

รูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ สำหรับโรงเรียนในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด\*

MODEL FOR THE EDUCATIONAL MANAGEMENT USING A BALANCED  
SCORECARD FOR SCHOOLS UNDER THE ROI ET SECONDARY  
EDUCATION SERVICE AREA OFFICE

ภควัต โอวาท

Phakawat Owat

สินธวา คามดิษฐ์

Sinthawa Khamdit

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Maharakham University, Thailand

E-mail: phakawat@nsw101.ac.th

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น 2) พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 92 คน สุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ จำนวน 6 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม และแบบสอบถามเพื่อประเมิน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความต้องการจำเป็น ผลการวิจัย พบว่า 1. สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และลำดับความต้องการจำเป็นเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านการเงิน และด้านนักเรียน 2. รูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต

\* Received November 13, 2021; Revised November 20, 2021; Accepted December 8, 2021



พื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีดำเนินการ มี 4 ด้าน 29 วิธีดำเนินการ ดังนี้ ด้านกระบวนการภายใน มี 10 วิธีดำเนินการ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มี 7 วิธีดำเนินการ ด้านงบประมาณและการเงิน มี 6 ดำเนินการ และด้านนักเรียน มี 6 วิธีดำเนินการ 4) การประเมิน และ 5) เงื่อนไขความสำเร็จ ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** รูปแบบ, การจัดการศึกษา, วิจัยคุณภาพ

## Abstract

The objectives mixed research of this research was to 1) Study a present, desirable characteristic and the essential needs. 2) Development of Model for the educational management using a balanced scorecard for schools under the Roi Et Secondary Education Service Area Office. The research was divided into 2 phases. Phase 1 study a present, desirable characteristic and the essential needs. There were 92 samples consisting of administrators and academic head teachers by multi-stage Sampling. Phase 2 Development of Model for the educational management using a balanced scorecard for schools under the Roi Et Secondary Education Service Area Office. The group of informants are administrators and teachers heads of academic departments. From schools with best practice, 6 students and 9 experts Purposive Sampling. Tools used in data collection Including current condition questionnaire Desirable Conditions, Interview Form, Group Discussion Record Form and questionnaires to assess. interviews form and questionnaire to assess. Statistics used in data analysis are percentage. Average and standard deviation and Priority Needs Index. The results were as follows: 1. The current circumstances with the whole picture were at medium level. The desirable characteristics with the whole picture were at highest level. the need internal process, learning and development, finance, and students. 2. Model for the Evaluation of educational management using a balanced scorecard for schools under the Roi Et Secondary Education Service Area Office consist 1) Principle 2) Objective 3) Operation Method There are 4 aspects and 29 procedures as follows: Internal process, there are 10 procedures. In terms of learning and development, there are 7 methods of action. For budget and finance, there are 6 actions, and for students, there are 6 procedures, 4)

assessment and 5) conditions for success. The results of the feasibility and feasibility assessment were at the highest level.

**Keywords:** Model, Educational management, Balanced scorecard

## บทนำ

การจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับสถานศึกษา เป็นการประเมินผลงานการปฏิบัติงานที่ใช้ตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อน ซึ่งระบบแนวคิดนี้จะนำมาใช้ในการวัดผลว่าคุ้มค่ากับการทำงานหรือไม่ เป็นระบบการประเมินที่ไม่ได้วัดผลด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ดูด้านอื่นควบคู่ไปด้วย โดยเฉพาะในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความรู้ เป็นต้น (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2546); (โกศล ดีธรรม, 2547); (Kaplan, Robert S., & Norton David P., 1996) รูปแบบการจัดการศึกษา โดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard (BSC) กำหนดกรอบของสิ่งที่จะต้องประเมินประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งมุมมองแต่ละด้านจะต้องกำหนดตัวชี้วัดให้มีความสมดุลกัน (Kaplan, Robert S., & Norton David P., 1996) และ Balanced Scorecard สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินผลและบริหารสาธารณะซึ่งมีผลดีเท่ากับบริหารงานในส่วนของธุรกิจ รวมทั้งสามารถใช้ในการบริหารงานระบบราชการได้ เพราะว่า Balanced Scorecard มีหลักการสำหรับใช้ดำเนินการที่น่าสนใจสำหรับใช้แก้ปัญหาและการบริหารจัดการ ที่นำไปสู่กลยุทธ์และนโยบาย การดำเนินงาน การควบคุมและการประเมินผลขององค์กร และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ (Johnson, D. W., & Johnson, R. T., 2001)

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา โดยให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่ง ของกระบวนการบริหาร การศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา (สำนักทดสอบทางการศึกษา, 2561) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาต้องพัฒนาโรงเรียนของตนเองให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้จัดการความรู้ พัฒนาความรู้ พัฒนาความคิด และพัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ของบุคลากรในโรงเรียนที่จะได้เรียนรู้จากกระบวนการการบริหารของผู้บริหาร และความรู้ ความสามารถ ที่นักเรียนจะได้รับจากการสอนของครูที่มีคุณภาพ อันหมายถึง ผล การจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่บรรลุตามวัตถุประสงค์พัฒนาคนให้เป็นคนดีมีคุณภาพ (รัชพล คชชารุ่งโรจน์, 2548)

อย่างไรก็ตามผลการประเมินคุณภาพการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า ประเทศไทยประสบความสำเร็จในหลายด้าน และมีอีกหลายด้านยังเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการพัฒนา โดยเฉพาะ



ด้านคุณภาพการศึกษายังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ ดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมากและต่ำกว่าหลายประเทศในแถบเอเชีย ประเด็นคุณธรรม จริยธรรมของเด็กและเยาวชนยังต้องมีการพัฒนาเพิ่มขึ้น คุณภาพของกำลังแรงงานยังไม่ตรงกับความต้องการของตลาดงาน ด้านโอกาสทางการศึกษา ถึงแม้ว่ารัฐมีนโยบายส่งเสริม สนับสนุนโอกาสทางการศึกษาค่อนข้างมาก ส่งผลให้ประชากรมีโอกาสได้รับการศึกษาสูงขึ้น แต่ยังไม่ครบทุกคนและมีปัญหาการออกกลางคัน ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการเป็น ปัญหาเชิงโครงสร้างและระบบการจัดการที่ต้องได้รับการปรับปรุง โดยเฉพาะการบริหารจัดการ สถานศึกษาเพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษาและลดภาระงบประมาณ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร จัดการสถานศึกษา และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดและสนับสนุน การศึกษาให้มีคุณภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด มุ่งพัฒนาให้นักเรียนทุกคนบรรลุถึง ศักยภาพสูงสุดในตน มีความรู้และทักษะการอ่านเขียนและคิดคำนวณที่เข้มแข็งซึ่งเป็นพื้นฐาน สำคัญในการเรียนรู้และการดำรงชีวิตในอนาคตและได้ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนในสังกัด ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้น พื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียน เพิ่มขึ้น 1 กลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ วิทยาการคำนวณ 1 ภาษาไทย เมื่อเปรียบเทียบปีการศึกษา 2559 กับปีการศึกษา 2560 และผลผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ลดลงทุก กลุ่มสาระการเรียนรู้เมื่อเปรียบเทียบปีการศึกษา 2559กับปีการศึกษา 2560 (สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด, 2564)

จากผลสะท้อนคุณภาพทางการศึกษาที่ออกมานั้น มีผลกระทบจากทั้งภายในและ ภายนอกหลายประการรวมไปถึงความเปลี่ยนแปลงไปของสังคมโลกอย่างรวดเร็ว และทำให้ กลยุทธ์ที่เคยใช้ในการบริหารโรงเรียนนั้นไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมี ความสนใจในการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการจัดการศึกษาโดยใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยการนำหลัก Balance Scorecard เข้ามำหนดเนื้อหาของสิ่งที่มุ่งประเมิน เพื่อนำไปใช้ประกอบการ ตัดสินใจในการดำเนินงานการประเมินผลการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลต่อไป

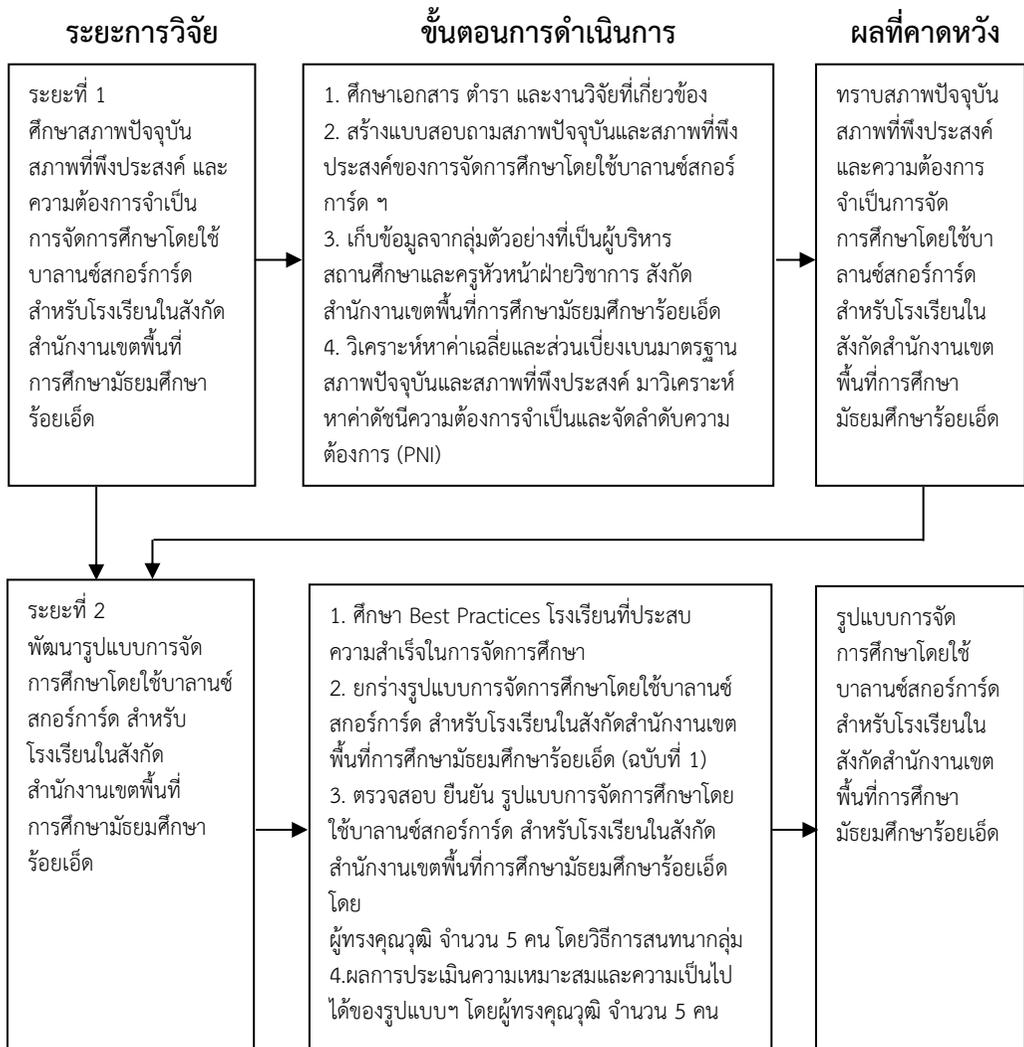
### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น การจัดการ ศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

2. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

**วิธีดำเนินการวิจัย**

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ใช้กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบผสมผสาน (Mixed Method) ทั้งเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) และเชิงปริมาณ (Quantitative Data) มีขั้นตอนในการดำเนินงานการวิจัย เป็น 2 ระยะ ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง



**ระยะที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น การจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ดำเนินการ ดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ปีการศึกษา 2562 จำนวนโรงเรียน 60 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 60 คน และครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 60 คน รวม 120 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ปีการศึกษา 2562 จำนวนโรงเรียน 46 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 46 คน และครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 46 คน รวมทั้งสิ้น 92 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมด กับตารางสำเร็จรูปของเคจซีเมอร์แกน (Krejcie and Morgan)

1.2.2 คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรที่ได้มา โดยใช้สูตร (Taro Yamane, 1973) ให้ได้จำนวนครบตามสัดส่วนที่กำหนดไว้

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 2.1 เครื่องมือ

แบบสอบถามศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ลักษณะของเครื่องมือ เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

#### 2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ผู้วิจัยนำองค์ประกอบและตัวบ่งชี้มาสร้างเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) โดยยึดความมุ่งหมายและจากนิยามศัพท์เป็นหลัก

2.2.2 ผู้วิจัยนำเครื่องมือเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบ

2.2.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ไปตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์กับข้อคำถาม (IOC) จำนวน 5 คน เกณฑ์การตัดสินค่า IOC มีค่า 0.50 - 1.00 พบว่า แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.80 - 1.00

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยทำขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อส่งถึงผู้บริหารสถานศึกษา ในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในสถานศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง

3.2 ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามถึงผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยนำส่งด้วยตนเองและผู้ช่วยนักวิจัย จำนวน 92 ฉบับ

3.3 กลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามคืน โดยการติดตามของผู้วิจัย จำนวน 84 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.30

3.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รายข้อรายด้าน และโดยรวม โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป แปลความหมายตามเกณฑ์โดยใช้ค่าเฉลี่ยกลาง (Midpoint) และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need Assessment)

### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need Assessment)

**ระยะที่ 2** พัฒนาการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

### ตอนที่ 1 การศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยพิจารณาจากโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก ผลการประเมินภาพรวมระดับดีมากขึ้นไป จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนละ 1 คน และครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง

2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความต้องการความจำเป็น (Need Assessment) ในระยะที่ 1



2.2.2 ผู้วิจัยนำเครื่องมือเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบ

2.2.3 นำเครื่องมือเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ซึ่งกำหนดค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม)

2.2.4 ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

2.2.5 จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อนำไปส่งถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ในสถานศึกษาของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนละ 1 คน ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการส่งถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และนัดหมายวันสัมภาษณ์

3.3 ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์พร้อมทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

3.4 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปประเด็นดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

**ตอนที่ 2** ยกร่างรูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

1. วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดและหลักการในการร่างการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เพื่อกำหนดแนวคิดและหลักการการร่างรูปแบบฯ และได้สังเคราะห์ประเด็นหลักของแนวคิดหลักการและนโยบายที่เกี่ยวข้องจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด จากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices)

3. นำข้อมูลที่ได้จากข้อ 1 และ 2 ยกร่างรูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด (ฉบับที่ 1) ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบสาระของรายการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด เป็นแนวทางเชิงโครงสร้างความคิดที่แสดงโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ครอบคลุมการประเมินผลการจัดการศึกษาแบบดุลยภาพ ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านงบประมาณและการเงิน และด้านนักเรียน

**ตอนที่ 3** ตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

#### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำแนกเป็นผู้บริหาร มีคุณสมบัติ 1) สำเร็จการศึกษาในระดับมหาบัณฑิตขึ้นไปสาขาการบริหารการศึกษา 2) ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นไป 3) มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10 ปี และครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ มีคุณสมบัติ 1) สำเร็จการศึกษาในระดับมหาบัณฑิตขึ้นไปด้านการศึกษา 2) มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 5 ปี

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบบันทึกประเด็นการสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับร่างรูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

#### 2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ผู้วิจัยศึกษาวิธีการสร้างแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม จากเอกสารตำรา (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

2.2.2 ผู้วิจัยสร้างแบบบันทึกประเด็นการสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับร่างรูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

2.2.3 ผู้วิจัยนำเครื่องมือเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบ



2.2.4 ผู้วิจัยนำเครื่องมือนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ซึ่งกำหนดค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญ ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.80 - 1.00

2.2.5 ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

สรุปประเด็นจากการสนทนากลุ่ม และนำเสนอโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

**ตอนที่ 4** การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

#### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำแนกเป็นผู้บริหาร มีคุณสมบัติ 1) สำเร็จการศึกษาในระดับมหาบัณฑิตขึ้นไปสาขาการบริหารการศึกษา 2) ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นไป 3) มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10 ปี และครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ มีคุณสมบัติ 1) สำเร็จการศึกษาในระดับมหาบัณฑิตขึ้นไปด้านการศึกษา 2) มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 5 ปี

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือ แบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบฯ ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

#### 2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ผู้วิจัยศึกษากรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

2.2.2 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ

2.2.3 ผู้วิจัยนำเครื่องมือเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบฯ

2.2.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบฯ เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ซึ่งกำหนดค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญ ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.80 - 1.00

2.2.5 ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ ในการขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการ การสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

3.3 ผู้วิจัยปรับปรุงรูปแบบฯ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

3.4 ผู้วิจัยนำรูปแบบและแบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบฯ มาให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

3.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบฯ ที่ได้ไปจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รายข้อ รายด้าน และโดยรวม โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป แปลความหมายตามเกณฑ์โดยใช้ค่าเฉลี่ยกลาง (Midpoint) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

## ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น การจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็น โดยรวมรายด้าน

การจัดการศึกษาโดย ใช้ วิธีดุลยภาพ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI (I-D) D	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน		
1. ด้านการเงิน	3.42	0.80	ปานกลาง	4.58	0.50	มากที่สุด	0.338	3
2. ด้านนักเรียน	3.48	0.75	ปานกลาง	4.60	0.50	มากที่สุด	0.320	4
3. ด้านกระบวนการ ภายใน	3.09	0.95	ปานกลาง	4.63	0.47	มากที่สุด	0.499	1
4. ด้านการเรียนรู้และ การพัฒนา	3.35	0.85	ปานกลาง	4.59	0.48	มากที่สุด	0.369	2
โดยรวม	3.34	0.84	ปานกลาง	4.60	0.49	มากที่สุด		

จากตารางที่ 1 สภาพปัจจุบันการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด



ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านนักเรียน ( $\bar{X} = 3.48$ ) ด้านการเงิน ( $\bar{X} = 3.42$ ) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ( $\bar{X} = 3.35$ ) และด้านกระบวนการภายใน ( $\bar{X} = 3.09$ ) สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ) มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน ( $\bar{X} = 4.63$ ) ด้านนักเรียน ( $\bar{X} = 4.60$ ) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ( $\bar{X} = 4.59$ ) และด้านการเงิน ( $\bar{X} = 4.58$ ) ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านกระบวนการภายใน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.499$ ) ลำดับที่ 2 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.369$ ) ลำดับที่ 3 ด้านการเงิน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.338$ ) และลำดับที่ 4 ด้านนักเรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.320$ )

2. ผลการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด พบว่า รูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ดประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีดำเนินการ มี 4 ด้าน 29 วิธีดำเนินการ ดังนี้ ด้านกระบวนการภายใน มี 10 วิธีดำเนินการ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มี 7 วิธีดำเนินการ ด้านงบประมาณและการเงิน มี 6 ดำเนินการ และด้านนักเรียน มี 6 วิธีดำเนินการ 4) การประเมิน และ 5) เงื่อนไขความสำเร็จ ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
3. วิธีดำเนินการ						
3.1 ด้านกระบวนการภายใน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3.2 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3.3 ด้านงบประมาณและการเงิน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
3.4 ด้านนักเรียน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4. การวัดและประเมินผล	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
5. เงื่อนไขความสำเร็จ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
<b>โดยรวม</b>	<b>4.70</b>	<b>0.50</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.60</b>	<b>0.52</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 2 ผลการประเมินรูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ ) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ )

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ดสามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น การจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

1.1 สภาพปัจจุบันการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ประเมินผลการจัดการศึกษาโดยใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดยังไม่ได้มีการนำไปใช้ในสถานศึกษาเต็มรูปแบบ ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เสนอเกี่ยวกับการจัดการศึกษาว่ามีข้อจำกัดด้านการใช้ครู และขาดแคลนสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยนุช เปี่ยมวิริยวงศ์ ได้วิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ของผู้บริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิทยฐานะเพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง (ปิยนุช เปี่ยมวิริยวงศ์, 2558) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะ โกฎีสาน ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ปิยะ โกฎีสาน, 2560)

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ การจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ในแต่ละโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด มีความต้องการในการพัฒนาการประเมินผลการจัดการศึกษาโดยใช้ บาลานซ์สกอร์การ์ด ด้วยแนวคิดดังกล่าวเป็นกล่าวประเมินแบบรอบด้าน ดังที่ เนตรพัฒนายาวิราช, โกศล ตีธรรม, Kaplan and Norton ได้เสนอว่า การประเมินผลการจัดการศึกษาโดยใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) เป็นการประเมินผลงานการทำปฏิบัติงานที่ใช้ตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อน ซึ่งระบบการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการวัดผลว่าคุ้มค่ากับการทำงานหรือไม่ เป็นระบบการประเมินที่ไม่ได้วัดผลด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ดูด้านอื่นควบคู่ไปด้วย โดยเฉพาะในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความรู้ เป็นต้น (เนตรพัฒนายาวิราช, 2546); (โกศล ตีธรรม, 2547); (Kaplan, Robert S., & Norton David P., 1996) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยนุช เปี่ยมวิริยวงศ์ ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิทยฐานะเพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (ปิยนุช เปี่ยมวิริยวงศ์, 2558) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะ โกฎีสาน ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ปิยะ โกฎีสาน, 2560)

1.3 ความต้องการจำเป็น การจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านกระบวนการภายใน ลำดับที่ 2 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ลำดับที่ 3 ด้านการเงิน และลำดับที่ 4 ด้านนักเรียน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ในการบริหารสถานศึกษาด้านกระบวนการเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการ

ด้วยอาศัยผู้นำเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กร Balanced Scorecard จึงเริ่มจากกระบวนการและลงไปสู่ปลายทางคือนักเรียน ดังที่ Johnson, D. W., & Johnson, R. T. ได้เสนอว่า Balanced Scorecard มีหลักการสำหรับใช้ดำเนินการที่แก้ปัญหาและการบริหารจัดการ ที่นำไปสู่กลยุทธ์ และนโยบายการดำเนินงาน การควบคุมและการประเมินผลขององค์กร และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ (Johnson, D. W., & Johnson, R. T. , 2001) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยนุช เปี่ยมวิริยวงศ์ ได้วิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิทยฐานะเพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถเรียงตามลำดับของความต้อการจำเป็นได้ดังนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านความประพฤติในการรักษาวินัย ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านการบริหารจัดการ ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ และด้านความรู้ความสามารถ ตามลำดับ (ปิยนุช เปี่ยมวิริยวงศ์, 2558) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงเดือน วณิชชากร การศึกษาการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 3 สังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอสัตร์ราชา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการในการการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 3 สังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอสัตร์ราชา จังหวัดชลบุรีโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก (ดวงเดือน วณิชชากร, 2559)

2. การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

2.1 ผลการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีดำเนินการ มี 4 ด้าน 29 วิธีดำเนินการ 4) การประเมิน และ 5) เงื่อนไขความสำเร็จ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์ได้อองค์ประกอบของรูปแบบ และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านตรวจสอบ จึงได้รูปแบบจากข้อมูลเชิงคุณภาพ และนำกระบวนการบริหารของวงจรรคุณภาพเต็มมิ่ง (PDCA) ตามที่ สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ ได้เสนอไว้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ P คือ Plan หมายถึง การวางแผน โดยเลือกปัญหาและตั้งเป้าหมายร่วมกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน D คือ Do หมายถึง การนำแผนหรือวิธีการแก้ไขปัญหาที่ได้กำหนดไว้ร่วมกันไปใช้ในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เป็นการนำแผนแก้ปัญหาไปสู่การปฏิบัติ C คือ Check หมายถึง การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยนำข้อมูลก่อนการดำเนินงานและหลังการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกัน A คือ Act หมายถึง ปรับปรุงการดำเนินการให้เหมาะสม (สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์, 2554) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยนุช เปี่ยมวิริยวงศ์ ได้วิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของ



ผู้บริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิทยฐานะเพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับ มาตรฐานวิทยฐานะเพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน คือ ระบบ PP2PP (Principal Performance to Pupil Performance System) มีส่วนประกอบ 4 ส่วน ประกอบด้วย บทนำ องค์ประกอบพื้นฐานของระบบ แนวทางการใช้ระบบ และเงื่อนไขความสำเร็จของการ ใช้ระบบ (ปิยนุช เปี่ยมวิริยวงศ์, 2558) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญยาพร สารมะโน ได้วิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการประเมินตามสภาพจริงที่มีผลต่อความสามารถในการคิด วิเคราะห์ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการประเมินตาม สภาพจริงที่มีผลต่อความสามารถในการคิดวิเคราะห์มี 2 ระยะ 7 ขั้นตอน คือ ระยะที่ 1 ขั้นการวางแผน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือขั้นที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน ขั้นที่ 2 กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของการประเมิน ขั้นที่ 3 เลือกรูปวิธีการจัดการ เรียนการสอนตามสภาพจริง ขั้นที่ 4 กำหนดผลงานตามสภาพจริง ขั้นที่ 5 กำหนดเกณฑ์การ ประเมิน และระยะที่ 2 ขั้นการดำเนินการและสะท้อนผล ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 6 บูรณาการระหว่างการจัดการเรียนการสอนตามสภาพจริงและกาประเมินผลตามสภาพจริง และขั้นที่ 7 สะท้อนผลการประเมินจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและรายงานผลการประเมิน (บุญยาพร สารมะโน, 2559)

2.2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการ การศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้วิจัยได้ศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำข้อมูลไปสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพ และนำไปผ่าน กระบวนการสนทนากลุ่มให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้วิพากษ์และประเมินความเหมาะสมและความเป็น ไปได้ จึงได้รูปแบบที่เป็นข้อมูลมาจากข้อมูลเชิงคุณภาพและมีวิธีปฏิบัติที่สามารถปฏิบัติได้ จริงตามบริบท ดังที่ Johnson, D. W., & Johnson, R. T. ได้เสนอว่า Balanced Scorecard ใช้ในการประเมินผลและบริหารสาธารณะซึ่งมีผลดีเท่ากับบริหารงานในส่วนของธุรกิจ รวมทั้ง สามารถใช้ในการบริหารงานระบบราชการได้ (Johnson, D. W., & Johnson, R. T. , 2001) สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญยาพร สารมะโน ได้วิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการประเมินตาม สภาพจริงที่มีผลต่อความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบฯ พบว่า มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน (บุญยาพร สารมะโน, 2559) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะ โภกีสาน ได้วิจัยเรื่องการ พัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่า ผลประเมินด้านความ เหมาะสมแนวมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (ปิยะ โภกีสาน, 2560)

## สรุป/ข้อเสนอแนะ

สภาพปัจจุบันการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ การจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และลำดับความต้องการจำเป็นเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านการเงิน และด้านนักเรียน 2. รูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีดำเนินการ มี 4 ด้าน 29 วิธีดำเนินการ ดังนี้ ด้านกระบวนการภายใน มี 10 วิธีดำเนินการ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มี 7 วิธีดำเนินการ ด้านงบประมาณและการเงิน มี 6 ดำเนินการ และด้านนักเรียน มี 6 วิธีดำเนินการ 4) การประเมิน และ 5) เงื่อนไขความสำเร็จ ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด 1) ข้อเสนอแนะทั่วไป 1.1) ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด พบว่า ด้านกระบวนการภายใน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และเมื่อนำมาจัดลำดับความต้องการจำเป็นปรากฏว่ามีความต้องการจำเป็นอยู่อันดับ 1 แสดงให้เห็นว่าการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยพัฒนาให้จัดการศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น ผู้บริหารในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนให้ผู้บริหารสถานศึกษานำมาปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมมีการมอบหมายงานให้ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูผู้รับผิดชอบงานการจัดการศึกษามีความรู้ความเข้าใจ มอบหมายงานตามโครงสร้าง และส่งเสริม สนับสนุน นิเทศและติดตามการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) อย่างต่อเนื่อง 1.2) ควรนำรูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ไปใช้และพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น 2) ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด พบว่า ด้านกระบวนการภายใน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และเมื่อนำมาจัดลำดับความต้องการจำเป็นปรากฏว่ามีความต้องการจำเป็นอยู่อันดับ 1 ควรมีการวิจัยในครั้งต่อไปในเชิงลึกเพื่อการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ด้านดังกล่าวให้มีการพัฒนา



ในทางที่ดีขึ้น ในลักษณะการวิจัยและพัฒนา เช่น การพัฒนาโปรแกรม หรือการพัฒนาเชิงกลยุทธ์

## เอกสารอ้างอิง

- โกศล ดีธรรม. (2547). เครื่องมือนักบริหารยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: อินฟอร์มีเดียบุ๊คส์.
- ดวงเดือน วนิชชากร. (2559). การศึกษาการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 3 สังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี. ใน วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2546). การจัดการสมัยใหม่: Modern Management. กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- บุญยาพร สารมะโน. (2559). การพัฒนารูปแบบการประเมินตามสภาพจริงที่มีผลต่อความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2. ใน วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปิยนุช เปี่ยมวิริยวงศ์. (2558). การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิทยฐานะเพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยะ โกฏิแสน. (2560). การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. ใน วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- รัชพล คชชารุ่งโรจน์. (2548). โรงเรียนทันสมัย. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด. (2564). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564. ร้อยเอ็ด: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). การปฏิบัติที่เป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

- สำนักทดสอบทางการศึกษา. (2561). แนวทางการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์ การศึกษาพิเศษ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมการเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2554). หลักการ ทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. . (2001). Learning Together and Alone. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.
- Kaplan, Robert S., & Norton David P. (1996). The Balanced Scorecard : Translating. Strategies into Action. Boston: Harvard Business School Press.