



การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาเอกชน
โดยใช้การบริหารแบบสมดุล : กรณีศึกษาโรงเรียนกาญจนาภิเษยา จังหวัดชลบุรี
Participatory Action Research of Private School Administration using Balanced
Scorecard Approach : A Case Study of
Kanjana Wittaya School Chonburi Province

หทัยวรรณ วิสวกุลวานิช*

Hathiwan Visavakulvanich

ดร.ภารดี อนันต์นาวิ**

Dr.Paradee Anannavee

ดร.สุรีพร อนุศาสนนันท์

Dr.Sureeporn Anusassananan

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประยุกต์เทคนิคการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน เพื่อค้นหากระบวนการบริหารแบบสมดุลที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน และเพื่อประเมินผลของการบริหารงานแบบสมดุล ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน เทคนิคที่ใช้ในการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) กระบวนการวิจัยมี 5 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะเตรียมการวิจัย 2) ระยะการศึกษาปัญหาและความต้องการ 3) ระยะการจัดทำแผน 4) ระยะการนำแผนไปปฏิบัติและการติดตามผล และ 5) ระยะการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่มาจากตัวแทนของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 32 คน ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ตัวแทนครู 5 คน ตัวแทนกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 คน ตัวแทนผู้ปกครอง 10 คน ตัวแทนนักเรียน 10 คน และตัวแทนชุมชน 3 คน ทีมผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดในแต่ละรอบมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการระดมสมอง (Brain Storming) ผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์เทคนิคการบริหารแบบสมดุล มาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนที่เหมาะสมมี 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ส่วนกระบวนการบริหารแบบสมดุลที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน หลังจากจัดเตรียมความพร้อมแล้วมี 10 ขั้นตอนได้แก่ 1) เตรียมทีมงาน 2) วิเคราะห์สภาพของโรงเรียน 3) ประชุมเชิงปฏิบัติการ 4) จัดทำแผนที่กลยุทธ์ 5) การจัดทำ Scorecard 6) การจัดทำและทบทวนตัวชี้วัด 7) กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ 8) จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด 9) จัดทำกลยุทธ์ในการปฏิบัติ และ 10) การนำแผนสู่การปฏิบัติ ส่วนประเมินผลการบริหารแบบสมดุลในการบริหารจัดการศึกษา โรงเรียนกาญจนาภิเษยา พบว่า สามารถดำเนินงานที่ส่งผลให้ตัวชี้วัด (KPI) ประสบความสำเร็จ 28 ตัวชี้วัด การดำเนินการสูงกว่าเป้าหมายทุกตัวชี้วัด และพบปัจจัยแห่งความสำเร็จ 4 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ทักษะทางการบริหาร

* นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา



3) กระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม PAOR ที่เป็นพลวัต (Dynamic) และ 4) การพัฒนาที่เป็นระบบมีความต่อเนื่องและยั่งยืน โดยทุกกระบวนการเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

คำสำคัญ: การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม / การบริหารแบบมีส่วนร่วม / การบริหารแบบสมดุล / โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย

ABSTRACT

The purposes of this study were to apply balanced scorecard technique with the educational administration, to find the appropriate balanced scorecard processes which fit with the educational administration, and to assess the evaluation of using balanced scorecard in educational administration. The technique used in this research was Participatory Action Research (PAR) according to the study by Kemmis and Mc Taggart (1988). The research process composed of 5 phases which are 1) Research Preparation, 2) Feasibility Study, 3) Planning, 4) Implementation and Monitoring, and 5) Evaluation. The primary data were collected from 32 representatives of school stakeholders in Kanjanawittaya school, Chonburi province as the case study. The 32 samples consisted of 1 school vice director, 5 teachers, 3 committees of school board in basic education, 10 parents and guardians, 10 students and 3 community. The whole data in each phase were analyzed by using Brain Storming technique. The research results discovered that there were 4 perspectives (Student Perspective, Internal Process Perspective, Learning & Developing Perspective, and Budget & Resource Perspective) which were suitable to apply balanced scorecard technique in educational administration. Whereas there were 10 processes of balanced scorecard that were appropriate with educational administration after preparation period. These 10 processes were 1) Be prepared for teamwork, 2) Analyze school conditions, 3) Identify workshop, 4) Determine strategic plan, 5) Build balanced scorecard, 6) Define and revise Key Performance Indicators (KPIs), 7) Specify Responsible Units, 8) Illustrate details of Key Performance Indicators (KPIs), 9) Determine Strategy into action, and 10) determine plan into action. A part from school administration using balanced scorecard evaluation in Kanjanawittaya School, this study was discovered that 28 KPIs were succeeded and every KPIs was reached higher than the expected goal. This study was also found 4 key success factors which were 1) Executive Leadership, 2) Management Skills, 3) Dynamic Participatory Action Research, and 4) Continuous and Sustainable Systematic Development. All the processes derived from participation of stakeholders which affected the quality of learners according to educational standards.

Keywords: Participatory Action Research / Participatory Administration / Balanced Scorecard / Kanjanawittaya School



ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการบริหารโรงเรียนตามหลักการกระจายอำนาจการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) เพื่อการระดมทรัพยากรจากท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งจากการประเมินตนเอง (SAR) ปีการศึกษา 2555 (ฝ่ายงานวิชาการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย, 2555, หน้า 10) พบว่าด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเฉลี่ยต่ำกว่ามาตรฐาน โดยเฉพาะด้านคุณภาพของผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำ นักเรียนมีคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์หลายประการ ส่วนด้านตัวครูขาดเทคนิคการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่เหมาะสมและหลากหลาย และด้านการบริหารจัดการ พบว่าขาดการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ที่แท้จริงเพราะที่ผ่านมาเป็นเพียงการเข้ามารับทราบนโยบายของโรงเรียนและการช่วยระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการศึกษาเท่านั้น จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา พบว่า มีสาเหตุหลายประการและที่สำคัญคือ การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ไม่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนและขาดความเป็นรูปธรรมที่แสดงให้เห็นความสำเร็จของคุณภาพการจัดการศึกษา ประกอบกับผลการประเมินภายนอกของโรงเรียน สรุปได้ว่า ผู้เรียนขาดทักษะด้านการแสวงหาความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ และทักษะในการใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะผู้เรียนขาดคุณลักษณะด้านการใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ที่นับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อการดำรงชีวิตในอนาคต (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2554, หน้า ข) ซึ่งจะเป็นผลกระทบต่อการบริหารในสถานศึกษา ดังนั้นเพื่อเป้าหมายในการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้นำหลักการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาประยุกต์โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) เพื่อพัฒนาสถานศึกษาโดยมาใช้เป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อพัฒนาโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย โดยการใช้ 4 มุมมอง ได้แก่ 1) มุมมองด้านความสำเร็จของภารกิจ 2) มุมมองด้าน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ของ Kaplan และ Norton (1996, pp. 4-6) มาเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานหลักในการบริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐาน 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไป (โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย , 2555, หน้า 4) ภายใต้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) โดยเริ่มตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันประเมินผล พร้อมร่วมกันปรับปรุงแก้ไขและพัฒนานั้น จะมีผลให้การบริหารจัดการโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ทำให้คุณภาพการศึกษาสูงขึ้นตามเป้าหมาย และนักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ดีมากขึ้น รวมทั้งจะเป็นการพัฒนาที่มีความยั่งยืนตลอดไป นอกจากนี้แล้ว การวิจัยนี้จะนำไปสู่การค้นหาคะบวนการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย จังหวัดชลบุรี และเป็นแบบอย่างกับโรงเรียนเอกชนอื่นๆ ที่มีบริบทคล้ายคลึงกันด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

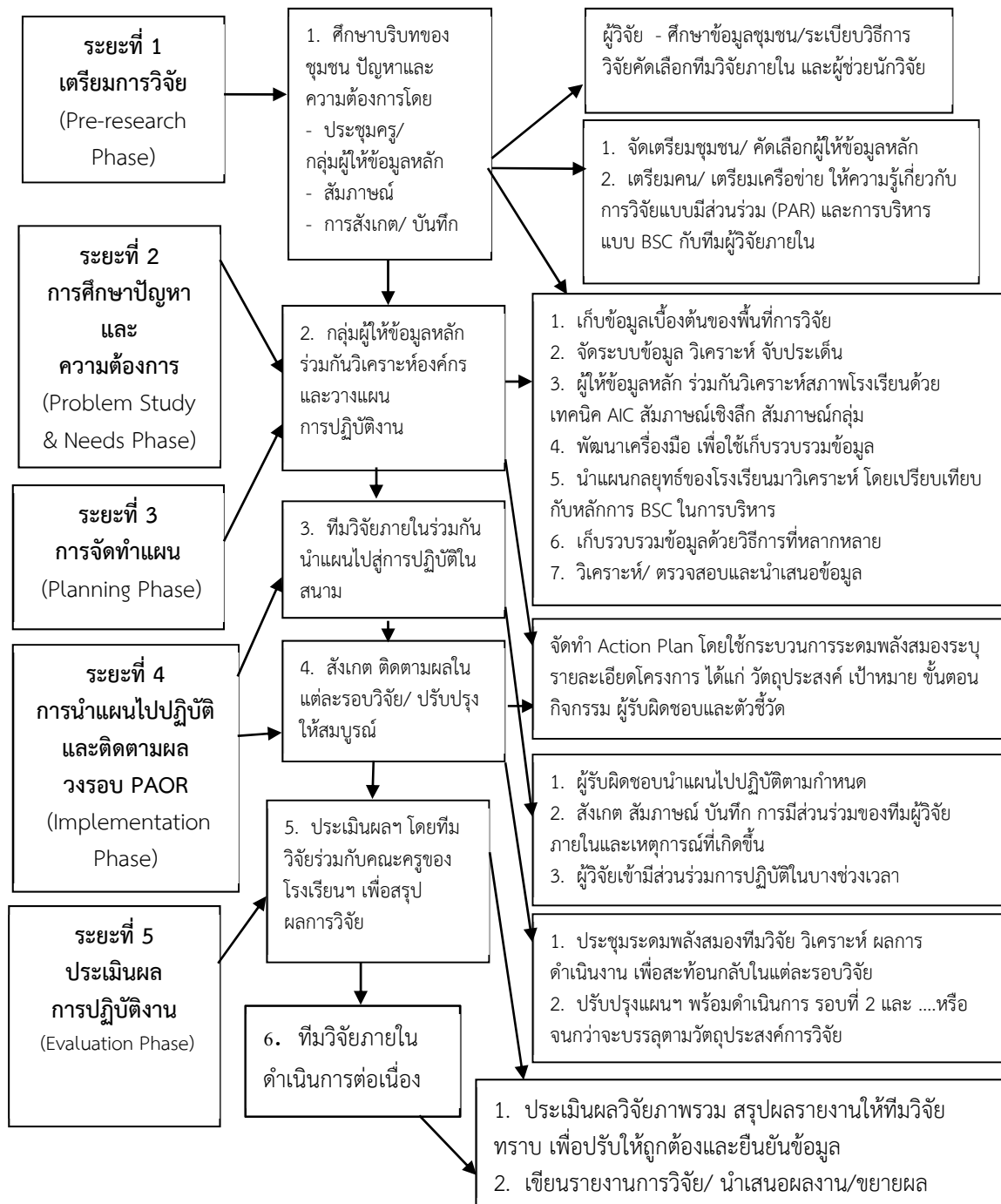
1. เพื่อประยุกต์เทคนิคการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย จังหวัดชลบุรี
2. เพื่อประเมินผลการบริหารงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย จังหวัดชลบุรี



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ วิจัยใช้แนวทางการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) บนพื้นฐานแนวคิดของ Kemmis & Mc Taggart (1988, p. 11) กำหนดขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไว้หลายรอบ แต่ละรอบประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ ขั้นตอนการวางแผน (Planning) ขั้นตอนการกระทำ (Action) ขั้นตอนการสังเกต (Observation) และขั้นตอนการสะท้อน (Reflection) ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของชุมชนที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการศึกษา โดยการศึกษาจากการจัดกลุ่มสนทนา การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมในสนามการวิจัย การเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการศึกษาเอกสารหลักฐานต่างๆ พร้อมทั้งดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีแนวทางการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารหลักฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำแนวคิดทางธุรกิจเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการด้านการศึกษา
 2. การจัดการประชุมระดมพลังสมอง (Brain Storming) เพื่อร่วมกันสร้างความเข้าใจและความชัดเจนของการนำแนวคิดทางธุรกิจเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนเอกชน พร้อมทั้งระดมความคิดเห็นร่วมกันในการวางแผนงาน การติดตามผลการวิจัยและการประเมินผลการปฏิบัติงานวิจัยที่เกิดขึ้น
 3. ประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มชุมชน เพื่อร่วมกันวางแผน (Planning) กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการตามหลักการและแนวคิดของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard)
 4. ดำเนินการตามแนวทางและแผนการบริหารจัดการศึกษาที่กำหนด โดยผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
 5. เก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ด้วยวิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ และการบันทึก เพื่อนำมาสู่กระบวนการวิเคราะห์
 6. วิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนปฏิบัติการในรอบต่อไปดำเนินการเป็นวงจรการพัฒนาจนกว่าจะเกิดการพัฒนาที่ชัดเจนเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย
 7. ประเมินผลของกระบวนการแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เพื่อสังเคราะห์กระบวนการบริหารแบบสมดุลที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน
 8. สรุปผลการดำเนินงานและเขียนรายงานการวิจัย
- สามารถสรุปขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ด้วยเทคนิคการบริหารแบบสมดุล ดำเนินการวิจัย 5 ระยะ ตาม Flow Chart ดังนี้



ภาพที่ 1 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



สรุปผลการวิจัย

ด้านกระบวนการบริหารตามสมมติที่ที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน

พบว่าลำดับขั้นตอนสำคัญการบริหารตามสมมติ ดังนี้

1. **เตรียมการโดยได้เตรียมทีมงาน** ประกอบด้วย นักวิจัยภายนอกและนักวิจัยภายใน ซึ่งทีมวิจัยมีหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล วางแผนการดำเนินงาน นำแผนไปสู่การปฏิบัติ การดำเนินงานด้วยกระบวนการพลังสร้างสรรค์ (AIC) เพื่อการวิเคราะห์ห้วงค์กร ด้วยหลักการระดมสมอง (Brain storming)

2. **การวิเคราะห์สภาพของโรงเรียน** โดยได้ศึกษาเอกสาร (Documentary Studies) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis) เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐาน (Based Line Data) การวิเคราะห์ปัญหานำเทคนิคพลังสร้างสรรค์ (Appreciation Influence Control : AIC) มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการที่จะให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้การสัมภาษณ์กลุ่ม (Interview Group) เพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานการวิจัย

3. **ประชุมเชิงปฏิบัติการ** ผลการประชุมระดมพลังสมองที่ทีมวิจัยภายในกำหนดมุมมอง (Perspective) ที่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนกาญจนาภิเษก จังหวัดชลบุรี พบว่า มี 4 มุมมองรวม 15 วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียน มี 8 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ มุมมองด้านกระบวนการ มี 2 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มี 4 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร มี 1 วัตถุประสงค์กลยุทธ์

4. **จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)** ผลการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์กลยุทธ์ของแต่ละมุมมองพบว่า ที่ประชุมระดมพลังสมองที่ทีมวิจัยภายในกำหนดเรียงลำดับความสำคัญของมุมมองจากล่างสู่บนดังนี้ มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านนักเรียน

5. **การจัดทำ Scorecard** ผลการจัดทำ Scorecard พบว่าใน 4 มุมมอง มี 15 วัตถุประสงค์กลยุทธ์สามารถวิเคราะห์ได้ 28 ตัวชี้วัด ดังนี้ มุมมองด้านนักเรียน มี 8 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ วิเคราะห์ได้ 20 ตัวชี้วัด มุมมองด้านกระบวนการภายใน มี 2 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ วิเคราะห์ได้ 2 ตัวชี้วัด มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มี 4 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ วิเคราะห์ได้ 4 ตัวชี้วัด มุมมองด้านงบประมาณและ มี 1 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ วิเคราะห์ได้ 2 ตัวชี้วัด โดยในแต่ละตัวชี้วัดที่ทีมวิจัยภายในจัดทำรายละเอียดได้อย่างสมบูรณ์

6. **การจัดทำและทบทวน KPI** ผลการสังเคราะห์พบว่า โครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสามารถส่งผลให้ตัวชี้วัดของแต่ละวัตถุประสงค์กลยุทธ์สามารถนำไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้จริงนั้นมีทั้งสิ้นจำนวน 15 โครงการ โดยเป็นโครงการต่อเนื่องที่มีอยู่เดิมในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน 6 โครงการ และเป็นโครงการใหม่ 9 โครงการ

7. **กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ** การวิเคราะห์หน่วยงานรับผิดชอบตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ทั้ง 28 ตัวชี้วัด จากวัตถุประสงค์กลยุทธ์ของ 4 มุมมอง สรุปว่าฝ่ายวิชาการเป็นเจ้าภาพหลัก (O) ทั้ง 20 ตัวชี้วัด จากมุมมองด้านนักเรียน ฝ่ายบริหารทั่วไปเป็นเจ้าภาพหลัก (O) ทั้ง 2 ตัวชี้วัด จากมุมมองด้านกระบวนการภายใน ฝ่ายบุคคลเป็นเจ้าภาพหลัก (O) ทั้ง 4 ตัวชี้วัด จากมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ฝ่ายงบประมาณเป็นเจ้าภาพหลัก (O) ทั้ง 2 ตัวชี้วัดจากมุมมองด้านงบประมาณ ซึ่งในแต่ละตัวชี้วัดจะมีฝ่ายสนับสนุน (S) อีกอย่างน้อย 1 ฝ่าย

8. **จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (Template)** ผลการจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (Template) ของการวิจัย พบว่า ทีมวิจัยจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัด (KPI) 28 ตัวชี้วัด ได้ครบถ้วนทุกประเด็น โดยเฉพาะการนำ



ข้อมูลปีที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐาน (Base-Line Data) ในการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งที่ประชุมทีมวิจัยมีความเห็นร่วมกันว่า ให้นำเป้าหมายมากำหนดไว้เป็นตัวกึ่งกลางของเกณฑ์ความสำเร็จเพื่อใช้สำหรับประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมในแต่ละโครงการ และมีความเชื่อว่าผลการดำเนินงานต่าง ๆ ย่อมปรากฏออกมา 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มต่ำกว่าเป้าหมาย กลุ่มเท่ากับเป้าหมาย และกลุ่มที่สูงกว่าเป้าหมาย

9. จัดทำกลยุทธ์ในการปฏิบัติการ (Strategic Initiative) ผลการดำเนินงานของทีมวิจัยสรุปว่าการวิเคราะห์จัดอันดับโครงการโดยใช้ประเด็นดังนี้ ได้แก่ ขนาดโครงการ ความเป็นไปได้โครงการ ความเร่งด่วน การใช้งบประมาณ และความสนใจของชุมชนมาเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ทั้ง 15 โครงการ

10. การนำแผนสู่การปฏิบัติ พบว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษก จังหวัดชลบุรีโดยใช้การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) สามารถดำเนินการได้ 3 รอบ ตามแผนงานที่กำหนดไว้ และในแต่ละระยะมีผลสรุป ดังนี้

รอบที่ 1 พบว่า กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแต่ละโครงการจะพบว่า บางโครงการขาดกิจกรรมที่เหมาะสม จึงต้องเพิ่มกิจกรรมในรอบต่อไป การเก็บข้อมูลเนื่องจากผู้วิจัยมีการระงับในส่วนอื่นที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาอีกจำนวนมาก ดังนั้นการพัฒนางานวิจัยเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์จึงต้องใช้เวลามากขึ้น

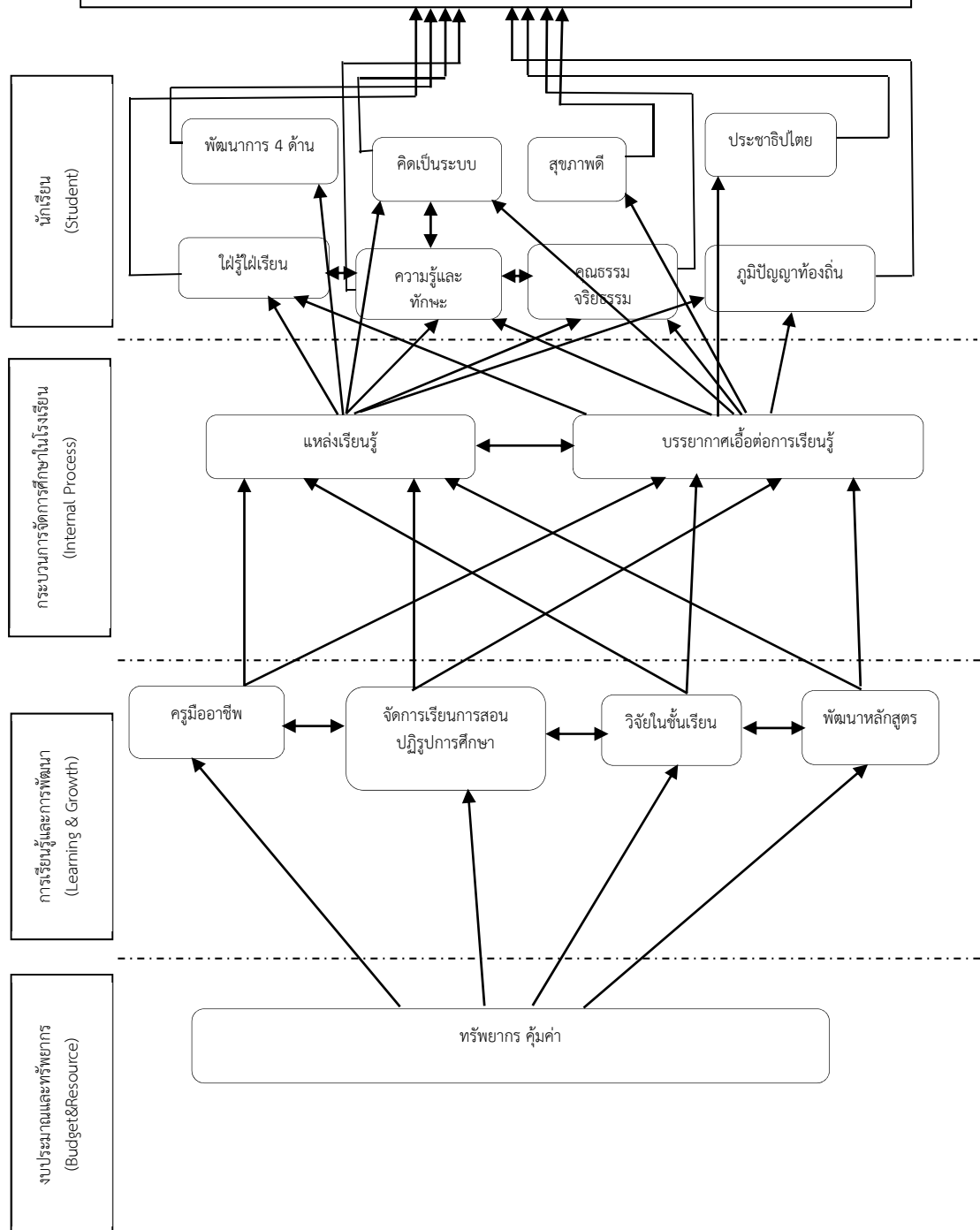
รอบที่ 2 พบว่า จุดอ่อนในรอบนี้คือ ความจำกัดด้านเวลา และภาระงานด้านเอกสารของครู ต้องมีการลดกิจกรรมบางกิจกรรมและจัดสวัสดิการให้กับครูเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ

รอบที่ 3 พบว่า ทุกคนมีความคิดเห็นเหมือนกันว่า แผนงานทั้ง 15 โครงการนี้มีความก้าวหน้าและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจงานสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ผลเป็นอย่างดี และจากการสังเกตพฤติกรรมของทีมวิจัยพบว่า ทุกคนมีความสนิทสนมคุ้นเคยและให้ความเป็นกันเองสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

ผลการวิจัยพบว่ามุมมองที่เหมาะสมกับการบริหารโรงเรียนมี 4 มุมมอง จากนั้นนำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ของ 4 มุมมอง มาเชื่อมโยงแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกันเป็นแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ได้ตามภาพ ดังนี้



วิสัยทัศน์ของโรงเรียน คือ ภายในปีการศึกษา 2556 โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้อ่านออกเขียนได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถใช้ทักษะในการคิดแก้ปัญหา มีความสามัคคีในหมู่คณะ รักความสะอาด ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม อนุรักษ์วัฒนธรรมไทย สร้างสัมพันธ์ชุมชน และจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

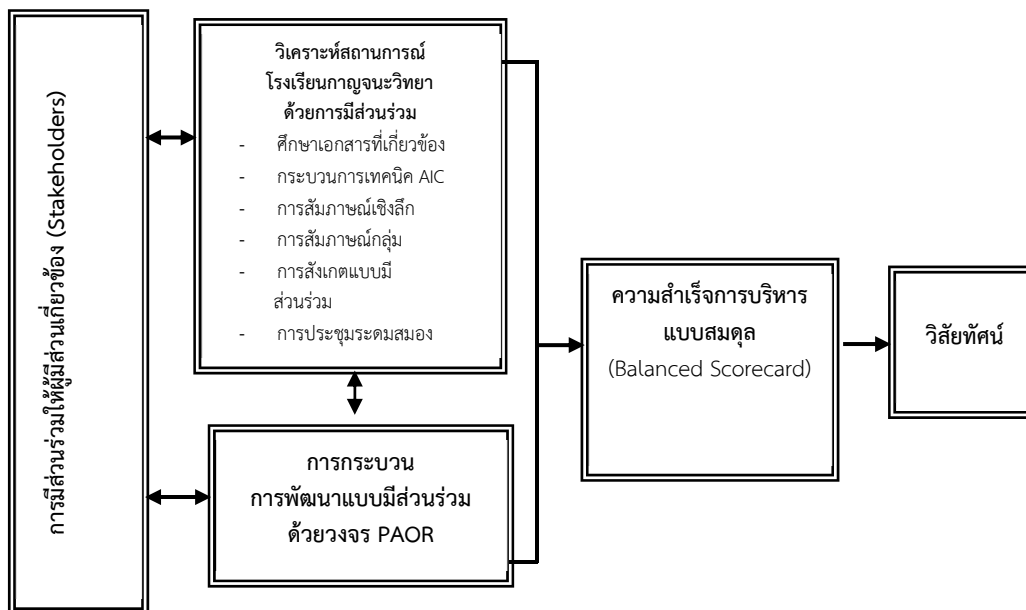


ภาพที่ 2 แผนที่กลยุทธ์ของโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย

ผลการประเมินผลการบริหารงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ในการบริหารจัดการ การศึกษาของโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย จังหวัดชลบุรี

ประเมินผลการบริหารงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ในการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย จังหวัดชลบุรี พบว่า มุมมองด้านนักเรียน นักเรียนมีการพัฒนาความพร้อมเด็กปฐมวัย ประเมินผลภาพรวม คิดเป็นร้อยละ 98.26 สูงกว่าเป้าหมาย นักเรียนมีการใฝ่รู้ใฝ่เรียน คิดเป็นร้อยละ 90.13 สูงกว่าเป้าหมาย นักเรียนมีทักษะกระบวนการคิด คิดเป็นร้อยละ 90.00 สูงกว่าเป้าหมาย นักเรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 87.95 สูงกว่าเป้าหมาย นักเรียนมีสุขภาพดี คิดเป็นร้อยละ 98.26 สูงกว่าเป้าหมาย - นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม คิดเป็นร้อยละ 89.79 สูงกว่าเป้าหมาย นักเรียนมีความเข้าใจในหลักประชาธิปไตยในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 87.01 สูงกว่าเป้าหมาย นักเรียนได้รับส่งเสริมอาชีพโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง คิดเป็นร้อยละ 91.81 สูงกว่าเป้าหมาย มุมมองด้านกระบวนการภายใน โรงเรียนมีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 91.95 สูงกว่าเป้าหมาย โรงเรียนมีการ พัฒนาปรับปรุงภูมิทัศน์ คิดเป็นร้อยละ 90.15 อยู่ในระดับ 5 สูงกว่าเป้าหมาย มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โรงเรียนมีการพัฒนาคุณภาพบุคลากรและสร้างขวัญกำลังใจ ครูที่เป็นมืออาชีพคิดเป็นร้อยละ 100 สูงกว่าเป้าหมาย ครูมีการวิจัยในชั้นเรียน คิดเป็นร้อยละ 100 สูงกว่าเป้าหมาย ครูมีการนิเทศภายใน ครูที่มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดการเรียนการสอน คิดเป็นร้อยละ 100 สูงกว่าเป้าหมาย ครูมีความรู้ ความสามารถเข้าใจหลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 93.00 สูงกว่าเป้าหมาย มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร โรงเรียนมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา การนำความคิดใหม่ๆ จากภายนอกเข้ามาใช้ในการสร้างองค์ความรู้ คิดเป็นร้อยละ 100 ได้ระดับ 5 เท่ากับเป้าหมาย

จากการวิจัยครั้งนี้ สามารถพัฒนา Model- ผลสำเร็จของการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมตามหลักการและแนวคิดของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) แสดงได้ดังภาพที่



ภาพที่ 3 Model-ผลสำเร็จของการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม ตามหลักการและแนวคิดของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย จังหวัดชลบุรี



จากภาพที่ 3 แสดงถึงรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม ตามหลักการและแนวคิดของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของโรงเรียนกาญจนาภิเษก จังหวัดชลบุรี โดยใช้เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันคิดด้วยวิธีการคือ ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง กระบวนการเทคนิค AIC การสัมภาษณ์เชิงลึกการสัมภาษณ์กลุ่ม การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การประชุมระดมสมอง โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAOR) โดยแบ่งมุมมอง 4 มุมมองตามการบริหารแบบสมดุล ส่งผลให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

อภิปรายผลการวิจัย

ด้านกระบวนการบริหารแบบสมดุลที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ที่นำมาใช้ในโรงเรียนกาญจนาภิเษก จังหวัดชลบุรี ตามบริบทของโรงเรียนมีขั้นตอนอยู่ 10 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมการ 2) การวิเคราะห์สภาพของโรงเรียน 3) ประชุมเชิงปฏิบัติการ 4) จัดทำแผนที่กลยุทธ์ 5) การจัดทำ Scorecard 6) การจัดทำและทบทวน KPI 7) กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ 8) จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (Template) โดยเฉพาะการนำข้อมูลปีที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐาน (Base-Line Data) ในการกำหนดเป้าหมาย 9) จัดทำกลยุทธ์ในการปฏิบัติการ (Strategic Initiative) 10) การประเมินผล (Evaluation) ได้นำมาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทโรงเรียนกาญจนาภิเษก จังหวัดชลบุรี ทั้งนี้เพราะว่า โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนช่วยระดมความคิดเห็นจนเกิดเป็นเจตจำนงของโรงเรียน และทุกคนมีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะพัฒนาโรงเรียนให้อยู่คู่กับชุมชนต่อไป ซึ่งตรงกับแนวคิดของกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 (2556, หน้า 17) กล่าวถึงกระบวนการในการจัดทำ Balanced Scorecard ความสำเร็จแบบสมดุลมี 9 กระบวนการ คือ 1) การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ 2) กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร 3) ระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 4) จัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 5) กำหนดวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ 6) การพัฒนาแผนที่กลยุทธ์ 7) การจัดทำตัวชี้วัด 8) การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด 9) การกำหนดรายละเอียดวัตถุประสงค์

ด้านประยุกต์เทคนิคการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนกาญจนาภิเษก จังหวัดชลบุรี

ผลการวิจัยพบว่า

การประยุกต์หลักการการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาโดยโรงเรียนมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ของโรงเรียน เป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมของโรงเรียน ทำให้โรงเรียนสามารถขับเคลื่อนไปสู่คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดได้ โดยมีมุมมองที่เหมาะสม 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านนักเรียน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ทั้งนี้เพราะว่า โรงเรียนกาญจนาภิเษก จังหวัดชลบุรี เป็นโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก การบริหารงานเป็นแบบพี่น้อง กลัยามมิตร ทำให้การขับเคลื่อนนโยบายเป็นไปอย่างฉับไว เพราะโรงเรียนมีโครงสร้างไม่ซับซ้อนมากนัก และมุมมองที่แบ่งออกมา บุคคลการมีความเข้าใจในบทบาทสถานภาพของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ Kaplan & Norton (1996 อ้างถึงใน เกริกยศ ชลาชนเดชะ, 2556 เว็บไซต์) ระบุว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้จะต้องมีความสำเร็จในเป้าหมายต่างๆ 4 ด้าน ด้วยกัน ซึ่งเป้าหมายทั้งสี่ด้านนี้จะเป็นเป้าหมายที่เป็นเหตุเป็นผลต่อกันในปรัชญาทางธุรกิจ โดยในองค์กรธุรกิจทั่วไปส่วนใหญ่จะต้องการผลลัพธ์สุดท้ายที่เป็นรายได้และผลกำไรที่สูง



ด้านประเมินผลการบริหารงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ในการบริหารจัดการศึกษา ของโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลลัพธ์ด้านกระบวนการ ซึ่งโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย จังหวัดชลบุรี ได้นำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเข้ามาใช้ทำให้ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (Co-generative learning) และการผสมผสานความรู้จากทฤษฎีและการปฏิบัติเข้าด้วยกัน ดังนั้นจึงมีรูปแบบความคิดที่ยืดหยุ่นมากขึ้นไม่มีทฤษฎีตายตัว ทำให้การมีส่วนร่วมของโรงเรียนในครั้งนี้ ในการแสดงความคิดเห็นเปิดกว้าง ทุกฝ่าย ทุกกลุ่มสามารถแสดงความคิดเห็นที่เกิดการเรียนรู้ถึงพื้นฐานแห่งสาเหตุของปัญหา และการดำเนินการแก้ปัญหาอย่างถูกทิศทาง ซึ่งสอดคล้องกับของพันธุ์ทิพย์ รามสูต (2540, หน้า 60-63) เป็น การวิจัยที่นำไปสู่การพัฒนาทั้งวิธีการวิจัยและการพัฒนามนุษย์ โดยเฉพาะกลุ่มคนชายขอบ เนื่องจากการวิจัยทั่วไป ผลที่ได้รับมักจะไม่ถูกนำไปสู่การปฏิบัติจริง หรือนำไปปฏิบัติแต่ขาดการตระหนักถึงความเป็นมนุษย์ของประชาชนในชุมชน หากแต่ PAR จะมีจุดเน้นจากการได้ข้อสรุปผลของการวิจัย มาเป็นการเน้นที่กระบวนการ และบริบทของการมีส่วนร่วมแทน ก่อให้เกิดการสร้างความรู้ความตระหนักให้เกิดขึ้นในตัวของผู้เรียน (Self awareness) ประชาชนเกิดความมั่นใจในตัวเองว่า ทุกคนมีสิทธิ มีเสียง มีศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ เมื่อประชาชนเกิดการพัฒนาด้านตนเอง ยอมรับในตนเองยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ก็จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง/ การพัฒนาสังคมไปในทิศทางที่เหมาะสมต่อไป

2. ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานหลังการวิจัยกับก่อนการวิจัย พบว่า การบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย จังหวัดชลบุรี โดยกำหนดเป็นมุมมองในแต่ละมุมมอง จากผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงขออภิปรายให้เหตุผลในแต่ละมุมมอง ดังนี้

มุมมองด้านนักเรียน พบว่า นักเรียนของโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย มีนิสัยใฝ่รู้ รักการอ่านและการค้นคว้า สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นคนมีคุณธรรม รู้จักคิดวิเคราะห์ มีทักษะการดำรงชีวิต สร้างงานสร้างอาชีพ สามารถนำเสนอผลงานอย่างสร้างสรรค์ ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างคล่องแคล่ว ทั้งนี้เป็นเพราะว่าโรงเรียนได้ปรับปรุงการเรียนของนักเรียนโดยยึดหลักการที่ว่า ผู้เรียนเป็นสำคัญพัฒนานักเรียนในทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ (ลักษณะนิสัย) และทั้งด้าน IQ (Intelligence Quotient) และด้าน EQ (Emotional Quotient) ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข” ดังที่ ศ.นพ.ประเวศ วะสี (2541, หน้า 72) ได้กล่าวไว้ว่า “ต้องปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ใหม่จากการเอาวิชาเป็นตัวตั้งไปสู่การเอาคนและสถานการณ์จริงเป็นตัวตั้ง เรียนจาก ประสบการณ์และกิจกรรม จากการฝึกหัดจากการตั้งคำถามและการแสวงหาคำตอบซึ่งจะทำให้สนุก ฝึกปัญญาให้ กล้าแข็ง ทำงานเป็น ฝึกคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความอดทน ความรับผิดชอบ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การรวมกลุ่ม การจัดการ การรู้จักตน...”

มุมมองด้านกระบวนการภายใน พบว่า กระบวนการภายใน มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่อบอุ่นปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้ มีเอกลักษณ์อันโดดเด่น มีศูนย์ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นต้นแบบให้แก่โรงเรียนใกล้เคียงได้ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพ นักเรียนบรรลุเป้าหมาย ดี เก่ง มีสุข ซึ่งเป็นหัวใจในการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับพิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2542, หน้า 16) เสนอแนะไว้คือ 1) บรรยากาศที่ท้าทาย : 2) บรรยากาศที่เป็นอิสระ 3) บรรยากาศที่มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 4) บรรยากาศที่มีความอบอุ่น :



มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่า ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ครูที่โรงเรียนกาญจนาภิเษก มีทักษะวิชาชีพในการพัฒนาหลักสูตร และมีกระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสมกับนักเรียน มีความกระตือรือร้น สนใจ ใส่ใจ ดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้เรียนรู้ และพัฒนาตนเองตามศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่ง ครู เป็นเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ดังที่ วิจิตวงศ์ ณ ป้อมเพชร์ (2553, หน้า 9) ได้กล่าวถึง ความเป็นครูมืออาชีพ นั้นต้องมีคุณสมบัติ 1) ความรู้ที่แตกฉานในวิชาที่รับผิดชอบในการสั่งสอนและถ่ายทอด ให้แก่นักเรียนหรือผู้เรียน 2) มีความรู้ความชำนาญเป็น “เอตทัคคะ” 3) มีความสามารถในการ “ปลุกฝัง” บรรดา “จิตสำนึก”

มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร พบว่าโรงเรียนเป็นที่ยอมรับ เชื่อถือ ชุมชนมีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและสนับสนุนจากดำเนินการของโรงเรียน โดยโรงเรียนใช้วิธีการศึกษาโดยใช้ฐานชุมชน (Community-based Education Management = CBEM) หรือการจัดการศึกษาฐานชุมชน มีเป้าหมายและขอบเขตการเรียนรู้กว้างขวาง เป็นการเรียนรู้การสร้างฐานรากของชีวิตให้มั่นคง เพิ่มพูนความรู้ รักษาความดี ยึดหลักทำเพื่อส่วนรวม หมั่นฝึกหัดฝึกฝน ไม่ทำร้ายตนเอง ไม่สร้างความเดือดร้อนให้ตนเองและผู้อื่น ซึ่งตรงกับแนวคิดของ ประเวศ วะสี (2555, หน้า 2) กล่าวว่า การสร้างสังคมความรู้และสังคมภูมิปัญญา คือแนวทางสำคัญของแผนการศึกษาแห่งชาติ แต่สังคมภูมิปัญญาและสังคมความรู้ที่แท้จริงควรมาจาก ฐานรากของสังคม

3. ผลการประเมินความพึงพอใจและพฤติกรรมที่เกิดการเปลี่ยนแปลง พบว่า ทุกคนที่เกี่ยวข้อง เกิดความภูมิใจและมีความพึงพอใจที่เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปในทิศทางที่เกิดประโยชน์ต่อส่วนร่วม ผู้ปกครองมีความพึงพอใจในการบริหารงานของโรงเรียน ทั้งอาจเนื่องมาจากผู้ปกครองมีความคุ้นเคยกับโรงเรียน ครู อาจารย์ และผู้บริหารของโรงเรียนเป็นอย่างดี โรงเรียนมีโอกาสนำเสนอปัญหาของผู้ปกครองในวันประชุม ผู้ปกครอง จัดตั้งผู้ปกครองเครือข่าย ตลอดจนความเป็นกันเองของครู ความมีอัธยาศัยไมตรีต่อผู้ปกครอง ซึ่งตรงกับของไชยวัฒน์ พุทธานุ (2550, เว็บไซต์) กล่าวถึงบทบาทของผู้ปกครอง ว่า บทบาทของพ่อแม่ในการพัฒนาการศึกษาของลูกนั้นนั้น ปัจจัย 2 ประการที่จะมีส่วนช่วยในการกระตุ้นและส่งเสริมให้การเข้ามามีส่วนร่วมทางการศึกษาของพ่อแม่ผู้ปกครอง มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง คือ 1) การเข้าไปมีส่วนร่วมเป็น "กรรมการสถานศึกษา" โดยความร่วมมือกันของพ่อแม่ ผู้ปกครอง ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้แทนชุมชน รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น 2) ผู้ปกครองและครูต้องรู้ถึงสิทธิและบทบาทหน้าที่ของตนเอง อย่าก้าวล่วงในหน้าที่ของแต่ละฝ่าย พ่อแม่ต้องเข้าใจบทบาทของตนเองว่าจะให้ความร่วมมือกับโรงเรียนอย่างไร

ส่วนพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของนักเรียน ได้แก่ รักความสะอาด ความสามัคคี รักความเป็นไทย การแต่งกายเรียบร้อย ความมีคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน ความคิดสร้างสรรค์ การคิดแก้ปัญหา ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า นักเรียนมีการเลียนแบบครูอาจารย์ที่เป็นตัวอย่าง การทำความดีจะได้รับการเสริมแรง การให้รางวัล เช่นการชมเชยหน้าเสาธง การออกเกียรติบัตรความดีให้แก่นักเรียนที่ประพฤติดี เป็นต้น ซึ่งตรงกับ สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต (2540, หน้า 19) พฤติกรรมนักเรียนเพื่อให้พฤติกรรมหรือการเสริมแรงเพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่พึงประสงค์หรือสร้างตัวแบบที่เหมาะสมเพื่อให้เด็กลอกเลียนแบบจากตัวแบบนั้น โดยที่ตัวแบบ อาจจะเป็นตัวแบบจริงหรือตัวแบบที่เป็นสัญลักษณ์ เช่น จากโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ นินยา การ์ตูน เป็นต้น



ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย

1. ผลของการวิจัยพบว่ากระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) เป็นสิ่งที่ทำให้ประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนควรมีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ควรให้การสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ในการปฏิรูประบบความรู้ของสังคมไทย อันประกอบด้วยการยกระดับองค์ความรู้ให้ได้มาตรฐานสากล และพัฒนาระบบการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรมมุ่งการสร้างจริยธรรม
2. ผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์หลักการการบริหารแบบสมดุลไปใช้ในการบริหารจัดการสามารถประเมิณผลสำเร็จ ได้อย่างเป็นรูปธรรมครบทุกด้านที่ชัดเจน สถานศึกษาควรนำหลักการการบริหารแบบสมดุลไปประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ให้ออกมาเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ

1. การมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยใช้การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ควรให้ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยนำพระราชบัญญัติ “การศึกษาแห่งชาติ” พ.ศ.2542 มาตรา 39 ที่กำหนดให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน ฯลฯ มีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษานั้น กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดบทบาทหน้าที่ขอบข่ายการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนมากขึ้น เพื่อให้สถานศึกษานำมาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งควรให้การสนับสนุนจัดให้มีการอบรมพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความรู้ ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
2. สถานศึกษาควรมีการศึกษาวิเคราะห์ชุมชน เพื่อการจัดระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษาทั้งด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรที่เป็นทุนทรัพย์ เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและควรมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและการพัฒนาชุมชน เพื่อให้ความร่วมมือเกื้อหนุนระหว่างสถานศึกษากับชุมชน
3. สถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่น ๆ สามารถนำหลักการ Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการตามความเหมาะสมและบริบทของตนเอง เพื่อประเมิณผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการนำหลักการแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ไปใช้ประเมินหลักสูตรสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะกรอบของการประเมินแบบ Balanced Scorecard สามารถรวบรวมข้อมูลรายละเอียดในทุกด้านของหลักสูตรได้อย่างครบถ้วนและครอบคลุมส่งผลให้ข้อมูลที่ได้รับจากผลของการประเมินจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีคุณภาพ และสามารถนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
2. ควรมีการศึกษาหลักการการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ในการบริหารการศึกษาเปรียบเทียบกับรูปแบบหลักการ วิธีการ การบริหารการศึกษาอื่นๆ



เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1. (2556). **คู่มือการจัดทำระบบติดตามประเมินผล และรายงาน ภายใต้กรอบ Balanced Scorecard**. ลพบุรี : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1.
- เกริกยศ ชลาชนเดชะ. (2556). **การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ**. วันที่ค้นข้อมูล 19 มกราคม 2557 เข้าถึงได้จาก <http://www.stou.ac.th/schools>.
- ไชยวัฒน์ พุทธาน. (2550). **บทบาทผู้ปกครอง**. วันที่ค้นข้อมูล 10 ธันวาคม 2551 เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org/blog/kpss/135768>.
- ประเวศ วะสี. (2541). **การปฏิรูปการศึกษายกเครื่องทางปัญญาทางสมองแห่งความหายนะ**. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- _____. (2555) “จุดเปลี่ยนมหาวิทยาลัยไทย-จุดเปลี่ยนประเทศไทย” ใน โพสต์ทูเดย์ ปีที่ 10 ฉบับที่ 3463 ประจำวันที่ 31 กรกฎาคม 2555 หน้า 2 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- พิชัย เสี่ยมจิตต์. (2542). **การจัดระบบบริหารงานเฉพาะด้านในสถานศึกษา เอกสารการสอนการวัดระบบงานเฉพาะด้านในสถานศึกษา**. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- พันธ์ทิพย์ รามสูตร. (2540). **การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), สำนักงาน. (2554). **รายงานการประเมินคุณภาพภายนอก (พ.ศ. 2554-2558)**. กรุงเทพฯ : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย. (2555). **รายงานประเมินตนเอง : SAR**. ชลบุรี : โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย..
- วิชิตวงศ์ ณ ป้อมเพชร์. (2553). **ปฏิรูปการศึกษา แนวคิดและข้อเสนอแนะ**. กรุงเทพฯ : วชิระ
- วีระเดช เชื้อนาม. (2547). **เขย่า Balanced Scorecard แล้วลงมือทำ ที่ละขั้นตอน ตลอดแนว**. กรุงเทพฯ : เพื่องฟ้าพรินต์.
- สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. (2540). **การปรับพฤติกรรม**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). Participatory action research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: HBS Press.