

# การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

## The development of Management balanced scorecard guidelines in schools under Secondary Educational Service Area 27

ปิยะ โกฎแสน<sup>1</sup>, ภมรพรรณ ยुरะยาตร์<sup>2</sup>  
Piya Godsan<sup>1</sup>, Phamornpun Yurayat<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ในครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีขั้นตอนดำเนินการ 2 ระยะ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึก และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์การบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
2. การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการบริหารวิชาการ แบ่งออกเป็น 4 มุมมอง ดังนี้

<sup>1</sup> นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>2</sup> คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>1</sup> M. Ed. Educational Administration, Faculty of Education, Mahasarakham University

<sup>2</sup> Faculty of Education, Mahasarakham University



- 1) ด้านนักเรียน จำนวน 11 แนวทาง 2) ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน จำนวน 10 แนวทาง
- 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา จำนวน 8 แนวทาง และ 4) ด้านงบประมาณและทรัพยากร จำนวน 7 แนวทาง

คำสำคัญ: BSC Balanced Scorecard แนวทางการบริหารสถานศึกษา

## Abstract

Research on The development of school management using Balanced Scorecard in the Secondary Educational Service Area 27 schools aims to study the present conditions and disirable conditions of school management, to develop of school management using Balanced Scorecards in the Secondary Educational Service Area 27 schools that is comprising with 2 terms of the study. Fristly, studying of present conditions and disirable conditions of school management using Balanced Scorecard in the Secondary Educational Service Area 27. Secondly, the development of school management using balanced scorecard in the Secondary Education Service Area 27. The research instruments are the questionnaires, the interview froms, the record forms and the assessment forms. The statistics are used for data analysis are mean, percentages, standard deviations and Priority Needs Index.

The results showed that

1. Present condition in school management using the balanced scorecard of schools under secondary educational service area 27 the overviews were at the highest level and desirable condition of school management using the balanced scorecard of schools under secondary educational service area 27 the overviews were at the highest level.

2. Develop of management balanced scorecard guidelines in schools under secondary educational service area 27. Academic administration is divided into 4 perspectives. 1) perspectives on student 11 guidelines 2) perspectives on internal education management process 10 guidelines 3) perspectives on learning and development 8 guidelines and 4) perspectives on budget and resource 7 guidelines.

Keywords: BSC, balanced scorecard, guidelines

## บทนำ

การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศเกิดขึ้นในทุกระดับ เริ่มตั้งแต่ระดับบุคคลจนถึงระดับองค์กร การที่บุคคลหรือองค์กรจะยืนหยัดอยู่ในสังคมแห่ง

การแข่งขันได้ จะต้องอาศัยศักยภาพที่เหนือคู่แข่ง โดยอาศัยการศึกษาซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์อันเป็นพื้นฐานอันสำคัญของการพัฒนาและเป็นเครื่องชี้นำสังคม ซึ่งผู้ที่ได้รับการ



ศึกษาจึงเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพและเป็นกำลังสำคัญที่ใช้พัฒนาประเทศ โดยการพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของคนนั้น (นาริรัตน์ รักวิจิตรกุล, 2560) การศึกษาสามารถช่วยให้คนพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถต่าง ๆ ให้ดำรงชีพได้อย่างรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์พัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546: 1-7)

กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารราชการของกระทรวง โดยแบ่งส่วนราชการออกเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีหน้าที่บริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งการบริหารออกเป็นเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีฐานะเป็นนิติบุคคล ซึ่งในมาตรา 34(2) และมาตรา 35 ของพระราชบัญญัติดังกล่าว กำหนดให้จัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา เฉพาะมาตรา 44 วรรคหนึ่ง และมาตรา 45 วรรคหนึ่ง กำหนดให้กระจายอำนาจ และมอบอำนาจของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องให้สถานศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้มีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และคล่องตัวในการบริหารในด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 11-12)

สถานศึกษาทุกแห่งและทุกระดับเป็นตัวแทนของรัฐในการจัดการศึกษาเพื่อให้ดำเนินการตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องถือเป็นหลักร่วมกันในการจัดการศึกษาของชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547: 1) เฉพาะอย่างยิ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 หมวดที่ 3 สิทธิและเสรีภาพของชนชาวไทย ส่วนที่ 2 ความเสมอ

ภาค มาตรา 30 ให้บุคคลเสมอกันในกฎหมาย การเลือกปฏิบัติต่อบุคคลโดยไม่เป็นธรรมเพราะเหตุความแตกต่างเรื่องการศึกษากระทำมิได้ และในส่วนที่ 8 สิทธิและเสรีภาพในการศึกษา มาตรา 49 กล่าวว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษา ไม่น้อยกว่าสิบสองปีรัฐต้องจัดอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550, 2550: 1-15)

องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันเพื่อการดำรงอยู่ขององค์กร จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาในเชิงรุกและปรับบทบาท ภารกิจ กลยุทธ์และวิธีปฏิบัติงาน เพื่อที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วรุนแรงและต่อเนื่อง โดยภาครัฐเองมีความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารภาครัฐให้นำไปสู่ “รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” ที่เน้นการทำงานที่ยึดผลลัพธ์เป็นหลัก คือ ทำงานเพื่อประชาชนวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม การมีความโปร่งใสในการตัดสินใจ มีวิธีการทำงานมีความรวดเร็วและคล่องตัว เพื่อให้เป็นระบบที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลางและสนองความต้องการของประชาชน แต่ในการจัดการศึกษาของชาติ พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีแนวโน้มไม่ผ่านมาตรฐานขั้นต่ำและไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) โดยเฉพาะด้านคุณภาพภายในยังไม่ได้มาตรฐาน (เบญจวรรณ กิสุขพันธ์, 2547: 3)

สภาพปัญหาของการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ของโรงเรียนแต่ละแห่งมีการจัดการศึกษาได้ระดับคุณภาพที่แตกต่างกันอาจมีสาเหตุมาจากการบริหารสถานศึกษาโดยประยุกต์ใช้หลักการประเมินองค์กร Balanced Scorecard ยังขาดประสิทธิภาพ เช่น ด้านการบริหารวิชาการใน

มุมมองด้านนักเรียนปัญหาที่พบคือ สถานศึกษามีผลทดสอบระดับชาติ (O-Net) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 เฉลี่ยรวม 8 กลุ่มสาระอยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ ดังสะท้อนออกมาจากผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนระดับชาติ (O-Net) ปีการศึกษา 2555 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีเพียงกลุ่มสาระภาษาไทย กลุ่มสาระสุขศึกษาและพลศึกษา ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 60 กลุ่มสาระที่เหลือได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ทั้งสิ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556: 7-14)

นี่เป็นเพียงผลสะท้อนจากหลายๆ ด้านที่ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องเร่งยกระดับการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ให้มีระดับคุณภาพที่สูงขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานทางการศึกษาต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียน

ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

### 1. ขั้นตอนการดำเนินการ

ตอนที่ 1 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ตอนที่ 2 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

2.2 ศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง มี ดังนี้

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 60 โรงเรียน ปีการศึกษา 2556 รวมทั้งสิ้น 639 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 346 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2555: 49-50 ; อ้างอิงมาจาก Krejcie and Morgan, n.d.)



## ตอนที่ 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีดังนี้

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง จากโรงเรียนต้นแบบที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ จำนวน 6 คน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

#### 3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ท โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน

ตอนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

#### 3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

##### 3.1.1 แบบสัมภาษณ์

##### 3.1.2 แบบสังเกต

#### 3.2 การหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 แบบสัมภาษณ์ ตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ซึ่งกำหนดค่าตั้งแต่ .05 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน (ชุดเดิม)

3.2.2 แบบสังเกต เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ตรวจสอบความครอบคลุมสิ่งที่ต้องการศึกษาทั้งหมดหรือยัง

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ตอนที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในสถานศึกษาของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นตัวอย่าง โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย

4.2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการส่งทางไปรษณีย์ โดยได้รับแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์คิดเป็นร้อยละ 73 และเก็บด้วยตนเองคิดเป็นร้อยละ 27

4.4 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในสถานศึกษาของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยการเลือกแบบเจาะจง

4.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ถึงโรงเรียนต้นแบบด้วยตนเอง พร้อมทั้งนัดหมายวัน เวลา และสถานที่

4.3 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์และแบบสังเกต ตามวัน เวลา และสถานที่ที่ได้นัดหมายไว้

4.4 นำแบบสัมภาษณ์และแบบสังเกตมาวิเคราะห์ข้อมูล

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตามลำดับ ดังนี้

#### 5.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

5.1.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.1.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

5.1.2.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) โดยใช้สูตรของครอนบาค หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.98



5.1.2.2 การหาค่าความตรงด้านเนื้อหา ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรดัชนีความสอดคล้อง มีค่าตั้งแต่ 0.60 ถึง 1.00 จากจำนวน 64 ข้อ เป็นแบบสอบถามที่ใช้ได้

ตอนที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

5.1 นำผลที่ได้จากการศึกษาการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาหาดัชนีความต้องการจำเป็น มาวิเคราะห์ความต้องการความจำเป็น แล้วนำมาจัดลำดับความต้องการความจำเป็น

5.2 นำแบบสัมภาษณ์และแบบสังเกตมาสังเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

### 1. ขั้นตอนการดำเนินการ

ตอนที่ 1 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ร่างแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

1.2 ตรวจสอบ ยืนยันร่างแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้วยการจัดการสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน

1.2.1 นำแนวทางที่ผ่านกระบวนการจัดการสนทนากลุ่ม มาปรับปรุง แก้ไข แล้วนำเสนอเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ

1.2.2 ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ประเมินความเหมาะสมของแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 1

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 8 คน

ตอนที่ 2

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 15 คน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 1

3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

3.1.1 แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเพื่อหาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ซึ่งกำหนดค่าตั้งแต่ .05 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน (ชุดเดิม)

ตอนที่ 2

3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

3.1.1 แบบประเมินความเหมาะสมเป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ท

3.2 การหาคุณภาพแบบสอบถาม

3.2.1 เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบตรวจสอบเครื่องมือเพื่อหาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถาม ซึ่งกำหนดค่าตั้งแต่ .05 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน (ชุดเดิม)



3.2.2 นำเครื่องมือไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

3.2.3 นำแบบประเมินมาหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม และนำแบบประเมินแต่ละข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกเข้าเกณฑ์ คือ ตั้งแต่ 0.02 - 1.00 มาวิเคราะห์หาความเที่ยงตรง ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) เกณฑ์ที่กำหนดคือตั้งแต่ 0.75 ขึ้นไป

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ตอนที่ 1

4.1 แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

ตอนที่ 2

4.1 แบบประเมินความเหมาะสม

#### 5. การจัดการกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม โดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive analysis) แล้วนำมาแยกเป็นหมวดหมู่ โดยนำข้อมูลที่จัดเป็นหมวดหมู่มาสร้างแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ตอนที่ 2

5.1 การจัดการกระทำข้อมูลโดยนำแบบประเมินความเหมาะสมที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์และทำการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งต้องได้รับแบบประเมินความเหมาะสมคืนจำนวน 15 ชุด

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 สถิติพื้นฐาน

5.2.1.1 ร้อยละ

5.2.1.2 ค่าเฉลี่ย

5.2.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### 5.3 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

5.3.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) โดยใช้สูตรของครอนบาค

5.3.2 การหาค่าความตรงด้านเนื้อหา (content validity) ของแบบประเมินโดยใช้สูตรดัชนีความสอดคล้อง

### ผลการวิจัย

การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผู้วิจัยได้สรุปผล ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.62$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.36$ )

2. การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการบริหารวิชาการ แบ่งออกเป็น 4 มุมมอง ดังแสดงในตาราง 1





**ตาราง 1** แนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการบริหารวิชาการ

มุมมอง	แนวทางการบริหารสถานศึกษา
1. มุมมองด้านนักเรียน	<p>1) สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้แบบ EIS (English for Integrated Study) 2) สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้แบบ EP (English Program) 3) สถานศึกษาดำเนินโครงการค่ายพัฒนาทักษะการสื่อสาร 4) สถานศึกษาจัดบรรยายภาคและพัฒนาห้องสมุดให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างหลากหลาย 5) สถานศึกษาจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเพียงพอ 6) สถานศึกษาดำเนินกิจกรรมรักการอ่าน 7) สถานศึกษาดำเนินโครงการจัดการเรียนรู้แบบ STEM ศึกษา 8) สถานศึกษาดำเนินโครงการจัดการเรียนรู้แบบโครงงาน 9) สถานศึกษาจัดกิจกรรมทบทวนเนื้อหาและองค์ความรู้ตามตัวชี้วัดทุกกลุ่มสาระในระดับ ม.ต้นและม.ปลาย 10) สถานศึกษาจัดกิจกรรมเพิ่มทักษะการทำข้อสอบจากสื่อออนไลน์ตามตัวชี้วัดทุกกลุ่มสาระในระดับ ม.ต้นและม.ปลาย 11) สถานศึกษาจัดทำระบบสารสนเทศผลสัมฤทธิ์การทดสอบระดับชาติ (O-Net) ระดับม.ต้นและม.ปลาย</p>
2. มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน	<p>1) สถานศึกษาดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการของโรงเรียน 2) สถานศึกษานำหลักสูตรสถานศึกษาพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน 3) สถานศึกษานำหลักของวงจรคุณภาพมาใช้ในการบริหารหลักสูตรและงาน 4) สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 5) สถานศึกษาจัดกิจกรรมทบทวนระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาทุกปีการศึกษา 6) สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา 7) สถานศึกษาดำเนินการเผยแพร่ผลการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในรูปแบบต่างๆ 8) สถานศึกษาจัดทำรายงานเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเปิดเผย 9) สถานศึกษาดำเนินโครงการยกระดับคุณภาพและการดำเนินงานของสถานศึกษา 10) สถานศึกษานำข้อมูลสารสนเทศมาวิเคราะห์เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาผู้เรียน</p>
3. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	<p>1) สถานศึกษาแต่งตั้งบุคลากรดำเนินงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล 2) สถานศึกษาสร้างเจตคติขององค์กรที่ส่งผลให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) สถานศึกษาจัดหาสื่อการเรียนการสอนในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างเพียงพอในทุกกลุ่มสาระ 4) สถานศึกษาจัดทำซอฟต์แวร์ทางการศึกษาเพื่อการเรียนรู้เพียงพอในทุกกลุ่มสาระ 5) สถานศึกษาจัดทำฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ห้องสมุดให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ 6) สถานศึกษาจัดทำห้องสืบค้นสำหรับบุคลากรและนักเรียนอย่างเพียงพอ 7) สถานศึกษาจัดระบบการสืบค้นข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตอย่างทั่วถึง 8) สถานศึกษาจัดให้มีระบบการจัดการความรู้ (KM) อย่างเป็นระบบง่ายต่อการสืบค้นและมีประสิทธิภาพ</p>





มุมมอง	แนวทางการบริหารสถานศึกษา
4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร	1) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรจัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อเสนอของบประมาณตามความต้องการ 2) สถานศึกษาจัดสรรงบประมาณให้ครอบคลุม แผนงาน โครงการ กิจกรรมอย่างทั่วถึง 3) สถานศึกษาดำเนินการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์อย่างเพียงพอเหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละฝ่าย 4) สถานศึกษาเปิดให้บริการในด้านทรัพยากรแก่ชุมชน ภาครัฐและเอกชน 5) สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนภาครัฐและเอกชน 6) สถานศึกษาจัดทำทะเบียนทรัพยากรแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา และในท้องถิ่น 7) สถานศึกษาอำนวยความสะดวกในการใช้ทรัพยากรแหล่งเรียนรู้แก่บุคลากรและภาคีเครือข่าย

## อภิปรายผล

การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากในปัจจุบันการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 นั้น มีการวางระบบการบริหารสถานศึกษาที่ครอบคลุมและใกล้เคียงกับ Balanced Scorecard เป็นหลักในการบริหารงานอยู่แล้ว จะเห็นได้จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546: 5-10) กำหนดให้โรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนโครงการให้มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยกำหนดให้วิสัยทัศน์และพันธกิจบรรลุผลการดำเนินงานตามเจตนารมณ์มากที่สุด จึงได้สร้างรูปแบบและแนวทางในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในทุก

ระดับ โดยมีแนวคิดในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติตามหลักการของ Balanced Scorecard มากำหนดเป็นผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้านทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียน มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีความต้องการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ให้เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณา ศึกษา (2550: 79-80) ที่ได้ศึกษาแนวทางการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการได้นำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารงานวิชาการ ดังนี้ มุมมองด้านการเงิน มีการบริหารงานโดยใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าหรือลดค่าใช้จ่าย



จ่ายที่ไม่จำเป็น รักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี รวมทั้งสนับสนุนการเจริญเติบโตของวิทยาลัยบัณฑิตการจัการ มุมมองด้านลูกค้า นักศึกษา และอาจารย์มีความเห็นว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับดีมากใน 4 ด้าน คือ งานนิเทศการสอน งานหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและห้องสมุด มุมมองด้านกระบวนการภายใน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านสื่อการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล ส่วนปรัชญาและจุดมุ่งหมายขององค์กร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต้องการการปรับปรุงแก้ไข โดยเฉพาะด้านการพัฒนาอาจารย์ให้มีความก้าวหน้า และมีงานวิจัยทั้งระดับประเทศและนานาชาติ

2. การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองด้านนักเรียน จำนวน 11 แนวทาง 2) มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน จำนวน 10 แนวทาง 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จำนวน 8 แนวทาง และ 4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร จำนวน 7 แนวทาง ความเหมาะสมของแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการบริหารวิชาการ โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิษฐา ศรีมงคล (2551: 75-76) ได้ศึกษาการประเมินงานวิชาการด้วยเทคนิค Balanced Scorecard ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองสกลนคร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อประเมินงานวิชาการด้วยเทคนิค Balanced Scorecard ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองสกลนครทั้ง 4 ด้านประกอบด้วย

ด้านการเงิน ด้านนักเรียนและผู้ปกครอง ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และด้านการเติบโตขององค์กรภาพรวมและในแต่ละด้าน 2) เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนางานวิชาการโรงเรียนเทศบาลเมืองสกลนคร ด้านการเงิน ด้านนักเรียน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กรให้แก่ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิชาการ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามชนิดตรวจสอบรายการ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.92 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิจัยพบว่า ทั้ง 4 ด้านประกอบด้วย การเงิน ด้านนักเรียนและผู้ปกครอง ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และด้านการเติบโตขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ได้ศึกษาและนำเสนอแนวทางพัฒนางานวิชาการในโรงเรียนเทศบาลเมืองสกลนคร ซึ่งประกอบด้วยด้านนักเรียนและผู้ปกครอง และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ควรส่งเสริมให้โรงเรียนแต่ละแห่งนำข้อมูลจากการวิจัยด้านการบริหารวิชาการ มุมมองด้านนักเรียนไปปรับใช้เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์และผลการทดสอบระดับชาติให้สูงขึ้น
2. ผู้บริหารโรงเรียนควรนำแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารโรงเรียน ในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มกำลัง



3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาควรรนำผลจากการวิจัยในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มาประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมหรือจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

4. ควรหยิบยกข้อบ่งชี้การบริหารงานด้านอื่น จากสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำจากการหาค่าความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index: PNI modified) รองลงมา จากลำดับที่ 1 มาพัฒนาแนวทางเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถนำองค์ความรู้ใหม่ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ตามหลักการบริหารในด้านต่างๆ เพื่อนำผลการศึกษาไปพัฒนาโรงเรียนหรือสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ควรศึกษากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ให้สามารถนำไปพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนหรือสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- ชนิษฐา ศรีมงคล. (2551). *การประเมินงานวิชาการด้วยเทคนิค Balanced Scorecard ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นารีรัตน์ รักวิจิตรกุล. (2560). การพัฒนาวิชาชีพครู. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 11(1): 21-33.
- เบญจวรรณ กีสุขพันธ์. (13 ธันวาคม 2547). การศึกษา. *เดลินิวส์*, หน้า 3-12.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2550). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550*. ม.ป.ท.: ม.ป.ท.
- สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2555). *ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 5. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2546). *แผนหลักโครงการ “หนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน” : Master plan of lab school project*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547). *การใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). *ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนระดับชาติ ปีการศึกษา 2555*. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษา.



- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2546). *ทิศทางวัฒนธรรมกับการศึกษาในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- อรอุมา คีक्षा. (2550). *แนวทางในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.