

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล  
ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

**FACTORS AFFECTING THE OPERATION OF THE KEY  
PERFORMANCE INDICATORS (KPIs) IN THE BALANCED  
SCORECARD (BSC) EVALUATION OF PRIMARY SCHOOLS  
IN PATHUM THANI PROVINCE**

ศิริพร เกษวิทย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ปีการศึกษา 2561  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล  
ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

ศิริพร เกษวิทย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



หัวข้อวิทยานิพนธ์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล  
ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

Factors Affecting the Operation of the Key Performance Indicators  
(KPIs) in the Balanced Scorecard (BSC) Evaluation of Primary  
Schools in Pathum Thani Province

ชื่อ - นามสกุล

นางสาวศิริพร เกษวิทย์

สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ต้องลักษณ์ บุญธรรม, ประ.ด.

ปีการศึกษา

2561

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธิพร บุญส่ง, ศษ.ด.)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์, ค.ด.)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิมพ์พรรณ เพชรสมบัติ, ประ.ด.)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ต้องลักษณ์ บุญธรรม, ประ.ด.)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล, ค.อ.ม.)

วันที่..14.. เดือน... มกราคม... พ.ศ. 2562

|                   |                                                             |
|-------------------|-------------------------------------------------------------|
| หัวข้อวิทยานิพนธ์ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล |
|                   | ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี                 |
| ชื่อ – นามสกุล    | นางสาวศิริพร เกษวิทย์                                       |
| สาขาวิชา          | การบริหารการศึกษา                                           |
| อาจารย์ที่ปรึกษา  | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ต้องลักษณ์ บุญธรรม, ประ.ด.                |
| ปีการศึกษา        | 2561                                                        |

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี 2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำนวน 359 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าตัวแปรทั้งหมดเข้าสมการ

ผลการวิจัยพบว่า 1) การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้เรียน กระบวนการจัดการศึกษาภายใน การเรียนรู้และพัฒนา และงบประมาณและทรัพยากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม และปัจจัยการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ได้แก่ ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยภาวะผู้นำ ตามลำดับ โดยปัจจัยดังกล่าวสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 71.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ : ปัจจัย การประเมินแบบสมดุล สถานศึกษา

|                       |                                                                                                                                                                 |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Thesis Title</b>   | Factors Affecting the Operation of the Key Performance Indicators (KPIs) in the Balanced Scorecard (BSC) Evaluation of Primary Schools in Pathum Thani Province |
| <b>Name – Surname</b> | Miss Siriporn Ketvit                                                                                                                                            |
| <b>Program</b>        | Educational Administration                                                                                                                                      |
| <b>Thesis Advisor</b> | Assistant Professor Tongluck Boontham, Ph.D.                                                                                                                    |
| <b>Academic Year</b>  | 2018                                                                                                                                                            |

## ABSTRACT

The objectives of this research were to study : 1) the operation of the Key Performance Indicators (KPIs) in the Balanced Scorecard (BSC) Evaluation of primary schools in Pathum Thani Province, 2) the factors related to the operation of the KPIs in the BSC Evaluation of primary schools in Pathum Thani Province, and 3) the factors affecting the operation of the KPIs in the BSC Evaluation of primary schools in Pathum Thani Province.

The sample of the study drawn from multi-stage sampling consisted of 359 teachers and administrators of primary schools in Pathum Thani Province. The research instrument used for collecting data was a five-point Likert scale questionnaire. The data were analyzed using mean, standard deviation, and multiple regression analysis – the enter method.

The results of the research showed that 1) The operation of the Key Performance Indicators (KPIs) in the Balanced Scorecard (BSC) Evaluation of the schools comprised students, the process of internal education management, learning and development, budget, and resources of which the overall of the operation is at a high level. 2) The factors related to the operation of the KPIs in the BSC Evaluation of the schools were organizational culture, leadership, motivation, technology and innovation, and teamwork. These factors were overall related to the operation of the BSC Evaluation of the schools at a high level. 3) The factors affecting the operation of the KPIs in the BSC Evaluation of the schools were technology and innovation, teamwork, organizational culture, and leadership, respectively. These factors could be predicted 71.7% was significantly at the 0.05 level.

**Keywords:** factors, Balanced Scorecard, schools



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ต้องลักษณ์ บุญธรรม และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง ประธานกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.วิไลวรรณ ศรีสงคราม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริญญ์ มีสุข ดร.สุกัญญา บุญศรี ดร.ลมัยพร แห่ล่งหล้า และ ดร.สมชาย สังข์สี ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยให้มีประสิทธิภาพ

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูทุกท่านในโรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการศึกษาวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาจนผู้วิจัยได้นำเอาหลักการวิชาความรู้มาประยุกต์ใช้และอ้างอิงในการวิจัยในครั้งนี้ คุณค่าอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเพื่อบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ และครอบครัว ตลอดจนผู้เขียนหนังสือและบทความต่างๆ ที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยจนสามารถทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ศิริพร เกษวิทย์

## สารบัญ

|                                                                           | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                                                      | (3)  |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                                                   | (4)  |
| กิตติกรรมประกาศ.....                                                      | (5)  |
| สารบัญ.....                                                               | (6)  |
| สารบัญตาราง.....                                                          | (8)  |
| สารบัญภาพ.....                                                            | (10) |
| บทที่ 1 บทนำ.....                                                         | 11   |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                                   | 11   |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....                                          | 17   |
| 1.3 คำถามของการวิจัย.....                                                 | 18   |
| 1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....                                                | 18   |
| 1.5 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....                                            | 19   |
| 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....                                                  | 20   |
| 1.7 ประโยชน์ที่จะได้รับ.....                                              | 21   |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                               | 22   |
| 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินแบบสมดุล.....                                | 22   |
| 2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล..... | 44   |
| 2.3 สภาพสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี.....                     | 71   |
| 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                            | 73   |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....                                           | 77   |
| 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                                          | 77   |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....                                | 78   |
| 3.3 การสร้างเครื่องมือ.....                                               | 79   |
| 3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....                                       | 80   |
| 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                              | 81   |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                                                                                                       | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                                           | 81   |
| 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                              | 83   |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                                     | 84   |
| ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....                                                                                            | 86   |
| ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุของ<br>สถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี.....                             | 87   |
| ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมิน<br>แบบสมดุของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี.....       | 92   |
| ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด<br>การประเมินแบบสมดุของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี..... | 99   |
| ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของปัจจัยส่งผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด<br>การประเมินแบบสมดุของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี.....         | 100  |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....                                                                                                | 104  |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย.....                                                                                                                               | 104  |
| 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....                                                                                                                         | 107  |
| 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....                                                                                                                  | 117  |
| บรรณานุกรม.....                                                                                                                                       | 119  |
| ภาคผนวก.....                                                                                                                                          | 124  |
| ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย.....                                                                                             | 125  |
| ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ.....                                                                                      | 127  |
| หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                                                                                     | 133  |
| ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                                                                                                             | 135  |
| ภาคผนวก ง การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC).....                                                                                                   | 145  |
| ภาคผนวก จ การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย.....                                                                                                | 155  |
| ภาคผนวก ฉ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                                   | 159  |
| ภาคผนวก ช รายชื่อสถานศึกษาที่เก็บข้อมูล.....                                                                                                          | 170  |
| ประวัติผู้เขียน.....                                                                                                                                  | 178  |

## สารบัญตาราง

|                                                                                                                                                                                           | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ตารางที่ 2.1 การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ในมุมมองด้านสถานศึกษา.....                                                                                                           | 43   |
| ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล.....                                                                                                | 53   |
| ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาระดับ<br>ประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ในปีการศึกษา 2560 จำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา<br>และอำเภอ.....               | 78   |
| ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง<br>ประสบการณ์ในการทำงาน และสังกัด.....                                                                    | 86   |
| ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมิน<br>แบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยภาพรวม.....                               | 87   |
| ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมิน<br>แบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี มุมมองด้านผู้เรียน.....                      | 88   |
| ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมิน<br>แบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี มุมมองด้าน<br>กระบวนการจัดการศึกษาภายใน..... | 89   |
| ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมิน<br>แบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี มุมมองด้าน<br>การเรียนรู้และพัฒนา.....       | 90   |
| ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมิน<br>แบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี มุมมองด้าน<br>งบประมาณและทรัพยากร.....       | 91   |
| ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตาม<br>ตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัด<br>ปทุมธานี โดยภาพรวม.....     | 92   |



## สารบัญตาราง (ต่อ)

|                                                                                                                                                                                                        | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตาม<br>ตัวชี้วัดการประเมินแบบสมมูลสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี<br>ด้านวัฒนธรรมองค์กร .....            | 93   |
| ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตาม<br>ตัวชี้วัดการประเมินแบบสมมูลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัด<br>ปทุมธานี ด้านภาวะผู้นำ .....             | 94   |
| ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตาม<br>ตัวชี้วัดการประเมินแบบสมมูลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัด<br>ปทุมธานี ด้านแรงจูงใจ .....             | 95   |
| ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตาม<br>ตัวชี้วัดการประเมินแบบสมมูลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัด<br>ปทุมธานี ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ..... | 96   |
| ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตาม<br>ตัวชี้วัดการประเมินแบบสมมูลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา<br>จังหวัดปทุมธานี ด้านการทำงานเป็นทีม .....       | 97   |
| ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัด<br>การประเมินแบบสมมูลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี .....                                             | 99   |
| ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา ด้านการบริหารงานการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการ<br>ศึกษา .....                                    | 100  |
| ตารางที่ 4.15 ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน .....                                                                                                                                                   | 101  |
| ตารางที่ 4.16 ค่าสมการถดถอยพหุคูณ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมิน<br>แบบสมมูลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี .....                                                     | 101  |

## สารบัญภาพ

|                                                                                      | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                                                 | 19   |
| ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ของทั้ง 4 มุมมองตามแนวคิดเบื้องต้นของ Balanced Scorecard..... | 26   |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษานับว่า มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อวิถีชีวิตของคนไทยและสังคม ดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช “การศึกษาเป็นปัจจัยในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติและคุณธรรมของบุคคล สังคม และบ้านเมืองได้ให้การศึกษที่ดีแก่เยาวชนอย่างครบถ้วนพอเหมาะกันทุกๆ ด้าน สังคมและบ้านเมืองนั้นก็จะมีพลเมืองที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถธำรงรักษาความเจริญมั่นคงของประเทศไทยไว้และพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้ตลอด” สถานศึกษามีหน้าที่สั่งสอนอบรมเด็กและเยาวชนเพื่อให้อยู่ในสังคมแห่งประชาธิปไตยได้อย่างเป็นสุขและเอื้อต่อการพัฒนาประเทศ ระบบสังคมในสถานศึกษาจัดได้ว่า เป็นแหล่งหล่อหลอมบุคคล ระบบสังคมในสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ (ชร สุนทรายุทธ, 2556) อาทิ การพัฒนาเศรษฐกิจเนื่องจากสถานศึกษามีวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินการหรือพัฒนาความรู้สติปัญญาทักษะต่างๆ ความเป็นพลเมือง ตลอดจนคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน นักศึกษานอกจากนั้นสถานศึกษายังมีหน้าที่ต่อการพัฒนา และเชื่อมโยงอาศัยความรู้หรือเป็นประโยชน์ต่อนักเรียน นักศึกษา ตลอดจนสังคมโดยกว้าง สถานศึกษาจึงเป็นองค์กรที่เป็นรากฐานในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประชาชน การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว สถานศึกษาจำเป็นต้องมีโครงสร้าง กระบวนการ และยุทธศาสตร์ ซึ่งต้องอาศัยหลักการ วิธีการ และทฤษฎีการบริหารจัดการ และการศึกษาในการบริหารจัดการ ตลอดจนการจัดการองค์การเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารองค์การทางการศึกษา (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555)

ประเทศไทย มีความตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา และได้พยายามพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษามาโดยตลอด โดยมีเป้าหมายในการขับเคลื่อนการศึกษา คือ คุณภาพของประชาชน และความเจริญก้าวหน้าของประเทศไทย นับจากที่มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จนถึงปัจจุบัน เป็นเวลา 18 ปี ของความพยายามปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบอีกครั้งหนึ่ง จากการประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า หลายเรื่องประสบผลสำเร็จ เช่น การปรับโครงสร้างหน่วยงานให้มีเอกภาพยิ่งขึ้น ดังตัวอย่าง การรวมทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรีเข้าเป็นกระทรวงเดียวกัน มีการจัดระเบียบบริหารราชการแบบเขตพื้นที่การศึกษาโดยคณะกรรมการการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) เพื่อให้มีการพัฒนาการศึกษาอย่างบูรณาการและประสานเชื่อมโยง โดยยึดเขตพื้นที่เป็น

ศูนย์กลาง อย่างไรก็ตามยังมีอีกหลายเรื่องที่มีปัญหาต้องเร่งพัฒนา ปรับปรุง และต่อยอด โดยเฉพาะด้านคุณภาพผู้เรียน ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ รวมทั้งการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาที่พบว่า มีสถานศึกษาจำนวนมากไม่ได้มาตรฐาน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำ ขาดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งการคิด วิเคราะห์ ใฝ่เรียนรู้ และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง คุณธรรม จริยธรรม ในด้านครู คณาจารย์ พบว่า มีปัญหาขาดแคลนครู คณาจารย์ที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม ไม่ได้คนเก่ง คนดี และใจรักมาเป็นครู คณาจารย์ ในด้านการบริหารจัดการ พบว่า ยังไม่มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการทั้งผู้สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามเป้าหมาย รวมทั้งยังขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, น.1-2)

ถึงแม้ว่าการปฏิรูปการศึกษา ปฏิรูประบบบริหารภาครัฐที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management : RBM) สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา 4 ประการคือ 1) เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ 2) เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นพลเมืองดี มีคุณลักษณะทักษะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับบทบาทของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และยุทธศาสตร์ชาติ 3) เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และคุณธรรม จริยธรรม รู้รักสามัคคี และร่วมมือผนึกกำลังมุ่งสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ 4) เพื่อนำประเทศไทยก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง และความเหลื่อมล้ำภายในประเทศลดลง (แผนการศึกษาแห่งชาติ, 2560, น.78-79) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบายและการวางแผนทางการศึกษา ที่ถูกต้อง ประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษาในทุกระดับที่จะทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานให้สูงขึ้น และมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะปรับเปลี่ยนได้อย่างทันเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ใช้ระบบการประเมินผลที่มีตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรมชัดเจน ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน หรือใช้แสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณชน และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผล ประสิทธิภาพองค์กรจำเป็นต้องมีตัวชี้วัดที่เหมาะสม สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจขององค์กร จากการศึกษาข้อมูลงานวิจัยติดตามความเปลี่ยนแปลงและความเคลื่อนไหวในการพัฒนางานในส่วนต่างๆ ของประเทศไทย พบว่า ปัจจุบันได้มีการประยุกต์ใช้แนวคิด และนำแนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน

แบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ขององค์การมาใช้ในการบริหารงานของส่วนราชการจนเป็น  
หลักของการปฏิรูปในระบบราชการไทย (พสุ เดชะรินทร์, 2551, น.107)

อาจกล่าวได้ว่า การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ และแนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย และติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมกลยุทธ์ของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สำหรับการประเมินแบบสมดุล เกิดขึ้นจากในปี ค.ศ.1990 แคปแลน และ นอร์ตัน ได้เสนอแนวคิดให้กับวงการบริหาร โดยได้เสนอแนวคิดในการมองความสำเร็จขององค์กรที่แตกต่างไปจากเดิม โดยที่เขาได้ให้แนวคิดในการประเมินรูปแบบใหม่ จะมีได้คำนึงถึงแต่การประเมินด้านเงินเพียงด้านเดียวเช่นแต่ก่อน และได้เสนอแนวคิดในการบริหารองค์กรรูปแบบใหม่ที่จะต้องพิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง อันได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีการตรวจสอบมุมมองต่างๆ ที่ครอบคลุมภาระงาน (Kaplan & Norton, 2000) ซึ่งในประเทศไทยได้มีการนำเอาการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กรทางธุรกิจ ภาครัฐ และองค์กรทางการศึกษามาใช้ในการจัดการองค์กรด้วย เช่น มหาวิทยาลัยสยาม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักประสานงานการศึกษาท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เป็นต้น ทั้งนี้การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) จึงเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และยังมีรูปแบบและวิธีการช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางขององค์กร กลยุทธ์ และเป้าหมายสู่การปฏิบัติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ดีในการสื่อสารทั้งกลยุทธ์ และผลงานสู่พนักงานทุกระดับในองค์กรอันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยประโยชน์ที่ได้จากการนำการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ไปใช้ ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กร ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์กร โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป อีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กร ซึ่งข้อดีของการประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard: BSC) เป็นการประเมินในองค์กรรวมทั้งครอบคลุมมิติต่างๆ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินเพื่อให้เกิดความสมดุล มีการเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ทำให้การประเมินมี

จุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันกลยุทธ์องค์กรได้ เป็นการวัดตามมุมมองแบบเหตุและผล และมีการพัฒนาแนวคิดอย่างต่อเนื่องโดยนำผลจากประสบการณ์ในการปฏิบัติมาใช้ในการสามารถนำไปใช้ได้จริงกับองค์กร โดยแต่ละองค์กรได้ปรับเปลี่ยนชื่อมุมมองต่างๆ ให้สอดคล้องกับบริบทของตนเอง แต่จะอยู่ภายใต้กรอบแนวคิดตามรูปแบบเดิมที่ Kaplan & Norton ได้พัฒนาขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, น.15) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการศึกษาของประเทศ ได้มีการนำการประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard : BSC) มาใช้เป็นกรอบในการวางแผนงานหลักในการพัฒนาสถานศึกษาในพื้นที่ โดยได้แบ่งมุมมอง (Perspective) ด้านการจัดการศึกษาออกเป็น 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองด้านนักเรียน (Student) 2) มุมมองด้านกระบวนการศึกษาภายใน (Internal Process) 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต 4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552, น.5) ซึ่งในระดับหน่วยงานปฏิบัติ เช่น สถานศึกษาควรที่จะนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัดด้วย

ในสภาพการณ์ของมุมมองการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของการประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard : BSC) เรื่อง มุมมองด้านผู้เรียน กล่าวคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมแล้วได้คะแนนต่ำกว่าประเทศอื่นๆ ขณะที่จำนวนนักเรียน นักศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษารวมลดลงบ้างในบางระดับ เนื่องจากประชากรวัยเรียนลดลง สัดส่วนนักเรียนรัฐมากกว่าเอกชนในระดับ 80 : 20 นักเรียนสายสามัญมากกว่านักเรียนอาชีวศึกษาในระดับ 60 : 40 การจัดการศึกษาโดยกระทรวงศึกษาธิการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีสัดส่วน 84 : 13 ใกล้เคียงปีก่อนๆ โดยไม่เปลี่ยนแปลง สัดส่วนของเด็กวัยเรียนที่ไม่ได้เรียนและหรือออกกลางคันก็มีสัดส่วนสูง ปีการศึกษาเฉลี่ยของประชากร และระดับการศึกษาของแรงงานไทยยังคงอยู่ในเกณฑ์ต่ำ แม้จะมีแนวโน้มดีขึ้นบ้างแต่ก็เล็กน้อย) ส่วนมุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน พบว่า การจัดการศึกษาระหว่างกรุงเทพฯ เมืองใหญ่และจังหวัดอื่นยังคงแตกต่างกันสูง การแก้ปัญหาของรัฐบาลทำได้จำกัด มีลักษณะตามแก้ปัญหาเป็นเรื่องๆ แก้ได้เฉพาะบางประเด็น การประเมินคุณภาพโรงเรียนระดับพื้นฐานทั่วประเทศ รวม 3 หมื่นกว่าแห่ง โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่า โรงเรียนที่ไม่ได้มาตรฐาน มีถึงร้อยละ 65 ส่วนใหญ่ คือ สถานศึกษาของรัฐขนาดเล็กในชนบท ส่วนมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า ปัญหาวัฒนธรรมการเรียนรู้ การคัดเลือกคนเข้าทำงานและประเมินผลเลื่อนความดีความชอบ เป็นอุปสรรคสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาด้วย ทั้งผู้บริหารการศึกษา ครูอาจารย์ ผู้ปกครอง นักเรียน ส่วนใหญ่สนใจแต่การเรียนแบบท่องจำเนื้อหา และฝึกทักษะบางอย่าง เพื่อจะสอบให้ได้ประกาศนียบัตรหรือปริญญาบัตรเป็นใบ

เปิดทางในการหางานทำ ผู้บริหาร ครูอาจารย์ส่วนใหญ่ไม่รักการอ่าน การใฝ่การเรียนรู้ต่อ จึงไม่สนใจและไม่รู้จักวิธีการที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนรักหรือใฝ่การเรียนรู้ วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยตัวเอง และการส่งเสริมเอื้ออำนวยให้สมองของผู้เรียนแต่ละคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ และพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความรู้ทักษะแบบใหม่ที่จะนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การคัดเลือกคนมาเป็นครูและการประเมินให้ผลตอบแทนก็เน้นปริญญา การสอบแบบท่องจำ การทำงานตามระเบียบวินัยข้าราชการ และตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา จึงไม่ส่งเสริมหรือเป็นแรงจูงใจให้ครูอาจารย์ต้องอ่านหนังสือและเรียนรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง การทำงานในหน่วยงานรัฐอื่นๆ ก็มีลักษณะคล้ายกัน และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร พบว่า สถานศึกษาในชนบทไม่ได้รับประมาณและกำลังคนพอเพียง ขาดอิสระและความคล่องตัวในการบริหาร (Office of the Education Council, 2016) ทั้งนี้ปัญหาที่ต้องเร่งพัฒนา ปรับปรุง และต่อยอด โดยเฉพาะด้านคุณภาพผู้เรียน ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ รวมทั้งการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาที่พบว่า มีสถานศึกษาจำนวนมากไม่ได้มาตรฐาน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำ ขาดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งการคิด วิเคราะห์ ใฝ่เรียนรู้ และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง คุณธรรม จริยธรรม ในด้านครู คณาจารย์ พบว่า มีปัญหาขาดแคลนครู คณาจารย์ที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม ไม่ได้คนเก่ง คนดี และใจรักมาเป็นครู คณาจารย์ ในด้านการบริหารจัดการ พบว่า ยังไม่มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการทั้งสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่ การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามเป้าหมาย รวมทั้งยังขาดการมีส่วนร่วมในการบริหาร และจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง (Office of the Basic Education Commission, 2009)

สถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ปัจจุบันเป็นหน่วยงานการศึกษาของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามภารกิจในการส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตามการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาให้เด็กไทยได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ พัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานในด้านนโยบายและงบประมาณ เพื่อให้การปฏิรูประบบบริหารและจัดการศึกษามุ่งบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ สถานศึกษาประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย 2 เขต คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ซึ่งคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) จังหวัดปทุมธานี มีนโยบายในการบริหารจัดการการศึกษาสำหรับสถานศึกษาประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ดังนี้ 1) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง 2) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร และค่านิยมหลักของ

คนไทย 12 ประการ 3) ส่งเสริมและพัฒนา ครู บุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามจรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ 4) พัฒนาระบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม บนหลักการกระจายอำนาจตามหลักธรรมาภิบาล 5) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1, 2560) โดยสภาพสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ในมุมมองด้านผู้เรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับที่สูงขึ้น โดยดูจากผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐานของผู้เรียน (O-net) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และนักเรียนทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน เช่น ในระดับการศึกษาปฐมวัย เด็กปฐมวัยทุกคนมีความพร้อมทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย คิดเป็นร้อยละ 100 และในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน นักเรียนที่จบการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจบจากสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี คิดเป็นร้อยละ 100 อีกทั้งนักเรียนเข้าเรียนต่อในระดับมัธยมศึกษาทุกคน อีกทั้งไม่มีปัญหานักเรียนออกกลางคัน และมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างดี (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2, 2560) ส่วนมุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายในของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี พบว่า สถานศึกษาในสังกัดทุกโรง มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งครบองค์ประกอบตามกฎกระทรวง และสถานศึกษาได้รับการประเมินภายนอกรอบสามครบทุกโรง อีกทั้งสถานศึกษามีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น โดยมีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน มีการวัดและประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน รวมทั้งส่งเสริมปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้กับนักเรียนในสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1, 2560) ส่วนมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี พบว่า ผู้บริหารและครูเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เช่น ได้รับรางวัลจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อีกทั้งข้าราชการครูได้รับการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ เป็นวิทยฐานะชำนาญการพิเศษเป็นจำนวนมาก ซึ่งครูได้มีการพัฒนาตนเองโดยเข้าร่วมการอบรมจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดขึ้น และการอบรมคู่มือพัฒนาครูที่ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดขึ้น และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากรของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการจัดสรรงบประมาณประจำปีให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการในภาพรวมทั้งการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและการพัฒนายกระดับคุณภาพการศึกษาตามบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้นๆ และทางสำนักงานเขต



พื้นที่การศึกษาจะมีการตรวจสอบงบประมาณภายในสถานศึกษาอีกด้วย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2, 2560)

ดังนั้น หากเราจะประยุกต์การประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard : BSC) ใช้ในสถานศึกษาก็จะสามารถเป็นกลไกช่วยให้สามารถควบคุมการทำงานเป็นไปตามแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และแปลจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติได้ โดยเริ่มจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยความสำเร็จด้วยการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) นั้นเอง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์สู่เป้าหมายด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ การเรียนรู้ประสบการณ์ของผู้เรียน ความหลากหลาย และการจัดการทรัพยากรในการกำหนดมุมมองของสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้ให้แตกต่างจากหลักการเดิมได้ (วีระเดช เชื้อนาม, 2550, น.44-45) ทางรัฐบาลนำโดยกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดเป้าหมายหลักของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ.2552-2561) คือ การพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ซึ่งสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญมากในการพัฒนาคน คือ การศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในระบบโรงเรียนที่ถือเป็นรากฐานของการพัฒนาคน การจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ทั้งนี้การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านต่างๆ หลายปัจจัย จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินแบบสมดุล ของ บัญชา ศิริเรืองชัย (2551); บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา (2556); อริยา คงเพียรภาค (2554); ชฎาภรณ์ บรรเลงรัมย์ (2552); พิจิตร พรหมจรรย์ (2553); ภาควุฒิ นันทปรีชา (2555); อมรศิริ ดิสสร (2556); เกริกเกียรติ อินเกตุ (2555); ศินารถ ศิริจันทพันธุ์ (2552); รัตนา คำทองเสน (2559); Abedalqader Rebabah (2016) and Rowland Migok Misawo (2016) พบว่า มีปัจจัยคือ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) ภาวะผู้นำ 3) แรงจูงใจ 4) เทคโนโลยีและนวัตกรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้วิจัยมีความสนใจว่ามีปัจจัยทางการบริหารใดบ้างที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาและบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุผล สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของรัฐต่อไป อีกทั้งเพื่อประโยชน์และเป็นแนวทางสำหรับการแก้ปัญหา พัฒนา ปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา

1.2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา

### 1.3 คำถามของการวิจัย

1.3.1 การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา อยู่ในระดับใด

1.3.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา อยู่ในระดับใด

1.3.3 ปัจจัยใดบ้างส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา

### 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ ดังนี้

1.4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.4.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 3,214 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิ.ย.2560)

1.4.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 359 คน ใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และมีความคลาดเคลื่อน  $\pm 10$  (ศิริชัย กาญจนวาติ; ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และ ดิเรก ศรีสุขโข, 2551) โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) และสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.4.2.1 ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่

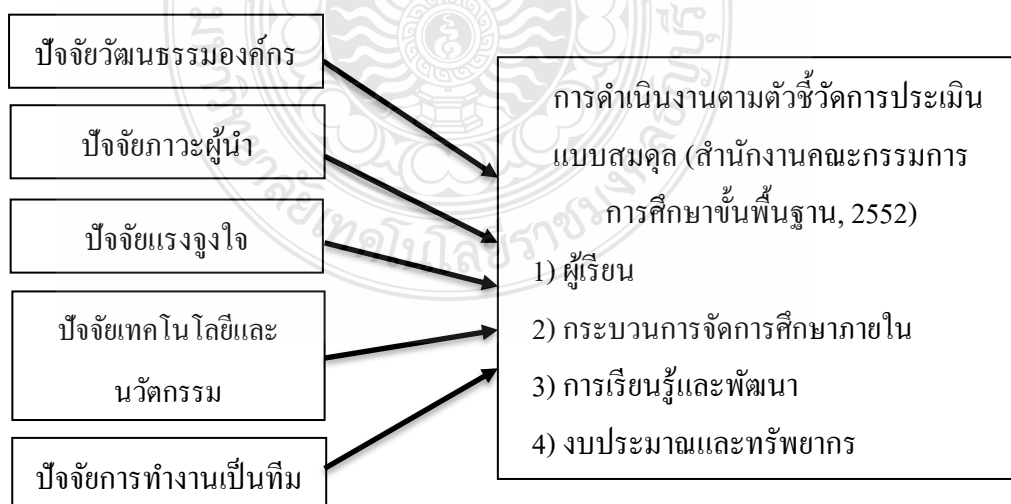
- 1) วัฒนธรรมองค์กร
- 2) ภาวะผู้นำ
- 3) แรงจูงใจ
- 4) เทคโนโลยีและนวัตกรรม
- 5) การทำงานเป็นทีม

1.4.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ได้แก่

- 1) ผู้เรียน
- 2) การบริหารจัดการศึกษา
- 3) การเรียนรู้และพัฒนา
- 4) งบประมาณและทรัพยากร

## 1.5 กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทางการบริหาร จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินแบบสมดุลของ บัญชา ศิริเรืองชัย (2551); บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา (2556); อริยา คงเพียรภาค (2554); ชฎาภรณ์ บรรเลงรัมย์ (2552); พิจิตร พรหมจรรย์ (2553); ภาควณิ นันทปรีชา (2555); อมรศิริ ดิสร (2556); เกริกเกียรติ อินเกตุ (2555); ศินารถ ศิริจันทพันธุ์ (2552); รัตนา คำทองเสน (2559); Abedalqader Rebabah (2016) and Rowland Migok Misawo (2016) ซึ่งปัจจัยที่ผู้วิจัยนำมาทำการวิจัยครั้งนี้ คือ 1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร 2) ปัจจัยภาวะผู้นำ 3) ปัจจัยแรงจูงใจ 4) ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม และ 5) ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ส่วนตัวแปรตามคือ การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ซึ่งมีมุมมอง 4 มุมมอง ตามกรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552) โดยนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ได้แก่

1.6.1.1 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนพฤติกรรม ค่านิยมของสมาชิกภายในองค์กรที่ได้รับการกำหนดร่วมกัน และถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความรู้สึกแบบเดียวกันและเดินไปในทิศทางเดียวกัน

1.6.1.2 ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหนึ่งที่สามารถชักจูง โน้มน้าวให้บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลมีพฤติกรรมคล้อยตาม และยอมปฏิบัติตามกิจกรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ

1.6.1.3 แรงจูงใจ หมายถึง การสร้างจุดมุ่งหมายในการทำงานโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น และรับฟังข้อเสนอแนะ ให้ความสนใจต่อสมาชิก มีการสร้างขวัญกำลังใจ มีการจัดระบบงานและมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของสมาชิก สร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้สมาชิกได้มีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

1.6.1.4 เทคโนโลยีและนวัตกรรม หมายถึง การนำเอาวิธีทางวิทยาศาสตร์ให้เกิดกระบวนการ วิธีการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีการปรับปรุงและพัฒนาขึ้นใหม่

1.6.1.5 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไว้วางใจกัน มีความรับผิดชอบต่องาน มีการติดต่อสื่อสารประสานงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6.2 การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard) หมายถึง การดำเนินงานตามระบบการบริหารงานและประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่อาศัยการนำกระบวนการวัดผล และการวางแผนกลยุทธ์ผสมผสานความเข้าด้วยกัน โดยกำหนดเครื่องมือในการบริหาร กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม กลยุทธ์ กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา ประกอบด้วย มุมมอง 4 มุมมอง คือ

1.6.2.1 ผู้เรียน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูภายในสถานศึกษาดำเนินการผลิตนักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีทักษะในการดำรงชีวิต มีคุณธรรม มั่นใจในตนเอง กล้าแสดงออก มีความเป็นไทย มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.6.2.2 กระบวนการจัดการศึกษาภายใน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีรูปแบบการจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับทุกกลุ่มเป้าหมาย มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น มีรูปแบบและเทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่เพียงพอและทันสมัย มีกระบวนการประกันคุณภาพภายใน มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการประชาสัมพันธ์

1.6.2.3 การเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความรู้ ความสามารถ และจิตวิญญาณในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.6.2.4 งบประมาณและทรัพยากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีการปฏิบัติเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรที่เพียงพอเหมาะสม และใช้อย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มีการใช้งบประมาณตรงตามที่วางแผน เปิดโอกาสให้แหล่งการเงินภายนอก หรือมูลนิธิ มาสนับสนุน

## 1.7 ประโยชน์ที่จะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย ดังต่อไปนี้

1.7.1 เพื่อเป็นข้อมูลให้แก่ผู้บริหารในการนำไปพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้สามารถบริหารงานของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7.2 เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดนโยบายต่อไปได้

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของ  
สถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard)
  - 2.1.1 ความหมายของการประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard)
  - 2.1.2 แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard)
  - 2.1.3 องค์ประกอบของการประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard)
  - 2.1.4 กระบวนการจัดทำประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard)
  - 2.1.5 ประโยชน์ของการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard)
  - 2.1.6 การนำการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้
- 2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล
  - 2.2.1 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร
  - 2.2.2 ปัจจัยภาวะผู้นำ
  - 2.2.3 ปัจจัยแรงจูงใจ
  - 2.2.4 ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม
  - 2.2.5 ปัจจัยการทำงานเป็นทีม
- 2.3 สภาพสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี
  - 2.3.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
  - 2.3.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

### 2.1.1 ความหมายของการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

การประเมินแบบสมดุล มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ศึกษาและให้ความหมายของการประเมินแบบสมดุล ไว้ดังนี้

แคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2000) ได้คิดและพัฒนาวิธีการสมดุลมาตั้งแต่ปี ค.ศ.1990 โดยใช้เครื่องมือวัดประสิทธิผลขององค์กรที่ครอบคลุมมิติในการจัดการ 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต อีกทั้งได้พัฒนาวิธีการแบบสมดุลต่อไปจนสามารถใช้เป็นระบบในการบริหารจัดการที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการเชื่อมโยงและการสื่อสารภายในองค์กรซึ่งช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องและมุ่งมั่นในสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต และนอกจากนี้ได้อธิบายหลักการพร้อมชี้ให้เห็นความหมายไว้ ดังนี้

1) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ และแนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม กลยุทธ์ กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2) ให้ความสำคัญในการวัดผลงานทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน แต่เป้าหมายของการดำเนินงานแบบดุลยภาพมีมากกว่าการวัดผลและการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการเงิน และด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่ด้านการเงิน การดำเนินงานแบบดุลยภาพเป็นกระบวนการวิเคราะห์ พันธกิจ และกลยุทธ์ไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์และการวัดผล

3) เป็นมากกว่าเทคนิคหรือกระบวนการการวัดผล แต่เป็นระบบการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ในระยะยาว

4) เป็นเครื่องมือช่วยนำทางให้ผู้บริหารไปสู่ความสำเร็จหรือการแข่งขันในอนาคต

5) ช่วยให้ผู้บริหารมีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายของหน่วยงาน สามารถแปลงกลยุทธ์ไปสู่การวัดผลที่ชัดเจน ซึ่งทำให้มีการวัดยุทธศาสตร์และการบริหารเป็นไปอย่างมีระบบ

นงเยาว์ แคนสุข (2555, น.63) ได้ให้ความหมายของการประเมินแบบสมดุล ไว้ว่า การประเมินแบบสมดุล เป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรสามารถนำปัจจัยหลักทางกลยุทธ์ขององค์กรแปลงไปสู่การปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือสำหรับองค์กรในการพิจารณาผลสำเร็จของการทำงานโดยผ่านมุมมองด้านผลผลิต : ผู้เรียน ชุมชน ด้านกระบวนการภายใน ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาองค์กร โดยทำหน้าที่ที่สำคัญ คือ เป็นตัวสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าใจยุทธศาสตร์

ตรงกันและสามารถร่วมแรงร่วมใจผลักดันให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งไว้

ชมพูนุท หิริโกกุล (2555, น.19) ได้ให้ความหมายของการประเมินแบบสมดุล ไว้ว่า การประเมินแบบสมดุล หมายถึง ระบบการบริหารงานและประเมินผลการปฏิบัติงานที่อาศัยการนำกระบวนการวัดผลและการวางแผนกลยุทธ์ผสมผสานเข้าด้วยกัน โดยกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการบริหาร กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมกลยุทธ์ กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และสะท้อนใน 4 มุมมอง อันได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

มณฑลภรณ์ ภักดีชน (2555, น.38) ได้ให้ความหมายของการประเมินแบบสมดุล ไว้ว่า การประเมินแบบสมดุล หมายถึง เครื่องมือในการบริหารองค์การทั้งหมดที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารองค์การ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินเป็นกลไกในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติ การกำกับ และติดตามผลการดำเนินงานประกอบด้วยมุมมองด้านต่างๆ 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

พศุ เศษะรินทร์ (2551, น.20) ได้ให้ความหมายของการประเมินแบบสมดุล ไว้ว่า การประเมินแบบสมดุล เป็นมากกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ (Alignment and Focused)

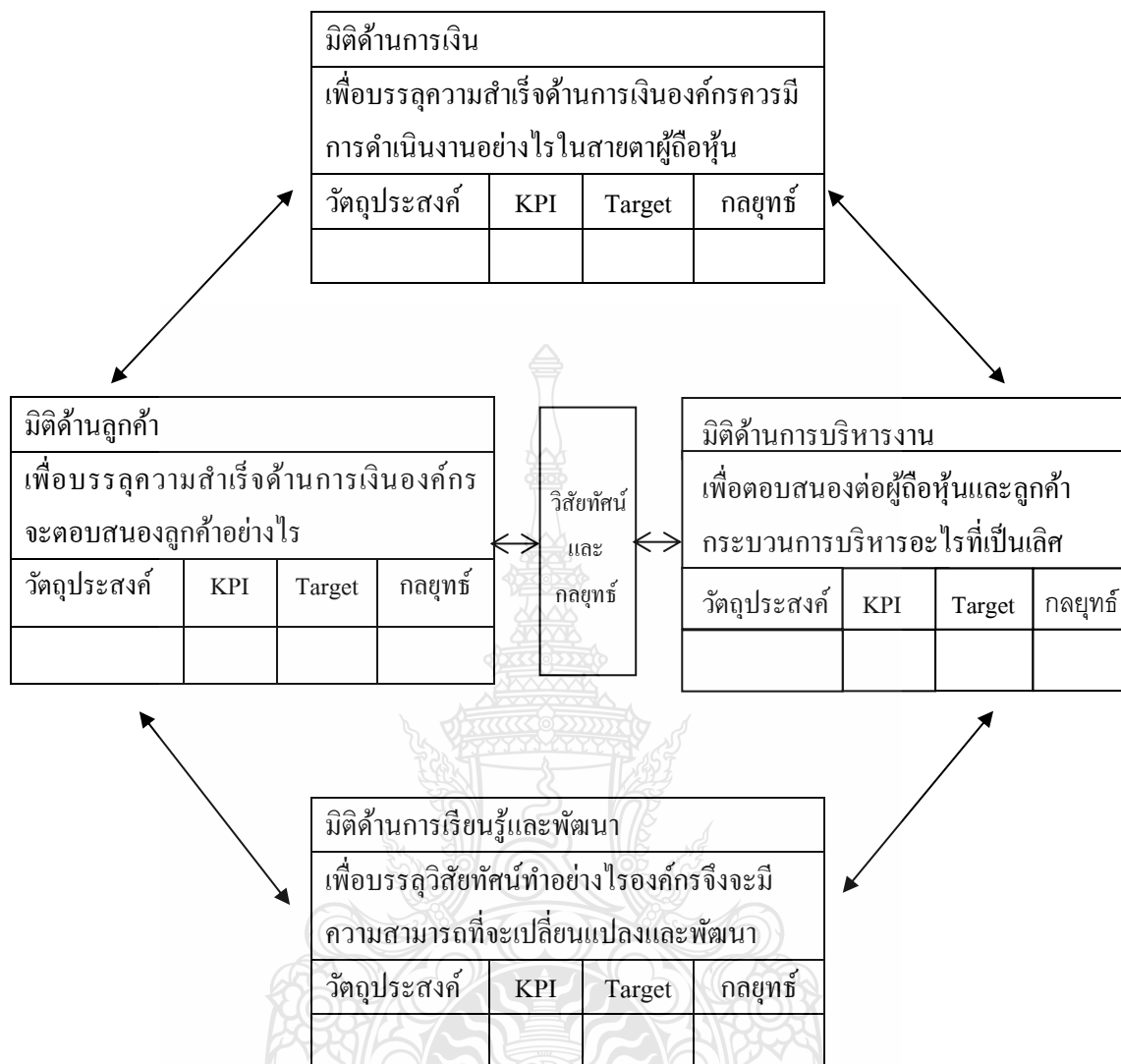
ราชบัณฑิตยสถาน (2555, น.48) ได้ให้ความหมายของการประเมินแบบสมดุล ไว้ว่า การประเมินแบบสมดุล หมายถึง เทคนิคการประเมินที่คำนึงถึงความสมดุล 4 มิติ คือ มิติผู้รับบริการ มิติการเงิน มิติการบริหารจัดการ และมิติวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยพัฒนาตัวบ่งชี้หลักของความสำเร็จในแต่ละมิติ เพื่อใช้ในการสื่อสารการปฏิบัติงาน และการประเมินคุณภาพขององค์การ

ดังนั้น สรุปได้ว่า การประเมินแบบสมดุล เป็นระบบการบริหารงานและประเมินผลการปฏิบัติงานที่อาศัยการนำ กระบวนการวัดผลและการวางแผนกลยุทธ์ผสมผสานความเข้าด้วยกัน โดยกำหนดเครื่องมือในการบริหาร กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม กลยุทธ์ กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา



### 2.1.2 แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard)

การประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard) ถูกพัฒนาขึ้นโดย โรเบิร์ต แคปแลน (Robert S. Kaplan) ศาสตราจารย์ทางด้านบัญชีแห่ง “Harvard Business School” และ เดวิด นอร์ตัน (David Norton) ผู้ก่อตั้งและประธานบริษัท “Renaissance Solution” และบริษัท “Nolan Norton and Company” โดยทั้งสองได้มีการศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี ค.ศ. 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ซึ่งทั้งคู่เห็นว่าการประเมินผลด้านการเงินนั้นไม่เพียงพอสำหรับการแข่งขันในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินผลด้านการเงิน ไม่สามารถวัดสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ชื่อเสียง หรือ ภาพพจน์ขององค์กร นอกจากนี้การประเมินผลด้านการเงิน ยังบอกให้เรารู้แต่เฉพาะสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วในอดีตโดยไม่สามารถบอกให้รู้ปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้นในอนาคต ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กรแทนที่จะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) เป็นหลัก ควรจะพิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง (Perspectives) ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) และได้ตีพิมพ์ผลงานในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ.1992 จากจุดนั้นทำให้แนวคิดทางด้าน Balanced Scorecard เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ทั่วโลก โดยในแต่ละมุมมองต้องมีความเชื่อมโยงกันในลักษณะเหตุผล (Cause effect relation) กล่าวคือ เมื่อองค์กรคาดหวังจะมีผลประกอบการที่ดี มียอดขายและกำไรที่ดี ผลประกอบการหรือผลลัพธ์ทางการเงินที่ดีนั้นก็เกิดเป็นผลมาจากการที่องค์กรได้รับการยอมรับจากตลาดและลูกค้า การที่ลูกค้ายอมรับในผลิตภัณฑ์ขององค์กรก็เป็นเพราะองค์กรมีความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ มีกระบวนการภายในที่ดี ซึ่งมีสาเหตุมาจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์กรในด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ (พสุ เดชะรินทร์, 2551) ซึ่งความสัมพันธ์ของทั้ง 4 มุมมองตามแนวคิดเบื้องต้นของ Balanced Scorecard สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ของทั้ง 4 มุมมองตามแนวคิดเบื้องต้นของ Balanced Scorecard  
(จักรา จันทรฉาย, 2553, น.109)

โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วย ช่อง 4 ช่อง ได้แก่

1) วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง โดยวัตถุประสงค์ในที่นี้  
หมายถึง สิ่งที่ต้องการบรรลุหรืออยากจะไปให้ถึง

(1.1) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้  
การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่นๆ

(1.2) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่  
เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอลูกค้าที่มีคุณภาพ การ  
บริการที่รวดเร็ว

(1.3) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็ว หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

(1.4) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี

2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการบอกว่างค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

(2.1) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

(2.2) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมดหรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น

(2.3) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ

3) เป้าหมาย (Target) ได้แก่ ตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ เช่น

(3.1) เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

(3.2) เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

4) ความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ดังนั้น สรุปได้ว่า แนวคิดเบื้องต้นของการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เชื่อมโยงกันในลักษณะเหตุผลใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองกระบวนการภายใน และมุมมองการเรียนรู้และพัฒนา

#### 2.1.3 องค์ประกอบของการประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard)

แคปตัน และ นอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2000) ได้อธิบายว่าการประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard) ประกอบด้วย มุมมอง 4 มุมมอง ซึ่งจะทำให้มองเห็นถึงกลยุทธ์ที่จะใช้สำหรับการสร้างคุณค่าจากมนุษย์ ทั้ง 4 มุมมอง (เสาวพงษ์ ยมาพงษ์, 2550) ดังนี้

### 2.1.3.1 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ภายใต้มุมมองด้านลูกค้ามีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมุมมองด้านลูกค้า ดังต่อไปนี้

Kaplan & Norton (1998, pp.67-68) ได้กล่าวในมุมมองด้านลูกค้าหลักที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญมี 5 ประการด้วยกัน คือ ส่วนแบ่งการตลาด การรักษาลูกค้าเก่าการเพิ่มลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้าความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า วัตถุประสงค์หลักทั้ง 5 ประการ จัดเป็นวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเป็นผลลัพธ์ (Outcome or Lags) ซึ่งองค์กรจะทราบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจ หรือมีลูกค้าใหม่เมื่อใด (Drivers or Leads) ที่จะทำให้เกิดผลทั้ง 5 ประการ ซึ่งในการหาตัวเหตุหรือตัวชี้หน้านั้นต้องเริ่มจากการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า เป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจนก่อนและแสวงหาคูณค่าที่ต้องนำเสนอความต้องการของลูกค้า

สาร์ตต์ ลิมประยูร (2555) กล่าวว่า มุมมองด้านลูกค้า เป็นมุมมองที่ต้องพิจารณาถึงคุณค่าว่าจะอะไรเป็นคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าหันมาให้ความสนใจในสินค้าหรือบริการขององค์กร โดยในองค์กรภาคธุรกิจมุมมองด้านลูกค้าจะช่วยให้ทราบว่าบุคคลใดเป็นลูกค้าขององค์กร ซึ่งก็คือ การเสนอคุณค่าให้กับลูกค้าการประเมินหลักจะพิจารณาจากการสำรวจความพึงพอใจ และประเมินจากองค์ประกอบอื่น อาทิ

- 1) ราคา โดยองค์กรที่กำหนดวัตถุประสงค์ด้านราคา มักจะเป็นองค์กรที่เน้นการแข่งขันทางด้านราคาเป็นหลักหรืออยู่ในธุรกิจการแข่งขันราคาเป็นสำคัญ
- 2) คุณภาพของสินค้า ซึ่งทุกองค์กรจะต้องนำเสนอให้กับลูกค้า
- 3) การบริการ
- 4) ด้านเวลา โดยทั่วไปเป็นระยะเวลาในการบริการ เวลาในการจัดส่งสินค้า ซึ่งอาจเป็นเวลามาตรฐาน หรือเวลารวดเร็วที่สุด
- 5) ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี ในธุรกิจหลายประเภทชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากลูกค้าจะเข้ามาซื้อหรือใช้บริการเนื่องจากชื่อเสียงและภาพลักษณ์

สำหรับองค์กรภาครัฐ มุมมองด้านลูกค้า มุมจะเป็นมุมมองของประชาชนทั่วไป ที่ได้รับการบริการจากรัฐ ซึ่งโดยทั่วไปก็จะประเมินผลจากการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้มารับบริการนั่นเอง

จักร ดิงศัทพ์ (2550, น.24) กล่าวว่า มุมมองด้านลูกค้า ในหน่วยธุรกิจเราจะมีวิธีการใดในการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ด้านการเงิน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, น.11) กล่าวว่า มุมมองด้านนักเรียน เป็นการพิจารณาความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับคุณลักษณะของนักเรียนที่คาดหวัง

พชรณัฐ หิริโกกุล (2554, น.8) กล่าวว่า มุมมองด้านนักเรียน หมายถึง นักเรียนได้เรียนจนจบหลักสูตรการศึกษาภาคบังคับ/การศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ และผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีทักษะในการดำรงชีวิต มีคุณธรรม มั่นใจในตนเองกล้าแสดงออก ประสบความสำเร็จในด้านการแข่งขัน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น จำนวนนักเรียนที่ออกกลางคันลดลง รวมถึงป้องกันปัญหาเสียดสีและความประพฤติดี หรือขาดระเบียบวินัยของนักเรียน กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมไว้ในหลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน ตลอดจนได้รับยอมรับจากสังคมภายนอกสถานศึกษา

สุพรรณ อินทะชัย (2555, น.16) กล่าวว่า มุมมองด้านนักเรียน หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการดำเนินการผลิตนักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์ มีทักษะในการดำรงชีวิต มั่นใจในตนเอง และมีความเป็นไทย

ดังนั้น สรุปได้ว่า มุมมองด้านนักเรียน หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการดำเนินการผลิตนักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีทักษะในการดำรงชีวิต มีคุณธรรม มั่นใจในตนเอง กล้าแสดงออก มีความเป็นไทย มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น

#### 2.1.3.2 มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal Process Perspective)

ภายใต้มุมมองกระบวนการภายในผู้บริหารจะต้องศึกษาการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในปัจจุบันและกำหนดเป็นความสามารถในการแข่งขันที่โดดเด่นเพื่อตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสร้างกระบวนการใหม่ที่เสริมสร้างความแข็งแกร่งในการปฏิบัติงาน และเพิ่มโอกาสในการแข่งขันใหม่ ๆ ให้กับองค์กรตามแนวกลยุทธ์ที่เลือกไว้จากนั้นกำหนดเครื่องมือที่สามารถประเมินผลงานตามกระบวนการและความสามารถในการแข่งขันทั้งนี้เพื่อในการบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านการเงินและลูกค้าในการวัดผลแบบดั้งเดิมมุ่งเฉพาะการติดตามและปรับปรุงราคาคุณภาพ และระยะเวลาของกระบวนการทางธุรกิจที่เป็นอยู่ แต่ตามการดำเนินงานตามแนวคิดแบบดุลยภาพ จะใช้ปัจจัยภายนอกที่คำนึงถึงการสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ลูกค้ามากำหนดกระบวนการภายใน

Kaplan & Norton (1998, pp.67-68) กล่าวว่า บริษัทจะต้องปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ให้สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเงินและลูกค้า โดยกระบวนการที่เอื้ออำนวย การดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 2 ประการ คือ

1) กระบวนการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า โดยพิจารณาเชื่อมโยงคุณค่าของกระบวนการปฏิบัติงาน ตั้งแต่การผลิต การตลาด และการบริการหลังการขาย โดยพิจารณาในด้านคุณภาพ ค่าใช้จ่าย เวลา และคุณลักษณะของผลงาน

2) กระบวนการในนวัตกรรม เป็นการศึกษาความต้องการและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า เพื่อความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในอนาคต ได้แก่ การวิจัยการออกแบบและกระบวนการพัฒนาการผลิตภัณฑ์ (บริการ) ที่สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่และตลาดใหม่ การพัฒนานวัตกรรมในกระบวนการเป็นสิ่งที่สำคัญของมุมมองด้านกระบวนการภายใน จุดสำคัญของการพัฒนากระบวนการ คือ การให้ความสำคัญในสิ่งต่อไปนี้ การชี้เฉพาะถึงคุณลักษณะของพื้นที่ ตลาดที่องค์กรจะต้องสร้างความพึงพอใจด้วยสินค้าและบริการในอนาคต ตลอดจนการออกแบบและพัฒนาสินค้าและการส่งของ ซึ่งเป็นแนวทางที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการศึกษาวิจัย ออกแบบและพัฒนากระบวนการในการพัฒนาสินค้าใหม่พัฒนาการบริการและสร้างตลาด

กระบวนการปฏิบัติสำคัญที่องค์กรจะต้องกำหนดให้ได้ว่า ต้นทุน คุณภาพ เวลา และคุณลักษณะการปฏิบัติการ ควรเป็นอย่างไรที่จะสามารถทำให้คุณภาพสินค้าและการบริหารที่เป็นเลิศแก่ลูกค้าเป้าหมายในปัจจุบัน รวมไปถึงกิจกรรมบริการหลังการขายด้วย

อีกประการหนึ่ง ระบบสารสนเทศมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารแบบดุลยภาพ เพื่อการสร้างระบบข่าวสารที่สื่อกลับให้ผู้บริหารได้ทราบว่ากระบวนการที่เลือกใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามกลยุทธ์นั้นมีปัญหาหรือไม่ กระบวนการที่เลือกใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์นั้น มีปัญหาหรือไม่ หรือมีข้อบกพร่องหรือไม่อย่างไร ได้อย่างรวดเร็วอันเป็นผลให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการได้ดี และเหมาะสมมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างระบบสื่อภายในองค์กรระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ตลอดจนสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเพิ่มขึ้นอีกด้วย

ธีรภัทร์ เสรีรังสรรค์ และ ยุทธพร อิศรชัย (2555, น.66-69) กล่าวว่า มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน เป็นการพิจารณาว่ามีกระบวนการอะไรบ้างที่ก่อให้เกิดคุณค่า เช่น ถ้ามองว่าสินค้าหรือบริการมีคุณภาพดี ต้องพิจารณาว่ากระบวนการอะไรภายในองค์กรที่ส่งผลให้สินค้าหรือบริการมีคุณภาพ โดยในการกำหนดกระบวนการภายในที่สำคัญขององค์กรนั้นจะต้อง

เริ่มต้นจากคุณค่าหรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการก่อน หลังจากนั้นก็พิจารณาต่อไปว่าอะไรคือ กระบวนการ หรือขั้นตอนที่สำคัญที่องค์กรต้องทำเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ต่อมาก็พิจารณากระบวนการหลักๆ 4 ประการ ได้แก่ กระบวนการด้านนวัตกรรม กระบวนการบริหารลูกค้า กระบวนการด้านการดำเนินงาน และกระบวนการด้านสังคม โดยแต่ละด้านมีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

กระบวนการด้านนวัตกรรม (innovation) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ภายในองค์กร ซึ่งตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์ก็ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร เช่น จำนวนสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ร้อยละของความอยู่รอดของสินค้าใหม่

กระบวนการด้านการบริหารลูกค้า (customer relationship management process) ถือเป็นกระบวนการสำคัญที่เกือบทุกองค์กรควรมี โดยกระบวนการบริหารลูกค้าก็อาจแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร บางแห่งมุ่งบริการหน้าร้าน บางแห่งมุ่งบริการหลังการขาย เป็นต้น

กระบวนการดำเนินการภายใน (operation process) มีหลายกระบวนการแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ซึ่งมีหลายกระบวนการ อาทิ การผลิตสินค้าและบริการ การจัดส่งสินค้าและบริการไปให้ลูกค้า การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

กระบวนการปฏิบัติตามความต้องการของสังคม (regularity process) เป็นกระบวนการตอบสนองต่อสังคม อาทิ การรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล การรักษาสภาพแวดล้อม เป็นต้น

จักร ดิงศัทธีย์ (2550, น.24) กล่าวว่า มุมมองด้านกระบวนการภายใน ในหน่วยธุรกิจนั้น กระบวนการใดที่เราต้องโดดเด่นจึงจะสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และผู้ถือหุ้นได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, น.11) กล่าวว่า มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน เป็นการพิจารณาผลสำเร็จและแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการ และการจัดกระบวนการเรียนการสอน

พชรณัฐ หิริ โกกุลล์ (2554, น.7) กล่าวว่า มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน หมายถึง การปฏิบัติเพื่อให้มีรูปแบบการจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับกลุ่มทุกกลุ่ม เป้าหมาย การทำงานเป็นทีม บุคลากรทุกฝ่ายพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีเครือข่ายและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีหลักสูตรสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น มีรูปแบบและเทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและมีเฉพาะทาง มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ที่เพียงพอและทันสมัย สถานศึกษามีกระบวนการประกันคุณภาพภายใน

พัชรี สุขจูง (2557, น.10) กล่าวว่า มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษา ภายใน หมายถึง การบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร การจัดระบบการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการประชาสัมพันธ์ การพัฒนาหลักสูตรและบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย และมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ดังนั้น สรุปได้ว่า มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน หมายถึง การปฏิบัติเพื่อให้มีรูปแบบการจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับทุกกลุ่มเป้าหมาย มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น มีรูปแบบและเทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่เพียงพอและทันสมัย มีกระบวนการประกันคุณภาพภายใน มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการประชาสัมพันธ์

#### 2.1.3.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นมุมมองที่สำคัญมาก เพราะที่สุดแล้ว การที่องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ทางด้าน การเงิน ลูกค้านี้และกระบวนการภายในย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งนี้เพื่อการเติบโตและการปรับปรุงในระยาว โดยการเรียนรู้ได้มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาไว้ ดังต่อไปนี้

Kaplan & Norton (1998, pp.129-132) กล่าวว่า การวัดผลทางด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา มาจาก 3 ส่วน คือ ความพึงพอใจของพนักงาน การรักษาพนักงาน และผลิตภาพของพนักงาน ซึ่งความพึงพอใจของพนักงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร สามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้เป็นระบบ และผลงานที่ทำได้มีประสิทธิภาพ โดยองค์กรจะต้องพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานยกระดับเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความแม่นยำต่อการตัดสินใจและปฏิบัติงาน รวมทั้ง จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และพัฒนา

สาร์ตล์ ลัมประยูร (2555) กล่าวว่า มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเป็น ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ และยังเป็นหลักประกันความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต มุมมองนี้เป็นความพยายามที่จะตอบคำถามว่า องค์กรยังสามารถปรับปรุงพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องต่อไปอีกหรือไม่ องค์กรยังสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มใหม่ๆ ได้อีกหรือไม่ ซึ่งการประเมินผลในมุมมองนี้ อาจพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงโครงสร้างกระบวนการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยีขององค์กร การใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร ซึ่งเหล่านี้จะสนับสนุนความสำเร็จในสามมุมมองข้างต้น ตัวอย่างตัวชี้วัดใน



มุมมองนี้ อาทิ จำนวนวันในการอบรมต่อคนต่อปี อัตราการเข้าออกของบุคลากร อัตราการขาดงาน ร้อยละของข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปปฏิบัติ เป็นต้น

จักร ดิงศกัณฑ์ (2550, น.24) กล่าวว่า มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาใน หน่วยธุรกิจนั้น เราจะมีวิธีการใดในการประสานความสอดคล้องของบุคลากร ระบบและวัฒนธรรม องค์กร ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการหลักๆ ขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, น.11) กล่าวว่า มุมมอง ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นการพิจารณาปัจจัยที่ใช้ขับเคลื่อนให้นักเรียนได้รับการพัฒนา คุณภาพตามที่คาดหวัง ได้แก่ การสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนา ศักยภาพและทักษะของครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา การเพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนใน การใช้นวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนา

พชรณัฐ หิริโกกุล (2554, น.8) กล่าวว่า มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับมีความสามารถทางการศึกษา ตามมาตรฐานวิชาชีพ และมีจรรยาบรรณตามที่กำหนด มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้และบริหาร มีวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานที่เน้นด้านการบริการและมุ่งผลสัมฤทธิ์ หน่วยงานและ สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่ดี และมีมาตรฐานมีครูเพียงพอและตรงกับสาขาที่สอน

ดวงเดือน วณิชชากร (2559, น.8) กล่าวว่า มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง การแสดงความเป็นครูมืออาชีพ ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ความสามารถ และจิตวิญญาณในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเพิ่ม ศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ดังนั้น สรุปได้ว่า มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง ผู้บริหารและครู มีความรู้ความสามารถ และจิตวิญญาณในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการเพิ่มศักยภาพในการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

#### 2.1.3.4 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Financial Perspective)

ภายใต้มุมมองด้านการเงิน มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ มุมมองด้านการเงิน ดังต่อไปนี้

Kaplan & Norton (1998, pp.48-50) ได้กล่าวถึงมุมมองที่สะท้อนผลการ ดำเนินงานทางการเงินว่า สามารถแบ่งออกเป็น 3 ช่วงตามวงจรของธุรกิจ คือ ช่วงเจริญเติบโต ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของวงจรธุรกิจ ซึ่งบริษัทควรมีสินค้าและบริการที่ดีช่วยสนับสนุนการเจริญเติบโต ถูกค้าและภูมิภาค เป็นต้น พอเข้าสู่ช่วงต่อเนื่อง องค์กรจะมีเป้าหมายในการรักษาส่วนแบ่งการตลาด

และ การเจริญเติบโต โดยจะต้องลงทุนในด้านความสามารถทางการผลิตและพัฒนาอย่างต่อเนื่องมากกว่าในช่วงการเจริญเติบโต ตัววัดทางการเงินจะเน้นที่กำไรสุทธิกำไรขั้นต้นผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นต้น สำหรับธุรกิจที่อยู่ในวัฏจักรช่วงเก็บเกี่ยว ซึ่งจะเป็นระยะเวลาที่ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนใน 2 ช่วงแรกวัตถุประสงค์ทางการเงิน ในช่วงนี้เน้นถึงกระแสเงินสดที่ได้จากการดำเนินงานเป็นหลัก ซึ่งในการพัฒนาวิธีการแบบดุลยภาพนั้นผู้บริหารระดับสูง และผู้รับผิดชอบทางการเงินจะต้องสามารถแจกแจงให้ได้วัตถุประสงค์ทางการเงินเป็นอย่างไร และใช้เครื่องมือทางการเงินใดเป็นตัวชี้วัด อย่างไรก็ตามจากการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเกิดขึ้นตลอดเวลา อาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทางการเงินให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงด้วย

ธีรภัทร์ เสรีรังสรรค์ และ ยุทธพร อิศรชัย (2555, น.66-69) กล่าวว่า มุมมองด้านการเงินเป็นปัจจัยดั้งเดิมที่นำมาใช้ในการประเมินองค์กร โดยมีจุดเน้นที่สมรรถภาพในการเงินขององค์กร สำหรับองค์กรธุรกิจจะเป็นการสะท้อนถึงความมุ่งมั่นของผู้ประกอบการในการแสวงหากำไร หรือการสร้างความสำเร็จและมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ การประเมินผลตามมุมมองนี้จึงนิยมใช้ระบบบัญชีเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบเพื่อวิเคราะห์กระแสเงินสด การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน การจัดทำงบประมาณ โดยวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่มักจะเป็นเรื่องของการเพิ่มรายได้ ลดต้นทุน สำหรับตัวชี้วัดที่นิยมใช้วัดมุมมองทางการเงิน อาทิ

- 1) จำนวนรายได้ที่คิดเป็นตัวเงิน เช่น รายได้จากสินค้าใหม่ รายได้รวม รายได้จากลูกค้าใหม่
- 2) ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นของปีที่ผ่านมา
- 3) ร้อยละของรายได้จากแหล่งต่างๆ เทียบกับรายได้ทั้งหมด
- 4) อัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้
- 5) รายได้ต่อพนักงาน กำไรต่อพนักงาน ผลผลิตต่อพนักงาน ผลผลิตต่อชั่วโมงการทำงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มผลิตภาพ (productivity) ของงาน

สำหรับองค์กรภาครัฐ และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ย่อมแตกต่างจากองค์กรธุรกิจ เนื่องจากองค์กรเหล่านี้เป็นองค์กรสาธารณะไม่แสวงหากำไร และไม่มีผู้ใดเป็นเจ้าของเพียงลำพัง นอกจากนี้ระบบบัญชีภาครัฐในอดีตไม่ใช่ระบบบัญชีเชิงค่าง ทำให้องค์กรภาครัฐขาดข้อมูลที่จะสามารถออกรายงานทางการเงินได้ จึงไม่สามารถวิเคราะห์หาอัตราส่วนทางการเงินที่สะท้อนสภาพคล่องของกิจการ ดังนั้น จึงไม่อาจกำหนดได้เช่นเดียวกับภาคธุรกิจ นอกจากนี้หน่วยงานภาครัฐโดยทั่วไปไม่มีหน้าที่หลักในการแสวงหากำไรเข้าสู่องค์กร แต่เน้นการจัดสรรทรัพยากรภาครัฐไปถึงมือประชาชนอย่างทั่วถึง ดังนั้น ตัวชี้วัดที่เหมาะสมในมุมมองของความเป็น

องค์กรภาครัฐ คือ เรื่องความสามารถในการดำเนินการกิจตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นสำคัญ

นายอุท ขำเกลี้ยง (2551, น.48) กล่าวว่า มุมมองด้านการเงิน หมายถึง การวัดประสิทธิผลเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจให้แก่เจ้าของกิจการ ในด้านการเจริญเติบโตของรายได้ การเพิ่มกำไร และการลดลงของต้นทุน

จักร ดิงศักดิ์ (2550, น.24) กล่าวว่า มุมมองด้านการเงิน ในหน่วยธุรกิจนั้น อะไรคือ สิ่งที่คุณผู้อ่านของเราคาดหวังจากผลการดำเนินงานด้านการเงิน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, น.11) กล่าวว่า มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร เป็นการพิจารณาปัจจัยส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุภาพความสำเร็จในด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุน อัตราค่าจ้าง ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ

ดวงเดือน วณิชชากร (2559, น.8) กล่าวว่า มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร หมายถึง โรงเรียนมีภาคีเครือข่ายโรงเรียน และระบบเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ พี่เลี้ยงศึกษานิเทศก์ ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสม ใช้อย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

พชรณัฐ หิริ โกกุล (2554, น.8) กล่าวว่า มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร หมายถึง การปฏิบัติเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสม มีการใช้งบประมาณตรงตามที่วางแผน มีการเปิดโอกาสให้มูลนิธิ หรือแหล่งการเงินภายนอกมาสนับสนุนตลอดจนการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสถานศึกษา

ดังนั้น สรุปได้ว่า มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร หมายถึง การปฏิบัติเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรที่เพียงพอเหมาะสม และใช้อย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มีการใช้งบประมาณตรงตามที่วางแผน เปิดโอกาสให้แหล่งการเงินภายนอก หรือมูลนิธิมาสนับสนุน

โดยสรุป การประเมินแบบสมดุลในอดีตนั้นนำมาประยุกต์ใช้การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ในปัจจุบันได้นำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ แต่การกำหนดมุมมองนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กร ซึ่งแนวทางในการกำหนดมุมมอง/มิติดังที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดใน 4 มุมมองตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552) ดังนี้ คือ 1) มุมมองด้านผู้เรียน 2) มุมมองด้านการบริหารจัดการศึกษา 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา 4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

#### 2.1.4 กระบวนการจัดทำการประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard : BSC)

Kaplan & Norton (1998, pp.48-50) ได้เน้นจุดยืนของตนเองอยู่เสมอว่า การใช้การประเมินแบบสมดุล เป็นการแปลงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ให้เป็นวัตถุประสงค์ เพื่อนำไปกำหนดแนวทางการวัดผล และการจัดทำแผนงาน/โครงการ โดยได้เสนอว่าเสนอกระบวนการจัดทำการประเมินแบบสมดุล มี 4 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การทบทวนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 การเลือกหน่วยงานและกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ของแต่ละแผนก ฝ่าย เข้าเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือองค์กร

ระยะที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และการวัดผล

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาวัดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และการวัดผล 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 5 พิจารณาเกี่ยวกับการจัดวัตถุประสงค์และการวัดผล 4 มุมมอง

ระยะที่ 3 ออกแบบวิธีวัดผล

ขั้นตอนที่ 6 เชื่อมโยงวิธีวัดผลแต่ละมุมมอง

ขั้นตอนที่ 7 พิจารณากลยุทธ์ ร่างวัตถุประสงค์กลยุทธ์และการวัดผล

ระยะที่ 4 นำแผนการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 8 กำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 9 ประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และการวัดผลครั้งสุดท้ายก่อนจะออกปฏิบัติจริง

ขั้นตอนที่ 10 บูรณาการด้วยระบบบริหารของหน่วยงาน

พสุ เดชะรินทร์ (2551) ได้กล่าวว่า กระบวนการในการสร้างการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มีดังนี้

1) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานะพื้นฐานขององค์กร

2) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ขององค์กร

3) การกำหนดมุมมอง (Perspective) ด้านต่างๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจการมุมมองของแต่ละกิจการจะแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการดำเนินกิจการ

4) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง

5) ผู้บริหารระดับสูงต้องประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่จัดขึ้น

6) การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) และเป้าหมายสำหรับแต่ละมุมมองพร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ

7) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

Howard Rohm (บวร เทศารินทร์, 2550, น.315-316) นำเสนอขั้นตอนการทำการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ความสำเร็จ 9 ขั้นตอน สำหรับหน่วยงานในภาครัฐไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 4 สร้างแผนที่กลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 5 วัดผลงาน

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดแผนงาน

ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดซอฟต์แวร์

ขั้นตอนที่ 8 กำหนดความรับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ 9 ประเมินและการเปลี่ยนแปลง

#### 2.1.5 ประโยชน์ของการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

Kaplan & Norton (1996, p.84) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ที่นำมาใช้ในองค์กรไว้ ดังต่อไปนี้

1) สามารถจัดเตรียมกรอบการทำงานที่ลึกซึ้งกับผู้บริหาร เพื่อที่จะแปลงวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรไปสู่การวัดผลการดำเนินงาน

2) สามารถวัดผลการดำเนินงานโดยแปลงพันธกิจ (Mission) ไปสู่วัตถุประสงค์ และการวัดผลการดำเนินงานได้ โดยมีมุมมองต่างกัน 4 อย่าง คือ การเงิน ลูกค้า การปฏิบัติงานภายใน และการเรียนรู้

3) สามารถวัดการดำเนินงาน เพื่อจะบอกถึงตัวขับเคลื่อน (Driver) ในความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

4) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการปรับตัวของพนักงานทั้งหมดในองค์กร และแผนกต่างๆ ให้เข้าสู่เป้าหมายเดียวกัน

5) ใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรให้กับทุกคนได้รับรู้ทั่วทั้งองค์กรโดยอัตโนมัติ เพราะทุกคนในองค์กรมีกรอบการทำงานเดียวกันที่ต้องมาร่วมมือกันทำงานและหารือร่วมกัน

6) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ข้อมูลที่สำคัญต่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เพราะการประเมินแบบสมดุล ได้เอาปัญหาทั้ง 4 มิติมารวมได้ในรายงานฉบับเดียว จากประโยชน์ดังกล่าวในปัจจุบันการดำเนินงานแบบดุลยภาพจึงได้ถูกนำมาใช้เป็นกรอบกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน เพราะนอกจากจะเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ยังสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้

เดชะ บุญยะชัย (2553) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ไว้ดังนี้

ผู้บริหาร เพื่อเรียนรู้มุมมองสำคัญที่ส่งผลต่อการอยู่รอดขององค์กร กำกับสนับสนุนโครงการแผนงานระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องและบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร อีกทั้งเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน และถ่ายทอดสื่อสารถึงผู้ปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อปฏิบัติงานได้ตรงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างแท้จริง

ทุกคนในองค์กร เพื่อความเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งองค์กร ความอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและสร้างผลงานที่สนับสนุนองค์กรไปสู่จุดหมาย

พสุ เดชะรินทร์ (2551, น.31) กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ไว้ดังนี้

1) ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน  
2) ช่วยให้เห็นผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น  
3) ได้รับความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน

4) ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร

5) ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม

6) เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้าไว้ด้วยกัน ด้วยแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน

7) สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล

8) ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

9) ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กร โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่

10) ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป อีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร

พิพัฒน์ ก้องกิจกุล (2550, น.11) กล่าวว่า การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มีลักษณะพิเศษที่โดดเด่นมากๆ อยู่ 4 ประการ คือ

- 1) เป็นภาพสะท้อนจากบนลงล่าง (top-down) ของพันธกิจและกลยุทธ์ของบริษัท
- 2) เป็นการมองไปข้างหน้า
- 3) ผนวกรวมตัววัดต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกเข้าด้วยกัน
- 4) ช่วยทำให้คุณมีจุดมุ่งเน้น

2.1.6 การนำการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในปัจจุบันได้มีการนำเอาการประเมินแบบสมดุลมาใช้ในหน่วยงานต่างๆ ดังนี้

2.1.6.1 การนำการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในภาครัฐและองค์กรสาธารณะ หลายองค์กรได้มีการนำเอาการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้กับการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐเริ่มนำเอาการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาพัฒนาองค์กรราวปี พ.ศ.2544 โดยมีการอบรมสัมมนาหลักสูตรการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) หลักสูตรการบริหารจัดการมียุทธศาสตร์กันอย่างกว้างขวาง (นิรมิต เทียมตัน, 2555, น.155)

พสุ เดชะรินทร์ (2551, น.107) ได้กล่าวว่า การประยุกต์การประเมินแบบสมดุลในระบบราชการ ว่าปัจจุบันหลายหน่วยงานของไทยหลายๆ แห่งได้ เริ่มนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารดำเนินงานขององค์กรมาใช้มากขึ้น เช่น มหาวิทยาลัยต่างๆ รวมทั้งหน่วยงานราชการและโรงพยาบาลต่างๆ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยได้นำเอาหลักการประเมินแบบสมดุล และดัชนีตัวชี้วัดเข้ามาปรับใช้กับการดำเนินงานขององค์กรกันอย่างแพร่หลาย ในปัจจุบันทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เริ่มผลักดันให้หน่วยงานราชการทุกแห่งได้เริ่มมีการนำเอาระบบการประเมินผลการดำเนินการเข้ามาใช้มากยิ่งขึ้น โดยมุมมองอาจจะน้อยหรือมากกว่าที่มุมมองก็ได้

และในขณะเดียวกันมุมมองที่มีอยู่ก็ไม่จำเป็นที่จะต้องยึดตามต้นแบบดั้งเดิมก็ได้ เช่น กรณีการพัฒนา ระบบการบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ของทางสำนักงานข้าราชการพลเรือนที่ได้ปรับปรุงมุมมองดั้งเดิม ของการประเมินแบบสมดุลให้เหมาะกับราชการไทยมากยิ่งขึ้น โดยมีมุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ภายนอกองค์กร มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรม มุมมองด้านการเงิน ซึ่งภายใต้มุมมองด้านการเงินนั้น ไม่ได้มุ่งเน้นในเรื่องของการหารายได้หรือกำไรแต่อย่างใด แต่มุ่งเน้นความประหยัดและควมมีประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งความคุ้มค่าของการใช้ ทรัพยากรในการพัฒนา การประเมินแบบสมดุลสำหรับหน่วยงานระดับกรมของกระทรวงศึกษาธิการ แห่งหนึ่งก็ได้มีการปรับเปลี่ยนชื่อมุมมองต่างๆ ให้เข้ากับการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น โดยแทนที่ จะเป็นมุมมองด้านลูกค้าก็เป็นมุมมองด้านนักเรียนทุน และปรับเปลี่ยนมุมมองจากด้านการเงินเป็น ด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยมีการมุ่งเน้นและปรับเปลี่ยนมุมมองจากด้านการเงินเป็นด้าน งบประมาณและทรัพยากร โดยจะมีการมุ่งเน้นการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และเพื่อเป็นไปตาม พันธกิจมากกว่าสำหรับการกำหนดมุมมองหน่วยงานราชการ ประกอบด้วย

1) ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าองค์กรเปลี่ยนไปเป็นมุมมองด้านผู้มีส่วน เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) ซึ่งวัตถุประสงค์หลักๆ ภายใต้มุมมองนี้มุ่งเน้นต่อการให้บริการ และตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก แต่ในขณะเดียวกันหน่วยงานราชการจำนวนมาก ที่มีลูกค้าเป็นหน่วยงานราชการด้วยกัน ดังนั้น จึงเป็นไปได้ที่หน่วยงานราชการสามารถมีลูกค้าสอง กลุ่ม ได้แก่ หน่วยงานที่เป็นหน่วยงานราชการด้วยกันและประชาชน

2) ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุ่งเน้นที่จะพัฒนาองค์กรของ ตนเองให้ดีขึ้น และได้รับการรับรองจากหน่วยงานต่างๆ เช่น การได้รับมาตรฐานหรือหน่วยงาน ใดสะอาด

3) ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ซึ่งมักจะเป็นมุมมองล่างสุดในแผนที่ทาง กลยุทธ์ของหน่วยงานราชการจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับการแสวงหาผลกำไร แต่หลายๆ หน่วยงานราชการ ก็ยังมุ่งเน้นการได้มา ซึ่งงบประมาณหรือเงินทุนที่เพียงพอเพื่อที่จะให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ หน่วยงานราชการจึงได้เปลี่ยนชื่อจากมุมมองด้านการเงินเป็นมุมมองด้านทรัพยากรและงบประมาณ วัตถุประสงค์ภายใต้ มุมมองนี้มักจะเป็นในเรื่องของการได้มาของทรัพยากรและงบประมาณให้ เพียงพอกับความต้องการ และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

อมรศิริ ดิสสร (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร และ บริษัททั่วไปล้วนมีจุดประสงค์เดียวกันในการประกอบธุรกิจ คือ การเพิ่มผลผลิตของธุรกิจของตนเอง



ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบตัวเงินหรือความพึงพอใจ ซึ่งจากการวิเคราะห์ผลการวิจัย เห็นว่าคนในบริษัท ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นและความสำคัญต่อการทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็น เป็นในมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า หรือแม้กระทั่งด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต ซึ่งการบริหาร จัดการในแต่ละองค์กร และปัจจัยในการพัฒนาองค์กรก็แตกต่างกันออกไป แต่เครื่องมือที่จะช่วยใน การส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ คือ การนำหลักการบริหารจัดการแบบสมดุลมาประยุกต์ใช้เพื่อ ความสำเร็จต่อองค์กรตามปัจจัยของแต่ละบริษัท

ตัวอย่างการนำการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กร เช่น บริษัท Rockwater ซึ่งเป็นบริษัทด้านงานก่อสร้างและวิศวกรรมได้นำ ได้วางกลยุทธ์ของบริษัทซึ่ง แยกออกเป็น 5 ด้าน คือ

- 1) ให้บริการที่เหนือกว่าความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า
- 2) บรรลุถึงความพอใจในระดับสูงของลูกค้า
- 3) ทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในด้านความปลอดภัย ความเชื่อถือได้ของ เครื่องอุปกรณ์ การตอบสนองอย่างทันทีทันใด และประสิทธิผลทางด้านต้นทุน
- 4) สรรหาว่าจ้าง และรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพสูง
- 5) ทำให้ความคาดหวังของผู้ถือหุ้นเป็นจริงได้

โดยการใช้การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ผู้บริหารระดับ อาวุโสของ Rockwater ได้แปลงกลยุทธ์เหล่านี้ไปสู่เป้าหมายในระยะยาว ที่สามารถวัดเป็นมูลค่า ออกมาได้พร้อมแผนการปฏิบัติงานด้านต่างๆ

ตัวชี้วัดด้านการเงินที่พวกเขาเลือกนั้น ประกอบไปด้วย ผลตอบแทนต่อทุนที่ ใช้ไป (return-on-capital employed) และกระแสเงินสด ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้ถือหุ้นทั้งหลายต้องการที่ จะดูผลประกอบการในระยะสั้น

ตัวชี้วัดด้านลูกค้า นั้น เน้นไปยังกลุ่มลูกค้าที่น่าสนใจมากที่สุดในด้านของ การเพิ่มลูกค้าให้สูงขึ้นด้วยการสร้างสัมพันธภาพที่ดี

บริษัทได้นำเอาวิธีการวัดเทียบเคียงรูปแบบใหม่ๆ เข้ามา ซึ่งเน้นการเชื่อม ประสานของกระบวนการภายในที่สำคัญๆ ให้เป็นหนึ่งเดียว บริษัทยังเพิ่มตัวชี้วัดด้านความปลอดภัย เข้ามาอีกด้วย โดยใช้เป็นวิธีการในการควบคุมต้นทุนทางอ้อมที่จะเกี่ยวเนื่องกับอุบัติเหตุต่างๆ

เป้าหมายของการเรียนรู้และการเติบโตนั้นให้ความสำคัญไปที่อัตรา เปรี่งเซ็นต์ของรายได้ที่มาจากบริการใหม่ๆ และตัวเลขอัตราการปรับปรุงที่ดีขึ้นของตัววัดด้านความ ปลอดภัยและตัววัดที่เกี่ยวกับงานที่ต้องนำกลับมาทำซ้ำ (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, 2550, น.13-14)

#### 2.1.6.2 การนำการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถานศึกษา

สิทธิศักดิ์ พุทธิพิทักษ์ (2551, น.109) กล่าวว่า องค์การทางการศึกษาแตกต่างจากองค์การทางธุรกิจ ตรงที่ไม่หวังกำไรสูงสุด แต่มุ่งหวังที่มีความพึงพอใจของลูกค้า นั่นคือ ผู้เรียนที่จะบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา คือ เป็นผู้มีคุณธรรม มีความรู้ และมีความสุข ความท้าทายขององค์การที่ไม่หวังผลกำไร จึงแตกต่างจากองค์การที่หวังผลกำไร เรื่องเงินมิใช่ความหวังสุดท้ายขององค์การ แต่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้ผู้เรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจสูงสุดภายใต้กรอบงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด และเป็นปัจจัยเสริมให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด

เนื่องจากแนวคิดหลักของการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ที่ว่าตัวชี้วัดประสิทธิภาพขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ต้องใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงินด้วย แนวคิดของการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) จึงสามารถนำไปประยุกต์ ใช้กับองค์การทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ เช่น มุมมองด้านต่างๆ ภายใต้การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมอง ตามแนวคิดดั้งเดิมของ แคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996, p.18) การจะมีกี่มุมมอง มีกี่วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดมากเท่าใดขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ตลอดจนบริบทที่สำคัญขององค์การนั้นๆ มากกว่า เช่น อาจเพิ่มมุมมองด้านอื่นๆ เพื่อให้สัมพันธ์กับภาระงานของการจัดการและการบริหารการศึกษาให้มากขึ้นก็ได้ เช่น ด้านความสัมพันธ์ชุมชน ด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ตัวอย่างการนำการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ไปใช้ในองค์การทางการศึกษาของ โอลิเวอร์; รอย และ เวทเทอร์ (Oliver; Roy & Wetter, 1990, p.300) ได้เสนอไว้ใน Performance Drivers : A practical Guide to Using the Balance Scorecard ดังตารางที่ 2.1

## ตารางที่ 2.1 การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ในมุมมองด้านสถานศึกษา

| มุมมอง (Perspectives)                                | การวัดและประเมินผล                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ด้านการเงิน (Finance)                             | ผลลัพธ์ที่ได้จากการเปรียบเทียบกับงบประมาณ                                                                                                                    |
| 2. ด้านนักเรียน (Student)                            | คุณภาพนักเรียน (ความรู้ การพัฒนาด้านต่างๆ ความตระหนักในเรื่องความปลอดภัยในชีวิต) ความพึงพอใจของนักเรียน ปัญหาด้านต่างๆ ของนักเรียน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง |
| 3. ด้านครูและบุคลากร<br>(Teacher and Staff)          | ความสามารถ/ความตกลงยินยอมร่วมกัน ความร่วมมือร่วมใจ ความพึงพอใจในการทำงาน การพัฒนาสมรรถภาพด้านต่างๆ                                                           |
| 4. ด้านการพัฒนา<br>(Development)                     | การพัฒนาสมรรถภาพด้านต่างๆ การลงทุนทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ วิธีการสอนแบบใหม่/นวัตกรรม โปรแกรมการจัดการทางด้านการศึกษาแบบใหม่ๆ                               |
| 5. ด้านการบริหาร โรงเรียน<br>(School Administration) | ประสิทธิภาพของคณะกรรมการโรงเรียน ประสิทธิภาพด้านการบริหารการพัฒนาบุคลากร การวัดและประเมินผล                                                                  |

ที่มา: โอลิเวอร์; รอย และ เวทเทอร์ (Oliver; Roy & Wetter, 1990, p.300)

สำหรับประเทศไทยแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลองค์กร โดยใช้การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังการปฏิรูประบบราชการ โดยผู้บริหารของส่วนราชการ กลุ่มงานยุทธศาสตร์จังหวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.) ซึ่งได้กำหนดให้ภาคราชการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-based Management: RBM) โดยคณะทำงานกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเป็นผู้รับผิดชอบการพิจารณาการปฏิบัติงานปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ตามหลักการของการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งส่งผลทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) บางแห่ง สถาบันการศึกษาบางแห่งของรัฐและเอกชน โดยใช้ในการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นกรอบแนวทางในการวิเคราะห์หาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้แน่ใจว่าได้มีการพิจารณาองค์การจากมุมมองด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน ปัจจุบันมีสถานศึกษาหลายแห่งที่ประยุกต์ใช้แนวทางการประเมินแบบสมดุลในการบริหารจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2552, น.18) เช่น โครงการโรงเรียน

ในฝัน ได้ใช้รูปแบบของการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้การกำหนดมุมมองเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ

1) ด้านนักเรียน (Student Perspective) โดยพิจารณาความต้องการที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้เรียนที่คาดหวัง ได้แก่ 1) บุคคลแห่งการเรียนรู้ และคิดวิเคราะห์ 2) มีทักษะในการดำรงชีวิตและมั่นใจในตนเอง และ 3) มีความเป็นไทย

2) ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal Process Perspective) โดยพิจารณาผลสำเร็จและแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพ และคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน ได้แก่ 1) โรงเรียนธรรมาภิบาล 2) การสร้างโอกาสและดูแลช่วยเหลือนักเรียน 3) บูรณาการกระบวนการเรียนรู้ และ 4) การประกันคุณภาพ

3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยพิจารณาปัจจัยที่ใช้ขับเคลื่อนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาคุณภาพตามที่คาดหวัง ได้แก่ การสร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา การศึกษาสมรรถนะของสถานศึกษาในการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนา

4) ด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource Perspective) โดยพิจารณาปัจจัยส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุภาพความสำเร็จในด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุน อัตราค่าจ้าง ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ

ดังนั้น สรุปได้ว่า การประเมินแบบสมดุล เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถนำปัจจัยหลักทางกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่ผลสำเร็จขององค์กรได้

## 2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย เพื่อศึกษาว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา และได้ทำการจัดกลุ่มรวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยของผู้วิจัย ซึ่งมีนักวิชาการได้ศึกษาไว้ว่าปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ดังนี้

บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ซึ่งมี 6 ปัจจัย ดังนี้

1) ด้านโครงสร้างของโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการจัดบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ มีการจัดระบบงานหรือสายทางการเดินของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ด้านภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความรู้ความสามารถในการบริหาร การนิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สร้างสรรค์ผลงานอยู่เสมอ ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน สามารถประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงาน สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

3) ด้านการจูงใจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และรับฟังข้อเสนอแนะ การให้ความสำคัญของบุคลากรทุกคน ในสถานศึกษา สร้างขวัญและกำลังใจ แก่บุคลากร การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร

4) ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศในโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความเอื้ออาทรต่อกันให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับฟังความคิดเห็น กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ มีการปฏิสัมพันธ์กันอย่างจริงจัง ไม่แบ่งแยกและมีความสามัคคีและสร้างบรรยากาศในการทำงาน

5) ด้านบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดบุคลากรด้านการเงินพัสดุที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในด้านการบริหารงบประมาณ และการดำเนินงานด้านงบประมาณ ได้ถูกต้องและโปร่งใสตรวจสอบได้

6) ด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติหน้าที่การเงิน พัสดุ ร่วมมือร่วมใจประสานงาน ร่วมกันวางแผนติดต่อสื่อสารและทำงานร่วมกันด้วยความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ไว้วางใจต่อกัน และยอมรับบทบาท เพื่อให้การดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บัญชา ศิริเรืองชัย (2551) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนเขตตรวจราชการที่ 6 โดยปัจจัยทางการบริหาร หมายถึง องค์ประกอบสำคัญในการบริหารของผู้บริหารที่ได้รับการพิจารณาว่าจะส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) แรงจูงใจ 3) การติดต่อสื่อสาร 4) การปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกัน 5) การตัดสินใจ 6) การกำหนดเป้าหมายหรือการสั่งการ 7) การควบคุมงาน และ 8) มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

อริยา คงเพียรภาค (2554) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งปัจจัยทางการบริหาร หมายถึง องค์ประกอบที่เอื้อต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ประกอบด้วย 8 ปัจจัย ประกอบด้วย

1) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการมีความรู้ความสามารถในการบริหาร การนิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสร้างสรรค์ผลงานอยู่เสมอ ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน สามารถประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงาน สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

2) การจูงใจ หมายถึง การสร้างจุดมุ่งหมายในการทำงาน การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะ ให้ความสนใจต่อบุคลากรเป็นรายบุคคล สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร มีการจัดระบบงานที่ดี มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร สร้างบรรยากาศในการทำงาน

3) ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน หมายถึง การบริหารจัดการอาคารสถานที่ และอาคารเรียนให้เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน จัดแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ร่มรื่น สะอาด สวยงาม และปลอดภัย จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนให้เพียงพอและใช้งานได้ มีหนังสือเรียนครบตามโครงสร้างของหลักสูตร มีการตรวจสอบการใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างเป็นระบบ มีแผนการใช้งบประมาณที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

4) วัฒนธรรมและบรรยากาศในโรงเรียน หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความเอื้ออาทรต่อกัน ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับฟังความคิดเห็น ถ้าวัดคิดกล้าทำสิ่งใหม่ มีการปฏิสัมพันธ์กันอย่างจริงจัง ไม่แบ่งแยก และมีความสามัคคี

5) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของทีมงาน เสริมสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน ร่วมกันสร้างบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน มีการสร้างจุดมุ่งหมายของการทำงานร่วมกัน มีการปฏิบัติงานตามความสามารถของบุคลากร โดยการมอบหมายงานเป็นทีม และมีการทบทวนการดำเนินงานร่วมกันเป็นประจำ

6) การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การใช้เทคนิคและสื่อที่หลากหลายในการติดต่อบุคลากร การใช้ภาษาที่ชัดเจนเข้าใจง่าย อธิบายและบอกจุดประสงค์ของการสื่อสารนั้นชัดเจน มีการกระทำสอดคล้องกับสิ่งที่พูด ใช้หลักเหตุผลในการสื่อสารและใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

7) โครงสร้างของโรงเรียน หมายถึง การจัดสายงานการบังคับบัญชาชัดเจน การจัดกลุ่มงานตามจุดประสงค์หรือหน้าที่ของงาน การกำหนดบทบาทและจัดสรรอำนาจหน้าที่ชัดเจน มีการจัด

บุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ การจัดระบบงาน หรือสายทางเดินของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

8) การใช้เทคโนโลยี หมายถึง สภาพที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อการเรียนการสอน การสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติหน้าที่ มีอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่เหมาะสมและพร้อมใช้งาน มีระบบการตรวจสอบการใช้อุปกรณ์ทางเทคโนโลยี และมีการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน มีห้องปฏิบัติการต่างๆ และมีวัสดุอุปกรณ์

รัตนา คำทองเสน (2559) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ปัจจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร และ 3) ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ

ชฎาภรณ์ บรรเลงรัมย์ (2552) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา มี 5 ปัจจัย ดังนี้

1) ด้านภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถและพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ

2) ด้านการจูงใจ หมายถึง ความสามารถและพฤติกรรมของผู้บริหารที่ตอบสนองความต้องการของครูที่จะประสบผลสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนจากปัจจัยจูงใจ และปัจจัยอนามัย

3) ด้านการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถและพฤติกรรมการสื่อความหมายระหว่างผู้บริหารและครูเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ และแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน

4) ด้านการตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถและพฤติกรรมในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินผลข้อมูลที่มี เพื่อสร้างทางออกให้กับปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการเรียนการสอน

5) ด้านวัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง ความสามารถและพฤติกรรมในการสร้างแบบแผนการประพฤติปฏิบัติ ค่านิยม ความเชื่อ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนในด้านเป้าหมาย การมอบอำนาจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความไว้วางใจ การยอมรับ และความหลากหลายของบุคลากร

เกริกเกียรติ อินเกตุ (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารการศึกษา กับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์กลุ่ม 1 ปัจจัยทางการบริหารการศึกษา หมายถึง ปัจจัยทางการบริหารการศึกษาที่มีส่วนสำคัญในการที่จะดำเนินกิจกรรมทางการศึกษาต่างๆ ให้สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่นและบังเกิดผลที่ดี บรรลุวัตถุประสงค์ที่แน่นอนชัดเจนของสถานศึกษานั้นๆ ได้แก่ 5 ปัจจัย ดังนี้

1) บุคลากร หมายถึง บุคลากร หรือคน เป็นปัจจัยที่สำคัญและเป็นศูนย์กลางของการบริหาร ทั้งปวง ทั้งนี้เพราะการบริหารใดๆ จะสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ย่อมต้องใช้คนเป็นผู้ทำการเข้าใจลักษณะงานต่างๆ ได้อย่างชัดเจน

2) งบประมาณ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เป็นสิ่งจำเป็นมาก งบประมาณจะเป็นตัวบ่งชี้ที่จะทำให้การดำเนินการประสบความสำเร็จ และมีความเหมาะสมกับกิจกรรมต่างที่กำหนดไว้

3) วัสดุ หมายถึง ทรัพยากรที่ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เช่น สื่อการเรียนการสอน วัสดุสำนักงาน ครุภัณฑ์ต่างๆ

4) การจัดการ หมายถึง กิจกรรม หรือกระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การ ภาวะผู้นำ และการควบคุมในการใช้ทรัพยากร โดยผ่านผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

5) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์กร อันส่งผลต่อการแสดงออกของคนในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้และพัฒนาในอดีต รวมทั้งมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติร่วมกันต่อไป ซึ่งสามารถแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา

พิจิตร พรหมจารีย์ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตรของโรงเรียนประถมศึกษา มี 8 ปัจจัย ดังนี้

1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคลากรในการที่จะโน้มน้าวให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ปัจจัยด้านบุคลากร หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา โดยมีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารและจัดการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน ชุมชน และผู้ปกครองนักเรียน

3) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความไว้วางใจ ลักษณะการทำงาน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ระบบการทำงาน ความผูกพันเอื้ออาทร การเอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและกัน การยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินงาน ที่มีการดำเนินสืบทอดกันมาโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ มีการปรับตัวให้เข้ากับ



สภาพแวดล้อม จนกลายเป็นบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิก และจะมีการถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่ๆ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติต่อไป

4) ปัจจัยด้านบรรยากาศภายในองค์กร หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งเป็นความรู้สึกร่วมกันของบุคลากรที่มีต่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายในโรงเรียน อันเนื่องมาจากการรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม บรรยากาศในโรงเรียนจะมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงลักษณะที่เห็นได้จากบรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างขององค์กร ความรับผิดชอบ การให้รางวัล ความเลื่อมใสของงาน ความอบอุ่น การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความขัดแย้ง ความภักดีต่อองค์กร กฎเกณฑ์ และพฤติกรรมความเป็นผู้นำกับขวัญกำลังใจและพฤติกรรมของบุคลากร

5) ปัจจัยด้านแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง ศูนย์รวมความรู้ทั้งทางด้านข้อมูลสารสนเทศ แหล่งความรู้ทางวิชาการ ที่มีทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน แหล่งความรู้ในโรงเรียน ได้แก่ ศูนย์วิทยากรบริการห้องสมุด ห้องสมุด หอสมุดวิชาห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑ์ ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม ศูนย์วิชาการ ศูนย์โสตทัศนศึกษา ศูนย์สื่อการเรียนการสอน ศูนย์พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการต่างๆ ห้องอินเทอร์เน็ต ศูนย์การเรียนรู้ ศูนย์พหุภาษา ศาสตร์ สวนวรรณคดี สวนสมุนไพร สวนสุขภาพ สวนหนังสือ สวนธรรมชาติ แหล่งการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ได้แก่ ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ ศูนย์การกีฬา สวนพฤษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แหล่งข้อมูล ภูมิปัญญาท้องถิ่น และแหล่งการเรียนรู้ที่เป็นทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ครู ผู้ปกครอง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น บุคคลที่เป็นภูมิปัญญาทางภาษา เพลงพื้นบ้าน พิธีกรรมต่างๆ ศิลปินแห่งชาติ ความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอน

6) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ หมายถึง ความสามารถและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรที่จะผลักดันหรือกระตุ้นหรือเร่งเร้าความรู้สึกร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านแรงจูงใจนี้เกี่ยวข้องกับการจูงใจให้คนชอบการทำงาน กระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในงาน เน้นการตอบสนองของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ การยกย่องชมเชย การให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ น่าสนใจท้าทายความสามารถ ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร ความร่วมมือในการทำงาน ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความดีความชอบและการเลื่อนขั้นเงินเดือน

7) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรทางการศึกษาในการบริหารงานในด้านต่างๆ ของ

สถานศึกษา โดยมีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ มีส่วนร่วมในการประเมินผล มีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร มีส่วนร่วมรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน ทำให้เกิดความเข้าใจในงาน ความพอใจในงาน ความผูกพันในงาน อันนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

8) ปัจจัยด้านงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารในการวางแผนเพื่อบริหารงบประมาณตามที่ได้รับจัดสรรให้เกิดประโยชน์ คุ่มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

ศินารด ศิริจันทพันธุ์ (2552) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพของระบบสารสนเทศในสถานศึกษา ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพ หมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ในการบริหารงานขององค์การให้สามารถดำเนินการเพื่อให้เกิดคุณภาพของระบบสารสนเทศในสถานศึกษา ซึ่งมี 8 ปัจจัย ดังนี้

1) ลักษณะของบุคลากร หมายถึง พฤติกรรมของคนในองค์การ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ ความปรารถนาในการปรับปรุง การตัดสินใจการปฏิบัติงานของบุคคล ความสามารถและความชัดเจนของบทบาทหน้าที่

2) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน หมายถึง แนวทางที่จะให้บุคลากรขององค์การได้ถือปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิผล ได้แก่ การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การปรับตัวขององค์การ และการริเริ่มสิ่งใหม่

3) ลักษณะขององค์การ หมายถึง โครงสร้างของการบริหารงานในสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับทรัพยากรมนุษย์ตามที่กำหนดไว้ในองค์การ ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงาน การจัดองค์การ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร และการจัดระบบงาน

4) การจูงใจ หมายถึง การปลุกเร้า ชักนำ ผลักดัน กระตุ้นพฤติกรรมบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ได้แก่ การสร้างจุดมุ่งหมายในการทำงาน การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะ ให้ความสนใจต่อบุคลากรเป็นรายบุคคล จัดระบบงานที่ดี มอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศในการทำงาน จัดเตรียมอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการทำงาน

5) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการมีความรู้ความสามารถในการบริหาร นิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สร้างสรรค์ผลงานอยู่เสมอ ประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นๆ ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

6) เทคโนโลยี หมายถึง การใช้เครื่องมือหรือวิธีการซึ่งใช้ในการแปรสภาพตัวป้อนออกไปเป็นผลผลิต ในที่นี้หมายถึง การปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์ และความรู้ทางวิชาการที่ใช้ในกิจกรรมติดตาม ประเมินผล และพัฒนาการใช้เทคโนโลยี

7) ลักษณะของสภาพแวดล้อม หมายถึง บรรยากาศในการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เช่น บรรยากาศทางกาย ทางด้านจิตใจ การให้บริการอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ การประสานสัมพันธ์ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ภาพ เป็นต้น

8) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การดำเนินงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีเป้าหมายวัตถุประสงค์เดียวกัน ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของทีมงาน เสริมสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างบรรยากาศความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มอบหมายหน้าที่และมอบอำนาจในการทำงาน ซึ่งผลที่ได้รับจะมีทีมงานที่ดีมีประสิทธิภาพ

ภาคภูมิ นันทปรีชา (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard : กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) มี 2 ปัจจัย คือ

1) ปัจจัยสนับสนุน หมายถึง สิ่ง queื้อให้การนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำ นโยบายของผู้บริหารองค์กร การจัดการข้อมูล ความสัมพันธ์ภายในส่วนงาน การสื่อสารภายในส่วนงาน การติดตามประเมินผล และการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร

2) ปัจจัยอุปสรรค หมายถึง สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรได้อย่างเต็มศักยภาพ ได้แก่ ความไม่เข้าใจ และความวิตกกังวลของบุคลากร ความซับซ้อนของการจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน การตั้งตัวชี้วัดส่วนงาน ระยะเวลาในการจัดทำ ความศรัทธาของบุคลากรต่อหัวหน้างาน การกำหนดตัวชี้วัดของสำนักงาน ก.พ.ร. และความรู้ลึกของบุคลากร

อมรศิริ ดิสสร (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร มี 3 ปัจจัย ดังนี้

- 1) ปัจจัยโครงสร้าง หมายถึง ปัจจัยที่สะท้อนคุณลักษณะในด้านต่างๆ ขององค์กร
- 2) ปัจจัยการดำเนินงาน หมายถึง ปัจจัยที่สะท้อนวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อสนับสนุนหรือผลักดันให้การประยุกต์ BSC ประสบความสำเร็จ
- 3) ปัจจัยความขัดแย้ง แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

(3.1) ความขัดแย้งเชิงการเรียนรู้ หมายถึง ความขัดแย้งด้านหน้าที่การงานสนับสนุนของกลุ่มหรือองค์กร โดยเกิดจากความคิดเห็นหรือดุลยพินิจที่แตกต่างกัน และใช้หลักเหตุและผลทางวิชาการ เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

(3.2) ความขัดแย้งเชิงความรู้สึกทางอารมณ์ หมายถึง ความขัดแย้งที่ไม่ใช่ด้านหน้าที่การงานที่เกิดจากอารมณ์และความรู้สึก โดยส่วนบุคคล

อะบีเดลควาเดอ และ อาราฟ (Abedalqader & Ashraf, 2016) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อการใช้ Balanced Scorecard (BSC) มี 5 ปัจจัย คือ 1) การวางแผนผลลัพธ์ 2) ความสนใจในงาน 3) การทำงานเป็นทีม 4) นวัตกรรม และ 5) วิสัยทัศน์

โรลแลนด์ (Rowland, 2016) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประเมินแบบสมดุลของธนาคารออมสินในประเทศไทย : กรณีศึกษาบริษัท ประกันอัศวิน จำกัด มี 3 ปัจจัย ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน หมายถึง ระดับของการบริหารจัดการในองค์กรที่รับผิดชอบในกลยุทธ์การดำเนินงานในองค์กร

2) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การมีส่วนร่วมของค่านิยม ความเชื่อ หรือการรับรู้ที่จัดโดยพนักงานภายในองค์กรหรือหน่วยงาน

3) การมีส่วนร่วมของพนักงาน หมายถึง สิ่งที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงของพนักงานเข้าสู่ขั้นตอนการวางแผน กระบวนการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนด ซึ่งจะทำให้พนักงานชื่นชม ภูมิใจ กลยุทธ์ที่บริษัทกำหนด

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูล ศึกษาแนวคิดจากนักวิชาการต่างๆ มาทำการจัดกลุ่มปัจจัยการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา และสังเคราะห์แล้วนำมาแจกแจงความถี่ตามนักวิชาการที่มีความเห็นตรงกัน ดังรายละเอียดที่แสดงตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล

| ปัจจัยทางการบริหาร                     | บัญชา ศรีเรืองชัย (2551) | บัณฑิตภรณ์ ศรีคำภา (2556) | อริยา คงเพียรภาค (2554) | พญากรณ์ บรรเลงรัมย์ (2552) | พิจิตร พรหมจรรย์ (2553) | ภาคภูมิ นันทปรีชา (2555) | อมรศิริ คัสสร (2556) | เกริกเกียรติ อินเฑฐ (2555) | ศินารด ศรีจันทพันธุ์ (2552) | รัตนา คำทองแสน (2559) | Abdalqader Rebabah (2016) | Rowland Migok Misawo (2016) | ความถี่ |
|----------------------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|---------|
| 1. ภาวะผู้นำ                           | /                        | /                         | /                       | /                          | /                       | /                        |                      |                            | /                           | /                     |                           |                             | 8*      |
| 2. แรงจูงใจ                            | /                        | /                         | /                       | /                          | /                       |                          | /                    |                            | /                           |                       |                           | /                           | 8*      |
| 3. เทคโนโลยีและนวัตกรรม                |                          |                           | /                       | /                          | /                       | /                        | /                    | /                          | /                           | /                     | /                         |                             | 8*      |
| 4. วัฒนธรรมองค์กร                      | /                        | /                         | /                       | /                          | /                       | /                        |                      | /                          | /                           | /                     |                           | /                           | 10*     |
| 5. การทำงานเป็นทีม                     | /                        | /                         | /                       | /                          | /                       | /                        |                      |                            | /                           |                       | /                         | /                           | 8*      |
| 6. การติดต่อสื่อสาร                    | /                        |                           | /                       | /                          |                         | /                        | /                    |                            |                             |                       |                           |                             | 5       |
| 7. โครงสร้างของโรงเรียน                |                          | /                         | /                       |                            |                         | /                        | /                    |                            | /                           |                       |                           |                             | 5       |
| 8. การตัดสินใจ                         | /                        |                           |                         |                            |                         |                          |                      | /                          |                             |                       |                           |                             | 2       |
| 9. งบประมาณ                            |                          |                           | /                       | /                          | /                       |                          |                      | /                          |                             |                       |                           |                             | 4       |
| 10. บุคลากร                            |                          | /                         |                         |                            |                         | /                        | /                    | /                          | /                           |                       |                           |                             | 5       |
| 11. นโยบายและการปฏิบัติงานของผู้บริหาร | /                        |                           |                         |                            |                         |                          |                      |                            | /                           |                       | /                         | /                           | 4       |

เกณฑ์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกปัจจัยที่มีค่าความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป ได้แก่ ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม และด้านการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ทั้งหมด 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร 2) ปัจจัยภาวะผู้นำ 3) ปัจจัยแรงจูงใจ 4) ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม และ 5) ปัจจัยการทำงานเป็นทีม โดยผู้วิจัยขออธิบายความหมายและองค์ประกอบแต่ละปัจจัยต่างๆ ดังนี้

## 2.2.1 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร

### 2.2.1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” ไว้ดังนี้

บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา (2556, น.33) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนขององค์กรที่ผู้ปฏิบัติ หรือบุคลากรหรือสมาชิกตกลงกันว่าต้องยึดถือปฏิบัติร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยทั่วไป ซึ่งสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของสมาชิกได้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกแบบเดียวกันและเดินไปในทิศทางเดียวกัน

พิจิตร พรหมจารีย์ (2553, น.43) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมของคนในองค์กร หมายถึง ค่านิยม แบบแผนพฤติกรรม สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่กำหนดจากปฏิสัมพันธ์ของพนักงานในที่ทำงานของคนในกลุ่ม เป็นการรวมพฤติกรรมของผู้คนในองค์กรที่มีค่านิยม ความเชื่อ ลักษณะการทำงาน ภาษาในการทำงาน ระบบการทำงานแบบเดียวกัน นอกจากนั้นคนในองค์กรยังนำเอาเอกลักษณ์นิสัยเฉพาะความรู้ของตนเองเข้ามาในองค์กรด้วย ดังนั้น วัฒนธรรมของคนในองค์กรจึงรวมไปถึงมาตรฐานพฤติกรรมของคนในองค์กร วัฒนธรรมของคนในองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่ม มีแนวโน้มที่จะคงอยู่แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกของกลุ่ม เพราะคนที่เหลือในกลุ่มจะปลูกฝังค่านิยมและแนวปฏิบัติของกลุ่มให้กับสมาชิกที่เข้ามา พนักงานที่เข้าใหม่จะได้รับการบอกให้ทำพฤติกรรมของกลุ่มจากเพื่อนร่วมงาน

เกริกเกียรติ อินเกตุ (2555, น.16) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผน บรรทัดฐานที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติร่วมกัน รวมถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์กร โดยค่านิยม ความคิด ความเชื่อเหล่านี้เป็นผลมาจากการเรียนรู้และพัฒนาในอดีต รวมทั้งมีการถ่ายทอดไปสู่สมาชิกรุ่นหลัง เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติร่วมกันต่อไป โดยจะมีผลทำให้สมาชิกขององค์กรหนึ่งมีความแตกต่างกันออกไปจากสมาชิกของอีกองค์กรหนึ่ง

ชฎาภรณ์ บรรเลงรัมย์ (2552, น.64) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง รูปแบบเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษาที่สร้างมาจากบุคลากรหลายฝ่ายในสถานศึกษา และหมายรวมถึง ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐาน ซึ่งเป็นปัจจัยในการทำงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา

อดิสร ธรรมกุลธีระกิจ (2550) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบของความเชื่อ และสิ่งที่คาดหมายต่างๆ ที่มีอยู่ร่วมกันในบรรดาสมาชิกของ

องค์การจากความเชื่อ และสิ่งที่คาดหมายเหล่านี้จะกลายเป็นกฎระเบียบของพฤติกรรม การปฏิบัติกร  
อยู่ร่วมกันในองค์กร

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนพฤติกรรม ค่านิยมของ  
สมาชิกภายในองค์กรที่ได้รับการกำหนดร่วมกัน และถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ ทำให้เกิดความรู้สึก  
เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความรู้สึกแบบเดียวกันและเดินไปในทิศทางเดียวกัน

#### 2.2.1.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

เกร์ แอล คีร์ปส์ (Kreps,1990, pp.128-129) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบวัฒนธรรม  
องค์กร ดังนี้

1) เครือข่ายการสื่อสารวัฒนธรรม (Culture Communication Networks) เป็น  
ช่องทางการสื่อสารที่คนในองค์กรจะมีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งในการสอนสมาชิกในองค์กรให้ซึมซับถึง  
วัฒนธรรมองค์กร โดยมากมักจะเป็นช่องทางการสื่อสารที่ไม่ค่อยเป็นทางการนัก เช่น การบอกเล่า  
เรื่องราวต่างๆ

2) ค่านิยม (Values) เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กร ค่านิยมเปรียบเสมือน  
หัวใจของวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมจะช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายในองค์กร โดยการทำงาน  
ให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งต่างมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อนที่บุคลากรต่างรู้จักดี

3) วีรบุรุษ (Heroes) คนที่เป็นวีรบุรุษจะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและ  
เป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่นๆ เห็นและทำตาม

4) ขนบธรรมเนียมประเพณี (Rites and Rituals) แต่ละองค์กรจะมีระบบและ  
มีรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นบุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธี  
การประเพณีต่างๆ เป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติกันอยู่เสมอ เช่น การเลี้ยงอำลา  
ผู้เกษียณอายุ หรือการยกย่องบุคลากรดีเด่น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นขนบธรรมเนียมที่องค์กรหลายแห่ง  
ยึดถือปฏิบัติ

#### 2.2.1.3 ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องค่อนข้างจะเป็นนามธรรม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับ  
ค่านิยมและความเชื่อของคนซึ่งเป็นสิ่งที่จะสังเกตเห็นได้ยาก จึงควรเข้าใจถึงคุณลักษณะของ  
วัฒนธรรมองค์กรเพื่อจะช่วยให้มองเห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งนักวิชาการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร หรือโรบินสัน (Robbins,1994, p.245) และ เชอร์เมอร์ฮอน  
(Schermerhon, 1991, p.352) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร โดยให้สมาชิกของ  
องค์กรต่างๆ แสดงความเห็นสรุปว่า คุณลักษณะที่สำคัญมีอยู่หลายประการด้วยกัน คือ

- 1) การส่งเสริมนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยง (Innovation and Risk Talking) คือ การที่สมาชิกขององค์กรได้รับการกระตุ้นให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ กล้าเสี่ยงในการดำเนินการ ด้วยการแสวงหาโอกาสและยอมรับความคิดใหม่
- 2) การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) คือ ระดับความคาดหวังที่สมาชิกองค์กรแสดงออกซึ่งความถูกต้องในการวิเคราะห์
- 3) การมุ่งผลผลิต (Outcome Orientation) คือ ระดับการบริหารมุ่งการปฏิบัติเพื่อผลลัพธ์หรือผลผลิตมากกว่าการใส่ใจต่อเทคนิคและวิธีการในการทำให้บรรลุผล
- 4) การให้ความสำคัญกับสมาชิก (People Orientation) คือ การตัดสินใจทางการบริหารที่ให้ความสนใจในผลลัพธ์ที่จะกระทบต่อสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารให้ความยุติธรรมเคารพในสิทธิของบุคคล ให้การสนับสนุนและไม่สร้างแรงกดดัน
- 5) การทำงานเป็นทีม (Team Orientation) คือ ระดับที่กิจกรรมในงานต่างๆ จัดขึ้นเพื่อให้ความสำคัญกับงานต่างๆ เน้นทีมมากกว่าเน้นความสามารถของรายบุคคล
- 6) การมุ่งผู้ชัยชนะ (Aggressiveness) คือ ระดับที่สมาชิกในองค์กรแข่งขันกันทำงานมากกว่าทำงานสบาย
- 7) การมุ่งรักษาความมั่นคง (Stability) คือ ระดับที่กิจกรรมต่างๆ ในองค์กรมุ่งรักษาไว้ซึ่งสถานภาพเดิมให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่างๆ ได้ด้วยการยึดถือกฎระเบียบ
- 8) การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ ระดับการติดต่อสื่อสารที่จำกัดอยู่เฉพาะกับสายบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ
- 9) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพตามระบบขั้นตอน ให้โอกาสในการฝึกอบรมให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 10) การให้รางวัลความชอบ (Performance-Reward) คือ การให้รางวัลตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีบรรทัดฐานในการพิจารณาความดีความชอบ
- 11) การตัดสินใจ (Decision Making) คือ การตัดสินใจและแก้ไขความขัดแย้ง
- 12) การวางแผน (Planning) ระดับการให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวการวางแผนเชิงรับ (Reactive) การวางแผนแบบริเริ่มเชิงรุก (Proactive) และการมีส่วนร่วมในการวางแผนจากสมาชิกองค์กร



13) การปฏิบัติทางการบริหาร (Management Practice) ความยุติธรรมและสอดคล้องของนโยบายกับการปฏิบัติในการบริหาร การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายในการทำงานการช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา

14) การปฏิบัติงานตามสบาย (Easygoingness) เน้นสภาพของความสงบ อ่อนน้อม ใจเย็น และความขัดแย้งต่ำ

15) การรักษาความอยู่รอด (Fortress) ให้ความสำคัญของการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด ให้โอกาสปฏิบัติงานแก่สมาชิก แต่ไม่ประกันความมั่นคงในงาน

16) การยึดความสามารถเฉพาะตัว (Baseball Team) ให้ความสำคัญกับความสามารถเฉพาะตัวสูง ให้รางวัลตอบแทนเป็นตัวเงินสูง จากผลงาน ความผูกพันในงานไม่สำคัญเท่ากับผลงาน

17) การให้ความอิสระแก่บุคคล (Individual Autonomy) คือ ระดับของความรับผิดชอบอิสระและโอกาสที่บุคคลในองค์กรได้รับการริเริ่มเพื่อดำเนินการต่างๆ

18) การยอมรับความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) คือ ระดับที่มีความขัดแย้งแฝงอยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างหมู่เพื่อนฝูงและกลุ่มทำงาน แต่ยังคงมีความเต็มใจ ซื่อสัตย์ต่อกัน

19) การชี้แนะ (Direction) คือ ระดับขององค์กรที่กำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนและความคาดหวังในผลการทำงาน

20) การแสดงตัว (Identify) คือ ระดับที่สมาชิกในองค์กรแสดงว่าเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร

## 2.2.2 ปัจจัยภาวะผู้นำ

### 2.2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ไว้ดังนี้

บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา (2556, น.26) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะให้อิทธิพลของผู้นำในการบังคับและโน้มน้าวจิตใจบุคคล หรือกลุ่มคนให้ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้ด้วยความเต็มใจ

อริยา คงเพียรภาค (2554, น.26) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลที่บุคคลหนึ่งสามารถชักจูงให้บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคล มีพฤติกรรมคล้อยตามและยอมปฏิบัติตามหรือดำเนินกิจกรรม ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ

พิจิตร พรหมจารีย์ (2553, น.34) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งงานให้ผู้ร่วมงาน หรือหมู่คณะผู้ตามร่วมใจกันปฏิบัติงาน เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

ชฎาภรณ์ บรรเลงมรย์ (2552, น.39) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจร่วมกับศิลปะการสื่อความหมาย ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาภายในองค์กรหรือในกลุ่มคนในสถานที่ต่างๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

บัญชา ศิริเรืองชัย (2551, น.22) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำเป็นลักษณะความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งระหว่างบุคคลในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายบุคคล ซึ่งเราเรียกว่า ผู้นำ จะสามารถที่จะชักจูงผู้ปฏิบัติหรือผู้ตามให้ร่วมมือร่วมใจดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายที่ผู้นำต้องการได้

ดังนั้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหนึ่งที่สามารถชักจูง โน้มน้าวให้บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลมีพฤติกรรมคล้อยตามและยอมปฏิบัติตามกิจกรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ

#### 2.2.2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้นำ ซึ่งในโลกปัจจุบันที่มีภาวะการแข่งขันสูงนั้น หากเราเปรียบองค์กรเหมือนกับเรือลำหนึ่ง การที่เรือจะแล่นสู่ฝั่งได้อย่างปลอดภัยหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ทั้งความสามารถของลูกเรือ สภาพทะเล ฯลฯ แต่องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ กัปตันหรือผู้นำในเรือลำนั้นหากกัปตันไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ โอกาสที่เรือจะเข้าสู่ฝั่งได้อย่างปลอดภัยก็จะมีน้อย แต่หากกัปตันมีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ความชำนาญที่ดีแล้ว โอกาสที่เรือจะเข้าสู่ฝั่งได้อย่างปลอดภัยก็จะสูง เช่นเดียวกับองค์กรหากมีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ฯลฯ องค์กรก็จะสามารถที่จะแข่งขันกับผู้อื่นได้ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ในการบริหารหน่วยงานหรือองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐบาลหรือเอกชนจำเป็นต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหาร ซึ่งเราเรียกหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (Superior) หลายชั้นลดหลั่นกันไปตามลักษณะงาน ถ้างานมีมากและแตกต่างกันก็ต้องมีหัวหน้าหลายคนลดหลั่นกันตามลำดับชั้นทางการบริหาร จากระดับสูงสุดสู่ระดับต่ำสุด หัวหน้าจึงมีความสำคัญในฐานะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการบริหารให้ประสบความสำเร็จ หัวหน้าบางที่ก็เรียกผู้บริหารหรือผู้นำ

แต่ละคนจะมีความสำคัญต่อหน่วยงาน เพราะความสำเร็จของการบริหารที่ส่งผลไปสู่ความสำเร็จขององค์กร จะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะใช้ศักยภาพที่มี ใช้ทรัพยากรทางการบริหาร อันได้แก่ คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร ความสามารถของผู้นำในการใช้ทรัพยากรบุคคลมาร่วมทำงานด้วยกันจนสำเร็จจะเกิดจากภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำจึงถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา (2556, น.27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าควรเริ่มต้นที่การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือ ให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข รวมถึงบุคลากรและผู้บริหารสถานศึกษาด้วย ซึ่งการที่สร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้เกิดขึ้นให้ได้นั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ (Leader) ผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) และจะต้องสร้างขึ้นให้ได้

จากแนวความคิดดังกล่าว สามารถสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำ ได้ดังนี้

1) ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคน ที่แสดงออกในพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจ สั่งการ เพื่อให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 2) ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำและมีความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์ 3) ภาวะผู้นำเป็นสืบทอดจำเป็นและสำคัญยิ่งของนักบริหารในการนำหน่วยงานหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

#### 2.2.2.3 คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker อ้างถึงใน สมชาย พะโยม, 2554, น.28) กล่าวถึงการเป็นผู้นำที่ดี ที่มีประสิทธิภาพจะต้องรู้ 4 เรื่อง คือ

- 1) การเป็นผู้นำ หมายถึง การมีผู้ตาม หากไม่มีผู้ตามถึงแม้จะเป็นผู้บริหารก็ไม่อาจเรียกตนเองว่าผู้นำได้
- 2) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง บุคคลที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่มีคะแนนนิยมสูงหรือมีคนนิยมชมชอบมาก จึงไม่ได้หมายถึงมีภาวะผู้นำสูง แต่การดูประสิทธิภาพของผู้นำให้ดูจากผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- 3) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นกันได้ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องแสดงตัวอย่างหรือแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น

4) การดูว่ามีภาวะผู้นำหรือไม่ให้ดูที่ความรับผิดชอบ เพราะฉะนั้นผู้นำที่มีความรับผิดชอบและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง จึงมีภาวะผู้นำที่ไม่ค่อยรับผิดชอบและประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ

คุณลักษณะของผู้นำ เพื่อความเป็นผู้นำที่ดี ได้แก่

1) เป็นมืออาชีพ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน มีความรับผิดชอบ เป็นต้น

2) บุคลิกภาพดีเหมาะสมกับวิชาชีพ ตัวอย่างเช่น มีความจริงใจ มีสมรรถนะ มีความเปิดเผย มีความมุ่งมั่น มีความซื่อสัตย์ กล้าหาญ ตรงไปตรงมา มีจินตนาการ เป็นต้น

3) รู้ปัจจัยต่างๆ ของภาวะผู้นำ ผู้ตาม การสื่อสาร สถานการณ์

4) รู้จักตนเอง เช่น รู้จุดแข็งและจุดอ่อน มีความรู้และทักษะต่างๆ เป็นต้น

5) รู้ธรรมชาติของมนุษย์ เช่น มนุษย์มีความต้องการ มีอารมณ์ และการตอบสนองความเครียด เป็นต้น

6) รู้งานอย่างมืออาชีพ และฝึกฝนงานให้คนอื่นได้

7) รู้จักองค์กร เช่น จะขอความช่วยเหลือได้ที่ไหน บรรยายาสององค์กรและวัฒนธรรมเป็นอย่างไร ใครเป็นผู้นำแบบไม่เป็นทางการในองค์กร เป็นต้น

8) กำหนดทิศทาง เช่น กำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การวางแผน เป็นต้น

9) การดำเนินการ เช่น การสื่อสาร การประสานงาน การนิเทศ การประเมินผล เป็นต้น

10) แรงจูงใจ เช่น สร้างขวัญกำลังใจ และพัฒนาสติปัญญาในองค์กร  
ผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาต้องมีคุณลักษณะ ซึ่งประกอบด้วย 6 ข้อ (วิเชียร วงศ์คำจันทร์, 2550) ดังนี้

1) ปฏิรูป การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วยงาน และพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ

2) ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะต้องพบกันครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตย จึงจะเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

3) ประสาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำคนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามาก ให้เกียรติปูนบำเหน็จรางวัลและยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี ไม่แย่งเอาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

4) ประนีประนอม บุคลิกลักษณะของผู้บริหารแบบนี้จะพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในหน่วยงานจะอะลุ่มอล่วยตลอดเวลา สิ่งใดที่พอยอมได้ก็จะยอม ไม่ติดใจกับปัญหา

5) ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกที่ว่าจะทำอะไร จะพูดที่ไหนจะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการโน้มน้าวใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดี การทำงานจะสนับสนุนให้ทุกคนทำรายงาน และนำรายงานมาประชาสัมพันธ์

6) ประชาสงเคราะห์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่องเป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การพัฒนาบุคลากรจะพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพ และครอบครัวอยู่เสมอ มีการให้อภัยเพื่อนร่วมงาน ไม่มีการตักเตือนอย่างรุนแรง ผู้ร่วมงานจะมีความสุขมากในการทำงาน เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารในองค์กร ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการชี้แนะ ควบคุม ตลอดจนวางแผน และกำหนดเป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.2.3 ปัจจัยแรงจูงใจ

#### 2.2.3.1 ความหมายของแรงจูงใจ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “แรงจูงใจ” ไว้ดังนี้

บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา (2556, น.30) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การสร้างจุดมุ่งหมายในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นให้มีความสนใจสมาชิก มีการสร้างขวัญกำลังใจ มีการจัดระบบงานและมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของสมาชิก สร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้สมาชิกมีความเพียรพยายามให้การทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

บัญชา ศิริเรืองชัย (2551, น.28) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ คือ ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลที่กระตุ้นจากสิ่งเร้า เรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motivation)

จะก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายใน (Internal drive) ที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์กร

อริยา คงเพียรภาค (2554, น.29) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การสร้างจุดมุ่งหมายในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น และรับฟังข้อเสนอแนะ ให้ความสนใจต่อสมาชิก มีการสร้างขวัญและกำลังใจ จัดระบบงานและมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของสมาชิก และสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้สมาชิกได้มีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

ชฎาภรณ์ บรรเลงรัมย์ (2552, น.46) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่างๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่างๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเองไม่ได้หวังรางวัลหรือค่าชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวังรางวัลหรือผลตอบแทน

สินารด ศิริจันทร์พันธุ์ (2552, น.67) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งออกมาอย่างมุ่งมั่น เพื่การดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จตามที่ต้องการ

ดังนั้น สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การสร้างจุดมุ่งหมายในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น และรับฟังข้อเสนอแนะ ให้ความสนใจต่อสมาชิก มีการสร้างขวัญกำลังใจ มีการจัดระบบงานและมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของสมาชิก สร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้สมาชิกได้มีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

#### 2.2.3.2 เทคนิควิธีการที่จะสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา (2556) สรุปไว้ว่า ในการสร้างแรงจูงใจกับผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความรู้สึกรักอยากทำงาน สนองตอบความตั้งใจของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารอาจใช้เทคนิควิธีการที่จะสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้ ดังนี้

- 1) สร้างจุดมุ่งหมายในการทำงาน สำหรับตัวผู้ปฏิบัติงานจุดมุ่งหมายนั้นควรมีคุณค่าสำหรับเขา มีความท้าทายความรู้ความสามารถ และสามารถนำไปปฏิบัติได้เป็นรูปธรรมจนบรรลุจุดมุ่งหมาย

2) การมีส่วนร่วมในการวางแผน ในการประชุมวางแผนให้ผู้ร่วมงานได้ตัดสินใจภายหลังการพิจารณาแผนงานร่วมกันแล้ว ซึ่งในลักษณะนี้ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้บริหารด้วยความเต็มใจ จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้สึกภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วม และเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การด้วย

3) การคิดหาทางให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพอใจเป็นอย่างมากถ้าเขาได้รับทราบผลการปฏิบัติงานของเขาเป็นระยะๆ มีการประเมินผลงานเพื่อศึกษาความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน จะทำให้เขาภูมิใจในผลสำเร็จของงาน และหาทางปรับปรุงแก้ไขผลงานให้ดีขึ้น

4) สร้างระบบสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ การสื่อสารระบบเปิดจะช่วยสร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความร่วมมือประสานใจให้งานสำเร็จ

5) เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น การรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้บอกให้ทราบ โดยพยายามทำความเข้าใจในความคิดของผู้ปฏิบัติงานอย่างละเอียด ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสนใจและความสำคัญในตัวผู้ปฏิบัติงาน

6) สนใจห่วงใยผู้บังคับบัญชา โดยให้ความสนใจต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล สนใจต่อความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน พยายามเกี่ยวกับปัญหาและข้อแนะนำต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงาน

7) ช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง แก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ด้วยกระบวนการกลุ่ม เพื่อการสร้างความเข้าใจต่อกัน ใช้วิจักษ์ญาณในการแก้ปัญหามาโดยตรงและยุติธรรม

8) การให้เกียรติยกย่องและชมเชยโดยเสมอหน้า ด้วยการให้ความจริงใจต่อคำยกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง การให้รางวัลในโอกาสอันควร สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ช่วยหรือกระตุ้นให้มนุษย์อยากทำงานเหมือนกันทุกคน โดยธรรมชาติ

9) การมีความสุขรอบคอบ ผู้นำที่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในทุกสถานการณ์ โดยเฉพาะเมื่อเกิดสภาพการณ์ที่ไม่เป็นที่พึงพอใจในสิ่งทั้งหลายทั้งปวงได้ด้วยสติจะช่วยเสริมสร้างบารมีให้เป็นที่ประทับใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา

10) การรู้จักครองใจคน ด้วยการเป็นผู้มีใจกว้างและเป็นมิตรกับคนทั่วไป ยินดีรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ถึงแม้แนวความคิดนั้นจะแตกต่างจากตนเองก็ตาม ไม่วิพากษ์วิจารณ์ จดบกร่องหรือจูดอ่อนของผู้อื่นต่อสาธารณชน

11) รู้หลักการลงโทษ การดำเนินกล่าวโทษผู้ได้บังคับบัญชา ควรกระทำเมื่อจำเป็นจริงๆ การดำเนินที่ทำไปควรจะทำให้เกิดความรู้หรือเพื่อปรับปรุงแก้ไข สำหรับการลงโทษนั้นควรจะหลีกเลี่ยงให้มาก

12) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าคิด กล้าตัดสินใจสั่งการ ด้วยการพยายามสร้างงานให้เป็นที่น่าสนใจและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติ ทั้งส่วนบุคคลและกลุ่มให้มากที่สุด

13) หลีกเลี่ยงการออกคำสั่งในลักษณะข่มขู่ อย่าใช้วิธีการข่มขู่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาทำงาน เพราะแม้งานสำเร็จก็จะออกมาไม่ดีไม่มีคุณภาพ

14) จัดระบบทางเดินของงาน พยายามจัดระบบงานให้ดีเพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการทำงาน การจัดงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล ทั้งชนิดและปริมาณของงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความสนุก และเต็มใจทำงานไม่รู้สึกรำคาญ

15) รู้รับผิดชอบในผลงาน โปรระลึกเสมอว่าผู้ปฏิบัติงานพยายามจะทำดีที่สุด เมื่อใดก็ตามที่เกิดความผิดพลาดขึ้นด้วยเหตุใดๆ ผู้นำก็อย่าโยนความผิดให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำควรร่วมทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย จะสร้างความพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก

16) ช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดปัญหา หรือมีข้อขัดข้องในการทำงาน ต้องการคำแนะนำหรือชี้แนะ โดยเฉพาะในเรื่องนโยบาย ผู้บังคับบัญชาอาจเข้าช่วยเหลือแก้ไขปัญหาก็หรือข้อขัดข้องต่างๆ เหล่านั้นด้วยวิธีการต่างๆ จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาไม่ทอดทิ้งหรือปล่อยให้เขาทำงานอย่างโดดเดี่ยว

17) การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดี ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต จะทำให้ทุกคนในที่นั้นมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

18) การจัดเตรียมอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานให้พร้อม เมื่อมีความสะดวกในการใช้อุปกรณ์ต่างๆ ก็จะสามารถทำงานได้รวดเร็ว

19) พยายามใช้อิทธิพลของกลุ่มใหญ่ดึงกลุ่มเล็ก โดยการกระตุ้นให้กลุ่มบุคคลส่วนใหญ่กระทำตัวให้เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานที่ดี จะเป็นอิทธิพลที่ดึงดูดคนส่วนน้อยที่เหลือให้กระทำดีตามไปด้วย

20) การทดสอบประเมินผล ถ้ามีการตรวจสอบการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นประจำ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ผลดีและข้อผิดพลาดในการทำงานของเขา จะทำให้เขาได้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดให้ดีขึ้น และภูมิใจในความสำเร็จของการทำงานของเขาเอง

สรุปได้ว่า ในการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้อยากทำงานสนองตอบความตั้งใจของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารต้องมีเทคนิคในการปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน



### 2.2.3.3 องค์ประกอบของแรงจูงใจ

แรงจูงใจให้บุคคลทำงานด้วยความเต็มใจและมีความสุข เกิดความพึงพอใจในการทำงานจนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ เกิดจากองค์ประกอบสองส่วน คือ องค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอก องค์ประกอบภายในเป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลเป็นแรงกระตุ้นภายในจิตใจทำให้อยากทำงาน ได้แก่ ความรับผิดชอบ (Responsibility) การยอมรับ (Recognition) การมีส่วนร่วม (Participation) ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) และความก้าวหน้า (Advancement) เป็นต้น องค์ประกอบภายนอกเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความรู้สึกจากสภาพการทำงานที่มั่นคงของหน่วยงาน ประกอบด้วย ความมั่นคงของงาน คำสั่ง นโยบายการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาเงินเดือน ค่าจ้าง ความสัมพันธ์ของร่วมงาน สถานภาพในองค์กร เงื่อนไขของการทำงานตลอดจนการบริการขององค์กร เป็นต้น

จากองค์ประกอบภายในและภายนอกดังกล่าว จะทำให้ผลการทำงานของบุคคลถูกกำหนดโดยแรงจูงใจ แรงจูงใจจึงมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะแรงจูงใจจะมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 อย่าง คือ ความรู้ความสามารถของบุคคล สภาพแวดล้อมและแรงจูงใจ

สรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จของงาน ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจต่อบุคคลที่มีปัจจัยองค์ประกอบภายในต่างๆ ให้มากขึ้น และจัดให้มีการกระตุ้นส่งเสริมองค์ประกอบภายนอกอย่างเป็นระบบ ก็จะสามารถเพิ่มปริมาณและคุณภาพของงานเพราะการที่ผู้บริหารต้องจัดการกับบุคคลที่ขาดแรงจูงใจจะมีความยุ่งยากมากกว่าเดิม

### 2.2.4 ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

#### 2.2.4.1 ความหมายของเทคโนโลยี

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “เทคโนโลยี” ไว้ดังนี้

อริยา คงเพียรภาค (2554, น.37) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยี ไว้ว่า เทคโนโลยี หมายถึง การสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติหน้าที่ มีอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่เหมาะสมและพร้อมใช้งาน มีการใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อการเรียนการสอน มีระบบการตรวจสอบการใช้อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่เป็นระบบ และการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและมีห้องปฏิบัติการต่างๆ มีวัสดุอุปกรณ์

สินารด ศิริจันทพันธุ์ (2552, น.77) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยี ไว้ว่า เทคโนโลยี หมายถึง การนำเอาวิธีทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้เกิดระเบียบวิธี กระบวนการ และสิ่งประดิษฐ์เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานต่างๆ อย่างมีระบบ และเกิดประโยชน์สูงสุด

สัทมาน สะบุญดิง (2551, น.25) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยี ไว้ว่า เทคโนโลยี หมายถึง การนำเอาวิธีทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้เกิดระเบียบวิธี กระบวนการ และสิ่งประดิษฐ์ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานต่างๆ อย่างมีระบบและเกิดประโยชน์สูงสุด

สรุปได้ว่า เทคโนโลยี หมายถึง การนำเอาวิทยาศาสตร์ ที่เกิดจากการคิด สร้างสรรค์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานต่างๆ อย่างมีระบบ

#### 2.2.4.2 ความหมายของนวัตกรรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2551) ได้ให้ความหมายของ นวัตกรรม ไว้ว่า นวัตกรรม หมายถึง สิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือแตกต่างจากเดิม ซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรืออุปกรณ์ เป็นต้น

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2551) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรม ไว้ว่า นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ และสังคม

พจนานุกรมเมอร์เรียม (2551) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรม ไว้ว่า นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่อาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรืออุปกรณ์

ลีซวง (Lee Zhuang) (อ้างถึงใน กลอว์, 2551) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรม ไว้ว่า นวัตกรรม หมายถึง กิจกรรมหรือความคิดที่มีความเป็นเอกภาพ มีคนที่สร้างสรรค์ เป็นการ พัฒนาระบวนการที่มีอยู่ และมีการยอมรับความคิดและกิจกรรมใหม่นั้น

อมรรัตน์ เหล็กกล้า (2554, น.26) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรม ไว้ว่า นวัตกรรม หมายถึง วิธีการหรือการกระทำที่เป็นการกระทำใหม่ ๆ หรือสิ่งใหม่ที่มีผู้คิดค้น หรือนำของเก่าที่มีอยู่แล้วมาปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำมาใช้ ประโยชน์ทางการศึกษาหรือแก้ปัญหาทางการศึกษา รวมทั้งนำมาปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น สรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ ความคิด กระบวนการหรือวิธีการทำงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงกิจกรรม ความคิด การมีหรือการ ปรับปรุงองค์การ

นวัตกรรมและเทคโนโลยี มักใช้ควบคู่กันเสมอเพราะเทคโนโลยีเป็น กระบวนการ วิธีการ หลักปฏิบัติ ส่วนนวัตกรรมเป็นการกระทำ วิธีการ เป็นความคิดใหม่ เป็นการ เปลี่ยนแปลงที่มีเป้าหมาย อันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพทางการศึกษา สำหรับเทคโนโลยีบางประเภท เมื่อใช้ไปในระยะเวลาที่ยาวนาน หรือนำไปใช้ต่างเวลา ต่างสถานที่ หรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างไป

จากเดิม อาจมีปัญหาหรือมีประสิทธิภาพน้อยลงหรือไม่เป็นที่ยอมรับในการใช้ ดังนั้นต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงใหม่ให้มีประสิทธิภาพ จึงต้องคิดใหม่ หาวิธีการใหม่ เพื่อปรับปรุงพัฒนาเทคโนโลยี สิ่งพัฒนาขึ้นใหม่เรียกว่า นวัตกรรม เมื่อนวัตกรรมเป็นที่ยอมรับ และนำไปใช้อย่างแพร่หลายก็จะกลายเป็นเทคโนโลยี

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีและนวัตกรรม หมายถึง การนำเอาวิธีทางวิทยาศาสตร์ให้เกิดกระบวนการ วิธีการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีการปรับปรุงและพัฒนาขึ้นใหม่

## 2.2.5 ปัจจัยการทำงานเป็นทีม

### 2.2.5.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “การทำงานเป็นทีม” ไว้ดังนี้

บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา (2556, น.39) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม ไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การบริหารงานของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และแบ่งหน้าที่กันตามความถนัดหรือความสนใจ เพื่อการทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่องานที่ได้ร่วมกันปฏิบัติ ส่งผลต่อความสำเร็จของทีมงาน

อริยา คงเพียรภาค (2554, น.32) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม ไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของทีมงาน เสริมสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกัน สร้างบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน สร้างจุดมุ่งหมายของการทำงานร่วมกัน มีการปฏิบัติงานตามความสามารถของบุคลากร โดยการทำงานเป็นหมู่คณะ และมีการทบทวนการดำเนินงานร่วมกันเป็นประจำ

จิระ งอกศิลป์ (2550) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม ไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

สันทัต สะศิวนิช (2553) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม ไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลายคนทำงานร่วมกัน โดยมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ธีระ รุญเจริญ (2550) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม ไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง คณะบุคคลหรือกลุ่มคนที่ทำงานภายในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อพัฒนาการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไว้วางใจกัน มีความรับผิดชอบต่องาน มีการติดต่อสื่อสารประสานงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.2.5.2 หลักการทำงานเป็นทีม

หลักการทำงานเป็นทีมที่สำคัญมี 5 ประการ ดังนี้ แมคลินทาย และ แซลส (McIntyre & Sales, 1995)

1) สมาชิกในทีมต้องมีการตอบรับและยอมรับผลสะท้อน หรือการตอบรับของสมาชิกอื่นๆ ในทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องให้สมาชิกในทีมรู้สึกสบายใจที่จะให้การตอบรับ นั่นคือ บรรยากาศของการทำงานต้องไม่เป็นอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางต่อการที่สมาชิกจะให้ปฏิกิริยาตอบรับหรือการแสดงความคิดเห็นใดๆ ถ้าผู้นำทีมแสดงการยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ในทางสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม ก็เป็นการสร้างบรรทัดฐานที่ดีในการทำงาน

2) การทำงานเป็นทีมต้องมีความเต็มใจ การเตรียมตัวและการเตรียมใจที่จะสนับสนุนสมาชิกในทีมด้วยระหว่างการดำเนินงาน การทำงานเป็นทีมที่ดี สมาชิกในทีมต้องแสดงความเต็มใจพร้อมที่จะรับเข้าไปช่วยสมาชิกในทีมงานเมื่อเขาต้องการความช่วยเหลือ ดังนั้น สมาชิกในทีมต้องแสดงความสามารถไม่เพียงเฉพาะในเรื่องด้านที่เขาถนัดและดำเนินงานอยู่ แต่ในเรื่องที่สมาชิกคนอื่นในทีมรับผิดชอบด้วยเหมือนกัน

3) การทำงานเป็นทีมต้องมีการรวบรวมความคิดเป็นของสมาชิกในทีม ทั้งนี้ การประสบความสำเร็จของทีมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานด้วยกัน สมาชิกในทีมต้องมีการตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งของทีม เตรียมพร้อมคนที่ร่วมมือกันทำงานให้มีความสำคัญต่อทีมงาน ในอันดับแรกของการทำงานของแต่ละคน สมาชิกของทีมต้องคิดว่าตนและทุกคนในทีมเป็นส่วนหนึ่งแยกจากกันไม่ได้ ไม่ใช่แต่ละคนมาทำงานร่วมกันกับคนอื่น และต้องตระหนักว่าประสิทธิภาพของพวกเขา คือ ประสิทธิภาพของทีมงานขึ้นอยู่กับผลรวมของผลงานของสมาชิกทั้งหมดในทีมรวมกัน

4) การทำงานเป็นทีมรวมถึงการสนับสนุนเกื้อกูลระหว่างกันและกัน การทำงานเป็นทีมต้องมีค่านิยมประการหนึ่ง ว่าเป็นสิ่งจำเป็นและเหมาะสมสำหรับสมาชิกของทุกคนที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามปรัชญาของทีม

5) ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานของทีมเป็นไปลักษณะใด ผู้นำเป็นตัวอย่างให้แก่สมาชิกคนอื่นๆ ในทีม ถ้าเป็นผู้นำผูกพันต่อทีม เปิดใจรับฟัง

ร่วมมือ มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่สมาชิกคนอื่นๆ ในทีมก็มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามในทางเดียวกันกับผู้นำ จะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อทีม ถ้าผู้นำอ่อนแอในเรื่องการปฏิบัติก็จะทำให้การดำเนินงานในทีมออกมาในลักษณะนั้นด้วย

สรุปได้ว่า หลักการทำงานเป็นทีมนี้ สมาชิกในทีมต้องมีการยอมรับและสมาชิกในทีมงาน มีความเต็มใจในการทำงาน สนับสนุนการทำงานในทีมแสดงความคิดเห็นและมีผู้นำในการดำเนินงานของทีม เพื่อจะได้นำทีมงานดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันจะได้ประสบผลสำเร็จได้

#### 2.2.5.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

##### 1) ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

จูไรรัตน์ คำสวัสดิ์ (2554, น.84-86) กล่าวว่า ทีมงานนับว่ามีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก เรายังกล่าวได้ว่า ไม่เคยมีองค์กรใดเลยที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินการโดยปราศจากทีมงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากทีมงานจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ทีมงานยังมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการทำงานอีกด้วย โดยทั่วไปแล้วทีมงานมีความสำคัญ ดังนี้

(1.1) งานส่วนใหญ่ไม่สามารถทำได้โดยคนคนเดียว ต้องอาศัยทีมงานเป็นสำคัญ

(1.2) บ่อยครั้งที่องค์กรมีงานเร่งด่วนก็ต้องระดมทีมงานมาปฏิบัติ เพื่อให้เสร็จทันเวลา

(1.3) ในทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ร่วมทีมกัน ทำให้ทีมงานทำงานได้อย่างกว้างขวาง ลึกซึ้ง รอบคอบ

(1.4) สมาชิกของทีมงานส่วนใหญ่จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานงานทั้งภายในและภายนอก การทำงานจึงจะมีโอกาสที่จะได้รับความร่วมมืออยู่เสมอ

(1.5) ทีมงานสามารถระดมความคิดของสมาชิก ทั้งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความคิดที่จะพัฒนา ปรับปรุงวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

(1.6) ทีมงานจะเป็นหน่วยย่อยขององค์กรที่จะสร้างสรรค์ความรักความสามัคคีในหมู่พนักงานทุกคน ทุกระดับทั่วองค์กร

##### 2) ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะสามารถอำนวยความสะดวกให้องค์กร ดังนี้

(2.1) พนักงานในทีมทุกคนมีความเข้าใจกระบวนการการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้ดี

(2.2) สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติ

(2.3) ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม ต้องร่วมกันรับผิดชอบและรู้สึกผูกพันกันทางใจ

(2.4) สมาชิกจะได้รับการสนับสนุนให้ทำงานให้ได้ผลงานดีที่สุด

(2.5) สมาชิกจะได้รับมอบหมายจากหัวหน้าทีม ทำให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ

(2.6) สมาชิกจะยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีความภูมิใจในองค์กร

(2.7) ดันทุนการบริหารลดลงและช่วยจัดอุปสรรคการสื่อสารของสมาชิก

(2.8) ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ของทีมและองค์กรได้ดี เนื่องจากสมาชิกมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย

(2.9) ช่วยให้กระบวนการตัดสินใจของทีมมีคุณภาพดีขึ้น เนื่องจากสมาชิกมีประสบการณ์และบุคลิกภาพที่ต่างกัน

นอกจากทีมงานจะมีประโยชน์ต่อองค์กรแล้วยังเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกทีมงานแต่ละคนด้วย ทั้งในเรื่องการได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็น ได้มีโอกาสใช้ศักยภาพของแต่ละคน ได้ทำงานตามที่ถนัดที่พอใจหรือที่เชี่ยวชาญ มีโอกาสได้รู้จักกันและกัน มีโอกาสได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม โดยเฉพาะในเรื่องความรักและการยอมรับซึ่งกันและกัน และในที่สุดแต่ละคนก็จะมีโอกาสที่จะทำงานประสบความสำเร็จด้วยดีในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีมงาน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน เนื่องจากการทำงานต่างๆ ต้องใช้บุคคลหลายคนร่วมกันระดมความคิดและพลกำลังในการสร้างสรรค์งาน ทีมงานที่มีความเข้าใจกัน สามัคคีกัน มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่ดี ก็จะส่งผลให้ทีมงานมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี

## 2.3 สถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

สถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ปัจจุบันเป็นหน่วยงานการศึกษาของคณะกรรมการการศึกษาจังหวัด(กศจ.) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามภารกิจในการส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตามการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา ให้เด็กไทยได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ พัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานในด้านนโยบายและงบประมาณ เพื่อให้การปฏิรูประบบบริหารและจัดการศึกษาบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ สถานศึกษาประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย 2 เขต ดังนี้

### 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งอยู่ถนนปทุมธานี-สามโคก ตำบลบางปรอก อำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี มีเขตพื้นที่บริการการศึกษา 4 อำเภอ คือ อำเภอเมือง อำเภอลองหลวง อำเภอสามโคก และ อำเภอลาดหลุมแก้ว มีโรงเรียนในสังกัดภาครัฐ จำนวน 103 โรง ซึ่งจำนวนโรงเรียนภาครัฐในสังกัดแยกตามเขตพื้นที่อำเภอ ดังนี้ อำเภอเมืองปทุมธานี จำนวน 25 โรง อำเภอลองหลวง จำนวน 34 โรง อำเภอสามโคก จำนวน 22 โรง อำเภอลาดหลุมแก้ว จำนวน 22 โรง

### 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งอยู่ภายในโรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร เลขที่ 99 หมู่ 16 ถนนวิภาวดีรังสิต ตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ซึ่งมีเขตพื้นที่บริการการศึกษา 3 อำเภอ คือ อำเภอธัญบุรี อำเภอลำลูกกา และ อำเภอหนองเสือ มีโรงเรียนในสังกัดภาครัฐ จำนวน 67 โรง ซึ่งจำนวนโรงเรียนภาครัฐในสังกัดแยกตามเขตพื้นที่อำเภอ ดังนี้ อำเภอธัญบุรี จำนวน 11 โรง อำเภอลำลูกกา จำนวน 30 โรง อำเภอหนองเสือ จำนวน 26 โรง

#### 2.3.1 มุมมองด้านผู้เรียน

มุมมองด้านผู้เรียนของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับที่สูงขึ้น โดยดูจากผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐานของผู้เรียน (O-net) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งพบว่า ผลการประเมินแนวโน้มระดับประเทศจาก 3 ปีการศึกษา

พบว่า มีแนวโน้มคะแนนเฉลี่ยร้อยละ โดยรวมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3 ปีการศึกษาสูงขึ้น อีกทั้งผลการทดสอบความสามารถของผู้เรียนระดับชาติ (NT) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2559 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับประเทศ พบว่า คะแนนเฉลี่ยร้อยละของภาพรวมความสามารถระดับเขตพื้นที่การศึกษาสูงกว่าระดับประเทศ ร้อยละ 4.01 เป็นต้น และนักเรียนทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน เช่น ในระดับการศึกษาปฐมวัย เด็กปฐมวัยทุกคนมีความพร้อมทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยคิดเป็นร้อยละ 100 และในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน นักเรียนที่จบการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จบการศึกษาในระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี คิดเป็นร้อยละ 100 อีกทั้งนักเรียนเข้าเรียนต่อในระดับมัธยมศึกษาทุกคนไม่มีปัญหานักเรียนออกกลางคัน และมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างดี (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2, 2560)

#### 2.3.2 มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน

มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายในของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี พบว่า สถานศึกษาในสังกัดทุกโรงมีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งครบองค์ประกอบตามกฎกระทรวง และสถานศึกษาได้รับการประเมินภายนอกรอบสามครบทุกโรง อีกทั้งสถานศึกษามีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น โดยมีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตร การเรียนการสอน มีการวัดและประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน รวมทั้งส่งเสริมปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้กับนักเรียนในสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1, 2560)

#### 2.3.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี พบว่า ผู้บริหารและครูเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เช่น ได้รับรางวัลจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อีกทั้งข้าราชการครูได้รับการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการเป็นวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ เป็นจำนวนมาก ซึ่งครูได้มีการพัฒนาตนเองโดยเข้าร่วมการอบรมจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดขึ้น และการอบรมคู่มือพัฒนาครูที่ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดขึ้น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2, 2560)

#### 2.3.4 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากรของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการจัดสรรงบประมาณประจำปีให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการในภาพรวม ทั้งการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่



การศึกษา และการพัฒนาระดับคุณภาพการศึกษาตามบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้น ๆ และทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะมีการตรวจสอบงบประมาณภายในสถานศึกษาอีกด้วย โดยตรวจสอบประสิทธิภาพการบริหารการเงินด้วยแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา ใน 3 ประเด็นย่อย

- 1) ความมีประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการ
- 2) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ
- 3) การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

อีกทั้งมีการตรวจสอบการเงินและบัญชี โดยสอบถามความถูกต้องเชื่อถือได้ของ ข้อมูล รายงานการเงิน และระบบการควบคุมภายในด้านการเงิน ตรวจสอบการดำเนินงานการบริหาร ทรัพย์สินในด้านการจัดหาและการควบคุม ตรวจสอบการรับ-จ่ายเงินสนับสนุนต่างๆ ที่ได้รับจาก องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น เงินอุดหนุนอาหารกลางวัน เงินอุดหนุนอาหารเสริม (นม) เป็นต้น ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินโครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาล จนถึง การศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ เงินรายหัว เงินปัจจัยพื้นฐานสำหรับนักเรียนยากจน เงินค่าหนังสือเรียน เงินค่าเครื่องแบบนักเรียน เงินค่าอุปกรณ์การเรียน และ เงินค่ากิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และ รายงานผลการตรวจสอบภายใน เป็นต้น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2, 2560)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า สถานศึกษาระดับประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี มีการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาที่ครบทั้ง 4 มุมมอง

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยที่ เกี่ยวข้องได้ ดังนี้

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหาร กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลา พบว่า ปัจจัยทางการบริหารมีความสัมพันธ์กันทางบวก ระดับปานกลาง กับ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ซึ่งปัจจัยทางการบริหารของสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับ คือ ด้าน โครงสร้าง ด้านภาวะผู้นำ และด้านการจูงใจ

บัญชา สิริเรืองชัย (2551) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนเขตตรวจราชการที่ 6 พบว่า ปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยปัจจัยการบริหารด้านการตัดสินใจ ด้านภาวะผู้นำ ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนกลุ่มสูงในเขตตรวจราชการที่ 6 ส่วนปัจจัยการบริหารด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม และด้านการควบคุมงาน ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนกลุ่มต่ำในเขตตรวจราชการที่ 6 อยู่ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกัน ด้านแรงจูงใจ ด้านภาวะผู้นำ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ด้านการตัดสินใจ ด้านการกำหนดเป้าหมายหรือการตั้งการ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการควบคุมงาน

อริยา คงเพียรภาค (2554) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยทางการบริหารที่เป็นตัวพยากรณ์การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนขนาดเล็กที่ดี มีเพียง 6 ปัจจัย คือ ปัจจัยการจูงใจ การใช้เทคโนโลยีการทำงานเป็นทีม ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน การติดต่อสื่อสาร และโครงสร้างของโรงเรียน

รัตนา คำทองเสน (2559) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับกระบวนการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก มี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ

ชฎาภรณ์ บรรเลงรัมย์ (2552) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงกับการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับสูง คือ ปัจจัยด้านการตัดสินใจ ปัจจัยด้านการจูงใจ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียน และปัจจัยภาวะผู้นำ

เกริกเกียรติ อินเกตุ (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารการศึกษากับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์กลุ่ม 1 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารการศึกษามีความสัมพันธ์อยู่ในทางบวกระดับปานกลาง

กับลักษณะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยปัจจัยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ ด้านการจัดการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านวัสดุ และด้านวัฒนธรรมองค์กร

พิจิตร พรหมจารีย์ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี พบว่า ปัจจัยทางการบริหารโดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการบริหารจัดการหลักสูตร ในระดับสูง โดยมีปัจจัยที่ส่งผล คือ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านแรงจูงใจ

สินารด ศิริจันทร์พันธุ์ (2552) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพของระบบสารสนเทศในสถานศึกษา สถาบันอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงกับคุณภาพของระบบสารสนเทศ โดยมีปัจจัยที่ส่งผล คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม การจูงใจ ลักษณะของบุคลากร ลักษณะของสภาพแวดล้อม และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาณุภูมิ นันทปรีชา (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard : กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการดำเนินงานที่สนับสนุนต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำ นโยบายของผู้บริหารองค์กร ด้านการจัดการข้อมูล ความสัมพันธ์ภายในส่วนงาน การสื่อสารภายในส่วนงาน การติดตามประเมินผล การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ ความไม่เข้าใจ และความวิตกกังวลของบุคลากร ความซับซ้อนของการจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน การตั้งตัวชี้วัดส่วนงาน ระยะเวลาในการจัดทำ ความศรัทธาของบุคลากรต่อหัวหน้างาน การกำหนดตัวชี้วัดของสำนักงาน ก.พ.ร.และความรู้ลึกของบุคลากร

อมรศิริ ดิสร (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรได้มากที่สุด คือ ปัจจัยการดำเนินงาน รองลงมาคือ ปัจจัยโครงสร้างขององค์กร และปัจจัยความขัดแย้ง ตามลำดับ

#### 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

อะบีเดลควาเดอ และ อาราฟ (Abedalqader & Ashraf, 2016) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อการใช้ Balanced Scorecard (BSC) (อ้างอิงใน O'Reilly et al & Denison models) ซึ่งได้ค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร และการใช้ Balanced Scorecard (BSC) เป็นการ

ศึกษาเชิงประจักษ์ โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับบริษัท อุตสาหกรรมของจอร์แดน และการวิเคราะห์ ปัจจัยและการถดถอยโลจิสติก ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางวัฒนธรรมมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ ทางบวกต่อการดำเนินงานของ BSC และการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดวางทีมงานนวัตกรรมและ การกิจมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของ BSC

โรแลนด์ (Rowland, 2016) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประเมินแบบ สมดุลของธนาคารออมสินในประเทศเคนยา : กรณีศึกษาบริษัท ประกันอัคคีภัย จำกัด การวิจัยครั้งนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการใช้งาน Scorecard Balance ในภาคการประกันภัยใน ประเทศเคนยา โดยศึกษาจาก บริษัท แพคซิสประกันภัย จำกัด ซึ่งได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลใช้ แบบสอบถามกับพนักงาน จำนวน 70 คน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทอย่างมาก ในการดำเนินงานของ BSC เนื่องจากการนำมาใช้สู่กระบวนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การมีส่วนร่วมของพนักงานยังส่งผลต่อการดำเนินงานของ BSC อีกด้วย อีกทั้งระดับความ ผูกพันแตกต่างกันไปตามการบริหารซึ่งขึ้นอยู่กับการบริหารของผู้บริหารในแต่ละระดับ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยมีความ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาปัจจัยที่ ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 5 ด้าน ด้วยกัน คือ 1) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 2) ด้านภาวะ ผู้นำ 3) ด้านแรงจูงใจ 4) ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม และ 5) ด้านการทำงานเป็นทีม

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
- 3.3 การสร้างเครื่องมือ
- 3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 ปีการศึกษา 2560 โดยให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู เขต 1 จำนวน 1,905 คน และผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน เขต 2 จำนวน 1,309 คน รวมประชากรทั้งสิ้น จำนวน 3,214 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิ.ย. 2560)

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และมีความคลาดเคลื่อน  $\pm 10$  (ศิริชัย กาญจนวาสี; ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และ ดิเรก ศรีสุขโข, น.2551) ได้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 359 คน โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งหลายขั้นตอน (Stratified random sampling) จำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาและอำเภอ และสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ปรากฏดังตารางที่ 3.1

**ตารางที่ 3.1** จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารและครูสถานศึกษาระดับประถมศึกษา  
จังหวัดปทุมธานี ในปีการศึกษา 2560 จำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาและอำเภอ

| ตำแหน่ง                    | เขตพื้นที่<br>การศึกษา | อำเภอ       | ประชากร<br>(คน) | กลุ่มตัวอย่าง(คน) |
|----------------------------|------------------------|-------------|-----------------|-------------------|
| ผู้บริหาร และ<br>ครูผู้สอน | เขต 1                  | เมือง       | 647             | 72                |
|                            |                        | คลองหลวง    | 790             | 88                |
|                            |                        | ลาดหลุมแก้ว | 261             | 29                |
|                            |                        | สามโคก      | 207             | 23                |
|                            |                        | รวม         | 1,905           | 212               |
|                            | เขต 2                  | ธัญบุรี     | 537             | 60                |
|                            |                        | ลำลูกกา     | 508             | 57                |
|                            |                        | หนองเสือ    | 264             | 30                |
|                            |                        | รวม         | 1,309           | 147               |
|                            | รวม                    |             | 3,214           | 359               |

(ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิ.ย.2560)

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยผู้วิจัยได้  
สร้างและพัฒนาขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดและทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ตอน  
ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบ  
ตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการ  
ประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี เป็นแบบมาตราส่วน  
ประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ โดยมีปัจจัย 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมองค์กร  
2) ภาวะผู้นำ 3) แรงจูงใจ 4) เทคโนโลยีและนวัตกรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม โดยใช้แบบมาตรา  
ส่วน 5 ระดับของ Likert (Likert Five's Rating Scale) กำหนดค่าคะแนน ดังนี้

|   |         |                             |
|---|---------|-----------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มีการปฏิบัติระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | มีการปฏิบัติระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | มีการปฏิบัติระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | มีการปฏิบัติระดับน้อยที่สุด |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของ Likert (Likert Five's Rating Scale) ประกอบด้วย 1) ผู้เรียน 2) กระบวนการจัดการศึกษา ภายใน 3) การเรียนรู้และพัฒนา และ 4) งบประมาณและทรัพยากร ได้กำหนดค่าคะแนน ดังนี้

|   |         |                             |
|---|---------|-----------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มีการปฏิบัติระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | มีการปฏิบัติระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | มีการปฏิบัติระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | มีการปฏิบัติระดับน้อยที่สุด |

### 3.3 การสร้างเครื่องมือ

3.3.1 ศึกษาทฤษฎี หลักการ เอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาของสถานศึกษา

3.3.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวล กำหนดขอบเขตของเนื้อหาเพื่อดำเนินการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหา และกรอบแนวคิดของการวิจัย

3.3.3 วิเคราะห์ข้อคำถาม เพื่อสร้างแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

3.3.4 เสนอแบบสอบถามฉบับร่างต่ออาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของเนื้อหาและสำนวนภาษาที่ใช้ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ต่อไปเพื่อนำไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือต่อไป

### 3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.4.1 นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหาจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของเครื่องมือ เพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของเครื่องมือ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

1. รศ.ดร.วิไลวรรณ ศรีสงคราม

อาจารย์ประจำสาขาการแนะแนวจิตวิทยาการศึกษา ภาควิชาการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

2. ผศ.ดร.ปริญญ์ มีสุข

อาจารย์ประจำสาขาเทคนิคศึกษา ภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

3. ดร.สุกัญญา บุญศรี

อาจารย์ประจำสาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

4. ดร.ลมัยพร แห่ล่งหล้า

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอมรินทราราม กรุงเทพมหานคร

5. ดร.สมชาย สังข์สี

ผู้อำนวยการโรงเรียนรวมราษฎร์สามัคคี จังหวัดปทุมธานี

และนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) การให้คะแนนผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้คะแนนตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

- +1 เมื่อ ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจในคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา
- 0 เมื่อ ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจในคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา
- 1 เมื่อ ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจในคำถามนั้นไม่มีความตรงตามเนื้อหา

เกณฑ์ในการพิจารณาเลือกข้อคำถาม พิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องไม่ต่ำกว่า 0.60 ถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีสอดคล้องต่ำกว่า 0.60 ผู้วิจัยจะนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อแนะนำ ก่อนที่จะนำไปใช้ทดลอง (Try Out) ผลการทดสอบคุณภาพเครื่องมือ พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามมีค่าระหว่าง 0.60 – 1.00 โดยมีค่า 0.60 จำนวน 10 ข้อ มีค่า 0.80 จำนวน 16 ข้อ และมีข้อคำถามที่เหลือจำนวน 43 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.00 ทุกข้อ

3.4.2 นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะแล้วไปทดลองใช้ (try out) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในการทดลอง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลทั้งหมด จึงได้เลือกกลุ่มตัวอย่าง



ที่มีบริบทใกล้เคียง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี จำนวน 30 คน

3.4.3 นำแบบสอบถามจากการทดลองใช้มาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยพิจารณาค่าความเที่ยงตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป ผู้วิจัยได้กำหนดให้มีการทดสอบความเชื่อมั่น โดยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขไปทดสอบความเที่ยงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่นำมาทดสอบหาค่าความเที่ยง (Reliability) จะมีใช้กลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ร้อยละ เพื่อคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค โดยมีค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามเกี่ยวกับการดำเนินงานตามแนวคิดแบบคุณภาพของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี เท่ากับ 0.755

3.4.4 นำเครื่องมือวิจัยไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

3.5.1 ติดต่อประสานงานกับงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.5.2 นำแบบสอบถามพร้อมทั้งหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 359 ฉบับ พร้อมทั้งกำหนดวัน เวลา เพื่อเก็บแบบสอบถามคืน โดยผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์-พฤษภาคม 2561

3.5.3 เก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ โดยได้รับกลับคืนมา คิดเป็นร้อยละ 85

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

3.6.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ และลงรหัส เพื่อนำข้อมูลมาประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางการวิจัย

### 3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย 1) ผู้เรียน 2) กระบวนการจัดการศึกษาภายใน 3) การเรียนรู้และพัฒนา และ 4) งบประมาณและทรัพยากร โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการให้ความหมายของคะแนนเฉลี่ยแบบประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ซึ่งกำหนดตามแนวทางของ ลิเคิร์ต (Likert Scale) (Best, 1978, p.174) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ระดับการปฏิบัติปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อย

คะแนนเฉลี่ย 0.51-1.50 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) ภาวะผู้นำ 3) การจูงใจ 4) เทคโนโลยีและนวัตกรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการให้ความหมายของคะแนนเฉลี่ยแบบประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ซึ่งกำหนดตามแนวทางของ ลิเคิร์ต (Likert Scale) (Best, 1978, p.174) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ระดับการปฏิบัติปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อย

คะแนนเฉลี่ย 0.51-1.50 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) (ศิริชัย กาจนวาสี, 2551) ดังนี้



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลและตัวแปรต่างๆ ค่าสถิติ ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้แทนตัวแปรดังกล่าวในการนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

|           |     |                                                      |
|-----------|-----|------------------------------------------------------|
| $\bar{X}$ | แทน | คะแนนเฉลี่ย                                          |
| S.D.      | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน                                 |
| n         | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง                                   |
| t         | แทน | ค่าสถิติการแจกแจงแบบที (t-Distribution)              |
| S.E.b     | แทน | ความคลาดเคลื่อนของสัมประสิทธิ์ตัวพยากรณ์             |
| R         | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์สัมพัทธ์พหุคูณ                        |
| $R^2$     | แทน | ประสิทธิภาพในการพยากรณ์                              |
| B         | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ               |
| $\beta$   | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับค่าเป็นตัวแปรมาตรฐาน |
| r         | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์                            |
| *         | แทน | อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05                  |

|           |     |                                                                                                |
|-----------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| **        | แทน | อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01                                                            |
| x         | แทน | ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบ<br>สมดุลของสถานศึกษา               |
| $x_1$     | แทน | ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร                                                                           |
| $x_2$     | แทน | ปัจจัยภาวะผู้นำ                                                                                |
| $x_3$     | แทน | ปัจจัยแรงจูงใจ                                                                                 |
| $x_4$     | แทน | ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม                                                                     |
| $x_5$     | แทน | ปัจจัยการทำงานเป็นทีม                                                                          |
| y         | แทน | การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา                                         |
| $\hat{y}$ | แทน | การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา<br>ที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ     |
| Z         | แทน | การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา<br>ที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน |
| SS        | แทน | ค่าผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานแต่ละตัวยกกำลังสอง                                             |
| MS        | แทน | ค่าความแปรปรวน                                                                                 |
| df        | แทน | ชั้นของความอิสระ                                                                               |
| F         | แทน | ค่าสถิติแจกแจงแบบเอฟ                                                                           |
| VIF       | แทน | ค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน                                                              |
| Tolerance | แทน | ค่าความคงทนของการยอมรับ                                                                        |

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้เก็บแบบสอบถาม โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และสังกัด ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน

|                         | สถานภาพ               | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------|-----------------------|-------|--------|
| 1. เพศ                  | ชาย                   | 89    | 24.80  |
|                         | หญิง                  | 270   | 75.20  |
| 2. อายุ                 | 20 – 30 ปี            | 105   | 29.20  |
|                         | 31 – 40 ปี            | 101   | 28.10  |
|                         | 41 – 50 ปี            | 86    | 24.00  |
|                         | 51 – 60 ปี            | 67    | 18.70  |
|                         | 61 ปีขึ้นไป           | 0     | 0.00   |
| 3. ระดับการศึกษา        | ปริญญาตรี             | 260   | 72.40  |
|                         | ปริญญาโท              | 99    | 27.60  |
| 4. ตำแหน่ง              | ผู้บริหารสถานศึกษา    | 9     | 2.50   |
|                         | รองผู้บริหารสถานศึกษา | 6     | 1.70   |
|                         | ครูผู้สอน             | 344   | 95.80  |
| 5. ประสบการณ์ในการทำงาน | ต่ำกว่า 5 ปี          | 105   | 29.20  |
|                         | 5 – 10 ปี             | 129   | 35.90  |
|                         | 11 – 20 ปี            | 44    | 12.30  |
|                         | 21 – 30 ปี            | 49    | 13.60  |
|                         | มากกว่า 30 ปี         | 32    | 8.90   |
| รวม                     |                       | 359   | 100.00 |

จากตารางที่ 4.1 ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 75.20 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 24.80 ด้านอายุ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.10 รองลงมาคืออายุระหว่าง 31-40 ปี และระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.10 และ 24.00 ตามลำดับ ด้านระดับการศึกษา ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72.40 และระดับปริญญาโท คิดเป็น

ร้อยละ 27.60 ด้านตำแหน่ง ส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 95.80 ด้านประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 35-90 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี และระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 259.20 และ 13.60 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.2 – 4.6

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยภาพรวม

| การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุ<br>ของสถานศึกษา | ระดับปฏิบัติ |      | แปลผล |
|-----------------------------------------------------------|--------------|------|-------|
|                                                           | $\bar{X}$    | S.D. |       |
| 1. ผู้เรียน                                               | 4.03         | 0.60 | มาก   |
| 2. กระบวนการจัดการศึกษาภายใน                              | 4.21         | 0.51 | มาก   |
| 3. การเรียนรู้และพัฒนา                                    | 4.43         | 0.47 | มาก   |
| 4. งบประมาณและทรัพยากร                                    | 4.34         | 0.51 | มาก   |
| รวม                                                       | 4.24         | 0.45 | มาก   |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยมีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.24$ , S.D.=0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ( $\bar{X}=4.43$ , S.D.=0.47) รองลงมา คือ มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ( $\bar{X}=4.34$ , S.D.=0.51) และมุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน ( $\bar{X}=4.21$ , S.D.=0.51) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มุมมองด้านผู้เรียน ( $\bar{X}=4.03$ , S.D.=0.60) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบ  
สมมูลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ด้านผู้เรียน

| ด้านผู้เรียน                                                                     | ระดับปฏิบัติ |      | แปลผล |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|
|                                                                                  | $\bar{X}$    | S.D. |       |
| 1. นักเรียนสามารถแสวงหาความรู้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้<br>ด้วยตนเอง                  | 4.04         | 0.78 | มาก   |
| 2. นักเรียนสามารถคิดได้อย่างละเอียดและรอบคอบ                                     | 3.83         | 0.79 | มาก   |
| 3. นักเรียนสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการเรียนรู้<br>ของตนเองได้           | 4.04         | 0.76 | มาก   |
| 4. นักเรียนนำความรู้มาประยุกต์เพื่อแก้ไขปัญหาในชีวิต<br>ประจำวันได้              | 3.93         | 0.70 | มาก   |
| 5. นักเรียนมีระเบียบวินัยและรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง                          | 4.01         | 0.75 | มาก   |
| 6. นักเรียนมีความมั่นใจในตนเอง                                                   | 4.00         | 0.75 | มาก   |
| 7. นักเรียนกล้าแสดงออกในทางที่ดีย่อมเหมาะสม                                      | 4.09         | 0.69 | มาก   |
| 8. นักเรียนเห็นคุณค่าในประเพณีศิลปวัฒนธรรมไทยและ<br>ภูมิปัญญาท้องถิ่น            | 4.16         | 0.70 | มาก   |
| 9. โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนได้ตามความต้องการของ<br>ผู้ประกอบการ ชุมชน และสังคม | 4.14         | 0.71 | มาก   |
| รวม                                                                              | 4.03         | 0.60 | มาก   |

จากตารางที่ 4.3 การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมมูลของสถานศึกษาระดับ  
ประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ด้านผู้เรียน โดยมีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =4.03,  
S.D.=0.60) เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มี  
ค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ นักเรียนของท่านเห็นคุณค่าในประเพณีศิลปวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญา  
ท้องถิ่น ( $\bar{X}$ =4.16, S.D.=0.70) รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนของท่านสามารถผลิตนักเรียนได้ตามความ  
ต้องการของผู้ประกอบการ ชุมชน และสังคม ( $\bar{X}$ =4.14, S.D.=0.71) และนักเรียนของท่านกล้าแสดงออกใน  
ทางที่ดีย่อมเหมาะสม ( $\bar{X}$ =4.09, S.D.=0.69) ตามลำดับ ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่  
นักเรียนของท่านสามารถคิดได้อย่างละเอียดและรอบคอบ ( $\bar{X}$ =3.84, S.D.=0.79)



**ตารางที่ 4.4** ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบ  
สมมูลของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ด้านกระบวนการจัด  
การศึกษาภายใน

| ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน                                                                                | ระดับปฏิบัติ |      | แปลผล |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|
|                                                                                                              | $\bar{X}$    | S.D. |       |
| 1. โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการ<br>ของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน                    | 4.33         | 0.64 | มาก   |
| 2. โรงเรียนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เสถียรเพื่อใช้ในการ<br>บริหารภายในสถานศึกษา                             | 4.13         | 0.75 | มาก   |
| 3. โรงเรียนมีสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนภายใน<br>สถานศึกษาที่เพียงพอ                         | 4.05         | 0.75 | มาก   |
| 4. โรงเรียนมีสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการเรียนรู้ของ<br>นักเรียน                                       | 4.05         | 0.75 | มาก   |
| 5. โรงเรียนดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนา<br>คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ | 4.22         | 0.62 | มาก   |
| 6. โรงเรียนให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมแก่ผู้รับบริการ<br>ในพื้นที่บริการของสถานศึกษา                     | 4.24         | 0.66 | มาก   |
| 7. โรงเรียนมีการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา<br>อย่างเป็นระบบ                                  | 4.30         | 0.64 | มาก   |
| 8. โรงเรียนมีการติดต่อประสานงานอย่างเป็นระบบ                                                                 | 4.28         | 0.64 | มาก   |
| 9. โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ                                                       | 4.31         | 0.62 | มาก   |
| รวม                                                                                                          | 4.21         | 0.51 | มาก   |

จากตารางที่ 4.4 การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมมูลของสถานศึกษา ระดับ  
ประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน โดยมีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{X}=4.21$ , S.D.=0.51) เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก  
โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนของท่านมีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการ  
ของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ( $\bar{X}=4.33$ , S.D.=0.64) รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนของท่านมี  
การประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X}=4.31$ , S.D.=0.62) และ โรงเรียนของท่านมีการ

ดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X}=4.30$ , S.D.=0.64) ตามลำดับ ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ โรงเรียนของท่านมีสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน ( $\bar{X}=4.05$ , S.D.=0.75)

**ตารางที่ 4.5** ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบ สมดุลของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

| ด้านการเรียนรู้และพัฒนา                                                                                                            | ระดับปฏิบัติ |      | แปลผล     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------|
|                                                                                                                                    | $\bar{X}$    | S.D. |           |
| 1. ครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็ม เวลา และเต็มความสามารถ                                                     | 4.46         | 0.58 | มาก       |
| 2. ครูให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือศิษย์และผู้รับบริการด้วยความ เมตตากรุณาอย่างเต็มกำลังความสามารถและเสมอภาค                            | 4.45         | 0.56 | มาก       |
| 3. ครูตั้งใจ เสียสละ และอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ นักเรียนได้รับการพัฒนาตามความสามารถ ความถนัด และ ความสนใจของแต่ละบุคคล | 4.53         | 0.59 | มากที่สุด |
| 4. ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริตตามกฎหมาย ระเบียบ และแบบแผนของทางราชการ                                       | 4.54         | 0.55 | มากที่สุด |
| 5. ครูมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง                                                                                                | 4.35         | 0.62 | มาก       |
| 6. ครูพัฒนาตนเองและบริหารจัดการสถานศึกษาจนได้รับการ ยกย่องเชิดชูเกียรติ                                                            | 4.24         | 0.70 | มาก       |
| 7. ครูประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากร ทางการศึกษา นักเรียน และชุมชน                                              | 4.45         | 0.62 | มาก       |
| รวม                                                                                                                                | 4.43         | 0.47 | มาก       |

จากตารางที่ 4.5การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ระดับ ประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยมีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.43$ , S.D.=0.47) เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยประเด็น ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริตตามกฎหมาย ระเบียบ และ แบบแผนของทางราชการ ( $\bar{X}=4.54$ , S.D.=0.55) รองลงมา ได้แก่ ท่านตั้งใจเสียสละและอุทิศตนในการ

ปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้นักเรียนได้รับการพัฒนาตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของแต่ละบุคคล ( $\bar{X}=4.53$ , S.D.=0.59) และท่านจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มเวลา และเต็มความสามารถ ( $\bar{X}=4.46$ , S.D.=0.58) ตามลำดับ ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านพัฒนาตนเองและบริหารจัดการสถานศึกษาจนได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ ( $\bar{X}=4.24$ , S.D.=0.70)

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบ  
สมดุลงานของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ด้านงบประมาณและ  
ทรัพยากร

| ด้านงบประมาณและทรัพยากร                                                                                                             | ระดับปฏิบัติ |      | แปลผล |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|
|                                                                                                                                     | $\bar{X}$    | S.D. |       |
| 1. โรงเรียนใช้งบประมาณตรงตามแผนงาน/โครงการที่วางแผนไว้                                                                              | 4.35         | 0.62 | มาก   |
| 2. โรงเรียนมีระบบตรวจสอบงบประมาณภายในสถานศึกษาที่โปร่งใส                                                                            | 4.42         | 0.60 | มาก   |
| 3. โรงเรียนเปิดโอกาสให้องค์กรภายนอกมาสนับสนุนแหล่งเงินทุนต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา                                      | 4.40         | 0.68 | มาก   |
| 4. โรงเรียนมีอาคารเรียนและสถานที่ที่ถูกสุขลักษณะ เช่น บริเวณภายในห้องเรียนมีแสงสว่างเพียงพอ สะอาด อากาศถ่ายเทได้สะดวก เป็นต้น       | 4.40         | 0.63 | มาก   |
| 5. โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมภายในบริเวณสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน                                                       | 4.32         | 0.72 | มาก   |
| 6. โรงเรียนมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาที่เพียงพอกับจำนวนผู้เรียน เช่น โต๊ะ เก้าอี้นักเรียน หนังสือเรียน เป็นต้น | 4.33         | 0.68 | มาก   |
| 7. โรงเรียนมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ที่เหมาะสมเพียงพอ และอยู่ในสภาพใ้ใช้การได้ดี                                            | 4.19         | 0.64 | มาก   |
| รวม                                                                                                                                 | 4.34         | 0.51 | มาก   |

จากตารางที่ 4.6 การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยมีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.34$ , S.D.=0.51) เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนของท่านมีระบบตรวจสอบงบประมาณภายในสถานศึกษาที่โปร่งใส ( $\bar{X}=4.42$ , S.D.=0.60) รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนของท่านมีอาคารเรียนและสถานที่ที่ถูกลักษณะ เช่น บริเวณภายในห้องเรียนมีแสงสว่างเพียงพอ สะอาด อากาศถ่ายเทได้สะดวก เป็นต้น ( $\bar{X}=4.40$ , S.D.=0.63) และ โรงเรียนของท่านเปิดโอกาสให้องค์กรภายนอกมาสนับสนุนแหล่งเงินทุนต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.40$ , S.D.=0.68) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ โรงเรียนของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพียงพอ และอยู่ในสภาพใ้การใช้การได้ดี ( $\bar{X}=4.19$ , S.D.=0.64)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เสนอผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.7 – 4.12

**ตารางที่ 4.7** ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยภาพรวม

| ปัจจัย                  | ระดับปฏิบัติ |      | แปลผล |
|-------------------------|--------------|------|-------|
|                         | $\bar{X}$    | S.D. |       |
| 1. วัฒนธรรมองค์กร       | 4.37         | 0.48 | มาก   |
| 2. ภาวะผู้นำ            | 4.29         | 0.57 | มาก   |
| 3. แรงจูงใจ             | 4.28         | 0.57 | มาก   |
| 4. เทคโนโลยีและนวัตกรรม | 4.06         | 0.57 | มาก   |
| 5. การทำงานเป็นทีม      | 4.25         | 0.59 | มาก   |
| รวม                     | 4.24         | 0.55 | มาก   |

จากตารางที่ 4.7 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยมีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.24$ ,  $S.D.=0.55$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X}=4.37$ ,  $S.D.=0.48$ ) รองลงมา คือ ปัจจัยภาวะผู้นำ ( $\bar{X}=4.29$ ,  $S.D.=0.57$ ) และปัจจัยแรงจูงใจ ( $\bar{X}=4.28$ ,  $S.D.=0.57$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ( $\bar{X}=4.06$ ,  $S.D.=0.57$ )

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี  
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร

| ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร                                                                                     | ระดับปฏิบัติ |      | แปลผล     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------|
|                                                                                                          | $\bar{X}$    | S.D. |           |
| 1. โรงเรียนให้สมาชิกภายในและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา      | 4.22         | 0.62 | มาก       |
| 2. โรงเรียนให้ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา                                                    | 4.26         | 0.67 | มาก       |
| 3. โรงเรียนมีกิจกรรมที่ถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาให้แก่บุคลากรที่เข้าร่วมงานใหม่ทราบ       | 4.20         | 0.73 | มาก       |
| 4. ผู้บริหารและครูยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ในเรื่องความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม เป็นต้น       | 4.42         | 0.65 | มาก       |
| 5. ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม เป็นต้น | 4.43         | 0.73 | มาก       |
| 6. ผู้บริหารและครูภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา                                               | 4.62         | 0.56 | มากที่สุด |
| 7. ผู้บริหารและครูมีเป้าหมายการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน                                                   | 4.42         | 0.62 | มาก       |
| รวม                                                                                                      | 4.37         | 0.48 | มาก       |

จากตารางที่ 4.8 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.37$ ,  $S.D.=0.48$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ท่านภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา

( $\bar{X}=4.62$ , S.D.=0.56) รองลงมา ได้แก่ ท่านให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม เป็นต้น ( $\bar{X}=4.43$ , S.D.=0.73) และท่านและเพื่อนร่วมงานมีเป้าหมายการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ( $\bar{X}=4.42$ , S.D.=0.62) และท่านยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ในเรื่อง ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม เป็นต้น ( $\bar{X}=4.42$ , S.D.=0.65) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ โรงเรียนของท่านมีกิจกรรมที่ถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาให้แก่บุคลากรที่เข้าร่วมงานใหม่ทราบ ( $\bar{X}=4.20$ , S.D.=0.73)

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัด  
การประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี  
ปัจจัยภาวะผู้นำ

| ปัจจัยภาวะผู้นำ                                                                  | ระดับปฏิบัติ |      | แปลผล |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|
|                                                                                  | $\bar{X}$    | S.D. |       |
| 1. ผู้บริหารใช้ความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา                      | 4.39         | 0.65 | มาก   |
| 2. ผู้บริหารเป็นนักคิด นักพัฒนาในการบริหารงานสถานศึกษา<br>อยู่ตลอดเวลา           | 4.27         | 0.69 | มาก   |
| 3. ผู้บริหารใช้หลักการบริหารงานสถานศึกษาด้วยความเป็นธรรม<br>มีความเที่ยงตรง      | 4.28         | 0.70 | มาก   |
| 4. ผู้บริหารใช้เหตุผลในการบริหารงานสถานศึกษา                                     | 4.32         | 0.70 | มาก   |
| 5. ผู้บริหารใช้การโน้มน้าวใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามได้                              | 4.14         | 0.72 | มาก   |
| 6. ผู้บริหารใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ดูแล และใส่ใจต่อผู้ใต้บังคับ<br>บัญชาทุกคน | 4.39         | 0.72 | มาก   |
| 7. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี                                           | 4.31         | 0.69 | มาก   |
| 8. ผู้บริหารสร้างสรรค์ผลงานเป็นที่ปรากฏต่อสาธารณชน                               | 4.20         | 0.73 | มาก   |
| รวม                                                                              | 4.29         | 0.57 | มาก   |

จากตารางที่ 4.9 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ปัจจัยภาวะผู้นำ โดยมีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.29$ , S.D.=0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารของท่านใช้ความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.39$ , S.D.=0.65) และผู้บริหารของท่านใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ดูแล และใส่ใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ( $\bar{X}=4.39$ , S.D.=0.72) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารของท่านใช้เหตุผลในการบริหารงานสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.32$ , S.D.=0.70) และผู้บริหารของท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ( $\bar{X}=4.31$ , S.D.=0.69) ตามลำดับ ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารของท่านใช้การโน้มน้าวใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามได้ ( $\bar{X}=4.13$ , S.D.=0.72)

**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ปัจจัยแรงจูงใจ

| ปัจจัยแรงจูงใจ                                                                                             | ระดับปฏิบัติ |      | แปลผล |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|
|                                                                                                            | $\bar{X}$    | S.D. |       |
| 1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะ                            | 4.33         | 0.67 | มาก   |
| 2. ผู้บริหารเอาใจใส่ ดูแลความเป็นอยู่ ทุกข์สุขในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา                              | 4.30         | 0.73 | มาก   |
| 3. ผู้บริหารคอยช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาพร้อมให้คำแนะนำ เมื่อบุคลากรในสถานศึกษาประสบปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน | 4.31         | 0.71 | มาก   |
| 4. การปฏิบัติงานของ โรงเรียนปฏิบัติอย่างชัดเจนตามลำดับขั้นตอนสายงาน                                        | 4.19         | 0.76 | มาก   |
| 5. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตรงตามความถนัด ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา                          | 4.16         | 0.73 | มาก   |
| 6. ผู้บังคับบัญชามีคำสั่งในการมอบหมายงานและการปฏิบัติงานที่ชัดเจน                                          | 4.38         | 0.64 | มาก   |
| 7. ผู้บังคับบัญชาสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรภายในสถานศึกษา                                               | 4.25         | 0.70 | มาก   |
| 8. ผู้บังคับบัญชาขอยกย่องชมเชย ให้คำชื่นชมแก่บุคลากรในสถานศึกษาเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้  | 4.32         | 0.74 | มาก   |
| รวม                                                                                                        | 4.28         | 0.57 | มาก   |

จากตารางที่ 4.10 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ปัจจัยแรงจูงใจ โดยมีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.28$ , S.D.=0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีคำสั่งในการมอบหมายงานและการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ( $\bar{X}=4.38$ , S.D.=0.64) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะ ( $\bar{X}=4.33$ , S.D.=0.67) และผู้บังคับบัญชาของท่านยกย่องชมเชย ให้คำชื่นชมแก่บุคลากรในสถานศึกษาเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ( $\bar{X}=4.32$ , S.D.=0.74) ตามลำดับ ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของท่านมอบหมายงานตรงตามความถนัด ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.16$ , S.D.=0.73)

**ตารางที่ 4.11** ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี  
ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

| ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม                                                                                                 | ระดับปฏิบัติ |      | แปลผล |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|
|                                                                                                                            | $\bar{X}$    | S.D. |       |
| 1. โรงเรียนมีเทคโนโลยีและเทคนิควิธีการทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมใช้งาน                                                    | 4.11         | 0.69 | มาก   |
| 2. ครูนำเทคโนโลยีและเทคนิควิธีการทางเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้แก่นักเรียน                                     | 4.17         | 0.66 | มาก   |
| 3. ผู้บริหารและครูใช้เทคโนโลยีและเทคนิควิธีการทางเทคโนโลยีใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆ นอกเหนือจากการสอน                        | 4.21         | 0.68 | มาก   |
| 4. โรงเรียนมีระบบอินเทอร์เน็ตที่มีความเสถียร และทั่วถึงครอบคลุมบริเวณภายในสถานศึกษา                                        | 4.02         | 0.81 | มาก   |
| 5. โรงเรียนมีระบบอินเทอร์เน็ตที่เพียงพอต่อการใช้งานสำหรับผู้บริหารและครูภายในสถานศึกษา                                     | 4.03         | 0.81 | มาก   |
| 6. โรงเรียนติดตามและประเมินผลการใช้งานเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อนำผลมาปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาครั้งต่อไป | 4.01         | 0.71 | มาก   |



**ตารางที่ 4.11** ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัด  
การประเมินแบบสมมูลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี  
ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (ต่อ)

| ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม                                                                                           | ระดับปฏิบัติ |      | แปลผล |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|
|                                                                                                                      | $\bar{X}$    | S.D. |       |
| 7. ผู้บริหารและครูได้เข้ารับการอบรมในเรื่องเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา และนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ให้เกิดประโยชน์ | 3.91         | 0.83 | มาก   |
| รวม                                                                                                                  | 4.06         | 0.57 | มาก   |

จากตารางที่ 4.11 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมมูลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยมีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.06$ , S.D.=0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ท่านใช้เทคโนโลยีและเทคนิควิธีการทางเทคโนโลยีใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆ นอกเหนือจากการสอน ( $\bar{X}=4.21$ , S.D.=0.68) รองลงมา ได้แก่ ท่านนำเทคโนโลยีและเทคนิควิธีการทางเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้แก่ นักเรียน ( $\bar{X}=4.17$ , S.D.=0.66) และ โรงเรียนของท่านมีเทคโนโลยีและเทคนิควิธีการทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย พร้อมใช้งาน ( $\bar{X}=4.11$ , S.D.=0.69) ตามลำดับ ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านได้เข้ารับการอบรมในเรื่องเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาและนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ( $\bar{X}=3.91$ , S.D.=0.83)

**ตารางที่ 4.12** ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัด  
การประเมินแบบสมมูลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี  
ปัจจัยการทำงานเป็นทีม

| ปัจจัยการทำงานเป็นทีม                             | ระดับปฏิบัติ |      | แปลผล |
|---------------------------------------------------|--------------|------|-------|
|                                                   | $\bar{X}$    | S.D. |       |
| 1. บุคลากรภายในสถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน | 4.29         | 0.74 | มาก   |
| 2. บุคลากรภายในสถานศึกษาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน    | 4.29         | 0.71 | มาก   |
| 3. บุคลากรภายในสถานศึกษามีน้ำใจอันดีต่อกัน        | 4.28         | 0.68 | มาก   |

**ตารางที่ 4.12** ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัด  
การประเมินแบบสมมูลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี  
ปัจจัยการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

| ปัจจัยการทำงานเป็นทีม                                                         | ระดับปฏิบัติ |      | แปลผล |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|
|                                                                               | $\bar{X}$    | S.D. |       |
| 4. บุคลากรภายในสถานศึกษาไว้วางใจซึ่งกันและกัน                                 | 4.20         | 0.72 | มาก   |
| 5. บุคลากรภายในสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย                 | 4.32         | 0.71 | มาก   |
| 6. บุคลากรภายในสถานศึกษาสามารถทำงานแทนกันได้                                  |              |      |       |
| 7. บุคลากรภายในสถานศึกษารับทราบข้อมูลข่าวสารการทำงานภายในสถานศึกษาอย่างชัดเจน | 4.25         | 0.69 | มาก   |
|                                                                               | 4.19         | 0.75 | มาก   |
| 8. บุคลากรภายในสถานศึกษามีการติดต่อสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา                     | 4.25         | 0.77 | มาก   |
| รวม                                                                           | 4.26         | 0.59 | มาก   |

จากตารางที่ 4.12 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมมูลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ปัจจัยการทำงานเป็นทีม โดยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.26$ , S.D.=0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ทุกประเด็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X}=4.32$ , S.D.=0.71) รองลงมา ได้แก่ บุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ( $\bar{X}=4.29$ , S.D.=0.74) และบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ( $\bar{X}=4.29$ , S.D.=0.71) ซึ่งมีความใกล้เคียงเท่ากัน ตามลำดับ ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ บุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านรับทราบข้อมูลข่าวสารการทำงานภายในสถานศึกษาอย่างชัดเจน ( $\bar{X}=4.19$ , S.D.=0.75)

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยนำตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ( $x_1$ ) ปัจจัยภาวะผู้นำ ( $x_2$ ) ปัจจัยแรงจูงใจ ( $x_3$ ) ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ( $x_4$ ) ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ( $x_5$ ) และการดำเนินงานตามแนวคิดแบบดุลยภาพของสถานศึกษา ( $y$ ) มาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยแสดงผลดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

| ตัวแปร                                                         | $x_1$   | $x_2$   | $x_3$   | $x_4$   | $x_5$   | $y$   |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| วัฒนธรรมองค์กร ( $x_1$ )                                       | 1.000   |         |         |         |         |       |
| ภาวะผู้นำ ( $x_2$ )                                            | 0.659** | 1.000   |         |         |         |       |
| แรงจูงใจ ( $x_3$ )                                             | 0.593** | 0.792** | 1.000   |         |         |       |
| เทคโนโลยีและนวัตกรรม ( $x_4$ )                                 | 0.567** | 0.558** | 0.562** | 1.000   |         |       |
| การทำงานเป็นทีม ( $x_5$ )                                      | 0.619** | 0.545** | 0.511** | 0.544** | 1.000   |       |
| การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ( $y$ ) | 0.639** | 0.610** | 0.575** | 0.772** | 0.688** | 1.000 |

\*\* $p < .01$

จากตารางที่ 4.13 ตัวแปรปัจจัย ( $x$ ) คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ( $x_1$ ) ปัจจัยภาวะผู้นำ ( $x_2$ ) ปัจจัยแรงจูงใจ ( $x_3$ ) ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ( $x_4$ ) และปัจจัยการทำงานเป็นทีม ( $x_5$ ) กับตัวแปรผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ( $y$ ) มีความสัมพันธ์กันในทุกทางบวก และอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์( $r$ ) ระหว่าง 0.511 ถึง 0.792

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัย ( $x_1 - x_5$ ) กับตัวแปรผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ( $y$ ) พบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ( $x_4$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) มากที่สุด ( $r_{x_4y} = 0.772$ ) รองลงมา คือ

ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ( $x_5$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ( $r_{x_5y}=0.688$ ) และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ( $x_1$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ( $r_{x_1y}=0.639$ ) ตามลำดับ

## ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัด การประเมินแบบสมดุของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยนำตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ( $x_1$ ) ปัจจัยภาวะผู้นำ ( $x_2$ ) ปัจจัยแรงจูงใจ ( $x_3$ ) ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ( $x_4$ ) ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ( $x_5$ ) และการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุของสถานศึกษา ( $y$ ) มาวิเคราะห์หาค่าสมการถดถอยพหุคูณ(Multiple Regression Analysis by Enter) นำเสนอรายละเอียดผล ดังตารางที่ 4.14 – 4.16 ดังนี้

### 5.1.1 ผลการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย ดังนี้

5.1.1.1 ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีมาตรวัดเป็น Interval ซึ่งกำหนดเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

5.1.1.2 ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามสุ่มมาจากประชากรที่มีการแจกแจงปกติ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 359 คน ซึ่งมีจำนวนมากกว่า 30 จึงถือได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ

5.1.1.3 ตรวจสอบค่าความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อน (Residual) = .056 และมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (sig. = .000)

ตารางที่ 4.14 ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน

| Model      | SS     | df  | MS     | F       | Sig. |
|------------|--------|-----|--------|---------|------|
| Regression | 50.518 | 5   | 10.104 | 179.083 | .000 |
| Residual   | 19.916 | 353 | .056   |         |      |
| Total      | 70.434 | 358 |        |         |      |

5.1.1.4 ตัวแปรอิสระแต่ละตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยการตรวจสอบจากค่าความคงทนของการยอมรับ (Tolerance) และค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (VIF)

**ตารางที่ 4.15** ค่าความทนทานของการยอมรับ (Tolerance) และมีค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (VIF) ของตัวแปรต้นในด้านต่างๆ

| ตัวแปร                         | Tolerance | VIF   |
|--------------------------------|-----------|-------|
| วัฒนธรรมองค์กร ( $x_1$ )       | .449      | 2.226 |
| ภาวะผู้นำ ( $x_2$ )            | .502      | 1.992 |
| แรงจูงใจ ( $x_3$ )             | .996      | 1.004 |
| เทคโนโลยีและนวัตกรรม ( $x_4$ ) | .580      | 1.726 |
| การทำงานเป็นทีม ( $x_5$ )      | .548      | 1.824 |

จากตารางที่ 4.15 ตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่าความทนทานของการยอมรับ (Tolerance) ไม่น้อยกว่า 0.2 และมีค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (VIF) น้อยกว่า 10 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีลักษณะเป็น Multicollinearity คือ ไม่เกิดความสัมพันธ์กันเองของตัวแปรอิสระ

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

ผู้วิจัยวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยการหาความสัมพันธ์หลายพหุคูณ (Multiple Regression Analysis by Enter) ด้วยวิธีนำตัวแปรทั้งหมดเข้าสมการ ปรากฏดังตารางที่ 4.16

**ตารางที่ 4.16** ค่าสมการถดถอยพหุคูณ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

| ตัวแปร                         | b    | S.E.b | B    | t      | Sig. |
|--------------------------------|------|-------|------|--------|------|
| Constant                       | .870 | .140  |      | 6.218  | .000 |
| วัฒนธรรมองค์กร ( $x_1$ )       | .103 | .039  | .111 | 2.620  | .009 |
| ภาวะผู้นำ ( $x_2$ )            | .077 | .031  | .100 | 2.499  | .013 |
| แรงจูงใจ ( $x_3$ )             | .024 | .017  | .039 | 1.370  | .171 |
| เทคโนโลยีและนวัตกรรม ( $x_4$ ) | .382 | .029  | .488 | 13.138 | .000 |
| การทำงานเป็นทีม ( $x_5$ )      | .224 | .029  | .300 | 7.845  | .000 |
| $R^2 = .717$ $R = .847$        |      |       |      |        |      |

จากตารางที่ 4.16 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .847 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ .717 หมายถึง ตัวพยากรณ์ทุกตัวร่วมกันพยากรณ์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ได้ร้อยละ 71.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์รายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมากที่สุด คือ ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ( $x_4$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.384 รองลงมา คือ ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ( $x_5$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.224 และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ( $x_1$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.103 และปัจจัยภาวะผู้นำ ( $x_2$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.077 ตามลำดับ สามารถพยากรณ์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ ดังนี้

$$\hat{y} = 0.870 + 0.382x_4 + 0.224x_5 + 0.103x_1 + 0.077x_2 + 0.024x_3$$

สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$Zy' = 0.488x_4 + 0.300x_5 + 0.111x_1 + 0.100x_2 + 0.039x_3$$

จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน อธิบายได้ดังนี้

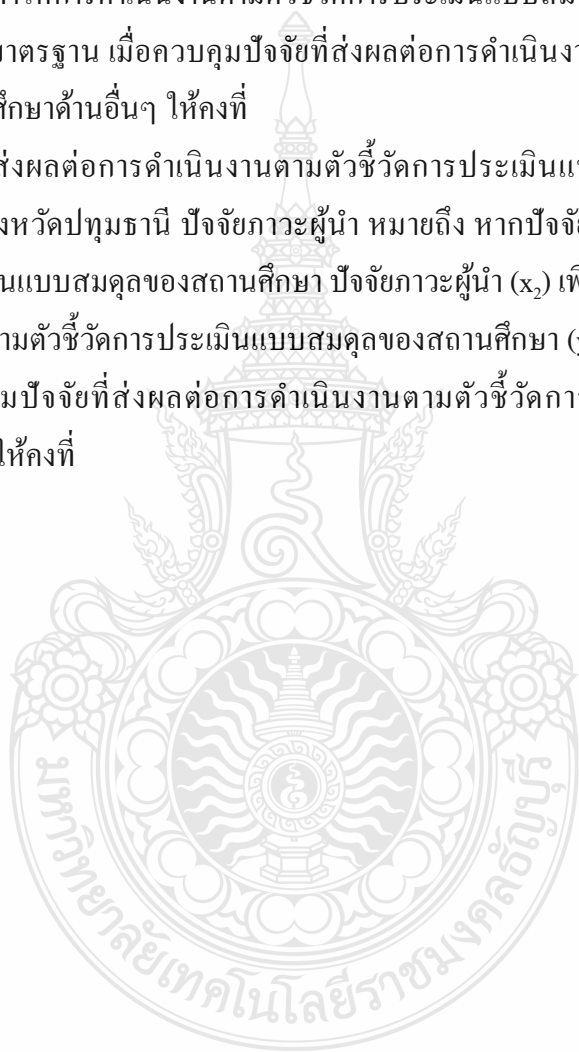
1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม หมายถึง หากปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ( $x_4$ ) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน จะทำให้การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ( $y$ ) มีค่าเพิ่มขึ้น 0.488 หน่วยมาตรฐาน เมื่อควบคุมปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาด้านอื่นๆ ให้คงที่

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ปัจจัยการทำงานเป็นทีม หมายถึง หากปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ( $x_5$ ) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน จะทำให้การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ( $y$ ) มีค่า

เพิ่มขึ้น 0.300 หน่วยมาตรฐาน เมื่อควบคุมปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาด้านอื่นๆ ให้คงที่

3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง หากปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ( $x_1$ ) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน จะทำให้การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ( $y$ ) มีค่าเพิ่มขึ้น 0.111 หน่วยมาตรฐาน เมื่อควบคุมปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาด้านอื่นๆ ให้คงที่

4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ปัจจัยภาวะผู้นำ หมายถึง หากปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ปัจจัยภาวะผู้นำ ( $x_2$ ) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน จะทำให้การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ( $y$ ) มีค่าเพิ่มขึ้น 0.100 หน่วยมาตรฐาน เมื่อควบคุมปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาด้านอื่นๆ ให้คงที่



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 1) เพื่อศึกษาการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ใช้วิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 359 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 359 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ดังนี้ 1) ค่าร้อยละ (Percentage) 2) ค่าความถี่ (Frequency) 3) ค่าเฉลี่ย (Mean) 4) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) 5) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และ 6) การใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบนำตัวแปรทั้งหมดเข้าสมการ (Multiple Regression Method by Enter)

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

จากการศึกษา พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 20-30 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และเป็นครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี พบว่า การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำที่สุด ดังนี้ คือ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน และมุมมองด้านผู้เรียน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยแยกประเด็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดสามลำดับแรก ดังนี้ 1) ระบุปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ข้อสัต์ยสุจริตตาม



กฎระเบียบ และแบบแผนของทางราชการ 2) ครูตั้งใจ เสียสละ และอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้นักเรียนได้รับการพัฒนาตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของแต่ละบุคคล 3) ครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มเวลาและเต็มความสามารถ และลำดับสุดท้ายคือ ครูพัฒนาตนเองและบริหารจัดการสถานศึกษาจนได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ ตามลำดับ

2) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยแยกประเด็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดสามลำดับแรก ดังนี้ 1) โรงเรียนมีระบบตรวจสอบงบประมาณภายในสถานศึกษาที่โปร่งใส 2) โรงเรียนเปิดโอกาสให้องค์กรภายนอกมาสนับสนุนแหล่งเงินทุนต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3) โรงเรียนมีอาคารเรียนและสถานที่ที่ถูกสุขลักษณะ เช่น บริเวณภายในห้องเรียนมีแสงสว่างเพียงพอ สะอาด อากาศถ่ายเทได้สะดวก เป็นต้น และ ลำดับสุดท้าย คือ โรงเรียนมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพียงพอ และอยู่ในสภาพใ้การใช้การได้ดี ตามลำดับ

3) มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยแยกประเด็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดสามลำดับแรก ดังนี้ 1) โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 2) โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 3) โรงเรียนมีการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ และ ลำดับสุดท้าย คือ โรงเรียนมีสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนภายในสถานศึกษาที่เพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ โรงเรียนมีสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน ตามลำดับ

4) มุมมองด้านผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยแยกประเด็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดสามลำดับแรก ดังนี้ 1) นักเรียนเห็นคุณค่าในประเพณีศิลปวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น 2) โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนได้ตามความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม 3) นักเรียนกล้าแสดงออกในทางที่ได้อย่างเหมาะสม และลำดับสุดท้าย คือ นักเรียนสามารถคิดได้อย่างละเอียดและรอบคอบ ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี มีค่าเฉลี่ยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยแยกประเด็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดสามลำดับแรก ดังนี้ 1) ผู้บริหารและครูภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา 2) ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม เป็นต้น 3) ผู้บริหารและครูยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ในเรื่องความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยและลำดับสุดท้าย คือ โรงเรียนมีกิจกรรมที่ถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาให้แก่บุคลากรที่เข้าร่วมงานใหม่ทราบ ตามลำดับ

2) ปัจจัยภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยแยกประเด็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดสามลำดับแรก ดังนี้ 1) ผู้บริหารใช้ความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2) ผู้บริหารใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ดูแลและใส่ใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน 3) ผู้บริหารใช้เหตุผลในการบริหารงานสถานศึกษา และลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารใช้การโน้มน้าวใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามได้ ตามลำดับ

3) ปัจจัยแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยแยกประเด็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดสามลำดับแรก ดังนี้ 1) ผู้บังคับบัญชามีคำสั่งในการมอบหมายงานและการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 2) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะ 3) ผู้บังคับบัญชายกย่องชมเชย ให้คำชื่นชมแก่บุคลากรในสถานศึกษาเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และลำดับสุดท้าย คือ ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตรงตามความถนัด ความรู้ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา ตามลำดับ

4) ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยแยกประเด็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดสามลำดับแรก ดังนี้ 1) ผู้บริหารและครูใช้เทคโนโลยีและเทคนิควิธีการทางเทคโนโลยี ใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆ นอกเหนือจากการสอน 2) ครูนำเทคโนโลยีและเทคนิควิธีการทางเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้แก่นักเรียน 3) โรงเรียนมีเทคโนโลยีและเทคนิควิธีการทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย พร้อมใช้งาน และลำดับสุดท้าย คือ ครูได้เข้ารับอบรมในเรื่องเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาและนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ตามลำดับ

5) ปัจจัยการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยแยกประเด็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดสามลำดับแรก ดังนี้ 1) บุคลากรภายในสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย 2) บุคลากรภายในสถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3) บุคลากรภายในสถานศึกษาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และลำดับสุดท้าย คือ บุคลากรภายในสถานศึกษารับทราบข้อมูลข่าวสารการทำงานภายในสถานศึกษาอย่างชัดเจน ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี พบว่า ตัวพยากรณ์ทุกตัวร่วมกันพยากรณ์การดำเนินงานตามแนวคิดแบบดุลยภาพของสถานศึกษา ได้ร้อยละ 71.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์รายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าอำนาจจำแนกมากที่สุด คือ ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม รองลงมา คือ ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยภาวะผู้นำ ตามลำดับ สามารถพยากรณ์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ได้ร้อยละ 71.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ ดังนี้

$$\hat{y} = 0.870 + 0.382 x_4 + 0.224 x_5 + 0.103 x_1 + 0.077 x_2 + 0.024 x_3$$

สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

$$Z = 0.488 x_4 + 0.300 x_5 + 0.111 x_1 + 0.100 x_2 + 0.039 x_3$$

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยอภิปรายผลจากประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

5.2.1 การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี พบว่า ภาพรวมการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยภาพรวมในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากหลายองค์กรในภาครัฐเริ่มนำเอาการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลมาพัฒนาองค์กร ตั้งแต่ปี พ.ศ.2544 อีกทั้งรวมถึงมหาวิทยาลัยต่างๆ หน่วยงานราชการ โรงพยาบาลต่างๆ และสถานศึกษาซึ่งดำเนินงานตามระบบการบริหารงานและประเมินผลการปฏิบัติงานที่อาศัยการนำกระบวนการวัดผล และการวางแผนกลยุทธ์ ผสมผสานความเข้าด้วยกัน โดยกำหนดเครื่องมือในการบริหาร กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม กลยุทธ์ กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุพรรณ อินทะชัย (2555) พบว่า การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการโดยรวมอยู่ในระดับมาก เพราะกระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการศึกษา

มากขึ้น ทำให้สถานศึกษาสามารถระดมทรัพยากรมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา รวมถึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชนายุทธ คำเกลี้ยง (2551) ที่พบว่า การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เพราะสถานศึกษาได้มีการดำเนินการตามแผนหลักของโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน รวมทั้งการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ และการสร้างเครื่องมือและเกณฑ์การประเมินในด้านต่างๆ ของสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านนักเรียน ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านงบประมาณและทรัพยากร ทำให้สถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางการประเมินสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน จะพบว่า

ลำดับแรก ได้แก่ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากโรงเรียนมีครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มเวลาและเต็มความสามารถ ให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือนักเรียนด้วยความเมตตาครูณาอย่างเต็มกำลังความสามารถ และเสมอภาค ตั้งใจ เสียสละ และอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ให้นักเรียนได้รับการพัฒนาตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของแต่ละบุคคล อีกทั้งปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริตตามกฎหมาย ระเบียบ และแบบแผนของทางราชการ มีการศึกษาหาความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีผลงานเชิงประจักษ์และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ นักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พชรณัฐ หิริ โกกุลต์ (2554) พบว่า การบริหารเชิงคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาอยู่ในระดับมาก เพราะสถานศึกษามีความสามารถทางการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพ และมีจรรยาบรรณตามที่กำหนด แต่ครูยังไม่เพียงพอโดยเฉพาะเรื่อง ความตรงตามสาขา มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้และบริหาร สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาครู ตัวครูเองก็มีการพัฒนาตนเองโดยการเรียนต่อการทำงานเน้นด้านการบริการและมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษา และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปิ่นณวิญญู ชาญ (2555) พบว่า การบริหารแบบสมดุลโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เพราะสถานศึกษามีวิสัยทัศน์เชิงพัฒนา นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมความก้าวหน้าให้บุคลากรทางการศึกษา มีความเป็นมืออาชีพ และมีจรรยาบรรณ และมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการเรียนรู้ที่เกิดจากพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา

ลำดับที่สอง มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมีการบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้งบประมาณตรงตามแผนงาน/โครงการที่วางแผนไว้ มีระบบตรวจสอบภายในที่โปร่งใส และเปิดโอกาสให้องค์กรภายนอกมาสนับสนุนแหล่งเงินทุนต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา รวมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรภายในโรงเรียนที่เพียงพอ เหมาะสม ใช้อย่างคุ้มค่า และมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รุ่งนภา ปฐมชัยอมพร (2566) พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตามแนวคิด Balanced Scorecard มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เพราะพนักงานมีการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าหรือหน่วยงานถัดไปให้สอดคล้องกับคุณค่าบริษัทที่ว่า “สุดหัวใจให้บริการ” พนักงานมีความตั้งใจในการให้บริการที่รวดเร็วแก่ลูกค้าหรือหน่วยงานถัดไป พนักงานมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีและรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าหรือหน่วยงานถัดไป เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขลูกค้าหรือหน่วยงานถัดไปพึงพอใจกับการทำงานของพนักงานเมื่อเทียบกับบุคคลอื่น การบริการของพนักงานมีแนวโน้มการร้องเรียนจากลูกค้าหรือหน่วยงานถัดไปลดลง และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พัชรี สุขรุ่ง (2557) พบว่า การบริหารแบบดุลยภาพของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีทรัพยากรที่เหมาะสม ใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มีผู้อุปถัมภ์จากเอกชนหรือองค์กรภายนอก มีเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญดูแลด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ มีการประสานความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา เป็นแหล่งข้อมูลกระตุ้นการศึกษาหาความรู้ มีอาคารสถานที่ที่เป็นระบบ ร่มรื่น สะอาดปลอดภัย บรรยากาศอบอุ่น พัฒนาสิ่งแวดล้อม และใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า

ลำดับที่สาม มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ลำดับที่สาม ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษามีการปฏิบัติเพื่อให้มีรูปแบบการจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับทุกกลุ่มเป้าหมาย มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่เพียงพอและทันสมัย มีกระบวนการประกันคุณภาพภายใน มีการให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พชรณัฐ หิริโกกุล (2554) พบว่า การบริหารเชิงดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดอุดรธานี เขต 3 มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เพราะสถานศึกษาได้จัดทำแผนภูมิการจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารเป็นลายลักษณ์

อักษรชัดเจน มีการออกคำสั่งมอบหมายงาน ส่งมอบงาน กำหนดการงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน จัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการนิเทศ ติดตาม และ ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ผู้นำของสถานศึกษาสามารถจัดการโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานได้ ประกอบ กับบริหารจัดการโดยความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้บุคลากรทุกฝ่ายพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน และมีกระบวนการประกันคุณภาพภายใน มีการทำงานเป็นทีม รวมทั้งมีระบบสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปันณวิชญ์ ชาญ (2555) พบว่า การบริหารแบบ สมดุลโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เพราะสถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เอื้อต่อการ พัฒนาคุณภาพผู้เรียน ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ และจัดการหลักสูตรสถานศึกษา บริหารตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใสตรวจสอบได้ มีการวางแผนระบบเครือข่าย ด้านการพัฒนา ระบบสารสนเทศ มีระบบ ICT สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่เพียงพอ

ลำดับสุดท้าย มุมมองด้านผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจาก สถานศึกษาสามารถผลิตนักเรียนให้เป็นบุคคลที่ผู้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง สามารถคิดอย่างละเอียด รอบคอบ สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอนได้ มีทักษะที่สามารถจัดการกับ ปัญหาที่เข้ามาในชีวิตประจำวันของตนเองได้ มีคุณธรรมจริยธรรมโดยเป็นผู้มีระเบียบวินัยในตนเอง และเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีความมั่นใจในตนเอง กล้าแสดงออกในทางที่ดีอย่าง เหมาะสม เห็นคุณค่าประเพณีศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น สอดคล้องตามความต้องการของ ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พชรณัฐ หิริโกกุล (2554) พบว่า การ บริหารเชิงดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดอุดรธานี เขต 3 มุมมอง ด้านผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เพราะสถานศึกษามีการบริหารที่ทำให้เกิดการจัดกิจกรรมที่ หลากหลายเพื่อส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียน มีการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและสร้างเสริม บรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาส่งผลให้นักเรียน เกิดการเรียนรู้ที่ดีและบรรลุตามวัตถุประสงค์ ของหลักสูตร ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 มาตรา 27 โดยมุ่งหมายจะพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ให้เป็นคนดี มีปัญญา สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสังคมอย่างมีความสุข บนรากฐานความเป็นไทยและ ความเป็นสากล และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดวงเดือน วนิชชากร (2559) พบว่า การบริหารแบบ สมดุลของโรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 3 สังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี มุมมองด้านผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี จึงได้ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนส่งผลให้เกิดการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียน

5.2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลนั้นเป็นการบริหารที่ครอบคลุมการบริหารจัดการในทุกๆ ด้าน โดยทั่วทั้งองค์กรด้านการบริหารวิชาการ การเงิน บุคลากร และอื่นๆ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลในด้านผู้เรียน ระบบการบริหารภายในสถานศึกษา ด้านการเงินและการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกฝ่ายที่ปฏิบัติงาน ตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บัญชา ศิริเรืองชัย (2551) พบว่า ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนกลุ่มสูง เขตตรวจราชการที่ 6 มีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เพราะโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีลักษณะองค์ประกอบทางการบริหารและปัจจัยทางการบริหารที่มีความพร้อมมากกว่า รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนกลุ่มนี้ก็มีสภาพความพร้อมที่ดี ผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งมาปฏิบัติงานในโรงเรียนกลุ่มนี้ได้รับการคัดเลือกมา จึงทำให้มีการปฏิบัติงานภายใต้ปัจจัยการบริหารที่พร้อมมากกว่า และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อริยา คงเพียร (2554) พบว่า ปัจจัยทาง การบริหารของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เพราะผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ และมีการนิเทศติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัย ดังนี้

ลำดับแรก ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษามีแบบแผนพฤติกรรม ค่านิยมของสมาชิกภายในองค์กรที่ได้รับการกำหนดร่วมกัน และถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความรู้สึกแบบเดียวกัน และเดินไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อริยา คงเพียรภาค (2554) พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เพราะโรงเรียนขนาดเล็กมักจะมีจำนวนบุคลากรน้อย ทำให้การบริหารจัดการต้องเน้นการมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ครูสามารถแสดงความคิดเห็นและร่วมกันตัดสินใจในการดำเนินงาน และในการปฏิบัติงานต้องทำงานเป็นทีมเพื่อให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้มีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเองมีความเอื้ออาทรต่อกัน และสามารถติดต่อสื่อสารได้สะดวกรวดเร็ว ทั้งนี้ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและต้องส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา (2556) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษাপทุมธานี

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เพราะผู้บริหารทั้งระดับหน่วยงานต้นสังกัดและภายในหน่วยงาน มีการวางแผนการจัดโครงสร้างการบริหาร มีการให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน มีจัดการวางแผนการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งให้ความสำคัญตรงกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร

ลำดับที่สอง ปัจจัยภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษามีการใช้อิทธิพลของบุคคลหนึ่งที่สามารถชักจูง โน้มน้าวให้บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคล มีพฤติกรรมคล้อยตามและยอมปฏิบัติตามกิจกรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชฎาภรณ์ บรรเลงรัมย์ (2552) พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครราชสีมา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เพราะผู้บริหารสถานศึกษาออกคำสั่งให้ครูผู้สอนปฏิบัติงานในรูปแบบที่หลากหลาย คอยกระตุ้นให้ครูผู้สอนเห็นความสำคัญของการปรับปรุงการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ครูผู้สอนเริ่มการทำงานใหม่ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อำนวยความสะดวก แนะนำแนวทางเป็นผู้นำและช่วยเหลือแก่การดำเนินงาน โดยเฉพาะการปรับปรุงการเรียนการสอนของครูผู้สอน จึงทำให้ผู้บริหารต้องกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ครูผู้สอนในเรื่องที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนให้ความเอาใจใส่ และติดตามผลการจัดการเรียนการสอนอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้สามารถพัฒนางานด้านการเรียนการสอนของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บัญชา ศิริเรืองชัย (2551) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในเขตตรวจราชการที่ 6 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เพราะผู้บริหารในสถานศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งโดยผ่านการฝึกอบรมทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ทำให้มีความเข้าใจในปัจจัยการบริหารงานในสถานศึกษา ประกอบกับผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวง จึงได้มีบทบาทในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน กำหนดโครงสร้างการบริหารที่มีประสิทธิภาพ สามารถสนองการปฏิบัติงานของครู และสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของครูในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของตนเอง

ลำดับที่สาม ปัจจัยแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษามีการสร้างจุดมุ่งหมายในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น และรับฟังข้อเสนอแนะ ให้ความสำคัญต่อสมาชิก มีการสร้างขวัญกำลังใจ มีการจัดระบบงานและมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของสมาชิก สร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้สมาชิกได้มีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชฎาภรณ์ บรรเลงรัมย์ (2552) พบว่า แรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครราชสีมา โดยรวม



อยู่ในระดับมาก เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนร่วมคิดร่วมวางแผนในการดำเนินงานของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษามอบความรู้สึกไว้วางใจต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน แสดงความเป็นมิตรต่อครูผู้สอน ยกย่อง ชมเชย ด้วยการมอบประกาศเกียรติคุณ โล่รางวัล พิจารณาความดีความชอบและเลื่อนเงินเดือนอย่างเป็นธรรม เมื่อครูผู้สอนจัดการเรียนการสอนได้ประสบความสำเร็จ หรือประกอบคุณงามความดี หรือมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น นอกจากนั้นผู้บริหารสถานศึกษายังจัดให้มีสวัสดิการในการดำรงชีวิต เช่น อาหารกลางวัน ชุดแต่งกาย ประจำโรงเรียน เงินสวัสดิการ ฯลฯ และมีการพบปะสังสรรค์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในโอกาสอันควร ทั้งนี้การให้ความดูแลใกล้ชิด เอาใจใส่ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือครูผู้สอนที่มีปัญหาเป็นการจูงใจให้ครูปฏิบัติงานได้จนประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ แมค และ ซอเคิล (Mak & Sockel, 2001) พบว่า ปัจจัยการจูงใจมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร เพราะบุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความเข้าใจในลักษณะงานที่รับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและในที่สุดจะส่งผลต่ออัตราการออกจากงาน

ลำดับที่สี่ ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากสถานศึกษานำเอาวิธีทางวิทยาศาสตร์ ให้เกิดกระบวนการ วิธีการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีการปรับปรุงและพัฒนาขึ้นใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศินารอด ศิริจันทร์พันธุ์ (2552) พบว่า เทคโนโลยีและนวัตกรรมของสถานศึกษา สถาบันอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เพราะบุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีที่มีต่อสังคมโลกในทุกๆ ด้าน เชื่อมโยงความรู้จากสภาพท้องถิ่นไปสู่สากล สามารถก้าวทันและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ คิดค้นนวัตกรรมสื่อเครื่องมือเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เกริกเกียรติ อินเกตุ (2555) พบว่า ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กลุ่ม 1 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เพราะระบบคอมพิวเตอร์มีช่วงอายุเฉลี่ยประมาณห้าปี ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักว่าค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีไม่ได้มีเพียงค่าใช้จ่ายเริ่มต้นสำหรับฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์เท่านั้น ยังมีค่าใช้จ่ายที่ซ่อนอยู่

ลำดับสุดท้าย ปัจจัยการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากสถานศึกษามีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไว้วางใจกัน มีความรับผิดชอบต่องาน มีการติดต่อสื่อสารประสานงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ (2556) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งจะทำให้การทำงานเกิด

ระบบคุณภาพที่ดี งานสำเร็จลุล่วงได้รวดเร็ว ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาจำนวนน้อย ผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำ สามารถจูงใจให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม จึงมีบรรยากาศความเอื้ออาทรต่อกัน เมื่อมีจำนวนคนน้อยจึงสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจได้ง่าย กอปรกับปัจจุบันมีสื่อเทคโนโลยีที่ใช้ในการสื่อสารที่ทันสมัย ทำให้ผู้บริหารและครูสามารถสื่อสารกันได้สะดวกรวดเร็วและเข้าใจมากขึ้น ทำให้โรงเรียนมีสภาพปัจจัยดังกล่าวอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา (2556) พบว่า การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เพราะผู้บริหารทั้งระดับหน่วยงานต้นสังกัดและภายในหน่วยงาน มีการวางแผนการจัดโครงสร้างการบริหาร มีการให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน มีจัดการวางแผนการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งให้ความสำคัญตรงกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร

5.2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ทุกตัวเป็นตัวพยากรณ์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี และมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกและอยู่ในระดับปานกลางถึงมากทุกคู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) จากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม 2) ปัจจัยการทำงานเป็นทีม 3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร และ 4) ปัจจัยภาวะผู้นำ โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 71.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยมีประเด็นอภิปราย ดังนี้

1) ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มากที่สุดลำดับแรก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษานำเทคโนโลยีและเทคนิควิธีการทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้แก่นักเรียนและใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆ นอกเหนือจากการสอน มีระบบอินเทอร์เน็ตที่ดี ทัวถึง และเพียงพอต่อการใช้งาน มีการติดตามและประเมินผลการใช้งาน และมีการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาให้แก่สมาชิกภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สีนารถ ศิริจันทพันธุ์ (2552) พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกและส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา เพราะผู้บริหารมีการศึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ ว่าเป็นอย่างไร นำเข้ามาใช้ในสถานศึกษาเพื่ออะไร มีประโยชน์อย่างไรบ้าง ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ ทั้งทางด้านงบประมาณและบุคลากร ให้มีการใช้งานอย่างทั่วถึงและเต็มประสิทธิภาพอีกด้วย และยังสอดคล้อง

กับผลการวิจัยของ รัตนา คำทองเสน (2559) พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวก และส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา เพราะสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 เป็นองค์กรทางการศึกษาที่ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เพื่อช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากร ทำให้บุคลากรในโรงเรียนใกล้ชิดกับนักเรียนมากขึ้นและให้ข้อมูลเชื่อมโยงกัน ซึ่งสามารถให้ข้อมูลที่เป็นจริง เป็นไปอย่างรวดเร็วและเป็นระบบ

2) ปัจจัยการทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) อยู่ในลำดับที่สอง ทั้งนี้เพราะสถานศึกษามีสมาชิกภายในองค์กรทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีน้ำใจอันดีต่อกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย สามารถทำงานแทนกันได้ รวมทั้งทราบข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารประสานงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภาคภูมิ นันทปริชา (2555) ที่พบว่า ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา เพราะการทำงานเป็นทีมทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานและร่วมมือกันในการดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ อีกทั้งยังทำให้ทุกคนในทีมงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จองค์กร อันจะทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิจิตร พรหมจริย (2553) ที่พบว่า ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กันทางบวก และส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา เพราะการบริหารจัดการหลักสูตรจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย โดยเริ่มตั้งแต่การร่วมกันวางแผนงาน ร่วมกันคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติการ ร่วมประเมินผล ร่วมปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร ร่วมรับผิดชอบร่วมกัน และร่วมกับผลประโยชน์จากความสำเร็จของงาน การมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายทั้งผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และชุมชน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดทำหลักสูตร

3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) อยู่ในลำดับที่สาม ทั้งนี้เพราะสถานศึกษามีสมาชิกภายในองค์กรร่วมกันสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงาน และกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน มีการถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติงานภายในโรงเรียนให้แก่ครูใหม่ มีการยอมรับและให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล สมาชิกภายในองค์กรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

และมีเป้าหมายการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัตนา คำทองเสน (2559) ที่พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กันทางบวก และส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา เพราะสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่างๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้เกิดการจัดการเรียนรู้ต่อผู้เรียนอย่างเต็มที่ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชฎาภรณ์ บรรเลงรัมย์ (2552) พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นวิถีแห่งการดำเนินงานในโรงเรียน มีวัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ เช่น อาคารเรียน และสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน หลักสูตร และประมวลการสอน และมีวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ เช่น ค่านิยม หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบต่างๆ และสัญลักษณ์หรือเครื่องหมายประจำโรงเรียน การก่อตัวของวัฒนธรรมโรงเรียนจะเกิดขึ้นจากประวัติความเป็นมาของโรงเรียนซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความเชื่อต่อรูปแบบของพฤติกรรม

4) ปัจจัยภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ในลำดับที่สี่ ทั้งนี้เพราะสถานศึกษามีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ เป็นนักคิด นักพัฒนา บริหารงานอย่างยุติธรรม เที่ยงตรง ใช้เหตุผล สามารถชักจูงโน้มน้าวสมาชิกภายในองค์กรคล้อยตาม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ดูแล ใส่ใจสมาชิกภายในองค์กร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและมีผลงานเป็นที่ปรากฏอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พัญศรี สุขจรัส (2557) ที่พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา เพราะผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดทิศทางและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในการบริหาร มีการกระตุ้น ส่งเสริมประสิทธิภาพของผู้นำได้บังคับบัญชา ระดมทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดความคุ้มค่าและคุ้มค่าอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีภายในองค์กร มีความยุติธรรมและโปร่งใสในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ต่างๆ จึงมีความสามารถในการจัดบริหารแบบดุลยภาพได้อย่างเหมาะสม ซึ่งส่งผลให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชฎาภรณ์ บรรเลงรัมย์ (2550) ที่พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา เพราะผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง ส่วนพนักงานโรงเรียนก็มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและให้บริการลูกค้าได้อย่างมีมาตรฐานในระดับสูงเช่นกัน

5) สำหรับปัจจัยแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องมาจากสถานศึกษาในบริบท สถานศึกษาระดับประถม

ศึกษา จังหวัดปทุมธานี มีการสร้างจุดมุ่งหมายในการทำงานโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะ ผู้บริหารเอาใจใส่ คอยช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาให้คำแนะนำ และให้ความสนใจต่อสมาชิก มีการจัดระบบงานและมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของสมาชิก มีการสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องชมเชย ให้คำชื่นชมแก่สมาชิกเพื่อจูงใจให้บุคลากรทำงานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ผลวิจัยซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ แก้วดา ผู้พัฒนาพงศ์ (2559) ที่พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา แต่ไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ทั้งนี้ยังมีผลการวิจัยทางบริหารองค์กรธุรกิจภาคเอกชน ปัจจัยด้านแรงจูงใจส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จินตนา บุษปามาโล (2554) พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากพนักงานคิดว่าเมื่อได้รับแรงจูงใจในทางบวกไม่ว่าด้านลักษณะงาน ด้านสัมพันธภาพในงาน ด้านโอกาสและความก้าวหน้า ซึ่งแรงจูงใจทำให้พนักงานมีความรู้สึกรักภูมิใจ และมองเห็นความสำเร็จในการทำงานของตนจากการนำการประเมินแบบสมดุลมาใช้ทำให้งานเพิ่มความท้าทายและน่าสนใจ รวมทั้งพนักงานมีความเห็นด้วยระดับมาก ว่าให้มีการแบ่งงานตามความสามารถ ความชำนาญ และมีความชัดเจนในการแบ่งขอบเขตความรับผิดชอบของงานที่ได้รับมอบหมาย เพราะช่วยให้รู้แนวทางในการพัฒนาความสามารถ แลเพาะเพิ่มพูนทักษะต่างในการซ่อมบำรุงรักษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งช่วยส่งเสริมพนักงานให้มีความเจริญก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนระดับที่สูงขึ้นได้ จากงานวิจัยนี้ผู้วิจัยพบว่า ทั้งในบริบทภาคเอกชนและภาครัฐ ปัจจัยแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล และยังเป็นตัวแปรที่ส่งผ่านไปยังการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล

ดังนั้น สรุปได้ว่า ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล

### 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1) จากการวิจัย พบว่า การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา ในมุมมองด้านผู้เรียน ยังดำเนินการในระดับไม่สูงนัก ดังนั้น สถานศึกษาควรผลิต

นักเรียนให้เป็นผู้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง สามารถคิดอย่างละเอียดรอบคอบ สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้การสอนได้ มีทักษะที่สามารถจัดการกับปัญหาที่เข้ามาในชีวิตประจำวันของตนเองได้ มีคุณธรรมจริยธรรมโดยเป็นผู้มีระเบียบวินัยในตนเองและเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีความมั่นใจในตนเองกล้าแสดงออกในทางที่ได้อย่างเหมาะสม เห็นคุณค่า ประเพณีศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น สอดคล้องตามความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม

2) จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาทุกปัจจัย ดังนี้

(2.1) ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นตัวแปรพยากรณ์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสภาพการบริหารและการจัดการศึกษา โดยการใช้สื่อ เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

(2.2) ปัจจัยการทำงานเป็นทีม เป็นตัวแปรพยากรณ์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ดังนั้น ผู้บริหารควรเน้นในเรื่องทักษะกระบวนการทำงานเป็นทีม การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

(2.3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวแปรพยากรณ์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ความชำนาญ ความสนใจ รวมทั้งผู้บริหารเอาใจใส่และอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศที่อบอุ่น เป็นมิตร และเอื้ออาทรต่อกัน

(2.4) ปัจจัยภาวะผู้นำ เป็นตัวแปรพยากรณ์การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ดังนั้น ผู้บริหารควรพยายามฝึกฝนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มทักษะในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

### 5.3.3 ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาและสังเคราะห์ปัจจัยด้านอื่นๆ เพิ่มเติม ที่คาดว่าจะมีผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา เช่น ปัจจัยโครงสร้างขององค์กร ปัจจัยการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

2) ควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาในระดับสถานศึกษา หรือองค์กรภายในภายนอก เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบการวางแผน ปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป

## บรรณานุกรม

- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์. (มกราคม - มิถุนายน 2560). ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งคุณภาพ. วารสารเกษมบัณฑิต, 18(1).
- เกริกเกียรติ อินเกตุ. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารการศึกษากับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กลุ่ม 1 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี).
- จิระ งอกศิลป์. (2550). เตรียมสอบรองผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้อำนวยการสถานศึกษา สพฐ. ชุดที่ 3. ชัยภูมิ: มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- จักร ดิงศักดิ์. (2550). Alignment การใช้ Balanced Scorecard ประสานพลังทั้งองค์การ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: วี พรีนซ์.
- ชฎาภรณ์ บรรเลงมัย. (2552). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครราชสีมา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา).
- ชนายุทธ คำเกลี้ยง. (2551). การบริหารงานแบบ คุณภาพของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครราชสีมา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา).
- ชัยสิทธิ์ จิระเกียรติ และ พสุ เดชะรินทร์. (มกราคม-มีนาคม 2550). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คุณภาพบริการ และผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของธุรกิจโรงแรม. Chulalongkorn Review, 18(70).
- ชมพูนุท หิรัญกุล. (2555). การบริหารเชิงคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม).
- ดวงเดือน วนิชชากร. (2559). การศึกษาการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 3 สังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- เดชะ บุญยะชัย. (2553). Balanced Scorecard. สืบค้นจาก <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=generalbac&group=4>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธร สุนทรายุทธ. (2556). **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- นิรมิต เทียมทัน. (2555). **Balanced Scorecard และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- นงเยาว์ แคนสุข. (2555). **การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน**  
**จังหวัดมหาสารคาม ภายใต้กรอบการบริหารเชิงกลยุทธ์**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม).
- บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับการบริหารงบประมาณ**  
**แบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**  
**ปทุมธานี**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ปัญญา ศิริเรืองชัย. (2551). **ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนใน**  
**โรงเรียนเขตรวราชการที่ 6**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ปณณวิทย์ ชาญไช. (2555). **การบริหารแบบสมดุลกับคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัด**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร).
- พสุ เดชะรินทร์. (2551). **Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พชรณัฐ หิริโกกุล. (2554). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**  
**อุดรธานี เขต 3**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี).
- พัชรี สุขจรุง. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบ**  
**กลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3**.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา).
- พิจิตร พรหมจารี. (2553). **ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตรของโรงเรียน**  
**ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากุดธานี**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี).



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. (2550). **Balanced Scorecard** กับการเน้นกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ภาคภูมิ นันทปรีชา. (2555). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด **Balanced Scorecard** : กรณีศึกษา สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน(องค์การมหาชน). (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- มณลักษ์ณ์ ภักดิชน. (มกราคม-มีนาคม 2557). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 16(1).
- รัตนา คำทองเสน. (กรกฎาคม-ธันวาคม 2559). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี, 8(2).
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). พจนานุกรม ศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- รุ่งนภา ปฐมชัยอัมพร. (2556). อิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิด **Balanced Scorecard (BSC)**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- วีระเดช เชื้อนาม. (2550). การบริหารเชิงกลยุทธ์. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สินารด ศิริจันทร์พันธุ์. (2552). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพของระบบสารสนเทศในสถานศึกษา สถาบันอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี).
- ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และ ดิเรก ศรีสุโข. (2551). การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์. (2554). การจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์).
- สนาน ลิ้มปี่เสวตกุล. (2550). ภาวะผู้นำ. ยะลา : มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

## บรรณานุกรม(ต่อ)

- สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้. (2556). เรียนรู้สู่...คุณภาพสถานศึกษา ในเอกสารประกอบการประชุมปฏิบัติการทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนในโครงการวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้.
- สิทธิศักดิ์ พุกษ์ปิติกุล. (2551). การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ด้วยวิธี Balanced Scorecard. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สุพรรณ อินทะชัย. (2555). ปัจจัยพหุระดับที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพแบบสมดุลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (คุษณินพนธ์ปริญญาคุษณินพนธ์, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). โครงการโรงเรียนในพื้นที่โครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (รายงานผลการวิเคราะห์งานวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักฯ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). สถานะการศึกษาไทย ปี 2557/2558 “จะปฏิรูปการศึกษาไทยให้ทันโลกในศตวรรษที่21 ได้อย่างไร. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- สมชาย พะโยม. (2554). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนระดับประถมศึกษาในอำเภอหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษณินพนธ์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- สมชาย พงษ์พัฒนาศิลป์ และ เผ่าพันธุ์ ขอบน้ำตาล. (2554). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่1) และ (ฉบับที่2) พุทธศักราช 2554. กรุงเทพฯ: เจริญรัฐการพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. (2551). กรณีศึกษาการบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวพงษ์ ขมาพงษ์. (2550). การศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยใช้เครื่องมือ บาลานซ์ สกอร์การ์ด : กรณีศึกษานักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษณินพนธ์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- อมรศิริ ดิสสร. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ **Balanced Scorecard** ของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร (รายงานวิจัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- อริยา คงเพียรภาค. (2554). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4. (การศึกษานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- อัญญา จันทร์ฉาย. (2553). ผู้ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Abedalquder Rababah and Ashraf Bataineh. (2016). Factors Influencing Balanced Scorecard Implementation. **Research Journal of Finance and Accounting**, 7(2).
- Best, J., W. (1978). **Research in Education** Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1998). "The balanced Scorecard-Measures that Drive Performance". **Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance**.
- Kreps, Gary L.(1990). **Organization Communication : Practical Approach**. New York: Burtan Press.
- McIntyre, R., M. & Sales, E. (1995). **Measuring and managing for team performance : Lessons Form complex environment**. San Francisco; Jossey-Bass.
- Mak, L., B. & Sockel, H. (2001). A confirmatory factors analysis of employee motivation and retention. **Information & Management**, 38(5), 265-276.
- Olve, N., Roy, J and Wetter, M. (1990). Performance Drivers: **A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard**.
- Robbins, S., P. (1994). **OrganizationL Behavior concept control overseas and application** (4<sup>th</sup> ed.). England Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Rowland Migok Misawo. (2016). **Factors Influencing Successful Implementation of Balance Scorscard in the Insurance Sector in Kenya : The case of Pacis Insurance Company Limited**. (Master of Business Administration, United States International University).

ภาคผนวก



**ภาคผนวก ก**  
**รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย**



## รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย

1. รศ.ดร.วิไลวรรณ ศรีสงคราม  
อาจารย์ประจำสาขาการแนะแนวจิตวิทยาการศึกษา  
ภาควิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. ผศ.ดร.ปริญญ์ มีสุข  
อาจารย์ประจำสาขาเทคนิคศึกษา  
ภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
3. ดร.สุกัญญา บุญศรี  
อาจารย์ประจำสาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา  
ภาควิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
4. ดร.ลมัยพร แห่เหล่งหล้า  
ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดอมรินทราราม  
จังหวัดกรุงเทพมหานคร
5. ดร.สมชาย สังข์สี  
ผู้อำนวยการ โรงเรียนรวมราษฎร์สามัคคี  
จังหวัดปทุมธานี



ภาคผนวก ข

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร. 025493209

ที่ ศธ 0578.02 / ๒๐๓๖.๑

วันที่ ๕๗ พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สุกัญญา บุญศรี

เนื่องด้วย นางสาวศิริพร เกษวิทย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแนวคิดแบบดุลยภาพของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยมี ผศ.ดร.ต้องลักขณ์ บุญธรรม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาวศิริพร เกษวิทย์ ดังสิ่งที่ส่งมาด้วย เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



ที่ ศธ 0578.02 / *พพ. 2*



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ต.คลองหก อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี  
12110

*พพ.* พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผศ.ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามฯ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวศิริพร เกษวิทย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับ อนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแนวคิดแบบดุลยภาพของ สถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยมี ผศ.ดร.ต้องลักษณ์ บุญธรรม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ วิจัยให้แก่ นางสาวศิริพร เกษวิทย์ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 02 5493209

โทรสาร 02 5775049



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร. 025493209

ที่ ศร 0578.02 / ๒๗๓

วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอร้องเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผศ.ดร.ปริญญา มีสุข

เนื่องด้วย นางสาวศิริพร เกษวิทย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแนวคิดแบบดุลยภาพของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยมี ผศ.ดร.ต้องลักษณ์ บุญธรรม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอร้องเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาวศิริพร เกษวิทย์ ดังสิ่งที่ส่งมาด้วย เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

ที่ ศธ 0578.02 / ๓๖.1



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ต.คลองหก อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี  
12110

พฤษภาคม 2560

เรื่อง ขอร้องเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สมัยพร แห่หลังล้ำ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามฯ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวศิริพร เกษวิทย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับ อนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแนวคิดแบบดุลยภาพของ สถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยมี ผศ.ดร.ต้องลักษณ์ บุญธรรม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ วิจัยให้แก่ นางสาวศิริพร เกษวิทย์ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 02 5493209

โทรสาร 02 5775049



ที่ ศธ 0578.02 / ๐๙๐๐



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ต.คลองหก อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี  
12110

๒๗ พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอร้องเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สมชาย ลั่งซ์สี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามฯ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวศิริพร เกษวิทย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแนวคิดแบบดุลยภาพของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยมี ผศ.ดร.ต้องลักษณ์ บุญธรรม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาวศิริพร เกษวิทย์ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา  
โทร. 02 5493209  
โทรสาร 02 5775049

ที่ ศธ 0578.02/ ๐๐๘๐



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
ธัญบุรี ต.คลองหก อ.คลองหลวง  
จ.ปทุมธานี 12110

๑๒ กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

เนื่องด้วย นางสาวศิริพร เกษวิทย์ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี กำลังจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานแบบดุลยภาพ ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยมี ผศ.ดร.ต้องลักษณ์ บุญธรรม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านดำเนินการให้แก่ นางสาวศิริพร เกษวิทย์ นักศึกษาปริญญาโท เข้าทำการเก็บข้อมูล โดยรายละเอียดในเรื่องของวันและเวลา นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานไปยังสถานศึกษาด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 02 549 3211

โทรสาร 02 549 3211

ที่ ศธ 0578.02/๐๐๘๐.๑



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
ธัญบุรี ต.คลองหก อ.คลองหลวง  
จ.ปทุมธานี 12110

๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒

เนื่องด้วย นางสาวศิริพร เกษวิทย์ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี กำลังจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานแบบดุลยภาพ ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยมี ผศ.ดร.ต้องลักษณ์ บุญธรรม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านดำเนินการให้แก่ นางสาวศิริพร เกษวิทย์ นักศึกษาปริญญาโท เข้าทำการเก็บข้อมูล โดยรายละเอียดในเรื่องของวัน และเวลา นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานไปยังสถานศึกษาด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 02 549 3211

โทรสาร 02 549 3211

**ภาคผนวก ค**  
**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**



## แบบสอบถาม

สำหรับการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมมูล  
ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมมูล และปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมมูลของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี แบบสอบถามประกอบไปด้วยข้อคำถาม จำนวนทั้งสิ้น 66 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

- |          |                                                                              |              |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ตอนที่ 1 | ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม                                            | จำนวน 6 ข้อ  |
| ตอนที่ 2 | ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมมูลของสถานศึกษา | จำนวน 38 ข้อ |
| ตอนที่ 3 | การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมมูลของสถานศึกษา                       | จำนวน 32 ข้อ |

2. ผู้วิจัยขอความร่วมมือให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามด้วยความสมัครใจและไม่รู้สึกอึดอัดให้ครบทุกข้อ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของการวิเคราะห์ข้อมูล และเพื่อนำผลของการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงวิชาการ ซึ่งจะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อมูลนำไปพัฒนาสถานศึกษาเพื่อให้สามารถบริหารงานของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปพัฒนาและต่อยอดทางด้านศาสตร์การบริหารการศึกษาต่อไป จึงขอกราบขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

นางสาวศิริพร เกษวิทย์  
นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



**ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล**

**คำชี้แจง** ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ ☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง

2. อายุ

☐ 1. 20 – 30 ปี

☐ 2. 31 – 40 ปี

☐ 3. 41 – 50 ปี

☐ 4. 51 - 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ 1. ปริญญาตรี

☐ 2. ปริญญาโท

☐ 3. ปริญญาเอก

4. ตำแหน่ง

☐ 1. ผู้บริหารสถานศึกษา

☐ 2. รองผู้บริหารสถานศึกษา

☐ 3. ครูผู้สอน

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ 1. ต่ำกว่า 5 ปี

☐ 2. 5 – 10 ปี

☐ 3. 11 - 20 ปี

☐ 4. 21 – 30 ปี

☐ 5. มากกว่า 30 ปี

6.สังกัด

☐ 1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

☐ 2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

**ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ในการเลือกคำตอบ ดังนี้

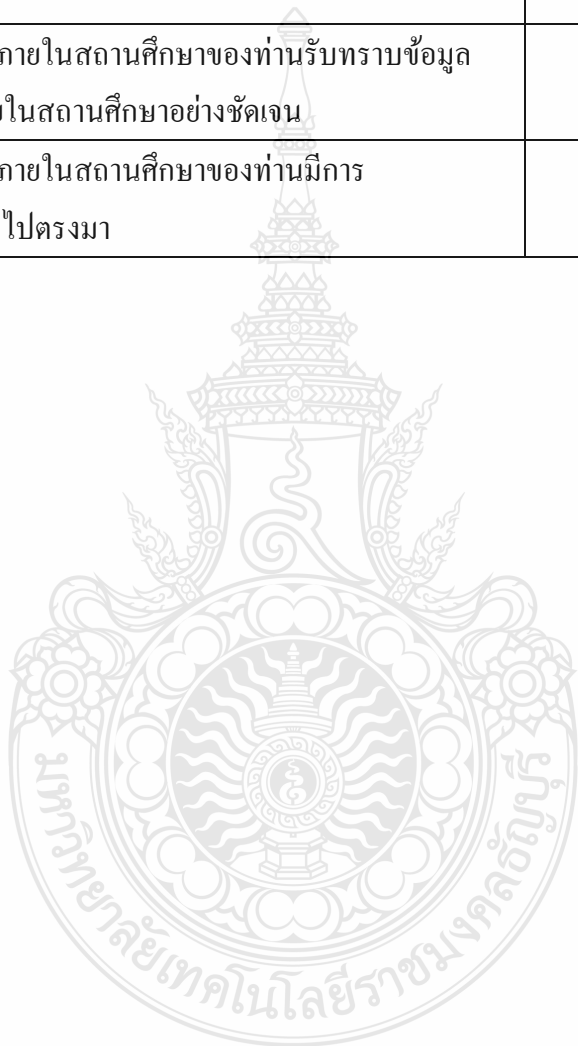
- 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย
- 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก
- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

| ความคิดเห็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัด<br>การประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา                     | ความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร</b>                                                                              |             |   |   |   |   |
| 1.1 โรงเรียนของท่านให้สมาชิกภายในและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกัน<br>สร้างค่านิยมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา |             |   |   |   |   |
| 1.2 โรงเรียนของท่านให้ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดเป้าหมายของ<br>สถานศึกษา                                               |             |   |   |   |   |
| 1.3 โรงเรียนของท่านมีกิจกรรมที่ถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติงาน<br>ภายในสถานศึกษาให้แก่บุคลากรที่เข้าร่วมงานใหม่ทราบ  |             |   |   |   |   |
| 1.4 ท่านยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ในเรื่อง<br>ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม เป็นต้น                    |             |   |   |   |   |
| 1.5 ท่านให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น<br>ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม เป็นต้น               |             |   |   |   |   |
| 1.6 ท่านภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา                                                                |             |   |   |   |   |
| 1.7 ท่านและเพื่อนร่วมงานมีเป้าหมายการทำงานไปในทิศทาง<br>เดียวกัน                                                |             |   |   |   |   |
| <b>2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ</b>                                                                                   |             |   |   |   |   |
| 2.1 ผู้บริหารของท่านใช้ความรู้ ความสามารถในการบริหาร<br>จัดการสถานศึกษา                                         |             |   |   |   |   |

| <b>ความคิดเห็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัด</b><br><b>การประเมินแบบสมดุของสถานศึกษา</b>          | <b>ความคิดเห็น</b> |          |          |          |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------|----------|----------|----------|
|                                                                                                                   | <b>5</b>           | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
| 2.2 ผู้บริหารของท่านเป็นนักคิด นักพัฒนาในการบริหารงานสถานศึกษาอยู่ตลอดเวลา                                        |                    |          |          |          |          |
| 2.3 ผู้บริหารของท่านใช้หลักการบริหารงานสถานศึกษาด้วยความ เป็นธรรม มีความเที่ยงตรง                                 |                    |          |          |          |          |
| 2.4 ผู้บริหารของท่านใช้เหตุผลในการบริหารงานสถานศึกษา                                                              |                    |          |          |          |          |
| 2.5 ผู้บริหารของท่านใช้การโน้มน้าวจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามได้                                                    |                    |          |          |          |          |
| 2.6 ผู้บริหารของท่านใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ดูแล และใส่ใจต่อครูและบุคลากรภายในโรงเรียนทุกคน                     |                    |          |          |          |          |
| 2.7 ผู้บริหารของท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี                                                                    |                    |          |          |          |          |
| 2.8 ผู้บริหารของท่านสร้างสรรค์ผลงานเป็นที่ปรากฏต่อสาธารณชน                                                        |                    |          |          |          |          |
| <b>3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ</b>                                                                                      |                    |          |          |          |          |
| 3.1 ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะ                           |                    |          |          |          |          |
| 3.2 ผู้บริหารของท่านเอาใจใส่ ดูแลความเป็นอยู่ ทุกข์สุขในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา                             |                    |          |          |          |          |
| 3.3 ผู้บริหารของท่านคอยช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาพร้อมให้คำแนะนำเมื่อบุคลากรในสถานศึกษาประสบปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน |                    |          |          |          |          |
| 3.4 การปฏิบัติงานของโรงเรียนท่านปฏิบัติอย่างชัดเจนตาม ลำดับขั้นตอนสายงาน                                          |                    |          |          |          |          |
| 3.5 ผู้บริหารของท่านมอบหมายงานตรงตามความถนัด ความรู้ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา                               |                    |          |          |          |          |
| 3.6 ผู้บริหารของท่านมีคำสั่งในการมอบหมายงานและการปฏิบัติงานที่ชัดเจน                                              |                    |          |          |          |          |
| 3.7 ผู้บริหารของท่านสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรภายในสถานศึกษา                                                   |                    |          |          |          |          |

| ความคิดเห็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัด<br>การประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา                                         | ความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                     | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.8 ผู้บริหารของท่านยกย่องชมเชย ให้คำชื่นชมแก่บุคลากรในสถานศึกษาเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้                          |             |   |   |   |   |
| <b>4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม</b>                                                                                            |             |   |   |   |   |
| 4.1 โรงเรียนของท่านมีการนำสื่อเทคโนโลยีและเทคนิควิธีการทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย พร้อมใช้งาน                                           |             |   |   |   |   |
| 4.2 ท่านนำเทคโนโลยีและเทคนิควิธีการทางเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้แก่นักเรียน                                            |             |   |   |   |   |
| 4.3 ท่านใช้เทคโนโลยีและเทคนิควิธีการทางเทคโนโลยีใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆ นอกเหนือจากการสอน                                           |             |   |   |   |   |
| 4.4 โรงเรียนของท่านมีระบบอินเทอร์เน็ตที่มีความเสถียร และทั่วถึง ครอบคลุมบริเวณภายในสถานศึกษา                                        |             |   |   |   |   |
| 4.5 โรงเรียนของท่านมีระบบอินเทอร์เน็ตที่เพียงพอต่อการใช้งานสำหรับบุคลากรภายในสถานศึกษา                                              |             |   |   |   |   |
| 4.6 โรงเรียนของท่านติดตามและประเมินผลการใช้งานเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อนำผลมาปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาครั้งต่อไป |             |   |   |   |   |
| 4.7 ท่านได้เข้ารับการอบรมในเรื่องเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา และนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ให้เกิดประโยชน์                          |             |   |   |   |   |
| <b>5. ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม</b>                                                                                                 |             |   |   |   |   |
| 5.1 ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน                                                                     |             |   |   |   |   |
| 5.2 ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านช่วยเหลือซึ่งกันและกัน                                                                        |             |   |   |   |   |
| 5.3 ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านมีน้ำใจอันดีต่อกัน                                                                            |             |   |   |   |   |
| 5.4 ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านไว้วางใจซึ่งกันและกัน                                                                         |             |   |   |   |   |

| ความคิดเห็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัด<br>การประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา     | ความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|
|                                                                                                 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5.5 ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านมีความรับผิดชอบ<br>ต่องานที่ได้รับมอบหมาย                 |             |   |   |   |   |
| 5.6 ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านสามารถทำงาน<br>แทนกันได้                                  |             |   |   |   |   |
| 5.7 ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านรับทราบข้อมูล<br>ข่าวสารการทำงานภายในสถานศึกษาอย่างชัดเจน |             |   |   |   |   |
| 5.8 ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านมีการ<br>ติดต่อสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา                     |             |   |   |   |   |



**ตอนที่ 3 การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ในการเลือกคำตอบ ดังนี้

- 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย
- 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก
- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

| ความคิดเห็นการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล<br>ของสถานศึกษา             | ความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|
|                                                                                   | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>1. มุมมองด้านผู้เรียน</b>                                                      |             |   |   |   |   |
| 1.1 นักเรียนของท่านสามารถแสวงหาความรู้ในสถานการณ์ต่างๆได้ด้วยตนเอง                |             |   |   |   |   |
| 1.2 นักเรียนของท่านสามารถคิดได้อย่างละเอียดและรอบคอบ                              |             |   |   |   |   |
| 1.3 นักเรียนของท่านสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการเรียนรู้ของตนเองได้        |             |   |   |   |   |
| 1.4 นักเรียนของท่านนำความรู้มาประยุกต์เพื่อแก้ไขปัญหาในชีวิตประจำวันได้           |             |   |   |   |   |
| 1.5 นักเรียนของท่านมีระเบียบวินัยและรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง                   |             |   |   |   |   |
| 1.6 นักเรียนของท่านมีความมั่นใจในตนเอง                                            |             |   |   |   |   |
| 1.7 นักเรียนของท่านกล้าแสดงออกในทางที่ดียอย่างเหมาะสม                             |             |   |   |   |   |
| 1.8 นักเรียนของท่านเห็นคุณค่าในประเพณีศิลปวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น         |             |   |   |   |   |
| 1.9 โรงเรียนของท่านสามารถผลิตนักเรียนได้ตามความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม |             |   |   |   |   |

| ความคิดเห็นการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล<br>ของสถานศึกษา                                                                      | ความคิดเห็น |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                            | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>2. มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน</b>                                                                                              |             |   |   |   |   |
| 2.1 โรงเรียนของท่านมีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับ<br>ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน                                          |             |   |   |   |   |
| 2.2 โรงเรียนของท่านมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เสถียร<br>เพื่อใช้ในการบริหารภายในสถานศึกษา                                                   |             |   |   |   |   |
| 2.3 โรงเรียนของท่านมีสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ของ<br>นักเรียนภายในสถานศึกษาที่เพียงพอ                                               |             |   |   |   |   |
| 2.4 โรงเรียนของท่านมีสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการ<br>เรียนรู้ของนักเรียน                                                             |             |   |   |   |   |
| 2.5 โรงเรียนของท่านดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการ ศึกษา<br>ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่กำหนดไว้                      |             |   |   |   |   |
| 2.6 โรงเรียนของท่านให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุม<br>แก่ผู้รับบริการในพื้นที่บริการของสถานศึกษา                                           |             |   |   |   |   |
| 2.7 โรงเรียนของท่านมีการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียน<br>ของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ                                                        |             |   |   |   |   |
| 2.8 โรงเรียนของท่านมีการติดต่อประสานงานอย่างเป็นระบบ                                                                                       |             |   |   |   |   |
| 2.9 โรงเรียนของท่านมีการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษาอย่าง<br>เป็นระบบ                                                                         |             |   |   |   |   |
| <b>3. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b>                                                                                                    |             |   |   |   |   |
| 3.1 ท่านจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายอย่าง<br>เต็มเวลาและเต็มความสามารถ                                                         |             |   |   |   |   |
| 3.2 ท่านให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือศิษย์และผู้รับบริการด้วย<br>ความเมตตากรุณาอย่างเต็มกำลังความสามารถและเสมอภาค                               |             |   |   |   |   |
| 3.3 ท่านตั้งใจ เสียสละ และอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้<br>นักเรียนได้รับการพัฒนาตามความสามารถ ความถนัด และความ<br>สนใจของแต่ละบุคคล |             |   |   |   |   |

| ความคิดเห็นการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล<br>ของสถานศึกษา                                                                        | ความคิดเห็น |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                              | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.4 ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริตตามกฎหมายระเบียบ และแบบแผนของทางราชการ                                                |             |   |   |   |   |
| 3.5 ท่านมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง                                                                                                        |             |   |   |   |   |
| 3.6 ท่านพัฒนาตนเองและบริหารจัดการสถานศึกษาจนได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ                                                                     |             |   |   |   |   |
| 3.7 ท่านประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และชุมชน                                                       |             |   |   |   |   |
| <b>4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร</b>                                                                                                      |             |   |   |   |   |
| 4.1 โรงเรียนของท่านใช้งบประมาณตรงตามแผนงาน/โครงการที่วางแผนไว้                                                                               |             |   |   |   |   |
| 4.2 โรงเรียนของท่านมีระบบตรวจสอบงบประมาณภายในสถานศึกษาที่โปร่งใส                                                                             |             |   |   |   |   |
| 4.3 โรงเรียนของท่านเปิดโอกาสให้องค์กรภายนอกมาสนับสนุนแหล่งเงินทุนต่างๆเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา                                        |             |   |   |   |   |
| 4.4 โรงเรียนของท่านมีอาคารเรียนและสถานที่ที่ถูกสุขลักษณะ เช่น บริเวณภายในห้องเรียนมีแสงสว่างเพียงพอ สะอาด อากาศถ่ายเทได้สะดวก เป็นต้น        |             |   |   |   |   |
| 4.5 โรงเรียนของท่านมีสภาพแวดล้อมภายในบริเวณสถานศึกษา ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน                                                       |             |   |   |   |   |
| 4.6 โรงเรียนของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาที่เพียงพอกับจำนวนผู้เรียน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ นักเรียน หนังสือเรียน เป็นต้น |             |   |   |   |   |
| 4.7 โรงเรียนของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพียงพอ และอยู่ในสภาพใช้การได้ดี                                              |             |   |   |   |   |



**ภาคผนวก ง**  
**การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC)**



## การหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (IOC)

**ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษา  
ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี**

| ข้อ                         | ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตาม<br>ตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของ<br>สถานศึกษา               | คะแนนความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | ค่าIOC | แปลผล  |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
|                             |                                                                                                    | คนที่ 1                             | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |        |        |
| 1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร |                                                                                                    |                                     |         |         |         |         |        |        |
| 1.1                         | โรงเรียนของท่านร่วมกันสร้างค่านิยม<br>เกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา                         | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000  | ใช้ได้ |
| 1.2                         | โรงเรียนของท่านร่วมกันกำหนดเป้าหมาย<br>ของสถานศึกษา                                                | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000  | ใช้ได้ |
| 1.3                         | โรงเรียนของท่านมีกิจกรรมที่ถ่ายทอด<br>แนวทางการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา<br>ให้แก่ครูใหม่ทราบ       | +1                                  | +1      | +1      | 0       | +1      | 0.800  | ใช้ได้ |
| 1.4                         | ท่านยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล<br>เช่น ในเรื่อง ความคิด ความเชื่อ และ<br>พฤติกรรม เป็นต้น       | +1                                  | +1      | -1      | +1      | +1      | 0.600  | ใช้ได้ |
| 1.5                         | ท่านให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่าง<br>ระหว่างบุคคล เช่น ความคิด ความเชื่อ และ<br>พฤติกรรม เป็นต้น | +1                                  | +1      | -1      | +1      | +1      | 0.600  | ใช้ได้ |
| 1.6                         | ท่านภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของ<br>สถานศึกษา                                                   | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000  | ใช้ได้ |
| 1.7                         | ท่านและเพื่อนร่วมงานมีเป้าหมายการ<br>ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน                                       | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000  | ใช้ได้ |

| ข้อ                    | ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตาม<br>ตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของ<br>สถานศึกษา             | คะแนนความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | ค่าIOC | แปลผล  |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
|                        |                                                                                                  | คนที่ 1                             | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |        |        |
| 2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ |                                                                                                  |                                     |         |         |         |         |        |        |
| 2.1                    | ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้<br>ความสามารถในการบริหารจัดการ<br>สถานศึกษา                       | +1                                  | +1      | 0       | 0       | +1      | 0.600  | ใช้ได้ |
| 2.2                    | ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นนักคิด<br>นักพัฒนาในการบริหารงานสถานศึกษาอยู่<br>ตลอดเวลา               | +1                                  | +1      | 0       | 0       | +1      | 0.600  | ใช้ได้ |
| 2.3                    | ผู้บังคับบัญชาของท่านบริหารงาน<br>สถานศึกษาอย่างยุติธรรม มีความเที่ยงตรง                         | +1                                  | +1      | 0       | 0       | +1      | 0.600  | ใช้ได้ |
| 2.4                    | ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เหตุผลในการ<br>บริหารงานสถานศึกษา                                        | +1                                  | +1      | 0       | 0       | +1      | 0.600  | ใช้ได้ |
| 2.5                    | ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถโน้มน้าว<br>จูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามได้                              | +1                                  | +1      | 0       | 0       | +1      | 0.600  | ใช้ได้ |
| 2.6                    | ผู้บังคับบัญชาของท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี<br>ดูแล และใส่ใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน              | +1                                  | +1      | 0       | 0       | +1      | 0.600  | ใช้ได้ |
| 2.7                    | ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติตนเป็น<br>แบบอย่างที่ดี                                              | +1                                  | +1      | 0       | 0       | +1      | 0.600  | ใช้ได้ |
| 2.8                    | ผู้บังคับบัญชาของท่านสร้างสรรค์ผลงาน<br>เป็นที่ปรากฏต่อสาธารณะชน                                 | +1                                  | +1      | 0       | 0       | +1      | 0.600  | ใช้ได้ |
| 3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ  |                                                                                                  |                                     |         |         |         |         |        |        |
| 3.1                    | ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้<br>บุคลากรในสถานศึกษาได้แสดงความคิด<br>เห็นและรับฟังข้อเสนอแนะ | +1                                  | +1      | +1      | 0       | +1      | 0.800  | ใช้ได้ |

| ข้อ                                      | ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตาม<br>ตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของ<br>สถานศึกษา                              | คะแนนความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | ค่า IOC | แปลผล  |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
|                                          |                                                                                                                   | คนที่ 1                             | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |         |        |
| 3.2                                      | ผู้บังคับบัญชาของท่านเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ ทุกข์สุขในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา                             | +1                                  | +1      | +1      | 0       | +1      | 0.800   | ใช้ได้ |
| 3.3                                      | ผู้บังคับบัญชาของท่านคอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหาพร้อมให้คำแนะนำเมื่อบุคลากรในสถานศึกษาประสบปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน | +1                                  | +1      | +1      | 0       | +1      | 0.800   | ใช้ได้ |
| 3.4                                      | การปฏิบัติงานของโรงเรียนท่านปฏิบัติอย่างชัดเจนตามลำดับขั้นตอนสายงาน                                               | +1                                  | +1      | +1      | 0       | +1      | 0.800   | ใช้ได้ |
| 3.5                                      | ผู้บังคับบัญชาของท่านมอบหมายงานตรงตามความถนัด ความรู้ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา                              | +1                                  | +1      | +1      | 0       | +1      | 0.800   | ใช้ได้ |
| 3.6                                      | ผู้บังคับบัญชาของท่านมีคำสั่งในการมอบหมายงานและการปฏิบัติงานที่ชัดเจน                                             | +1                                  | +1      | +1      | 0       | +1      | 0.800   | ใช้ได้ |
| 3.7                                      | ผู้บังคับบัญชาของท่านสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรภายในสถานศึกษา                                                  | +1                                  | +1      | +1      | 0       | +1      | 0.800   | ใช้ได้ |
| 3.8                                      | ผู้บังคับบัญชาของท่านยกย่องชมเชย ให้คำชื่นชมแก่บุคลากรในสถานศึกษาเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้       | +1                                  | +1      | +1      | 0       | +1      | 0.800   | ใช้ได้ |
| <b>4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม</b> |                                                                                                                   |                                     |         |         |         |         |         |        |
| 4.1                                      | โรงเรียนของท่านมีเทคโนโลยีและเทคนิควิธีการทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมใช้งาน                                       | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |

| ข้อ                                 | ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตาม<br>ตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล<br>ของสถานศึกษา                                           | คะแนนความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | ค่า IOC | แปลผล  |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
|                                     |                                                                                                                                | คนที่ 1                             | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |         |        |
| 4.2                                 | ท่านนำเทคโนโลยีและเทคนิควิธีการทางเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้แก่ นักเรียน                                          | +1                                  | +1      | 0       | +1      | +1      | 0.800   | ใช้ได้ |
| 4.3                                 | ท่านใช้เทคโนโลยีและเทคนิควิธีการทางเทคโนโลยี ใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆ นอกเหนือจากการสอน                                         | +1                                  | +1      | 0       | +1      | +1      | 0.800   | ใช้ได้ |
| 4.4                                 | โรงเรียนของท่านมีระบบอินเทอร์เน็ตที่มีความเสถียร และทั่วถึง ครอบคลุมบริเวณภายในสถานศึกษา                                       | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 4.5                                 | โรงเรียนของท่านมีระบบอินเทอร์เน็ตที่เพียงพอต่อการใช้งานสำหรับบุคลากรภายในสถานศึกษา                                             | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 4.6                                 | โรงเรียนของท่านติดตามและประเมินผลการใช้งานเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อนำผลมาปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาครั้งต่อไป | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 4.7                                 | ท่านได้เข้ารับการอบรมในเรื่องเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา และนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ให้เกิดประโยชน์                         | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| <b>5. ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม</b> |                                                                                                                                |                                     |         |         |         |         |         |        |
| 5.1                                 | ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน                                                                    | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 5.2                                 | ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านช่วยเหลือซึ่งกันและกัน                                                                       | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |

| ข้อ | การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมิน<br>แบบสมดุของสถานศึกษา                               | คะแนนความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | ค่า IOC | แปลผล  |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
|     |                                                                                         | คนที่ 1                             | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |         |        |
| 5.3 | ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านมีน้ำใจอันดีต่อกัน                                    | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 5.4 | ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านไว้วางใจซึ่งกันและกัน                                 | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 5.5 | ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย                 | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 5.6 | ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านสามารถทำงานแทนกันได้                                  | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 5.7 | ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านรับทราบข้อมูลข่าวสารการทำงานภายในสถานศึกษาอย่างชัดเจน | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 5.8 | ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านมีการติดต่อสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา                     | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |

ตอนที่ 3 การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา  
จังหวัดปทุมธานี

| ข้อ                   | การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมิน<br>แบบสมดุลของสถานศึกษา                           | คะแนนความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | ค่า IOC | แปลผล  |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
|                       |                                                                                      | คนที่ 1                             | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |         |        |
| 1. มุมมองด้านผู้เรียน |                                                                                      |                                     |         |         |         |         |         |        |
| 1.1                   | นักเรียนของท่านสามารถแสวงหาความรู้<br>ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ด้วยตนเอง                  | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 1.2                   | นักเรียนของท่านสามารถคิดได้อย่าง<br>ละเอียดและรอบคอบ                                 | +1                                  | +1      | -1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 1.3                   | นักเรียนของท่านสามารถนำเทคโนโลยี<br>สารสนเทศมาช่วยในการเรียนรู้ของตนเอง<br>ได้       | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 1.4                   | นักเรียนของท่านนำความรู้มาประยุกต์เพื่อ<br>แก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้                | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 1.5                   | นักเรียนของท่านมีระเบียบวินัยและ<br>รับผิดชอบต่อน้ำที่ของตนเอง                       | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 1.6                   | นักเรียนของท่านมีความมั่นใจในตนเอง                                                   | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 1.7                   | นักเรียนของท่านกล้าแสดงออกในทางที่ดี<br>อย่างเหมาะสม                                 | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 1.8                   | นักเรียนของท่านเห็นคุณค่าในประเพณี<br>ศิลปวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น            | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 1.9                   | โรงเรียนของท่านสามารถผลิตนักเรียนได้<br>ตามความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน<br>และสังคม | +1                                  | +1      | 0       | +1      | +1      | 0.800   | ใช้ได้ |

| ข้อ                                          | การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมิน<br>แบบสมดุลของสถานศึกษา                                                   | คะแนนความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | ค่า IOC | แปลผล  |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
|                                              |                                                                                                              | คนที่ 1                             | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |         |        |
| 2. มุมมองด้านกระบวนการจัดการจัดการศึกษาภายใน |                                                                                                              |                                     |         |         |         |         |         |        |
| 2.1                                          | โรงเรียนของท่านมีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน                    | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 2.2                                          | โรงเรียนของท่านมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เสถียรเพื่อใช้ในการบริหารภายในสถานศึกษา                             | 0                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 0.800   | ใช้ได้ |
| 2.3                                          | โรงเรียนของท่านมีสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนภายในสถานศึกษาที่เพียงพอ                         | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 2.4                                          | โรงเรียนของท่านมีสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน                                       | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 2.5                                          | โรงเรียนของท่านดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 2.6                                          | โรงเรียนของท่านให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมแก่ผู้รับบริการในพื้นที่บริการของสถานศึกษา                     | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 2.7                                          | โรงเรียนของท่านมีการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ                                  | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 2.8                                          | โรงเรียนของท่านมีการติดต่อประสานงานอย่างเป็นระบบ                                                             | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |



| ข้อ                                     | การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมิน<br>แบบสมดุของสถานศึกษา                                                                                  | คะแนนความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | ค่า IOC | แปลผล  |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
|                                         |                                                                                                                                            | คนที่ 1                             | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |         |        |
| 2.9                                     | โรงเรียนของท่านมีการประชาสัมพันธ์ของ<br>สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ                                                                             | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| <b>3. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b> |                                                                                                                                            |                                     |         |         |         |         |         |        |
| 3.1                                     | ท่านจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับ<br>มอบหมายอย่างเต็มเวลาและเต็มความ<br>สามารถ                                                         | +1                                  | +1      | 0       | +1      | +1      | 0.800   | ใช้ได้ |
| 3.2                                     | ท่านให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือศิษย์และ<br>ผู้รับบริการด้วยความเมตตากรุณาอย่างเต็ม<br>กำลังความสามารถและเสมอภาค                               | +1                                  | +1      | 0       | +1      | +1      | 0.800   | ใช้ได้ |
| 3.3                                     | ท่านตั้งใจ เสียสละ และอุทิศตนในการ<br>ปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้นักเรียนได้รับการ<br>พัฒนาตามความสามารถ ความถนัด และ<br>ความสนใจของแต่ละบุคคล | +1                                  | +1      | 0       | +1      | +1      | 0.800   | ใช้ได้ |
| 3.4                                     | ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ<br>ซื่อสัตย์สุจริตตามกฎหมาย ระเบียบ และแบบ<br>แผนของทางราชการ                                          | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 3.5                                     | ท่านมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง                                                                                                          | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 3.6                                     | ท่านมีผลงานในการพัฒนาคุณภาพของ<br>ตนเองจนได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ                                                                      | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |
| 3.7                                     | ท่านประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี                                                                                                      | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000   | ใช้ได้ |

| ข้อ                              | การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมิน<br>แบบสมดุลของสถานศึกษา                                                                            | คะแนนความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | ค่าIOC | แปลผล  |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
|                                  |                                                                                                                                       | คนที่ 1                             | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |        |        |
| 4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร |                                                                                                                                       |                                     |         |         |         |         |        |        |
| 4.1                              | โรงเรียนของท่านใช้งบประมาณตรงตาม<br>แผนงาน/โครงการที่วางแผนไว้                                                                        | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000  | ใช้ได้ |
| 4.2                              | โรงเรียนของท่านมีระบบตรวจสอบ<br>งบประมาณภายในสถานศึกษาที่โปร่งใส                                                                      | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000  | ใช้ได้ |
| 4.3                              | โรงเรียนของท่านเปิดโอกาสให้องค์กร<br>ภายนอกมาสนับสนุนแหล่งเงินทุนต่างๆ<br>เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา                             | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000  | ใช้ได้ |
| 4.4                              | โรงเรียนของท่านมีอาคารเรียนที่ถูก<br>สุลักษณะ เช่น บริเวณภายในห้องเรียนมี<br>แสงสว่างเพียงพอ สะอาด อากาศถ่ายเทได้<br>สะดวก เป็นต้น    | +1                                  | 0       | +1      | +1      | +1      | 0.800  | ใช้ได้ |
| 4.5                              | โรงเรียนของท่านมีสภาพแวดล้อมภายใน<br>บริเวณสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของ<br>นักเรียน                                             | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000  | ใช้ได้ |
| 4.6                              | โรงเรียนของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวก<br>ในการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาที่เพียงพอ<br>กับจำนวนผู้เรียน เช่น โต๊ะ เก้าอี้นักเรียน<br>เป็นต้น | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000  | ใช้ได้ |
| 4.7                              | โรงเรียนของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวก<br>ในการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาที่อยู่ใน<br>สภาพใช้การได้ดี                                        | +1                                  | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.000  | ใช้ได้ |

**ภาคผนวก จ**  
**การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย**



การดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุขของสถานศึกษา

Item-Total Statistics

|    | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance<br>if Item Deleted | Corrected Item-<br>Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|----|-------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|
| a1 | 283.43                        | 308.737                           | .559                                    | .935                                   |
| a2 | 283.30                        | 312.631                           | .293                                    | .936                                   |
| a3 | 283.67                        | 303.540                           | .533                                    | .935                                   |
| a4 | 282.87                        | 311.913                           | .380                                    | .936                                   |
| a5 | 282.90                        | 317.334                           | .127                                    | .937                                   |
| a6 | 282.83                        | 306.626                           | .637                                    | .934                                   |
| a7 | 283.13                        | 311.913                           | .484                                    | .935                                   |
| b1 | 283.07                        | 309.857                           | .427                                    | .935                                   |
| b2 | 283.33                        | 305.885                           | .690                                    | .934                                   |
| b3 | 283.17                        | 305.178                           | .646                                    | .934                                   |
| b4 | 283.43                        | 305.289                           | .611                                    | .934                                   |
| b5 | 283.30                        | 307.734                           | .647                                    | .934                                   |
| b6 | 283.03                        | 315.068                           | .253                                    | .936                                   |
| b7 | 283.33                        | 310.092                           | .439                                    | .935                                   |
| b8 | 283.57                        | 307.978                           | .672                                    | .934                                   |
| c1 | 283.13                        | 304.602                           | .663                                    | .934                                   |
| c2 | 283.10                        | 323.197                           | -.162                                   | .938                                   |
| c3 | 283.17                        | 310.420                           | .416                                    | .935                                   |
| c4 | 283.53                        | 305.568                           | .621                                    | .934                                   |
| c5 | 283.43                        | 315.978                           | .166                                    | .937                                   |
| c6 | 283.17                        | 309.040                           | .522                                    | .935                                   |
| c7 | 283.23                        | 308.599                           | .566                                    | .935                                   |

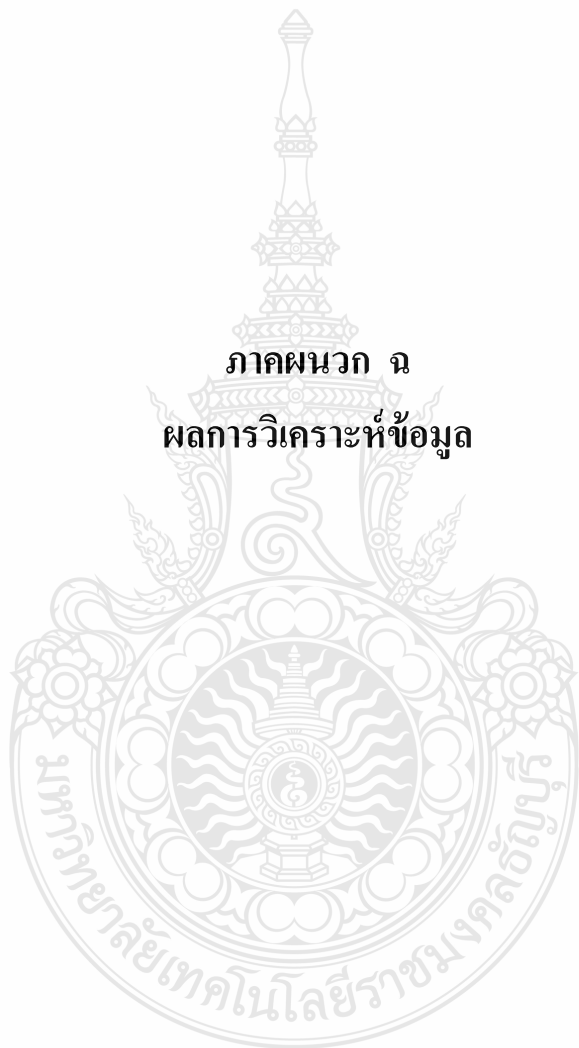
|    | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance<br>if Item Deleted | Corrected Item-<br>Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|----|-------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|
| c8 | 283.27                        | 307.237                           | .539                                    | .935                                   |
| d1 | 283.33                        | 313.471                           | .290                                    | .936                                   |
| d4 | 283.87                        | 311.568                           | .396                                    | .935                                   |
| d5 | 283.63                        | 313.344                           | .386                                    | .935                                   |
| d6 | 283.67                        | 307.264                           | .622                                    | .934                                   |
| d7 | 284.00                        | 312.690                           | .200                                    | .938                                   |
| e1 | 283.43                        | 313.151                           | .282                                    | .936                                   |
| e2 | 283.27                        | 309.720                           | .595                                    | .935                                   |
| e3 | 283.23                        | 320.392                           | -.004                                   | .937                                   |
| e4 | 283.53                        | 314.947                           | .369                                    | .936                                   |
| e5 | 283.40                        | 313.834                           | .330                                    | .936                                   |
| e6 | 283.37                        | 312.240                           | .528                                    | .935                                   |
| e7 | 283.53                        | 307.775                           | .574                                    | .934                                   |
| e8 | 283.37                        | 313.826                           | .538                                    | .935                                   |
| f1 | 283.80                        | 312.786                           | .394                                    | .935                                   |
| f2 | 284.07                        | 309.237                           | .495                                    | .935                                   |
| f3 | 283.57                        | 314.116                           | .294                                    | .936                                   |
| f4 | 283.73                        | 312.478                           | .438                                    | .935                                   |
| f5 | 283.83                        | 316.282                           | .162                                    | .937                                   |
| f6 | 283.83                        | 310.075                           | .431                                    | .935                                   |
| f7 | 283.67                        | 319.264                           | .027                                    | .938                                   |
| f8 | 283.43                        | 311.357                           | .356                                    | .936                                   |
| f9 | 283.53                        | 311.499                           | .445                                    | .935                                   |
| g1 | 283.23                        | 313.357                           | .438                                    | .935                                   |
| g2 | 283.73                        | 313.099                           | .354                                    | .936                                   |
| g3 | 283.70                        | 315.803                           | .226                                    | .936                                   |

|    | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance<br>if Item Deleted | Corrected Item-<br>Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|----|-------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|
| g4 | 283.67                        | 314.092                           | .328                                    | .936                                   |
| g5 | 283.27                        | 313.237                           | .467                                    | .935                                   |
| g6 | 283.33                        | 311.264                           | .480                                    | .935                                   |
| g7 | 283.17                        | 309.040                           | .522                                    | .935                                   |
| g8 | 283.50                        | 310.466                           | .470                                    | .935                                   |
| g9 | 283.33                        | 310.644                           | .514                                    | .935                                   |
| h1 | 283.07                        | 311.789                           | .477                                    | .935                                   |
| h2 | 283.13                        | 313.292                           | .404                                    | .935                                   |
| h3 | 283.03                        | 310.516                           | .546                                    | .935                                   |
| h4 | 283.03                        | 310.516                           | .546                                    | .935                                   |
| h5 | 283.43                        | 310.806                           | .456                                    | .935                                   |
| h6 | 283.50                        | 314.397                           | .278                                    | .936                                   |
| h7 | 283.33                        | 312.023                           | .390                                    | .935                                   |
| i1 | 283.53                        | 311.430                           | .402                                    | .935                                   |
| i2 | 283.27                        | 314.478                           | .325                                    | .936                                   |
| i3 | 283.20                        | 315.269                           | .232                                    | .936                                   |
| i4 | 283.13                        | 313.913                           | .287                                    | .936                                   |
| i5 | 283.37                        | 307.620                           | .483                                    | .935                                   |
| i6 | 283.30                        | 317.803                           | .177                                    | .936                                   |
| i7 | 283.60                        | 317.766                           | .126                                    | .937                                   |

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .755             | 70         |

ภาคผนวก ฉ  
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล



ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ชาย   | 89        | 24.8    | 24.8          | 24.8               |
|       | หญิง  | 270       | 75.2    | 75.2          | 100.0              |
|       | Total | 359       | 100.0   | 100.0         |                    |

อายุ

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 20 - 30 ปี | 105       | 29.2    | 29.2          | 29.2               |
|       | 31-40ปี    | 101       | 28.1    | 28.1          | 57.4               |
|       | 41-50ปี    | 86        | 24.0    | 24.0          | 81.3               |
|       | 51-60ปี    | 67        | 18.7    | 18.7          | 100.0              |
|       | Total      | 359       | 100.0   | 100.0         |                    |

ระดับการศึกษา

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ปริญญาตรี | 260       | 72.4    | 72.4          | 72.4               |
|       | ปริญญาโท  | 99        | 27.6    | 27.6          | 100.0              |
|       | Total     | 359       | 100.0   | 100.0         |                    |

ตำแหน่ง

|       |                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ผู้บริหารสถานศึกษา    | 9         | 2.5     | 2.5           | 2.5                |
|       | รองผู้บริหารสถานศึกษา | 6         | 1.7     | 1.7           | 4.2                |
|       | ครูผู้สอน             | 344       | 95.8    | 95.8          | 100.0              |
|       | Total                 | 359       | 100.0   | 100.0         |                    |



ประสบการณ์

|       |             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ต่ำกว่า5ปี  | 105       | 29.2    | 29.2          | 29.2               |
|       | 5-10ปี      | 129       | 35.9    | 35.9          | 65.2               |
|       | 11-20ปี     | 44        | 12.3    | 12.3          | 77.4               |
|       | 21-30ปี     | 49        | 13.6    | 13.6          | 91.1               |
|       | มากกว่า30ปี | 32        | 8.9     | 8.9           | 100.0              |
|       | Total       | 359       | 100.0   | 100.0         |                    |

สังกัด

|       |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | สพป.ปทุมธานีเขต1 | 164       | 45.7    | 45.7          | 45.7               |
|       | สพป.ปทุมธานีเขต2 | 195       | 54.3    | 54.3          | 100.0              |
|       | Total            | 359       | 100.0   | 100.0         |                    |

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุของสถานศึกษา  
ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

การดำเนินงานตามแนวคิดแบบคุณภาพของสถานศึกษา

|                    | N   | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|------|----------------|
| F_all              | 359 | 4.03 | .60            |
| G_all              | 359 | 4.21 | .51            |
| H_all              | 359 | 4.43 | .47            |
| I_all              | 359 | 4.34 | .51            |
| Y_all              | 359 | 4.24 | .45            |
| Valid N (listwise) | 359 |      |                |

มุมมองด้านผู้เรียน

|    | N   | Mean | Std. Deviation |
|----|-----|------|----------------|
| f1 | 359 | 4.04 | .78            |
| f2 | 359 | 3.84 | .79            |
| f3 | 359 | 4.04 | .76            |
| f4 | 359 | 3.93 | .70            |
| f5 | 359 | 4.01 | .75            |
| f6 | 359 | 4.00 | .75            |
| f7 | 359 | 4.09 | .69            |
| f8 | 359 | 4.16 | .70            |
| f9 | 359 | 4.14 | .71            |

มุมมองด้านกระบวนการจัดการจัดการศึกษาภายใน

|    | N   | Mean | Std. Deviation |
|----|-----|------|----------------|
| g1 | 359 | 4.33 | .64            |
| g2 | 359 | 4.13 | .75            |
| g3 | 359 | 4.05 | .75            |
| g4 | 359 | 4.05 | .75            |
| g5 | 359 | 4.22 | .62            |
| g6 | 359 | 4.24 | .66            |
| g7 | 359 | 4.30 | .64            |
| g8 | 359 | 4.28 | .64            |
| g9 | 359 | 4.31 | .62            |

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

|    | N   | Mean | Std. Deviation |
|----|-----|------|----------------|
| h1 | 359 | 4.46 | .58            |
| h2 | 359 | 4.45 | .56            |
| h3 | 359 | 4.53 | .59            |
| h4 | 359 | 4.54 | .55            |
| h5 | 359 | 4.35 | .62            |
| h6 | 359 | 4.24 | .70            |
| h7 | 359 | 4.45 | .62            |

มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

|    | N   | Mean | Std. Deviation |
|----|-----|------|----------------|
| i1 | 359 | 4.35 | .62            |
| i2 | 359 | 4.42 | .60            |
| i3 | 359 | 4.40 | .68            |
| i4 | 359 | 4.40 | .63            |
| i5 | 359 | 4.32 | .72            |
| i6 | 359 | 4.33 | .68            |
| i7 | 359 | 4.19 | .64            |

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล  
ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแนวคิดแบบดุลยภาพ

|                    | N   | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|------|----------------|
| A_all              | 359 | 4.37 | .48            |
| B_all              | 359 | 4.29 | .57            |
| C_all              | 359 | 4.28 | .57            |
| D_all              | 359 | 4.06 | .57            |
| E_all              | 359 | 4.25 | .59            |
| Valid N (listwise) | 359 |      |                |

ด้านวัฒนธรรมองค์กร

|    | N   | Mean | Std. Deviation |
|----|-----|------|----------------|
| a1 | 359 | 4.22 | .62            |
| a2 | 359 | 4.26 | .67            |
| a3 | 359 | 4.20 | .73            |
| a4 | 359 | 4.42 | .65            |
| a5 | 359 | 4.43 | .73            |
| a6 | 359 | 4.62 | .56            |
| a7 | 359 | 4.42 | .62            |
| e8 | 359 | 4.25 | .77            |

ด้านภาวะผู้นำ

|    | N   | Mean | Std. Deviation |
|----|-----|------|----------------|
| b1 | 359 | 4.39 | .65            |
| b2 | 359 | 4.27 | .69            |
| b3 | 359 | 4.28 | .70            |
| b4 | 359 | 4.32 | .70            |
| b5 | 359 | 4.14 | .72            |
| b6 | 359 | 4.39 | .72            |
| b7 | 359 | 4.31 | .69            |
| b8 | 359 | 4.20 | .73            |

ด้านแรงจูงใจ

|    | N   | Mean | Std. Deviation |
|----|-----|------|----------------|
| c2 | 359 | 4.30 | .73            |
| c3 | 359 | 4.31 | .71            |
| c4 | 359 | 4.19 | .76            |
| c5 | 359 | 4.16 | .73            |
| c6 | 359 | 4.38 | .64            |
| c7 | 359 | 4.25 | .70            |
| c8 | 359 | 4.32 | .74            |

ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

|    | N   | Mean | Std. Deviation |
|----|-----|------|----------------|
| d1 | 359 | 4.11 | .69            |
| d2 | 359 | 4.17 | .66            |
| d3 | 359 | 4.21 | .68            |
| d4 | 359 | 4.02 | .81            |
| d5 | 359 | 4.03 | .81            |
| d6 | 359 | 4.01 | .71            |
| d7 | 359 | 3.91 | .83            |

ด้านการทำงานเป็นทีม

|    | N   | Mean | Std. Deviation |
|----|-----|------|----------------|
| e1 | 359 | 4.29 | .74            |
| e2 | 359 | 4.29 | .71            |
| e3 | 359 | 4.28 | .68            |
| e4 | 359 | 4.20 | .72            |
| e5 | 359 | 4.32 | .71            |
| e6 | 359 | 4.25 | .69            |
| e7 | 359 | 4.19 | .75            |
| e8 | 359 | 4.25 | .77            |

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการ  
ประเมินแบบสมดุของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

|         |                     | Correlations |        |        |        |        |         |
|---------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|---------|
|         |                     | A_all        | B_all  | C_all  | D_all  | E_all  | Ynewall |
| A_all   | Pearson Correlation | 1            | .659** | .593** | .567** | .619** | .639**  |
|         | Sig. (2-tailed)     |              | .000   | .000   | .000   | .000   | .000    |
|         | N                   | 359          | 359    | 359    | 359    | 359    | 359     |
| B_all   | Pearson Correlation | .659**       | 1      | .792** | .558** | .545** | .610**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .000         |        | .000   | .000   | .000   | .000    |
|         | N                   | 359          | 359    | 359    | 359    | 359    | 359     |
| C_all   | Pearson Correlation | .593**       | .792** | 1      | .562** | .511** | .575**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   |        | .000   | .000   | .000    |
|         | N                   | 359          | 359    | 359    | 359    | 359    | 359     |
| D_all   | Pearson Correlation | .567**       | .558** | .562** | 1      | .544** | .772**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   |        | .000   | .000    |
|         | N                   | 359          | 359    | 359    | 359    | 359    | 359     |
| E_all   | Pearson Correlation | .619**       | .545** | .511** | .544** | 1      | .688**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   |        | .000    |
|         | N                   | 359          | 359    | 359    | 359    | 359    | 359     |
| Ynewall | Pearson Correlation | .639**       | .610** | .575** | .772** | .688** | 1       |
|         | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   |         |
|         | N                   | 359          | 359    | 359    | 359    | 359    | 359     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์หัตถดอยพหุคูณของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมิน  
แบบสมดุขของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables Entered                                 | Variables Removed | Method  |
|-------|---------------------------------------------------|-------------------|---------|
| 1     | E_all, C_all, D_all, B_all,<br>A_all <sup>b</sup> |                   | . Enter |

a. Dependent Variable: Ynewall

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .847 <sup>a</sup> | .717     | .713              | .23753                     |

a. Predictors: (Constant), E\_all, C\_all, D\_all, B\_all, A\_all

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 50.518         | 5   | 10.104      | 179.083 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 19.916         | 353 | .056        |         |                   |
|       | Total      | 70.434         | 358 |             |         |                   |

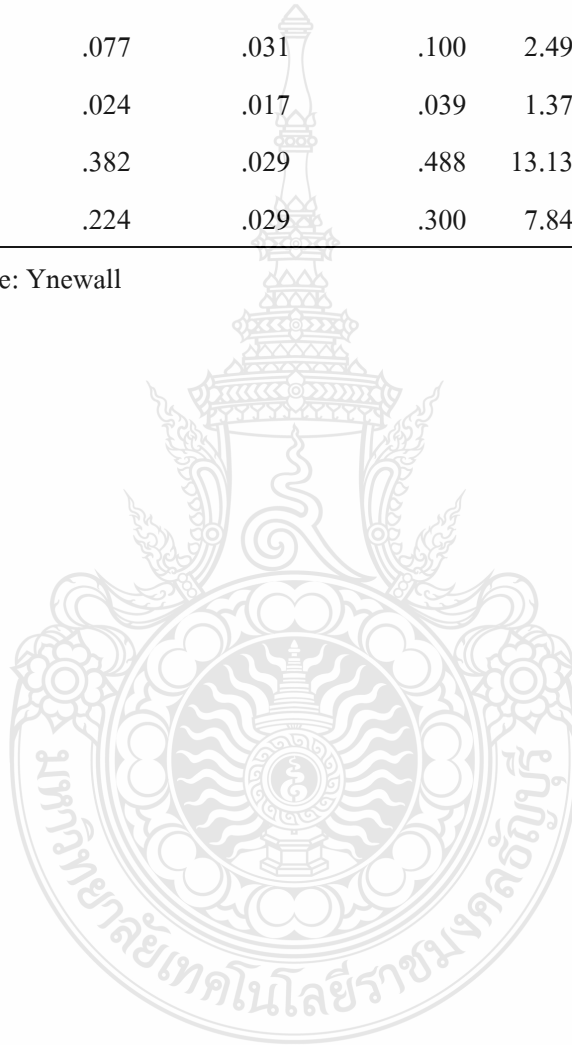
a. Dependent Variable: Ynewall

b. Predictors: (Constant), E\_all, C\_all, D\_all, B\_all, A\_all

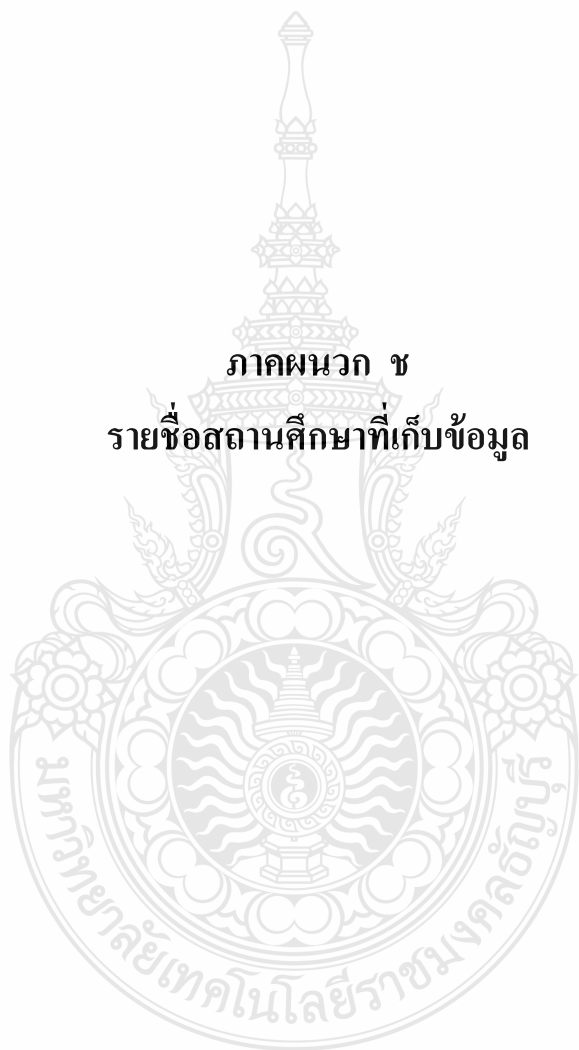


| Coefficients <sup>a</sup> |            |                |            |              |        |              |           |       |
|---------------------------|------------|----------------|------------|--------------|--------|--------------|-----------|-------|
|                           |            | Unstandardized |            | Standardized |        | Collinearity |           |       |
|                           |            | Coefficients   |            | Coefficients |        | Statistics   |           |       |
| Model                     |            | B              | Std. Error | Beta         | t      | Sig.         | Tolerance | VIF   |
| 1                         | (Constant) | .870           | .140       |              | 6.218  | .000         |           |       |
|                           | A_all      | .103           | .039       | .111         | 2.620  | .009         | .449      | 2.226 |
|                           | B_all      | .077           | .031       | .100         | 2.499  | .013         | .502      | 1.992 |
|                           | C_all      | .024           | .017       | .039         | 1.370  | .171         | .996      | 1.004 |
|                           | D_all      | .382           | .029       | .488         | 13.138 | .000         | .580      | 1.726 |
|                           | E_all      | .224           | .029       | .300         | 7.845  | .000         | .548      | 1.824 |

a. Dependent Variable: Ynewall



**ภาคผนวก ข**  
**รายชื่อสถานศึกษาที่เก็บข้อมูล**



รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง  
โรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

| ที่ | ชื่อโรงเรียน                    | อำเภอ         |
|-----|---------------------------------|---------------|
| 1   | วัดบางกุฎีทอง                   | เมืองปทุมธานี |
| 2   | ชุมชนวัดบางกะดี                 | เมืองปทุมธานี |
| 3   | วัดชินวราราม(เจริญผลวิทยาเวศม์) | เมืองปทุมธานี |
| 4   | อนุบาลวัดบางนางบุญ              | เมืองปทุมธานี |
| 5   | วัดบางคูวัด                     | เมืองปทุมธานี |
| 6   | วัดบางเคื่อง                    | เมืองปทุมธานี |
| 7   | วัดไพร่ฟ้า                      | เมืองปทุมธานี |
| 8   | อนุบาลปทุมธานี                  | เมืองปทุมธานี |
| 9   | วัดฉาง                          | เมืองปทุมธานี |
| 10  | วัดโคก                          | เมืองปทุมธานี |
| 11  | วัดหงส์ปทุมवास                  | เมืองปทุมธานี |
| 12  | วัดเวฬุวัน                      | เมืองปทุมธานี |
| 13  | วัดบางพูน                       | เมืองปทุมธานี |
| 14  | วัดดาวเรือง                     | เมืองปทุมธานี |
| 15  | วัดเปรมประชากร                  | เมืองปทุมธานี |
| 16  | วัดราษฎร์ศรัทธาทำ               | เมืองปทุมธานี |
| 17  | วัดโพธิ์เลื่อน                  | เมืองปทุมธานี |
| 18  | วัดโบสถ์(บวรธรรมกิจวิทยา)       | เมืองปทุมธานี |
| 19  | วัดมะขาม(ศรีวิทยาการ)           | เมืองปทุมธานี |
| 20  | ขจรทรัพย์อำรุง                  | เมืองปทุมธานี |
| 21  | วัดเทียนถวาย                    | เมืองปทุมธานี |
| 22  | ชุมชนวัดเสด็จ                   | เมืองปทุมธานี |

| ที่ | ชื่อโรงเรียน                | อำเภอ         |
|-----|-----------------------------|---------------|
| 23  | วัดรังสิต                   | เมืองปทุมธานี |
| 24  | สุลักขณะ                    | เมืองปทุมธานี |
| 25  | วัดนาวง                     | เมืองปทุมธานี |
| 26  | อินทรวินิจฉัยราษฎร์อุปถัมภ์ | คลองหลวง      |
| 27  | วัดอู่ข้าว                  | คลองหลวง      |
| 28  | ปากคลองสอง                  | คลองหลวง      |
| 29  | ลำสนุ่น                     | คลองหลวง      |
| 30  | สังข์อำวิทยา                | คลองหลวง      |
| 31  | คลองสอง                     | คลองหลวง      |
| 32  | วัดกล้ายหม่อม               | คลองหลวง      |
| 33  | สามัคคีราษฎร์บำรุง          | คลองหลวง      |
| 34  | วัดเกิดการอุดม              | คลองหลวง      |
| 35  | วัดกลางคลองสาม              | คลองหลวง      |
| 36  | บ้านบึง                     | คลองหลวง      |
| 37  | ไทรรัฐวิทยา 69 (คลองหลวง)   | คลองหลวง      |
| 38  | วัดสว่างภพ                  | คลองหลวง      |
| 39  | วัดมงคลพุทธาราม             | คลองหลวง      |
| 40  | วัดตะวันเรือง               | คลองหลวง      |
| 41  | บึงเขาย้อน                  | คลองหลวง      |
| 42  | วัดเพิ่มทวน                 | คลองหลวง      |
| 43  | วัดมูลเหล็ก                 | คลองหลวง      |
| 44  | เจริญวิทยา                  | คลองหลวง      |
| 45  | วัดหว่านบุญ                 | คลองหลวง      |
| 46  | วัดผลาหาร                   | คลองหลวง      |
| 47  | ถ้ำจันทสิ                   | คลองหลวง      |

| ที่ | ชื่อโรงเรียน                      | อำเภอ       |
|-----|-----------------------------------|-------------|
| 47  | ลั่นจู่ทิส                        | คลองหลวง    |
| 48  | ประถมศึกษาธรรมศาสตร์              | คลองหลวง    |
| 49  | บุญคุ้มราษฎร์บำรุง                | คลองหลวง    |
| 50  | จารุศรบำรุง                       | คลองหลวง    |
| 51  | วัดพีชนิมิต                       | คลองหลวง    |
| 52  | วัดคุณหญิงส้มจีน                  | คลองหลวง    |
| 53  | วันครู 2502                       | คลองหลวง    |
| 54  | ชุมชนวัดบางขัน                    | คลองหลวง    |
| 55  | คลองหนึ่ง(แก้วนิมิตร)             | คลองหลวง    |
| 56  | คลองห้า (พฤษชัย ๙)                | คลองหลวง    |
| 57  | ชุมชนวัดหัตถสารเกษตร              | คลองหลวง    |
| 58  | บางชวดอนุสรณ์                     | คลองหลวง    |
| 59  | วัดศิริจันทาราม                   | คลองหลวง    |
| 60  | บ้านคลองเจ้าเมือง                 | ลาดหลุมแก้ว |
| 61  | คลองพระอุดม                       | ลาดหลุมแก้ว |
| 62  | วัดสุวรรณจินดาราม                 | ลาดหลุมแก้ว |
| 63  | วัดบ่อทอง                         | ลาดหลุมแก้ว |
| 64  | วัดจันทาราม                       | ลาดหลุมแก้ว |
| 65  | บางโพธิ์ใหม่                      | ลาดหลุมแก้ว |
| 66  | คลองบางโพธิ์                      | ลาดหลุมแก้ว |
| 67  | วัดลำหามเมฆ(ประชาราตรีอนุสรณ์)    | ลาดหลุมแก้ว |
| 68  | วัดบ่อเงิน                        | ลาดหลุมแก้ว |
| 69  | สังฆรักษ์บำรุง                    | ลาดหลุมแก้ว |
| 70  | ชุมชนวัดบัวแก้วเกษร(วรพงศ์อนุกุล) | ลาดหลุมแก้ว |
| 71  | วัดบัวสุวรรณประดิษฐ์              | ลาดหลุมแก้ว |

| ที่ | ชื่อโรงเรียน                        | อำเภอ       |
|-----|-------------------------------------|-------------|
| 72  | วัดลาดหลุมแก้ว                      | ลาดหลุมแก้ว |
| 73  | บ้านคลองขวางบน                      | ลาดหลุมแก้ว |
| 74  | วัดบัวขวัญ                          | ลาดหลุมแก้ว |
| 75  | วัดสุทธาวาส                         | ลาดหลุมแก้ว |
| 76  | ชุมชนวัดหน้าไม้                     | ลาดหลุมแก้ว |
| 77  | คลองลาดช้าง                         | ลาดหลุมแก้ว |
| 78  | วัดเนกขัมมาราม                      | ลาดหลุมแก้ว |
| 79  | สว่างราษฎร์บำรุง                    | ลาดหลุมแก้ว |
| 80  | คลองลากค้อน                         | ลาดหลุมแก้ว |
| 81  | สามวาวิทยา                          | ลาดหลุมแก้ว |
| 82  | โรงเรียนวัดบางนา(เส็งเลิศประมานกุล) | สามโคก      |
| 83  | ชุมชนวัดไก่อ่เตี้ย                  | สามโคก      |
| 84  | วัดสามัคคิยาราม                     | สามโคก      |
| 85  | วัดสหราษฎร์บำรุง(วงษ์กล้าแข็ง)      | สามโคก      |
| 86  | คลองสระ(สภาวิทยาอุทิศ)              | สามโคก      |
| 87  | ศาลาพัน                             | สามโคก      |
| 88  | วัดเมตตารังค์                       | สามโคก      |
| 89  | วัดบัวหลวง                          | สามโคก      |
| 90  | วัดบ้านพร้าวโน                      | สามโคก      |
| 91  | วัดท้ายเกาะ                         | สามโคก      |
| 92  | วัดเชิงท่า                          | สามโคก      |
| 93  | สี่แยกบางเตย                        | สามโคก      |
| 94  | สุหร่าใหม่เจริญ                     | สามโคก      |
| 95  | บางโพธิ์เหนือ                       | สามโคก      |
| 96  | วัดสองพี่น้อง                       | สามโคก      |

| ที่ | ชื่อโรงเรียน               | อำเภอ  |
|-----|----------------------------|--------|
| 97  | วัดปทุมทอง                 | สามโคก |
| 98  | วัดถั่วทอง                 | สามโคก |
| 99  | คลองบ้านพร้าว              | สามโคก |
| 100 | วัดบางเตยใน                | สามโคก |
| 101 | ชุมชนวัดจันทน์กะพ้อ        | สามโคก |
| 102 | วัดบางเตยนอก(ตามรภาคอุทิศ) | สามโคก |
| 103 | วัดสะแก                    | สามโคก |

**สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2**

| ที่ | ชื่อโรงเรียน             | อำเภอ   |
|-----|--------------------------|---------|
| 1   | ชุมชนประชาธิปไตยวิทยาการ | ธัญบุรี |
| 2   | ชุมชนวัดพิชิตปิตยาราม    | ธัญบุรี |
| 3   | ทองพูลอุทิศ              | ธัญบุรี |
| 4   | ธัญญสิทธิศิลป์           | ธัญบุรี |
| 5   | วัดนวมแก้ว               | ธัญบุรี |
| 6   | วัดเขียนเขต              | ธัญบุรี |
| 7   | วัดนาบุญ                 | ธัญบุรี |
| 8   | วัดมูลจินดาราม           | ธัญบุรี |
| 9   | วัดสระบัว                | ธัญบุรี |
| 10  | วัดแสงสรรค์              | ธัญบุรี |
| 11  | วัดอภัยการาม             | ธัญบุรี |
| 12  | กลางคลองสิบ              | ลำลูกกา |
| 13  | เจริญดีวิทยา             | ลำลูกกา |
| 14  | ชุมชนเลิศพินิจพิทยาคม    | ลำลูกกา |
| 15  | ชุมชนวัดท่าเลทอง         | ลำลูกกา |
| 16  | ร่วมจิตประสาท            | ลำลูกกา |

| ที่ | ชื่อโรงเรียน                   | อำเภอ    |
|-----|--------------------------------|----------|
| 17  | ร่วมใจประสิทธิ์                | ลำลูกกา  |
| 18  | รวมราษฎร์สามัคคี               | ลำลูกกา  |
| 19  | วัดกลางคลองสี่                 | ลำลูกกา  |
| 20  | วัดเกตุประภา                   | ลำลูกกา  |
| 21  | วัดคลองชัน                     | ลำลูกกา  |
| 22  | วัดแจ้งลำหิน                   | ลำลูกกา  |
| 23  | วัดชัยมงคลาราม                 | ลำลูกกา  |
| 24  | วัดดอนใหญ่                     | ลำลูกกา  |
| 25  | วัดทศทิศ                       | ลำลูกกา  |
| 26  | วัดชัยฤๅผล                     | ลำลูกกา  |
| 28  | วัดประทุมราษฎร์                | ลำลูกกา  |
| 29  | วัดประยูรธรรมาราม              | ลำลูกกา  |
| 30  | วัดปัญญาภิบาลาวาส              | ลำลูกกา  |
| 31  | วัดพิรุณศาสตร์                 | ลำลูกกา  |
| 32  | วัดพีชอุดม                     | ลำลูกกา  |
| 33  | วัดโพสพผลเจริญ                 | ลำลูกกา  |
| 34  | วัดมงคลรัตน์                   | ลำลูกกา  |
| 35  | วัดลาดสนุ่น                    | ลำลูกกา  |
| 36  | วัดลานนา                       | ลำลูกกา  |
| 37  | วัดสมุหราษฎร์บำรุง             | ลำลูกกา  |
| 38  | วัดสุวรรณ                      | ลำลูกกา  |
| 39  | วัดโสภณาราม                    | ลำลูกกา  |
| 40  | วัดอติสร                       | ลำลูกกา  |
| 41  | สหราษฎร์บำรุง                  | ลำลูกกา  |
| 42  | คลอง 11 ศาลาครุ(เทียมอุปถัมภ์) | หนองเสือ |



| ที่ | ชื่อโรงเรียน                   | อำเภอ    |
|-----|--------------------------------|----------|
| 43  | คลองสิบสาม(ผิวนิรราชบุรีบำรุง) | หนองเสือ |
| 44  | ชุมชนบึงบา                     | หนองเสือ |
| 45  | ชุมชนประชาภิบาลอำเภอเวทย์      | หนองเสือ |
| 46  | นิกรราษฎร์บำรุงวิทย์           | หนองเสือ |
| 47  | นิกรราษฎร์บูรณะ                | หนองเสือ |
| 48  | ราษฎร์สงเคราะห์วิทยา           | หนองเสือ |
| 49  | วัดจุฑาพิชรวาส                 | หนองเสือ |
| 50  | วัดจุฬาราม                     | หนองเสือ |
| 51  | วัดเจริญบุญ                    | หนองเสือ |
| 52  | วัดธรรมราษฎร์เจริญผล           | หนองเสือ |
| 53  | วัดนพรัตนาราม                  | หนองเสือ |
| 54  | วัดปทุมนายก                    | หนองเสือ |
| 55  | วัดไพรฝน                       | หนองเสือ |
| 56  | วัดพวงแก้ว                     | หนองเสือ |
| 57  | วัดราษฎร์บำรุง                 | หนองเสือ |
| 58  | วัดศรีคัคณางค์                 | หนองเสือ |
| 59  | วัดศรีสโมสร                    | หนองเสือ |
| 60  | วัดสอนดีศรีเจริญ               | หนองเสือ |
| 61  | วัดสุขบุญทรการาม               | หนองเสือ |
| 62  | วัดแสงมณี                      | หนองเสือ |
| 63  | ศาลาลอย                        | หนองเสือ |
| 64  | แสนจำนำวิทยา                   | หนองเสือ |
| 65  | แสนชื่นปานกุล                  | หนองเสือ |
| 66  | หิรัญพงษ์อนุสรณ์               | หนองเสือ |

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - นามสกุล นางสาวศิริพร เกษวิทย์  
วัน เดือน ปี เกิด 25 กุมภาพันธ์ 2534  
ที่อยู่ 17 หมู่ 2 ตำบลบ่อ่าง อำเภอสว่างอารมณ์ จังหวัดอุทัยธานี  
การศึกษา  
ปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์  
ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาเคมี  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์  
ปริญญาโท ศีษศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ประวัติการทำงาน  
พ.ศ. 2558 – 2560 ครูผู้ช่วย โรงเรียนสหราษฎร์บำรุง อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี  
พ.ศ. 2561 ครู ค.ศ.1 โรงเรียนสหราษฎร์บำรุง อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี  
โทรศัพท์ 087-2012126  
อีเมล bo1133@hotmail.com

