

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

The Development of Balanced Scorecard (BSC) Administrative Strategies for Primary Schools

มณฑลลักษณ์ กักดิษฐ์¹, ฉลอง ชาตรุประชีวิน², อนุชา กองพวง³

Monluck Pakdeechon, Chalong Chatrurachewin, Anucha Konpoung

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานของการวิจัยเชิงปริมาณและการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) ไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการใน 3 ขั้นตอนย่อย คือ 1.1) ศึกษาจากสภาพการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการประยุกต์ใช้การประเมินดุลยภาพ (BSC) 4 มิติ คือ 1) ด้านผู้เรียน 2) ด้านการบริหารจัดการศึกษา 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ 4) ด้านงบประมาณและทรัพยากรจากการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการจำนวน 758 คน และนักเรียน จำนวน 1,895 คน 1.2) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินภายนอกรอบสองของ สมศ. ระหว่างปีการศึกษา 2549-2553 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) จำนวน 35 โรงเรียน 1.3) ศึกษากรณีศึกษาสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายงาน และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาละ 3 คน จำนวน 5 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 15 คน และศึกษาเอกสารเพิ่มเติม ได้แก่ แผนกลยุทธ์ รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) จากนั้นทำการวิเคราะห์ (SWOT Analysis) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานโดยใช้โปรแกรม SPSS และการวิเคราะห์เอกสารตามแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นการตรวจสอบร่างของการพัฒนากลยุทธ์แบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ปรากฏผลการวิจัยดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพการบริหารของสถานศึกษาในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน/มิติมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการบริหารจัดการศึกษา โรงเรียนมีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาเป็นด้าน/มิติ งบประมาณและทรัพยากร ด้านผู้เรียน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาซึ่งมีระดับการปฏิบัติที่ต่ำสุด นักเรียนมีความพึงพอใจต่อการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

2. ผลการสร้างกลยุทธ์ได้กลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 10 กลยุทธ์หลัก 28 กลยุทธ์รอง 100 กลวิธี 109 ตัวชี้วัดดังนี้ 1) ด้านผู้เรียน: ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง 33 กลวิธี 37 ตัวชี้วัด 2) ด้านการบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง 20 กลวิธี 21 ตัวชี้วัด 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย 3

¹ นิติระดับการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

² รองศาสตราจารย์ ดร., ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง 22 กลวิธี 24 ตัวชี้วัด 4) ด้านงบประมาณและ ทรัพยากรประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง 25 กลวิธี 27 ตัวชี้วัด

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างาน ครูผู้สอน และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเห็นว่ากลยุทธ์ กลวิธีและตัวชี้วัดสามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้ คือ มีระดับค่ามัธยฐาน (Mdn) อยู่ระหว่าง 4.50-5.00

คำสำคัญ: กลยุทธ์, การบริหารแบบดุลยภาพ, สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Abstract

This mixed-method research applying both quantitative and qualitative approaches was aimed at 1) investigating the administrative conditions in primary schools, 2) developing the balanced scorecard (BSC) for primary schools, and 3) assessing the possibility of implementing BSC administrative strategies in primary schools.

The research procedure was divided into three phases as follows: 1) The researcher worked in three steps 1.1) studying the administrative conditions of primary schools by applying the BSC assessment in four dimensions: a) students, b) educational administration, c) learning and development, and d) budgets and resources, eliciting the data by asking 758 school administrators and academic teachers and 1,895 students, 1.2) studying and analyzing the second round of external assessment results by Office for National Education Standards and Quality Assessment (ONESQA) during 2006-2010 of schools under the jurisdiction of the Commission of Primary Education and self-assessment reports (SAR) of 35 schools, 1.3) studying five cases of successful, well-known, or quality schools (labeling “very good” in all education standards) by interviewing the total of 15 people consisting of the school administrator, a department chief, and the chair of the primary school committee of each school, studying additional documents including the schools’ strategic plan, their SAR, and their information, and then doing a SWOT analysis. The data were collected using a questionnaires and interviews. The statistical analysis was done by the SPSS programming and the documentary analysis designed by the researcher. The examination of the draft of the BSC strategic development by means of connoisseurship revealed the results as follows:

1. The result of investigating the administrative conditions of primary schools showed that the school administrators and the academic teachers thought that the overall administrative conditions of primary schools in all aspects/dimensions were at the “high” level, and when each aspect/dimension was considered, it was found that all aspects were at the “high” level. These can be arranged respectively as follows: 1) administration and management, 2) budgets and resources, 3) learners, and 4) learning and development. The students’ overall satisfaction with the administrative conditions of the primary schools was at the “high” level.”

2. The result of strategy development was the balanced scorecard (BSC) administrative strategies for primary schools, consisting of four strategic issues which consisted of 10 main strategies, 28 subordinate strategies, 100 tactics, and 109 key performance indicators (KPIs) as follows: 1) Strategic issue1 – Development of learner quality consisting of three main strategies, nine

subordinate strategies, 33 tactics, and 37 KPIs; 2) Strategic issue 2 – Increase of efficiency in educational administration consisting of two main strategies, six subordinate strategies, 20 tactics, and 21 KPIs; 3) Strategic issue 3 – Development of the teachers' and personnel's capacity consisting of three main strategies, six subordinate strategies, 22 tactics, and 24 KPIs; 4) Strategic issue 4 – Collection of resources and budgets consisting of three main strategies, seven subordinate strategies, 25 tactics, and 27 KPIs;

3. As for the assessment of the possibility for implementing the BSC administrative strategies, it was found that school administrators, department chiefs, and chairs of primary school committees thought that these strategies, tactics, and KPIs could be implemented for school administration. The median was between 4.50 and 5.00.

Key words: Strategy, Balanced Scorecard, Primary Schools

ความเป็นมาของปัญหา

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 - พ.ศ.2550) กำหนดให้มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงานโดยจัดให้มีการเจรจาและทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และแผนดำเนินงานรายปีกับหัวหน้าส่วนราชการไว้เป็นการล่วงหน้า รวมทั้งให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงดังกล่าวทุกสิ้นปี ถือเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ และการปรับปรุงกลไกและระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการให้เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจ และลักษณะของหน่วยงานของรัฐ สามารถรายงานผลได้ทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553, หน้า 2 อ้างอิงในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549) สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริม สนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชนจึงได้นำแนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) มาใช้เป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยให้องค์การมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการรวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจนโดยสนับสนุนให้ส่วนราชการมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ (4 ปี) แผนปฏิบัติราชการ (1 ปี) และคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยมีขั้นตอนรายละเอียดของขั้นตอนระยะเวลา งบประมาณที่ต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละ

ละขั้นตอน เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ ตลอดจนมีการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดให้ และต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553, หน้า 1- 2 อ้างอิงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549)

การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษานั้นยังไม่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา กลยุทธ์ไม่ได้มาจากการวินิจฉัยองค์การ การทำกลยุทธ์ไม่ได้ถูกบรรจุลงในแผนปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากร และที่สำคัญผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) มากกว่าการนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) (พสุ เดชะรินทร์, 2553, หน้า 27) แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษายังไม่ได้นำแผนสู่การปฏิบัติโดยแท้จริงขาดการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) อันได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การวางแผนปฏิบัติการ การสนับสนุน กลยุทธ์ โครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการทำงานรวมทั้งการควบคุม และประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control & Evaluation) ซึ่งประกอบด้วย การตรวจสอบผลการดำเนินงาน การติดตามสถานการณ์ และเงื่อนไขต่าง ๆ

ดังนั้นการที่จะทำให้ภารกิจของการบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพ

สถานศึกษาควรเริ่มต้นจากการวางแผนเพราะความสำเร็จในวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาย่อมขึ้นอยู่กับ การวางแผน (Planning) เป็นหลักสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และนำแผนกลยุทธ์มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 122) แต่การนำแผนกลยุทธ์มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการสู่การปฏิบัติของสถานศึกษายังมีปัญหา จึงจำเป็นต้องอาศัยความรู้ในการจัดทำกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติที่แท้จริง ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของการบริหารดุลยภาพ (BSC) ไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยกลยุทธ์ (Tactic) รวมทั้งควบคุม พิสูจน์ ตรวจสอบกลยุทธ์ที่สถานศึกษาจากตัวชี้วัด (KPI) ที่กำหนดและเมื่อนำ BSC มาประยุกต์ใช้ BSC ในการจัดทำกลยุทธ์เพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้วิจัยก็ได้ประยุกต์มุมมอง/มิติดังนี้ คือ

- 1) มิติด้านการเงินเป็นมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร
- 2) มิติด้านกระบวนการภายในเป็นมิติด้านการบริหารและการจัดการศึกษา
- 3) มิติด้านลูกค้าเป็นมิติด้านผู้เรียน และ
- 4) มิติด้านการเรียนรู้และเติบโตเป็นมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารดุลยภาพ (BSC) ไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีวิธีการดำเนินการเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการสอบถามผู้บริหาร ครูวิชาการ และนักเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 379 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 2,653 คน

ส่วนที่ 2 ศึกษาเอกสารผลการประเมินภายนอก รอบสองของ สมศ. ระหว่างปีการศึกษา 2549-2553 และศึกษาวิเคราะห์เอกสาร รายงานการประเมินตนเอง SAR ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2553 - 2554 จำนวน 35 โรงเรียน

ส่วนที่ 3 การสัมภาษณ์การบริหารงานจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประสบความสำเร็จ มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและได้รับการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) สถานศึกษาละ 3 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน หัวหน้าฝ่ายงาน 1 คน และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 คน จำนวน 5 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 15 คน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ยกร่างกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การยกร่างกลยุทธ์ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์โดยประยุกต์แนวคิดของการบริหารดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ใน 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านผู้เรียน 2) มิติด้านการบริหารจัดการศึกษา 3) มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ 4) มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร เพื่อนำมาใช้ในกำหนดกลยุทธ์การบริหารสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2 การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การตรวจสอบกลยุทธ์โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 9 คน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) ไปใช้ใน

สถานศึกษาชั้นพื้นฐานจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) จำนวน 72 คน

วิธิดำเนินการวิจัย

1. **ระเบียบวิธีวิจัย** เป็นระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development) การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐานซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการ 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารงานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานผู้วิจัยดำเนินการ 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ศึกษาจากสภาพการบริหารงานของสถานศึกษาโดยการประยุกต์ใช้การประเมินแบบดุลยภาพ (BSC) 4 มิติ คือ 1) ด้านผู้เรียน 2) ด้านการบริหารจัดการศึกษา 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ 4) ด้านงบประมาณและทรัพยากรจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 379 คน ครูวิชาการ 379 คน นักเรียนจำนวน 1,895 คนรวม 2,653 คน มีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ส่วนที่ 2 ศึกษา และวิเคราะห์เอกสารผลการประเมินภายนอกกรอบสองของ สมศ. ระหว่างปีการศึกษา 2549-2553 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) จำนวน 35 โรงเรียน มีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารสรุปผลการประเมินภายนอกที่สองของ สมศ. ระหว่างปีการศึกษา 2549-2553 และรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 3 ศึกษากรณีศึกษาสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายงาน และประธานกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำนวน 5 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 15 คน จากสถานศึกษา 3 ขนาด ได้แก่ 1) สถานศึกษาขนาดเล็ก 2) เป็นสถานศึกษาขนาดกลาง และ 3) เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ ใช้การสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารเพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการร่างกลยุทธ์ซึ่งใช้เวลาศึกษา 4 เดือน ตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน 2554 ถึง เดือน มีนาคม 2555 จำนวน 5 โรงเรียน

ได้แก่โรงเรียนบ้านแม่จ้อง (สถานศึกษาขนาดเล็ก จ. เชียงใหม่) โรงเรียนบ้านเขาวง (สถานศึกษาขนาดกลาง จ.อุทัยธานี) โรงเรียนบ้านบึงหล่ม (สถานศึกษาขนาดกลาง จ.กำแพงเพชร) โรงเรียนวัดพรหมสาคร (สถานศึกษาขนาดใหญ่ จ.สิงห์บุรี) และโรงเรียนอนุบาลอุตรดิตถ์ (สถานศึกษาขนาดใหญ่ จ.อุตรดิตถ์)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีการดำเนินการ 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ยกร่างกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน การยกร่างกลยุทธ์ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์โดยประยุกต์ใช้แนวคิดของการบริหารดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ใน 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านผู้เรียน 2) มิติด้านการบริหารจัดการศึกษา 3) มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา 4) มิติด้านงบประมาณและทรัพยากรเพื่อนำมาใช้ในกำหนดกลยุทธ์การบริหารสำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐานและการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส อุปสรรค) (SWOT Analysis) และจัดทำกลยุทธ์โดยใช้วิธี SWOT Matrix การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยการกำหนดตลกรวี (Tactics) และจัดทำตัวชี้วัด (KPIs) เพื่อประเมินและควบคุม (Strategic control) การดำเนินงานตามกลยุทธ์

ส่วนที่ 2 การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน การตรวจสอบกลยุทธ์โดยสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 9 คน จาก 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน 2) กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน 3) กลุ่มที่ 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยจำนวน 2 คน และ 4) กลุ่มที่ 4 ผู้บริหารใน สพฐ.จำนวน 3 คน โดยผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในวันที่ 28 ตุลาคม 2555 ณ ห้องประชุมศาสตราจารย์เกียรติคุณดร.พนัส หันนาคินทร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC)

สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้ ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาจัดทำเป็นเครื่องมือสำหรับประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้โดยเชิญผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ในการใช้กลยุทธ์มาประชุมรับฟังความคิดเห็นสาธารณะ (Public hearing) เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ทางปฏิบัติของการนำกลยุทธ์ไปใช้ แหล่งข้อมูลบุคคล ได้แก่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 72 คน มีการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินใช้ คำมัธยฐาน (Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) โดยในการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์จะใช้ คำมัธยฐาน (Mdn) ที่มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ที่มีค่าไม่ถึง 1.50

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมทุกด้าน/มิติอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้าน/มิติพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการศึกษา ด้านงบประมาณและทรัพยากร ด้านผู้เรียนและด้านการเรียนรู้และพัฒนา และนักเรียนมีความพึงพอใจต่อสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาพรวมอยู่ในระดับมาก

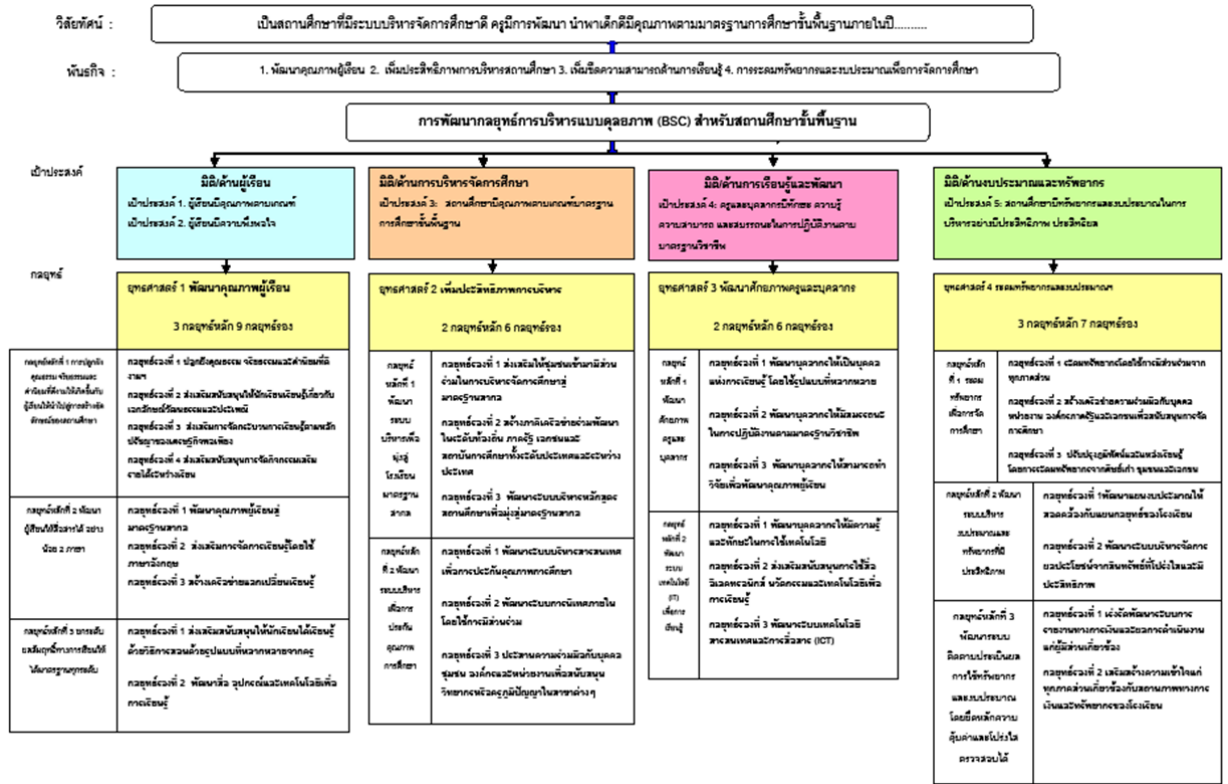
2. ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 1 ผลการยกร่างกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้วิจัยนำผลการศึกษาสภาพการดำเนินการจากขั้นตอนที่ 1 มาจัดทำร่างกลยุทธ์ ใน 4 มิติได้แก่ 1) กลยุทธ์ด้านผู้เรียน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 10 กลยุทธ์รอง 41 กลวิธี

และ 44 ตัวชี้วัด 2) กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ การศึกษา ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง 23 กลวิธีและ 24 ตัวชี้วัด 3) กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนาประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง 30 กลวิธีและ 32 ตัวชี้วัด และ 4) กลยุทธ์ด้านงบประมาณและทรัพยากรประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง 36 กลวิธีและ 39 ตัวชี้วัด รวม 10 กลยุทธ์หลัก 130 กลวิธี 139 ตัวชี้วัด

ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบร่างผลการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 4 มิติได้แก่ 1) กลยุทธ์ด้านผู้เรียนประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง 33 กลวิธีและ 37 ตัวชี้วัด 2) กลยุทธ์ด้านการจัดการ การศึกษาประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง 20 กลวิธีและ 21 ตัวชี้วัด 3) กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนาประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง 22 กลวิธีและ 24 ตัวชี้วัดและ 4) กลยุทธ์ด้านงบประมาณและทรัพยากรประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง 25 กลวิธี และ 27 ตัวชี้วัด รวม 10 กลยุทธ์หลัก 100 กลวิธี 109 ตัวชี้วัด

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง กลวิธี และตัวชี้วัด ทั้ง 4 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านผู้เรียน มิติด้านการจัดการ การศึกษา มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาและมิติด้าน งบประมาณและทรัพยากรสามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้เพราะมีค่ามัธยฐาน (Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนกลยุทธ์ที่ควรนำไปพิจารณาก่อนใช้ (มีค่า IR สูงกว่า 1.50) ได้แก่ 1) ด้านผู้เรียนกลยุทธ์หลักที่ 1 กลยุทธ์รองที่ 2 ตัวชี้วัดที่ 2 อัตราครูต่างประเทศต่อนักเรียน และกลยุทธ์รองที่ 4 ตัวชี้วัดที่ 2 2) ด้านงบประมาณและทรัพยากร กลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์รองที่ 2 กลวิธีที่ 1 และตัวชี้วัดที่ 1 จัดให้มีทีมงานครูบุคลากรนักเรียนเพื่อปฏิบัติการชุมชนสัมพันธ์โดยแบ่งตามเขตบริการของโรงเรียน ซึ่งการพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้วิจัยแสดงไว้ตามแผนภาพดังนี้



ภาพ 1 แสดงกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC)

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยข้างต้นผู้วิจัยอภิปรายผลออกเป็น 3 ประเด็น คือ 1) การศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การสร้างกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและ 3) การประเมินความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้าน/มิติพบว่า ด้านการบริหารจัดการศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุดทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการกระจายอำนาจด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไปตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 นอกจากนี้มาตรา 34 (2) และมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการพ.ศ.2546 กำหนดให้จัดระเบียบบริหารราชการให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็น "นิติบุคคล"

ซึ่งการเป็นนิติบุคคลนั้นทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการศึกษาได้สะดวกรวดเร็วมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบแรกและรอบที่สองและรอบที่สาม (พ.ศ. 2549-2553) มาตรฐานผู้บริหารสรุปผลดังนี้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ มีการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา ด้าน/มิติที่ 3 การเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการประเมินรอบแรกของสมศ.มาตรฐานครูไม่ได้มาตรฐานเนื่องจากความสามารถของครูในการจัดการเรียนการสอนขาดประสิทธิภาพโดยเฉพาะการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. การสร้างกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การสร้างกลยุทธ์ใน 4 มิติตามแนวการบริหารดุลยภาพ (BSC) ได้แก่ 1) ด้านผู้เรียน 2) ด้านการบริหารจัดการศึกษา 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ 4) ด้านงบประมาณและทรัพยากร

มิติที่ 1 ด้านผู้เรียน ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน: ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง ซึ่งนำกลยุทธ์หลักที่สำคัญมาอภิปรายผลได้ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงามให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนให้นำไปสู่การสร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานการณ์บ้านเมืองในปัจจุบันนี้ปัญหาความเสื่อมถอยในด้านคุณธรรม จริยธรรมของคนในทุกระดับโดยเฉพาะกลุ่มเยาวชนที่ทุกคนต่างลงความเห็นตรงกันว่าเยาวชนไทยของเราขาดการปลูกฝังในด้านคุณธรรมจริยธรรมจึงจำเป็นต้องปลูกฝังในด้านคุณธรรม จริยธรรมอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเขวง เดชะโกศยะ (2551) ได้ให้แนวคิดเรื่องการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้กับเยาวชนต้องสร้างที่เหตุ คือให้ความรู้ ความเข้าใจเป็นอย่างดี และมีผู้ใหญ่ที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้วย ปลูกฝังในด้านคุณธรรม จริยธรรมจึงจำเป็นต้องมีครู 3 สถานะเป็นต้นเหตุ คือ ครูที่บ้าน ครูที่โรงเรียนและครูที่เป็นคำสอนในศาสนา (บุพการี ครูและพระสงฆ์)

กลยุทธ์หลักที่ 2 พัฒนาผู้เรียนให้สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษาทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการก้าวสู่อาเซียนของประเทศไทย ในปี พ.ศ.2558 ทำให้ทุกภาคส่วนได้เตรียมความพร้อมสร้างความตระหนักให้แก่องค์กร โดยเฉพาะ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาได้กำหนดนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจเพื่อร่วมกันพัฒนาการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งความสำเร็จของการพัฒนานักเรียนสู่อาเซียนขึ้นอยู่กับสถานศึกษาเป็นสำคัญซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 - 2554) ที่ได้วิจัยเรื่องสภาพปัจจุบัน ความคาดหวังและความจำเป็นในการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน โรงเรียนควรมีระบบบริหารจัดการที่เทียบเคียงมาตรฐานสากลมุ่งเน้นนักเรียนมีคุณภาพเป็นพลโลก เน้นภาษาเพื่อการสื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา

กลยุทธ์หลักที่ 3 ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ได้มาตรฐานทุกระดับผลการวิจัยพบว่า ควรมีการจัดการเรียนรู้โดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ICT) นวัตกรรมและโปรแกรมการเรียนที่หลากหลายในการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการจัดการศึกษามีคุณภาพแตกต่างกันมากระหว่างโรงเรียนมีชื่อเสียงและโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเมือง

ใหญ่กับโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในรอบนอกซึ่งมีเป็นจำนวนมาก ผลการเรียนการสอนเมื่อเฉลี่ยทั้งประเทศจึงมีคุณภาพต่ำในทุก ระดับที่เห็นเด่นชัดคงเป็นผลการสอบ O-NET ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตอนต้นโรงเรียนขยายโอกาสในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคะแนน O-NET ไม่ถึง 50% ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยรายงานสภาวะการศึกษาไทย วิทยาการ เชิงสูง (2552 - 2553) การศึกษาไทยใช้สูงแต่ประสิทธิภาพต่ำไม่สะท้อนคุณภาพเมื่อดูผลการสอบ O-NET ย้อนหลัง 5 ปี ผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยทั้งประเทศค่อนข้างต่ำมากและต่ำลงมากกว่าปีก่อน ๆ และสอดคล้องกับสำนักทดสอบทางการศึกษา (สทศ.) ได้เสนอแนะไว้ในวิกฤตการศึกษาไทยว่าการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการเน้นเฉพาะปัจจัยนำเข้าอย่างเดียวไม่เน้นกระบวนการจัดการเรียนการสอนซึ่งหมายถึงพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียน ครู กรรมการสถานศึกษาและชุมชน ถ้าครูไม่ครบทุกวิชาทุกชั้นอาจใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น การทำแผนการสอนที่ทันสมัย การทำ E-Teaching E-Learning E-Testing ช่วยครูในวิชาที่ขาดแคลนโดยเฉพาะในโรงเรียนที่ขาดแคลนครู ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ซ้ำซาก

มิติที่ 2 ด้านการบริหารจัดการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รองซึ่งนำกลยุทธ์หลักที่สำคัญมาอภิปรายผลได้ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 พัฒนาระบบบริหารเพื่อมุ่งสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลทั้งนี้ผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญ ประกอบด้วย การส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา สร้างภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนาในระดับท้องถิ่น ภาครัฐ เอกชนและสถาบันการศึกษาทั้งระดับประเทศและระหว่างประเทศและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่มาตรฐานสากลทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในปัจจุบันระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการสื่อสารทำให้สังคมโลกมีการลื่นไหลระหว่างวัฒนธรรมมากขึ้น การเมืองแบบเสรีประชาธิปไตยเป็นที่นิยมยอมรับกันทั่วโลกประเทศไทยจะมีความสัมพันธ์กับชุมชนบนพื้นฐานของศักดิ์ศรีและความเท่าเทียมกันจะมีความสามารถในการแข่งขันและร่วมมือกับประชาคมโลกได้ต่อเมื่อมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัด

การศึกษาเพื่อให้สามารถพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีสมรรถนะในการแข่งขัน มีคุณภาพสูงขึ้น กระทรวงศึกษาธิการ (2553) ได้เสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการขับเคลื่อนโรงเรียนมาตรฐานสากลว่าต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน การสร้างภาคีเครือข่ายและการพัฒนาหลักสูตร และรูปแบบการจัดการเรียนรู้จำเป็นต้องมีสื่อ อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่เหมาะสม

กลยุทธ์หลักที่ 2 พัฒนาระบบบริหารเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวดที่ 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษามาตรา 47-51 โดยเฉพาะมาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ประเมินสถานศึกษาอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี มาตรา 51 ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดให้สมศ. จัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัดหากมิได้ดำเนินการให้สมศ. รายงานต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มิตินี้ 3 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รองซึ่งนำกลยุทธ์หลักที่สำคัญมาอภิปรายผลได้ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นีรมิต เทียมทัน (2548, หน้า 241) ที่กล่าวไว้ว่า การที่จะขับเคลื่อนองค์กรมุ่งไปยังอนาคตให้เติบโตอยู่ตลอดเวลาแม้ว่าเงื่อนไขสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนไปอย่างไรก็ตาม การที่จะทำอย่างนั้นได้ล้วนขึ้นอยู่กับคนคิดคนจัดการทั้งสิ้น ดังนั้นความสำเร็จทั้งหมดอยู่ที่ผู้บริหารและพนักงาน หากผู้บริหารและพนักงานมีความรู้ไม่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรสะดุดและพัฒนาไปอย่างเชื่องช้าซึ่งการที่จะให้ทุกคนรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมวิธีการหนึ่งต้องสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นรากฐานการพัฒนาองค์ประกอบด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning & Growth) เป็นมิติหนึ่งในสี่มิติตามเทคนิคการบริหารดุลยภาพ (BSC) ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับแล้วว่ามิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (เติบโต) นั้นเป็นรากฐาน

สำคัญก่อนการพัฒนาในมิติ/ด้านอื่น คนในองค์กรมีการเรียนรู้ สภาพองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์ประกอบในอีก 3 มิติพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

กลยุทธ์หลักที่ 2 พัฒนาระบบเทคโนโลยี (IT) เพื่อการเรียนรู้พบว่าควรจัดตั้งศูนย์สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อบริการทางการศึกษาห้องสมุดที่มีสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) และเพิ่มทักษะการใช้ IT ให้บุคลากรโดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในการใช้เทคโนโลยี (IT) ให้กับบุคลากร การส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล หน่วยงานหรือองค์กรโดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและส่งเสริมให้บุคลากรมีการใช้โปรแกรมต่างๆ ในการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่ปรับปรุงแก้ไข (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดระบบการศึกษา แนวทางการจัดการศึกษา ระบบครู ณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาและเทคโนโลยีทางการศึกษาเป็นต้นโดยมุ่งหวังให้เกิดการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเอกภาพเหมาะสมสอดคล้องกับสังคมไทยซึ่ง ธีระรุญเจริญ (2553) ได้เสนอแนวทางให้ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาทั้งภาครัฐ เอกชนร่วมกันดำเนินการผลักดันให้สิ่งต่างๆ ลงสู่การปฏิบัติอัน ได้แก่ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจำเป็นของการเรียนรู้การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ต่างๆ การพัฒนาครูให้ได้มาตรฐานและครูคุณภาพ

มิตินี้ 4 ด้านงบประมาณและทรัพยากร ยุทธศาสตร์ที่ 4 การระดมทรัพยากรและงบประมาณจากทุกภาคส่วนเพื่อการบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รองซึ่งนำกลยุทธ์หลักที่สำคัญมาอภิปรายผลได้ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 ระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา ประกอบด้วย การระดมทรัพยากรโดยใช้การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับบุคคล หน่วยงาน องค์กรภาครัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาและการระดมทุนจากศิษย์เก่า ชุมชนและเอกชนทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่ปรับปรุงแก้ไข (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้สถานศึกษามีการระดมทรัพยากรและการลงทุน ด้านงบประมาณการเงินและสินทรัพย์ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว

ชุมชน เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่นมาใช้ในการจัดการศึกษาและในการระดมทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จนั้น นคร ดังคะพิภพ (2549) ได้กล่าวไว้ว่าการระดมทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษาจะประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์หลายประการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพิจารณาเลือกสรรและนำมาใช้

กลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาระบบบริหารงบประมาณและทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย พัฒนาแผนงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาและพัฒนากระบวนการจัดการผลประโยชน์จากสินทรัพย์ที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพพบว่าสถานศึกษาต้องจัดทำแผนการใช้งบประมาณที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อวางแผนการใช้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2555) ที่ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และจัดทำกรอบการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework: MTEF) ไว้เป็นการแผนล่วงหน้าระยะ 3-5 ปี เพื่อเป็นกรอบสำหรับการจัดสรรงบประมาณรายปีของสถานศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาระบบ ติดตาม ประเมินผลการใช้ทรัพยากรและงบประมาณโดยยึดหลักความคุ้มค่าและโปร่งใส ตรวจสอบได้ ประกอบด้วย เร่งรัดพัฒนาระบบการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การเสริมสร้างความเข้าใจแก่ทุกภาคส่วนเกี่ยวกับสถานภาพทางการเงินและทรัพยากรของโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 การบริหารงบประมาณโดยสถานศึกษาได้รับจัดสรรในลักษณะเงินก้อน (Block Grant) และดำเนินงานตามมาตรฐานทางการบริหารจัดการและควบคุมทางการเงินใน 7 ด้าน (7Hurdles) ได้แก่ การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนกิจกรรมและผลผลิต การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์ เป็นต้น (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2555)

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจากการประเมินความเป็นไปได้

ของนำกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประเด็นสำคัญในการอภิปรายผลดังนี้ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) ใน 4 มิติ พบว่า ทั้งกลยุทธ์ กลวิธีและตัวชี้วัดมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดทำกลยุทธ์ตามแนวทางการบริหารดุลยภาพ (BSC) ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการจัดทำกลยุทธ์จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารดุลยภาพ (BSC) ซึ่งมีมุมมองทั้งด้าน ผู้เรียน ด้านการบริหารจัดการศึกษา ด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร และด้านงบประมาณและทรัพยากร ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของการบริหารสถานศึกษาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ดังที่ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, หน้า 145) กล่าวว่า การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์นั้นมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน หน่วยงานจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ พร้อมทั้งต้องสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนและตรวจสอบได้

มิติ/ด้านผู้เรียนที่มีค่ามัธยฐาน (Mdn) สูงสุด ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 2 กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาคณาจารย์ผู้เรียนสู่มาตรฐานสากลเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 - 2554) ที่ได้วิจัยเรื่องสภาพปัจจุบัน ความคาดหวังและความจำเป็นในการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน โรงเรียนต้องมีระบบบริหารจัดการที่เทียบเคียงมาตรฐานสากลมุ่งเน้นนักเรียนมีคุณภาพเป็นพลโลก เน้นภาษาเพื่อการสื่อสารอย่างน้อย 2 ภาษา การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยวิธีที่หลากหลายด้วยการบูรณาการในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มีสื่อและแหล่งเรียนรู้ภายในและนอกโรงเรียน ตลอดจนมีการนิเทศติดตามการดำเนินงานการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนในโรงเรียนที่เป็นปัจจุบันและต่อเนื่อง

มิติ/ด้านการบริหารจัดการศึกษาที่มีค่ามัธยฐาน (Mdn) สูงสุด คือ กลยุทธ์หลักที่ 2 กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพภายใน ทั้งนี้เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวดที่ 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษามาตรา 47 - 51 โดยเฉพาะมาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน

คุณภาพการศึกษา (สมศ.) ประเมินสถานศึกษาอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี มาตรา 51 ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดให้ สมศ. จัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัดหากมิได้ดำเนินการให้ สมศ. รายงานต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกฎกระทรวง ศึกษาธิการว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ข้อ 14 ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดระบบบริหารและสารสนเทศซึ่งการดำเนินการดังกล่าวให้สถานศึกษายึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำให้สถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ประเมินมีความคิดเห็นสอดคล้องว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ทั้งกลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัด

มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ค้ำมัธยฐาน (Mdn) สูงสุดทุกกลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัดซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนิรมิต เทียมทัน (2548, หน้า 241) ที่กล่าวว่าไว้ว่า การที่จะขับเคลื่อนองค์กรมุ่งไปยังอนาคตให้เติบโตอยู่ตลอดเวลาแม้ว่าเงื่อนไขสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนไปอย่างไรก็ตาม การที่จะทำอย่างนั้นได้ล้วนขึ้นอยู่กับคนคิดคนจัดการทั้งสิ้น ดังนั้นความสำเร็จทั้งหมดอยู่ที่ผู้บริหารและพนักงาน หากผู้บริหารและพนักงานมีความรู้ไม่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรสะดุดและพัฒนาไปอย่างเชื่องช้าซึ่งการที่จะให้ทุกคนรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมวิธีการหนึ่งต้องสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เมื่อคนในองค์กรมีการเรียนรู้ สภาพองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์ประกอบในอีก 3 มิติพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร ยุทธศาสตร์ที่ 1 ทั้ง 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์รองที่ 1 - 3 กลวิธี และตัวชี้วัดทุกตัวเป็นไปได้ในการนำไปใช้มีค้ำมัธยฐาน (Mdn) สูงสุดได้แก่ กลยุทธ์รองที่ 1 ระดมทรัพยากรโดยใช้การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน กลยุทธ์รองที่ 2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับบุคคลหน่วยงาน องค์กรภาครัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรกฤษฎ์ พวงนิล (2553) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม พบว่า การระดมทรัพยากรด้าน

เงินทุนหรืองบประมาณ โรงเรียนดำเนินการระดมเงินทุนหรืองบประมาณมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางและโรงเรียนมีวิธีการระดมทรัพยากรด้านเงินทุนหรืองบประมาณด้วยวิธีการหรือกิจกรรมที่หลากหลายจากบุคคล ชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน สถาบันทางสังคม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งนี้ไม่ขัดต่อระเบียบที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้และมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ควรนำกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เหมาะสมกับขนาดและบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 ควรให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้รับการอบรมพัฒนาด้านการวิจัย สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาและต่างสถานศึกษา

1.3 ควรสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาฐานข้อมูลในห้องสมุดในรูปของอิเล็กทรอนิกส์เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้

1.4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษา ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับขนาดและบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบและกลยุทธ์ในการบริหารดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในมิติอื่น ๆ

2.2 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรเพื่อให้บุคลากรรับทราบและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นรูปธรรม

2.3 ควรทำการวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาสังกัดอื่นๆ

2.4 ควรทำการวิจัยถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- เขวง เดชะโกศย. (6 สิงหาคม 2552). *การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน*. สืบค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2556, จาก <http://www.Jariyatam.com/moral-cultivatun>
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). *การบริหารราชการแนวใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: วิชั่นพริ้นท์แอนด์มีเดีย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นคร ตังคะพิภพ. (2549). *การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. เพชรบุรี: โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ.
- พัชรกฤษฎี พวงนิล. (2553). *กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- พสุ เดชะรินทร์. (2553). *การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทยากร เชียงกุล. (2552-2553). *รายงานสภาวะการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.
- วิระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2551). *เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2553). *วิกฤตการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: หจก.วิ.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2548). *มาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2553)*. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545*. กรุงเทพฯ: พรึกหวานกราฟฟิค.
- สิทธิศักดิ์ พฤษภักดิ์กุล. (2547). *การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วย Balance Scorecard*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.