใหญ่
105	วัดโพธิ์รัตนาราม	ขนาดใหญ่
106	วัดจันทาราม	ขนาดใหญ่
107	วัดหนองอ้อ	ขนาดใหญ่
108	วัดหนองกบ	ขนาดใหญ่
109	หนองโพวิทยา	ขนาดใหญ่
110	วัดนางแก้ว	ขนาดใหญ่
111	วัดหนองกลางดง	ขนาดใหญ่
112	วัดหนองเสือ	ขนาดใหญ่
113	วัดชาวเหนือ	ขนาดใหญ่
114	วัดหัวโพ	ขนาดใหญ่

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสุรรัตน์ พงศ์สุวรรณ
วันเดือนปีเกิด	17 มิถุนายน 2515
สถานที่เกิด	89 หมู่ที่ 2 ตำบลบ้านคา กิ่งอำเภอบ้านคา จังหวัดราชบุรี 70180
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	103 หมู่ที่ 9 ตำบลคูบัว อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี 70000
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนวัดสิดาราม(เทพเชยประชานุกุล) หมู่ที่ 1 ตำบลแพงพวย อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี 70130
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2534	มัธยมศึกษาตอนปลายโรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์
พ.ศ. 2538	การศึกษบัณฑิต (กศ.บ.) การประถมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ. 2548	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ