

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประยุกต์เทคนิคการบริหารแบบสมดุลมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน เพื่อค้นหากระบวนการบริหารแบบสมดุล(Balanced scorecard)ที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน และเพื่อประเมินประสิทธิผลของการบริหารแบบสมดุล(Balanced scorecard)ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม(Participatory Action Research : PAR) ตามแนวคิดของ เคมมิส และแม็คแทกการ์ท (Kemmis & Mc Taggart, 1988, p.11) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ ขั้นตอนการวางแผน (Planning) ขั้นตอนการกระทำ(Action) ขั้นตอนการสังเกต(Observation) และขั้นตอนการสะท้อน (Reflection) ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องเพื่อหาข้อสรุป

พื้นที่ศึกษาวิจัยแห่งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกโรงเรียนอนุบาลพยุหะคีรี เนื่องจากการจัดการศึกษาที่โรงเรียนดำเนินการหลายระดับเริ่มตั้งแต่ระดับปฐมวัย จนถึงระดับการศึกษาภาคบังคับ(9 ปี หรือ ม.3) เรียกว่าโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยที่รัฐบาลมีนโยบายให้ความสำคัญกับประชาชนที่ด้อยโอกาสทางสังคม (Disadvantage Community) ให้ได้มีที่เรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งการบริหารการศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษานั้นมีความหลากหลาย และยุ่งยากมากกว่าโรงเรียนทั่วไป เนื่องจากการจัดการศึกษาหลายระดับและอยู่บนพื้นฐานของความขาดแคลนทุกด้านไม่ว่าจะเป็นความพร้อมด้านครุ บุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านชุมชน ประกอบกับเด็กนักเรียนมีความสนใจเรียนน้อย และมีคุณภาพการศึกษาที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานมาก ดังนั้นเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น ผู้วิจัยจึงนำเทคนิคการบริหารแบบสมดุล (Balanced scorecard) มาใช้ในการบริหารโรงเรียน เนื่องจากระบบการบริหารแบบสมดุลนี้ นอกจากจะเป็นการบริหารที่คำนึงถึงความสมดุลในทุกด้านแล้ว ยังช่วยให้โรงเรียนรู้ระดับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งโรงเรียนสามารถปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานได้ สอดคล้องกับเหตุการณ์ รวมทั้งโรงเรียนมีข้อมูลผลการปฏิบัติงานไว้สำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมตรงกับความเป็นจริง

ส่วนการนำเสนอรายงานผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอตามกรอบการวิจัย ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

ผลที่ได้จากการศึกษา ผู้วิจัยพบปรากฏการณ์ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากการนำการบริหารแบบสมดุล(Balanced scorecard)มาใช้ในการบริหารโรงเรียน และนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. กระบวนการบริหารแบบสมดุลที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน
 2. ผลการประยุกต์เทคนิคการบริหารแบบสมดุลมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน
 3. ผลการประเมินการบริหารแบบสมดุลในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน
- ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดของแต่ละประเด็น ดังนี้

ด้านกระบวนการบริหารแบบสมดุลที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน

ผลจากการนำเทคนิคการบริหารแบบสมดุลไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน พบว่า กระบวนการที่เหมาะสมในการบริหารจัดการทางการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลพยุหะคีรี ที่เกิดประสิทธิผลนั้น มีลำดับขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. **เตรียมการ** คณะกรรมการสายบริหารสถานศึกษาประชุมระดมพลังสมองทบทวนภารกิจของโรงเรียน เพื่อกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมอย่างชัดเจน

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องพร้อมประชุมระดมพลังสมองทีมวิจัยภายในพบว่า โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ใช้อยู่มีความเหมาะสมกับบริบทและสภาพที่เป็นอยู่จริง

2. **การวิเคราะห์สภาพของโรงเรียน** โดยการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการด้วยเทคนิค SWOT Analysis การสัมภาษณ์กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์เอกสาร และเทคนิค AIC เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนนับเป็นการพัฒนาแผนกลยุทธ์

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ด้วยวิธีการที่หลากหลายของการวิจัย พบว่า มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2548-2550) รวมทั้งได้ประเด็นย่อยๆ ที่เป็นรายละเอียดนอกจากที่ปรากฏในแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป

3. **ประชุมเชิงปฏิบัติการ** เพื่อการวิเคราะห์มุมมองของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการการศึกษา ด้วยการประชุมระดมพลังสมองทีม

วิจัย โดยกำหนดมุมมอง (Perspective) ที่เหมาะสมกับขอบข่ายภารกิจของโรงเรียน พร้อมกำหนด วัตถุประสงค์กลยุทธ์ของแต่ละมุมมอง

ผลการประชุมระดมพลังสมองทีมวิจัยภายในกำหนดมุมมอง (Perspective) ที่เหมาะสมกับ สภาพของโรงเรียนอนุบาลพะเยา พบว่ามี 4 มุมมอง รวม 14 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ ได้แก่ มุมมอง ด้านนักเรียน (Student Perspective) มี 4 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) มี 3 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Developing Perspective) มี 4 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ และมุมมองด้านงบประมาณ และทรัพยากร (Budget & Resource Perspective) มี 3 วัตถุประสงค์กลยุทธ์

4. จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) โดยการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์กลยุทธ์ของแต่ละ มุมมอง ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงภายในและการเชื่อมโยงภายนอกมุมมอง เพื่อแสดงความสัมพันธ์ที่จะ นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์

ผลการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์กลยุทธ์ของแต่ละมุมมอง พบว่า ที่ประชุมระดมพลังสมองทีม วิจัยภายในกำหนดการเรียงลำดับความสำคัญของมุมมองจากล่างสู่บนดังนี้ มุมมองด้านงบประมาณ และทรัพยากรเป็นมุมมองพื้นฐาน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน และมุมมองด้านนักเรียน โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

5. การจัดทำ Scorecard โดยการนำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ในแต่ละมุมมองจากแผนที่กลยุทธ์ มาวิเคราะห์กำหนดรายละเอียด ประกอบด้วยวัตถุประสงค์กลยุทธ์ (Objectives) ตัวชี้วัด (Measures) ข้อมูลปัจจุบัน (Based Line Data) เป้าหมาย (Target) โครงการและกิจกรรม (Initiatives) ให้มีความ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ (Strategy Plan) และวิสัยทัศน์ (Vision)

ผลการจัดทำ Scorecard พบว่า ใน 4 มุมมอง มี 14 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ สามารถวิเคราะห์ ได้ 18 ตัวชี้วัด ดังนี้ มุมมองด้านนักเรียน มี 4 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ วิเคราะห์ได้ 6 ตัวชี้วัด มุมมอง ด้านกระบวนการภายใน มี 3 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ วิเคราะห์ได้ 3 ตัวชี้วัด มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา มี 4 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ วิเคราะห์ได้ 5 ตัวชี้วัด และมุมมองด้านงบประมาณ และ ทรัพยากร มี 3 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ วิเคราะห์ได้ 4 ตัวชี้วัด โดยในแต่ละตัวชี้วัดทีมวิจัยภายในจัดทำ รายละเอียดประกอบได้อย่างสมบูรณ์

6. การจัดทำและทบทวนตัวชี้วัด ซึ่งเป็นการทบทวนตัวชี้วัดของแต่ละวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง หลังจากนั้นนำโครงการและกิจกรรม (Initiatives) ที่กำหนดไว้ในแต่ละ วัตถุประสงค์กลยุทธ์มารวมกันสังเคราะห์ให้เป็นโครงการ และกำหนดกิจกรรมที่สำคัญของแต่ละ โครงการตามรูปแบบเพื่อนำไปพัฒนาให้เป็นโครงการที่สมบูรณ์ต่อไป

ผลการสังเคราะห์พบว่า โครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสามารถส่งผลให้ตัวชี้วัดของแต่ละวัตถุประสงค์กลยุทธ์สามารถนำไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้จริงนั้น มีทั้งสิ้นจำนวน 13 โครงการ โดยเป็นโครงการที่ปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียนอนุบาลพะเยาประจำปีการศึกษา 2550 จำนวน 6 โครงการ และเป็นโครงการที่เกิดจากการสังเคราะห์ของทีมวิจัยภายในอีกจำนวน 7 โครงการ

7. กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ โดยนำตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของแต่ละวัตถุประสงค์กลยุทธ์มาร่วมกันวิเคราะห์กำหนดเจ้าภาพหลัก (Owner :O) และผู้สนับสนุน (Supporting :S) เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนงานและโครงการมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อส่งผลให้ตัวชี้วัด(KPI) ของแต่ละวัตถุประสงค์กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

ผลการดำเนินงานของทีมวิจัย พบว่า การวิเคราะห์หน่วยงานรับผิดชอบตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ทั้ง 18 ตัวชี้วัด จากวัตถุประสงค์กลยุทธ์ของ 4 มุมมอง สรุปว่า ฝ่ายวิชาการเป็นเจ้าภาพหลัก (O) ทั้ง 6 ตัวชี้วัดจากมุมมองด้านนักเรียน ฝ่ายแนะแนวเป็นเจ้าภาพหลัก (O) ของ 2 ตัวชี้วัดจากมุมมองด้านกระบวนการภายใน โดยมีฝ่ายบริหารเป็นเจ้าภาพหลัก (O) ของ 1 ตัวชี้วัด ส่วนมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีฝ่ายบุคลากรเป็นเจ้าภาพหลัก (O) ของ 2 ตัวชี้วัด และมีฝ่ายวิชาการเป็นเจ้าภาพหลัก (O) ของ 2 ตัวชี้วัด รวมทั้งมีฝ่ายเครือข่ายผู้ปกครองเป็นเจ้าภาพหลัก (O) อีก 1 ตัวชี้วัด สุดท้ายมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากรมีฝ่ายบริหารเป็นเจ้าภาพหลัก (O) ของ 1 ตัวชี้วัด ฝ่ายการเงินงบประมาณเป็นเจ้าภาพหลัก (O) ของ 1 ตัวชี้วัด ฝ่ายพัสดุเป็นเจ้าภาพหลัก (O) ของ 1 ตัวชี้วัด และฝ่ายอาคารสถานที่เป็นเจ้าภาพหลัก (O) อีก 1 ตัวชี้วัด ซึ่งในแต่ละตัวชี้วัดจะมีฝ่ายผู้สนับสนุน (S) อีกอย่างน้อย 1 ฝ่าย

8. การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (Template) เป็นการนำตัวชี้วัด(KPI) มาวิเคราะห์กำหนดรายละเอียดตัวชี้วัด (Key Performances Indicator : KPI) โดยมีข้อมูลหลักประกอบด้วย ความหมายของตัวชี้วัด วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด หน่วยที่วัด สูตรในการคำนวณ เป้าหมาย เกณฑ์ความสำเร็จ ความถี่ในการเก็บข้อมูล ผู้ตั้งเป้า เจ้าภาพ ผู้สนับสนุน ข้อมูลปีที่ผ่านมา หน่วยงานที่จัดเก็บข้อมูล แหล่งข้อมูล วิธีการจัดเก็บข้อมูล และเครื่องมือเก็บข้อมูล

ผลการจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (Template) ของการวิจัย พบว่า ทีมวิจัยจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดความสำเร็จ(KPI) 18 ตัวชี้วัด ได้ครบถ้วนทุกประเด็น โดยเฉพาะการนำข้อมูลปีที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐาน (Base-Line Data) ในการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งที่ประชุมทีมวิจัยมีความเห็นร่วมกันว่า ให้นำเป้าหมายมากำหนดไว้เป็นตัวกึ่งกลางของเกณฑ์ความสำเร็จเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมในแต่ละโครงการ และมีความเชื่อว่าผลการดำเนินงานต่างๆย่อมปรากฏออกมา 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มต่ำกว่าเป้าหมาย กลุ่มเท่ากับเป้าหมาย และกลุ่มที่สูงกว่าเป้าหมาย

9. จัดทำกลยุทธ์ในการปฏิบัติการ (Strategic Initiative) เป็นการวิเคราะห์อันดับของโครงการที่ทำให้ตัวชี้วัดประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย พร้อมจัดทำรายละเอียดของโครงการให้สมบูรณ์ตามที่กำหนดรูปแบบที่เหมาะสมไว้เป็นสากลโดยเน้นกิจกรรมที่สามารถดำเนินการได้ตามบริบทของโรงเรียน

ผลการดำเนินงานของทีมวิจัยสรุปว่า การวิเคราะห์จัดอันดับโครงการโดยใช้ประเด็นดังนี้ ได้แก่ ขนาดโครงการ ความเป็นไปได้โครงการ ความเร่งด่วน การใช้งบประมาณ และความสนใจของชุมชน มาเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ทั้ง 13 โครงการ ซึ่งพบว่าโครงการที่ผ่านการจัดอันดับเรียงจากคะแนนมากไปสู่คะแนนน้อย ดังนี้ โครงการพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โครงการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมนักเรียน โครงการพัฒนานุเคราะห์ทางการศึกษา โครงการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ โครงการเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อลูก โครงการตามรอยพ่อ โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ โครงการพัฒนาความรู้จากโลกกว้าง โครงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ โครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัย โครงการสานสัมพันธ์บ้าน วัด โรงเรียนและชุมชน โครงการพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และโครงการเสริมสร้างคนดีศรีพระพรังค์ ซึ่งในแต่ละโครงการทีมวิจัยร่วมกันจัดทำรายละเอียดตามรูปแบบที่กำหนดไว้ได้แก่ ชื่อโครงการ เป้าหมาย หรือผลที่มุ่งหวัง วัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ย่อย ผลที่คาดว่าจะได้รับ และกิจกรรมสำคัญ

10. การนำแผนสู่การปฏิบัติ ทีมวิจัยนำโครงการและกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ทั้งหมดไปปฏิบัติตามกรอบเวลา โดยมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ บันทึกการสังเกตจากเหตุการณ์ที่ปรากฏในสนามการวิจัย และการรายงานผลต่อผู้เกี่ยวข้องตามปฏิทินงานที่กำหนดของแต่ละรอบ โดยการประชุมระดมพลังสมองทีมวิจัย เพื่อปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

การนำโครงการไปปฏิบัติในสนามการวิจัย พบว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนอนุบาลพุทธรังค์ โดยใช้การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) สามารถดำเนินการได้ 3 รอบตามแผนงานที่กำหนดไว้ และในแต่ละรอบมีผลสรุปได้ ดังนี้

รอบที่ 1 ทีมวิจัยนำโครงการไปปฏิบัติในสนามการวิจัยระหว่างวันที่ 7 มกราคม 2551 ถึงวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2551 และประชุมระดมพลังสมองทีมวิจัยในวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2551 การติดตามผลการปฏิบัติการตามแผนในรอบที่ 1 พบว่า กิจกรรมส่วนใหญ่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนด จุดอ่อนที่พบในรอบนี้ ได้แก่ กิจกรรมมีจำนวนมากการเริ่มต้นปฏิบัติงานจึงมีปัญหาการปรับตัวรองรับกิจกรรม การประชาสัมพันธ์มีน้อย กิจกรรมบางส่วนขาดความชัดเจน ผู้รับผิดชอบไม่เข้าใจขอบข่ายงานที่ต้องปฏิบัติ และบางกิจกรรมขาดหายไป เป็นต้น ดังนั้นทีมวิจัยร่วมกันระดมพลังสมองปรับกิจกรรมในส่วนที่ยังมีจุดอ่อนอยู่ เพื่อนำไปปฏิบัติต่อไปในรอบที่ 2 ส่วนกิจกรรมที่ปรับเปลี่ยนในโครงการเนื่องจากทีมวิจัยเห็นว่าช่วยเพิ่มความสำเร็จให้กับโครงการ

บรรลุผลตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับช่วงเวลาของกิจกรรมที่ส่งผลดีต่อโครงการเช่นกัน กิจกรรมที่ปรับเปลี่ยนได้แก่ การจัดกิจกรรมปัจฉิมนิเทศ การเข้าค่ายสัปดาห์เพื่อชีวิต การนำนักเรียนร่วม การรักษาสีลอุโบสถและบวชเณรภาคฤดูร้อน การนิมนต์เจ้าอาวาสวัดพระพรหมให้ธรรม กับครู การอบรมให้ความรู้กับครูเกี่ยวกับการเงินพัสดุ การอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับครูในการ พัฒนาความสามารถพื้นฐานด้าน Computer การจัดนิทรรศการแสดงผลงานนักเรียน การประชุมเชิง ปฏิบัติการเครือข่ายผู้ปกครอง การพัฒนาระบบข้อมูล School Mapping และการจัดกลุ่มนักเรียน ช่วยงานอาหารกลางวันด้านความสะอาดของอุปกรณ์เป็นต้น

รอบที่ 2 ทีมวิจัยนำโครงการไปปฏิบัติในสนามการวิจัยระหว่างวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2551 ถึง วันที่ 4 พฤษภาคม 2551 และประชุมระดมพลังสมองทีมวิจัยเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2551 การ ติดตามผลการปฏิบัติการตามแผนในรอบที่ 2 พบว่า ผู้เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติตามแผนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ยกเว้นกิจกรรมการเรียนรู้บูรณาการแบบ Walk Rally ที่ยังไม่สามารถ ดำเนินการได้ เนื่องจากเป็นช่วงที่นักเรียนสอบไล่สิ้นปีการศึกษา ซึ่งทีมวิจัยวางแผนในการจัด กิจกรรมครั้งต่อไป จุดอ่อนในรอบนี้ได้แก่ กิจกรรมบางส่วนเพิ่งเริ่มดำเนินการจึงต้องอาศัยเวลาใน การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผล ทีมวิจัยมีงานอื่นที่ต้องปฏิบัติอีกมากส่งผลกระทบในการปฏิบัติตามแผน งานวิจัย และบางครั้งเวลาที่กำหนดไว้ไม่สามารถปฏิบัติตามกิจกรรมได้เนื่องจากมีงานอื่นมาแทรกจึง ต้องเลื่อนกิจกรรมออกไป การปรับเปลี่ยนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในโครงการนั้น เพื่อให้เกิดความ เหมาะสมกับวันเวลาและเหตุการณ์ได้แก่ กิจกรรมในวันวิสาขบูชาโลก และกิจกรรม Classroom Meeting เป็นต้น

รอบที่ 3 ทีมวิจัยนำโครงการไปปฏิบัติในสนามการวิจัยระหว่างวันที่ 6 พฤษภาคม 2551 ถึง วันที่ 30 มิถุนายน 2551 และประชุมระดมพลังสมองทีมวิจัยเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2551 การติดตาม ผลการปฏิบัติการตามแผนในรอบที่ 3 พบว่า ผู้เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติตามแผนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ส่วนกิจกรรมการเรียนรู้บูรณาการแบบ Walk Rally ที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากช่วงเวลาไม่เหมาะสม แต่ทีมวิจัยได้อบรมให้ความรู้กับคณะครูเกี่ยวกับวิธีการจัดกิจกรรม พร้อมวางแผนกำหนดรายละเอียดร่วมกันซึ่งกำหนดไว้ว่าจะดำเนินการได้ในเดือนถัดไป รวมทั้ง เสนอแนะโรงเรียนให้นำโครงการกิจกรรมเหล่านี้ไปปฏิบัติให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน ส่วนผล การติดตามที่พบนอกเหนือจากผลที่เกิดจากการปฏิบัติตามโครงการต่างๆ แล้วได้แก่ บรรยากาศของการทำงานร่วมกัน ทุกคนมีความสนิทสนมคุ้นเคยและให้ความเป็นกันเอง โดย สามารถชี้แจงเหตุผลได้อย่างเหมาะสมไม่เกิดความขัดแย้งกัน ประเด็นที่ไม่เข้าใจก็สามารถ แลกเปลี่ยนพูดคุยกันได้ ซึ่งนับว่าเป็นเหตุการณ์ที่ดีที่เกิดขึ้นในสนามการวิจัย

ผลการประยุกต์เทคนิคการบริหารแบบสมดุล มาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน

การนำเทคนิคการบริหารแบบสมดุล (Balanced scorecard) ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลพยุหะคีรีตลอดระยะเวลาของการวิจัยนั้น พบว่า โรงเรียนสามารถนำเทคนิคการบริหารแบบสมดุลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนได้เหมาะสม รวมทั้งมีการติดตาม การตรวจสอบแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบสอดคล้องตามหลักการของการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยสรุปผลการประยุกต์ใช้ในแต่ละประเด็นดังนี้

1. การสังเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาโรงเรียน โดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลพื้นฐานจากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ รองผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มตัวแทนครู และกลุ่มตัวแทนนักเรียน และดำเนินกิจกรรมด้วยเทคนิค AIC กับกลุ่มตัวแทนผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลจากการสังเคราะห์พบว่า โรงเรียนไม่ได้เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องจากทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอย่างเต็มรูปแบบ และไม่สามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอนของการบริหารแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องจะเข้ามามีส่วนร่วมตามที่โรงเรียนร้องขอซึ่งไม่ได้เกิดจากความต้องการที่แท้จริง คุณภาพการศึกษาและพฤติกรรมของผู้เรียนหลายประการอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ การใช้สิ่งของและงบประมาณขาดประสิทธิภาพ การติดตามผลการปฏิบัติงานของครูและการดูแลช่วยเหลือนักเรียนไม่เป็นระบบและไม่ต่อเนื่อง บรรยากาศภายในไม่เอื้อต่อสุขภาพและการเรียนรู้ รวมทั้งโรงเรียนขาดแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม

2. การนำหลักการ แนวคิดของการบริหารแบบสมดุล (Balanced scorecard) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน จากการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาของทมิวชัยภายใน พบว่า ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลพยุหะคีรีนั้นควรมีมุมมองที่เหมาะสม 4 มุมมอง ได้แก่

2.1 มุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ได้แก่ นักเรียนมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐาน (S1) นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย และมีความรับผิดชอบ (S2) นักเรียนมีสุขภาพกายตามเกณฑ์มาตรฐาน มีสุขภาพจิตที่ดี (S3) และนักเรียนมีนิสัยประหยัดและอดออม (S4)

2.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์

กลยุทธ์ ได้แก่ โรงเรียนมีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมตามหลักการของ SBM (I 1) โรงเรียนมีระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็ง (I 2) โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรที่เหมาะสม (I 3)

2.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Developing Perspective)

ประกอบด้วยวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ได้แก่ โรงเรียนมีครูที่เป็นครูมืออาชีพ(L1) โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย(L2) โรงเรียนมีการแสวงหาความรู้จากองค์กรภายนอกและชุมชนในการสร้างองค์ความรู้ใหม่(L3) และโรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและการปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้(L4)

2.4 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร(Budget & Resource Perspective) ประกอบด้วย

วัตถุประสงค์กลยุทธ์ ได้แก่ การระดมทรัพยากรจากชุมชน เพื่อการพัฒนาการศึกษา(F1) โรงเรียนสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ(F2) และโรงเรียนใช้ทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ร่วมกัน(F3)

3. การวางแผนการปฏิบัติงาน จากการประชุมระดมพลังสมองของทีมวิจัยเพื่อวิเคราะห์โครงการและกิจกรรมที่นำไปสู่การปฏิบัติการวิจัยแบบมีส่วนร่วมในแต่ละรอบ ปรากฏว่าผลการวิเคราะห์โครงการที่เกี่ยวข้องและให้ครอบคลุม 4 มุมมอง มีจำนวน 13 โครงการเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ โครงการพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โครงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนักเรียน โครงการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา โครงการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ โครงการเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อลูก โครงการตามรอยพ่อ โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ โครงการพัฒนาความรู้จากโลกกว้าง โครงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ โครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัย โครงการสานสัมพันธ์บ้าน วัด โรงเรียนและชุมชน โครงการพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และโครงการเสริมสร้างคนดีศรีพระพรองค์

4. การดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนด คณะผู้วิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องนำโครงการและกิจกรรม 13 โครงการ ไปปฏิบัติในพื้นที่การวิจัยโดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมและหลักการของ เคมมิส และแทกการ์ด (Kemmis & Mc Taggart, 1988, p. 11) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน PAOR ได้แก่ การวางแผน (Planning) การนำแผนไปปฏิบัติ (Action) การสังเกต ติดตาม และประเมินผล (Observation) และการสะท้อนกลับ (Reflection) ซึ่งการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้เป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต (Dynamic Process) ของเกลียวปฏิสัมพันธ์ ที่มีกระบวนการย้อนกลับ และนำไปสู่การพัฒนาขึ้นต่อไป(Back and Forth) ที่ผ่านมาผู้วิจัยดำเนินการวิจัยได้ตามแผนครบ 3 รอบ ในระหว่างวันที่ 7 มกราคม 2551 ถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2551 รวมเวลาที่ใช้ทั้งสิ้นประมาณ 6 เดือน

5. การประเมินผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนที่ได้นำเทคนิคการบริหารแบบสมดุล (Balanced scorecard) มาประยุกต์ใช้ในครั้งนี้ ซึ่งนับเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวิจัย โดยทีมวิจัยและคณะครูของโรงเรียนอนุบาลพะเยา หะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ ได้ร่วมกันประเมินผลการวิจัยในภาพรวมหลังจากการนำแผนงานไปปฏิบัติครบ 3 รอบ เพื่อวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นในแต่ละโครงการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. ผลการประยุกต์เทคนิคการบริหารแบบสมดุล (Balanced scorecard) มาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ปรากฏผลที่ได้รับเป็นที่น่าพอใจ จากการวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น พบว่าชุมชนและผู้ปกครองได้ให้ความสนใจและเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอวิธีการแก้ไขปัญหารวมทั้งให้ความช่วยเหลือมากขึ้น เช่น ร่วมกันระดมทรัพยากรมาสร้างศูนย์ปฐมวัยจนแล้วเสร็จ สร้างส้วมที่ถูก สุขลักษณะเพิ่ม 2 ที่ สำหรับให้นักเรียนใช้บริการ การร่วมกันปรับปรุงโต๊ะอาหารให้มีสภาพที่ดี และการส่งข่าวเกี่ยวกับความประพฤติของนักเรียนเพื่อโรงเรียนแก้ปัญหาได้ทันกับเหตุการณ์ ส่วนครูมีความเอาใจใส่ให้การดูแลช่วยเหลือนักเรียนมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด จากสิ่งเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าว ส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดีขึ้น

จากประสบการณ์ของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าการดำเนินการบริหารจัดการด้วยเทคนิคการบริหารแบบสมดุล (Balanced scorecard) ที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นนอกจากต้องใช้กระบวนการ PAOR แบบมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการควรศึกษารายละเอียดและวิเคราะห์ขั้นตอนที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน รวมทั้งต้องให้การสนับสนุนทรัพยากรด้านต่างๆ ได้แก่ เงิน เวลา บุคลากร และระบบสารสนเทศที่จะต้องใช้เพื่อการดำเนินงาน อีกทั้งมีการติดตามผล ทบทวน เพื่อพัฒนาปรับปรุงข้อมูลตัวชี้วัดให้มีความถูกต้องและสอดคล้องกับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา พร้อมเป็นผู้นำอย่างแท้จริงจะทำให้การประยุกต์เทคนิคการบริหารแบบสมดุล (Balanced scorecard) ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการทางการศึกษานั้นเกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ

ผลการประเมินการบริหารแบบสมดุลในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน

การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการนำเทคนิคการบริหารแบบสมดุล (Balanced scorecard) ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนอนุบาลพะเยา หะคีรี เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติการ 3 รอบ เพื่อสรุปผลที่ได้เปรียบเทียบกับข้อมูลพื้นฐาน (Base-Line Data) ในการนำไปวิเคราะห์ผลการพัฒนาที่เกิดขึ้นจากการวิจัยแบบมีส่วนร่วม ทีมวิจัยร่วมกับคณะครูของโรงเรียนอนุบาลพะเยา หะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ ได้ร่วมกันประเมินผลการวิจัยในภาพรวม ตลอดเวลา 6 เดือนของการวิจัยในภาคสนาม โดยใช้วิธีการประชุม

ระดมพลังสมอง (Brain Storming) เมื่อวันเสาร์ที่ 5 กรกฎาคม 2551 ระหว่างเวลา 09.30 – 16.00 น. ที่ห้องประชุมประเสริฐทัศน์ของโรงเรียนอนุบาลพะเยา โดยมีขอบข่ายการประเมินผลการดำเนินงาน 3 ประเด็น ดังนี้

1. ผลลัพธ์ด้านกระบวนการ

2. ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานหลังการวิจัยกับการก่อนการวิจัย
 3. ผลการประเมินความพึงพอใจและพฤติกรรมที่เกิดการเปลี่ยนแปลง
- ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดของแต่ละประเด็น ดังนี้

1. ผลลัพธ์ด้านกระบวนการ

การปฏิบัติการตามวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการในการบริหารโรงเรียนตามหลักการบริหารแบบสมดุลตลอดระยะเวลาของการวิจัยในสนาม ส่งผลให้ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และนักเรียน เกิดความสัมพันธ์ในบทบาทหน้าที่ ที่เกื้อหนุนต่อกันและกัน (Task Interdependence) และความสัมพันธ์ที่เกิดจากการมีเป้าหมายสุดท้ายที่เหมือนกัน (Interdependence of Fate) จนเกิดเป็นพลังของกลุ่ม (Group Dynamics) ที่ผลักดันให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในแต่ละรอบของการวิจัย จนกลายเป็นความร่วมมือช่วยเหลือต่อกันอย่างจริงจังบนพื้นฐานของความไว้วางใจระหว่างกันตลอดระยะเวลาการวิจัย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด รวมทั้งเกิดกระบวนการของการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องของผู้ที่เกี่ยวข้องตลอดระยะเวลา 6 เดือนเศษที่ผ่านมา จนเกิดเป็นกระบวนการของความร่วมมือที่ช่วยเหลือกันทำให้เกิดพลังของความเข้มแข็งอย่างแท้จริง ส่งผลถึงพฤติกรรมการทำงานของครูมีการพัฒนากระบวนการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น และมีผลให้การแก้ไขปัญหาต่างๆสามารถดำเนินการได้เหมาะสม

2. ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานหลังการวิจัยกับการก่อนการวิจัย

จากการเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ตลอดการวิจัยในสนามวิจัยของแต่ละโครงการ ดังกล่าวพบว่า ผลการวิจัยสามารถดำเนินงานที่ส่งผลให้ตัวชี้วัด (KPI) ประสบความสำเร็จ จำนวน 13 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 72.2 สามารถจำแนกเป็นส่วนที่ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย จำนวน 6 ตัวชี้วัด และส่วนที่ดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมาย จำนวน 7 ตัวชี้วัด โดยมีการดำเนินงานได้ต่ำกว่าเป้าหมาย จำนวน 5 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 27.8

ผลการวิจัยที่ดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัด(KPI) ได้แก่ ร้อยละของนักเรียนที่มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐาน พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 สาระหลัก มีผลการดำเนินงานเฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 71.4 จากเดิมร้อยละ 50 ร้อยละของนักเรียนที่มีความรับผิดชอบ ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 80 จากเดิมร้อยละ 65 ร้อยละของนักเรียนที่มีนิสัยประหยัด และ

อดออมผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 80 จากเดิมร้อยละ 70 ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับการดูแลช่วยเหลือผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 95 จากเดิมร้อยละ 80 ร้อยละของจำนวนครูที่เป็นครูมืออาชีพผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 85.7 จากเดิมร้อยละ 80 ร้อยละของจำนวนแหล่งเรียนรู้ที่ขึ้นทะเบียนและการใช้ประโยชน์ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 76.5 จากเดิมร้อยละ 70 ร้อยละของครูที่ใช้ IT ในการสอนผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 71.4 จากเดิมร้อยละ 70

ผลการวิจัยที่ดำเนินการได้เท่ากับเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัด (KPI) ได้แก่ ร้อยละของนักเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ด้านคุณธรรม จริยธรรมผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 90 เท่ากับเป้าหมาย ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาผลการดำเนินงานได้ระดับ 4 เท่ากับเป้าหมาย ระดับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมและเอื้อต่อการพัฒนาการศึกษาผลการดำเนินงานได้ระดับ 4 เท่ากับเป้าหมาย ระดับความสำเร็จของการนำความคิดใหม่ๆจากภายนอกเข้ามาใช้ในการสร้างองค์ความรู้โดยผู้ปกครองนักเรียนผลการดำเนินงานได้ระดับ 4 เท่ากับเป้าหมาย ระดับความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารงานและการค้นคว้าหาความรู้ ผลการดำเนินงานได้ระดับ 4 เท่ากับเป้าหมาย และระดับความสำเร็จของการระดมทรัพยากรจากชุมชนมาใช้ในการบริหารจัดการ ผลการดำเนินงานได้ระดับ 5 เท่ากับเป้าหมาย

ผลการวิจัยที่ดำเนินการได้ต่ำกว่าเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัด(KPI) ได้แก่ ร้อยละของนักเรียนที่ได้เข้าเรียนและเรียนจบหลักสูตร (ไม่ออกกลางคัน) ผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 3.2 จากเป้าหมายร้อยละ 2 ร้อยละของนักเรียนที่มีสุขภาพกายตามเกณฑ์มาตรฐานและมีสุขภาพจิตที่ดี ผลการดำเนินงานด้านสุขภาพกายได้ร้อยละ 92.5 จากเป้าหมายร้อยละ 95 ร้อยละของคำสาธณูปโภคของโรงเรียนที่ประหยัดผลการดำเนินงานประหยัดได้ร้อยละ 2 จากเป้าหมายร้อยละ 10 ระดับความสำเร็จของการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการดำเนินงานได้ระดับ 4 จากเป้าหมายระดับ 5 และระดับความสำเร็จของการใช้ทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ ร่วมกัน ผลการดำเนินงานได้ระดับ 4 จากเป้าหมายระดับ 5

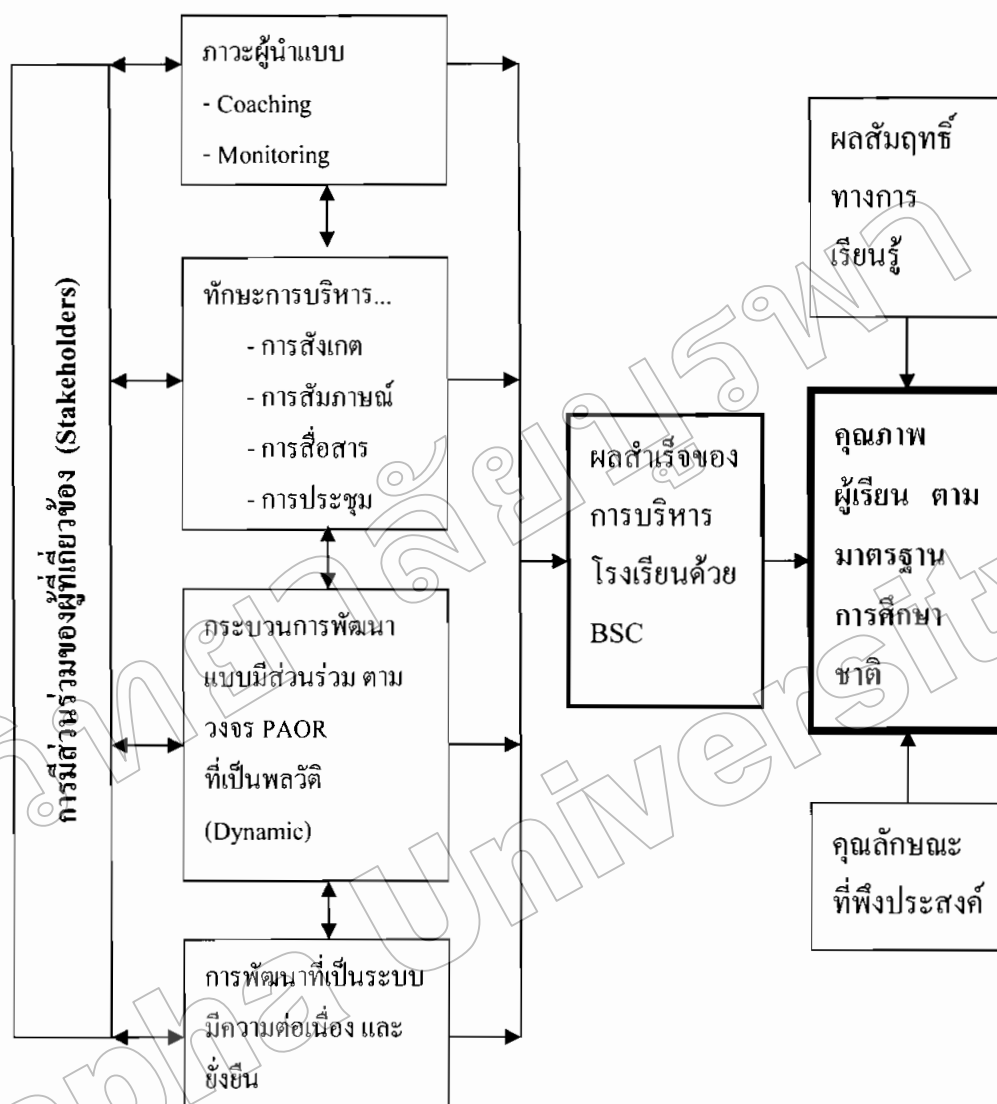
3. ผลการประเมินความพึงพอใจและพฤติกรรมที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

จากปฏิบัติการตามวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียนตามหลักการบริหารแบบสมดุลดังกล่าวพบว่า ทีมวิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างต่อเนื่องและตลอดระยะเวลา 6 เดือน จนกลายเป็นความร่วมมือช่วยเหลือต่อกันอย่างจริงจัง (Collaboration) บนพื้นฐานของความไว้วางใจระหว่างกัน ประกอบกับการสัมภาษณ์พูดคุยกับทุกฝ่าย ทำให้ทราบว่าทุกคนที่เกี่ยวข้องเกิดความภูมิใจและมีความพึงพอใจมากที่เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปในทิศทางที่เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม และมีความต้องการให้โรงเรียน

ดำเนินกิจกรรมเหล่านี้ต่อไป

ส่วนพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับผลการวิจัย ซึ่งจากการประชุมระดมพลังสมอง (Brain Storming) ทีมวิจัยและคณะครูโรงเรียนอนุบาลพะเยา ในที่ประชุมมีความเห็นตรงกันว่านักเรียนมีพฤติกรรมต่างๆดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเป็นที่น่าพอใจ ทีมวิจัยได้สรุปเฉพาะพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความประหยัดอดออม ด้านความเสียสละ ด้านการแต่งกายเรียบร้อย ด้านการมาเรียนประจำวัน ด้านการค้นหาความรู้จาก Internet ด้านการร่วมกิจกรรมทางวิชาการ ด้านการกล้าแสดงความคิดเห็น ด้านการประชุมสภานักเรียน และด้านความมีคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน เป็นต้น

ผู้วิจัยสรุปความคิดรวบยอดของการนำหลักการและแนวคิดของการบริหารแบบสมดุล (BSC) ไปใช้ในการบริหารโรงเรียนอนุบาลพะเยา ที่มีองค์ประกอบที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จได้แก่ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบ Coaching และ Monitoring ทักษะทางการบริหาร กระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม PAOR ที่เป็นพลวัต (Dynamic) และการพัฒนาที่เป็นระบบมีความต่อเนื่องและยั่งยืน โดยทุกกระบวนการเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง จากองค์ประกอบดังกล่าวส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติใน 2 ส่วน คือ คุณภาพด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณภาพด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งสามารถพัฒนาเป็น Model- ผลสำเร็จของการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม ตามหลักการและแนวคิดของการบริหารแบบสมดุล(BSC) แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 11 Model-ผลสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนแบบมีส่วนร่วมตามหลักการบริหารแบบสมดุล

อภิปรายผล

จากการศึกษาการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียนอนุบาลพยุหะคีรี โดยใช้การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ครั้งนี้ พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ควร อภิปรายดังนี้

ด้านกระบวนการบริหารแบบสมดุลที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า

กระบวนการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการบริหารจัดการ การศึกษาของโรงเรียนอนุบาลพยุหะคีรี ตามบริบทที่เป็นอยู่ขณะนี้ พบว่าที่เหมาะสมมี 10 ขั้นตอน

ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพของโรงเรียน โดยใช้เทคนิค SWOT 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 3) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) 4) การจัดทำ Scorecard 5) การจัดทำและทบทวน ตัวชี้วัด 6) การกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ 7) การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (Template) 8) การจัดทำกลยุทธ์ในการปฏิบัติการ (Strategic Initiative) 9) การนำแผนสู่การปฏิบัติ และ 10) การประเมินผล (Evaluation) สอดคล้องกับ วีระเดช เชื้อนาม (2547, หน้า 47) ระบุว่า การนำแนวคิด และหลักการของ Balanced Scorecard (BSC) มาเพื่อประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานนั้น ก่อนอื่นเป็นการเตรียมการก่อนเริ่มทำ BSC โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผน กลยุทธ์ของหน่วยงานมาทบทวนเพื่อยืนยันว่า จะไม่มีการปรับเปลี่ยนใดๆ อีก แต่ถ้าต้องการ ปรับเปลี่ยนต้องรีบดำเนินการในช่วงนี้ โดยการประชุมระดมสมองจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จากนั้นจะ เป็นกระบวนการจัดทำ BSC ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ดังนี้ **ขั้นตอนที่ 1** การจัดทำ วัตถุประสงค์กลยุทธ์ โดยนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ มากำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังว่า เมื่อดำเนินกลยุทธ์แล้วจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างไรบ้าง **ขั้นตอนที่ 2** การเขียนแผนที่กลยุทธ์ โดยนำ วัตถุประสงค์กลยุทธ์มาจัดทำในรูปแผนผังเพื่อแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ไว้เพื่อ นำไปสู่การวัดความสำเร็จของกลยุทธ์โดยใช้ KPI **ขั้นตอนที่ 3** การจัดทำและทบทวน KPI โดยนำ วัตถุประสงค์กลยุทธ์ในแผนที่กลยุทธ์มากำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่บ่งบอก ความสำเร็จได้อย่างแท้จริง **ขั้นตอนที่ 4** การวิเคราะห์หน่วยงาน โดยนำ KPI ที่ได้กำหนดไว้มา วิเคราะห์ว่าหน่วยงานใดควรเป็นเจ้าของรับผิดชอบหรือเจ้าภาพหลักที่ทำให้ KPI นั้นบรรลุ เป้าหมายและมีหน่วยงานใดบ้างเป็นหน่วยงานสนับสนุน **ขั้นตอนที่ 5** การจัดทำ Template เป็นการ จัดทำรายละเอียด KPI ว่ามีความหมายอย่างไร มีวิธีการวัดอย่างไร มีข้อมูลใดบ่งชี้บ้าง และ หน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบความสำเร็จนั้น **ขั้นตอนที่ 6** การจัดทำ Strategic Initiative เป็นการ เลือกแผนงาน โครงการที่คาดว่าจะทำให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับ พส. เศรษฐินทร์ (2546, หน้า 47-49) กล่าวว่ากระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard นั้นประกอบไปด้วยขั้นตอน ต่างๆ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกล ยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน 2) กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่ สำคัญขององค์กร 3) วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กรควรมีกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละ มุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร 4) จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถ ดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้าน ใดบ้าง 5) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกัน เพื่อยืนยันและเห็นชอบแผนที่ทางกล

บุรุษที่สร้างขึ้น 6) ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านตัวชี้วัด ฐานข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ(Initiatives) ที่จะต้องทำ ได้แก่ การจัดทำตัวชี้วัด การกำหนดเป้าหมายโดยอาศัยข้อมูลปัจจุบันและการจัดทำแผนงาน/โครงการและกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น 7) เมื่อจัดทำแผนงาน/โครงการเสร็จแล้ว แปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้ผู้บริหารรองลงไปจัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือ โครงการหลัก พร้อมกำหนดตัวชี้วัด

ด้านการประยุกต์เทคนิคการบริหารแบบสมดุลมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมาก่อนการวิจัยพบว่า จากเดิมโรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องในการร่วมกิจกรรม ความสนใจข่าวสารด้านการศึกษา และการเข้ามามีบทบาทในการร่วมบริหารจัดการ แต่หลังจากการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การร่วมวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ การร่วมคิดร่วมวางแผน การร่วมปฏิบัติและร่วมกันติดตามผลประเมินผล จากการสังเกตพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงพบว่า ทุกคนมีความกล้าที่จะแสดงออกในการเสนอความคิดเห็นต่อที่ประชุมมากขึ้น ส่วนการเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนจากผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละกิจกรรมจะมีผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมจำนวนที่มากกว่าที่ผ่านมา โรงเรียนได้รับการบริจาคสิ่งของ และระดมทรัพยากรในการปรับปรุงศูนย์การเรียนรู้ชุมชนเรียบร้อยแล้วเสร็จ รวมทั้งโรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมเพิ่มขึ้นแสดงให้เห็นว่าการให้โอกาสกับบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนบนพื้นฐานความเชื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นนั้น ส่งผลให้โรงเรียนได้รับการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นซึ่งสอดคล้องกับ ผ่องพรรณ ตรีชมมงคล และสุภาพ ฉัตรภรณ์ (2549, หน้า 265 อ้างอิงจาก Deshler & Ewert , 1995, p 9 , Smith, 1997, pp 177-178) ที่กล่าวถึงความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ข้อ 1 ว่า ปึงเจกชนทุกคนแม้ว่าจะอยู่ในสถานะของความด้อยโอกาสใด ๆ ย่อมมีศักยภาพในการร่วมคิด ร่วมทำเพื่อเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์สิ่งที่ดีกว่าในสังคมด้วยตนเอง

จากการพูดคุยกับผู้ปกครองนักเรียนหลังการวิจัยทราบว่า ผู้ที่ได้เข้ามามีส่วนร่วมมีความรู้สึกดีใจและเห็นว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนจึงต้องการให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปในแนวทางที่ดีขึ้นเพื่อประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับบุตรหลาน ซึ่งสอดคล้องกับ ประพิน วัฒนกิจ (2542, หน้า 141) ระบุว่า ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีหลายประการ ดังนี้

ชาวบ้าน ประชาชนและผู้ด้อยโอกาส จะค้นตัวได้รับการศึกษามากขึ้น มีความสามารถคิดวิเคราะห์ เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และมีความเชื่อมั่นที่จะร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมทางสังคม และ ผลงานวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที เพราะได้ทดลองปฏิบัติมาแล้วในสนามโดยอาศัย หลักการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในชุมชน จากการที่ประชาชนมีส่วนร่วมเป็นผู้ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจดำเนินการ และในที่สุดก็จะเกิดความเป็นเจ้าของร่วมกัน และสอดคล้องกับ มุทิตา แพทย์ประทุม (2549, หน้า 133-142) ศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนมีความเชื่อมโยงกันและสัมพันธ์กันในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในชุมชนของการมีส่วนร่วมที่สำคัญ 6 ประการ 1) การมีส่วนร่วมในการระดมความคิด เป็นการร่วมคิดค้นและการวิเคราะห์ปัญหาและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดการวางแผนงานร่วมกันด้วยการกำหนดความสำคัญ กำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ และสร้างผู้นำรุ่นใหม่ 3) การมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติ เป็นขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรม และการส่งเสริมช่วยเหลือให้การปฏิบัติกิจกรรมสำเร็จตามแผน 4) การมีส่วนร่วมในการลงทุนเป็นทุนอยู่ในรูปของงบประมาณ ทุนทางปัญญา 5) การมีส่วนร่วมติดตาม ประเมินผลและตรวจสอบ เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานและสอบถามความคิดเห็น เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและนำไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมในชุมชนให้ดียิ่งขึ้นไป และ 6) การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทั้งผลประโยชน์ทางตรงและผลประโยชน์ทางอ้อม

2. การประยุกต์หลักการ แนวคิดของการบริหารแบบสมดุล(Balanced scorecard) มาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลพยุหะคีรี ที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (Vision) พบว่า มุมมองที่เหมาะสมมี 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียน(Student Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน(Internal Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Developing Perspective) และมุมมองด้านงบประมาณ และทรัพยากร(Budget & Resource Perspective) สอดคล้องกับ วีระเดช เชื้อนาม(2547, หน้า 28-29) กล่าวว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สพฐ.) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการศึกษาของประเทศ เป็นกรมที่ใหญ่ที่สุดและได้รับงบประมาณมากที่สุด ได้นำแนวคิดของ Balanced Scorecard มาใช้ หลังจากที่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์เสร็จสิ้นแล้ว โดยแบ่งมุมมองด้านการจัดการศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ มุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน(Internal Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) และ มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget & Resource Perspective) แต่ไม่สอดคล้องกับ วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546, หน้า 212-216) กล่าวว่า กระทรวงยุติธรรม มีนโยบายให้หน่วยงานระดับ

กรมจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับนโยบาย ทิศทางและยุทธศาสตร์ ที่ระบุไว้ในแผนแม่บทของกระทรวง ดังนั้น สำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติดที่เป็นองค์กรหลักในการชี้แนะและอำนวยความสะดวกป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดอย่างครบวงจรและมีประสิทธิภาพ นำแนวคิดของระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในหน่วยงาน โดยกำหนดเป็นมุมมอง 5 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร(External Perspective) มิติที่ 2 ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร(Internal Perspective) มิติที่ 3 ด้านนวัตกรรม(Innovation Perspective) มิติที่ 4 ด้านการเงิน(Financial Perspective) และมิติที่ 5 ด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม (Legal and Judicial Procedure Perspective) จากการวิเคราะห์ความไม่สอดคล้องกัน พบว่า โรงเรียนที่เป็นหน่วยงานทางการศึกษาและสำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติดนั้นมีเป้าหมายและภาระหน้าที่ของการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จึงทำให้การกำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้องของแต่ละหน่วยงานแตกต่างกันไปตามภารกิจ

จากการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนอนุบาลพยุหะคีรี พบว่า การดำเนินกิจกรรมต่างๆ สามารถส่งผลให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันเนื่องมาจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของโรงเรียนร่วมกัน สอดคล้องกับวีระเดช เชื้อนาม(2550, หน้า 15) กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นระบบการบริหารความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์ควบคู่กับการเรียนรู้ของคนในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันเมื่อทุกคนมีความเข้าใจตรงกันมีความมุ่งมั่นร่วมกัน การสอดประสานการทำงานก็จะเกิดขึ้น อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร และ พสุ เดชะรินทร์ (2548, หน้า 20) กล่าวว่า การดำเนินงานภายใต้กรอบของ BSC ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งเป็นทั้งกรอบงานและเครื่องมือวัดผลงาน Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน(Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

3. การวางแผนการปฏิบัติงานตามหลักการ แนวคิดของการบริหารแบบสมดุล(Balanced scorecard) พบว่า โครงการและกิจกรรมที่นำไปสู่การปฏิบัติการวิจัยแบบมีส่วนร่วมในแต่ละรอบที่ครอบคลุม 4 มุมมอง มี 13 โครงการ ซึ่งเป็นโครงการที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ประจำปีการศึกษา 2550 ที่มีอยู่ก่อนแล้วจำนวน 6 โครงการ ได้แก่ โครงการพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โครงการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมนักเรียน โครงการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ โครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัย และโครงการสาน

สัมพันธ์บ้าน วัด โรงเรียนและชุมชน ส่วนอีก 7 โครงการ ได้แก่ โครงการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ โครงการเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อลูก โครงการตามรอยพ่อ โครงการพัฒนาความรู้จากโลกกว้าง โครงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ โครงการพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และโครงการเสริมสร้างคนดีศรีพระปรารักษ์ ซึ่งเป็นโครงการที่เกิดจากการสังเคราะห์ของทีมวิจัยภายในที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์กลยุทธ์ของ 4 มุมมอง โดยในแต่ละโครงการเกิดจากการวิเคราะห์รายละเอียดตามกรอบของแต่ละมุมมอง ประกอบด้วย วัตถุประสงค์(Objectives) การวัด(Measures) เป้าหมาย(Target) ข้อมูลฐาน(Baseline Data) และกลยุทธ์ริเริ่ม(Initiatives) ซึ่งสอดคล้องกับ วรรภัทร ภูเจริญ และ ธนกฤต จรัสรุ่งสวัสดิ์(2546, หน้า 93-95) กล่าวว่า นอกจากนี้ แคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan & Norton) ได้เสนอว่า ในแต่ละมุมมองจะต้องกำหนดรายละเอียดอย่างน้อย 4 ประเด็น เป็นองค์ประกอบ คือ 1) วัตถุประสงค์(Objectives) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง 2) ตัวชี้วัด(Measures หรือ Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดที่จะเป็นเครื่องมือของแต่ละด้านในการบอกว่าการบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ 3) เป้าหมาย(Target) ได้แก่ ลักษณะเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่องค์กรจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ 4) แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม(Initiatives)ที่องค์กรจัดทำขึ้นในแต่ละมุมมอง เชื่อมโยงเข้าด้วยวิสัยทัศน์(Vision) และกลยุทธ์ เป็นจุดศูนย์กลาง และ พสุ เดชะรินทร์(2548, หน้า 26-28) กล่าวว่า โดยในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 4 รายการ มีรายละเอียด ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์(Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง โดยวัตถุประสงค์ในที่นี้หมายถึงสิ่งที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุหรืออยากจะไปให้ถึง 2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นตัวบอกว่าการบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ 3) เป้าหมาย(Target) ได้แก่ ตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ 4) ความคิดริเริ่ม หรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

4. การนำโครงการตามแผนไปปฏิบัติที่โรงเรียนอนุบาลพะเยาหะศิริ พื้นที่การวิจัย โดยใช้ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ดำเนินการครบ 3 รอบ ซึ่งในแต่ละรอบผู้วิจัยร่วมกับทีมวิจัย ภายในใช้วิธีการประชุมระดมพลังสมองเพื่อติดตามผลและวิเคราะห์ปรับปรุงแผนงานให้มีความเหมาะสมและชัดเจนมากขึ้น โดยใช้กระบวนการที่ต่อเนื่องในแต่ละรอบ ได้แก่ การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การติดตามผล และการปรับปรุงพัฒนาเพื่อนำไปสู่การวางแผนใหม่ โดยใช้ การสังเกตเป็นการติดตามประเมินผลในพื้นที่สนามทุกขั้นตอน จากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้โครงการต่างๆประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเป็นที่น่าพึงพอใจ สอดคล้องกับ หลักการ ของ เคมมิส และแม็คแทกการ์ด(Kemmis & Mc Taggart, 1988, p. 11) ที่กล่าวว่า การวิจัยเชิง

ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน(Planning) การนำแผนไปปฏิบัติ(Action) การสังเกต การติดตามและประเมินผล(Observation) และการสะท้อนกลับ(Reflection)เป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต(Dynamic Process) ของเกลียวปฏิสัมพันธ์ที่มีกระบวนการย้อนกลับ และนำไปสู่การพัฒนาขั้นต่อไป(Back and Forth)

ด้านประสิทธิผลของการบริหารแบบสมดุลในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า

1.ผลลัพธ์ด้านกระบวนการ การวิจัยเชิงปฏิบัติการในการบริหาร โรงเรียนตามหลักการบริหารแบบสมดุลตลอดระยะเวลาของการวิจัย ส่งผลให้ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และนักเรียน เกิดความสัมพันธ์ในบทบาทหน้าที่ระหว่างกัน จนเกิดเป็นพลังของกลุ่ม (Group Dynamics) ที่ผลักดันให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และกลายเป็นความร่วมมือช่วยเหลือต่อกันอย่างจริงจังบนพื้นฐานของความไว้วางใจระหว่างกันทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกระบวนการของการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง และเป็นความร่วมมือที่ช่วยเหลือกันทำให้เกิดพลังของความเข้มแข็งอย่างแท้จริง ส่งผลถึงพฤติกรรมการทำงานของครูมีการพัฒนากระบวนการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น และมีผลให้การแก้ไขปัญหาต่างๆสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมสอดคล้องกับ นิพนธ์ เสือก้อน(2545, หน้า 183-190) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นหุ้นส่วนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม : กรณีศึกษาการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นหุ้นส่วนการบริหาร สามารถสร้างได้จากองค์ประกอบ 3 ประการ ประการแรก บุคคลที่มีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ต่อกันถึงขั้นที่แสดงพฤติกรรมสนิทสนมแนบแน่น ความเคารพนับถือ และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของบุคคลมีความเสมอภาค ซึ่งเกิดจากการเจรจาต่อรองจนได้ข้อยุติที่ยอมรับร่วมกัน ประการที่สอง ผู้ประสานงานด้านวิชาการที่ช่วยกระตุ้นหรือเร่งให้เกิดปฏิสัมพันธ์ ประการสุดท้าย กระบวนการทำงานร่วมกันที่มีระยะยาวนานเพียงพอและต่อเนื่อง จนภารกิจที่เป็นความผูกพันร่วมกันสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2.ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานหลังการวิจัยกับก่อนการวิจัย จากการเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ตลอดการวิจัยของแต่ละ โครงการดังกล่าวพบว่า ผลการวิจัยที่ส่งผลให้ตัวชี้วัด(KPI) ประสบความสำเร็จ จำนวน 13 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 72.2 และที่ดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมาย จำนวน 5 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 27.8 ซึ่งผลของความสำเร็จเกิดจากทุกคนที่เกี่ยวข้องเกิดการเรียนรู้ และมีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติทุกขั้นตอน โดยเฉพาะการกำหนดกิจกรรมของโครงการ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับ วราวัลย์ วัฒนเทศานันท์(2546, หน้า 70) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้เพื่อความสำเร็จในการทำ CRM ของ

ธุรกิจวิชาชีพสอบบัญชีและที่ปรึกษา ผลของการวิจัยพบว่า บริษัทสามารถนำเอาเทคนิค Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการบริหารกลยุทธ์ การทำ CRM โดยผ่านการวัดผลการปฏิบัติงานและมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่จำเป็นไว้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงาน ภายใต้วัตถุประสงค์ 4 มุมมองหลัก คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการบริหารงานภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งทำให้ทุกคนในบริษัทเกิดการเรียนรู้ และมีส่วนร่วมกับองค์กรรวมถึงสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการทำ CRM ของบริษัทได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่บริษัทกำหนด

3.ผลการประเมินความพึงพอใจและพฤติกรรมที่เกิดการเปลี่ยนแปลง จากการวิจัยเชิง

ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โรงเรียนตามหลักการบริหารแบบสมดุล ผลการวิจัยพบว่า ทีมวิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการวิจัย จนกลายเป็นความร่วมมือช่วยเหลือต่อกันอย่างจริงจังบนพื้นฐานของความเป็นประชาธิปไตย ผลที่ตามมาคือ ความสามัคคี ความผูกพันระหว่างคนในสังคมที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนและจากการสัมภาษณ์ทุกฝ่ายทราบว่าทุกคนที่เกี่ยวข้องเกิดความภูมิใจและมีความพึงพอใจมากที่เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปในทิศทางที่เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม และมีความต้องการให้โรงเรียนดำเนินกิจกรรมเหล่านี้ต่อเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืน สอดคล้องกับ สมิท(Smit,2000) ศึกษาวิจัยเรื่องการอธิบายความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานในบริษัทอุตสาหกรรมการผลิตคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล : กรอบของการวัดและประเมินผลเชิงคุณภาพ(Balanced Scorecard) ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การวัดและประเมินผลที่ไม่ใช่ด้านตัวเงินและความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์กันโดยตรงกับยอดขายและกำไรตลอดเวลา และมีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับตัวแปรอีกหลายตัวแปร เช่น ภาพลักษณ์ของบริษัทกับราคาขาย ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค บริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะที่มีค่าคะแนนของความพึงพอใจของลูกค้าสูงก็จะมียอดขายสูงเป็นสองเท่าของบริษัทอื่นๆ จากสถานการณ์นี้ชี้ให้เห็นว่าความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์กันโดยตรงกับการวัดผลที่ไม่ใช่ด้านการเงินกับการปฏิบัติงานของด้านธุรกิจ และสอดคล้องกับ สามารถ กมขุนทด (2548, หน้า 40-41) กล่าวว่า กระบวนทัศน์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เกิดจากคำถามของนักวิจัยบางกลุ่มเกี่ยวกับคุณค่าของการวิจัยที่อ้างอิงวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือการวิจัยในกลุ่มปฏิฐานนิยม(Positivism) ว่า สามารถทำให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมได้อย่างสมบูรณ์หรือไม่ หรือว่าเป็นเพียงเครื่องมือสำหรับให้คนบางกลุ่มที่อยู่ในสถานะเหนือกว่าผู้อื่น จากการศึกษา พบว่า จุดเด่นหรือประโยชน์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม กล่าวไว้ในข้อ 2 ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ช่วยทำให้ผู้คนทุกกลุ่มทุกระดับในสังคมได้มีโอกาสหันหน้าเข้าหากันและร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เพราะเป็นกิจกรรมเปิดกว้างให้คนทุก

ระดับเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างเป็นประชาธิปไตย เมื่อต่างฝ่ายต่างได้รับการยอมรับในความสำคัญในฐานะสมาชิกที่มีความเท่าเทียมกัน ผลที่ตามมาได้แก่ ความสามัคคีผูกพันระหว่างคนในสังคม

ส่วนพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับผลการวิจัย ซึ่งจากการประชุมระดมพลังสมอง(Brain Storming) ทีมวิจัยและคณะครู โรงเรียนอนุบาลพะเยา พบว่านักเรียนมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความประหยัดอดออม ด้านความเสียสละ ด้านการแต่งกายเรียบร้อย ด้านการมาเรียนประจำวัน ด้านการค้นหาความรู้จาก Internet ด้านการร่วมกิจกรรมทางวิชาการ ด้านการกล้าแสดงความคิดเห็น ด้านการประชุมสถานักเรียน และด้านความมีคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน เป็นต้น สอดคล้องกับ พรสันต์ เลิศวิทยาวิวัฒน์ (2550, หน้า 161- 169) ศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ของนักเรียนอาชีวศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 23 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ของนักเรียนอาชีวศึกษาเอกชนประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 11 ขั้นตอน โดยสามารถพัฒนาคุณลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ให้กับนักเรียนได้แก่ 1) นักเรียนรู้จักประหยัด 2) มีความเสียสละช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ 3) เกิดความมั่นใจในตนเอง 4) มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย 5) การแต่งกายเรียบร้อยเหมาะสม 6) หลีกเลี่ยงจากอบายมุขทั้งปวง 7) มาเรียนสม่ำเสมอสามารถเข้าแถวได้ตามกำหนด 8) เข้าเรียนตรงเวลาในแต่ละวิชา 9) มีอุปนิสัยการเรียนครบตามลักษณะรายวิชา 10) มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็นและนำเสนอหน้าชั้นเรียน 11) การซักถามเมื่อไม่เข้าใจในบทเรียน และ 12) มีทักษะในการอ่านและการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษางานวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน โดยใช้การบริหารแบบสมดุล(Balanced scorecard) : กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลพะเยา จังหวัดนครสวรรค์ ผู้วิจัยขอเสนอแนะไว้ดังนี้

ข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย

ผู้วิจัยเสนอแนะเพื่อมุ่งหวังให้หน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา นำข้อเสนอแนะนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารการศึกษาต่อไป

1. ผลของการวิจัยพบว่ากระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง(Stakeholders) สิ่งที่ทำให้ประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายเกิดจาก การมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนโดยเริ่มตั้งแต่ การร่วมวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ การร่วมวางแผนปฏิบัติงาน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การติดตามผลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องดำเนินการแบบเป็นวงจร PAOR

อย่างต่อเนื่องจึงจะมีผลให้เกิดความยั่งยืน ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ ความเข้าใจกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงจึงจะเกิดผลในทางปฏิบัติ

2. ผลของการวิจัยพบว่า การประยุกต์หลักการบริหารแบบสมดุลไปใช้ในการบริหารจัดการสามารถประเมินผลสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรมครบทุกด้านที่ชัดเจน อธิบายได้และมีประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาระดับที่สูงกว่าสถานศึกษา ควรกำหนดนโยบายให้สถานศึกษานำหลักการบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard)ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเต็มรูปแบบโดยมีศูนย์อำนวยการในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการขับเคลื่อนการบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard)

3. การสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาเป็นประเด็นสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิรูปการศึกษาประสบความสำเร็จ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง(Stakeholders) ด้วยการนำกลยุทธ์ทางธุรกิจมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา จะช่วยให้การพัฒนาการศึกษามี ลักษณะเชิงรุกหลากหลายรูปแบบ และเป็นการเสริมสร้างให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งมากขึ้น ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องควรแสวงหาแนวคิด เทคนิควิธีการใหม่ๆในปัจจุบันมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการศึกษา

ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ

1. ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องส่งผลให้โรงเรียนสามารถบริหาร จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องศึกษาวิธีการของการมีส่วนร่วมให้เข้าใจอย่างชัดเจน เพื่อที่จะสามารถทำหน้าที่ Coaching ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. คุณภาพของผู้เรียนมาจากสาเหตุหลายประการ โดยเฉพาะผู้ปกครองและชุมชนเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก ดังนั้นโรงเรียนควรพัฒนาระบบเครือข่ายผู้ปกครองให้มีความเข้มแข็ง พร้อมทั้งเปิด โอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง จึงจะสามารถเป็นแรงผลักดันช่วยให้ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. จากการวิจัยพบว่า ผลของการวิจัยประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ ทีมวิจัยมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้เกิดความสำเร็จดังกล่าว ดังนั้น โรงเรียนควรมีคณะทำงานด้านการวิจัย ประกอบด้วยผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวมไม่เกิน 10 คน ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยผ่านกระบวนการพัฒนาทักษะทีมวิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคณะทำงานชุดนี้เป็นผู้ที่มีส่วนทำให้การดำเนินงานในระดับโรงเรียนมีประสิทธิภาพ

4. การนำหลักการบริหารแบบสมดุล(Balanced Scorecard) ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ โรงเรียน ผลการวิจัยแสดงถึงความสำเร็จตามเป้าหมายในระดับที่น่าพอใจ ถ้าจะให้มีความมีประสิทธิภาพ โรงเรียนควรจัดตั้งระบบการควบคุมการปฏิบัติการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำ Model- ความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมตามหลักการบริหารแบบสมดุล ไปทำการวิจัยและพัฒนาต่อในสถานศึกษาอื่น ๆ ที่มีขนาดแตกต่างกัน เพื่อขยายผลและยืนยันองค์ประกอบที่เกิดขึ้น

2. ควรนำวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน โดยการใช้บริหารแบบสมดุล (Balanced scorecard) ไปใช้กับโรงเรียนเอกชน เพื่อการเปรียบเทียบผลการวิจัยกับโรงเรียนภาครัฐบาล

3. การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่มีอยู่เดิมมาใช้ในการวิจัยเนื่องจากอยู่ในช่วงเวลาการใช้แผนเป็นปีที่ 2 ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนได้ ดังนั้นควรมีการวิจัยที่เริ่มจากการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นลำดับแรก