

การพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนคาทอลิก  
สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร



นางวีณา อ่องแสงคุณ


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2549

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF THE BALANCED SCORECARD MODEL  
FOR CATHOLIC SCHOOLS UNDER BANGKOK ARCHDIOCESE



Mrs.Veena Ongsaengkun

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2006

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร
โดย	นางวีณา อ่องแสงคุณ
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

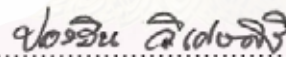
---


คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

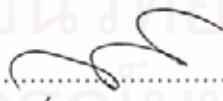
  
..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ สิริบรรณพิทักษ์)

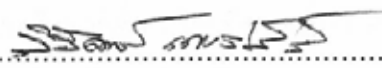
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ )

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ )

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์)

  
..... กรรมการ  
(บาทหลวง ดร.วิวัฒน์ แพ้วศิริ)

นางวีณา อ่องแสงคุณ : การพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับ  
โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร. (DEVELOPMENT OF THE  
BALANCED SCORECARD MODEL FOR CATHOLIC SCHOOLS UNDER BANGKOK  
ARCHDIOCESE) อ. ที่ปรึกษา : ผศ.ดร. ปองสิน วิเศษศิริ, อ.ที่ปรึกษาร่วม :  
รศ.ดร. ศิริเดช ลูชีวะ, 550 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับ  
โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลที่พัฒนาขึ้น มี 4 มิติ คือ 1) มิติด้านผู้เรียน  
ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่ ความเป็นผู้มีคุณธรรม การสร้างองค์ความรู้  
ด้วยตนเอง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด ทักษะด้านภาษา  
ต่างประเทศ และ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) มิติด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย  
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
การบริหารเชิงกลยุทธ์ หลักสูตรสถานศึกษาที่มีเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก และระบบ  
ประกันคุณภาพการศึกษา 3) มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์  
3 ด้าน ได้แก่ ความเป็นครูมืออาชีพ การจัดการความรู้ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการ  
สื่อสาร 4) มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 ด้าน ได้แก่  
ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การจัดสรรทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกด้าน  
กายภาพ และระบบภาคีเครือข่าย

2. ผลของการพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลทำให้ได้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ  
เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลักของโรงเรียนคาทอลิก ตลอดจน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนที่กลยุทธ์  
ตัวชี้วัด 40 ตัวชี้วัด รายละเอียดของตัวชี้วัด กลยุทธ์ริเริ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินตัวชี้วัด 9  
ชุด และแบบรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในแต่ละมิติ และในภาพรวมของโรงเรียน

3. รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลที่พัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็น  
ว่า มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.15 - 4.76 และมีความ  
เป็นไปได้ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.00 - 4.69

ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา.. ลายมือชื่อนิสิต.....  
สาขาวิชา บริหารการศึกษา.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....  
ปีการศึกษา 2549.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

## 4584636627 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : STRATEGIC PLANNING / STRATEGIC IMPLEMENTATION / STRATEGIC EVALUATION AND CONTROL / BALANCED SCORECARD MODEL

VEENA ONGSAENKUN : DEVELOPMENT OF THE BALANCED SCORECARD MODEL FOR CATHOLIC SCHOOLS UNDER BANGKOK ARCHDIOCESE. THESIS ADVISOR : ASST.PROF.PONGSIN VISEDSIRI, Ph.D., THESIS COADVISOR : ASST.PROF.SIRIDEJ SUJIVA, Ph.D., 550 pp.

The purpose of this research is to develop the Balanced Scorecard Model for Catholic Schools under Bangkok Archdiocese. The findings are :

1. The Balanced Scorecard Model consists of 4 perspectives 1) The Student Perspective comprising 5 strategic objectives; the students' high moral and ethical standards with good characteristics, the students' capability to create their own knowledge, the students' learning achievement, the students' competencies and skill in foreign languages and the students' competencies and skill in information and communication technology 2) The Internal Process Perspective comprising 4 strategic objectives; Good Governance under School-Based Management, Strategic Management, The school's curriculum based on Catholic Educational Philosophy and educational standard assurance system 3) The Learning and Growth Perspective comprising 3 strategic objectives; the teachers and staff's capability and competencies, Knowledge Management System and information and communication technology in school administration 4) The Budget and Resources Perspective comprising 3 strategic objectives; Performance-Based Budgeting System, the effectiveness of school resources' allocation and school network and alliances.

2. The components and contents developed from the model are a vision, missions, goals and strategies of the Catholic school including 15 strategic objectives in 4 perspectives, a strategy map, 40 key performance indicators, the KPI Templates, strategic initiatives, 9 sets of instruments for KPI evaluation and the performance evaluation form covering the school's performance in each perspective and in a whole school.

3. The experts agreed that the Balanced Scorecard Model developed from this study was suitable and probable at high and highest level with  $\bar{X} = 4.15 - 4.76$  and  $\bar{X} = 4.00 - 4.69$

Department Educational Policy, Management and Leadership...Student's signature *Veena Ongsaenkun*  
 Field of study Educational Administration .....Advisor's signature *Pongsin Visedsiri*  
 Academic year 2006.....Co-advisor's signature *Siridej Sujiva*

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถเป็นอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ทั้งแนวคิด วิธีการทำงาน และคำปรึกษาทุกด้าน ในยามที่ศิษย์มีปัญหา อุปสรรค และ ต้องการความช่วยเหลือ ทั้งในเรื่องงานวิจัย และในเรื่องของกำลังใจในการทำงาน

กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงแต่ รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และ บาทหลวง ดร.วิวัฒน์ แพร์สิริ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำที่ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้อง และสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และเพาะบ่มแนวทาง ที่ถูกต้องแก่ผู้วิจัย ทั้งในด้านวิชาการ และคุณธรรม จริยธรรม

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาตรวจสอบงานวิจัย ตอบแบบสอบถาม และให้คำแนะนำที่มีคุณค่าสำหรับงานวิจัยฉบับนี้ ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามและให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัย ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ที่ทุกท่านที่ได้ให้โอกาสผู้วิจัยในการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบพระคุณเป็นพิเศษสำหรับ ดร.วีระเดช เชื้อนาม ผู้เป็นกัลยาณมิตรที่ดีเลิศ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยในการสอบถามข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับการจัดทำBalanced Scorecard ขอขอบพระคุณ ดร.สมลักษณ์ สุขเมธ รองครูใหญ่โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งในเรื่องการทำงาน และงานวิจัยจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และขอขอบคุณ อาจารย์ปวีณา อินทร์คุ้มวงษ์ น้องสาวผู้คอยให้กำลังใจ และช่วยเหลือในด้านงานเอกสารและการจัดพิมพ์

ท้ายสุด ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้ทรงคุณอันประเสริฐ ญาติมิตร และครอบครัว ออองแสงคุณ ทุกคน ที่เป็นแรงใจสำคัญ ทำให้สามารถศึกษาเล่าเรียนในระดับดุษฎีบัณฑิตจนสำเร็จด้วยความภาคภูมิใจ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
บทที่	
1    ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
คำจำกัดความและนิยามปฏิบัติการ.....	14
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	17
วิธีดำเนินการวิจัย.....	18
การนำเสนอผลการวิจัย.....	20
2    แนวคิด ทฤษฎี และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	22
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษา.....	22
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาคาทอลิก.....	30
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	41
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินองค์การแบบสมดุล.....	66
ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ.....	111
ตอนที่ 6 รายงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	116
3    วิธีดำเนินการวิจัย.....	130
ขั้นกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	134
ขั้นกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบฯ.....	140
ขั้นร่างรูปแบบฯ.....	161

บทที่	หน้า
	ขั้นประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ..... 161
	ขั้นปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบฯ..... 164
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
	ตอนที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์..... 166
	ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เนื้อหาสาระจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ..... 196
	ตอนที่ 3 การพัฒนาและปรับปรุงเนื้อหาของรูปแบบฯ..... 206
	ตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ..... 233
5	รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก
	สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร..... 243
6	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 419
	สรุปผลการวิจัย..... 420
	อภิปรายผลการวิจัย..... 436
	ข้อเสนอแนะ..... 454
	รายการอ้างอิง..... 458
	ภาคผนวก..... 467
	ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 468
	ภาคผนวก ข รายงานผู้ทรงคุณวุฒิ..... 529
	ภาคผนวก ค การประชุมเชิงปฏิบัติการ..... 534
	ภาคผนวก ง วิสัยทัศน์โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ..... 538
	ภาคผนวก จ หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย..... 543
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์..... 550



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดง SWOT Matrix หรือ TOWS Matrix.....	54
2	Results and Determinants Framework ของ Brignall.....	77
3	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆในแต่ละมุมมอง ของ Balanced Scorecard.....	90
4	การกระจายแผนที่กลยุทธ์สู่วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย.....	102
5	Balanced Scorecard ในมุมมองของสถาบันการศึกษา.....	110
6	รายชื่อโรงเรียนคาทอลิกขนาดใหญ่ ในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.....	141
7	แสดงผลการสุ่มตัวอย่างครู โรงเรียนคาทอลิก.....	146
8	เครื่องมือในการทำ SWOT Matrix.....	150
9	แสดงการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของโรงเรียนคาทอลิก.....	167
10	แสดงระดับผลความสำเร็จของการดำเนินงานของโรงเรียนคาทอลิก.....	177
11	แสดงระดับของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส หรือ อุปสรรคต่อโรงเรียน.....	185
12	แสดงผลการวิเคราะห์ SWOT ใน SWOT Matrix.....	192
13	ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัด และความเหมาะสมของเป้าหมาย ในมิติด้านผู้เรียน.....	207
14	ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัด และความเหมาะสมของเป้าหมาย ในมิติด้านกระบวนการภายใน.....	210
15	ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัด และความเหมาะสมของเป้าหมาย ในมิติด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา.....	212
16	ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัด และความเหมาะสมของเป้าหมาย ในมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร.....	214
17	ค่าเฉลี่ยน้ำหนักคะแนนของมิติในการประเมินองค์การแบบสมดุล.....	216
18	ค่าเฉลี่ยน้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติ.....	216
19	ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของตัวชี้วัดในแต่ละมิติ.....	218
20	ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อคำถาม ในเครื่องมือชุดที่ 1.....	224

ตารางที่	หน้า
21 ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อคำถาม ในเครื่องมือชุดที่ 2.....	226
22 ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อคำถาม ในเครื่องมือชุดที่ 3.....	227
23 ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อคำถาม ในเครื่องมือชุดที่ 4.....	227
24 ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อคำถาม ในเครื่องมือชุดที่ 5.....	228
25 ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อคำถาม ในเครื่องมือชุดที่ 6.....	229
26 ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อคำถาม ในเครื่องมือชุดที่ 7.....	230
27 ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อคำถาม ในเครื่องมือชุดที่ 8.....	231
28 ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อคำถาม ในเครื่องมือชุดที่ 9.....	232
29 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล.....	233
30 ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงรูปแบบฯ.....	240
31 ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์หลัก และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติ.....	264
32 ตัวชี้วัด เป้าหมายและค่าน้ำหนักคะแนน.....	269
33 กลยุทธ์ริเริ่ม.....	327
34 ตัวอย่างการประมวลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในมิติการประเมินองค์การ แบบสมดุล.....	354
35 แบบประมวลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในมิติการประเมินองค์การแบบสมดุล.....	356

## สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	13
2 ขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	49
3 ความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์.....	56
4 ลำดับขั้นตอนของจุดมุ่งหมายและขั้นตอนของกลยุทธ์.....	62
5 ความสัมพันธ์ของการตรวจสอบความเหมาะสมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	63
6 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์.....	65
7 ตัวแบบ Balanced Scorecard ของ Kaplan และ Norton.....	72
8 ตัวแบบ Balanced Scorecard ของ Maisel.....	74
9 ตัวแบบ Performance Pyramid ของ Mcnair .....	76
10 ตัวแบบ Effective Progress and Performance Measurement ของ Adams และ Roberts.....	79
11 ตัวแบบของ Malcolm Baldrige National Award.....	84
12 ตัวแบบของ The European Model for Total Quality Management.....	83
13 ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของ Balanced Scorecard .....	92
14 ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ระดับสถานศึกษา.....	96
15 ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจ.....	97
16 ขั้นตอนการวิจัย กระบวนการ และผลที่ได้รับในแต่ละขั้นตอนของการวิจัย.....	131
17 สรุปลขั้นตอนการวิจัย .....	165
18 ขั้นตอนการพัฒนาในรูปแบบฯ.....	243
19 รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล.....	250
20 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติ.....	251
21 ขั้นตอนการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์.....	254
22 แผนที่กลยุทธ์.....	266
23 รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล.....	430

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในกระแสโลกาภิวัตน์ สังคมจะมีความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันสูงมากตลอดเวลา ก่อให้เกิดระบบเศรษฐกิจ และสังคมแบบใหม่ที่อาศัยความรู้เป็นฐาน ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจและสังคมในประเทศต่างๆทั่วโลก ประเทศไทยได้พยายามที่จะปฏิรูประบบเศรษฐกิจ ระบบการเมือง และระบบการศึกษา ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของคนในชาติอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึงเป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546: 91)

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ที่เป้าหมายหลักของการพัฒนาประเทศมุ่งเน้นที่การพัฒนาคนเป็นศูนย์กลาง ให้คนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ โดยใช้การศึกษาเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาศักยภาพของคน มุ่งเน้นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 กำหนดให้การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

ในปัจจุบันสถานศึกษาทุกแห่งต้องบริหารจัดการศึกษาภายใต้แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ และ มาตรฐานการศึกษาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอก ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพทางการศึกษา เป็นกรอบในการดำเนินงาน และเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาดังกล่าว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารจัดการศึกษาในเชิงคุณภาพ โดยมีการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่เสริมและผลักดันให้กระบวนการทำงานในทุกระดับ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องกันเป็นระบบ โดยอาศัยหลักการและวิธีการบริหารและการจัดการคุณภาพสมัยใหม่ ที่เน้นในเรื่องการบริหารจัดการคุณภาพ (Quality Management) ตามที่ Tanner and Detoro (1992: 32-33) และ Dean and

Bowens (1994: 392-418) ได้กล่าวถึงหัวใจสำคัญของการบริหารงานคุณภาพ ว่าประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการคือ 1) การมุ่งความสนใจไปที่ลูกค้า 2) การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และ 3) การทำงานเป็นทีม หรือ การให้คนทั่วทั้งองค์การมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งแนวคิดการจัดการคุณภาพดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาที่เน้นการสร้างเชื่อมั่นให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่า ผู้เรียนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยใช้หลักการบริหารแบบกระจายอำนาจ และจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดเกี่ยวกับเรื่องมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ชัดเจนในหมวดที่ 6 มาตราที่ 47 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก จากมาตราดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการโดยกรมวิชาการ (2545) จึงกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องมีการบริหารจัดการคุณภาพอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาอย่างชัดเจนเหมาะสม มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพ และการดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุงแก้ไข และรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ (กรมวิชาการ, 2545: 2)

ในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับระบบบริหารจัดการที่สามารถจัดการกับสภาพปัญหา ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษา ซึ่งปัจจุบันองค์การจำนวนมากให้ความสำคัญกับระบบบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากแนวคิดดังกล่าว เป็นการบริหารจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจพลวัต (Dynamic) ของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถตัดสินใจและกำหนดทิศทางขององค์การและดำเนินการต่างๆ ที่จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นจะช่วยให้องค์การไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Glueck, 1980: 6) แนวคิดดังกล่าวตรงกับแนวคิดของ จินตนา บุญบงการ (2544: คำนำ) ที่กล่าวว่า องค์การที่จะดำรงอยู่ได้ในอนาคต ไม่เพียงแต่ต้องสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ต้องมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ประจวบ คุปรัตน์ (2538) ที่กล่าวว่า การ

จัดการศึกษาต้องมีการวางแผนระยะยาวสำหรับอนาคต จะต้องดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์ การรู้แต่จุดหมายปลายทางอย่างเดียวไม่เพียงพอ ต้องรู้เส้นทางของการเปลี่ยนแปลงด้วย รวมทั้งรู้ว่าสิ่งใดหรืออะไรมีความสำคัญที่แตกต่างจากสิ่งอื่น ความรู้เหล่านี้ต้องอาศัยการวิเคราะห์ในเชิงกลยุทธ์ จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางสำคัญที่จะนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จและมีพัฒนาการที่ยั่งยืน ในการบริหารเชิงกลยุทธ์นอกจากจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์หลักขององค์การแล้ว ผู้บริหารจะต้องแน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ และในการวัดผลการดำเนินงานขององค์การ ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่บอกได้ถึงความสำเร็จของผลงานตามกลยุทธ์ขององค์การ จึงจะเป็นการเชื่อมโยงกลยุทธ์และการวัดผลการดำเนินงานเข้ากับการบริหารงานขององค์การอย่างเป็นระบบ (Kaplan and Norton, 1996: 2)

ในส่วนที่เกี่ยวกับระบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์การนั้น Kaplan and Norton (1996: 8) ได้กล่าวถึงปัญหาของการวัดผลการดำเนินงานว่า หลายองค์การมีระบบการวัดผลการดำเนินงานอยู่แล้ว แต่องค์การเหล่านั้นต่างใช้ระบบการวัดผลของตนเพียงเพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับในการบริหารงาน (Feedback) หรือเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานในระยะสั้นเท่านั้น ยังไม่ใช้การถ่ายทอดพันธกิจ หรือ กลยุทธ์ขององค์การลงสู่ระบบการวัดผลการดำเนินงาน ปัจจุบันนอกจากสถานศึกษาจะจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี สถานศึกษาบางแห่งยังได้พัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขึ้น (Key Performance Indicators -KPI) แต่ยังคงขาดความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นกับระบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์การที่เน้น KPI เป็นหลัก ส่งผลให้การวัดผลการดำเนินงานเป็นแค่รายงานประจำปีของสถานศึกษาที่เน้นเฉพาะการวัดและประเมินความสำเร็จของแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมต่างๆที่กำหนดขึ้น มากกว่าที่จะวัดและประเมินปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์การ (Key Performance Drivers) หรือเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์การ (Critical Success Factors) ซึ่งปัจจัยต่างๆเหล่านี้ต่างหากที่เป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตามกลยุทธ์ขององค์การ

ปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินองค์การอย่างสมดุล หรือ Balanced Scorecard ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton (1992) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผลองค์การ (Measurement) และต่อมาได้พัฒนาไปสู่การเป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ สุดท้ายได้กลายเป็นระบบในการ

บริหารองค์การ (Management System) (พสุ เดชะรินทร์, 2546: 13-14) โดย Kaplan and Norton ได้เขียนไว้ในหนังสือ Translating Strategy into Action : The Balanced Scorecard (1996: 2, 8-10) ว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดพันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การสู่ระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measures) ที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สามารถวัดได้ตรงตามกลยุทธ์ และมีความสมดุลระหว่างตัววัดผลลัพธ์ (outcome measures) และตัววัดที่เป็นตัวขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน (driven performance measures) โดยมีหลักการพื้นฐานว่ากลยุทธ์จะต้องแปลงเป็นผลงานให้มีความชัดเจนจนสามารถตรวจสอบได้ (วีระเดช เชื้อนาม, 2547: 4) จุดเด่นของ Balanced Scorecard อยู่ที่การเชื่อมโยงกลยุทธ์และพันธกิจขององค์การเข้ากับกระบวนการวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ (ณัฐพล ชาวลิขิตชิวิน และ ปราโมทย์ ศุภปัญญา, 2546: 165) เพื่อให้เกิดความสมดุลของการวัดการดำเนินงานขององค์การตามมุมมองต่างๆทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่มีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ ซึ่งปัจจัยต่างๆเหล่านี้ ตามความเห็นของ Kaplan and Norton (1996: 8-11,27-29) ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า นวัตกรรม การเรียนรู้ในวิทยาการใหม่ๆ การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรในองค์การโดยใช้การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ตลอดจนภาพลักษณ์ขององค์การ เป็นต้น ในขณะที่ Brown (1996: 3) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องตัวชี้วัดว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจะต้องเชื่อมโยงกับปัจจัยต่างๆที่เป็นพลังขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จหลักขององค์การ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Olive, Roy and Wetter (1999: 1,18) ที่กล่าวว่าผู้บริหารที่ชาญฉลาดควรตระหนักว่า องค์การของตนต้องพัฒนาความสามารถและสมรรถภาพ โดยเฉพาะความสามารถหลักขององค์การ (Core Competencies) ซึ่งเป็นการมององค์การในระยะยาวในเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ ซึ่งนับเป็นต้นทุนทางปัญญาขององค์การ

สำหรับประเทศไทยตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายและกว้างขวางจากผู้บริหารทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน (พสุ เดชะรินทร์, 2546: 1) โดยเฉพาะหลังการปฏิรูประบบราชการที่ทำให้หน่วยงานราชการหลายแห่งได้เริ่มปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารและการดำเนินงานให้ทันสมัยมากขึ้น โดยที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติราชการ โดยกำหนดกรอบการวัดผลออกเป็น 4 มิติ (วีระเดช เชื้อนาม, 2547: 28)

ได้แก่ 1) มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ 2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ 3) มิติด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และ 4) มิติด้านการบริหารความรู้ในองค์กร

ในช่วงปี 2546 เป็นต้นมา องค์กรชั้นนำขนาดใหญ่จำนวนมากของไทยได้มีการจัดทำและเริ่มที่จะนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมสื่อสาร โทรคมนาคม การเงินการธนาคาร การบริการ หรือแม้กระทั่งบริษัทวิชาชีพเฉพาะทาง เช่น สำนักงานกฎหมาย เป็นต้น (พสุ เดชะรินทร์, 2546: 2) ในปัจจุบันได้มีสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาหลายแห่งได้นำแนวคิด Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้ เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาของประเทศที่ใหญ่และได้รับงบประมาณมากที่สุด ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2546 โดยได้นำแนวคิดและหลักการของ Balanced Scorecard มาเป็นกรอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อใช้ในปีงบประมาณ 2547-2548 โดยกำหนดมุมมองเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) มุมมองด้านนักเรียน 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และ 4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (วีระเดช เชื้อนาม, 2547: 28-29) นอกจากนี้ โรงเรียนในฝัน (Lab School) ทั้ง 921 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานก็ได้ใช้รูปแบบ Balanced Scorecard เป็นแนวคิดในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ โดยได้กำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของการดำเนินงานไว้ 4 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546:5-10) ได้แก่ 1) มุมมองด้านนักเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์ มีทักษะการดำรงชีวิต มั่นใจในตนเอง และ มีความเป็นไทย 2) มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้แก่ การเป็นโรงเรียนธรรมาภิบาล การประกันคุณภาพ การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ และการสร้างโอกาสและดูแลช่วยเหลือนักเรียน 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ความเป็นมืออาชีพ และการเป็น E-School และ 4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การมีภาคีและเครือข่าย และความคุ้มค่า นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ โรงเรียนในฝันได้นำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ดังกล่าวข้างต้น ยังมีสถานศึกษาบางแห่งที่ผู้บริหารได้ให้ความสนใจแนวคิดนี้และเริ่มจัดทำ Balanced Scorecard ขึ้นใช้ในโรงเรียนของตน แต่ก็ยังนับว่ามีจำนวนน้อยมาก และส่วนใหญ่ยังอยู่ในขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบ



การนำแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ซึ่งมีกำเนิดจากแวดวงธุรกิจ มาปรับใช้ในวงการศึกษากลับเป็นแนวคิดใหม่ ในการบริหารการศึกษาของไทยมีการศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าวอยู่น้อยมาก โดยเฉพาะยังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบและระบบบริหารตามแนว Balanced Scorecard ว่าควรมีลักษณะ ขั้นตอน และวิธีการดำเนินการในลักษณะใดจึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อคุณภาพของการจัดการศึกษาของประเทศ ประกอบกับโรงเรียนคาทอลิก ในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้มีความตื่นตัวในเรื่องการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีการพัฒนาและจัดทำแผนกลยุทธ์ขึ้นใช้ในโรงเรียน มีการจัดทำการวัดผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนโดยจัดทำเป็นรายงานการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษา เพื่อรายงานต่อต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ เปิดเผยต่อสาธารณชน แต่หลายโรงเรียนยังใช้ตัวชี้วัดตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานของสมศ.เป็นหลัก ยังขาดระบบการวัดประสิทธิผลองค์การที่สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์การกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีหลายโรงเรียนจัดทำตัวชี้วัดมากเกินไป และการมีจำนวนตัวชี้วัดที่มากเกินไปไม่ใช่สิ่งที่เป็นผลดีต่อองค์การ แต่จะกลับทำให้ผู้บริหารเสียเวลากับข้อมูลจำนวนมาก (Brown, 1996: 16) หากตัวชี้วัดจำนวนมากเหล่านั้นไม่ใช่ตัวชี้วัดที่แสดงถึงกลยุทธ์หลัก หรือตัวชี้วัดที่แสดงถึงสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์การ แต่เป็นเพียงตัวชี้วัดทั่วไปที่ไม่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์การ และไม่สะท้อนถึงการบูรณาการปรัชญาการศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ

เนื่องจากโรงเรียนคาทอลิกเป็นสถาบันการศึกษาที่มีปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่เกี่ยวข้องกับศาสนาอย่างเด่นชัด การบูรณาการปรัชญาการศึกษาคาทอลิกเข้ากับการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและท้าทายความสามารถของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จากปรัชญาการศึกษาคาทอลิกที่มุ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคมและวิญญาณ ภายใต้จิตตารมณ์แห่งความรักและการรับใช้ และจากวิสัยทัศน์การศึกษาคาทอลิก ค.ศ. 2000 ที่มุ่งให้เกิด “ บุคคลแห่งการเรียนรู้ ชุมชนที่รักและเอื้ออาทร มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ตามหลักคริสตธรรม ” (สภาการศึกษาคาทอลิก, 2547: 11) และจากพันธกิจประการแรกของการจัดการศึกษาคาทอลิกที่มุ่งมั่นเสริมสร้างให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยจัดการศึกษาอบรมที่เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ และให้ผู้เรียนมีความสุข (สภาการศึกษาคาทอลิก, 2547: 12) ดังนั้น

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ตลอดจนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของโรงเรียนคาทอลิกแต่ละแห่ง จะต้องสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาการศึกษา และวิสัยทัศน์คาทอลิกดังกล่าวข้างต้นอย่างเด่นชัด แต่ในทางปฏิบัติโรงเรียนหลายแห่งประสบกับปัญหาในการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ที่ไม่ครอบคลุมในทุกมิติ เช่น ในมุมมองด้านนักเรียน บางโรงเรียนให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมากกว่าตัวชี้วัดที่แสดงถึงคุณค่าของความเป็นมนุษย์ที่สะท้อนออกในด้านคุณธรรม จริยธรรม หรือ การเรียนรู้และอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข นอกจากนี้การวัดผลการดำเนินงานของโรงเรียนบางแห่งยังไม่ให้ความสำคัญกับมุมมองที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ (Stakeholders) ไม่ว่าจะเป็น ชุมชนโดยรอบโรงเรียน หรือ สังคมภายนอก แม้จะเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยากที่จะทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนเกิดความพึงพอใจได้ทุกฝ่าย เนื่องจากความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละกลุ่มย่อมแตกต่างกันออกไป (Williams, 1998: 70) แต่อย่างน้อยโรงเรียนควรมีระบบที่จะก่อให้เกิดความสมดุลในมุมมองที่เกี่ยวข้องกับ Stakeholders ซึ่งในเรื่องเกี่ยวกับ Stakeholders นี้ Neely (2002: 180) ได้ให้ความเห็นว่า องค์การจะต้องพิจารณาและกำหนดว่าใครบ้างที่เป็น Stakeholders ขององค์การ และ Stakeholders เหล่านั้นต้องการอะไรจากองค์การ ในขณะที่ตัวองค์กรเองต้องการอะไรจาก Stakeholders บ้าง นอกจากนี้ ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งของการวัดผลการดำเนินงานของโรงเรียนส่วนใหญ่ คือ โรงเรียนมักจะมุ่งวัดที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ( Outcome Measures) ซึ่งเป็นการวัดผลงานที่เกิดขึ้นแล้ว หรือ ตัววัดผลงานในอดีต (Lagging Indicators) มากกว่าที่จะมุ่งวัดที่ตัวขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน ( Driven Performance Measures) หรือ ตัววัดผลงานในปัจจุบันและอนาคต (Leading Indicators) เช่น การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน เป็นตัววัดที่เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแล้ว ซึ่งกว่าจะรู้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ทุกอย่างก็ผ่านไปแล้ว ไม่สามารถแก้ไขอะไรได้ แต่หากการวัดมุ่งที่ตัววัดที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน หรือตัววัดที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน จะทำให้สามารถปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาปัจจัยต่างๆที่จะส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนได้ เช่น ตัววัดที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถของครูผู้สอน คุณภาพของการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาและการใช้ ICT ในการจัดการเรียนการสอน การสร้างผลงานด้านการวิจัยและการพัฒนางานวิชาการของครู ความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ปกครองต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ตลอดจนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ต่างหากที่โรงเรียนควรให้ความสำคัญและทำการวัดและประเมินเป็นระยะๆ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

จากปัญหาของการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัย  
 เห็นถึงความสำคัญของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนา  
 คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ได้  
 รูปแบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับการเป็นสถาบันการศึกษาที่เป็นผู้นำการ  
 เปลี่ยนแปลง และการแข่งขันเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งในปัจจุบันโรงเรียนคาทอลิกเองต้อง  
 ดำเนินงานเพื่อความอยู่รอดขององค์กร และเพื่อแข่งขันกับองค์กรทางการศึกษาอื่นๆด้วย  
 ดังนั้น การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็น  
 ระบบ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดทำวิสัยทัศน์  
 กลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร ตลอดจนการนำกลยุทธ์ที่  
 กำหนดขึ้นไปปฏิบัติและสื่อสารให้คนในองค์กรได้รับรู้ตรงกัน โดยใช้รูปแบบการประเมิน  
 องค์กรแบบสมดุล จึงเป็นรูปแบบที่มีความสำคัญและจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา  
 เป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและพัฒนาารูปแบบการประเมินองค์กรแบบสมดุลขึ้น เพื่อเป็น  
 เครื่องมือในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่สามารถบูรณาการปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของ  
 การจัดการศึกษาคาทอลิกเข้ากับระบบบริหารการศึกษา ตลอดจนสามารถเชื่อมโยงการนำ  
 กลยุทธ์ไปปฏิบัติกับระบบการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนได้อย่างมี  
 ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ที่เหมาะสม  
 สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

### คำถามสำหรับการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารการศึกษาในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล  
 กรุงเทพฯ เป็นอย่างไร มีจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ในเรื่องใดบ้าง
2. กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ควร  
 เป็นอย่างไร

3. รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่สามารถบูรณาการปรัชญาการศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจของการจัดการศึกษาคาทอลิก กับระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ และสามารถเชื่อมโยงระหว่างการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติกับการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน มีรูปแบบและแนวทางการดำเนินการอย่างไร

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่มีขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป จำนวน 19 โรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆ ในบริบทที่ใกล้เคียงกัน และครอบคลุมมิติทั้ง 4 มิติของการประเมินองค์การแบบสมดุล

2. ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทั้ง 19 โรงเรียน

3. ในการพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล ผู้วิจัยได้พัฒนาเฉพาะการรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลระดับองค์กรเท่านั้น

4. ในขั้นการประเมินรูปแบบ Balanced Scorecard ที่พัฒนาขึ้น ผู้วิจัยใช้วิธีประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการทางด้านการบริหารการศึกษา การวัดและประเมินผล และผู้ที่มีความรู้และมีผลงานเกี่ยวกับการจัดทำ Balanced Scorecard และผู้บริหารโรงเรียนทั้งในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และไม่ได้สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้ง 8 เรื่อง และสรุปสาระสำคัญเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ การจัดการศึกษาที่ยึดหลักผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รวมทั้งการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และมีระบบประกันคุณภาพเป็นกรอบในการดำเนินงาน

## 2. มาตรฐานการศึกษาชาติ พ.ศ. 2547

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ มาตรฐานการศึกษาของชาติมี 3 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษา และ มาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้

## 3. มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ การจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 มาตรฐาน ได้แก่ 1) มาตรฐานด้านผู้เรียน ต้องมีการพัฒนาคุณภาพในด้านคุณธรรม ความรู้ และความสุข 2) มาตรฐานด้านการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ใช้การบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของการพัฒนา 3) มาตรฐานด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มีคุณธรรม และ ความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ และจัดให้มีการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครู และ 4) มาตรฐานด้านการพัฒนาและร่วมมือกับชุมชน โดยมีการร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษา สถาบันศาสนา และสถาบันอื่นๆในสังคมในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนและพัฒนาการเรียนรู้ในชุมชน

4. มาตรฐานการศึกษา : ตัวบ่งชี้และเกณฑ์เพื่อประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 (พ.ศ. 2549 - 2553) ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ

1) มาตรฐานในการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 มาตรฐาน ได้แก่ 1) มาตรฐานด้านผู้เรียน 2) มาตรฐานด้านครู และ 3) มาตรฐานด้านผู้บริหาร

### 5. การจัดการศึกษาคาทอลิก

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ การจัดการศึกษาคาทอลิกเน้นการบูรณาการหลักการของศาสนาคริสต์ เข้ากับกระบวนการบริหารจัดการศึกษา โดยมุ่งปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และหลักความเชื่อทางศาสนาให้เกิดแก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ ทักษะ กระบวนการ ความรู้ และการพัฒนาอย่างสมดุลทั้งในด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม จิตใจ และจิตวิญญาณ การเป็นพลเมืองดี และเป็นผู้มีความสุข โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน เพื่อให้โรงเรียนเป็นสนามแห่งการแพร่ธรรมอย่างแท้จริง

### 6. การบริหารเชิงกลยุทธ์

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Hofer and others (1980), Certo and Perter (1991), Stahl and Geigsby (1992), Dess and Miller (1993), Higgins and Vincze (1993), Johnson and Scholes (1997) พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ (2542) จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544) โดยผู้วิจัย ได้สังเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว ได้เป็น 3 ขั้นตอน

1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดทิศทางขององค์กร
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementations) โดยสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยผ่านทางมิติทั้ง 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านผู้เรียน มิติด้านกระบวนการภายใน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร
3. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and control) เป็นการกำหนดเครื่องมือ และเกณฑ์การประเมินเพื่อกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร และการใช้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อทบทวน ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร

### 7. การประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ การวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement)

โดยใช้รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล ( Balanced Scorecard ) ของ Kaplan and Norton (1992) ที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ผ่านทางระบบการวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ ( Performance Measurement) โดยการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ริเริ่มในรูปของแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆขององค์การที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ กลยุทธ์หลักขององค์การ

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รูปแบบและมิติ/มุมมองต่างๆที่นักวิชาการหลายท่านได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การตามแนวทาง Balanced Scorecard และได้กำหนดมิติของการประเมินองค์การแบบสมดุลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น 4 มิติ ได้แก่

1. มิติด้านผู้เรียน (Student Perspective)
2. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
3. มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)
4. มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource Perspective)

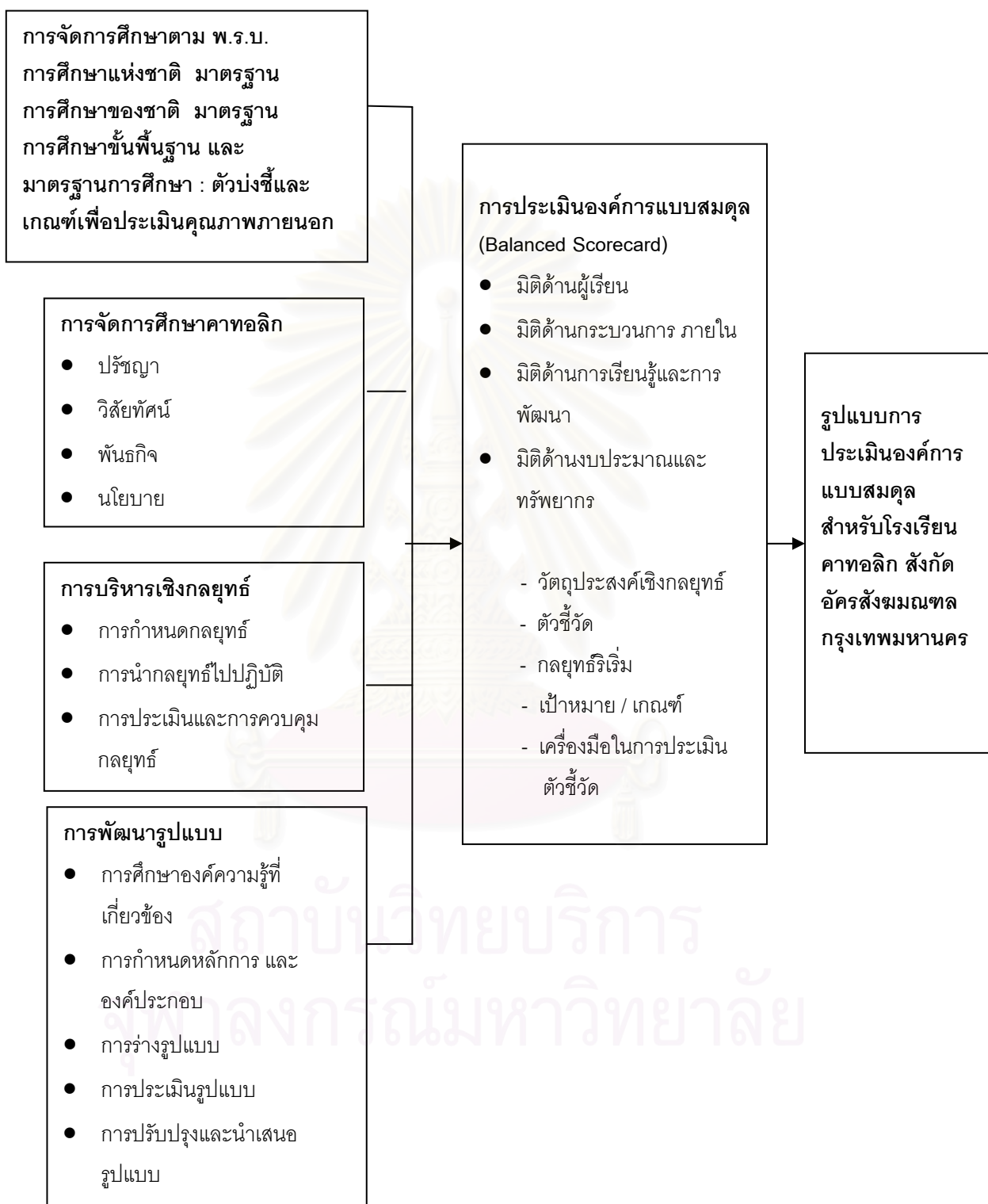
#### 8. การพัฒนารูปแบบ

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบของ อุตัย บุญประเสริฐ (2516) สวัสดิ์ สุคนธ์รังสี (2520) Eisner (1976) Nadler (1980) Tosi and Carrol (1982) Bardo and Hartman (1982) Meason and others (1985) Keeves (1988) และ Robbins (1993) โดยมีสาระสำคัญที่นำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบ ได้แก่

1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
2. การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ
3. การร่างรูปแบบ
4. การประเมินรูปแบบ
5. การปรับปรุงและการนำเสนอ

จากกรอบแนวคิดทฤษฎีสำคัญๆดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดให้แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับการบริหารการศึกษาตามแนวของปรัชญาการศึกษาคาทอลิก วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของการจัดการศึกษาคาทอลิก และนำไปสู่รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 1 : กรอบแนวคิดในการวิจัย



## คำจำกัดความและนิยามปฏิบัติการ

การประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) คือ เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์การสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผลการดำเนินงาน ที่มุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านนักเรียน มิติด้านกระบวนการภายใน มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย เครื่องมือและเกณฑ์ในการวัดและประเมิน ตลอดจนแผนงาน / โครงการ / กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์หลักขององค์การ

มิติด้านผู้เรียน หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ ได้รับการอบรมด้านความเชื่อ มโนธรรม และการปฏิบัติหลักการของศาสนาที่ตนนับถือ มีพัฒนาการที่สมดุลทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ มีทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการแสวงหา และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง มีทักษะชีวิต ทักษะทางสังคม มีจิตสาธารณะ และจิตสำนึกในการเป็นพลเมืองดี และ เป็นผู้มีความสุข

มิติด้านกระบวนการภายใน หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่ได้มาตรฐาน มีการพัฒนาและจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่แสดงเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก การจัดการเรียนการสอนเชิงบูรณาการที่เน้นคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมพระวรสาร และค่านิยมที่พึงประสงค์ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งบนพื้นฐานของความรัก และการรับใช้ ความเป็นกัลยาณมิตร การทำงานเป็นทีม และการอุทิศตนเพื่อพัฒนางานและพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ

มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา หมายถึงความสามารถของโรงเรียนในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพ มีขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ใช้ระบบการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การพัฒนา

ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอน การสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ เช่น ผลงานวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษา สื่อการเรียนการสอน เป็นต้น

มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นความประหยัด คุ่มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการจัดสรรทรัพยากรต่างๆอย่างเพียงพอและเหมาะสม ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการพัฒนาการศึกษา การมีระบบภาคีเครือข่าย การสร้างความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และชุมชนที่รักและเอื้ออาทรต่อกัน

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์การที่ต้องการจะเป็น โดยบ่งบอกถึงทิศทางของพันธกิจ/ภารกิจ ที่องค์การมุ่งหวังที่จะเป็นหรือมีในอนาคต

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่องค์การจะเสนอคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้้องค์การบรรลุถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ และเพื่อให้้องค์การอยู่รอดได้ภายใต้ความผันผวนของสภาพแวดล้อมต่างๆ โดยนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง สิ่งที่้องค์การต้องการจะบรรลุ ภายใต้แต่ละมิติที่ได้กำหนดไว้

ตัวชี้วัด หมายถึง สิ่ง que แสดงสภาวะหรือสิ่งที่สังเกต หรือบ่งชี้ได้ หรือสารสนเทศที่ใช้บ่งบอกสถานภาพ คุณภาพ สะท้อนถึงลักษณะการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงาน

กลยุทธ์ริเริ่ม หมายถึง แผนงาน หรือ โครงการ หรือ กิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อจัดทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หลักของแต่ละมิติ

การวิเคราะห์ SWOT หมายถึง เทคนิคการประเมินสภาพแวดล้อมของโรงเรียนทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส

และอุปสรรคในการบริหารงาน โดยนำรายละเอียดทั้ง 4 ด้านมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และพิจารณาในภาพรวมเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การต่อไป

สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง องค์ประกอบภายในโรงเรียนในด้านผู้เรียน ผู้บริหาร ครู และการบริหารจัดการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณและการเงิน และการบริหารงานบุคคล ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน

สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง องค์ประกอบภายนอกโรงเรียนในด้านสังคม เศรษฐกิจ กฎหมายและการเมือง การศึกษา และเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน

การบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารงานที่ยึดหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วม และหลักความรับผิดชอบต่อผู้เกี่ยวข้อง

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการของโรงเรียน โดยมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน และองค์กรอื่นๆมาร่วมพลังกันในการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่โรงเรียน

การบริหารจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการสรรหาความรู้ ถ่ายทอด แบ่งปันไปยังบุคลากรกลุ่มเป้าหมายอย่างถูกต้อง

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หมายถึง การจัดสรรงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่โรงเรียนและผู้เรียน โดยให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ และผลผลิตที่กำหนด โดย

มุ่งเน้นการวัดผลสำเร็จของงาน และเชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากรให้มีความคล่องตัว  
คุ้มค่า โปร่งใส และตรวจสอบได้

จิตตารมณ์พระวรสารหรือค่านิยมพระวรสาร หมายถึง คุณค่าเกี่ยวกับคำสอนของ  
พระเยซูตามหลักความเชื่อทางศาสนาคริสต์ ซึ่งบันทึกไว้ในพระวรสาร

โรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร หมายถึง สถานศึกษาที่ฝ่าย  
การศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานครเป็นผู้จัดตั้งขึ้น เพื่อให้การศึกษาแก่เด็กและ  
เยาวชนในระดับอนุบาลศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้นจำนวน  
39 โรงเรียน แบ่งเป็น 6 เขตการศึกษา มีนักเรียนทั้งหมดประมาณ 68,181 คน

ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษา  
ของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีหน้าที่กำกับ ดูแล การบริหารงานการศึกษาของ  
โรงเรียนในสังกัดจำนวน 39 โรงเรียน ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย**

การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลง จะช่วยให้ได้  
รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์การเข้ากับระบบการวัดและ  
ประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งยังเป็นการบูรณาการปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของการจัด  
การศึกษาคาทอลิกเข้ากับการบริหารการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ  
นอกจากนี้รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลงที่พัฒนาขึ้น ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับ  
การบริหารงานของสถาบันการศึกษาคาทอลิกทั้งที่สังกัดและไม่ได้สังกัดอัครสังฆมณฑล  
กรุงเทพมหานคร

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอน และวิธีดำเนินการวิจัย เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 ขั้นกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ 1) พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 2) มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2547 3) มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ 4) มาตรฐานการศึกษา : ตัวบ่งชี้และเกณฑ์เพื่อประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา 5) การจัดการศึกษาคาทอลิก 6) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 7) การวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการประเมินองค์การแบบสมดุล และ 8) การพัฒนารูปแบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลเพื่อนำมาจัดทำเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อใช้ในการพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล

### ขั้นตอนที่ 2 ขั้นกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ Balanced

Scorecard มีขั้นตอนดังนี้

2.1 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และ กลยุทธ์หลักของโรงเรียน โดย

2.1.1 วิเคราะห์และสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของโรงเรียนคาทอลิกทั้ง 19 โรงเรียน

2.1.2 ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ของการจัดการศึกษา

คาทอลิก โดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ จำนวน 3 คน

2.1.3 ศึกษาสภาพการบริหารการศึกษาของโรงเรียนทั้ง 19 โรงเรียนในด้านสภาพแวดล้อมภายใน และ สภาพแวดล้อมภายนอก โดยผู้วิจัยออกแบบสอบถามถามผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 57 คน ครูจำนวน 330 คน และผู้ปกครองจำนวน 190 คน เกี่ยวกับสภาพการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ในด้านจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารของโรงเรียนในปัจจุบัน

2.1.4 นำข้อมูลที่ได้ในข้อ 2.1.3 มาจัดทำ SWOT Analysis และ SWOT Matrix

2.1.5 จัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของโรงเรียนคาทอลิก โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากข้อ 2.1.1 – 2.1.4

## 2.2. พัฒนาและจัดทำองค์ประกอบของรูปแบบ โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.2.1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard โดยเชิญผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 38 คน และ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน ร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อออกแบบและจัดทำรายละเอียดของ Balanced Scorecard โดยนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์หลักของโรงเรียนคาทอลิกที่ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากขั้นตอนที่ 1 มาเป็นข้อมูลสำหรับผู้เข้าร่วมประชุมเพื่อใช้ในการจัดทำกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนที่กลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และกลยุทธ์ริเริ่ม ในแต่ละมิติ

2.2.2 พัฒนาและปรับปรุงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของ ตัวชี้วัด โดยใช้แบบสอบถามตามความเห็นของผู้บริหาร ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และ ผู้บริหารโรงเรียน รวม 60 คน

2.2.3 ผู้วิจัยสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน เกี่ยวกับค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละมิติในการประเมินองค์การแบบสมดุล น้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัด

2.2.4 ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือและเกณฑ์ในการประเมินตัวชี้วัดจำนวน 9 ชุด และให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน ตรวจสอบความเหมาะสมและความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือดังกล่าว

## ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการร่างรูปแบบ Balanced Scorecard

3.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลพื้นฐานจากผลการวิจัยที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดและ ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของ Balanced Scorecard มากำหนดเป็นส่วนประกอบของรูปแบบ Balanced Scorecard

3.2 ผู้วิจัยร่างและออกแบบ Balanced Scorecard โดยจัดองค์ประกอบ และเขียนคำอธิบายประกอบร่างรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ Balanced Scorecard มีขั้นตอนดังนี้

ผู้วิจัยนำรูปแบบ Balanced Scorecard จากขั้นตอนที่ 3 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน ประกอบด้วย นักวิชาการ ผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก และผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ใช่โรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น

### ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ Balanced Scorecard

ผู้วิจัยปรับปรุงรูปแบบ Balanced Scorecard ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารโรงเรียนในขั้นตอนที่ 4 และนำเสนอรูปแบบที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว โดยได้รูปแบบของการประเมินองค์การแบบสมดุลที่พัฒนาขึ้นสำหรับใช้ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มหานคร

### การนำเสนอผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอรายงานผลการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 6 บท ได้แก่

**บทที่ 1** บทนำ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย คำถามสำหรับการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย คำนิยามในการวิจัย ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และการนำเสนอผลการวิจัย

**บทที่ 2** แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2547 และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาคาทอลิก

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินองค์การแบบสมดุล

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

ตอนที่ 6 รายงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**บทที่ 3** วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วิธีดำเนินการศึกษาวิจัยทั้ง 5 ขั้นตอน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนจะมีรายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล

**บทที่ 4** ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในแต่ละขั้นตอน ทั้ง 5 ขั้นตอน

**บทที่ 5** รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัด อัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร

**บทที่ 6** สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ ประกอบด้วย สรุปผลการศึกษาวิจัยพร้อมการอภิปรายผลในแต่ละขั้นตอน ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยในอนาคต

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการพัฒนา รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) โดยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 6 ประเด็นดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2547 และ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาคาทอลิก

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินองค์การแบบสมดุล

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

ตอนที่ 6 รายงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้มีรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การจัดการศึกษาตามแนว พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2547 และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

1. 1 การจัดการศึกษาตามแนว พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ว่าด้วยแนวทางการจัดการศึกษา (หมวด 4) และมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา (หมวด 6 )

พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดแนวคิดและหลักการสำคัญที่เกี่ยวกับแนวทางการจัดการศึกษาไว้ในหมวด 4 ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545:13-17,28-29 )

1) การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด โดยจัดกระบวนการเรียนการสอนที่พัฒนาผู้เรียนตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (มาตรา 22)

2) การจัดการศึกษาต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และจัดให้มีการบูรณาการในเรื่องต่อไปนี (มาตรา 23)

(1) ความรู้เกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน ชาติ และสังคมโลก

(2) ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

(3) ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา

(4) ความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษา

(5) ความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

3) ในด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ สถานศึกษาต้องดำเนินการดังนี้ (มาตรา 24)

(1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

(2) ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ

(3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการฝึกปฏิบัติ

(4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆอย่างสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

(5) จัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้

(6) ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

(7) มีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย

4) ในการประเมินผู้เรียนต้องพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ และพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่กันไป (มาตรา 26)

5) ในด้านสาระของหลักสูตรสถานศึกษา ต้องครอบคลุมทั้งที่เป็นวิชาการและวิชาชีพ และมุ่งให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม (มาตรา 28)

6) ให้มีการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน

ผ่านทางความร่วมมือและช่วยเหลือของสถานศึกษาและองค์กรต่างๆ มาตรา (29)

7) พัฒนาระบบการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้กับผู้เรียน มาตรา (30)

จากแนวคิดการจัดการศึกษาตามที่ระบุไว้ในหมวด 4 ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดที่สำคัญมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ การจัดการศึกษาต้องยึดหลักผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องโดยใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ หลักสูตรต้องให้ความสำคัญทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ มุ่งให้ผู้เรียนเกิดความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การจัดการเรียนการสอนต้องยึดหลักการบูรณาการความรู้ด้านต่างๆอย่างได้สัดส่วน ให้ความสำคัญด้านเทคโนโลยี และ ภาษามากขึ้น รวมทั้งการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ให้เกิดในตัวผู้เรียนและแผ่อำนาจไปยังชุมชน สังคม และประเทศชาติได้ด้วย

สำหรับแนวทางการดำเนินงานเกี่ยวกับมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดแนวคิดและหลักการสำคัญเกี่ยวกับมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ในหมวด 6 ดังต่อไปนี้

1) กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก (มาตรา 47)

2) ให้สถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา (มาตรา 48)

3) ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา (มาตรา 49)

และเพื่อให้การประกันคุณภาพภายนอกเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 49 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้จัดทำมาตรฐานการศึกษาตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกขึ้น โดยกำหนดมาตรฐานในการประเมินคุณภาพไว้ 3 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานด้านครู และ

มาตรฐานด้านผู้บริหาร โดยในแต่ละมาตรฐานใหญ่ จะประกอบด้วยมาตรฐานย่อย รวม 14 มาตรฐาน ได้แก่ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549:20-23)

มาตรฐานด้านผู้เรียน มี 7 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี

และกีฬา

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

มาตรฐานด้านครู มี 2 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ / ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และมีครูเพียงพอ

มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานด้านผู้บริหาร มี 5 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับ  
ชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

จากมาตรฐานใหญ่ด้านผู้เรียน ด้านครู และด้านผู้บริหาร และในแต่ละมาตรฐานย่อยดังกล่าวข้างต้น สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาได้จัดทำตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ในแต่ละมาตรฐานไว้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับให้สถานศึกษาได้ศึกษา และดำเนินงาน ซึ่งจากแนวทางการจัดการศึกษาตามหมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาที่ผู้วิจัยนำเสนอข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดเพื่อนำไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ในการประเมินคุณภาพและมาตรฐานทั้ง 3 มาตรฐาน มีแนวคิดที่สำคัญได้แก่

มาตรฐานและคุณภาพการจัดการศึกษาในด้านผู้เรียน มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีความรู้ และทักษะตามมาตรฐานของหลักสูตร มีทักษะการคิดวิเคราะห์ และมีสุขภาพกายและใจที่ดี และมีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา

มาตรฐานและคุณภาพการจัดการศึกษาในด้านครู มุ่งเน้นให้ครูเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและพัฒนาตนเองอย่างเหมาะสมตามมาตรฐานวิชาชีพ

มาตรฐานและคุณภาพการจัดการศึกษาในด้านผู้บริหาร มุ่งเน้นให้สถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษาโดยจัดการบริหารงานให้เป็นระบบ จัดหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น และร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## 1.2 มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2547

มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2547 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549: 3-6) ได้กำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ/ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง เพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียง ส่งเสริมและกำกับดูแล ตรวจสอบ ประเมินผล และ ประกันคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดมาตรฐานไว้ 3 มาตรฐาน และ 11 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะพลเมือง และพลโลก เป้าหมายของการจัดการศึกษาอยู่ที่การพัฒนาคนไทยทุกคนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข โดยมีการพัฒนาที่เหมาะสมกับช่วงวัย พัฒนาคณะตามธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพ ทั้งในด้าน

สุขภาพ ร่างกาย และจิตใจ สติปัญญา ความรู้ และ ทักษะ คุณธรรม และจิตสำนึกที่พึงประสงค์ และอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข

#### ตัวบ่งชี้

- 1.1 กำลังกาย กำลังใจที่สมบูรณ์
- 1.2 ความรู้และทักษะที่จำเป็นและเพียงพอในการดำรงชีวิต และการพัฒนาสังคม
- 1.3 ทักษะการเรียนรู้ และ การปรับตัว
- 1.4 ทักษะทางสังคม
- 1.5 คุณธรรม จิตสาธารณะ และจิตสำนึกในการเป็นพลเมืองไทยและพลโลก

#### มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษา

จัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ และการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน ความสำเร็จของการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคล ซึ่งได้แก่ ผู้เรียน ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และ สมาชิกชุมชน และปัจจัยด้านการบริหาร ได้แก่ หลักการบริหารจัดการและหลักธรรมาภิบาล

#### ตัวบ่งชี้

- 2.1 การจัดหลักสูตรการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพ
- 2.2 มีการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ
- 2.3 มีการบริหารจัดการที่ใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

#### มาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ / สังคมแห่งความรู้

การเรียนรู้ความรู้ นวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ การส่งเสริมให้คนไทยทุกคนมีโอกาสและทางเลือกที่จะเข้าถึงปัจจัย และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย โดยได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของสังคม จะนำมาซึ่งการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของคนไทยในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

#### ตัวบ่งชี้

- 3.1 การบริการวิชาการ และสร้างร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ / สังคมแห่งความรู้

3.2 การศึกษาวิจัย สร้างเสริม สนับสนุนแหล่งการเรียนรู้ และกลไกการเรียนรู้

3.3 การสร้างและการจัดการความรู้ในทุกระดับ ทุกมิติของสังคม

จากแนวทางการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดสำคัญที่นำไปใช้ในการวิจัย ได้แก่ การศึกษาที่มีคุณภาพต้องสร้างให้เกิดคุณภาพชีวิตและคุณภาพสังคมที่สมดุลระหว่าง สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม และวัฒนธรรม โดยมุ่งให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนได้เห็นแบบอย่างที่ดี ได้ฝึกการคิด และได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อย่างมีความสุข การที่จะมุ่งพัฒนาสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ / สังคมแห่งความรู้ ต้องมีการสร้างวิถี การเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้ให้เข้มแข็ง อาศัยการจัดการความรู้ การศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน และความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของสังคม

### 1.3 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องยึดหลักที่สำคัญดังต่อไปนี้ (สำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549:19)

- 1) หลักการพัฒนาผู้เรียนอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งร่างกาย สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ใฝ่รู้ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ที่พอเพียงต่อการพัฒนางานอาชีพและคุณภาพชีวิตส่วนตน สามารถเผชิญความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทันและชาญฉลาด และมีความเป็นประชาธิปไตย
- 2) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นไทย ให้มีความรักและภาคภูมิใจในท้องถิ่นและประเทศชาติ มีลักษณะนิสัยและทัศนคติที่พึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมไทยและสังคมโลก
- 3) หลักแห่งความเสมอภาค คนไทยทั้งปวงต้องได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างทั่วถึงเท่าเทียม ควบคู่ไปกับความมีคุณภาพ
- 4) หลักการมีส่วนร่วม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา
- 5) หลักแห่งความสอดคล้อง หลักการ และมาตรฐานในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องสอดคล้องกับบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นโยบายการศึกษาของรัฐบาล และ มาตรฐานการศึกษาของชาติ

มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดมาตรฐานใหญ่ไว้ 4 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน มาตรฐานด้านการเรียนการสอน และมาตรฐานด้านการบริหาร และการจัดการศึกษา และ มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ และมีมาตรฐานย่อย ทั้งหมดรวม 18 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน มี 8 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีจิตสำนึก ในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี

มาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา

มาตรฐานด้านการเรียนการสอน มี 2 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 9 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูเพียงพอ

มาตรฐานที่ 10 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มี 6 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงานและพัฒนาระบบอย่างเป็นระบบ ครบวงจร

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ



มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย  
 มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ มี 2 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น

มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาวิถีการเรียนรู้ในชุมชน

จากแนวทางการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดสำคัญที่นำไปใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) ด้านผู้เรียน ต้องมีการพัฒนาคุณภาพในด้านคุณธรรม โดยพัฒนาทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ และจิตสำนึกที่ดี ในด้านความรู้ นอกจากความรู้และทักษะตามหลักสูตรแล้ว ผู้เรียนต้องมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง มีทักษะการคิด ทักษะการทำงาน และในด้านความสุข ผู้เรียนต้องได้รับการพัฒนาให้มีสุขนิสัยที่ดี มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี และมีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา 2) ด้านการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ใช้การบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของการพัฒนา มีการจัดโครงสร้างองค์กร และระบบงานที่มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมกับโรงเรียนและท้องถิ่น 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มีคุณธรรม และ ความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ และจัดให้มีการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครู 4) ด้านการพัฒนาและร่วมมือกับชุมชน มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น และ ร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษา สถาบันศาสนา และสถาบันอื่นๆในสังคม ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนและพัฒนาการเรียนรู้ในชุมชน

## ตอนที่ 2 การจัดการศึกษาคาทอลิก

### 2.1 การศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

ศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิกเข้าสู่ประเทศไทยเมื่อ พ.ศ. 2110 ต่อมาในปี พ.ศ.2203 สมเด็จพระนารายณ์มหาราช ทรงอนุญาตให้มิชชันนารี ชาวฝรั่งเศสเข้ามาเผยแผ่ศาสนาในกรุง

ศรีอยุธยา และพระราชทานที่ดินบ้านปลาเห็ดให้สร้างโบสถ์ บ้านพักและโรงเรียนในปีพ.ศ.2208 โรงเรียนเอกชนคาทอลิก จึงได้ถือกำเนิดขึ้นในประเทศไทย และขยายไปสู่จังหวัดอื่น ๆ เช่นที่ภูเก็ต ในปี พ.ศ.2214 ที่ลพบุรี ปีพ.ศ.2216 กรุงเทพฯ ปีพ.ศ.2217 เป็นต้น จนกระทั่งปี พ.ศ.2428 ได้ก่อตั้งโรงเรียนอัสสัมชัญขึ้น เป็นโรงเรียนคาทอลิกสมัยใหม่สำหรับเด็กชายดำเนินการมาจนปัจจุบัน และได้มีคณะนักบวชอุทิศตนหลายคน เช่น คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ พ.ศ.2448 คณะอูร์สุลิน พ.ศ.2548 คณะซาเลเซียน พ.ศ.2470 เป็นต้น ซึ่งได้ดำเนินการกิจจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนกระทั่งอุดมศึกษา และในปี พ.ศ.2502 สภามุขนายกคาทอลิกแห่งประเทศไทยได้มีมติจัดตั้ง “คณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิกแห่งประเทศไทย” ขึ้นเป็นองค์กรในการบริหารจัดการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยต่อมาเปลี่ยนเป็น “สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย” ในปี พ.ศ.2512 และได้จดทะเบียนจัดตั้งเป็นสมาคมเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2532 โดยใช้ชื่อว่า “สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย)”

## 2.2 ปรัชญาการศึกษาคาทอลิก

การจัดการศึกษาคาทอลิก มีลักษณะมุ่งเน้นการอบรมคน รวมทั้งการใส่ใจในการจัดบริบทของโรงเรียนหรือสถานศึกษาและประสานการเรียนรู้และพัฒนาการทุกอย่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ให้ผู้เรียนได้รับการฝึกฝนให้ครองชีวิตส่วนตัวอย่างถูกต้องชอบธรรมและในความศักดิ์สิทธิ์ของความจริง และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกคุณลักษณะดังกล่าวเป็นเอกลักษณ์และเหตุผลเบื้องหลังของการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก และเป็นคุณภาพการจัดการศึกษาหรือการเรียนการสอนที่ผนวกการสอนพระธรรมของศาสนาเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาอบรมนักเรียน (มิติด้านศาสนาของการศึกษาในโรงเรียนคาทอลิก มาตรา 68) อีกทั้งการจัดการศึกษามีได้จำกัดเฉพาะบุตรหลานคริสตชนคาทอลิกเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงที่มีใจคาทอลิกอีกด้วย

การศึกษาคาทอลิกเป็นกระบวนการพัฒนาคนให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ บรรลุสุจริตธรรม และมีพัฒนาการที่ดีทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม กระบวนการนี้วางอยู่บนพื้นฐานแห่งหลักพระคริสตธรรมที่เน้นความรับผิดชอบต่อตนเองและหน้าที่ ความรับผิดชอบ และซื่อสัตย์ต่อชาติบ้านเมือง หรือสังคมที่ตนเป็นสมาชิก มุ่งพัฒนาตนเอง บุคคลในความรับผิดชอบ และสังคมให้เจริญก้าวหน้าและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

การศึกษาคาทอลิกยึดมั่นบนพื้นฐานและหลักคำสอนพระคริสตธรรม จึงพัฒนามนุษย์ให้ เป็นบุคคลที่ดี ในฐานะที่มนุษย์แต่ละคนเป็นภาพลักษณ์ของพระเจ้าและเป็นลูกของพระเจ้า ดังนั้น มนุษย์ทุกคนจึงเป็นพี่น้องกัน ทุกคนจึงมีเกียรติและศักดิ์ศรี การเรียนรู้จึงเป็นศักยภาพ ของมนุษย์ที่พระเจ้าประทานให้ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้อื่น รวมทั้งสังคม ด้วยหนทางแห่งคำสอนของพระเยซูเจ้าในพระวรสารและธรรมเนียมปฏิบัติที่สรุปอยู่ในบทบัญญัติแห่ง ความรักที่ว่า “จงรักผู้อื่นเหมือนรักตนเอง และท่านทั้งหลายจงรักกันและกันดังที่เรารักท่าน คน ทั้งหลายจะรู้ว่าท่านเป็นศิษย์เรา เมื่อท่านทั้งหลายรักกันและกันนั่นเอง” ดังนั้น ความรักจึงเป็น พระพรและคำสอนที่พระเจ้าทรงต้องการให้มนุษย์ยึดมั่นปฏิบัติเพื่อนำชีวิตให้เป็นคนดี เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งในการเจริญชีวิตภายในและการดำเนินชีวิตภายนอก ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น (บาทหลวงวิวัฒน์ แพร่ศิริ, 2548:บทนำ)

จากข้อความเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษาคาทอลิกดังกล่าว จึงพอสรุปปรัชญาการศึกษา คาทอลิกได้ว่า ปรัชญาการศึกษาคาทอลิก คือการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่สมบูรณ์ทั้ง ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม และวิญญาณ ภายใต้จิตตารมณ์แห่งความรักและรับใช้ เพื่อเป็นพยานถึงความรักของพระเจ้า สำหรับมนุษย์ทุกคน การจัดการศึกษาคาทอลิกจึงเป็น การศึกษาที่ใช้ปรัชญาการศึกษาและเครื่องมือทางการศึกษาทั้งปวง รวมทั้งภูมิปัญญาของมนุษย์ และท้องถิ่น เพื่อรับใช้มนุษย์ และค้นพบศักยภาพที่แท้จริงของตน เกิดการพัฒนาตนเองจาก ภายใน และการอุทิศตนเพื่อผู้อื่น สื่อการเป็นบุคคลที่ดีของสังคม

### 2.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และนโยบายของการจัดการศึกษาคาทอลิก

สภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของ การศึกษาคาทอลิกไว้ดังนี้ (สภาการศึกษาคาทอลิก, 2547:11)

#### วิสัยทัศน์การศึกษาคาทอลิก

“บุคคลแห่งการเรียนรู้ ชุมชนที่รักและเอื้ออาทร มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ ตามหลักคริสตธรรม” (Learning Persons, Loving and Caring Community, Reaching for Human Excellence, according to Christian Principles)

#### บุคคลแห่งการเรียนรู้

บุคคลแห่งการเรียนรู้ คือบุคคลที่นำข้อมูล ประสบการณ์ มาพิจารณาไตร่ตรองอย่าง สม่ำเสมอ เกิดความเข้าใจและสามารถประยุกต์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ จนกลายเป็นวิถีชีวิต

ผู้บริหาร ครู นักเรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ก็ต่อเมื่อแต่ละคนเป็นผู้ใฝ่รู้ แสวงหาความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ตัดสินใจเลือกวิถีปฏิบัติที่ดีที่สุด และพัฒนาปรับปรุงความรู้และการปฏิบัติของตนอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหาร ครู นักเรียน ติดต่อกสื่อสารต่อกันในบรรยากาศของความไว้วางใจ และโลกทัศน์ที่เปิดกว้างมีการแบ่งปันความรู้ และการแก้ปัญหาร่วมกัน สิ่งสำคัญ คือ การเรียนรู้ที่ลึกซึ้งที่สุด เป็นการค้นพบสัจธรรมของ บุคคลแห่งการเรียนรู้แสวงหาความจริงของชีวิต อาศัยการไตร่ตรองอย่างสม่ำเสมอ

#### ชุมชนที่รักและเอื้ออาทร

โรงเรียนคือ กลุ่มบุคคลที่ผูกพันกันด้วยความคิด และอุดมคติ ชุมชนโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และนักเรียน สะท้อนความเป็นประชากรของพระเจ้า โดยการปฏิบัติ “บัญญัติแห่งความรัก” ให้ความเคารพ ความเอาใจใส่ เอื้ออาทรต่อความต้องการของกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอ

#### มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์

การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์เป็นเรื่องของคุณธรรม ความรู้ และการหล่อหลอมบุคคลอย่างเป็นองค์รวม

ในมิติบุคคล ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ หมายถึง มนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งด้านจิตวิญญาณ สติปัญญา อารมณ์ และร่างกาย

ในมิติสังคม ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ หมายถึง มนุษย์ที่รับผิดชอบ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เสียสละ และอุทิศตนเพื่อส่วนรวม กล่าวคือเป็น “คนเพื่อคนอื่น”

#### พันธกิจของการศึกษาคาทอลิก

สถาบันการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) มุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้เกิดบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดย

- 1) จัดการศึกษาอบรมเสริมสร้างคุณธรรม ความรู้ โดยให้ผู้เรียนมีความสุข
- 2) จัดการศึกษาด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ

ชุมชนที่รักและเอื้ออาทร โดย

- 3) ให้ออกาสผู้ยากไร้และด้อยโอกาสเข้ารับการศึกษาตามความเหมาะสม
- 4) สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในบรรยากาศแห่งความรัก เอื้ออาทร
- 5) ให้การอภิบาลเพื่อเสริมสร้างคุณค่าของชีวิตครอบครัว

- 6) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างบ้าน วัด สถานศึกษา และชุมชนในการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ
- 7) ส่งเสริมบรรยากาศการเสวนาระหว่างศาสนา วัฒนธรรม และประเพณีท้องถิ่น
- 8) เชื่อมโยงความรู้กับวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดความหมายที่แท้จริงสู่การปฏิบัติในชีวิต

มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ โดย

- 9) เป็นประจักษ์พยานถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ด้วยชีวิตที่เป็นรูปธรรม
- 10) จัดกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสร้างสังคมแห่งความจริง ยุติธรรม และสันติ

### กลยุทธ์ของการจัดการศึกษาคาทอลิก

“คุณธรรมนำความรู้ สู่ความสุข” เป็นแนวคิดที่สภาการศึกษาคาทอลิก(ประเทศไทย) (สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก(ประเทศไทย), มปป.,:28-29) ใช้เป็นแนวทางสร้างยุทธศาสตร์ในการจัดการเรียนการสอนให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพตามแนวปรัชญาการจัดการศึกษาคาทอลิก ซึ่งมีความหมายและวัตถุประสงค์ในการสอนให้ผู้เรียนรู้จักสังจัจธรรมความจริง การเข้าถึงธรรมอันสูงส่งตามคำสอนของพระเยซูคริสตเจ้า คือ ความรัก ความยุติธรรม และสันติภาพ รวมทั้งคุณธรรมตามหลักสากลของทุกศาสนา และขนบธรรมเนียมประเพณีไทยด้วยการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพต้องเน้นความเป็นเลิศทั้งภาคทฤษฎีและการปฏิบัติ เพื่อให้นักเรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ในอนาคต โดยฝึกอบรมและสอนให้นักเรียนรู้จักนำวิชาความรู้ที่ได้รับมาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองครอบครัวและสังคม ด้วยจิตสำนึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องรับผิดชอบต่อสังคม รู้จักเสียสละ รับผิดชอบช่วยเหลือสังคมตามสถานภาพและฐานะของตน โรงเรียนคาทอลิกจึงเป็นสถาบันการศึกษาที่มุ่งมั่นในการอบรมสั่งสอนเด็กและเยาวชนให้เป็นบุคคลที่บรรลุถึงความสมบูรณ์ ประกอบด้วยความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม และพร้อมที่จะทำประโยชน์ให้แก่ประเทศชาติมากที่สุดตามหลักพระคริสตธรรม

### นโยบายของการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) ได้กล่าวถึงนโยบายการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในส่วนที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อฝ่ายต่างๆไว้ดังนี้ (สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก(ประเทศไทย), ม.ป.ป.:28-29)

1. ความรับผิดชอบต่อสถาบันการศึกษาคาทอลิกต่อสังคม
  - 1.1 สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมเสรีภาพและความรักแบบพระวรสารในสถาบัน

- 1.2 เปิดโอกาสให้เด็กและเยาวชนรู้จักรับผิดชอบในเรื่องส่วนตัวและส่วนรวม ตามวัยและภาวะของแต่ละคน
- 1.3 เน้นการปฏิบัติและการปลูกฝังค่านิยมของการเคารพในสิทธิต่อกันและกัน การมีความคิดสร้างสรรค์ และการผนึกกำลังทำความดี ร่วมกันพัฒนาชุมชนที่อาศัยอยู่
2. ความรับผิดชอบของสถาบันการศึกษาคาทอลิกต่อพระศาสนจักรและศาสนาอื่น
  - 2.1 อบรมสั่งสอนเด็กและเยาวชนให้มีความเลื่อมใสศรัทธาในสัจธรรมของศาสนา
  - 2.2 อบรมสั่งสอนเด็กและเยาวชนทุกศาสนาให้มีทัศนคติที่เห็นอกเห็นใจต่อกันด้วยอัธยาศัยไมตรี
  - 2.3 พึงตระหนักและถือปฏิบัติเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่จะอบรมเด็กและเยาวชนคาทอลิก
3. ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถาบันการศึกษาคาทอลิก
  - 3.1 พึงคำนึงถึงความต้องการของโลกในสมัยปัจจุบัน
  - 3.2 พึงใช้อุปกรณ์และทักษะในการสอนตามหลักการใหม่ที่ค้นพบในสมัยปัจจุบัน
  - 3.3 พึงให้คณะครูอาจารย์มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางนโยบายและการบริหารสถาบัน
  - 3.4 พึงสงเคราะห์และช่วยเหลือเด็กและเยาวชนที่ขัดสน ผู้ที่ไม่ได้รับความอบอุ่น และความอนุเคราะห์จากครอบครัว
  - 3.5 พึงร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับบิดามารดาในการอบรม

บาทหลวงวิวัฒน์ แพร์สิริ (ม.ป.ป.:1) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนคาทอลิกไว้ในบทความชื่อ คุณลักษณะเฉพาะของการศึกษาคาทอลิก : จากจิตตารมณ์สู่การปฏิบัติ ว่าโรงเรียนคาทอลิกมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้เรียน 4 ประการ ดังนี้

1. โรงเรียนคาทอลิกมีหน้าที่ถ่ายทอดคำสอนของพระศาสนจักร ฝึกอบรมสั่งสอนเยาวชนให้ปฏิบัติจนสามารถประพฤติคุณธรรม ตลอดจนดำเนินชีวิตส่วนตัวและชีวิตหมู่คณะได้ดังที่พระเยซูคริสต์ทรงสอนและเป็นแบบอย่าง
2. โรงเรียนคาทอลิกต้องเสริมสร้างชีวิตหมู่คณะให้แก่ผู้เรียน เป็นหัวใจของการจัดการศึกษาคาทอลิกที่จะต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นทั้งในชั้นเรียน และระหว่างการทำกิจกรรมร่วมกันในบรรยากาศแห่งความเป็นพี่น้องและมิตรภาพ เพื่อการเสริมสร้างค่านิยมและคุณธรรมประจำชีวิตให้เกิดเป็นคุณลักษณะนิสัย คุณธรรมชีวิตหมู่คณะ เพราะผู้เรียนแต่ละคนจะสามารถเรียนรู้ และพัฒนาค่านิยมของตน มีน้ำใจไมตรี มีมนุษยสัมพันธ์จากการเรียนรู้ด้วยกิจกรรม และ

การทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ เพื่อฝึกฝนการทำงานในอนาคต การเสียสละและอุทิศตนแก่ผู้อื่น และการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

3. โรงเรียนคาทอลิกต้องจัดให้มีการบริการ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ทำให้ชีวิตมีคุณค่าและเกิดความรู้สึกรู้สึกเข้าใจตนเอง เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรักที่เสริมสร้างขึ้นไปในจิตใจสู่การปฏิบัติจนเกิดค่านิยมแห่งการมีชีวิตเพื่อผู้อื่นที่ชัดเจนและทำให้ชีวิตของแต่ละคนมีความหมายอย่างแท้จริง ในบทบาทของการมีส่วนร่วม และการพัฒนา หรือ ปฏิรูปสังคมด้วยจิตใจบริการ บำเพ็ญประโยชน์เพื่อผู้อื่น และสังคม

4. โรงเรียนคาทอลิกต้องมีการปฏิบัติศาสนกิจ เป็นกิจกรรมแห่งการยอมรับคำสอนสูงสุดเหนือชีวิตของตน และต้องทบทวนไตร่ตรองเสมอ ในระหว่างปฏิบัติศาสนกิจ เขาจะมีโอกาสพูด สำรวจใจ ปฏิบัติสมาธิเพื่อให้จิตใจตั้งอยู่ในธรรมและความดี เพื่อไม่ให้อิทธิพลของวัตถุนิยมหรือบริโภคนิยมมาทำให้จิตใจออกนอกทางแห่งความดี

นอกจากนี้ ในกฤษฎีกาสมัชชาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ค.ศ. 2005 เรื่อง การฟื้นฟูชีวิตและพันธกิจของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ยังได้กล่าวถึงการฟื้นฟูสถานศึกษาไว้ในบทที่ 6 ว่า การศึกษาอบรมแบบคาทอลิก มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนามนุษย์ในทุกมิติ ส่งเสริมศักดิ์ศรีและคุณค่าของมนุษย์ทุกคน โดยมีพระคริสตเจ้าเป็นรากฐาน อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มุ่งมั่นให้สถานศึกษาคาทอลิกเป็นสนามประกาศข่าวดีที่สำคัญของพระศาสนจักรคาทอลิก ทุกคนในสถานศึกษาจึงเป็นพยานถึงความรัก การรับใช้ และเมตตาธรรม ประกาศพระคริสตเจ้าแก่บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน สถานศึกษาต้องเน้นการช่วยเหลือเด็กยากจน ด้อยโอกาส และเด็กพิการให้ได้รับการศึกษา และต้องให้ความสำคัญเรื่องการเสวนากับบุคคลต่าง ความเชื่อ ดังนั้น อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จึงเรียกร้องให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันอย่างจริงจังในการปรับปรุง แก้ไข และฟื้นฟูการจัดการศึกษาคาทอลิกให้เป็นจริงตามเจตนารมณ์ของพระศาสนจักร คือ สถานศึกษาเป็นสนามแห่งการประกาศข่าวดี โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. สถานศึกษาคาทอลิกต้องแสดงเอกลักษณ์ของตนอย่างเด่นชัดตามแนวทางพระศาสนจักรโดยสร้างบรรยากาศคาทอลิก สอนคำสอน ปลุกฝังความเชื่อ อบรมคุณธรรม จริยธรรมตามคุณค่าพระวรสาร และบูรณาการเข้าไปในหลักสูตรการเรียนการสอน

2. สถานศึกษาคาทอลิกต้องจัดให้เด็กคาทอลิกเข้าเรียนในสถานศึกษาคาทอลิก และได้รับการอบรมแบบคาทอลิกอย่างจริงจัง โดยบิดา มารดา ผู้ปกครอง มีหน้าที่รับผิดชอบและให้ความร่วมมือเต็มที่

3. สถานศึกษาคาทอลิกต้องทำงานด้านสังคม ซึ่งประกอบด้วย งานเมตตาสงเคราะห์ รวมทั้งบูรณาการการเสริมสร้างศักดิ์ศรีมนุษย์และความยุติธรรมในกระบวนการเรียนรู้และการอบรม
4. สถานศึกษาคาทอลิกต้องส่งเสริมงานศาสนสัมพันธ์บนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคคลอื่น ๆ รวมทั้งชุมชนรอบข้าง
5. สถานศึกษาคาทอลิกต้องตระหนักถึงภาพลักษณ์ของพระศาสนจักร โดยยืนยันเจตนารมณ์จะไม่เรียก/รับปัจจัยเป็นเงื่อนไขในการรับเด็กเข้าเรียนในสถานศึกษา
6. สถานศึกษาคาทอลิกต้องกำหนดให้“สื่อศึกษา” เป็นเรื่องสำคัญในสถานศึกษาคาทอลิก สำหรับบุคลากรและนักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ รู้เท่าทันสื่อ และรู้จักเลือกใช้สื่อให้เป็น

#### 2.4 การจัดการศึกษาของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

โรงเรียนคาทอลิกที่สังกัดสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) มีทั้งหมด 10 สังฆมณฑล ได้แก่ อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ สังฆมณฑลราชบุรี สังฆมณฑลจันทบุรี สังฆมณฑลเชียงใหม่ สังฆมณฑลนครสวรรค์ สังฆมณฑลสุราษฎร์ธานี อัครสังฆมณฑลท่าแร่-หนองแสง สังฆมณฑลอุบลราชธานี สังฆมณฑลนครราชสีมา และ สังฆมณฑลอุดรธานี โดยที่อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 37 โรงเรียน ( ข้อมูล ณ วันที่ 23 กันยายน 2547) มีฝ่ายการศึกษา เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด และมีผู้อำนวยการ ฝ่ายการศึกษา และ รองผู้อำนวยการ ฝ่ายการศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบกำกับ ดูแลการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การจัดการศึกษา ของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ค.ศ. 2005 (แผนงานอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ค.ศ.2000 - 2010 : 28)

วิสัยทัศน์ : บุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณภาพในชีวิต เปี่ยมด้วยจิตตารมณ์ความรักและการรับใช้ ในสถาบันการศึกษาคาทอลิกที่มีคุณภาพและมาตรฐาน

บุคคลแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นบุคคลที่ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ตลอดชีวิต มีความรอบรู้เท่าทันกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลก



มีคุณภาพในชีวิต หมายถึง เป็นบุคคลที่มีสมดุลในด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา มีความเรียบง่ายในการดำเนินชีวิต

เปี่ยมด้วยจิตตารมณ์ความรักและการรับใช้ หมายถึง มีคุณธรรมแห่งความรักและการช่วยเหลือแบ่งปันด้วยความเอื้ออาทร อยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุข ตามหลักคริสตศาสนา

สถาบันการศึกษาคาทอลิกที่มีคุณภาพและมาตรฐาน หมายถึง เป็นสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ในบรรยากาศแห่งการอภิบาลและแพร่ธรรม มีมาตรฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

นโยบายและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มุ่งเสริมสร้างคุณลักษณะของคน ดังนี้ (ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, 2548 : ๑-๑)

1. ให้การศึกษาอบรมเยาวชนให้เป็นคนดี มีจิตสำนึกและมีพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

ตระหนักคุณค่าของชีวิตและตนเอง มีวินัยในตนเอง มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีน้ำใจ มีทักษะในการดำเนินชีวิต มีความรู้ความสามารถในการทำงานและการเรียนรู้ สามารถคิดสร้างสรรค์และแก้ไขปัญหาได้ มีชีวิตที่พอเพียง ปฏิบัติตนตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ และมุ่งพัฒนาตนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันดี เคารพต่อศักดิ์ศรีและชีวิตผู้อื่น อยู่ร่วมกับผู้อื่นและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและสันติ

2. พัฒนาค้นคว้าด้วยการเรียนรู้ ทั้งประสบการณ์ตรงและอ้อม จนเกิดทักษะกระบวนการคิดและทักษะการเรียนรู้ มีปัญญาและความสามารถในการเรียนรู้สำหรับการดำรงชีวิต การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการประกอบอาชีพด้วยความรับผิดชอบตามคุณลักษณะ ดังนี้

2.1 รู้วิธีการเรียนรู้ วิธีการคิด มีความรอบรู้ รู้ลึก และฝึกฝนทักษะ ความสามารถจนเชี่ยวชาญ สามารถนำไปใช้หรือประยุกต์ใช้ในการทำงานอาชีพ และชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม

2.2 มีความรักการเรียนรู้ในศาสตร์และศิลปะที่จะเรียนรู้และใช้ความรู้ ทั้งความรู้แห่งภูมิปัญญาท้องถิ่นและสากลอย่างเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการ มีทักษะและศักยภาพในการจัดการ การติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ การใช้และสร้างเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับศักยภาพแท้จริงของสังคมและประเทศในทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

3. จัดประสบการณ์การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนค่านิยม เพื่อรู้จักและเข้าใจตนเอง รักและเคารพชีวิตของตนเองและผู้อื่น เอาใจใส่สุขภาพกาย สุขภาพจิต มีใจที่เปี่ยมด้วยความรักและอุทิศตนเพื่อผู้อื่น เช่น รักษาดูแลตนเองให้มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และบุคลิกภาพที่ดี ด้วยการออกกำลังกายและเล่นกีฬา หรือดนตรี หรือทำงานอดิเรก และมีลักษณะนิสัยที่ดีในการบริโภคอย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ มีนิสัยชอบเป็นผู้ผลิตมากกว่าผู้บริโภค

4. การศึกษาอบรมเป็นปัจจัยสำคัญทั้งเป็นรากฐานหรือองค์ความรู้ ปัจจัยหรือกระบวนการเรียนรู้ และผลผลิตของปัญญามนุษย์ที่จะสร้างเสริมและทำให้ผู้เรียนเป็นบุคคลที่ดี มีคุณค่าและความหมายต่อสังคม บุคคลที่ได้รับการศึกษาที่ดีและเหมาะสม จึงต้องมีคุณสมบัติสำคัญและจิตใจที่ถูกต้องรู้คุณต่อประเทศชาติ ด้วยการพัฒนาตน พัฒนาจิตสำนึกส่วนตน จิตสำนึกสาธารณะ ดังนี้

4.1 ภูมิใจในความเป็นไทย ภูมิปัญญาและเกียรติประวัติแห่งชาติไทย ด้วยการยึดมั่นในวิถีชีวิตไทย และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

4.2 มีจิตสำนึกสาธารณะและรับผิดชอบ ในการอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี กีฬา ทักษะการรวมชาติ และสิ่งแวดล้อมให้อยู่ในสภาพดี เกื้อกูลชีวิตความเป็นอยู่

4.3 รักประเทศชาติบ้านเมืองและท้องถิ่น มุ่งสร้างประโยชน์และพัฒนาให้ดีขึ้น อยู่เสมอ

4.4 ใส่ใจในการเรียนรู้และศึกษาเพิ่มเติม ให้ศักยภาพและความสามารถของตนได้พัฒนาอย่างพอเพียงกับชีวิต หน้าที่การงานและอาชีพ หรือภารกิจ และรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม

สำหรับฝ่ายการศึกษาองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ซึ่งรับผิดชอบกำกับดูแลโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้นำปรัชญาการศึกษาคาทอลิก และนโยบายในการจัดการศึกษาคาทอลิกของสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) มาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และได้กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนที่จบชั้นสูงสุดจากโรงเรียน คือ **การเป็นผู้มีคุณธรรม มีความรู้ และ มีความสุข**

**มีคุณธรรม :** มีความรักรับใช้และแบ่งปันตามพระวรสาร มีจริยธรรม คุณธรรมและศีลธรรม เคารพในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตนเองและผู้อื่น มีวินัย รักประชาธิปไตย ใส่ใจในสิ่งแวดล้อม รักสถาบัน โรงเรียน ชาติ ศาสน์ กษัตริย์ มีความรับผิดชอบในการทำงานจนสำเร็จ เพื่อตนเองและสังคม รักและหวงแหนทรัพยากรธรรมชาติ ประเพณี และวัฒนธรรมที่ดีงาม

**มีความรู้ :** มีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและเทคโนโลยี มีความสามารถโดดเด่นตามศักยภาพของแต่ละคน สามารถแยกแยะความดี ความชั่ว มีความเป็นผู้นำ คิดเป็น แก้ปัญหาเป็น รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถนำความรู้ ความสามารถไปใช้ในการดำเนินชีวิตเพื่อตนเองและผู้อื่น

**มีความสุข :** มีสุขภาพที่สมบูรณ์แข็งแรง ดำเนินชีวิตอย่างมีสุนทรียภาพ มีความเรียบง่าย พอเพียงกับสภาพของตน มีความภาคภูมิใจในตนเอง พึ่งตนเองได้ สามารถดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีสันติสุข

จากปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายของการจัดการศึกษาคาทอลิกที่ผู้วิจัยได้ประมวลไว้ทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปและนำมาเป็นประเด็นหลักเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ การจัดการศึกษาคาทอลิกเน้นการบูรณาการหลักการของศาสนาคริสต์ เข้ากับกระบวนการบริหารจัดการศึกษา โดยมุ่งเน้นการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และหลักความเชื่อทางศาสนาให้เกิดแก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์และการพัฒนาอย่างสมดุลทั้งในด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม จิตใจ และจิตวิญญาณ การเป็นพลเมืองดี และเป็นผู้มีความสุข สามารถนำวิชาความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง ตลอดจนรับใช้ผู้อื่น และสังคมส่วนรวมได้ด้วย สถานศึกษาคาทอลิกจะต้องทำหน้าที่ประกาศข่าวดีในเรื่องความรัก การรับใช้ และเมตตาธรรมให้แก่ทุกคน ไม่ว่าจะเป็น นักเรียน ผู้ปกครอง ครู หรือบุคลากรของโรงเรียน ตลอดจนชุมชน โดยผ่านทาง การปฏิบัติศาสนกิจ การปฏิบัติกิจกรรมและการบริการ การเสริมสร้างชีวิตหมู่คณะ การจัดการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมที่เน้นด้านงานอภิบาลและการแพร่ธรรมในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นด้านคำสอน พิธีกรรม และการดำเนินชีวิตตามค่านิยมพระวรสาร โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน เพื่อให้โรงเรียนเป็นสนามแพร่ธรรมอย่างแท้จริง ดังนั้น ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอกลยุทธ์หลักของโรงเรียนคาทอลิกที่เน้นการบูรณาการปรัชญาการศึกษาคาทอลิก เข้ากับการบริหารจัดการศึกษาใน 4 มิติ คือ มิติด้านผู้เรียน มิติด้านกระบวนการภายใน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร และใช้รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั้ง 4 มิติเข้ากับกระบวนการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน

### ตอนที่ 3 การบริหารเชิงกลยุทธ์

#### 3.1 ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์มีรากฐานมาจากศาสตร์ทางการทหาร ในภาษาอังกฤษคำว่า Strategy มีรากมาจากคำว่า Strategos ในภาษากรีกโบราณ ถ้าเป็นคำนามมีความหมายว่า “นายพลผู้นำทัพ” แต่ถ้าใช้เป็นคำกริยาจะหมายถึง “การวางกลวิธีเพื่อโจมตีฝ่ายศัตรูด้วยการใช้กำลังพลและอาวุธ ยุทธโศปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลคือได้รับชัยชนะ (ปกกรณ์ ปรียากกร, 2545 : 52)

วัฒนา วงศ์เกียรติวัฒน์ และคณะ (2546 : 16) กล่าวว่า Strategy มาจาก Strategos ในภาษากรีก ที่เกิดจากคำว่า “stratos” ซึ่งหมายถึง army หรือ กองทัพ ผสมกับคำว่า “agein” ซึ่งหมายถึง lead หรือ นำหน้า จึงทำให้นักวิชาการทางการบริหารตีความว่า “leading the total organization” หรือ “การนำทางให้องค์กรโดยรวม” ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมาย และวิธีการว่า ต้องการจะทำ “อะไร” ให้สำเร็จ และทำ “อย่างไร”

กลยุทธ์ จึงเป็นทั้งศิลปะและศาสตร์ ที่เป็นยุทธการทางการทหาร ซึ่งต่อมาไม่นานคำนี้ได้นำมาใช้ในการบริหารองค์การ (พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์, 2540 : 78)

จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์เป็นคำกล่าวที่มีมายาวนานแล้ว นอกจากกลยุทธ์จะใช้อย่างแพร่หลายในวงการทหาร การสงคราม การบริหารประเทศ ตลอดจนการบริหารองค์การ จึงมีนักวิชาการให้ความหมายที่มีนัยสำคัญของกลยุทธ์ไว้มากมาย ดังนี้

Certo and Peter (1991 : 17) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Wright และคณะ (1992 : 15) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูง ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

Hax และ Majluf (1991 : 2 – 6) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านไว้ในหนังสือ The Strategy Concept and Process โดยกล่าวว่า มีหลากหลายแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ ตามแนวคิดของ Glueck (1976) และ Mintzberg. (1987) คือ รูปแบบการตัดสินใจที่มีเหตุผลชัดเจน และรวมหลายสิ่งหลายอย่างเข้าเป็นหนึ่งเดียว ในมุมมองนี้ กล

ยุทธ์จึงเปรียบเสมือนแผนการดำเนินงานที่สำคัญที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

กลยุทธ์ตามแนวคิดของ Chandler (1962) หมายถึง การตกลงหรือเปิดเผยถึงเป้าหมายขององค์กร ในรูปของวัตถุประสงค์ระยะยาว แผนปฏิบัติการ และการจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญ

กลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการของ Harvard Business School หมายถึง การดำเนินงานหรือกิจกรรมหลักที่สำคัญ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

Mintzberg (1994 : 23 – 32) ให้หลัก 5 Ps หรือตัวอักษร P ห้าตัว แทนความหมายต่างๆ ของกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) กิจกรรมทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง (direction) หรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (a guide or course of action into the future)

2. กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) ในความหมายนี้ กลยุทธ์ หมายถึง แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา (consistency in behavior overtime) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การวางแผนงานในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กรที่สืบเนื่องจากอดีต และขณะเดียวกันบทบาทของผู้บริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถหรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณี เจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจจะทำ อาจจะเป็นไปไม่ได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่างๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติ (emergent strategies) จนแปรเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง (realized strategies)

3. กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) ความหมายนี้ เน้นไปที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามแข่งขัน ดังนั้นสินค้าหรือบริการที่เสนอออกไป จำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท (the determination of particular products in particular markets)

4. กลยุทธ์ คือ ทศนภาพ (Strategy is a perspective = P4) ความหมายนี้ เน้นความสำคัญของการพิจารณาสภาพที่แท้จริงภายในองค์กร คือ คุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กร ดังนั้น ทศนภาพจึงหมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน (organization's way of doing things)

5. กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy = P5) ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน สิ่งที่คุณต้องการคือ การเอาชนะ ซึ่งทุกฝ่ายจะต้องวางกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นกุศโลบาย หรือเล่ห์เหลี่ยม หรือกลวิธี (tactics) เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้ (a specific maneuver intended to outwit an opponent or competitor)

Mintzberg กล่าวว่า ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรหนึ่งๆ ไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความครบถ้วนสมบูรณ์ในความหมายทั้ง 5 ด้าน คือ Plan, Pattern, Position, Perspective และ Ploy หากแต่กลยุทธ์จะมีความแตกต่างกันไปได้เสมอ ตามสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนไป ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์สามารถเลือกใช้ความหมายทั้ง 5 ด้าน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่แท้จริง (ปกรณัม ปรียากร, 2545 : 52)

Learned และคณะ (1973 : 107) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แบบของวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมาย หรือเป้าหมาย หรือนโยบายหลัก รวมทั้งแผนงานต่างๆ ที่จะช่วยให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ได้ หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การพิจารณาว่าองค์กรของเราอยู่หรือควรจะเป็นในธุรกิจประเภทใด และองค์กรของเราเป็น หรือควรจะเป็นองค์กรชนิดใด จึงจะเหมาะสมและดีที่สุด

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2544 : 25) กลยุทธ์ คือ การกำหนดทิศทาง และขอบเขตความต้องการระยะยาวขององค์กร เพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544 : 13) กลยุทธ์ หมายถึง แนวทาง หรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ โดยกลยุทธ์จะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์กรนั้นๆ

จากนิยามของกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า

กลยุทธ์ หมายถึง ทิศทาง (Direction) และขอบเขต (Scope) ในระยะยาวขององค์กรที่กำหนดขึ้น เพื่อมุ่งหวังสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นแผนงานรวมซึ่งเชื่อมโยงข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ขององค์กรเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ภายใต้ความผันผวนของสภาพแวดล้อมต่างๆ โดยนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์กร

ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึง การตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ ทั้งในรูปที่เกี่ยวกับการเงินและไม่เกี่ยวกับการเงินด้วย ดังนั้น นอกจากผลกำไรทางการเงินขององค์การแล้ว ยังรวมถึงการทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การด้วย

### 3.2 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้

Certo and Peter (1991 : 5) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่อง และมีการทบทวนกระบวนการเวียนไปมาตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

Wright และคณะ (1992 : 15) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่อง ในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่า กลยุทธ์ขององค์กรที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

Glueck (1980 : 6) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจ และการดำเนินการต่างๆ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ หรือกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Dess and Miller (1993 : 9) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของกิจการหลัก 3 ส่วนที่สัมพันธ์กัน อันประกอบไปด้วยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

Wheelen and Hunger (1995 : 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดการดำเนินการของบริษัทเพื่อบรรลุผลงานในระยะยาวของบริษัท รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์เพื่อไปปฏิบัติ การประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ การศึกษาถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์และต้องมีการตรวจสอบและประเมินผลสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาสและอุปสรรคและประเมินสภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อย

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 8 – 9) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นระบบภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะไม่คงที่ องค์กรต้องวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมเพื่อคิดค้นแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์โดยผู้บริหารองค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจ ทิศทางขององค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับผลกระทบในระยะยาวและการตัดสินใจกลยุทธ์ควรก่อให้เกิด ความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของ องค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน กลยุทธ์องค์กรจะต้องเกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในรวมถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (Stakeholders) ด้วย

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2546 : 3) กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง การบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (Stakeholders) ด้วย

จากความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นจึงเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจและวัตถุประสงค์อย่างเป็นระบบ

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนด โดยการดำเนินกิจกรรมนั้นต้องมีการพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในเพื่อค้นหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะมีผลต่อทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

4. การบริหารและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะต้องก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ต่อองค์กร โดยความได้เปรียบจะได้จากสินค้า / บริการ ที่มีคุณภาพเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

5. การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การใช้ทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. การบริหารเชิงกลยุทธ์ นอกจากจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน แล้วยังเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร อันได้แก่ พนักงาน ผู้บริหาร คณะกรรมการบริษัท ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ชุมชนในท้องถิ่น ผู้ขาย ปัจจัยการผลิต สหภาพแรงงาน ฯลฯ ทั้งนี้เพราะกลุ่มต่างๆ จะได้รับผลกระทบทั้งด้านบวกและ ด้านลบจากการดำเนินงาน ตลอดจนกลยุทธ์ขององค์กร เช่น องค์กรมีนโยบายเพิ่มทุนก็จะมี



ผลกระทบ (ด้านลบ) ต่อการจ่ายเงินปันผลของผู้ถือหุ้น ขณะที่ลูกค้าอาจได้รับผลกระทบ (ด้านบวก) โดยที่ได้รับสินค้าและบริการที่ดีขึ้นจากการนำเงินมาพัฒนาการดำเนินงาน เป็นต้น

หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การบริหารเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์กร 4 ประการคือ (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2544 : 16)

1. กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรในฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) การศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรในส่วนต่างๆ ขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวม และศักยภาพขององค์กร ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพ และศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร เตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรขององค์กร ตลอดจนช่วยสร้างแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ทำให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมขององค์กร ความต้องการขององค์กรและความสามารถในปัจจุบันขององค์กร ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสม และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้หลากหลายความหมายดังนี้

Dess and Miller (1993:9-15) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ส่วนได้แก่

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ประกอบด้วย การพิจารณาถึงเป้าหมายองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร
2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นการกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าให้เป็นผลลัพธ์ คือ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับบริษัท
3. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติการแปรกลยุทธ์ที่สามารถให้เป็นจริง ส่วนนี้ผู้บริหารต้องคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ความเป็นผู้นำ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น

Johnson and Scholes (1997:23-25) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนได้แก่

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) คือ การวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ยังต้องคำนึงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดทิศทางขององค์กรด้วย ทั้งนี้เพราะทิศทางขององค์กรต้องได้จากความคาดหวังจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ใช่ได้จากผู้บริหารฝ่ายเดียว
2. ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) จะประกอบด้วย การกำหนดแนวทางเลือกที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต มีการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุดขององค์กร และสุดท้ายก็คือ การเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้ในองค์กรให้เหมาะสมเป็นไปตามภารกิจและ

วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ มีความสัมพันธ์เป็นหนึ่งเดียวของกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

3. การดำเนินกลยุทธ์และการควบคุม (Strategic Implementation and Control) เมื่อองค์กรได้วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ กำหนดทิศทางขององค์กร และเลือกกลยุทธ์แล้ว จะต้องนำเอากลยุทธ์มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องมีการเสริมสร้างทักษะความสามารถบุคลากรทั้งในระดับบริหารและปฏิบัติการให้เหมาะสมกับกลยุทธ์องค์กร นอกจากนี้ยังต้องจัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ สุดท้ายได้แก่การตรวจสอบประเมินและควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ (2542:11-18) แบ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ออกเป็น 4 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) ได้แก่ การกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์องค์กร

2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาจัดทำกลยุทธ์องค์กร

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) คือ การนำกลยุทธ์ต่างๆ ที่จัดทำไว้นำมาสู่ภาคปฏิบัติจริง

Higgins and Vincze (1993 : 5) ได้เสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1.การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร (Formulation of Vision, mission and goals)

2.การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Determination of Strategic Objectives)

3.การจัดทำกลยุทธ์ (Formulation of Strategies)

4.การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implementation of Strategies)

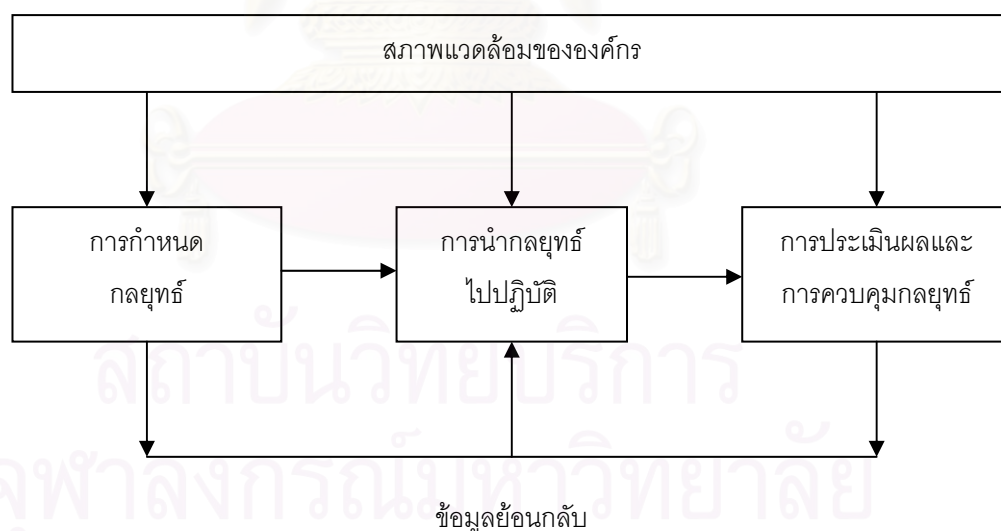
5. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Evaluation and Control of Strategies)

Stahl and Grigsby (1992 : 6) ได้เสนอรูปแบบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายใน ที่จะระบุถึงโอกาสต่างๆ อุปสรรค จุดเด่นจุดด้อยขององค์กร ตลอดจนพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร การกำหนดภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ตามขั้นตอนที่ 1 เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่างๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบงาน การจูงใจ ฯลฯ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติบรรลุผล

3. การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินเพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุง และมั่นใจว่าการปฏิบัติตามหน้าที่ต่างๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์



แผนภาพที่ 2 : ขั้นตอนของกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Stahl and Grigsby. 1992 : 6

จินตนา บุญบงการ และ ณัฐรุพันธ์ เขจรันนทน์ (2544:19-20) กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis โดยพิจารณาว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมายขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ทีู่กกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่า ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

จากความคิดเห็นของนักวิชาการเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยนำ  
ข้อคิดเห็นดังกล่าวมาสังเคราะห์เพื่อใช้ในการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การ  
แบบสมดุล (Balanced Scorecard) โดยได้กำหนดกระบวนการบริหารกลยุทธ์เป็น 3  
ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
  - 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
  - 1.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)
3. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control)

เนื่องจากในกระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard จะต้องเกี่ยวข้องกับ  
กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจะต้อง  
มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร และจะต้องกำหนดกลยุทธ์  
ให้สอดคล้องกับ ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ  
และการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ ในที่นี้จะได้นำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่  
สำคัญทั้ง 3 ขั้นตอนดังกล่าว ดังนี้

## 1. การกำหนดกลยุทธ์

### 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

องค์ประกอบสำคัญในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม  
เพราะสภาพแวดล้อมจะมีผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร สภาพแวดล้อมแบ่งเป็น 2  
ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้  
ต้องรู้ถึงสถานภาพ หรือสภาวะขององค์กรเสียก่อน เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถ  
ภายในองค์กรเพื่อเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกได้คือ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะประกอบด้วย

- 1) การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อพิจารณาถึงโอกาส และอุปสรรคของ  
องค์กร

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อพิจารณาถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคที่อยู่ภายนอกองค์กร และองค์กรไม่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมนั้นได้ สภาพแวดล้อมภายนอกจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ประกอบด้วยปัจจัยที่ไม่กระทบโดยตรง แต่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ เช่น รายได้ประชาชาติ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย ประสิทธิภาพการผลิต อัตราจ้างงาน อัตราภาษี เป็นต้น ด้านสังคมและวัฒนธรรม เช่น การศึกษา ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม วิถีชีวิต และคุณลักษณะทางประชากร ด้านการเมือง และกฎหมาย เช่น เสถียรภาพของรัฐบาล คุณภาพของพรรคการเมือง กฎหมายแรงงาน กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายด้านการศึกษา เป็นต้น ด้านเทคโนโลยี เช่น กระบวนการผลิตสินค้าใหม่ ระเบียบวิธีปฏิบัติงานใหม่ เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ประกอบด้วย ปัจจัยที่กระทบและถูกกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสีย รัฐบาล ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ชุมชน คู่แข่ง ลูกหนี้ เจ้าหนี้ สหภาพแรงงาน สมาคมการค้า และกลุ่มผลประโยชน์ดังกล่าว

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อย ซึ่งองค์กรสามารถค้นหาจุดเด่นเพื่อขจัดภัยโอกาสหรือหนีอุปสรรค รวมทั้งการค้นหาจุดด้อยเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป นอกจากนี้การวิเคราะห์ SWOT ยังช่วยให้องค์กรทราบถึงจุดเด่นที่ถูกอำพรางเพราะมิได้ให้ความสำคัญ และจุดด้อยที่ถูกละเลยไปในแต่ละช่วงเวลา จุดเด่นขององค์กรสามารถพิจารณาได้จากความสามารถ ทรัพยากร หรือปัจจัยอื่นๆ ภายในองค์กรที่มีเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งรวมทั้งเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น คุณภาพสินค้า การบริหารที่ดีกว่าคู่แข่ง เทคโนโลยีที่เหนือกว่าคู่แข่ง เป็นต้น ในขณะที่จุดด้อยเป็นปัจจัยภายในองค์กรที่องค์กรขาด หรือทำได้แย่กว่าคู่แข่งและก่อให้เกิดความ

เสียเปรียบในการแข่งขัน เช่น เทคโนโลยีที่ล้ำหลังกว่าคู่แข่ง ช่องทางการจัดจำหน่ายที่ไม่เข้มแข็ง (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชอุรินทร์, 2542 : 173)

### การจัดทำ SWOT MATRIX

Wehrich (1982:60) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ SWOT โดยนำข้อมูลที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาใส่ไว้ในตารางซึ่งเรียกว่า The TOWS MATRIX หรือ The SWOT MATRIX โดยกำหนดให้จุดแข็งและจุดอ่อนอยู่ในแนวนอน และให้โอกาสและอุปสรรคอยู่ในแนวตั้ง และเขียนรายการกลยุทธ์ลงในตาราง 4 ช่อง ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. เขียนสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสหลัก (Key External-Opportunities = O)
2. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคหลัก (Key External -Threats = T)
3. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งหลัก (Key Internal- Strengths= S)
4. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนหลัก(Key Internal-Weaknesses = W)
5. จับคู่ จุดแข็งหลัก – โอกาสหลัก (SO) คิดหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ กลยุทธ์ที่ใช้ในเซลล์ของ SO คือ ใช้จุดแข็งประสานกับความสามารถเปรียบในโอกาส
6. จับคู่ จุดแข็งหลัก – อุปสรรคหลัก (ST) คิดหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ กลยุทธ์ที่ใช้ในเซลล์ของ ST คือ ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือข้อจำกัด
7. จับคู่ จุดอ่อนหลัก – โอกาส (WO) คิดหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ กลยุทธ์ที่ใช้ในเซลล์ของ WO คือ ลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส หรือ ใช้ความสามารถเปรียบในโอกาสมาปิดจุดอ่อน
8. จับคู่ จุดอ่อนหลัก – อุปสรรคหลัก (WT) คิดหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ กลยุทธ์ที่ใช้ในเซลล์ของ WT คือ ลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงอุปสรรค
9. จากกลยุทธ์ทั้งหมด ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะเกิดผลสูงสุด กำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก



ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths -S) ระบุรายการจุดแข็งภายในจำนวน 5-10 ประเด็นในช่องนี้	จุดอ่อน (Weaknesses - W) ระบุรายการจุดอ่อนภายในจำนวน 5-10 ประเด็นในช่องนี้
โอกาส (Opportunities-O) ระบุรายการโอกาสภายนอก 5-10 ประเด็นในช่องนี้	SO Strategies กำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้ โดยใช้ จุดแข็งประสานความได้เปรียบใน โอกาส	WO Strategies กำหนดกลยุทธ์ลงในช่องนี้ โดยใช้ ความได้เปรียบในโอกาสมาปิด จุดอ่อน
อุปสรรค(Threats-T) ระบุรายการข้อจำกัดภายนอก 5-10 ประเด็นในช่องนี้	ST Strategies กำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้ โดยใช้ จุดแข็งหลบหลีกข้อจำกัด	WT Strategies กำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้ โดย ระมัดระวังจุดอ่อน และหลบหลีก ข้อจำกัด

ตารางที่ 1 : SWOT MATRIX หรือ TOWS MATRIX

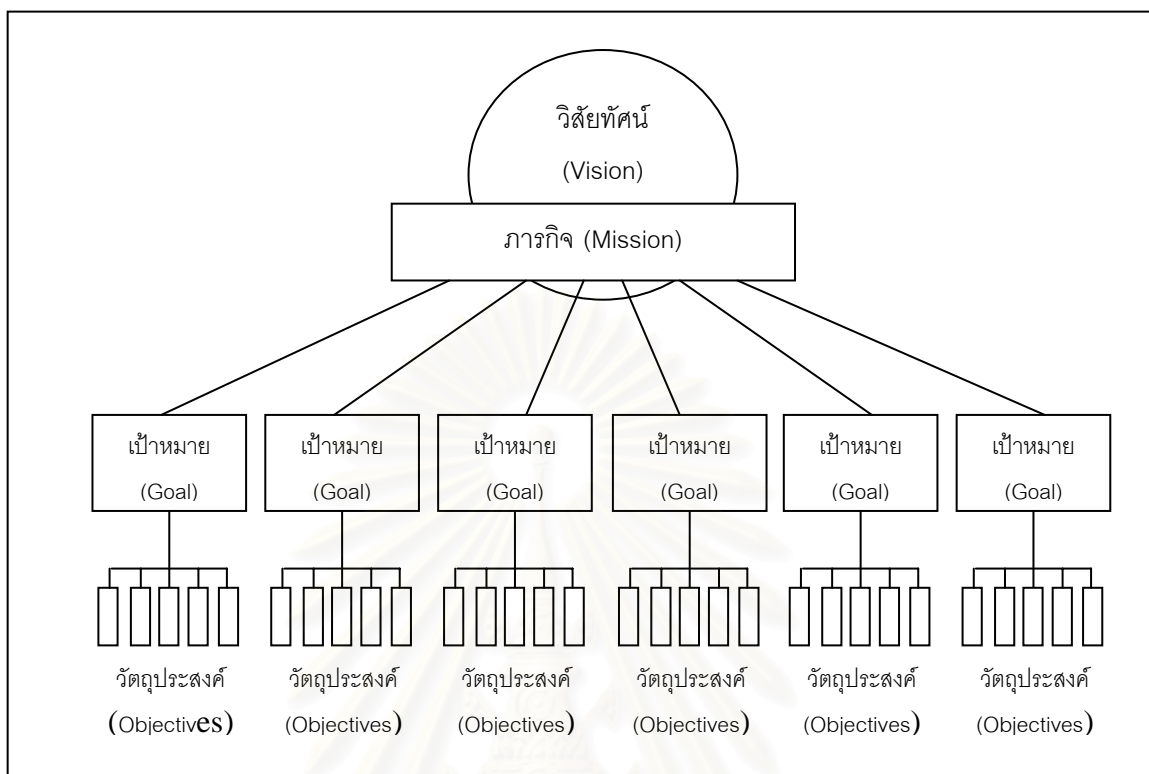
ที่มา : Wehrich,1982:60

## 1.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction)

การจัดวางทิศทางขององค์กรเป็นการระบุหรือกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์กรต้องการก้าวไปให้ถึง หากองค์กรไม่สามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจนได้แล้ว กลยุทธ์ขององค์กรที่จะจัดทำขึ้นก็จะไม่สามารถผลักดันให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่เพียงพอ จะทำให้อุทริกิจอยู่รอดได้ หรือมีความแตกต่างเมื่อเทียบกับคู่แข่งในสายตาลูกค้า โดยปกติการจัดวางทิศทางขององค์กรจะต้องกำหนดให้สามารถสร้างความพึงพอใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจได้อย่างครอบคลุมและครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นที่นำเงินมาลงทุนกับองค์กร พนักงานผู้ที่ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงาน ลูกค้าขององค์กร ผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่าย รวมถึงรัฐบาลหรือสังคมส่วนรวมและชุมชนด้วย ดังนั้นทุกครั้งที่มีการจัดวางทิศทางขององค์กร จึงต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

## การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร (Formulation of Vision Statement, Mission Statement and Goals)

การเริ่มต้นกำหนดทิศทางขององค์กรด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงจุดหมายปลายทางในการดำเนินธุรกิจว่า ในที่สุดแล้วองค์กรต้องการจะเป็นอะไร อยู่ในตำแหน่งใดของอุตสาหกรรม หรือต้องการจะได้รับอะไรในลักษณะกว้าง ซึ่งเป็นภาพความต้องการในอนาคต เมื่อทราบจุดหมายปลายทางแล้ว จึงนำมากำหนดเป็นภารกิจขององค์กร (Organizational Mission) ว่าองค์กรต้องการมีภาระผูกพันอะไรบ้าง หรือต้องทำกิจกรรมหลักอะไร จึงจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งเอาไว้ได้ รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม จากนั้นนำกิจกรรมหลักที่กำหนดขึ้นมาระบุถึงผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังอยากให้เกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมนั้น ซึ่งก็คือวัตถุประสงค์ขององค์กรนั่นเอง (Organizational Objective) หลังจากที้องค์กรสามารถระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์กรแล้ว องค์กรสามารถนำวัตถุประสงค์มาเป็นแนวทางในการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ( Key Performance Indicators : KPIs) เพื่อใช้เป็นมาตรวัดระดับความสำเร็จขององค์กร และเป็นเครื่องชี้้นำการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Organizational Strategy) ว่าองค์กรเลือกที่จะใช้กลยุทธ์หลักอะไรในการดำเนินงาน



แผนภาพที่ 3 : ความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ที่มา : James M. Higgins, 1991 : 145

### ความหมายของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความตั้งใจที่กว้างขวาง ซึ่งองค์กรต้องการจะเป็นและเป็นการบรรยายถึงสิ่งที่อยากเป็นในอนาคต เป็นการคิดไปข้างหน้า (Forward Thinking) โดยปราศจากวิธีการที่บรรลุความสำเร็จอย่างชัดเจน วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิผลมากที่สุดก็คือ การจุดประกายภาพความคิดของคนในองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่สภาพที่ดีที่สุด (The best) มากที่สุด (The most) และยิ่งใหญ่ที่สุด (The greatest) เช่น บริการที่ดีที่สุด หรือทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกว่าเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ที่สุด (Miller and Dess, 1996 : 6)

วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพวาดในอนาคตขององค์กร และเป็นการช่วยให้บุคคลได้เข้าใจว่า ทำไมพวกเขาจึงควรจะสนับสนุนองค์กร และจะสนับสนุนองค์กรได้อย่างไร (Kaplan and Norton, 2001 : 73)

วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพรวมในอนาคตเมื่อมองไปข้างหน้าว่าสถานะแวดล้อมจะเป็นอย่างไร และองค์กรของเราจะอยู่ในตำแหน่ง (Position) ไตในสถานะแวดล้อมนั้น วิสัยทัศน์เป็น

จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรที่เกิดจากทัศนคติและมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของ ผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไปเนื่องจากมีภูมิหลัง (Background) และประสบการณ์ (Experience) ที่ต่างกัน วิสัยทัศน์จึงเป็นทัศนภาพเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่จำเป็นต้องเห็นได้ด้วยตา (รูปธรรม) แต่ เกิดขึ้นในความคิดคำนึง (นามธรรม) เกี่ยวกับสภาวะการณ์ในอนาคตของสภาวะแวดล้อมและ อนาคตขององค์กร วิสัยทัศน์จะอธิบายถึงความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคต แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั้นอย่างชัดเจน (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542 : 35 – 36)

วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองไปข้างหน้าหรือการมองไปในอนาคตของผู้นำองค์กร วิสัยทัศน์มิใช่การสร้างฝัน แต่เป็นการประเมินทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมใน อนาคตอันจะมีผลเป็นทั้งโอกาสและภัยอันตรายต่อองค์กร (สมชาย ภคภาสวิวัฒน์, 2539 : 36)

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น (โดยมิได้ กำหนดวิธีการไว้) เป็นข้อความที่กำหนดทิศทางของพันธกิจ / ภารกิจ เป็นสถานภาพอย่างใด อย่างหนึ่ง (หรือหลายๆ อย่าง) ที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544 : 4)

วิสัยทัศน์ ในความหมายต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นนี้ สามารถสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตข้างหน้าว่า ตัวเราหรือองค์กรมีความปรารถนาจะไปอยู่จุดไหน ผู้ ที่กำหนดวิสัยทัศน์จะต้องคิดใหญ่ และมีสายตาวไกลไกล (Foresight) การมองดังกล่าวควรเป็น การมองอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific) คือ มองภายใต้สมมติฐานที่เป็นจริงหรือความฝันที่ อยู่บนพื้นฐานของความจริงแล้วคาดการณ์ภาพของอนาคต วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องตอบสนอง ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ วิสัยทัศน์จะมีความถูกต้อง แม่นยำ หรือไม่ ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ของผู้มองและประสบการณ์ในอดีต ประกอบด้วยวิสัยทัศน์จะมีพลังมหาศาล ถ้าบุคคลมีความเชื่อว่า เขาสามารถกำหนดอนาคตได้ วิสัยทัศน์จะต่างกับความฝันเนื่องจาก ความฝันไม่ได้มีสมมติฐานของความเป็นจริงในการคาดการณ์

### การกำหนดวิสัยทัศน์

ในการพัฒนาวิสัยทัศน์นั้น มิได้เกิดจากการนั่งคิดนั่งฝันไปตามลำพัง แต่ต้องมี องค์กรประกอบสำคัญอื่นๆ ซึ่งมาจาก (วีรวิฑูร มาษะสิรานนท์, 2541 : 28 – 29)

1. ข้อมูลข่าวสาร (Information) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative) ที่ปราศจากการยึดติดกับรูปแบบหรือวิธีการเดิมๆ

3. ความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders)
4. การผสมผสานจินตนาการและดุลยพินิจในด้านศักยภาพและความสามารถตลอดจนทักษะ
5. ความสามารถในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กรและแนวโน้มต่างๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีการเชิงระบบ

6. ความเป็นวิทยาศาสตร์ คือ เป็นความฝันที่อยู่บนองค์ประกอบของความเป็นจริง

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ 2544 : 1 – 5) มีองค์ประกอบดังนี้

1. มีขอบเขต (Scope) ของการปฏิบัติงาน
2. ไม่คลุมเครือและต้องนำไปปฏิบัติได้ (Implementability)
3. ความเป็นเลิศที่ทุกคนในองค์กรมุ่งศรัทธาและเป็นวิสัยทัศน์เชิงบวก (Positive)
4. ทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วม (Participation) ในการกำหนด
5. คำนึงถึงความจำเป็น (Needs) และความต้องการ (Wants) ของลูกค้าเป็นสำคัญ
6. มีความสอดคล้องกับค่านิยม (Value) ขององค์กร
7. มีความสอดคล้องกับอนาคต (แนวโน้ม) (Future Trend)

อย่างไรก็ตามองค์ประกอบของการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดีนั้น Robert S.Kaplan and David P.Norton ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ในหนังสือ “The Strategy Focused Organization “ ( 2001 : 72 – 77) ว่า การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ เพื่อเสนอแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Map) ต้องคำนึงถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้องค์กรบรรลุผลในระยะยาวได้อย่างสมดุล โดยต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆต่อไปนี้

1. ผู้ถือหุ้น (Shareholders) วัตถุประสงค์เพื่อสร้างกำไรสูงสุด และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ถือหุ้น
2. ลูกค้า (Customers) วัตถุประสงค์เพื่อรักษาลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่
3. กระบวนการ (Process) วัตถุประสงค์เพื่อให้กระบวนการตั้งแต่วัตถุดิบ (Input) บริการหลังการขาย (Output) ที่เป็นเลิศ

4. พนักงาน (Employees) วัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่ต่อเนื่องขององค์กร

จากแนวคิดของ Kaplan และ Norton อาจกล่าวได้ว่าองค์ประกอบในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น ควรตอบสนองความต้องการที่คาดหวังของผู้ถือหุ้นด้วยผลตอบแทนทางการเงินที่ดี ตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศ และตอบสนองความต้องการของพนักงานด้วยการพัฒนาทักษะของพนักงานเพื่อให้มีความเป็นเลิศอยู่ตลอดเวลา

#### ความหมายพันธกิจ (Mission)

องค์กรที่ดำเนินการในปัจจุบันย่อมต้องมีเหตุผล ขอบเขตการดำเนินงาน และสื่อสารให้กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกได้ทราบถึงขอบเขตการดำเนินงานของตน อาจเรียกสิ่งนี้ว่าพันธกิจ หรือ ภารกิจ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของพันธกิจ ไว้ดังนี้

พันธกิจ หมายถึง การบ่งบอกถึงลักษณะของธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่เป็นพื้นฐานนำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์กร (Higgins and Vincze, 1993 : 65)

พันธกิจ หมายถึง ขอบเขตของการทำธุรกิจ การกำหนดภารกิจเพื่อให้ทราบทิศทาง (Direction) การกำหนดภารกิจกว้างหรือแคบมีผลต่อขอบเขตการทำธุรกิจจะเติบโตอย่างไรมากน้อยเพียงใด ส่วนประกอบของการกำหนดภารกิจประกอบด้วยลูกค้า สินค้า ตลาด เทคโนโลยี ความมุ่งมั่นของธุรกิจ ปรัชญาความเชื่อ ความเชี่ยวชาญ ภาพลักษณ์ และความห่วงใยต่อพนักงาน (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2540 : 40)

พันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำในลักษณะอาณัติ (Mandate) เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้หรือเป็นพันธกิจตามยุทธศาสตร์ (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544 : 7)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น พันธกิจ หมายถึง ลักษณะขอบเขตการดำเนินงานธุรกิจขององค์กรดำเนินอยู่ในปัจจุบันและทิศทางที่มุ่งมั่นที่จะบรรลุในอนาคต ขอบเขตในการทำธุรกิจทั้งในรูปของขอบเขตทางภูมิศาสตร์ และขอบเขตของประเภทธุรกิจ ตลอดจนแนวทางการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น ภารกิจต้องมีความชัดเจน มีความหมายเนื่องจากภารกิจจะช่วยสร้างคุณค่าและความแตกต่างขององค์กรจากองค์กรอื่น

การกำหนดพันธกิจจะบอกถึงว่า เราคือใครและเราทำอะไร (Who we are and What we do) การกำหนดภารกิจทำให้ทราบทิศทาง (Direction) และขอบเขตของการทำธุรกิจ

### ความหมายของเป้าหมาย/เป้าประสงค์ (Goal)

เป้าหมาย คือ ผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ หรือเป็นจุดมุ่งหมายที่ต้องไปให้ถึง เป้าหมายจะมีส่วนช่วยทำให้ข้อความภารกิจขององค์กรเป็นจริงยิ่งขึ้น (ชรินทร์ ชูณพพันธ์รักษ์, 2543 : 74)

เป้าหมาย คือ การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต หรือผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้น เป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจงน้อยกว่าวัตถุประสงค์ (บุญเลิศ เย็นคงคา, 2544 : 28)

### ความสำคัญของเป้าหมาย

1. กำหนดจุดยืนขององค์กร
2. สร้างมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้
3. ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ
4. ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

โดยที่เป้าหมายจะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน และมุ่งไปยังพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

### ความหมายของวัตถุประสงค์ (Objectives)

วัตถุประสงค์ เป็นการแสดงให้เห็นถึงสิ่งหรือผลงานที่เป็นจุดหมายปลายทางที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานนั้นๆ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีจะเป็นการช่วยให้การกำหนดขั้นตอนสำหรับปฏิบัติเป็นไปอย่างรัดกุม และมีทิศทางไปในแนวเดียวกัน (บุญเลิศ เย็นคงคา, 2544 : 29)

วัตถุประสงค์ หมายถึง การแปรหรือเปลี่ยนพันธกิจและทิศทางขององค์กรให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ (พัศตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2540 : 51)

วัตถุประสงค์ คือ การแปรสิ่งที่เป็นนามธรรม (พันธกิจ) ให้เป็นสิ่งที่ป็นรูปธรรมจับต้องได้ วัตถุประสงค์จะต้องมีเครื่องมือวัดที่เรียกว่า “ดัชนีผลงาน” (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2539 : 42)

วัตถุประสงค์ หมายถึง ข้อความที่สามารถตรวจวัดได้เกี่ยวกับผลสำเร็จของแผนงาน / โครงการที่คาดว่าจะทำได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสามารถวัดได้ในแง่ปริมาณคุณภาพ เวลา ต้นทุน ฯลฯ ลักษณะวัตถุประสงค์ที่ดีต้องเฉพาะเจาะจงชัดเจน (Specific) วัดผลได้ (Measurable) สมเหตุสมผล (Agreement) และกำหนดเวลา (Realistic) (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544 : 12)

หลังจากผ่านกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ลำดับต่อมาก็คือ องค์กรต้องกำหนดแนวทางหรือวิธีการเพื่อนำองค์กรไปสู่จุดหมาย ซึ่งก็คือ การกำหนดกลยุทธ์นั่นเอง

การกำหนดกลยุทธ์ในระดับขององค์กรมี 3 ระดับ ประกอบด้วย (Higgins and Vincze, 1993 : 10 – 11)

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองของวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร หรือเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย (Policy – Level Strategy) ที่ตอบสนองของแผนงานขององค์กร กลยุทธ์ในระดับนี้ครอบคลุมขอบเขตการทำกิจกรรมที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์รวมขององค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองของวัตถุประสงค์หลักของกิจการในแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับโครงการ (Project – Level Strategy) ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง

3. กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองของวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการทำงานในแต่ละกิจการ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับกิจกรรม (Activity) ซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงาน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น

ในการกำหนดกลยุทธ์ไม่ใช่เป็นเพียงการเลือกที่จะดำเนินการในสิ่งที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยรวมขององค์กรเท่านั้น แต่เป็นการเลือกที่จะไม่กระทำในสิ่งที่ขัดแย้งกับทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปด้วย ดังนั้น กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจะเป็นแนวทางในการ



กำหนดแผนงานระยะยาว (Long – Term Plan) ที่มีความชัดเจน และมุ่งเน้นไปในทิศทางเดียวกัน ก่อนที่จะนำแผนงานระยะยาวมาแปลงเป็นแผนงานประจำปี (Annual Plan) หรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ขององค์กร (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2546 : 71)



แผนภาพที่ 4 : ลำดับขั้นตอนของจุดมุ่งหมายและขั้นตอนของกลยุทธ์

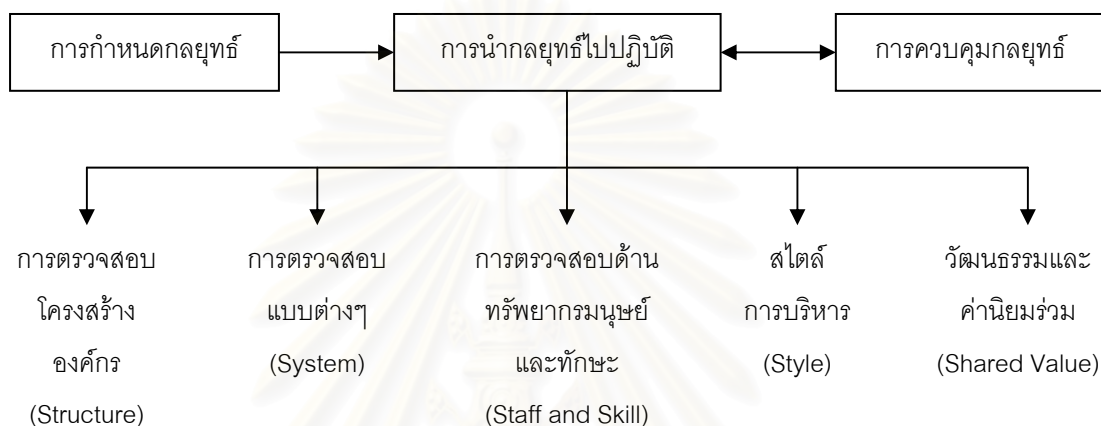
ที่มา : Higgins and Vincze, 1993 : 11

## 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ ผลสำรวจของ Fortune Magazine ปี 1999 (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2546 : 116) พบว่า กลยุทธ์มากมายที่มีการจัดทำขึ้นมาอย่างมีประสิทธิภาพ หากแต่สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามกลยุทธ์ได้ไม่เกิน 10% เท่านั้น โดยเหตุผลหลักของความล้มเหลวประมาณ 70% ไม่ได้เกิดจากกลยุทธ์ที่ไม่ดี แต่เกิดจากการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพมากกว่า

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ประสงค์ องค์กรควรมีการทบทวนตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์กับ 1) โครงสร้าง (Structure) 2) ระบบต่างๆ ใน

องค์กร (System) เช่น ระบบข้อมูล แบบการบัญชีการเงิน เป็นต้น 3) ตรวจสอบด้านทรัพยากรมนุษย์ ถึงจำนวนและความรู้ความสามารถทักษะของบุคลากรในองค์กร (Staff and Skill) 4) บทบาทการบริหารงานของผู้บริหารระดับต่างๆ (Style) 5) การมีค่านิยมของคนในองค์กร (Shared Value)



แผนภาพที่ 5 : ความสัมพันธ์ของการตรวจสอบความเหมาะสมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ  
ที่มา : อัจฉรา จันทรฉาย, 2543 : 65

### 3. การควบคุมกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์

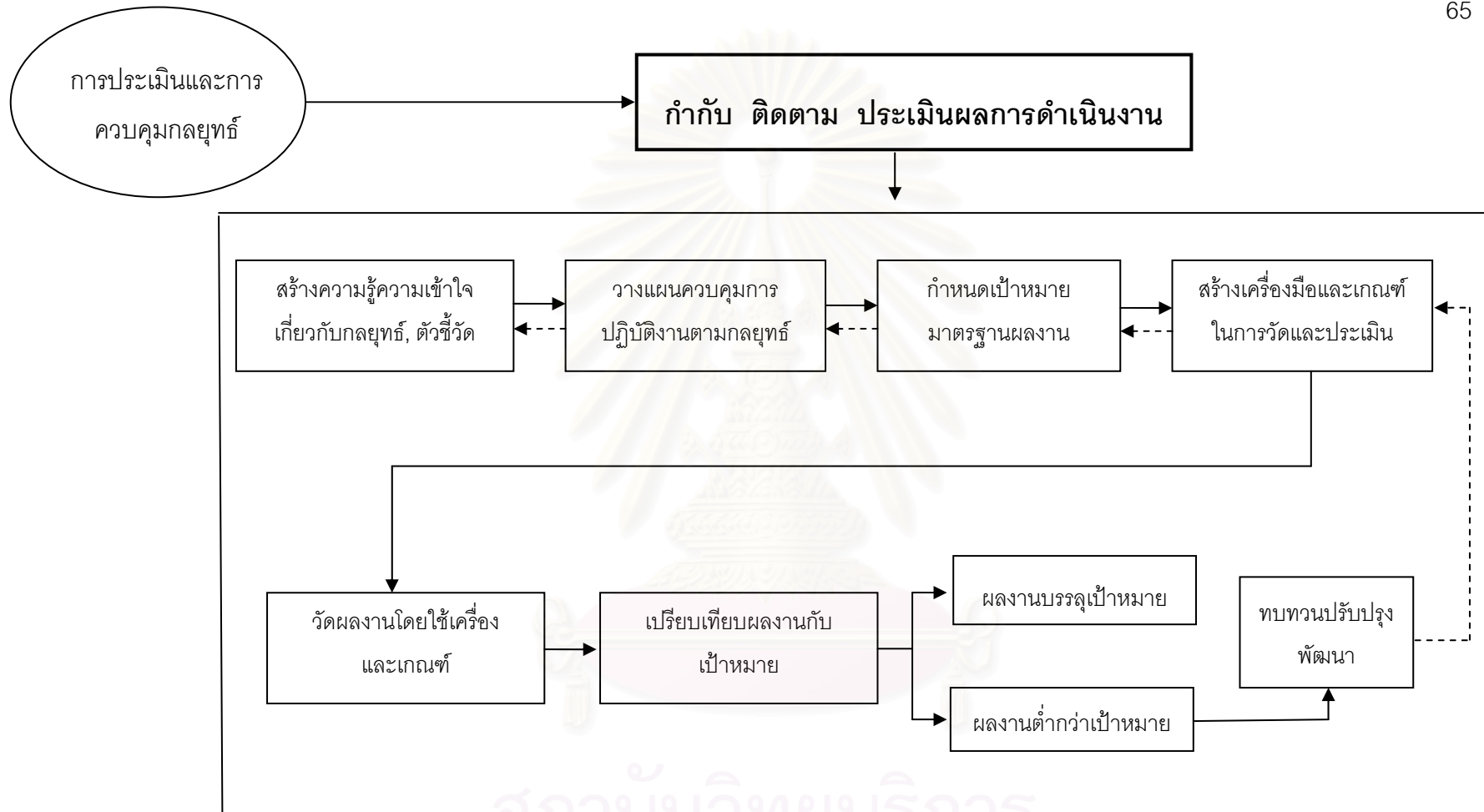
การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลของการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้ ทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานการณ์ขององค์กรว่า ยังคงสามารถรักษาการปฏิบัติงานได้ตามที่วางแผนไว้ หรือมีความคลาดเคลื่อนไปมากน้อยเพียงใด สารสนเทศที่ได้จากการควบคุมเชิงกลยุทธ์ จะช่วยในการพิจารณาและตัดสินใจขององค์กรว่าจะดำเนินกิจกรรมใดเพิ่มขึ้นบ้าง เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังทำให้องค์กรตระหนักถึงสิ่งที่มุ่งเน้นและสิ่งที่ต้องเฝ้าระวังอีกด้วย

กระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2546 : 136)

1. กำหนดสิ่งที่จะควบคุมและประเมิน ต้องเป็นสิ่งที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน

2. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ องค์การจะต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้มีความสมดุลในทุกๆ ด้าน ตลอดจนควรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถให้ภาพระยะยาวขององค์การ
3. กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน หรือสิ่งที่จะเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัว เช่น แผนงานในปีที่ผ่านมา ค่าเฉลี่ยขององค์กรอื่นที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน ค่ามาตรฐานกลางที่มีองค์กรกลางกำหนดไว้
4. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานแต่ละงาน โดยใช้สารสนเทศจากแหล่งต่างๆ เช่น ข้อมูลงบการเงิน ข้อมูลด้านลูกค้า ข้อมูลด้านการตลาด
5. เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อเป็นสารสนเทศขององค์กร และหาวิธีการแก้ไขปรับปรุง โดยที่วิธีการแก้ไขปรับปรุง อาจเป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ กระบวนการทำงาน บุคลากร โครงสร้าง หรือเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้เดิม

Dubrin and Ireland (1993: 379) กล่าวถึงการประเมินและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ดังแสดงในแผนภาพที่ 6 ว่า เป็นขั้นตอนการติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลสำเร็จขององค์กรตามกลยุทธ์ ตามแผนงาน /โครงการ /กิจกรรม โดยมีขั้นตอนแรกที่สำคัญ คือ การสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรขององค์กรเกี่ยวกับกลยุทธ์ และตัวชี้วัด หลังจากนั้นต้องมีการวางแผนควบคุมการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ โดยกำหนดเป้าหมายของมาตรฐานของงานที่จะดำเนินการ สร้างเครื่องมือและเกณฑ์ในการวัดและประเมิน หลังจากนั้นนำผลการดำเนินงานที่ประเมินได้มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากผลงานที่วัดได้บรรลุเป้าหมายก็ให้รายงานผลต่อทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หากผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการทบทวน ปรับปรุง และตรวจสอบว่ามีปัญหาที่จุดใด และให้ปรับปรุงแก้ไขในจุดหรือขั้นตอนที่เป็นปัญหา เช่น เครื่องมือที่ใช้ประเมินยังไม่ดีพอ เป้าหมายและมาตรฐานผลงานอาจกำหนดไว้สูงเกินไป หรือปัญหาอาจอยู่ที่กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ตลอดจนแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ ที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร



แผนภาพที่ 6 : การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

ที่มา : ดัดแปลงจาก Dubrin and Ireland, 1993 : 379

กล่าวโดยสรุป ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล โดยแบ่งขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็น 3 ขั้นตอนคือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ และการกำหนดทิศทางขององค์การ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ขององค์การ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยสื่อสารกลยุทธ์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์การโดยผ่านทางมิติทั้ง 4 ได้แก่ มิติด้านผู้เรียน มิติด้านกระบวนการภายใน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมายของการดำเนินงานในแต่ละตัวชี้วัด และกลยุทธ์ริเริ่มในรูปแบบแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆในแต่ละมิติ ให้มีความสมดุล สอดคล้อง เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน และ 3) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ มีการกำหนดเครื่องมือ และเกณฑ์การประเมินตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัด เพื่อกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการใช้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อทบทวน ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน

#### ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินองค์การแบบสมดุล

##### 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ

ในปัจจุบันการวัดผลการดำเนินงานขององค์การกำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายทั้งในหน่วยงานภาครัฐ การศึกษา และเอกชน บางองค์การถือว่าเป็นแนวคิดทางการจัดการสมัยใหม่ที่มีส่วนช่วยให้การบริหารจัดการขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งตามความเป็นจริง การประเมินผลองค์การเป็นแนวคิดที่มีมานานแล้ว และเป็นหน้าที่ทางการจัดการของผู้บริหาร โดยหน้าที่ทางการจัดการทั้ง 4 ประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การสั่งการและชี้นำ และ 4) การประเมินผลและการควบคุม

Waal (2002:5) ได้ให้ข้อคิดว่า กระบวนการของการวัดผลการดำเนินงานไม่ใช่สิ่งที่จะนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานโดยอัตโนมัติ แต่เป็นการริเริ่มให้เกิดการปฏิบัติต่างๆที่จะนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น โดยผ่านทางการใช้ตัววัดที่ถูกต้องเหมาะสม

Neely (1998 ; อ้างถึงใน Waal, 2002:5) ให้ความหมายของการวัดผลการดำเนินงานว่า คือกระบวนการตรวจสอบคุณภาพของการดำเนินงานที่ผ่านมาทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งวัดทั้งกระบวนการและผลที่ได้จากการดำเนินงานซึ่งก่อให้เกิดการบรรลุ

เป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาจากความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ นอกจากนี้ Neely ยังได้กล่าวถึงความสำคัญและจุดประสงค์ของการวัดผลการดำเนินงานไว้ 4 ประการ ได้แก่

1. Check Position เพื่อตรวจสอบสถานะขององค์กรว่าเป็นอย่างไร ในการบริหารองค์กรหากไม่มีระบบการวัดผล จะไม่รู้ว่าแผนกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร แผนปฏิบัติการเป็นอย่างไร ระบบการวัดผลจึงเป็นระบบที่ใช้ตัววัดผลในการกำหนดสถานะขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบสถานะของตัวเองกับองค์กรอื่นๆ และใช้ติดตามความก้าวหน้าขององค์กร

2. Communicate Position เพื่อสื่อสารเกี่ยวกับสถานะขององค์กร โดยสามารถใช้รายงานหรือเสนอต่อหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง

3. Confirm Priority เพื่อยืนยันลำดับความสำคัญ การวัดผลการดำเนินงานช่วยให้ทราบว่า องค์กรอยู่ห่างจากเป้าหมายที่ต้องการมากน้อยเพียงใด เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ถูกต้อง การวัดผลการดำเนินงานเป็นระยะๆจะช่วยให้รู้ว่า ผลงานที่ผ่านมา มีปัญหาที่ใด และต้องปรับปรุงที่ใดบ้าง

4. Compel Progress การนำไปขยายผล โดยที่การวัดผลด้วยตัวเองไม่ได้ช่วยให้การทำงานดีขึ้น แต่จะเกิดผลดีต่อเมื่อเริ่มมีการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม โดยนำไปสู่การปรับปรุงระบบต่างๆให้ดีขึ้น หรือมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น การวัดผลมีส่วนช่วยให้เกิดความก้าวหน้าโดยช่วยกระตุ้นการทำงานของบุคลากรในองค์กร และใช้เป็นเกณฑ์ในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรด้วย

พสุ เดชะรินทร์ (2545:10-11) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรว่า

1. การประเมินผลทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ จุดไหน หรือ สถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร ดังนั้น ถ้าองค์กรไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานของตนเองได้ ก็จะไม่สามารถบริหารตนเองได้ ดังคำกล่าวที่ว่า “If you can't measure, you can't manage”

2. การพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงใดๆภายในองค์กรจะต้องเริ่มจากการประเมินผลก่อน ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์กรจะมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง จะต้องรู้จุดเริ่มต้น และสถานะปัจจุบัน ดังคำกล่าวที่ว่า “If you can't measure, you can't improve”

3. สิ่งใดที่ได้รับความสนใจหรือมีการวัดหรือการประเมินผล ผู้ที่รับผิดชอบหรือผู้ที่ดำเนินกิจกรรมนั้นจะมีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมนั้นมากขึ้น ทั้งนี้นอกจากการ

ที่รู้สึกได้รับความสนใจแล้ว ยังมีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน ดังคำกล่าวที่ว่า “What gets measured, gets done”

ณัฐพล ขวลิขิตชีวิน และ ปราโมทย์ ศุภปัญญา (2546:25-33) ได้กล่าวถึงลักษณะของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแบบใหม่ (Modern Performance Measurement) ว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การวัดผลสมัยใหม่ต้องเปลี่ยนแนวคิดจากบริหารแบบเดิมจาก การควบคุมและสั่งการ (Command and Control) มาเป็น การอำนวยความสะดวกและการให้อำนาจในการปฏิบัติงานได้เอง (Facilitate and Empower)

2. การวัดผลสมัยใหม่เป็นระบบที่ไม่มุ่งเน้นการวัดผลในระยะสั้น (ด้านการเงิน) เพียงอย่างเดียว แต่ให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่มีผลต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาวด้วย ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Capital Asset) เช่น การพัฒนาความรู้ ความชำนาญ และคุณภาพที่ดีของชีวิตของพนักงาน การลงทุนในการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้เกิดนวัตกรรม และการเรียนรู้ในวิทยาการใหม่ๆ ในองค์กร เป็นต้น

3. การวัดผลสมัยใหม่จะเน้นการเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับระบบการวัดผลการดำเนินงาน และจะต้องมีช่วงเวลาที่สุดคล้องกับแผนในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ระบบการวัดผลสมัยใหม่จะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) อย่างหลากหลายมากยิ่งขึ้น เช่น สังคมและชุมชนที่อยู่ล้อมรอบองค์กร

5. การวัดผลสมัยใหม่ต้องนำเอาตัววัดผลนั้นไปพิจารณารวมกับตัววัดผลอื่นๆ เพื่อให้ออกมาเป็นผลลัพธ์แบบองค์รวม และให้ความสำคัญเรื่องความสมดุลมากขึ้นในหลายๆ เรื่อง เช่น ความสมดุลระหว่างการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว ความสมดุลระหว่างบัจจัยทางการเงิน และบัจจัยอื่นที่ไม่ใช่การเงิน ความสมดุลระหว่างบัจจัยภายในและบัจจัยภายนอก ความสมดุลระหว่างตัววัดที่เป็นผล (Lagging Indicators) กับตัววัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) เป็นต้น

#### 4.2 ตัวแบบที่ใช้ในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานและการดำเนินงานขององค์กรมีมากมายหลายวิธี แต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับการประเมินการปฏิบัติงานแบบใด ย่อมขึ้นกับลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้เป็นสำคัญ

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร (2545:21-78) ได้แบ่งรูปแบบวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานและการดำเนินงานขององค์การ เป็น 5 ลักษณะใหญ่ ได้แก่

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับ คุณลักษณะของบุคคล หรือบุคลิกภาพ เป็นสำคัญ

2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Job Performance or Behavior Based Approach) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้น รูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จเป็นสำคัญ

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่ง ประเมินผลงานในแง่ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนด ไว้ โดยมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Approach) เป็นวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างการประเมินแบบต่างๆ ซึ่งเป็นการ พยายามที่จะแก้ไขจุดด้อย และนำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกัน โดยมีการกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ไม่เน้นเพียงการบรรลุเป้าหมายในแง่ปริมาณเพียง อย่างเดียว แต่คำนึงถึงคุณภาพของงานควบคู่ไปด้วย

5. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPI) เป็นวิธีการประเมินที่พัฒนามาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึด ผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก โดยเป็นการเชื่อมโยงการประเมินกับวิสัยทัศน์ พันธ กิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การ ในอันที่จะทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการ แข่งขัน (Competitive Advantage) โดยมีการพัฒนาดัชนีวัดผลงานหลัก ( Key Performance Indicators) เพื่อประเมินผลความสำเร็จขององค์การ และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า องค์การ สามารถเจริญเติบโต แข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว ในการจัดทำดัชนีวัดผลงานหลัก มีชื่อ เรียกแตกต่างกันไป เช่น

5.1 การจัดทำ Balanced Scorecard ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ตาม มุมมองที่สำคัญ เช่น ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และการพัฒนา และ พิจารณาว่า อะไรคือดัชนีวัดที่จะทำให้ทราบได้ว่า องค์การสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์



5.2 การจัดทำ Key Result Area โดยการกำหนดผลงานหลักหรือสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และกำหนดปัจจัยที่ต้องการวัดหรือประเมินเพื่อจะบ่งบอกว่าองค์กรประสบความสำเร็จตามผลงานหลักแต่ละด้าน

5.3 การจัดทำ Critical Success Factor โดยที่องค์กรกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ หลังจากนั้นก็กำหนดปัจจัยความสำเร็จในแต่ละด้านที่ต้องการจะวัดและประเมิน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแบบต่างๆ โดยเฉพาะรูปแบบการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (1992) พร้อมกับศึกษารูปแบบการวัดผลการดำเนินงานรูปแบบอื่นที่มุ่งเน้นในเรื่องตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicators) โดยมีแนวคิดของแต่ละรูปแบบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. Balanced Scorecard ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (1992)
2. Balanced Scorecard ตามแนวคิดของ Maisel (1992)
3. The Performance Pyramid ตามแนวคิดของ McNair and others (1990)
4. Results and Determinants Framework ตามแนวคิดของ Brignall (1991)
5. Effective Progress and Performance Measurement ตามแนวคิดของ Adams และ Roberts (1993)
6. การประเมินองค์กรตามกรอบของ Malcolm Baldrige National Quality Awards
7. การประเมินองค์กรตามกรอบของ European Foundation for Quality Management

#### 4.2.1. Balanced Scorecard ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton

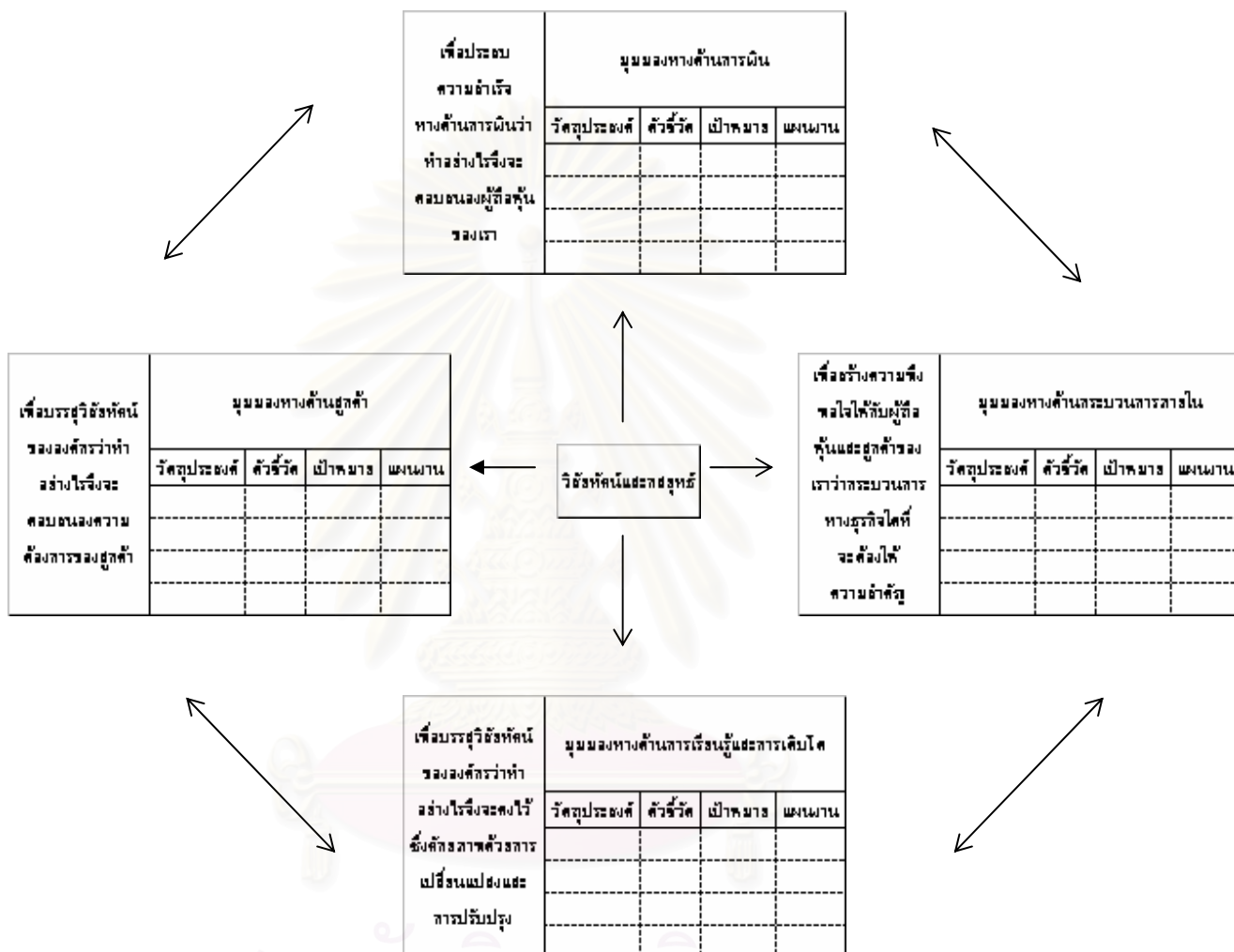
Balanced Scorecard เริ่มเป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 โดย Robert S. Kaplan ศาสตราจารย์ด้านบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัย Harvard และ David P. Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการได้ร่วมกันพัฒนา Balanced Scorecard ขึ้นในปี ค.ศ. 1992 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร โดยทั้ง 2 คนได้ศึกษาถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี ค.ศ. 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงเสนอหลักการและวิธี Balanced Scorecard ให้ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรนำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารงานและประเมินผลองค์กรโดยเพิ่มมุมมองด้านอื่น ๆ ในการประเมินผลนอกจากมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ทั้งสองได้ตีพิมพ์ผลงานครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 จากจุดนั้นเป็นต้นมาทำให้แนวคิดด้าน Balanced Scorecard เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลาย ต่อมาในปี 1996 ทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสือ Balanced Scorecard ขึ้น โดยมุ่งเน้นการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์และทำให้เกิดความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ในปี 2000 บุคคลทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสือชื่อ The Strategy-Focused Organization ซึ่งให้เห็นว่า Balanced Scorecard ได้พัฒนาขึ้นมากกว่าเป็นแค่ระบบในการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เสนอกรอบการทำงาน ในมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) และมุมมองด้านไม่ใช่การเงิน (Nonfinancial Perspective) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับวัตถุประสงค์ระยะยาว ความสมดุลระหว่างผลที่ต้องการกับกลไกการปฏิบัติงานให้ได้ผลตามนั้น และความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน (Driven Performance Measures) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators) ซึ่งเป็นตัววัดที่แสดงผลลัพธ์ของการดำเนินงาน (Outcome Measures) (Kaplan and Norton, 1996:25)

Kaplan และ Norton ได้ระบุมุมมองใน Balanced Scorecard ออกเป็น 4 มุมมอง ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน Financial Perspectives
2. มุมมองด้านลูกค้า Customer Perspectives

- 3. มุมมองด้านกระบวนการธุรกิจภายใน Internal – business- process Perspectives
- 4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา Learning and Growth Perspectives



แผนภาพที่ 7 : ตัวแบบ Balanced Scorecard ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton

ที่มา : Kaplan and Norton, 1996 : 9

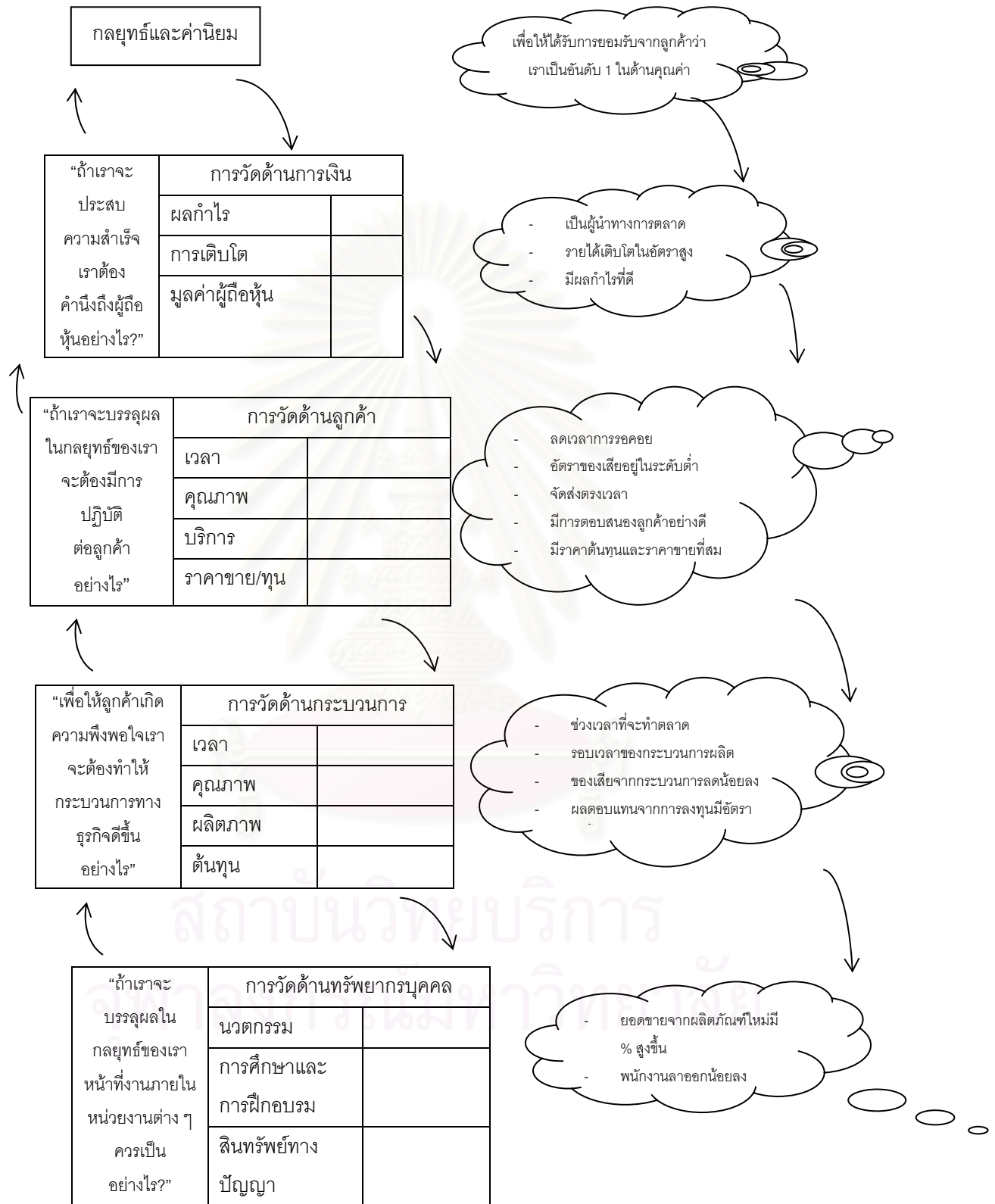
โดยในแต่ละมุมมองของ Balanced Scorecard จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ (Objectives) ตัวชี้วัด (Measures) เป้าหมาย (Targets) และกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) ซึ่งทั้งหมดจัดทำขึ้นจากวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร ในความหมายนี้ Balanced Scorecard จึงทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการแปลวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรลงสู่การปฏิบัติ โดยผ่านทางวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และ กลยุทธ์ริเริ่ม โดย Balanced

Scorecard จะทำหน้าที่หลัก 4 ประการคือ 1) กำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์อย่างชัดเจน 2) สื่อสารและเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัด 3) วางแผน กำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ริเริ่ม และ 4) การป้อนกลับและการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Kaplan and Norton,1996:8,10)

#### 4.2.2 Balanced Scorecard ตามแนวคิดของ Maisel

Maisel (1992) ได้กำหนดมุมมองในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจไว้ 4 ด้าน คือ การวัดด้านการเงิน (Financial Measures) การวัดด้านลูกค้า (Customer Measures) การวัดด้านกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Measures) และการวัดด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Measures)

ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างโมเดลของ Kaplan และ Norton กับ Maisel คือแทนที่จะวัดการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth) Maisel กลับวัดภาพรวมของทรัพยากรบุคคล (Human Resource) เพราะมีความเชื่อว่า ฝ่ายบริหารสามารถวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจได้จากฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยให้พิจารณาเกี่ยวกับนวัตกรรม (Innovation) การศึกษาและการฝึกอบรม (Education and Training) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) ความสามารถหลัก (Core Competencies) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) เป็นสำคัญ



แผนภาพที่ 8 : ตัวแบบ Balanced Scorecard ของ Maisel

ที่มา : Maisel, 1992: 50

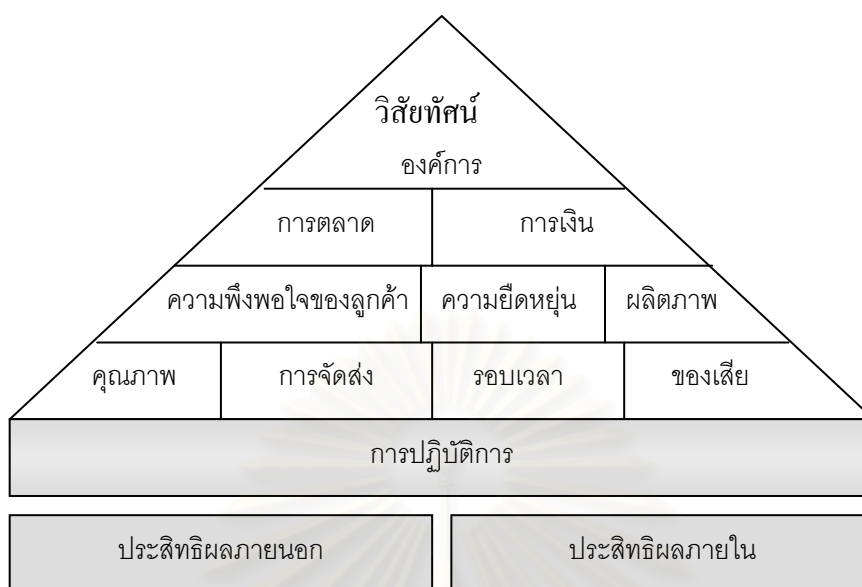
#### 4.2.3 The Performance Pyramid ของ McNair และคณะ

McNair และ คณะ (1990) เสนอตัวแบบหรือโมเดลพีระมิดของผลการปฏิบัติงาน (Performance Pyramid Model) ที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) วิศวกรรมอุตสาหกรรม (Industrial Engineering) และการบัญชี (Accounting) ซึ่งจะเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับลูกค้า ผ่านการวัดอัตราส่วนที่สำคัญต่าง ๆ ทั้งอัตราส่วนการเงินและอัตราส่วนอื่น ๆ

โดยที่พีระมิดของผลการดำเนินงาน จะอธิบายภาพขององค์กรใน 4 ระดับที่แตกต่างกัน และมีโครงสร้างของระบบการสื่อสารแบบสองทิศทาง (Two-way Communication System) ที่เชื่อมต่อกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และภารกิจเข้ากับการดำเนินงานในทุกระดับ โดยใช้ วัตถุประสงค์ (Objectives) และการวัดผล (Measures) เป็นตัวเชื่อมกลยุทธ์เข้ากับกิจกรรมการดำเนินงาน ทุกๆด้านขององค์กร หรืออาจจะกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ขณะที่การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measures) เป็นการสื่อสารกลับขึ้นสู่ระดับบน

โดยผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ขณะที่ผู้จัดการในระดับรองลงมา ซึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ จะกำหนดเป้าหมายที่เจาะจง (Specific Goals) ซึ่งมักจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและผลตอบแทนทางการตลาดและการเงิน ส่วนผู้จัดการระดับที่สามจะให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และผลิตภาพ (Productivity) ซึ่งจะดำเนินงานข้ามหน้าที่งาน (Cross-function) และขยายไปยังฝ่ายงาน (Performance Drivers) สำหรับเป้าหมายในการปฏิบัติงานในระดับล่างลงไปอีก ก็จะเป็นการวัดผลงานในรูปของคุณภาพ (Quality) การจัดส่ง (Delivery) และรอบเวลา (Cycle Time) รวมถึงของเสีย (Waste) เป็นต้น

ปกติการวัดการปฏิบัติงานในระดับล่าง จะวัดผลงานประจำวัน สัปดาห์หรือเดือน ขณะที่การวัดในระดับสูงขึ้นอาจจะมีเวลาที่ต่ำลง และมักจะเป็นรูปแบบข้อมูลทางการเงิน โดยที่ McNair และคณะให้ความเห็นว่า ระบบการวัดผล (Measurement System) สมควรจะบูรณาการ (Integrated) ให้เข้ากัน เพื่อที่ข้อมูลการดำเนินงานจะถูกแปล และส่งขึ้นสู่ผู้บริหารระดับสูง เพื่อการตัดสินใจแก้ไขปัญหา หรือเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม



แผนภาพที่ 9 : ตัวแบบ Performance Pyramid ของ Mcnair และคณะ

ที่มา : Mcnair and others, 1990 : 30

#### 4.2.4 Results and Determinants Framework ของ Brignall

Brignall (1991; อ้างถึงในณัฐพล ชวลิตชีวิน และ ปราโมทย์ ศุภปัญญา, 2546 : 170) ได้แบ่งมิติของการวัดผลการดำเนินงานขององค์การ (Dimensions of Performance) ออกเป็น 6 มิติ ได้แก่ ความสามารถในการแข่งขัน ผลทางด้านการเงิน คุณภาพของการบริการ ความยืดหยุ่น การใช้ทรัพยากร และวิวัฒนาการ โดย 2 มิติแรก Brignall เรียกว่าเป็น Results หรือตัวผลงาน ส่วนอีก 4 มิติที่เหลือ เป็น Determinants หรือตัวกำหนดผลงานขององค์การ ในแต่ละมิติจะกำหนดตัววัดผลไว้ชัดเจน ดังแสดงในตารางที่ 2 ซึ่งกรอบการวัดผลของ Brignall ใกล้เคียงกับ Balanced Scorecard ของ Kaplan and Norton ค่อนข้างมาก เพราะตามแนวคิดของ Kaplan and Norton ได้พูดถึงตัวชี้วัดที่แสดงถึงอดีต (Lagging Indicators) ได้แก่ตัวชี้วัดทางด้านการเงิน และตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสในอนาคต (Leading Indicators) นอกจากนี้ Model การวัดผลของ Brignall มี 6 มิติ หรือ 6 มุมมอง ในขณะที่ Model ของ Kaplan and Norton มี 4 มุมมอง โดยมุมมองที่ Kaplan and Norton ไม่ได้พูดถึงมากนัก คือ มุมมองเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน ในขณะที่ Model ของ Brignall นำมุมมองเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าไปเป็นตัววัดผลในมิติความสามารถในการแข่งขัน

Results and Determinants Framework ของ Brignall	
	มิติของผลการดำเนินงาน      ประเภทของตัววัดผล
ผลงาน Results	ความสามารถในการแข่งขัน      ส่วนแบ่งตลาด และลำดับที่ขยายตัวของยอดขาย การวัดความพึงพอใจของลูกค้า
	ผลทางด้านการเงิน      ความสามารถในการทำกำไร สภาพคล่อง
ตัวกำหนด Determinants	คุณภาพของบริการ      ความน่าไว้วางใจ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า รูปแบบ/ความน่าสนใจของบริการ สินค้า ความสะดวกเรียบร้อย ความสะอาดสวยงาม ความเป็นมิตรกับลูกค้า การติดต่อสื่อสาร มารยาทในการให้บริการ ความสามารถ / ความเชี่ยวชาญในการให้บริการ การเข้าถึงบริการ ความพอเพียงของบริการที่ให้แก่ลูกค้า ความปลอดภัย
	ความยืดหยุ่น      ความยืดหยุ่นทางด้านปริมาณ ความยืดหยุ่นทางด้านความเร็วในการจัดส่ง ความยืดหยุ่นใน Specification ของสินค้า /บริการ
	การใช้ทรัพยากร      ผลผลิตภาพ / ความสามารถในการผลิต ( Productivity ) ประสิทธิภาพในการทำงาน( Efficiency)
	วิวัฒนาการ      ผลงานของกระบวนการพัฒนาความรู้ใหม่ ผลงานของบุคลากรในการพัฒนาความรู้ใหม่

- ตารางที่ 2 : Results and Determinants Framework ของ Brignall  
ที่มา : Brignall (1991, อ้างถึงใน ฐัฐพล ขวลิขิตชีวิน และปราโมทย์ ศุภปัญญา,  
2546:170)

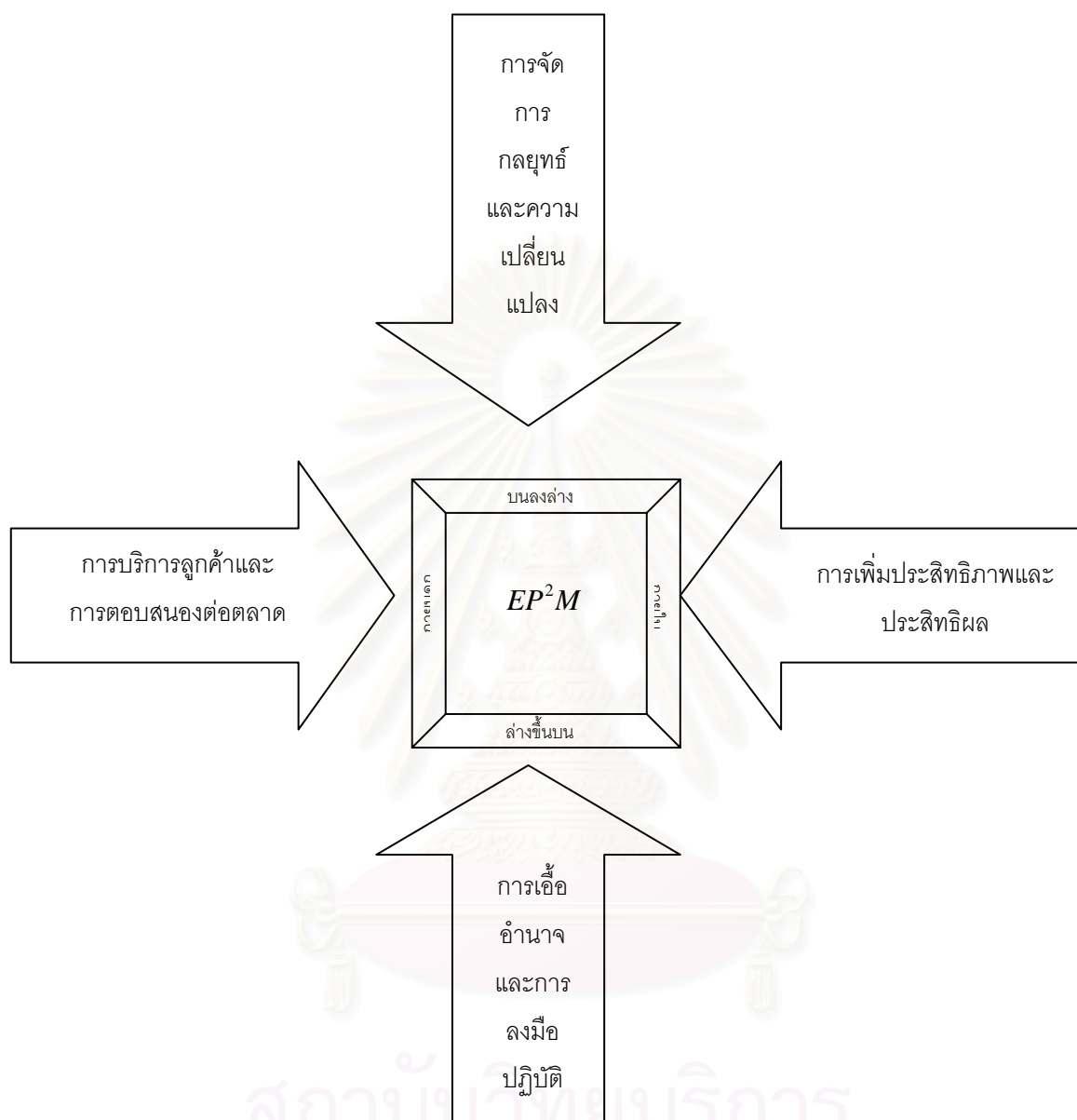


#### 4.2.3 Effective Progress and Performance Measurement ของ Adams and Roberts (1993; อ้างถึงใน Olive,Roy and Wetter, 1999: 22-23)

Adams และ Roberts (1993) ได้นำเสนอตัวแบบหรือโมเดลในการวัดความก้าวหน้า และผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ( Effective Progress and Performance Measurement - E P<sup>2</sup> M) ซึ่งใช้วัดองค์การใน 4 ด้าน คือ

1. การวัดจากภายนอก (External Measures) ในด้านการตอบสนองต่อตลาดและลูกค้า
2. การวัดจากภายใน (Internal Measures) ในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)
3. การวัดจากบนลงล่าง (Top-Down Measures) ในด้านการถ่ายทอดกลยุทธ์ลงสู่ระดับล่าง และการเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
4. การวัดจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Measures) ในด้านการให้อำนาจ (Empower) และให้อิสระในการดำเนินงาน

ตามแนวคิดของ Adams and Roberts จุดประสงค์ของระบบการวัดผลนั้นไม่เพียงแต่จะเน้นการนำกลยุทธ์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติได้เท่านั้น แต่ยังเป็นการสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ โดยที่ตัววัดที่มีประสิทธิภาพจะเป็นสิ่งสะท้อนกลับที่รวดเร็วให้แก่ผู้ทำหน้าที่ในการตัดสินใจและวางแผนกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี



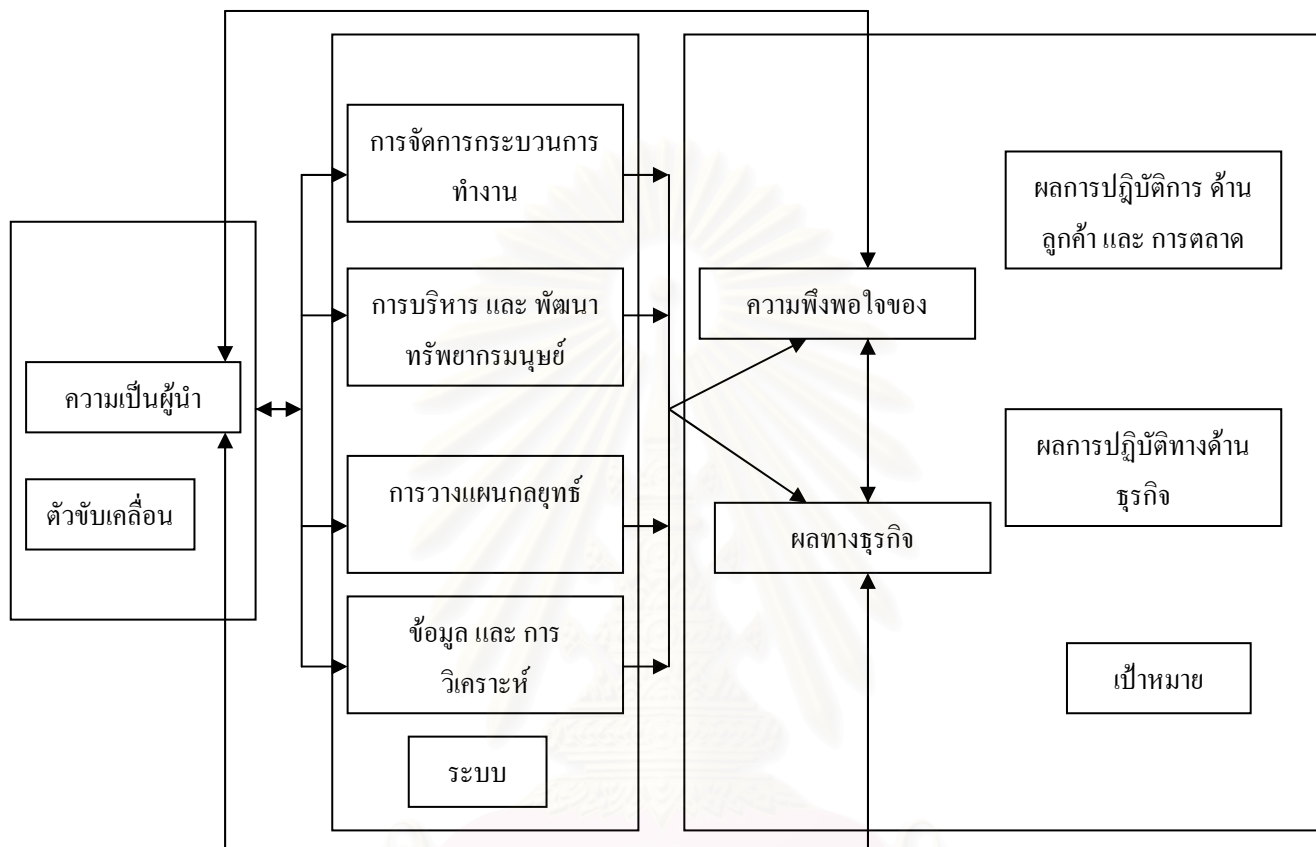
แผนภาพที่ 10 : ตัวแบบ Effective Progress and Performance Measurement ของ Adams and Roberts

ที่มา : Adams and Roberts, 1993 ( อ้างถึงใน Olive,Roy and Wetter, 1999:22-23)

#### 4.2.6 การประเมินองค์การตามกรอบของ Malcolm Baldrige National Quality Awards

การประเมินองค์การตามกรอบของ The Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA เป็นเกณฑ์ที่ใช้สำหรับการตัดสินมาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มอบให้กับองค์กรที่สามารถบริหารจัดการองค์กรด้านคุณภาพ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการได้ตามเกณฑ์ที่ National Institute of Standards Technology กำหนดไว้ โดยเป็นการพิจารณาแบบองค์รวมในทุกๆด้านรวม 7 ด้านได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer and Market Focus) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and analysis) การพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development and management) การบริหารกระบวนการ (Process Management) และผลลัพธ์ธุรกิจ (Business Result) โดยมีคะแนนรวมทั้งหมดเป็น 1000 คะแนน มีเกณฑ์สำคัญ 4 ด้านคือ 1) ตัวผลักดัน (Driver) ได้แก่ ผู้นำอาวุโส และบทบาทที่สำคัญ 2) ระบบ (System) ได้แก่ กระบวนการต่างๆที่เกี่ยวกับเอกสาร และการจัดการด้านเอกสารที่ดี 3) การวัดความก้าวหน้า (Measure of Progress) ได้แก่ การวัดการปฏิบัติเพื่อกระตุ้นให้เกิดกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ 4) เป้าประสงค์ (Goal) ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเงิน และผลลัพธ์ที่ไม่สามารถนับเป็นเงินได้ โดยในการประเมินองค์การจะพิจารณาใน 2 ประเด็นคือ การตรวจสอบตามองค์ประกอบ และ ระบบการให้คะแนนในการตรวจสอบ

ตัวแบบของ Malcolm Baldrige National Quality Award



แผนภาพที่ 11: ตัวแบบของ Malcolm Baldrige National Quality Award

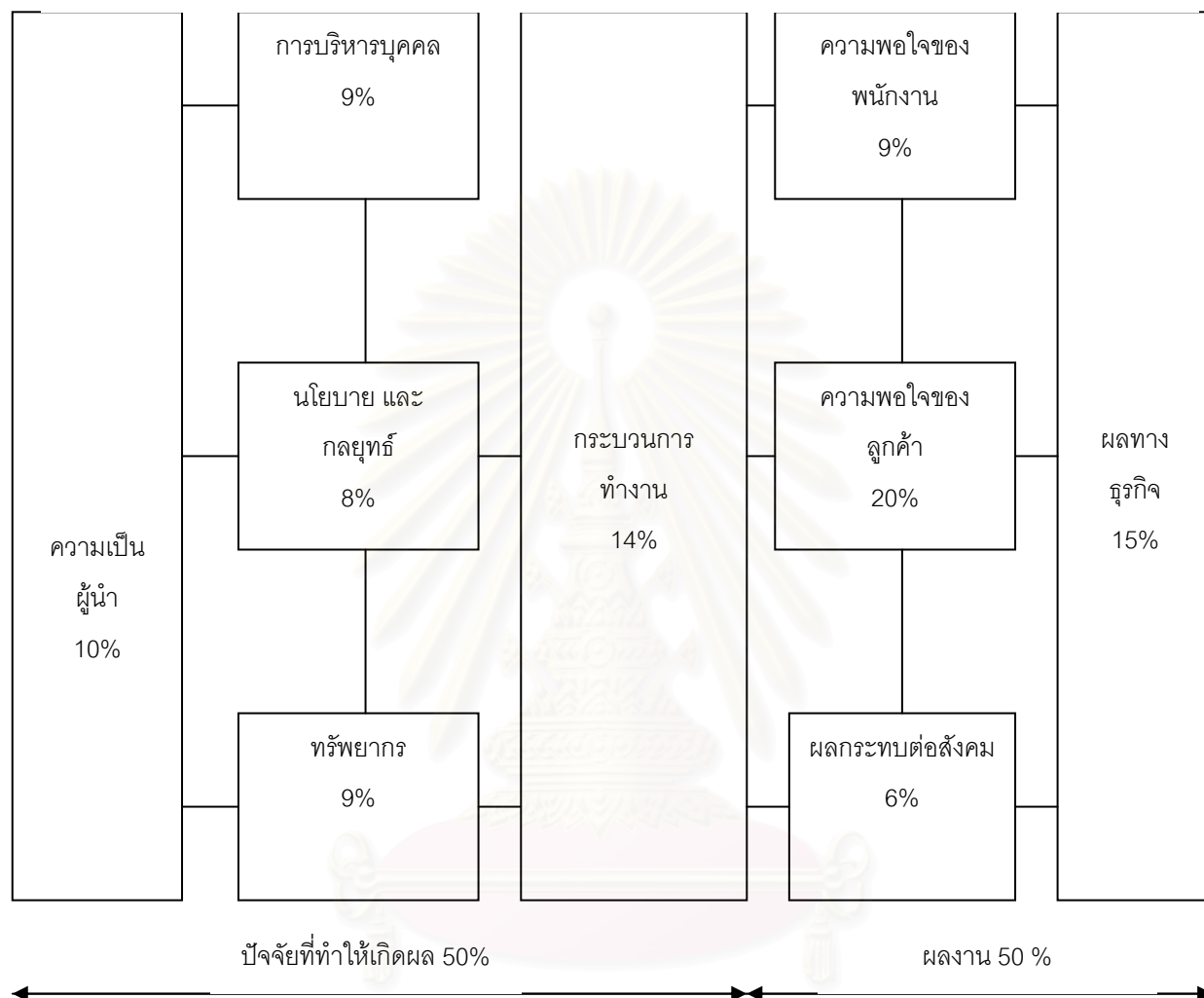
ที่มา : Award Criteria booklet from NIST (อ้างถึงใน Porter and Tanner, 1996:62)

#### 4.2.6 การประเมินองค์การตามกรอบของ European Foundation for Quality Management

การประเมินองค์การตามกรอบของ European Foundation for Quality Management : EFQM เป็นเกณฑ์ที่ใช้สำหรับการตัดสินมาตรฐานรางวัลคุณภาพยุโรป โดยเกณฑ์หลักของรางวัลคุณภาพยุโรปเป็นการประเมินสมรรถนะองค์การ 2 ด้านหลักคือ ด้านที่เป็นตัวกระทำ (Enablers) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ นโยบายและกลยุทธ์ การบริหารจัดการบุคลากร ทรัพยากร กระบวนการ มีค่าคะแนนรวม 50 % และด้านที่เป็นผลลัพธ์จากการกระทำ (Results) ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของบุคลากร ผลกระทบต่อสังคม ผลลัพธ์ทางธุรกิจ มีค่าคะแนนรวม 50 % โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Porter and Tanner, 1996:123)

1. ความพึงพอใจของลูกค้า (20%) ประกอบด้วย ความคาดหวังของลูกค้าภายนอกที่มีต่อองค์กรเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ทั้งทางตรงและทางอ้อม
2. บุคลากร (9%) ประกอบด้วย การบริหารบุคลากร
3. ความพึงพอใจของบุคลากรเกี่ยวกับองค์กร (9%)
4. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (15%) ประกอบด้วย ผลสำเร็จขององค์กรเกี่ยวกับแผนที่กำหนดไว้
5. กระบวนการ (14%) ประกอบด้วย การบริหารกิจกรรมต่างๆที่เพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร
6. ภาวะผู้นำ (10%) ประกอบด้วย พฤติกรรมของทีมงานบริหารทั้งหมดในการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่คุณภาพ
7. ทรัพยากร (9%) ประกอบด้วย การบริหาร การใช้ และการรักษาทรัพยากรขององค์การด้านการเงิน ข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยี
8. นโยบายและกลยุทธ์ (8%) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ค่านิยม และทิศทางขององค์กร และวิธีการในการบรรลุนโยบายที่กำหนดไว้
9. ผลกระทบต่อสังคม (6%) ประกอบด้วย การรับรู้ของบุคคลทั่วไปต่อองค์กร ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อคุณภาพ การดูแลสภาพแวดล้อม และการบำรุงรักษาทรัพยากรของโลก

ตัวแบบของ The European Model for Total Quality Management



แผนภาพที่ 12 : ตัวแบบของ The European Model for Total Quality Management

ที่มา : อ้างถึงใน Porter and Tanner, 1996 :123

### 4.3 การประเมินองค์การแบบสมดุล

หลังจากที่ Kaplan และ Norton ได้พัฒนา Balanced Scorecard ขึ้นในปี 1992 ได้มีนักวิชาการจำนวนมากนำแนวคิดนี้มาเป็นตัวแบบและแนวทางในการพัฒนาให้รูปแบบของ BSC มีความเหมาะสมและหลากหลายมากขึ้น โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งที่เป็นองค์การแสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร ในที่นี้ ผู้วิจัยได้

รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการต่างๆที่ศึกษา ค้นคว้า และมีผลงานเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ดังมีรายละเอียดดังนี้

### ความหมายของ Balanced Scorecard

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายและอธิบายเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ไว้หลากหลายแง่มุม ดังต่อไปนี้

Kaplan and Norton (1996 : 18) กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการโดยเป็นกรอบการทำงานในหลายมิติเพื่ออธิบายการนำไปใช้และกลยุทธ์การจัดการในทุก ๆ ระดับ โดยเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ แผนงานและตัวชี้วัดในกลยุทธ์ขององค์กร Balanced Scorecard จะบอกถึงเรื่องราวของกลยุทธ์องค์กร โดยให้กรอบในการแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

Daft (2001 : 300) กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นระบบการควบคุมการบริหารจัดการแบบองค์รวม (Comprehensive Management Control System) ซึ่งประกอบด้วย การทำให้เกิดความสมดุล (Balances) ของการประเมินผลหรือการวัดผลทางการเงิน (Financial Measures) กับการประเมินผลหรือการวัดผลทางด้านการปฏิบัติการ (Operational Measures) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

Robbins and Coulter (2002 : 565) กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการวัดผลการทำงาน โดยพิจารณาขอบเขตทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการบริหารภายใน และด้านบุคลากร/นวัตกรรม/การเจริญเติบโต ซึ่งสนับสนุนผลการปฏิบัติงานขององค์กร

Niven (2002 : 12) Balanced Scorecard คือ เครื่องมือในการวัดและประเมินผลขององค์กร ซึ่งพัฒนามาจากกลยุทธ์ขององค์กร เครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผลนี้ จะช่วยผู้บริหารในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เกี่ยวกับการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น Balanced Scorecard จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยทั้งในเรื่องระบบการวัด และประเมินผล (Measurement System) ระบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management System) และเครื่องมือในการสื่อสาร (Communication Tool)

พสุ เดชะรินทร์ (2545 : 4) กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่สำคัญทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยหลักการวัดและประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused)

दनัย เทียนพุดม (2545 : 24) กล่าวถึง Balanced Scorecard หรือ การประเมินองค์กรแบบสมดุลว่า เป็นระบบจัดการกลยุทธ์ หรือระบบควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งจะแปลภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์องค์กร (Strategies) ไปสู่ชุดของการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์และระบบการจัดการ โดยจะมุ่งไปสู่การวัดผลสำเร็จขององค์กรหรือธุรกิจ ทั้งที่เป็นวัตถุประสงค์ด้านการเงิน และไม่ใช้การเงิน ซึ่งจะครอบคลุมใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต

วีรวิช มาฆะศิริานนท์ (2546 : 28) กล่าวว่า Balanced Scorecard คือการให้ระดับคะแนนที่สะท้อนถึงสมดุลขององค์ประกอบต่าง ๆ ในผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น Balanced Scorecard จึงไม่ใช่แค่การบันทึกคะแนนผลลัพธ์ของการดำเนินงาน แต่จะเป็นตัวบ่งชี้ภาพที่คาดหวังในอนาคตขององค์กร รวมถึงภารกิจและกลยุทธ์ที่แต่ละหน่วยธุรกิจจะต้องดำเนินการ โดย Balanced Scorecard จะเป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการกำหนดแผนงานของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปปฏิบัติให้องค์กรมุ่งสู่ทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ต้องการ

สิทธิศักดิ์ พฤษพิบัติกุล (2546 : 15) กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นระบบการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่ง ประกอบด้วยมุมมองต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ Balanced Scorecard มีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางขององค์กร กลยุทธ์และเป้าหมายลงสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสารทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับในองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องต่อไป

วีระเดช เชื้อนาม (2549 : 15) สรุปความหมายของ Balanced Scorecard ว่าเป็นระบบบริหารความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์ควบคู่กับการเรียนรู้ของคนในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน การดำเนินงานภายใต้กรอบ Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง 4 มิติ คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ



ภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งเป็นทั้งกรอบการดำเนินงานและเครื่องมือวัดผลงาน

จากความหมายต่างๆที่นักวิชาการได้ให้ไว้พอสรุปความหมายของ Balanced Scorecard ได้ว่า หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่ใช้วัดประสิทธิผลในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร โดยอาศัยหลักการวัดและการประเมิน และเน้นการเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ กับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดย Balanced Scorecard ไม่ได้เป็นแค่เครื่องมือในการวัดและประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรทั้งหมด (Enterprise-wide Management System) ที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารองค์กรโดยอาศัยการวัดหรือการประเมินเป็นหลัก

Balanced Scorecard จึงเป็นกระบวนการในการประเมินผลการดำเนินงานที่ต้องมีการจัดทำตัวชี้วัด (KPI – Key Performance Indicators) เป็นกลไกสำคัญ การนำแนวคิดของ Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้กับองค์กรต่าง ๆ ย่อมมีวัตถุประสงค์และสถานการณ์ ตลอดจนบริบทที่แตกต่างกัน องค์กรบางแห่งใช้ Balanced Scorecard เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผล (Measurement) แต่บางแห่งอาจใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และบางแห่งถือว่า Balanced Scorecard เป็นระบบในการบริหารองค์กร (Management System)

### **ความสมดุลใน Balanced Scorecard**

Balanced แปลว่า สมดุล ซึ่งในที่นี้คำว่าสมดุล อาจพิจารณาได้ 2 นัย คือ (दनัย เทียนพุดม, 2545 : 24)

1. การสมดุลของกลยุทธ์ หมายถึง กลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit) กับกลยุทธ์ของหน่วยสนับสนุน (Strategic Supporting Unit) จะต้องมีความสมดุลกัน
2. การสมดุลในการวัดผลสำเร็จหรือวัดกลยุทธ์ซึ่งหมายถึง การวัดผลสำเร็จใน 2 มิติ จึงจะเกิดความสมดุลได้ คือ มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) กับมิติที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Financial Perspective) ซึ่งมิติที่ไม่ใช่การเงินจะมีอยู่ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

Scorecard แปลว่า บัตรคะแนน ซึ่งในความหมายจริง ๆ ก็คือ ระบบข้อมูลหรือการจัดทำบันทึกที่แสดงได้ว่ากลยุทธ์ที่ถูกวัดใน 2 มิติ (มิติด้านการเงินและมิติที่ไม่ใช่ด้านการเงิน) มีการจัดทำจริงๆ และบอกความก้าวหน้า หรือสามารถเทียบวัดได้กับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น

ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรปัจจุบัน ต้องให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงินด้วย เนื่องจากการใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลักไม่เพียงพอต่อการแข่งขันในยุคปัจจุบัน เพราะตัวชี้วัดด้านการเงินมีข้อจำกัดหลายประการเช่น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545 : 353)

1. ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในปัจจุบัน ได้แก่ ทรัพยากรหรือความสามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible resources and capabilities) เช่น ภาพพจน์ขององค์กร ความรู้ ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ตลอดจนความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินมาประเมินได้

2. ตัวชี้วัดด้านการเงินที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับมุมมองภายในองค์กรเช่น ความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการบริหารสินค้าคงคลัง แต่ตัวชี้วัดเหล่านี้ไม่สามารถที่จะวัดหรือประเมินปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน และกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กรได้ เช่น ความพึงพอใจและความเคลื่อนไหวของลูกค้า พฤติกรรมของคู่แข่ง เป็นต้น

3. การมุ่งเน้นตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นอย่างเดียว ทำให้ผู้บริหารและองค์กรมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงานในระยะสั้นมากกว่าการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาว เช่น มุ่งเน้นการลดต้นทุนและการส่งเสริมการขายเพื่อมุ่งกำไรให้กับองค์กร โดยละเลยการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาหรือการพัฒนาบุคลากร ที่จะเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันระยะยาว

4. ตัวชี้วัดด้านการเงิน เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นผู้บริหารทราบเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตหรือสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว (Lagging indicators) ในขณะที่ตัวชี้วัดด้านการบริหารอื่นๆ เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสหรือปัญหาในอนาคต ( Leading indicators )

Nile-Gorans Olve, Jan Roy และ Magnus Wetter ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Performance Drivers : A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard (1999 : 22-23) ถึงความสมดุลใน Balanced Scorecard ว่า การวัดประสิทธิผลขององค์กร น่าจะต้องเกิดจากการวัดผลหลายๆด้าน เพื่อให้เกิดความสมดุลขึ้น ซึ่งความสมดุลใน Balanced Scorecard จะมีความสมดุลในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ประการแรก เป็นความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดความสำเร็จทางการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ซึ่งในปัจจุบันนี้การวัดประสิทธิภาพทางการเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ

จำเป็นจะต้องมีความสมดุลกับแรงขับของประสิทธิภาพในอนาคตด้วย ทำให้องค์กรไม่มุ่งเน้นด้านในด้านหนึ่งมากเกินไป

ประการที่สอง เป็นความสมดุลระหว่างองค์ประกอบภายในและภายนอกองค์กร โดยที่ผู้ถือหุ้นในบริษัทและลูกค้าจัดเป็นองค์ประกอบภายนอก ในขณะที่พนักงานและกระบวนการภายใน จัดเป็นองค์ประกอบภายใน โดยที่แนวคิดของ Balanced Scorecard จะเน้นถึงความสำคัญของความสมดุลของความต้องการของบุคคลเหล่านี้ซึ่งมักจะตรงข้ามกัน

ประการที่สาม Balanced Scorecard มีความสมดุลในแง่ของการประกอบไปด้วยตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นทั้งในระยะสั้น (ภายใต้มุมมองด้านการเงิน) และในระยะยาว (ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา)

ประการสุดท้าย คือเป็นความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators) โดยที่ตัวชี้วัดที่เป็นผลจะแสดงประสิทธิภาพในอดีตที่ผ่านมา ตัวอย่างเช่น ความพึงพอใจของลูกค้า เราจะทราบความพึงพอใจของลูกค้าก็ต่อเมื่อเหตุการณ์นั้นผ่านไปแล้ว ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดที่เป็นผล มักรวมไปถึงการวัดของกระบวนการและกิจกรรมต่างๆ เช่น การส่งของที่ตรงเวลาจะแสดงถึงตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่เป็นผล Balanced Scorecard จะต้องมีการผสมผสานของตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและตัวชี้วัดที่เป็นผล การมีตัวชี้วัดที่เป็นผลโดยปราศจากตัวชี้วัดที่เป็นเหตุจะทำให้ไม่สามารถบอกได้ว่าเป้าหมายขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร ในขณะที่การมีตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ โดยปราศจากตัวชี้วัดที่เป็นผล จะเป็นการปรับปรุงในระยะสั้นทำให้ไม่สามารถแสดงให้รู้ว่าการปรับปรุงเหล่านี้จะนำไปสู่การปรับปรุงผลลัพธ์สำหรับลูกค้าและผู้ถือหุ้นหรือไม่ นอกจากนี้ การให้ความสำคัญทั้งตัวชี้วัดเป็นเหตุและผล จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ได้ถึงโอกาสหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

### หลักการของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เสนอกรอบการทำงานในมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) และมุมมองด้านไม่ใช่การเงิน (Nonfinancial Perspective) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับวัตถุประสงค์ระยะยาว ความสมดุลระหว่างผลที่ต้องการกับกลไกการปฏิบัติงานให้ได้ผลตามนั้น การสร้างระบบการบริหารงานตามวิธี Balanced Scorecard นี้ ต้องมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นหนึ่งเดียว

โดยการรวมกลยุทธ์ความสำเร็จขององค์การสู่การปฏิบัติ และการประสานงานของระดับหน่วยต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยภายใต้แต่ละมุมมองจะประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ได้แก่ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และกลยุทธ์ริเริ่ม ซึ่งมีรายละเอียดตามที่ พสุ เดชะรินทร์ (2546:26-27) ได้เสนอไว้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ เช่น
  - 1.1 วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity)
  - 1.2 วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ การรักษาลูกค้าเดิม การแสวงหาลูกค้าใหม่ การบริการที่รวดเร็ว ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น ชื่อเสียงของกิจการ
  - 1.3 วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว ตรงตามเวลา กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ
  - 1.4 วัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน วัฒนธรรมองค์การที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์การบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เช่น ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่า ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมดหรือจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection Rate) ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงาน ได้แก่ ระดับของความสามารถที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level)
3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่ต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ เช่น เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี เป้าหมายของจำนวนที่เสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต ต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วัน ต่อคนต่อปี เป็นต้น
4. กลยุทธ์ริเริ่ม (Strategic Initiatives) ในรูปแบบงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้น ที่องค์การจะต้องจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดเท่านั้น ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการ เช่น การขยายตัวเข้าสู่ตลาดต่างประเทศเพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 12 เป็นต้น

## ตัวอย่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และ กลยุทธ์ริเริ่มในองค์กรธุรกิจ

วัตถุประสงค์ Objectives	ตัวชี้วัด (Measures/KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline Data)	เป้าหมาย (Target)	กลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives)
ด้านการเงิน รายได้ที่เพิ่มขึ้น	รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา	8%	12%	ขยายตัวเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ
ด้านลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า	จำนวนลูกค้าที่หายไป	10%	5%	จัดทำระบบสมาชิกลูกค้า
ด้านกระบวนการภายใน กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ	อัตราของเสียจากการผลิต	8%	5%	จัดทำระบบ TQM ภายในโรงงาน
มุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต การพัฒนาทักษะของพนักงาน	จำนวนวันในการอบรมต่อคนต่อปี	5 วัน	15 วัน	จัดทำแผนอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 3 : แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ในแต่ละมุมมองของ BSC

ที่มา : พสุ เดชะรินทร์, 2545 : 23

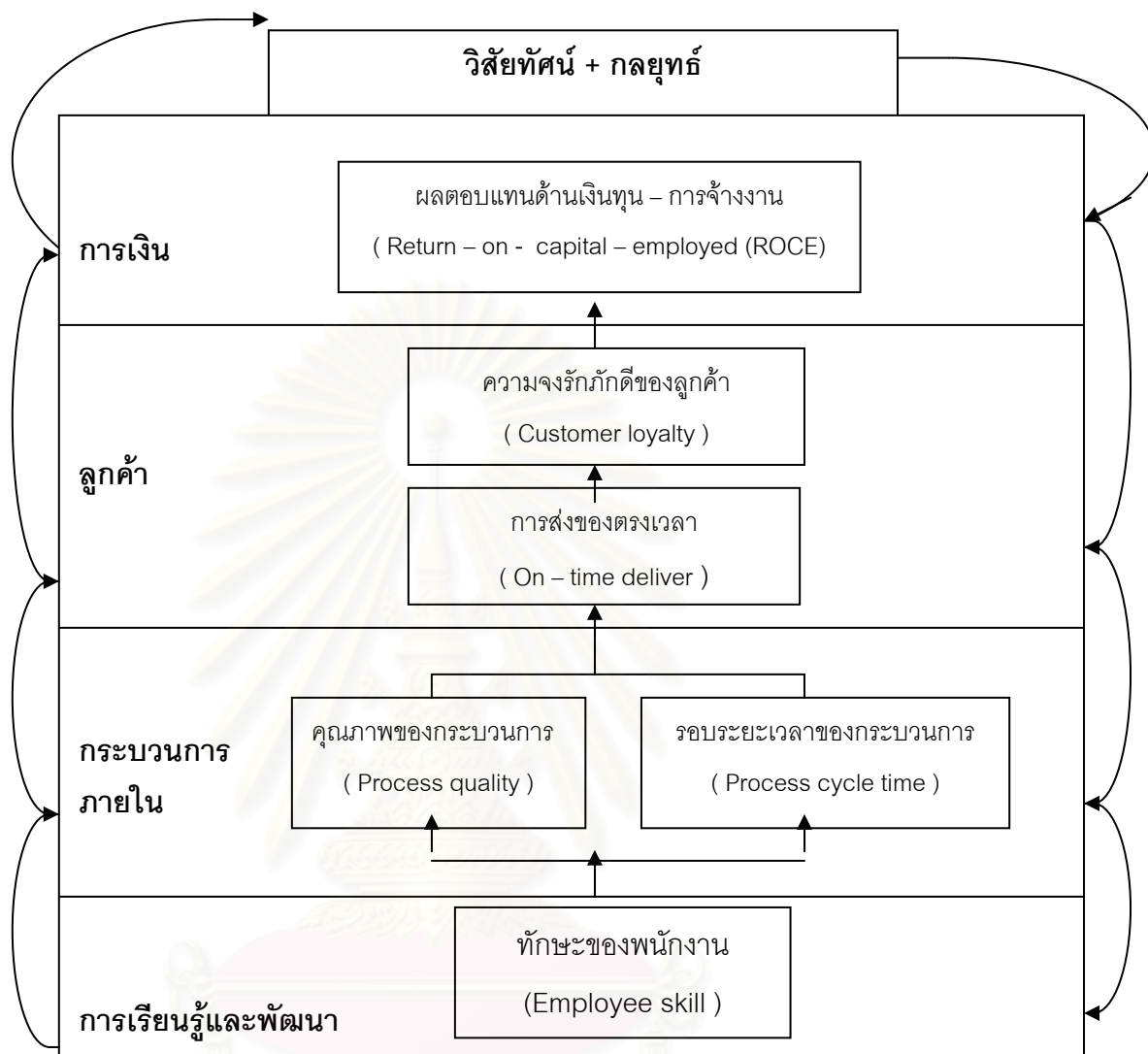
นับแต่ปี 1992 แนวคิดด้าน Balanced Scorecard ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และได้พัฒนาจากเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร มาเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบันพบว่า จุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ ไม่ได้อยู่ที่การวางแผนหรือการจัดทำกลยุทธ์ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (พสุ เดชะรินทร์, 2546 : 31) นิตยสาร Fortune ซึ่งเป็นวารสารชั้นนำด้านธุรกิจระบุว่า 70% ของผู้บริหารระดับสูง (CEO) ประสบความสำเร็จล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ที่มีอยู่ไปปฏิบัติ (Niven, 2002 : 9) การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องประกอบด้วยทั้งกลยุทธ์ที่ดี และความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ถ้าองค์กรมีเพียงกลยุทธ์ที่ดีอย่างเดียวย่อมไม่สามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ในขณะเดียวกันถ้ามีความสามารถในการปฏิบัติแต่ขาดกลยุทธ์ที่ดี ย่อมทำให้องค์กรขาดทิศทางที่

ชัดเจน และยังถ้าองค์การขาดทั้งกลยุทธ์ที่ดี และความสามารถในการปฏิบัติที่ดีด้วย องค์การนั้นย่อมจะประสบความล้มเหลวตั้งแต่ต้น

### ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของ Balanced Scorecard

คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของ Balanced Scorecard คือ การที่มุมมองทั้ง 4 มีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญที่ทำให้ Balanced Scorecard มีความแตกต่างจากเครื่องมือในการประเมินผลทั่วไป ซึ่ง Kaplan และ Norton ได้ให้เหตุผลของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลระหว่างมุมมองทั้ง 4 ว่าเป็นความสัมพันธ์ทั้งจากระดับบนลงล่าง และจากระดับล่างขึ้นบน โดย Kaplan และ Norton (1996: 31, 2001 :76-77) อธิบายว่า เริ่มจากการที่ระบุให้ได้ว่า อะไรคือสิ่งที่ผู้ถือหุ้นและลูกค้าขององค์กรต้องการ และกำหนดออกมาเป็นวัตถุประสงค์ด้านการเงิน หลังจากนั้นต้องระบุให้ได้ว่าลูกค้าในกลุ่มเป้าหมายที่จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดรายได้ที่เพิ่มขึ้น หรือกำไรสูงสุด คือใคร และกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดด้านลูกค้า หลังจากนั้น ระบุถึงกระบวนการบริหารภายในที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน ที่จะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และระบุถึงความสามารถที่จะใช้ในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหาร โดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะของบุคลากร ตลอดจนเทคโนโลยี และบรรยากาศภายในองค์กร ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงานทั้งหมด เพื่อให้การบริหารจัดการบรรลุวัตถุประสงค์ ในทางกลับกัน ในองค์กรที่พนักงานมีทักษะและความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี และเทคโนโลยีที่ทันสมัย จะส่งผลให้กระบวนการบริหารภายในเกิดประสิทธิภาพ และส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ การที่ลูกค้ามีความพึงพอใจก็จะส่งผลให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้น มูลค่าของผู้ถือหุ้นมากขึ้น และนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรในที่สุด

จะเห็นได้ว่า มุมมองทั้ง 4 มีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล ดังแสดงในแผนภาพที่ 13 ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญที่ทำให้ Balanced Scorecard มีความแตกต่างจากเครื่องมือในการประเมินผลทั่วไป



แผนภาพที่ 13 : แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ( Cause and Effect Relationship )  
ที่มา : ดัดแปลงจาก Kaplan and Norton, 1996 : 31

### การพัฒนาตัวชี้วัด และการสร้างแผนที่กลยุทธ์

ในการพัฒนาตัวชี้วัดตามแนวทางของ Balanced Scorecard จะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง โดยจะต้องพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ตัวชี้วัดใดสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ตัวชี้วัดที่ดีควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2545: 66-68)

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

2. แสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเกิดขึ้น ก็จะก่อให้เกิดปัญหาแก่องค์กร

3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งทางด้านการเงิน และไม่ใช่นับด้านการเงิน

4. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ และผล

5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว

6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร

7. เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป

8. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี

9. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

นอกจากนี้ควรมีการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดด้วย ซึ่งสามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ต่างๆ แล้วให้คะแนนคุณภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัวภายใต้เกณฑ์นั้นๆ เกณฑ์ที่นิยมใช้ เช่น (พสุ เดชะรินทร์, 2545: 66-68)

1. ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่

2. ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความถูกต้องและแม่นยำเพียงใด

3. ความทันสมัยของข้อมูล (Timeliness of Data) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความทันสมัยหรือไม่

4. ค่าใช้จ่ายในการเก็บรวบรวมข้อมูล (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลมาสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว มีค่าใช้จ่ายในการจัดหามากหรือน้อยเพียงไร และมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวชี้วัดนั้นๆ

5. ความชัดเจนของตัวชี้วัด (Clarity of KPI) เป็นการประเมินว่าตัวชี้วัดนั้นๆ มีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจร่วมกันของทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่

6. ตัวชี้วัดนั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการจะวัดจริงหรือไม่ (Validity of KPI)



7. ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability of KPI)

8. ตัวชี้วัดนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดอื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่ (Relationships with other KPIs)

สมชัย ศรีสุทธิยากร (2548) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะตัวชี้วัดที่ดีไว้ในการบรรยายหัวข้อเรื่อง การวัดผลองค์กรแบบสมดุล ว่า ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องประกอบไปด้วย

1. ความครบถ้วนสมบูรณ์ (Completeness) ครอบคลุมประเด็น และมีมิติต่างๆ ที่ต้องการจะวัด

2. มีความชัดเจน (Clarity) โดยบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาสาระที่ต้องการจะวัดได้ตรงกัน ทั้งผู้วัดและผู้ถูกวัด

3. สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม (Measurability) โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นตัวเลขที่สามารถเก็บรวบรวมได้ มีตัวเลขบอกถึงความแตกต่างของสิ่งที่วัดได้

4. มีจุดเน้นที่ชัดเจน (Focus) โดยมุ่งที่ผลผลิตและผลลัพธ์มากกว่ามุ่งวัดที่กระบวนการ

5. ความเป็นปรนัย (Objectivity) โดยใช้ความเห็นของบุคคลน้อยที่สุด

6. มีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ (Relevant) และเห็นถึงประโยชน์ที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไข

7. อำนวยในการจำแนกความแตกต่าง (Discriminate) ของเครื่องมือวัด ต้องทำให้เห็นถึงความแตกต่างของสิ่งที่มีความแตกต่างได้

8. สามารถควบคุมได้ (Controllable) โดยเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรหรือหน่วยงานสามารถทำให้เกิดผลได้ด้วยตนเอง

9. มีความตรงประเด็นในสิ่งที่ต้องการจะวัด (Validity)

10. มีความแน่นอน ความน่าเชื่อถือของตัววัด (Reliability) โดยวัดกี่ครั้งก็จะได้ผลเหมือนเดิม

11. มีความสอดคล้องกับช่วงเวลาของการดำเนินงาน (Time Perspective)

12. สามารถสื่อสารให้คนในองค์กรเกิดความเข้าใจตรงกันได้ (Communicability)

13. มีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบต่างๆที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร และช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนในองค์กร (Driver-Chain Status)

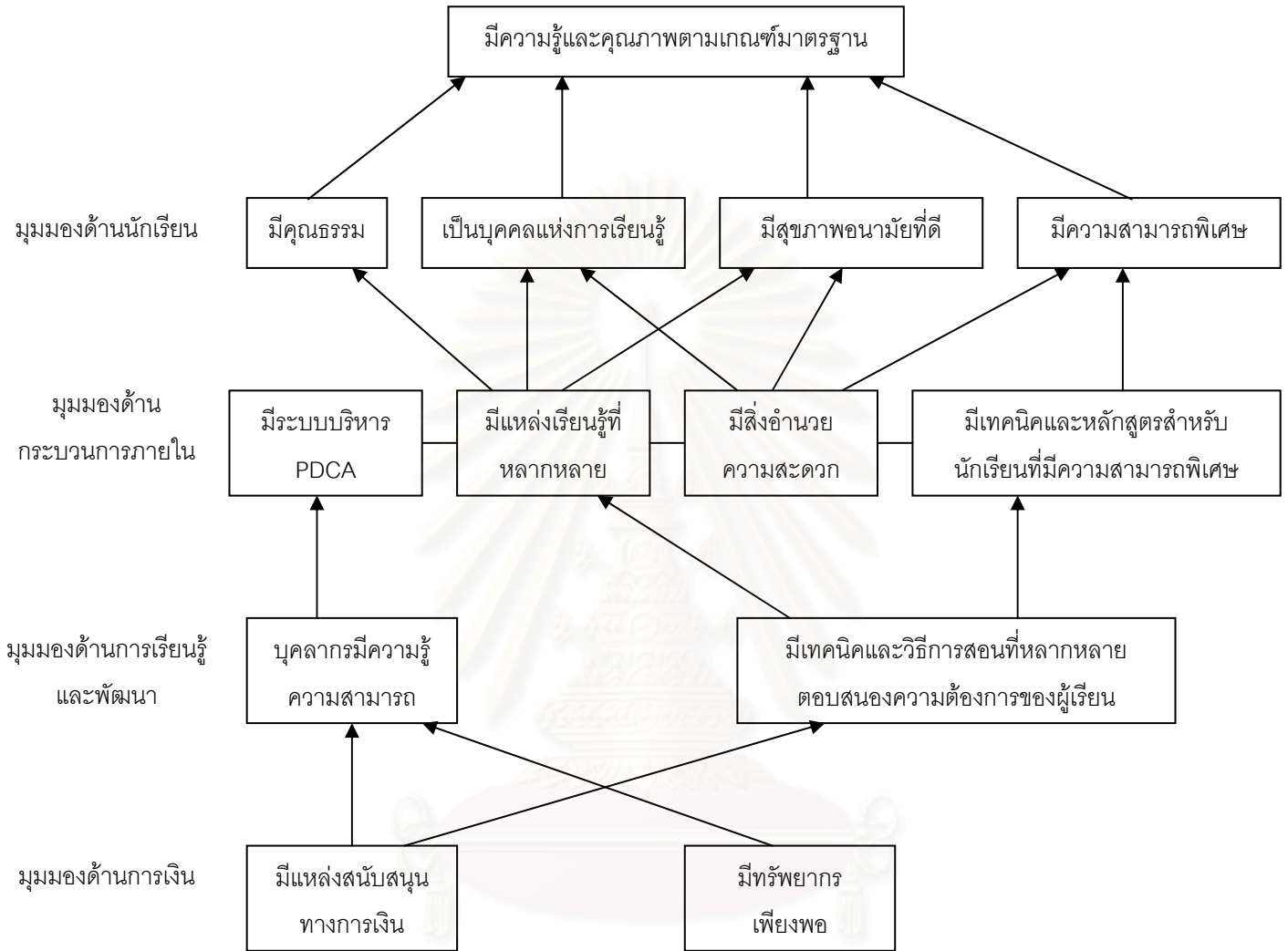
## การสร้างแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

แผนที่กลยุทธ์จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของวัตถุประสงค์กลยุทธ์แต่ละมุมมอง ซึ่งจะนำไปสู่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร แผนที่กลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจและชัดเจนในเรื่องกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น โดยมองว่ากลยุทธ์เป็นสมมติฐาน (strategy as hypothesis) ที่ผู้บริหารขององค์กรสร้างขึ้น (Kaplan and Norton, 2001: 75-76) ดังนั้นในการทดสอบสมมติฐานของกลยุทธ์ ผู้บริหารสามารถที่จะนำข้อมูลของตัวชี้วัดแต่ละตัวภายใต้วัตถุประสงค์มาใช้ในการพิสูจน์สมมติฐานที่ตั้งไว้ และถ้าระบบฐานข้อมูลขององค์กรมีความพร้อม และข้อมูลของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีการนำเข้าสู่ตลอดเวลา ผู้บริหารย่อมสามารถที่จะทดสอบสมมติฐานของกลยุทธ์ได้ในขณะนั้น (Real-time testing of strategy) และเมื่อทดสอบแล้วพบว่าสมมติฐานที่วางไว้ผิดพลาด ก็สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ หรือตัวชี้วัด หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ทันที่ การจัดทำแผนที่กลยุทธ์จึงช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสเรียนรู้และทดสอบกลยุทธ์ขององค์กรจากข้อมูลที่แท้จริง ทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารขึ้นอยู่กับข้อมูลและข้อเท็จจริงมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรเกิดการเรียนรู้และเกิดความรู้ใหม่ขึ้นในองค์กร (Organizational Learning and Knowledge Creation)

การพัฒนาแผนที่กลยุทธ์สามารถดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2545)

1. องค์กรจะต้องตัดสินใจว่าจะประกอบด้วยมุมมองกี่มุมมอง อาจยึดตามแนวคิดของ Kaplan & Norton ที่ประกอบด้วย 4 มุมมอง หรือพัฒนามุมมองขององค์กรขึ้นมาเองก็ได้
2. นำมุมมองทั้ง 4 มาจัดเรียง โดยพิจารณาความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของแต่ละมุมมอง ถ้าเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร อาจเรียงมุมมองจากด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา แต่ถ้าเป็นองค์กรที่ไม่ได้มุ่งแสวงหาผลกำไรหรือองค์กรของรัฐ อาจเรียงมุมมองจากด้านลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และการพัฒนา และการเงิน เป็นต้น
3. วัตถุประสงค์แต่ละประการภายใต้แต่ละมุมมอง จะถูกเชื่อมโยงด้วยหลักของเหตุและผล ภายหลังจากที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละมุมมองแล้ว จะต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์แต่ละประการในรูปของเหตุและผล เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าการบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้านจะสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด และวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างไร

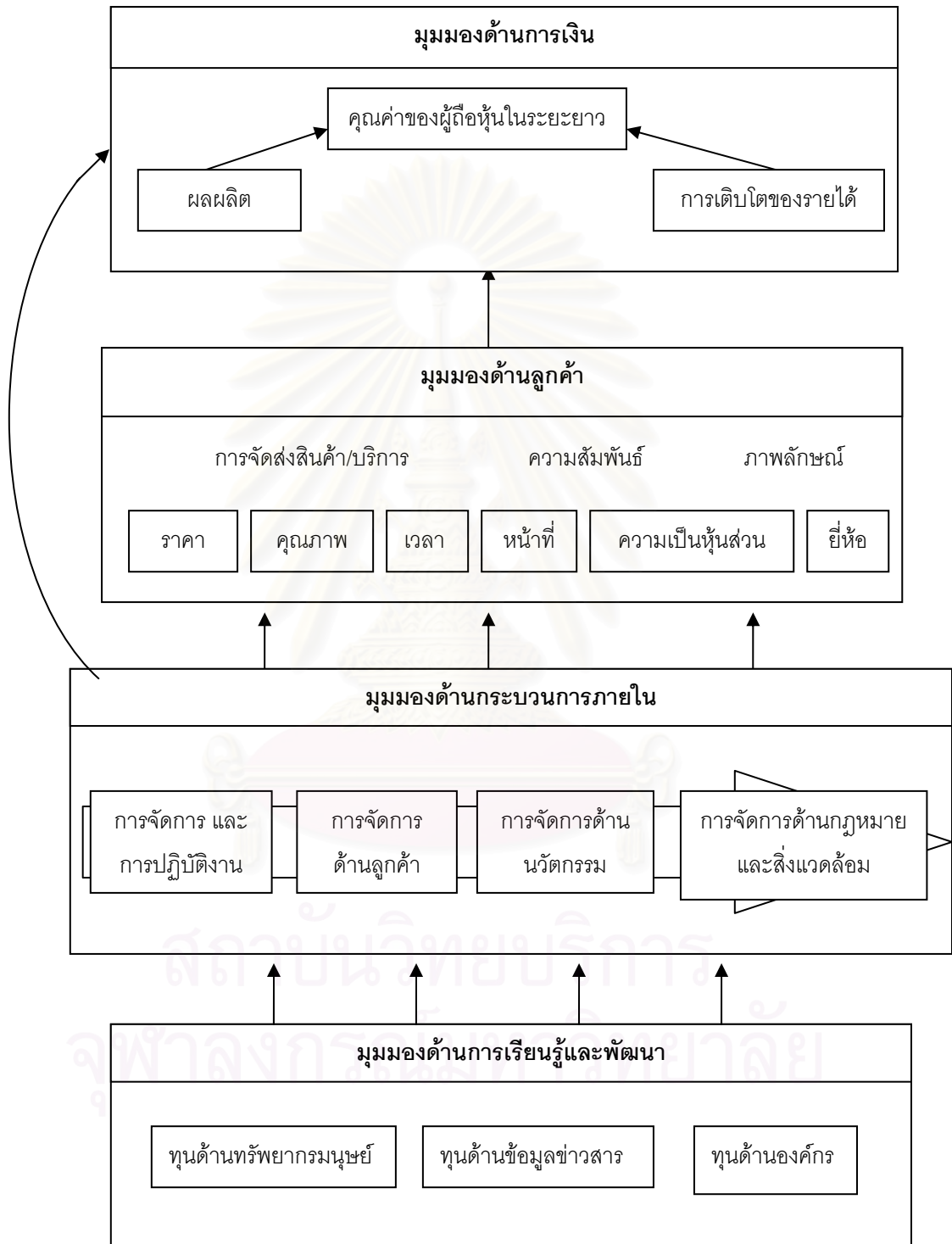
ตัวอย่างการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ระดับสถานศึกษา



แผนภาพที่ 14 : ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ระดับสถานศึกษา

ที่มา : วีระเดช เชื้อนาม , 2547:33

## ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจ



แผนภาพที่ 15 : ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจ

ที่มา : ดัดแปลงจาก Kaplan and Norton (2004:31)

## กระบวนการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard

ในปัจจุบันการจัดทำ Balanced Scorecard จึงมักต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการทางด้านกลยุทธ์ก่อน นั่นคือ การวิเคราะห์ทางด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) หลังจากที่ได้กลยุทธ์หลักขององค์กรแล้ว จึงจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งแผนที่ทางกลยุทธ์จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard โดยสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร ขั้นตอนต่อไปจึงจะกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมาย และแผนงานหรือโครงการที่จะดำเนินการของวัตถุประสงค์แต่ละประการ อย่างไรก็ตาม นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard ไว้แตกต่างกันไป โดยวีระเดช เชื้อนาม ได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง เขย่า Balanced Scorecard (2547:38-43) เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard ตามความเห็นของนักวิชาการแต่ละท่านไว้ดังนี้

1) Kaplan and Norton ได้แบ่งกระบวนการจัดทำ ออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ทบทวนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 การเลือกหน่วยงานและกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ของแต่ละแผนก/ฝ่าย เข้าเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือองค์กร

ระยะที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และการวัดผล

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และการวัดผล 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 5 พิจารณาเกี่ยวกับการจัดวัตถุประสงค์ และมุมมอง

ระยะที่ 3 ออกแบบวิธีวัด

ขั้นตอนที่ 6 เชื่อมโยงวิธีการวัดผลแต่ละมุมมอง

ขั้นตอนที่ 7 พิจารณากลยุทธ์ ร่างวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และการวัดผล

ระยะที่ 4 นำแผนการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 8 กำหนดเป้าหมาย และจัดทำแผนการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 9 ประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์กลยุทธ์ และการวัดผลครั้งสุดท้ายก่อนจะออกไปปฏิบัติจริง

## ขั้นตอนที่ 10 บูรณาการกับระบบบริหารของหน่วยงาน

2) Howard Rohm นำเสนอขั้นตอนการจัดทำ Balanced Scorecard สำหรับหน่วยงานภาครัฐไว้ 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินองค์การ เป็นการคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคองค์การ ความสามารถบุคลากร ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ผลลัพธ์ ความต้องการ และความจำเป็นของชุมชน

2. การกำหนดกลยุทธ์ โดยกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และประเมินกลยุทธ์ตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

3. การกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ โดยกำหนดจากกลยุทธ์องค์การแล้วแบ่งมุมมองออกเป็นมุมมองด้านต่างๆ

4. สร้างแผนที่กลยุทธ์ โดยเขียนความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์กลยุทธ์ตามมุมมองที่กำหนดไว้

5. วัดผลงาน เป็นการพิจารณาว่าจะวัดผลผลิตและผลลัพธ์อะไรบ้าง การวัดผลผลิตมุ่งเน้นการวัดผลิตภัณฑ์และผลงานที่เกิดจากการให้บริการ ส่วนผลลัพธ์จะวัดการบริหารงาน การบรรลุสัมฤทธิ์ผล ความสำเร็จ และผลกระทบ

6. การกำหนดแผนงาน เป็นการคิดกิจกรรมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ โดยการคิดแผนงาน/โครงการต่างๆ แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญ แล้วเลือกเป็นแผนงาน/โครงการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งกำหนดงบประมาณควบคู่ไปด้วย

7. กำหนดซอฟต์แวร์ เพื่อใช้ในการบริหารงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และการรายงานว่ามีความซับซ้อนเพียงใด

8. กำหนดความรับผิดชอบ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรมีการกำหนดความรับผิดชอบทั้งในด้านวัตถุประสงค์ การวัดผล เป้าหมาย แผนงานในแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับองค์การ หน่วยงาน แผนก บุคคล รวมทั้งการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์การไปสู่หน่วยปฏิบัติ ทั้งในด้านกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการวัดผล

9. การประเมินผลและการเปลี่ยนแปลง

3) ญัฐพล ขวลิขิตชิน และ ปราโมทย์ ศุภปัญญา กล่าวถึงขั้นตอนการจัดทำ Balanced Scorecard ว่าประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. ทำรายการวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองเพื่อดูว่าแต่ละมุมมองที่จะนำมาวัดผลการดำเนินงานมีวัตถุประสงค์อย่างไร

2. หาตัวที่ใช้วัดผลของแต่ละวัตถุประสงค์ว่าแต่ละวัตถุประสงค์จะใช้อะไรเป็นตัววัด

3. แปลงตัวที่ใช้วัดผลออกมาเป็นตัวเลข หาความเชื่อมโยงตัววัดที่ดีที่สุด ถ้ามีการซ้ำซ้อนกันก็ตัดออกบ้าง

4) พรสวรรค์ รุ่งเจริญกิจกุล กล่าวถึงขั้นตอนการจัดทำ Balanced Scorecard ไว้ 9 ขั้นตอน คือ

1. พิจารณาลักษณะของหน่วยงานเพื่อทบทวนบทบาท ความต้องการขององค์กรเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ อาจใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้บริหาร วิจัย สัมมนา SWOT Analysis ผลจากการศึกษาจะช่วยให้ทราบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งเป้าประสงค์และกลยุทธ์ด้วย

2. กำหนดและยืนยันวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้คนในองค์กรมุ่งความสนใจไปยังจุดที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ

3. กำหนดมุมมองตามโมเดลของ Kaplan และ Norton ที่ได้กำหนดไว้ 4 มุมมอง

4. การแตกวิสัยทัศน์ให้เป็นแต่ละมุมมอง และกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

5. บ่งชี้ปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จ และจัดเรียงลำดับความสำคัญ

6. กำหนดตัวชี้วัด

7. กำหนด Balanced Scorecard โดยแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ นับตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายกลยุทธ์ ปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จ และตัวชี้วัด

8. การจัดทำแผนปฏิบัติการ เป็นขั้นนำภาพรวมมาจัดทำแผนที่เป็นรูปธรรม มีความชัดเจนด้านการปฏิบัติจริง และงบประมาณที่ต้องใช้จริง

9. การดำเนินงานตาม Balanced Scorecard ในขั้นนี้มุ่งเน้นไปที่การควบคุม ติดตาม กำกับการทำงานตามแผนปฏิบัติการ สิ่งที่เป็นในขั้นตอนนี้คือ ระบบการรายงานที่ต้องมีความเข้มแข็ง รวดเร็ว และถูกต้อง โดยเฉพาะควรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการควบคุม และติดตามการทำงาน

5) พลุ เดชะรินทร์ (2546) กล่าวถึงกระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard ไว้ 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ คือการทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร
2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักสำคัญขององค์กร
3. กำหนดมุมมอง วิเคราะห์และกำหนดว่า ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. จัดทำแผนที่กลยุทธ์ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมอง โดยพิจารณาว่าการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของหน่วยงานได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ใดบ้าง
5. ยืนยันแผนที่กลยุทธ์ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่กลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
6. กำหนดรายละเอียดของการวัด ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านตัวชี้วัด ฐานข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งแผนงานหรือกิจกรรม/โครงการที่จะต้องทำ
7. กำหนดตัวชี้วัดผลงาน เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จ แล้วสามารถแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารระดับรองลงไป เพื่อให้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงาน/โครงการ และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารระดับรองๆลงไปเพื่อให้พนักงานทุกคนมีตัวชี้วัดประจำตัว (Personal Scorecard) เป็นการทำการแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรไปสู่ตัวชี้วัดระดับผู้บริหารหรือพนักงาน จะทำให้ตัวชี้วัดในการดำเนินงานของผู้บริหารทุกระดับและหน่วยงานทุกหน่วยมีความสอดคล้องกับขององค์กร โดยอาจทำได้ในลักษณะ Top-Down Approach โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดว่า ตัวชี้วัดของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบด้วยอะไรบ้าง หรือผู้บริหารและพนักงาน ร่วมกันในการกำหนดตัวชี้วัดของพนักงานแต่ละคน โดยจะต้องสอดคล้องกับตัวชี้วัดของผู้บริหารและขององค์กร



แผนที่ทางกลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย	กลยุทธ์ริเริ่ม (แผนงาน)
	รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่ม	รายได้จากลูกค้าใหม่/รายได้ทั้งหมด	10%	15%	-ขยายตัวเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ
	รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่ม	-จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น -ยอดขายต่อลูกค้า 1 ราย	2,000 ราย 100,000 บาท	2,500 ราย 150,000 บาท	-ออกpromotion ใหม่ -เพิ่มบริการที่หลากหลาย
	การบริการที่ดี	-อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า -ความเร็วในการให้บริการ	ไม่เกิน 20% ไม่เกิน 1 ชม.	ไม่เกิน 15% 50 นาที	-นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ -จัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า
	การจัดส่งที่รวดเร็ว	ร้อยละของการส่งของไม่ตรงเวลา	ไม่เกิน 20%	ไม่เกิน 15%	-นำระบบ Bar-Code มาใช้
	การพัฒนาทักษะของพนักงาน	-จำนวนวันในการอบรมต่อปี -อัตราการเข้า-ออก	7 วัน 15%	10 วัน 10%	-จัดทำแผนงานอบรมอย่างต่อเนื่อง -จัดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์
	การบริการที่ดี	ราคาเหมาะสม			
	กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว	กระบวนการผลิตที่ดี			

ตารางที่ 4 : การกระจายแผนที่กลยุทธ์สู่วัตถุประสงค์, ตัวชี้วัด, เป้าหมาย และ แผนงาน

ที่มา : พสุ เดชะรินทร์, 2546 : 41

6) Olive, Roy and Wetter (1999:48) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการพัฒนา Balanced Scorecard ไว้ดังนี้

1. กำหนดลักษณะของอุตสาหกรรม อธิบายการพัฒนาของอุตสาหกรรม และบทบาทของบริษัท เป้าหมายของขั้นตอนนี้ก็คือการพัฒนาคุณลักษณะและความต้องการของอุตสาหกรรมและเพื่อที่จะเข้าใจได้ชัดเจนถึงสถานะและบทบาทขององค์กร ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในอนาคต อาจใช้วิธีการของ SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ผลที่ได้จากการวิเคราะห์จะทำให้เข้าใจองค์กร เข้าใจสถานะของตนเองได้อย่างถ่องแท้ เพื่อจะได้กำหนดวัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงานในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

2. กำหนดและยืนยันวิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดทำ Balanced Scorecard มักจะเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดและยืนยันวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องตั้งแต่แรก หลังจากที่กำหนดวิสัยทัศน์แล้วจะต้องมีการยืนยันจากผู้มีส่วนร่วมแต่ละคนว่ามีความเข้าใจวิสัยทัศน์อย่างไร ดังนั้นทุกคนจะต้องนำเสนอภาพขององค์กรในอนาคตจากมุมมองทางด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

3. กำหนดมุมมอง หลังจากที่ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์และแนวคิดของธุรกิจแล้ว ก็ถึงเวลาที่พิจารณามุมมองที่จะใช้ในการสร้าง Balanced Scorecard การเลือกมุมมองควรเน้นที่เหตุผลทางด้านธุรกิจ ความชัดเจนของความสัมพันธ์ท่ามกลางมุมมองที่แตกต่างกัน การพัฒนามุมมองจะแสดงให้เห็นแนวทางการจัดการเพื่อที่จะพัฒนาองค์กร ผลิตภัณฑ์ และการบริการ และการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า

4. การแตกวิสัยทัศน์ในแต่ละมุมมองและกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ จุดมุ่งหมายของขั้นตอนนี้ก็คือการแปลงวิสัยทัศน์ซึ่งมักเป็นนามธรรมให้อยู่ในรูปของรูปธรรมที่สามารถจับต้องได้ ข้อได้เปรียบของ Balanced Scorecard ก็คือการทำให้ง่ายขึ้นในการจำแนกวิสัยทัศน์ลงไปสู่การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งคนในองค์กรสามารถรู้สึกได้ มีความเข้าใจและยินดีที่จะทำงานร่วมกัน

5. กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ เมื่อได้มีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองแล้ว องค์กรจะต้องพิจารณาว่าอะไรเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จนี้จะนำไปสู่การพัฒนาตัวชี้วัดต่อไป

6. พัฒนาตัวชี้วัด แสดงสาเหตุและผล และจัดความสมดุล สิ่งที่ควรคำนึงในการกำหนดตัวชี้วัดคือ ตัวชี้วัดจะต้องไม่กำกวมและกำหนดได้อย่างชัดเจนทั่วองค์กร ตัวชี้วัดที่ใช้จะต้องครอบคลุมเพียงพอ ซึ่งรวมไปถึงความครอบคลุมในกลยุทธ์และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดที่ใช้ในมุมมองที่แตกต่างกันจะต้องมีการเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน ตัวชี้วัดจะต้องมีประโยชน์ต่อการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดต้องง่าย มีขอบเขตที่ไม่ซับซ้อน และต้องสามารถใช้ตัวชี้วัดนี้ในระบบที่แตกต่างกัน สิ่งที่ทำหายที่สุดในการพัฒนาตัวชี้วัดก็คือ การหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล เพื่อที่จะสร้างความสมดุลท่ามกลางตัวชี้วัดที่แตกต่างกันในมุมมองที่เลือกไว้ ซึ่งตัวชี้วัดในมุมมองที่แตกต่างกันจะต้องสนับสนุนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กรทั้งหมด

7. กำหนดระดับขั้นสูงสุดของ Balanced Scorecard เพื่อให้ได้รับการยอมรับและการนำเสนอให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับทราบโดยทั่วกัน และเพื่อให้การนำไปใช้มีประสิทธิภาพ ทุกคนในองค์กรจะต้องได้รับทราบถึงแนวทางในการทำงานและแนวคิดในการพัฒนา Balanced Scorecard

8. การแตกย่อยของ Balanced Scorecard และตัวชี้วัดลงไปในระดับหน่วยองค์กร Balanced Scorecard ที่ใช้ในระดับบน ควรจะได้มีการแยกย่อยลงไปในระดับล่างด้วย ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร เช่นถ้าในองค์กรมีระดับที่แตกต่างกัน 5 ระดับ คือ องค์กร หน่วยงาน ภาควิชา กลุ่มทำงาน และส่วนตัว ก็จำเป็นที่จะต้องให้พนักงานเหล่านี้ได้เห็นภาพที่ชัดเจนว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรและเป้าหมายทั้งหมดมีผลกระทบต่อการทำงานในแต่ละวันอย่างไร จึงมีความจำเป็นที่จะต้องแตก Balanced Scorecard ลงไปสู่ในแต่ละระดับ ถ้าองค์กรมีลักษณะแบบราบและเล็ก ทุกคนในองค์กรสามารถมองเห็นผลกระทบของ Balanced Scorecard จากการทำงาน ก็ไม่จำเป็นที่จะต้องมีการแตก Balanced Scorecard ลงไปอีก

9. กำหนดเป้าหมาย จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายสำหรับทุกๆตัวชี้วัด เพื่อจะได้ตรวจสอบการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและทำกิจกรรมที่จำเป็นได้ทันเวลา สิ่งที่เป็นก็คือ เป้าหมายเหล่านี้จะต้องตรงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ทั้งหมด และจะต้องไม่มีความขัดแย้งซึ่งกันและกัน จึงควรที่จะมีการสร้างระบบของความรับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด โดยระบบดังกล่าวจะต้องตอบคำถามเหล่านี้ได้ คือ ด้วยวิธีอะไร สำหรับหน่วยงานไหน บ่อยแค่ไหน และโดยใคร

10. วางแผนการปฏิบัติ การทำให้ Balanced Scorecard สมบูรณ์ จะต้องมีการกำหนดขั้นตอนในการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การวางแผนการปฏิบัตินี้จะต้องรวมไป

ถึงความรับผิดชอบของบุคคล ตารางเวลา และการรายงานสรุป ควรที่จะมีการกำหนดลำดับความสำคัญก่อนหลังและตารางเวลา เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงสิ่งคาดหวังที่ไม่ได้กล่าวถึงอีกมากมาย

11. การนำ Balanced Scorecard ไปใช้ เพื่อรักษาความสนใจใน Balanced Scorecard ไว้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการติดตามอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อที่จะได้ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการตามที่ตั้งใจไว้ตั้งแต่เริ่มต้น ฉะนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการอำนวยความสะดวกในการรายงานผลและการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับในการศึกษาการพัฒนากรอบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ผู้วิจัยกำหนดกระบวนการและขั้นตอนการพัฒนา Balanced Scorecard ออกเป็น 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก ในส่วนที่เป็นโอกาสและอุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายใน ในส่วนที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน ต่อการดำเนินงานขององค์การ นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาใช้ในการจัดทำ SWOT Analysis และจัดทำ SWOT MATRIX ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจสถานะขององค์การตามความเป็นจริง
2. การทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และ กลยุทธ์หลักขององค์การ จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ตามข้อ 1
3. การกำหนดมิติในการประเมินองค์การแบบสมดุลเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านผู้เรียน 2) มิติด้านกระบวนการภายใน 3) มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา 4) มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยให้ทั้ง 4 มิติ มีความสัมพันธ์ สอดคล้องเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน ในการวางรูปแบบของมิติทั้ง 4 กำหนดให้มิติด้านงบประมาณและทรัพยากรเป็นมิติพื้นฐานด้านล่างสุด โดยมีความเชื่อว่าการบริหารจัดการด้านงบประมาณและทรัพยากรที่ดี จะส่งผลต่อมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และเมื่อเกิดการเรียนรู้และพัฒนาความรู้อย่างทั่วถึงภายในองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ ซึ่งได้แก่มิติด้านกระบวนการภายใน และทั้ง 3 มิติจะส่งผลต่อมิติด้านผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การในที่สุด
4. การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่องค์การต้องการจะบรรลุภายใต้แต่ละมิติที่กำหนดไว้ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติต้องคำนึงถึงคุณค่าที่จะนำเสนอทั้งที่

เป็นคุณค่าที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน (Basic Values) และ คุณค่าที่ก่อให้เกิดความแตกต่างในสายตา ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ( Differentiation Values)

5. การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) โดยนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มาจัดกลุ่มลงในแต่ละมิติ และอธิบายความสัมพันธ์เพื่อแสดงความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างกันโดยใช้เส้นทางสู่ความสำเร็จในรูปแบบที่ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เรื่องใดที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตัวอื่น ๆ มาก จะเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินงานและให้ค่าน้ำหนักคะแนนในการวัดและประเมินผลมากกว่า วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อื่นๆ

6. การพัฒนาและจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัด โดย

6.1 กำหนดตัวชี้วัด ( Key Performance Indicators - KPI) เป็นการกำหนดวิธีวัดความสำเร็จตามกลยุทธ์ โดยวิเคราะห์ให้รู้ว่าจะใช้วิธีการใดในการที่จะทำให้อัตราประสิทธิผลเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนที่กลยุทธ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

6.2 วิเคราะห์บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานตามตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นเพื่อหาผู้รับผิดชอบหลัก (Owner) และผู้สนับสนุน (Supporter) ของตัวชี้วัดแต่ละตัว

6.3 กำหนดน้ำหนักคะแนนของมิติการประเมินทั้ง 4 มิติ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดทุกตัวในทั้ง 4 มิติรวมกันจะมีค่าน้ำหนักคะแนนรวมเป็น 100 %

6.4 จัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัด ( KPI Templates) เพื่ออธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัดทุกตัว เพื่อให้คนในองค์กรเกิดความเข้าใจตรงกัน ประกอบด้วย ความหมายของตัวชี้วัด สูตรการคำนวณ เป้าหมาย ข้อมูลพื้นฐาน เกณฑ์ความสำเร็จ ผู้รับผิดชอบ หน่วยงานที่จัดเก็บข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูล

7. การจัดทำกลยุทธ์ริเริ่ม (Strategic Initiatives) ในรูปของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และนำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมนั้นๆไปปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงรายละเอียดเข้ากับงบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปี

8. การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรผ่านทางระบบการวัดผลงาน มีการกำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ความสำเร็จของประสิทธิผลองค์กร สร้างเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน และคิดค่าคะแนนผลการดำเนินงานที่ได้

9. การนำผลการประเมินมาใช้ในการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนากลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน และ แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม

10. การรายงานผลการดำเนินงานโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผลข้อมูล และนำเสนอข้อมูล ในการรายงานผลการดำเนินงาน ให้รายงานต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และนำเสนอในการประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน รูปแบบการรายงานและนำเสนอผลการดำเนินงานควรใช้รูปภาพ กราฟ แผนภูมิ ตาราง ตัวเลข ประกอบการบรรยาย เพื่อให้เห็นผลการประเมินในแต่ละช่วงเวลาอย่างชัดเจน

### ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดทำ Balanced Scorecard

การนำ Balanced Scorecard มาใช้จะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้ ( Olive, Roy, & Wetter, 1999: 318-324)

1. การได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วม (Support and Participation) การทำให้องค์กรทั้งหมดมีความรู้สึกรู้ว่าผู้บริหารระดับสูงเห็นด้วยกับแนวความคิดของ Balanced Scorecard โดยที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องจัดหาแหล่งข้อมูล ทั้งในเรื่องของการให้เวลาและการฝึกอบรมเกี่ยวกับการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ จุดมุ่งหมายอีกอย่างหนึ่งที่จะทำให้การจัดทำ Balanced Scorecard ประสบความสำเร็จก็คือ การทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและการติดต่อสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร โดยที่แต่ละคนจะต้องทราบว่า จะช่วยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ได้อย่างไร

2. การจัดลำดับความสำคัญ (Priority) การนำ Balanced Scorecard มาใช้อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กร ดังนั้นเวลาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องอธิบายจุดมุ่งหมายและความสัมพันธ์ของ Balanced Scorecard กับโครงการอื่นๆที่เกิดขึ้นมาก่อนแล้ว เช่น ถ้าองค์กรใช้การประเมินด้วย TQM อยู่แล้ว ผู้บริหารระดับสูงก็ต้องอธิบายให้เห็นว่า Balanced Scorecard จะเข้าไปเพิ่มในส่วนใด

3. ส่วนประกอบของโครงการกลุ่ม (Composition of the Project Group) แนวคิดของ Balanced Scorecard จะนำไปสู่การมองภาพทั้งหมดเท่าที่เป็นไปได้ขององค์กร ดังนั้นส่วนที่แตกต่างกันขององค์กรจะต้องถูกนำเสนอในโครงการกลุ่ม และแสดงมุมมองของพวกเขาในระหว่างขบวนการพัฒนา Balanced Scorecard โครงการกลุ่มควรจะประกอบด้วยบุคคลจำนวน 4-15 คน ซึ่งเป็นไปไม่ได้ที่จะบอกว่าจำนวนสูงสุดเท่าใดที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ กลุ่มไม่ควรจะมีขนาดใหญ่หรือเล็กเกินไป

4. ความครอบคลุมของโครงการ (Converage of the Project) ถ้าโครงการ Balanced Scorecard กว้างเกินไปกว่าที่จะครอบคลุมได้ หรือมีคนมากเกินไป ก็อาจจะมีอันตรายโดยที่การ

ทำงานจะใช้ทรัพยากรขององค์กรมากเกินไป อาจจะต้องใช้เวลามากในการหาสิ่งที่จำเป็นเพื่อมาสนับสนุนแนวคิด และผลที่ได้รับก็อาจจะไม่ประสบความสำเร็จ บางองค์กรก็พยายามที่จะหลีกเลี่ยงปัญหานี้โดยการเริ่มต้นการจัดทำโครงการนำร่องก่อน ซึ่งองค์กรก็สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดนี้ได้

5. Balanced Scorecard จะต้องอยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กร (Basing the scorecard on the Company's Strategy) โดยจะอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์และเป้าหมายกลยุทธ์องค์กร และจะต้องมีการแตกกลยุทธ์ลงไปสู่ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ตรงกัน องค์กรจึงมอบหมายขบวนการกำหนดกลยุทธ์ให้กับกลุ่มเล็กๆ ในขณะที่ส่วนที่เหลือขององค์กรจะทำการกำหนดแผนธุรกิจ ตัวชี้วัด และตั้งเป้าหมาย

6. การกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนและตรงกัน ตัวชี้วัดที่ใช้ใน Balanced Scorecard จะต้องกำหนดอย่างชัดเจน และเป็นไปในแนวทางเดียวกันตลอดทั้งองค์กร

7. ความสมดุลและความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวชี้วัด วัตถุประสงค์ขององค์กร จะต้องถูกแสดงในรูปแบบของตัวชี้วัดทางการเงินและเป้าหมาย จะต้องมีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดความสำเร็จทางการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน และจะต้องมีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวชี้วัดด้วย

8. การตั้งเป้าหมาย จะต้องมีการตั้งเป้าหมายสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว เป้าหมายจะต้องตรงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ทั้งหมด องค์กรอาจจะต้องการทั้งเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว เป้าหมายระยะสั้นอาจใช้เวลาประมาณ 3 - 18 เดือน และเป็นเป้าหมายย่อยของเป้าหมายระยะยาว เป้าหมายระยะยาวอาจใช้เวลา 2 - 5 ปี และจะมีการปรับปรุงเป้าหมายให้ทันสมัยและเปลี่ยนแปลงในระหว่างขบวนการของการกำหนดกลยุทธ์

9. ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการควบคุมที่มีอยู่แล้ว Balanced Scorecard เป็นวิธีการควบคุมกลยุทธ์ของธุรกิจ อาจถูกกำหนดอยู่ในระบบการควบคุมที่มีอยู่แล้ว โดยเฉพาะการควบคุมการจัดการ เงินทุน

10. แน่ใจถึงความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดและการวัด Balanced Scorecard ที่มีประสิทธิภาพ จะต้องเต็มไปด้วยข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะกลายเป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องมีการอภิปรายและเรียนรู้ ขบวนการของการกำหนด Balanced Scorecard มักจะให้ผลลัพธ์ออกมาเป็นจำนวนตัวชี้วัดซึ่งยังไม่ได้เกิดขึ้นในระบบขององค์กรในปัจจุบัน องค์กรจะต้องมีการพัฒนาระบบที่มีความยืดหยุ่นและขั้นตอนของการวัด โดยจะต้องใช้ข้อมูลที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

11. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศพื้นฐานและระบบสนับสนุน แนวคิดของ Balanced Scorecard จะไม่ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ ถ้าไม่ได้รับการเชื่อมเข้ากับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศพื้นฐานและระบบสนับสนุน โดยต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลและการรายงานผลในระยะยาว จะใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในขั้นตอนไหนของขบวนการ Balanced Scorecard ก็จะเป็นการตัดสินใจเฉพาะกรณี องค์กรที่มีขนาดใหญ่อาจมีความต้องการที่แตกต่างจากองค์กรที่มีขนาดเล็กกว่า

12. การฝึกอบรมและสารสนเทศ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ว่า ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดของ Balanced Scorecard จะต้องเข้าใจง่าย การฝึกอบรมและสารสนเทศจะต้องถูกจัดให้ด้วยการใช้คู่มือช่วยเหลือ ระบบอินเทอร์เน็ต หรือใช้การสัมมนา

13. การพัฒนาองค์การการเรียนรู้ กลยุทธ์ของขบวนการ Balanced Scorecard จะต้องถูกแยกย่อยลงไปสู่ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่เฉพาะ ขบวนการนี้จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วม การตระหนัก ขบวนการตัดสินใจ และความรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดขึ้น องค์กรจะต้องสรุปเกี่ยวกับว่า ควรทำอะไร ไม่ควรทำอะไร และควรปรับปรุงอะไร

14. การติดตามแนวคิด การเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กรและตัวชี้วัดใน Balanced Scorecard อาจถูกพิจารณาในลักษณะของสมมติฐานของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ถ้าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดและเป้าหมายกลยุทธ์ ก็จำเป็นที่จะต้องมีการตรวจสอบใหม่ ซึ่งการตรวจสอบนี้ควรจะทำอย่างน้อยปีละครั้ง หรือบางทีทุกๆ 4 เดือน หรือทุกเดือน

#### 4.4 การนำ Balanced Scorecard ไปใช้กับสถาบันทางการศึกษา

องค์กรทางการศึกษาแตกต่างจากองค์กรทางธุรกิจตรงที่ไม่หวังผลกำไรสูงสุด แต่มุ่งหวังที่ความพึงพอใจของลูกค้า นั่นคือ ผู้เรียนที่จะบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา คือ เป็นผู้มีคุณธรรม มีความรู้ และมีความสุข ความท้าทายขององค์กรที่ไม่หวังผลกำไรจึงแตกต่างจากองค์กรที่หวังผลกำไร เรื่องเงินไม่ใช่ความมุ่งหวังสุดท้ายขององค์กร แต่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้ผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจสูงสุด ภายใต้กรอบงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด และเป็นปัจจัยเสริมให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด (สิทธิศักดิ์ พฤษภักดิ์กุล, 2546:109)

เนื่องจากแนวคิดหลักของ Balanced Scorecard ที่ว่าตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ต้องใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงินด้วย แนวคิดของ Balanced Scorecard จึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีความยืดหยุ่นในการนำไปปฏิบัติ เช่น มุมมอง



ต่าง ๆ ภายใต้ Balanced Scorecard ไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองตามแนวคิดดั้งเดิมของ Kaplan และ Norton การจะมีมุมมอง มีวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดมากเท่าใดขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ตลอดจนบริบทที่สำคัญขององค์กรนั้น ๆ มากกว่า เช่น อาจเพิ่มมุมมอง ด้านอื่นๆ เพื่อให้สัมพันธ์กับภาระงานของการจัดการและการบริหารการศึกษาให้มากขึ้นก็ได้ เช่น ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ตัวอย่างการนำ Balanced Scorecard ไปใช้กับองค์กรทางการศึกษาของ Olve, Roy และ Wetter ซึ่งเสนอไว้ใน Performance Drivers : A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard (1999:300 )

มุมมอง (Perspectives)	การวัดและประเมินผล
1. ด้านการเงิน (Finance)	ผลลัพธ์ที่ได้จากการเปรียบเทียบกับงบประมาณ
2. ด้านนักเรียน (Students)	คุณภาพนักเรียน (ความรู้, การพัฒนาด้านต่างๆ ความตระหนักในเรื่องความปลอดภัยในชีวิต) ความพึงพอใจของนักเรียน ปัญหาต่างๆ ของนักเรียน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
3. ด้านครูและบุคลากร (Teachers and Staff)	ความสามารถ/ความตกลงยินยอมร่วมกัน ความร่วมมือร่วมใจ ความพึงพอใจในการทำงาน การพัฒนาด้านสมรรถภาพด้านต่าง ๆ
4. ด้านการพัฒนา (Development)	การพัฒนาสมรรถภาพด้านต่าง ๆ การลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ วิธีการสอนแบบใหม่ ๆ/ นวัตกรรม โปรแกรมการจัดการทางการศึกษาแบบใหม่ ๆ
5. ด้านการบริหารโรงเรียน (School Administration)	ประสิทธิภาพของคณะกรรมการโรงเรียน ประสิทธิภาพด้านการบริหาร การพัฒนาบุคลากร การวัดและประเมินผล

ตารางที่ 5 : BSC ในมุมมองด้านสถาบันทางการศึกษา

ที่มา : Olve Roy และ Wetter, 1999 : 300

สำหรับประเทศไทย ปัจจุบันมีสถานศึกษาหลายแห่งที่ประยุกต์ใช้แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุลในการบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546:7) เช่น โรงเรียนในฝัน (Lab School) จำนวนทั้งหมด 921 โรงเรียนทั่วประเทศก็ได้ใช้รูปแบบ Balanced Scorecard ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการดำเนินงานไว้ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านผู้เรียน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร และได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแต่ละมุมมองดังนี้

มุมมองด้านผู้เรียน ได้แก่ 1) บุคคลแห่งการเรียนรู้ และคิดวิเคราะห์ 2) มีทักษะในการดำรงชีวิตและมั่นใจในตนเอง และ 3) มีความเป็นไทย

มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ 1) โรงเรียนธรรมาภิบาล 2) การสร้างโอกาสและดูแลช่วยเหลือนักเรียน 3) บูรณาการกระบวนการเรียนรู้ และ 4) การประกันคุณภาพ

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ 1) ความเป็นครูมืออาชีพ 2) E-School

มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ได้แก่ 1) ภาศิเครือข่าย 2) คุ่มค่า

## ตอนที่ 5 การพัฒนารูปแบบ

### 5.1 ความหมายของรูปแบบ (Model)

คุทัย บุญประเสริฐ (2516 : 31) ให้ความหมายของรูปแบบว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ในเรื่องหนึ่งใดโดยเฉพาะ

สวัสดิ์ สุคนธรังสี (2520 : 206) ได้กล่าวถึงรูปแบบว่า หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง

Nadler (1980 : 72-90) รูปแบบเป็นการนำทฤษฎี แนวทางและกรอบแนวคิดมาพัฒนาเพื่อให้สามารถแปลความหมายของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้

Tosi and Carrol (1982 อ้างถึงในกรณีศึกษา เจิมเทียนชัย, 2539 : 81) กล่าวว่า รูปแบบเป็นนามธรรม ของจริง หรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีการตั้งรูปแบบอย่างง่าย จนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น

Keeves (1988 : 559) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง การแสดงโดยสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

Robbins (1993) (อ้างถึงในพิสนุ ฟองศรี, 2542 : 39) ได้ให้คำนิยามของรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งที่เป็นนามธรรม ซึ่งทำให้เข้าใจปรากฏการณ์ หรือความจริงได้ง่ายขึ้น ซึ่งรูปแบบทั่ว ๆ ไป จะต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ วัตถุประสงค์ ตัวแปร และ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

The International Encyclopedia of Education (1994) ซึ่ง Husen and Postlethwaite เป็นบรรณาธิการ (อ้างถึงในกัลยา ใฝ่เกาะ, 2546:84-86) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบมีความหมายที่แตกต่างจากทฤษฎี เพราะรูปแบบยังไม่ใช่ข้อเท็จจริงที่ได้พิสูจน์แล้ว รูปแบบยังเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้วิจัยพยายามวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันขององค์ประกอบอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์ เพื่อที่จะนำเสนอรูปแบบมาใช้ประโยชน์

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้สร้างได้สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิดและทฤษฎีที่ได้ศึกษาและสังเคราะห์เป็นของผู้สร้างเอง เพื่อถ่ายทอดออกมาแทนปรากฏการณ์ โดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่าย แต่กระชับถูกต้อง เช่น รูปภาพ แผนผัง แผนภูมิ หรือภาษาที่สามารถสื่อให้เข้าใจได้ง่าย ซึ่งรูปแบบจะสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้ โดยทั่วไปรูปแบบจะประกอบด้วยหลักการและแนวคิด องค์ประกอบที่สำคัญ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของเรื่องนั้นๆ

## 5.2 ประเภทของรูปแบบ

Steiner (อ้างถึงในเสรี ชัดรัมย์; 2538 : 7) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภทคือ

### 1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งออกเป็น

- 1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่นรูปแบบจำลองเครื่องบินที่สร้างเหมือนของจริงทุกประการ
- 1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model For) เช่นรูปแบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อให้เป็นต้นแบบผลิตเครื่องบิน ต้องสร้างรูปแบบเท่าของจริงขึ้นมาก่อน เพื่อผลิตสินค้าขึ้น

### 2. รูปแบบเชิงแนวความคิด (Conceptual Model) แบ่งออกเป็น

- 2.1 รูปแบบเชิงแนวความคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model of) คือ รูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว
- 2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model For) คือ รูปแบบ

ที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายทฤษฎี หรือปรากฏการณ์

### 5.3 คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

รูปแบบที่ดีจะเปรียบเทียบกับสิ่งที่จะทำให้ผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องใด ๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในแนวคิดต่อไป ดังนั้นการสร้างรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ (คงศักดิ์สันติพิทักษ์วงศ์ (แปล), 1986 : 15)

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ระหว่างตัวแปรมากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ
2. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้ว ถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์ เชิงเหตุเชิงผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นกับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

### 5.4 การพัฒนารูปแบบ

Meason, Alblert and Khedourri (1985; อ้างถึงในธนีนาฏ ณ สุนทร, 2545 : 77) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างรูปแบบ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem Formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง
2. ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model Construction) ดำเนินการหลังจากการรวบรวมปัญหา การสร้างรูปแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้างและต้องรู้ถึงลักษณะเฉพาะที่ต้องการของผลผลิต ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็น และควรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการสร้างและความสนใจของผู้ใช้ด้วย เพราะถ้ารูปแบบมีค่าใช้จ่ายสูงและไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ข้อมูลที่รวบรวมมาอาจมีข้อบกพร่องได้ในระหว่างดำเนินการ ดังนั้นจึงควรมีการให้คำจำกัดความสภาพการณ์ การสุ่มตัวอย่างและทำตามหลักวิชาการอย่างเคร่งครัดควรมีการประเมินค่าความแปรปรวนและควรพิจารณาอย่างระมัดระวังสมควรนำตัวแปรใดบ้างมาไว้ในรูปแบบที่จะสร้างเมื่อสร้างเสร็จแล้วก็จะต้องพิจารณาว่าครอบคลุมตัวแปรหรือไม่มีความบกพร่องในตัวแปรใดบ้าง

3. การทดสอบรูปแบบ (Testing the Model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วควรทดสอบโดยพิจารณาถึง

3.1 มีความตรงตามสถานการณ์จริง (Valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีมากเพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้และควรพิจารณาถึงความสำเร็จของการแก้ปัญหา

3.2 มีการนำไปทดลองใช้เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไรการทดลองใช้มี 2 ลักษณะคือทดลองย้อนหลัง (Retrospective Evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีตและการทดลองใช้ปฏิบัติในปัจจุบัน (Pretest)

4. การทำให้สำเร็จ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วควรสามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จเพราะไม่มีรูปแบบใดที่เรียกว่าสำเร็จสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับความสนใจและนำไปใช้

5. การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (Model Updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้อย่างประสบผลสำเร็จแต่ก็ควรมีการพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และสถานการณ์ที่มากกระทบจากภายนอกและภายในองค์กรด้วย

โดยสรุป การสร้างรูปแบบไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัว แต่โดยทั่วไปเริ่มจากการศึกษาเรื่องการสร้างรูปแบบให้ชัดเจน หาสมมุติฐานและหลักการของรูปแบบที่ต้องการพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น จากนั้นจึงนำรูปแบบที่สร้างไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบว่าสามารถนำไปใช้ได้ผลจริงหรือไม่

## 5.5 การทดสอบรูปแบบ

ในการสร้างรูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินการที่ต่างกันไป แต่สรุปโดยทั่วไปแล้วจะประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 2 ขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบ และการตรวจสอบเพื่อหาความตรงของรูปแบบ (Willer, 1967:83) เนื่องจากจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ ดังนั้นรูปแบบที่สร้างขึ้นจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการทดสอบ โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้น และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป แต่การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องนั้นก็ไม่สามารถกระทำได้

ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่างๆ ดังนั้นในขั้นตอนของการตรวจสอบเพื่อหาความตรงของรูปแบบ การให้ผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เป็นผู้ตรวจสอบรูปแบบ ก็เป็นวิธีหนึ่งที่ได้รับ การยอมรับ Eisner (1976:192-193) อาจารย์มหาวิทยาลัย Stanford สหรัฐอเมริกาได้เป็นผู้เสนอแนวคิดการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ เขาเสนอให้เห็นว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์ หรือเชิงปริมาณมากเกินไป ซึ่งในบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป เขาเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากัน นั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ เขาจึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์ วิจัยอย่างลึกซึ้ง เฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา โดยไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่างๆในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมิน ด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความ เชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ ของผู้ทรงคุณวุฒินั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิโดยตรง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่น ในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามความ ถนัดและความต้องการของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

จากแนวคิดและสาระสำคัญของนักวิชาการที่ได้นำเสนอเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ สามารถสรุปได้เป็น 5 ขั้นตอน คือ การศึกษาหลักการ หรือองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง การศึกษา สภาพและปัญหาของรูปแบบที่จะพัฒนา การสร้างรูปแบบ การตรวจสอบหาความตรงของ รูปแบบ และการปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญที่นำไปใช้ ในการพัฒนารูปแบบ ออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
2. การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ
3. การสร้างรูปแบบ
4. การประเมินรูปแบบ
5. การปรับปรุงและการนำเสนอรูปแบบ

## ตอนที่ 6 รายงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

อาภรณ์ เจียมไชยศรี (2537) ได้ศึกษาการพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครู และประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งศึกษาถึงประโยชน์ของระบบการประเมิน การดำเนินการศึกษาแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลองค์การ และขั้นตอนการประเมินความเป็นไปได้ โดยการนำไปปฏิบัติรวมทั้งประโยชน์ขององค์ประกอบต่างๆของระบบการประเมิน

โดยผู้วิจัยได้ประเมินความเห็นของผู้บริหารระดับสูงของวิทยาลัยครู 2 แห่ง คือ วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา และวิทยาลัยครูอุบลราชธานี โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับเกณฑ์การประเมิน ผลการศึกษาพบว่า

1. ระบบการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครู มีองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ 1) แนวคิดในการประเมินตนเอง 2) การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อดำเนินการประเมินตนเอง 3) เกณฑ์การประเมิน 4) การดำเนินการประเมิน 5) การรายงานผลการประเมิน และ 6) การนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงาน และมีเกณฑ์ ประเมินซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญ จำนวน 203 ข้อ เป็นเกณฑ์ที่ผู้เชี่ยวชาญจากเทคนิคเดลฟายมีความเห็นสอดคล้องในระดับมากขึ้นไป 189 ข้อ
2. ผู้บริหารระดับสูงของวิทยาลัยครู 1 แห่ง มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ระบบการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครู มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2538) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

ศึกษาองค์ประกอบปัจจัยที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การ และพัฒนารูปแบบการประเมิน ประสิทธิภาพองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 24 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการ จำนวน 24 คน และ อาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 697 คน สำหรับรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ โครงสร้าง เครื่องมือ และวิธีการใช้เครื่องมือ

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่แสดงถึงประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล มี 10 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน 2) การพัฒนา 3) ความผูกพัน 4) ความพึงพอใจ 5) นวัตกรรม 6) การติดต่อสื่อสารแบบเปิด 7) การสอดคล้องระหว่างบทบาทและ ทัศนคติ 8) การจัดหาทรัพยากร 9) ผลงาน และ 10) ความพร้อม

พิสนุ พงศรี (2542) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผล องค์การภาครัฐ เกี่ยวกับการศึกษาอาชีวศึกษาระบบโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐ เกี่ยวกับการศึกษาอาชีวศึกษาระบบโรงเรียน และ ตรวจสอบคุณภาพ รวมทั้งความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีขั้นตอนการวิจัย 2 ขั้นตอนคือ การพัฒนารูปแบบการประเมิน ประสิทธิภาพองค์การภาครัฐ เกี่ยวกับการศึกษาอาชีวศึกษาระบบโรงเรียน และ การทดลองใช้ รูปแบบในภาคสนามด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการศึกษาพบว่า

1. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยตัวแปรของประสิทธิผลองค์การ 4 ตัวแปร คือ การ บรรลุจุดมุ่งหมาย ประสิทธิภาพ ผลการบริหารความเปลี่ยนแปลง และ ความพึงพอใจของ ผู้เกี่ยวข้อง ตัวแปรเชิงสาเหตุ 8 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำองค์การ นโยบายการบริหารองค์การ กระบวนการบริหารองค์การ ภาวะผู้นำกลุ่ม กระบวนการบริหารกลุ่ม วัฒนธรรมกลุ่ม คุณลักษณะบุคลากร และการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถประเมินประสิทธิผลองค์การได้ และโครงสร้างเชิงเส้นของ รูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งกรมอาชีวศึกษา และสำนัก พัฒนาชุมชน โดยมีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเท่ากับ 1.0 และ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับ ความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วเท่ากับ 0.99 และ 0.94 ตามลำดับ

3. ตัวแปรเชิงสาเหตุในระดับองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การสูงกว่าตัวแปรเชิง สาเหตุในระดับกลุ่มและระดับบุคคล โดยตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลเรียงตามลำดับ



ความสำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำองค์กร นโยบายการบริหารองค์กร ภาวะผู้นำกลุ่ม กระบวนการบริหารองค์กร วัฒนธรรมกลุ่ม และ กระบวนการบริหารกลุ่ม

4. ผู้บริหารองค์กรระดับนโยบายเห็นว่า รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรที่พัฒนาขึ้นมีประโยชน์ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้สำหรับนำไปใช้จริงในระดับมาก

สรณัญ ประมวลวรชาติ (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการ นำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษา Telecom Asia Public Company Limited (TA) และ Advanced Info Service Public Company Limited (AIS) ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยสำคัญที่มีส่วนสนับสนุน และเป็น อุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาดำเนินการในองค์กรทางด้านสื่อสาร 9 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านลักษณะธุรกิจ ทั้ง TA และ AIS มีการดำเนินงานเป็นพลวัตร ส่งผลให้สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบใหม่อย่าง Balanced Scorecard มาใช้
2. ปัจจัยด้านผู้นำ ผู้บริหารของทั้งสองบริษัทตระหนักถึงประโยชน์และคุณค่าของระบบนี้ พร้อมทั้งเป็นผู้ริเริ่ม มีส่วนร่วม และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง
3. ปัจจัยด้านแนวคิด Balanced Scorecard ขององค์กรทั้งสองบริษัทนำแนวคิดหลักของระบบนี้มาประยุกต์ให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานและวัฒนธรรมองค์กรของตน ส่งผลให้ระบบที่เป็นแนวคิดตะวันตกใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทของไทย
4. ปัจจัยด้านระบบสารสนเทศ ทั้งสองบริษัทนั้นตระหนักถึงความสำคัญของระบบสารสนเทศในการนำมาใช้ในการประเมินผล โดยระบบ Balanced Scorecard ไม่ว่าจะเป็นด้าน ข้อมูลหรือการนำ Computer Systems and Software มาช่วย
5. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร TA และ AIS มีวัฒนธรรมองค์กรที่ถือเป็นปัจจัยสนับสนุนในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ คือ มีวัฒนธรรมที่พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ และการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับระบบประเมินผลถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรของทั้งสองบริษัทด้วย
6. ปัจจัยด้านระบบการดำเนินงาน จากการวิเคราะห์พบว่าทั้งสองบริษัทมีระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีส่วนส่งเสริมให้การนำระบบนี้มาดำเนินการลุล่วงไปด้วยดี
7. ปัจจัยด้านการเตรียมการ TA และ AIS ได้มีการเตรียมความพร้อมมาเป็นอย่างดี

8. ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร TA และ AIS ตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารที่สนับสนุนระบบ Balanced Scorecard โดยใช้เป็นเครื่องมือทำให้เกิดความเข้าใจและยอมรับ

9. ปัจจัยด้านพนักงาน แม้ว่าพนักงานมีความกังวลกับการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ แต่เนื่องจากผู้บริหารเอาใจใส่และพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ประกอบกับพนักงานของทั้งสองบริษัทมีศักยภาพและมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จึงส่งผลให้ปัจจัยด้านนี้มีส่วนสนับสนุนมากกว่าเป็นอุปสรรค

โดยการศึกษาคั้งนี้ มีข้อเสนอแนะในการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ผู้นำทุกระดับควรมีบทบาทสำคัญในการนำแนวคิดนี้มาดำเนินการ
2. ประยุกต์แนวคิดนี้ให้เหมาะกับการดำเนินงาน วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมขององค์กร
3. มีการเตรียมการที่ดี รอบคอบและมีความพร้อมก่อนการดำเนินการ
4. เชื่อมโยงข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลทั้ง 4 มุมมองเข้าด้วยกัน
5. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการดำเนินการของระบบ Balanced Scorecard มีความสำคัญต่อการยอมรับ และความสำเร็จของระบบนี้

นิติตหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2543) (อ้างถึงใน สราญ ประมวลวรชาติ, 2544 : 54) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ระบบการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยได้ทำการศึกษาถึงระบบการบริหารงาน และการวัดผลการดำเนินงานในมุมมองของ Balanced Scorecard ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ธุรกิจทุกประเภทให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผล โดยให้ความสำคัญในด้านนโยบาย การวางแผน และกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและปรับปรุงระบบการประเมินผลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและแผนงานองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ และผู้บริหารยังส่งเสริมความคิดหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ การเรียนรู้ในองค์กร และการนำระบบสารสนเทศเข้ามารวบรวมข้อมูลเพื่อสนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเครื่องมือด้านการเงิน ลูกค้า การปฏิบัติงานภายในองค์กร และสังคมสิ่งแวดล้อม ซึ่งแต่ละธุรกิจจะให้ความสำคัญแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจนั้น ๆ

กันยา อัครอารีย์ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตภัณฑ์พลาสติก ซึ่งเป็นการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักของฝ่ายโรงงาน ในโรงงานผลิตภัณฑ์พลาสติก โดยให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานและครอบคลุมมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามวิธีการประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) พร้อมทั้งปรับปรุงระบบเอกสารเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลและติดตามผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักทั้งในระดับฝ่าย และระดับแผนก และพัฒนาภายใต้มุมมอง 4 มุมมอง คือ มุมมองการเงิน มุมมองลูกค้า มุมมองกระบวนการภายใน และ มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา โดยแนวทางเริ่มจาก การรวบรวมและเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จที่เกี่ยวข้องในแต่ละมุมมอง โดยใช้ผังกลุ่มความคิดและผังความสัมพันธ์ จากนั้นกำหนดและคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับฝ่ายและระดับแผนก ซึ่งดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับฝ่ายและระดับแผนก จะพัฒนาภายใต้กรอบของดัชนีวัดสมรรถนะหลักของฝ่าย แล้วจัดทำรายละเอียดของดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้คัดเลือกมา กำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักในมุมมองด้านกระบวนการภายใน จัดทำแบบฟอร์มสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล และรายงานผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก และประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้น โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนา โดยผู้บริหารของโรงงานกรณีศึกษา จากผลการประเมิน สรุปได้ว่า ดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมกับฝ่ายโรงงานมากกว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักเดิม โดยมีคะแนนความเหมาะสมเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจาก 19.50 คะแนน เป็น 43.50 คะแนน (คะแนนเต็ม 50 คะแนน) และมีระดับคะแนนที่สูงกว่าในทุกเกณฑ์การประเมิน ซึ่งทางโรงงานกรณีศึกษาสามารถนำดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้น มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทั้งในด้านการลดต้นทุนการผลิต การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ การปรับปรุงคุณภาพสินค้า รวมถึงการพัฒนาบุคลากรด้วย

สุนทรี วีระชาญยุทธ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะคติของพนักงานและผลกระทบต่อพนักงานที่ได้รับการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์ สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard) กรณีศึกษา : บริษัทฮาล่าโครเบทคอนโทรล (ประเทศไทย) การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาทักษะคติของพนักงานและผลกระทบต่อพนักงานที่ได้รับการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ Balanced Scorecard โดยศึกษาพนักงานบริษัทฮาล่าโครเบทคอนโทรล (ประเทศไทย) จำนวน 139 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง เครื่องมือวิจัยได้แก่

แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่ได้รับต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ Balanced Scorecard และแบบสอบถามเกี่ยวกับผลกระทบต่อพนักงานภายใต้การการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือ Balanced Scorecard การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน การวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าสถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่าง ใช้ทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

- 1) พนักงานมีทัศนคติในระดับดีต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ Balanced Scorecard
- 2) ระดับผลกระทบโดยรวมต่อพนักงานอยู่ในระดับที่ไม่แน่ใจ โดยในด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน พบว่า พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขการทำงาน และแนวโน้มในการตัดสินใจ ต่องาน อยู่ในระดับไม่แน่ใจ ในด้านความพึงพอใจในงาน พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับดีต่อการที่พนักงานได้รับความร่วมมือในการทำงานจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง/ผู้ที่ทำงานร่วมกัน ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ผลลัพธ์การทำงานเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความพอใจโดยรวมของผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับไม่แน่ใจ ในด้านความรู้สึกรู้สึกมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับดี คือการได้รับความยอมรับจากสังคม ส่วนในระดับที่ไม่แน่ใจ คือ ด้านรายได้ของตนเอง และผลกระทบในระดับต่ำคือ ตำแหน่งของพนักงาน การไปดูงานนอกบริษัท หรือการฝึกอบรมที่สำคัญ และการมีโอกาสได้รับรางวัลจากการทำงาน
- 3) ทัศนคติของพนักงานภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ Balanced Scorecard มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการมีส่วนร่วม ความพึงพอใจ และความมั่นคงภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ Balanced Scorecard ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

วรรณพร ปิติพัฒนะไชยิต (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การให้ความสำคัญต่อมุมมองตามแนวคิดระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ (Balanced Scorecard) และความสัมพันธ์ต่อผลของการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมพร้อมดื่มของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาการให้ความสำคัญในด้านการดำเนินงานในมุมมองแต่ละด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ และมุมมองด้านสังคมสิ่งแวดล้อม 2) เพื่อศึกษาตัววัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการให้ความสำคัญต่อมุมมอง และผลการดำเนินงาน โดยที่

งานวิจัยนี้เสนอแนวคิดว่าการให้ความสำคัญต่อมุมมอง ในการดำเนินงานด้านต่างๆ จะมีผลต่อการดำเนินงานด้านต่างๆที่เกี่ยวข้อง กรอบแนวคิดในการวิจัยพัฒนามาจากงานวิจัย และทฤษฎีเรื่อง ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่แบบสอบถามผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมพร้อมดื่มของประเทศไทย การวิเคราะห์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หอนักประกอบ และความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ( Linear Structural Relationship – LISREL) ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า การให้ความสำคัญแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ 1) ยอดขายกำไรและส่วนแบ่งการตลาด 2) ลูกค้า กระบวนการภายในและ ประสิทธิภาพทางการเงิน 3) นวัตกรรม สังคมและสิ่งแวดล้อม และพบว่า กลุ่มยอดขายกำไรและส่วนแบ่งการตลาด ถูกให้ความสำคัญต่ำกว่ากลุ่มอื่น ผลการดำเนินงานแบ่งเป็น กลุ่มที่เป็นตัวเงิน และกลุ่มที่ไม่เป็นตัวเงิน องค์กรรมีผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินดีกว่าที่เป็นตัวเงิน ผลการวิจัยพบความสัมพันธ์ระหว่างการให้ความสำคัญต่อยอดขาย กำไรและส่วนแบ่งการตลาด กับผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน สำหรับการให้ความสำคัญต่อยอดขาย กำไรและส่วนแบ่งการตลาด กับผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน สำหรับการให้ความสำคัญต่อยอดขาย กำไรและส่วนแบ่งการตลาด มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินเท่านั้น งานวิจัยนี้อธิบายผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินได้ต่ำ เพียงร้อยละ 9 ซึ่งอาจแสดงว่า มีตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ซึ่งอยู่นอกกรอบแนวคิดในการวิจัย

นิรัชรา ก่อกุลดิลก (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดการประเมินผลแบบลิตสมดุลของงานการพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลราชวิถี การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นตามแนวคิดประเมินผลแบบลิตสมดุลของงานการพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลราชวิถี แนวคิดนี้ครอบคลุมการประเมินทั้ง 4 มุมมองคือมุมมองด้านงบประมาณ มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านผู้รับบริการ แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ 1) ขั้นเตรียมการ 2) ขั้นพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 3) ขั้นตรวจสอบคุณภาพตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิค จำนวน 47 คน และผู้บริหารโรงพยาบาลราชวิถี 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบรวบรวมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน แนวคำถามในการสนทนากลุ่มผู้บริหารโรงพยาบาล ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ และข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสนทนากลุ่ม

### ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดการประเมินผลแบบลิตสมดุลของงานการพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลราชวิถี ประกอบด้วยตัวชี้วัด 23 ตัว อยู่ในมุมมองด้านงบประมาณ 2 ตัว มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา 6 ตัว มุมมองด้านกระบวนการภายใน 11 ตัว และ มุมมองด้านผู้รับบริการ 4 ตัว

2) การตรวจสอบคุณภาพตัวชี้วัดโดยผู้บริหารโรงพยาบาลราชวิถี พบว่าตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นเป็นตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนถึงผลสัมฤทธิ์ของงานการพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลราชวิถีได้

รุจา รอดเข้ม (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล และศึกษาลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆกับประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีขั้นตอนการวิจัย 2 ขั้นตอนคือ การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การและการตรวจสอบรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวแปรสาเหตุ 11 ตัว ได้แก่ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ การจูงใจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสารภาวะผู้นำ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2. รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล เป็นรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นเหมาะสมและมีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในระดั้มากที่สุด

3. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ปรับแล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีความกลมกลืน และค่าดัชนีความกลมกลืนที่ปรับแล้ว มีค่าเท่ากับ .99 และ .98 ตามลำดับ

4. ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เรียงตามน้ำหนักอิทธิพลรวมดังนี้ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก ความผูกพันต่อองค์การ และการจูงใจ

5. คะแนนประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีคะแนนเฉลี่ยรวมทุกวิทยาลัยเท่ากับ 70.89 คะแนน คะแนนสูงสุดเท่ากับ 81.55 คะแนน คะแนนต่ำสุดเท่ากับ 62.72 คะแนน

6. ร้อยละของประสิทธิผล องค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำแนกตามตัวชี้วัด มีค่าตั้งแต่ 45.39 – 100 ประสิทธิผลองค์การแต่ละด้านที่มีตัวชี้วัดที่มีค่าร้อยละ 70 ขึ้นไปได้แก่

ด้านการเงิน ได้แก่ การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างโปร่งใส การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

ด้านลูกค้า ได้แก่ จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด จำนวนผู้ปฏิบัติงานหลังจากจบการศึกษา 1 ปี ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา และความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน

ด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารวิชาการ และจำนวนกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการแก่ชุมชน

ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ การดำเนินการของวิทยาลัยที่บรรลุตามแผนพัฒนาบุคลากร ความสอดคล้องของแผนพัฒนาบุคลากรกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลัก ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาบุคลากร งบประมาณในการอบรมบุคลากร ต่อคน ต่อปี และความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

## 6.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Robbins (1994) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานในองค์การ การค้าปลีก : โดยใช้รูปแบบการบูรณาการของระบบ วิเคราะห์ข้อมูล และการประเมินองค์การแบบสมดุล พบว่า องค์การทางด้านการค้าปลีก ต้องการรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น โดยที่ Balanced Scorecard จะมีส่วนในการทำให้เกิดความสอดคล้องต้องกันของการประเมินผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์

เชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลและ Balanced Scorecard จะถูกหลอมรวมเข้าด้วยกันในการก่อให้เกิดระบบการวัดผลเชิงกลยุทธ์ ที่จะระบุถึงกระบวนการบริหารธุรกิจหลักขององค์กร และเป้าหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการศึกษาระบุว่า แนวทางการดำเนินงานด้วย Balanced Scorecard จะช่วยให้การบริหารจัดการประสบความสำเร็จ โดยใช้รูปแบบของระบบวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตัวควบคุม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า และตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Lingle และ Schiemann (1996) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวัดประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ด้วย Balanced Scorecard ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การวัดผลมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เป็นผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การออกแบบระบบการวัดผลที่ดีนั้น ควรที่จะเอื้อต่อการยอมรับของกลยุทธ์ มีการสื่อสารที่ชัดเจน มีจุดรวม และมีความสำเร็จร่วมเป็นไปในแนวเดียวกัน และเป็นที่ยอมรับของวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งอุปสรรคก็คือ ความไม่ชัดเจนของวัตถุประสงค์ ความไว้วางใจ ในระบบข้อมูลป้อนกลับที่ไม่เป็นทางการ และระบบการวัดผลที่ไม่เพียงพอ

Olve, Ray และ Wetter (1999) ได้ศึกษาการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในบริษัท British Telecom (BT) ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำของโลกทางด้านธุรกิจการสื่อสาร โดยที่ผ่านมาผู้บริหารของ BT ได้มีการพัฒนา Balanced Scorecard อย่างต่อเนื่อง ในลักษณะแยกส่วนในแต่ละด้าน คือ ความพึงพอใจของลูกค้า การปฏิบัติการภายในองค์กร การเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร และการวัดทางการเงิน โดยต่างวัดในช่วงเวลาที่ต่างกันของปี ทำให้ผู้อำนวยการของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ ต้องออกมาต่อต้านและเปลี่ยนแปลงการกระทำดังกล่าว ซึ่งชี้ให้เห็นว่าเป็นการยากที่ผู้บริหารระดับสูง จะสามารถมองการดำเนินงานองค์กรในลักษณะภาพ 3 มิติ คือ มองอย่างเชื่อมโยงกัน และสามารถที่จะเข้าใจภาพที่ชัดเจนของความสำเร็จและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งการดำเนินการตามคำแนะนำของระบบ Balanced Scorecard จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเห็นภาพรวมได้อย่างชัดเจน โดยให้ความสนใจกับวัตถุประสงค์การวัด และเป้าหมายในจำนวนไม่มาก รวมทั้งมีความเข้าใจถึงการเพิ่มขึ้นของความสำคัญของการวัดที่ไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงิน (Non-Financial Measures) โดยเฉพาะในลักษณะของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)



Malina (2001) ได้ศึกษาเรื่อง การทดสอบเชิงประจักษ์ของความสัมพันธ์ระหว่าง การควบคุมการบริหารจัดการ และการประเมินองค์การแบบสมดุล โดยเน้นการศึกษาถึงรูปแบบ ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดที่เป็นสาเหตุ (Leading indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging indicators) ของผลการปฏิบัติงานทั้งด้านที่มุ่งการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน โดยรูปแบบที่สร้างขึ้นได้ใช้ทดสอบการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ โดยการประเมินหน่วยธุรกิจ 31 หน่วย ในบริษัทเดียวกัน ที่มุ่งวัดทั้งผลการปฏิบัติงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบของ Balanced Scorecard สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ซึ่งเป็นมูลฐานของรูปแบบเชิงธุรกิจของบริษัท นอกจากนั้น ผลการศึกษายังสนับสนุนถึงความสำคัญของการวัด และประเมินทางด้านการเงิน (นับว่าตรงข้ามกับแนวคิดของ Balanced Scorecard ที่ไม่เน้นการวัดทางด้านการเงินแต่เพียงอย่างเดียว) โดยการวัดประเมินในด้านที่ไม่ใช่การเงิน มีเพียงด้านเดียวที่เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัววัดถึงสาเหตุได้อย่างมีนัยสำคัญ

Toivanen (2001) ศึกษาเรื่อง การนำ Balanced Scorecard ไปปฏิบัติ และการใช้ Balanced Scorecard ในประเทศฟินแลนด์ จุดประสงค์ของการศึกษาเรื่องนี้ เนื่องมาจากมีโครงการต่าง ๆ หลายแห่งที่ได้มีการนำ Balanced Scorecard ไปใช้แต่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร โดยได้มีการเสนอโมเดลต่าง ๆ เกี่ยวกับ Balanced Scorecard โดยเฉพาะโมเดลของ Kaplan และ Norton และแนวทางของ Balanced Scorecard ก็ได้พัฒนาขึ้นจนกลายเป็นระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่เนื่องจากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ ยังมีปัญหาและอุปสรรคบางประการ การกำหนดรูปแบบใหม่ของ Balanced Scorecard จึงต้องได้รับการพัฒนาขึ้น โดยในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย การวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการควบคุม การพัฒนาเชิงธุรกิจ และการนำโครงการ Balanced Scorecard ไปปฏิบัติ โดยได้มีการนำโครงการ Balanced Scorecard ที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ในบริษัทแห่งหนึ่ง (Tulikivi Oyj) และประเมินผล โดยการใช้แบบสอบถาม ผลจากการตอบแบบสอบถาม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และกรณีศึกษา (Tulikivi Oyj) พบว่า รูปแบบที่ได้รับการพัฒนาขึ้นทำให้บริษัทต่าง ๆ สามารถนำ Balanced Scorecard ไปปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ

McWhorter (2001) ศึกษาเรื่อง Balanced Scorecard : การวิเคราะห์เชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลของ Balanced Scorecard ต่อความพึงพอใจในงานของผู้บริหาร และการประเมินผลองค์การแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยที่การศึกษาครั้งนี้ ได้มุ่งเน้นศึกษาที่ระดับผู้จัดการ

โดยศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของคุณลักษณะต่าง ๆ ของ Balanced Scorecard ที่มีต่อความพึงพอใจในงานของผู้จัดการ และการประเมินแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยกำหนดกรอบที่ศึกษาใน 2 มิติ คือ มิติทางด้านการเงิน และมิติที่ไม่ใช่การเงิน และแบ่งออกเป็น 4 มุมมอง คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา โดยที่กลยุทธ์จะต้องสัมพันธ์กับการประเมินผลการดำเนินงาน และสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร การวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในอนาคตด้วย โดยที่คุณลักษณะของ Balanced Scorecard ที่ศึกษาทุกตัวเป็นไปในเชิงบวก และส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตทางการบริหารจัดการ การศึกษาครั้งนี้ได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินที่สามารถวัดได้เกี่ยวกับ ความพึงพอใจในการทำงาน และความขัดแย้งในบทบาท โดยที่พบว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีมากกว่า การประเมินผลงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกของผู้จัดการ ณ เวลาที่กำหนด ขณะที่การประเมินผลงานแสดงถึงการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้จัดการ

วีระเดช เชื้อนาม ได้รวบรวมผลงานวิจัยเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ไว้ในหนังสือ Scorecard Cockpit (2549:31-32) โดยนำเสนอผลงานวิจัยของ Scott Winan Goodspeed แห่ง Medical University of South Carolina of Health และ Michael Theley Zanini แห่ง University of Nevada ไว้ดังนี้

Goodspeed (2003) ได้ศึกษาการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรด้านสุขภาพ ผลการวิจัยพบว่า

1. ก่อนนำ Balanced Scorecard ไปใช้ มีพนักงานร้อยละ 5 ที่เข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์กร ทีมผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 85 ใช้เวลาน้อยมากในการอธิบาย หรือพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร คือ 1 ชั่วโมงต่อเดือนเท่านั้น
2. องค์กรร้อยละ 60 ไม่ได้เชื่อมโยงยุทธศาสตร์เข้ากับงบประมาณ มีเพียงร้อยละ 25 ของผู้บริหารที่เชื่อมโยงงบประมาณเข้ากับยุทธศาสตร์ขององค์กร
3. การบริหารระบบสุขภาพ ผลการศึกษาเบื้องต้นพบว่า โรงพยาบาลในสหรัฐอเมริกา จำนวนน้อยที่นำ Balanced Scorecard ไปใช้ จึงทำให้ขาดองค์ความรู้ ขาดความเข้าใจของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ขององค์กร การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และระบบงบประมาณและการจัดการทรัพยากรมีน้อยมาก

แต่เมื่อนำ Balanced Scorecard ไปใช้ พบว่า พนักงานมีความเข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพิ่มขึ้น เข้าใจแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของโรงพยาบาลเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพิ่มขึ้น สามารถเชื่อมโยงทรัพยากรและยุทธศาสตร์องค์กรเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทีมผู้บริหารได้ใช้เวลาในการอภิปรายเกี่ยวกับยุทธศาสตร์เพิ่มมากขึ้นกว่าก่อนที่จะนำ Balanced Scorecard ไปใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Zanini (2003) ได้สำรวจการใช้ Balanced Scorecard ในระบบการบริหารผลงานที่เน้นยุทธศาสตร์ เพื่อตอบคำถามว่า การนำ Balanced Scorecard ไปใช้เป็นยุทธศาสตร์ในระบบการบริหารผลงาน ได้รับการยอมรับและนำไปสู่การตัดสินใจหรือไม่ และถ้าได้รับการยอมรับจะส่งผลกระทบต่อผลงานระยะยาวหรือไม่ คำถามการวิจัยดังกล่าวประกอบด้วยคำถามย่อยๆ 4 ข้อดังนี้

1. มีการนำ Balanced Scorecard ไปใช้เป็นเครื่องมือของยุทธศาสตร์ในการบริหารผลงานอย่างไร มีพัฒนาการมาอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำไปเชื่อมโยงระหว่างผลงานของพนักงานและยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น ใครควรได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น มีวิธีการประเมินอย่างไร และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้อย่างไร และมียุทธศาสตร์อย่างไรในการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในระยะเวลา

2. การบริหารของบริษัทที่ปรึกษาได้มีการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในการวัดความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวหรือไม่ ด้วยวิธีการใด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจ และคะแนนที่ได้จากการประเมิน เพื่อพิจารณาว่า การใช้ค่าตอบแทนที่เป็นเงินจะสร้างแรงจูงใจในระยะยาวได้หรือไม่

4. วิเคราะห์ความสำเร็จในระยะยาวของบริษัทในการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ โดยได้มีการสำรวจเอกสารสิ่งพิมพ์ที่เขียนโดย Kaplan and Norton เกี่ยวกับโครงสร้างยุทธศาสตร์ Balanced Scorecard การใช้แรงจูงใจเพื่อสร้างผลงาน สัมภาษณ์เกี่ยวกับบริษัทที่ใช้ ในการแต่งตั้งสนับสนุนพนักงานที่สอดคล้องกับการวัดผลงาน ตลอดจนวิเคราะห์งานวิจัยผลการนำ Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างผลงานระยะยาว สอบถามบริษัทที่ปรึกษาเกี่ยวกับการใช้ Balanced Scorecard สัมภาษณ์บริษัทที่มีผลงานที่ประสบความสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า Balanced Scorecard ได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือของ ยุทธศาสตร์ในการบริหารผลงาน แต่ยังมีรายงานว่า ได้มีการประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง การ ประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ไม่ได้เป็นหลักประกันเสมอไปว่า จะส่งผลให้เกิดผลงาน ระยะยาว โดยอาจเกิดหรือไม่เกิดก็ได้ ผู้บริหารควรเป็นที่ปรึกษาในการประเมินผลการบรรลุ เป้าหมายจากการนำ Balanced Scorecard ไปปฏิบัติในองค์กรด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้ แน่ใจว่า ผลงานระยะยาวที่เกิดขึ้นมาจาก Balanced Scorecard ที่แท้จริง



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

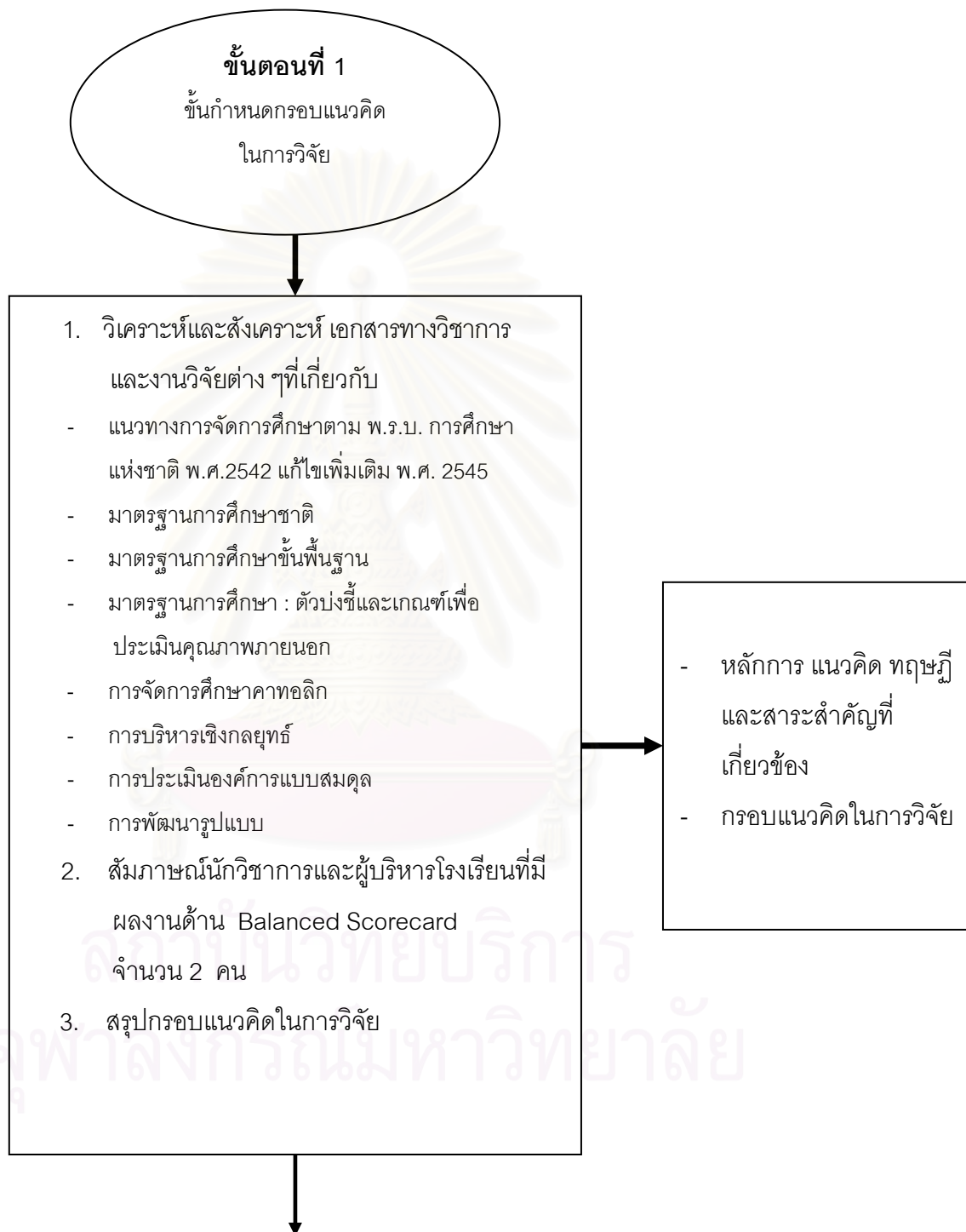
การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัยซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญทั้งสิ้น 5 ขั้นตอน ได้แก่

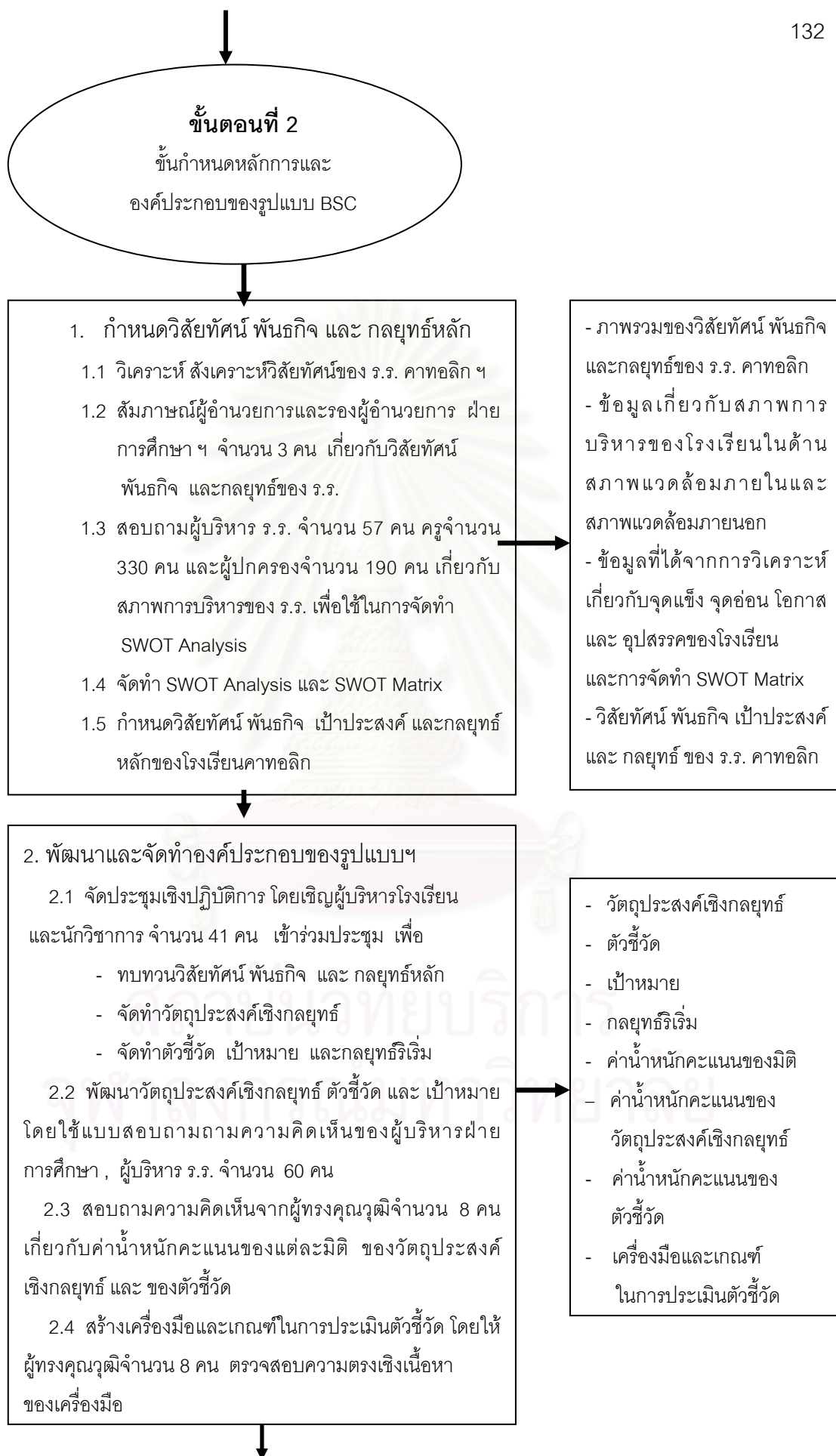
1. <sup>ขั้น</sup>กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
2. <sup>ขั้น</sup>กำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ Balanced Scorecard
3. <sup>ขั้น</sup>ร่างรูปแบบ Balanced Scorecard
4. <sup>ขั้น</sup>ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ Balanced Scorecard
5. <sup>ขั้น</sup>ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ Balanced Scorecard

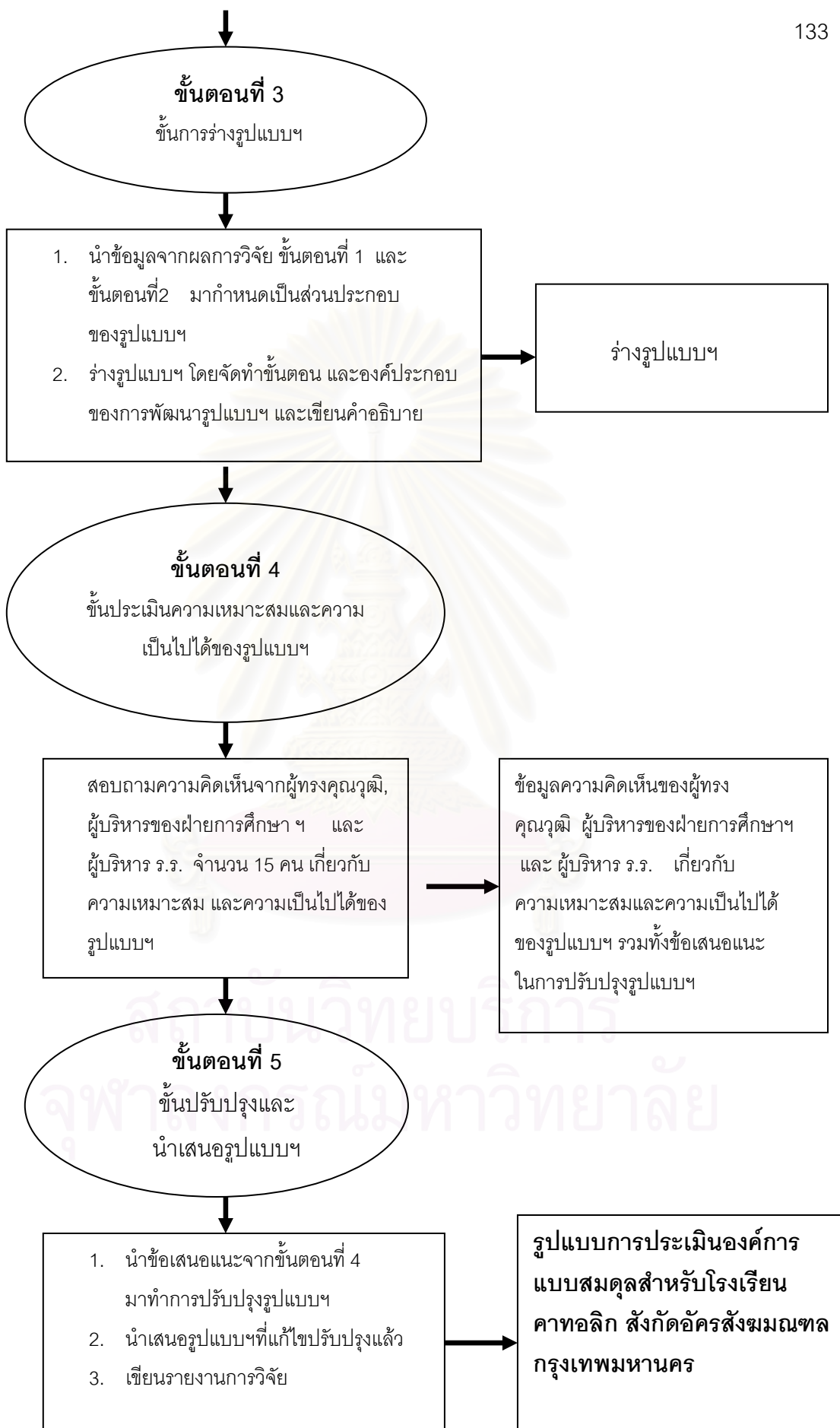
โดยผู้วิจัยได้แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้ง 5 ขั้นตอน ตามแผนภาพที่ 16 และรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 16 : ขั้นตอนการวิจัย กระบวนการ และผลที่ได้รับในแต่ละขั้นตอนของการวิจัย









รายละเอียดการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 ขั้นกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในขั้นนี้ เป็นการศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการศึกษาหลักการ แนวคิด และสาระที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับ 1) แนวการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 2) มาตรฐานการศึกษาชาติ พ.ศ. 2547 3) มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ 4) มาตรฐานการศึกษา : ตัวบ่งชี้และเกณฑ์เพื่อประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา 5) การจัดการศึกษาคาทอลิก 6) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 7) การวัดผลการดำเนินงานตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) และ 8) การพัฒนารูปแบบรวมทั้งรายงานผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยการวิเคราะห์เอกสาร แล้วกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้ง 8 เรื่องดังกล่าว และสรุปสาระสำคัญเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ การจัดการศึกษาที่ยึดหลักผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพของแต่ละคน ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ให้ได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การจัดการเรียนการสอนต้องยึดหลักการบูรณาการความรู้ด้านต่างๆอย่างได้สัดส่วนและสมดุล รวมทั้งการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกรายวิชา โดยจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และมีระบบประกันคุณภาพภายในและภายนอกเป็นกรอบในการดำเนินงาน

2. มาตรฐานการศึกษาชาติ พ.ศ.2547

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ มาตรฐานการศึกษาของชาติมี 3 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษา และ มาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้หลักการและเนื้อหาสำคัญของมาตรฐานการศึกษาของชาติ คือ การศึกษาที่มีคุณภาพต้องสร้างให้เกิดคุณภาพชีวิตและคุณภาพสังคมที่สมดุลระหว่าง สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม และวัฒนธรรม โดยมุ่งให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนได้เห็นแบบอย่างที่ดี ได้ฝึกการคิด และได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างมีความสุข การที่จะมุ่งพัฒนาสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ / สังคมแห่งความรู้ ต้องมีการสร้างวิถีการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้ให้เข้มแข็ง อาศัยการจัดการความรู้ การศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ที่ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน และความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของสังคม

### 3. มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ การจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 มาตรฐาน ได้แก่ 1) มาตรฐานด้านผู้เรียน ต้องมีการพัฒนาคุณภาพในด้านคุณธรรม โดยพัฒนาทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ และจิตสำนึกที่ดี ในด้านความรู้ นอกจากความรู้และทักษะตามหลักสูตรแล้ว ผู้เรียนต้องมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง มีทักษะการคิด ทักษะการทำงาน และในด้านความสุข ผู้เรียนต้องได้รับการพัฒนาให้มีสุขนิสัยที่ดี มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี และมีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา 2) มาตรฐานด้านการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ใช้การบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของการพัฒนา มีการจัดโครงสร้างองค์กร และระบบงานที่มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมกับโรงเรียนและท้องถิ่น 3) มาตรฐานด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มีคุณธรรม และความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ และจัดให้มีการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครู และ 4) มาตรฐานด้านการพัฒนาและร่วมมือกับชุมชน มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น และร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษา สถาบันศาสนา และสถาบันอื่นๆ ในสังคมในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนและพัฒนาการเรียนรู้ในชุมชน

4. มาตรฐานการศึกษา : ตัวบ่งชี้และเกณฑ์เพื่อประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ

มาตรฐานในการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 3 มาตรฐาน ได้แก่

1) มาตรฐานและคุณภาพการจัดการศึกษาในด้านผู้เรียน มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีความรู้ และทักษะตามมาตรฐานของหลักสูตร มีทักษะการคิดวิเคราะห์ และมีสุขภาพกายและใจที่ดี และมีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา

2) มาตรฐานและคุณภาพการจัดการศึกษาในด้านครู มุ่งเน้นให้ครูเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและพัฒนาตนเองอย่างเหมาะสมตามมาตรฐานวิชาชีพ

3) มาตรฐานและคุณภาพการจัดการศึกษาในด้านผู้บริหาร มุ่งเน้นให้สถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษาโดยจัดการบริหารงานให้เป็นระบบ จัดหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น และร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

#### 5. การจัดการศึกษาคาทอลิก

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ การจัดการศึกษาคาทอลิกเน้นการบูรณาการหลักการของศาสนาคริสต์ เข้ากับกระบวนการบริหารจัดการศึกษา โดยมุ่งปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และหลักความเชื่อทางศาสนาให้เกิดแก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ ทักษะกระบวนการ ความรู้ และการพัฒนาอย่างสมดุลทั้งในด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม จิตใจ และจิตวิญญาณ การเป็นพลเมืองดี และเป็นผู้มีความสุข สามารถนำวิชาความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเองตลอดจนรับใช้ผู้อื่นและสังคมส่วนรวมได้ด้วย สถานศึกษาคาทอลิกจะต้องทำหน้าที่ประกาศข่าวดีในเรื่องความรัก การรับใช้ และเมตตาธรรมให้แก่ทุกคน ไม่ว่าจะเป็นนักเรียน ผู้ปกครอง ครู หรือบุคลากรของโรงเรียน ตลอดจนชุมชน โดยผ่านทาง การปฏิบัติศาสนกิจ การปฏิบัติกิจกรรมและการบริการ การเสริมสร้างชีวิตหมู่คณะ การจัดการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมที่เน้นด้านงานอภิบาลและการแพร่ธรรมในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน เพื่อให้โรงเรียนเป็นสนามแห่งการแพร่ธรรมอย่างแท้จริง

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นจะพบว่า โรงเรียนคาทอลิกเน้นในด้านการปฏิบัติตามหลักธรรมและความเชื่อทางศาสนา โดยจะบูรณาการหลักความเชื่อและมโนธรรมทางด้านคริสต์

ศาสนากับการจัดการเรียนการสอน และกิจกรรมต่างๆทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ตลอดจนส่งเสริมบรรยากาศของการแพร่ธรรมอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นด้านคำสอน พิธีกรรม และการดำเนินชีวิตตามจิตตารมณ์พระวรสาร ดังนั้น กลยุทธ์หลักของโรงเรียนคาทอลิกจึงต้องเป็นการบูรณาการปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และข้อความเชื่อทางศาสนาเข้ากับมิติต่างๆทั้ง 4 มิติของการประเมินองค์การแบบสมดุลจึงจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

## 6. การบริหารเชิงกลยุทธ์

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Hofer and others (1980), Certo and Perter (1991), Stahl and Geigsby (1992), Dess and Miller (1993), Higgins and Vincze (1993), Johnson and Scholes (1997) พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ (2542) จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544) โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว ได้เป็น 3 ขั้นตอน

1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยมีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ และการกำหนดทิศทางขององค์การ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementations) โดยสื่อสารกลยุทธ์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์การ โดยผ่านทางมิติทั้ง 4 ได้แก่ มิติด้านผู้เรียน มิติด้านกระบวนการภายใน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของการดำเนินงานในแต่ละตัวชี้วัด และกลยุทธ์ริเริ่มในรูปแบบงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆในแต่ละมิติให้มีความสมดุล สอดคล้อง เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน

3. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and control) เป็นการกำหนดเครื่องมือ และเกณฑ์การประเมินตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดเพื่อกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การในทั้ง 4 มิติ และการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อทบทวน ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน

## 7. การประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ การวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement) โดยใช้รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล ของ Kaplan and Norton (1992) ที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ผ่านทางระบบการวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ (Performance Measurement) โดยการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ วิธีเริ่มในรูปของแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆขององค์การที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ กลยุทธ์หลักขององค์การ และมุ่งเน้นการสื่อสารกลยุทธ์ไปสู่ผู้ปฏิบัติโดยให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งองค์การ ทั้งนี้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์การจะต้องเป็นตัวชี้วัดที่มีความสมดุล ความเป็นเหตุและผลระหว่างตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Measures) และตัวชี้วัดที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน (Driven Performance Measures) และจะต้องเป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ขององค์การได้ด้วย

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รูปแบบและมิติ/มุมมองต่างๆที่นักวิชาการหลายท่านได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การตามแนวทาง Balanced Scorecard และได้กำหนดมิติของการประเมินองค์การแบบสมดุลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น 4 มิติ ได้แก่

1. มิติด้านผู้เรียน (Student Perspective)
2. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
3. มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)
4. มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource Perspective)

## 8. การพัฒนารูปแบบ

แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบของ อูทัย บุญประเสริฐ (2516) สวัสดิ์ สุขคนธ์รังสี (2520) Eisner (1976) Nadler (1980) Tosi and Carrol (1982) Bardo and Hartman (1982) Meason and others (1985) Keeves (1988) และ Robbins (1993) โดยมีสาระสำคัญที่นำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบ ได้แก่

1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
2. การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ
3. การร่างรูปแบบ

4. การประเมินรูปแบบ
5. การปรับปรุงและการนำเสนอ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างเพื่อใช้สัมภาษณ์นักวิชาการ หรือผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลงานด้าน Balanced Scorecard และแบบวิเคราะห์เอกสาร ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับประเภทของเอกสาร ปีที่พิมพ์ หน่วยงานหรือสำนักพิมพ์ ชื่อผู้เขียน ประเด็นหลักของเอกสาร เนื้อหาสาระของเอกสาร

### แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล ได้แก่ นักวิชาการ หรือผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลงานด้าน Balanced Scorecard โดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์บุคคลต่อไปนี้

- 1) ดร. วีระเดช เชื้อนาม นักวิชาการประจำกลุ่มพัฒนาระบบงาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นผู้ศึกษาและมีผลงานด้าน Balanced Scorecard โดยมีงานเขียนที่สำคัญ 2 เล่ม คือ เขย่า Balanced Scorecard และ Scorecard Cockpit และเป็นผู้พัฒนาระบบ software ในการวัดและประเมินผลงานโดยใช้ Balanced Scorecard
- 2) อาจารย์สุดสงวน กิปทอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลคุณภาพจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (Best Practice) ในด้านการวางแผนกลยุทธ์ และการวัดประเมินผลโดยใช้ Balanced Scorecard

แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ได้แก่ หนังสือ ตำรา ผลงานวิจัย บทความทางวิชาการ เอกสารทางวิชาการ ตลอดจน ข้อมูลความรู้ที่ได้จาก Internet

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลโดยนัดสัมภาษณ์นักวิชาการและผู้บริหารโรงเรียน เพื่อสรุปประเด็น แนวคิด และ สาระสำคัญเกี่ยวกับการจัดทำ Balanced Scorecard สำหรับข้อมูลเอกสาร ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องจากห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ฐานข้อมูลทาง Internet และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงศึกษาธิการ สภาการศึกษา แห่งชาติ สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

สถาบันที่มีการพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลขึ้นใช้ในหน่วยงาน แล้ว  
 ทำการศึกษา วิเคราะห์ สรุปประเด็นสำคัญ และบันทึกข้อมูลในแบบวิเคราะห์เอกสารที่จัดทำขึ้น

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ และจำแนก  
 เรียบเรียงรายการตามแบบวิเคราะห์เอกสาร โดยวิเคราะห์เนื้อหาเป็นหมวดหมู่ และสรุปรวมเป็น  
 รายการ หลังจากนั้นสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

## ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนกำหนดหลักการ และองค์ประกอบของรูปแบบ Balanced Scorecard

การวิจัยในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัด  
 อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน คือ

1.1 วิเคราะห์ และสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล  
 กรุงเทพฯ

1.2 สัมภาษณ์ผู้บริหาร ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

1.3 สอบถามผู้บริหารโรงเรียน ครู และ ผู้ปกครอง เกี่ยวกับสภาพการบริหารของโรงเรียน  
 โดยที่แต่ละขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1.1 วิเคราะห์ และสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล  
 กรุงเทพฯ เพื่อสรุปสาระสำคัญที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์ของแต่ละโรงเรียน และนำไปเป็นข้อมูลในการ  
 พัฒนา และจัดทำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนคาทอลิกในงานวิจัยครั้งนี้ต่อไป

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นแบบวิเคราะห์วิสัยทัศน์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดย  
 ผู้วิจัยนำข้อความวิสัยทัศน์ของโรงเรียนคาทอลิก ใส่ในตารางของแบบวิเคราะห์วิสัยทัศน์ เพื่อ  
 ระบุข้อความหรือสาระสำคัญที่เป็นจุดเน้นในวิสัยทัศน์ของแต่ละโรงเรียน แล้วนำข้อความหรือ  
 สาระสำคัญที่ได้ทั้งหมดมาสรุปเพื่อให้ได้ประเด็น/สาระของวิสัยทัศน์ที่ทุกโรงเรียนให้ความสำคัญ  
 ร่วมกัน

### แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ผู้วิจัยใช้ในการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของโรงเรียนคาทอลิก ได้แก่ ข้อมูลที่เป็นเอกสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในปีการศึกษา 2547 สำหรับโรงเรียนคาทอลิกที่ใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ พิจารณาจากโรงเรียนขนาดใหญ่ ที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป ซึ่งมีทั้งหมด 19 โรงเรียน จากโรงเรียนที่สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทั้งหมด 37 โรงเรียน

ตารางที่ 6 : รายชื่อโรงเรียนคาทอลิกขนาดใหญ่ สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทั้ง 19 โรงเรียน

โรงเรียน	จำนวนนักเรียน
1. ยอแซฟอุปถัมภ์ สามพราน	6,018
2. พระมารดานิจจานูเคราะห์	3,628
3. มาเรียลัย	3,204
4. มารดานฤมล	3,016
5. พระแม่สกลสงเคราะห์	2,996
6. นักบุญเปโตร	2,954
7. เซนต์เทเรซา	2,925
8. แม่พระฟาติมา	2,835
9. ยอแซฟ อยุธยา	2,677
10. อัสสัมชัญศึกษา	2,568
11. ศรีมิตรวิทยา	2,552
12. ซางตาครูส์ศึกษา	2,476
13. บอสโกพิทักษ์	2,441
14. เซนต์ราฟาเอล	2,111
15. ราชกุมารีบำรุงศิลป์	1,997
16. มาลาสวรรณคดีพิทยา	1,848
17. แม่พระประจักษ์สุพรรณบุรี	1,774
18. ไตรราชาวิทยา	1,773
19. โยนออฟอาร์ค	1,529
รวมทั้งสิ้น	51,322

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ (ข้อมูล ณ วันที่ 23 กันยายน 2547)



### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบวิเคราะห์วิสัยทัศน์ โดยผู้วิจัยทำการรวบรวมเอกสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนทั้ง 19 โรงเรียน และบันทึกข้อความเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ลงในแบบวิเคราะห์วิสัยทัศน์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อสรุปประเด็นและสาระสำคัญของวิสัยทัศน์ของทุกโรงเรียน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญ และแจกแจงความถี่ตามประเด็น / สาระสำคัญของวิสัยทัศน์ที่วิเคราะห์ได้

1.2 สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ และ รองผู้อำนวยการ ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 3 คน เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย การจัดการศึกษาคาทอลิก ตลอดจนสภาพการบริหารการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และ กลยุทธ์ของโรงเรียนคาทอลิกในงานวิจัยต่อไป

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ ความสามารถหลักของโรงเรียนคาทอลิก และสภาพการบริหารการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน ของโรงเรียน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านโอกาส และ อุปสรรค ของโรงเรียน ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวนทั้งสิ้น

12 ข้อ

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยกำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ และจัดทำร่างแบบสัมภาษณ์ และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์ โดยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและความตรงเชิงโครงสร้าง หลังจากนั้นผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล

### แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑล

กรุงเทพฯ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลการจัดการศึกษาของโรงเรียนต่างๆในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 3 คน ได้แก่

1. บาทหลวงวิวัฒน์ แพร่สีริ ผู้อำนวยการ ฝ่ายการศึกษา ฯ
2. บาทหลวงศักดิ์ชัย ทรัพย์อัประไมย รองผู้อำนวยการ ฝ่ายการศึกษา ฯ
3. บาทหลวงประเสริฐ ตรีรกเวศม์ รองผู้อำนวยการ ฝ่ายการศึกษา ฯ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือจากบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์ และทำหน้าที่ขอสัมภาษณ์จาก คณะครูศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แล้วนัดหมายเพื่อทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่จัดทำขึ้น ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ระหว่าง เดือนพฤศจิกายน – เดือนธันวาคม 2548

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายการศึกษา องค์กรสังฆมณฑล กรุงเทพฯ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญ / ประเด็นที่ได้จากข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ และแจกแจงความถี่ของคำตอบแต่ละรายการ

1.3 สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครู และ ผู้ปกครองของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทั้ง 19 โรงเรียนเกี่ยวกับสภาพการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ทั้งในด้านสภาพแวดล้อมภายในและด้านสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค เพื่อจัดทำกลยุทธ์ของโรงเรียนคาทอลิก ในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครู และ ผู้ปกครองเกี่ยวกับสภาพการบริหารการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในด้านที่เกี่ยวกับผู้เรียน ครู ผู้บริหาร และการบริหารจัดการศึกษาในด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณและการเงิน และการบริหารงานบุคคล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ในส่วนที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนต่อการบริหารงานของโรงเรียน และสภาพการบริหารที่เกี่ยวข้องกับ

สภาพแวดล้อมภายนอก ในด้านสังคม เศรษฐกิจ กฎหมายและการเมือง การศึกษา และ เทคโนโลยี เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในส่วนที่เป็นโอกาส และ อุปสรรค ต่อ การบริหารงานของ โรงเรียน

ในการสร้างแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. กำหนดประเด็นหลักในการสอบถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ระบุรายการข้อคำถามครอบคลุมมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาในด้านผู้เรียน ครู ผู้บริหาร และภาระงานการบริหารการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณและการเงิน และ การบริหารงานบุคคล

2. จัดทำร่างแบบสอบถามและรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น โดยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีตัวเลือก 5 ระดับ คือ 5, 4, 3, 2 และ 1

ในด้านข้อคำถามเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มีเกณฑ์การพิจารณาดังต่อไปนี้

5 มากที่สุด หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า องค์ประกอบและประเด็นในข้อนั้นเป็นสิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จมากที่สุด

4 มาก หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า องค์ประกอบและประเด็นในข้อนั้นเป็นสิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จมาก

3 ปานกลาง หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า องค์ประกอบและประเด็นในข้อนั้นเป็นสิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จปานกลาง

2 น้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า องค์ประกอบและประเด็นในข้อนั้นเป็นสิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จน้อย

1 น้อยที่สุด หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า องค์ประกอบและประเด็นในข้อนั้นเป็นสิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จน้อยที่สุด

ในด้านข้อคำถามเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีเกณฑ์การพิจารณาดังต่อไปนี้

5 มากที่สุด หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า องค์ประกอบและประเด็นในข้อนั้นเป็นโอกาส หรือ อุปสรรค ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนมากที่สุด

4 มาก หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า องค์ประกอบและประเด็นในข้อนั้นเป็นโอกาส หรือ อุปสรรค ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนมาก

3 ปานกลาง หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า องค์ประกอบและ

ประเด็นในข้อนั้นเป็นโอกาส หรือ อุปสรรค ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนปานกลาง

2 น้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า องค์ประกอบและประเด็นในข้อนั้นเป็นโอกาส หรือ อุปสรรค ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนน้อย

1 น้อยที่สุด หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า องค์ประกอบและประเด็นในข้อนั้นเป็นโอกาส หรือ อุปสรรค ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนน้อยที่สุด

จำนวนข้อคำถามในทุกรายการที่สอบถามมีจำนวน 115 ข้อ

3. การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ( วิทยานิพนธ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบแบบสอบถามดังกล่าวปรากฏในภาคผนวก) ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและพิจารณาข้อคำถาม มีเกณฑ์ดังนี้

- 1) เป็นผู้มีความรู้การศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก
- 2) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการสอนสาขาวิชาบริหารการศึกษา / ทำงานด้านการบริหารในสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ใช้การคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ ( Item – objective Concurrence Index : IOC) ข้อคำถามที่ใช้ได้ต้องมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.50 – 1.00 ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสอดคล้องของข้อคำถาม พบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป

4. พิจารณาข้อคำถามจากผลการวิเคราะห์ค่า IOC แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และจัดทำเป็นแบบสอบถามโดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้งหนึ่งก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล

#### แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ โรงเรียนคาทอลิกขนาดใหญ่ สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทั้ง 19 โรงเรียน กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ครูใหญ่ และผู้ช่วยครูใหญ่ 2) ครู 3) ผู้ปกครอง

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จากผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทั้ง 19 โรงเรียน โรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วยครูใหญ่ และ ผู้ช่วยครูใหญ่อีก 2 คน รวมเป็นผู้บริหารโรงเรียนทั้งสิ้น จำนวน 57 คน

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูได้จากการสุ่มตัวอย่างครูจากจำนวนครูทั้งหมดของแต่ละโรงเรียนตามตารางของ Taro Yamane (1967:398) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครูทั้งสิ้น 330 คน ดังแสดงในตารางที่ 7

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปกครอง ได้จากการสุ่มตัวอย่างจากผู้ปกครองนักเรียนทั้ง 19 โรงเรียน โดยสุ่มโรงเรียนละ 10 คน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้ปกครองทั้งสิ้น 190 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling)

ตารางที่ 7 : แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ลำดับที่	โรงเรียน	จำนวนครู	กลุ่มตัวอย่าง
1	ยอแซฟอุปถัมภ์ สามพราน	288	41
2	พระมารดานิจจานุเคราะห์	236	34
3	มารดานฤมล	137	20
4	ตรีมิตรวิทยา	132	19
5	นักบุญเปโตร	125	18
6	มาเรียลัย	121	18
7	บอสโกพิทักษ์	118	17
8	อัสสัมชัญศึกษา	115	17
9	แม่พระฟาติมา	112	16
10	เซนต์เทเรซา	110	15
11	โยนออฟอาร์ค	105	15
12	พระแม่สกกลสงเคราะห์	104	15
13	ซางตาครูัสศึกษา	97	14
14	ยอแซฟยูธยา	95	14
15	แม่พระประจักษ์สุพรรณบุรี	88	12
16	ราชกุมารีบำรุงศิลป์	88	12

ลำดับที่	โรงเรียน	จำนวนครู	กลุ่มตัวอย่าง
17	เซนต์ราฟาแอล	76	11
18	มาลาสวรค์พิทยา	75	11
19	ไตรราชวิทยา	73	11
	รวมทั้งสิ้น	2,295	330

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ (ข้อมูล ณ วันที่ 23 กันยายน 2547)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ครู และ ผู้ปกครอง ผู้วิจัยทำหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ หนังสือจากผู้อำนวยการฝ่าย การศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เพื่อขอความร่วมมือจากทางโรงเรียนในการตอบ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย โดยผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง และส่งทางไปรษณีย์ ใน การรับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยได้ไปขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองในบางส่วน และ ขอรับคืน ทางไปรษณีย์ในบางส่วน ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่ 15 ธันวาคม 2548 – มกราคม 2549 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนและนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นจำนวน ดังนี้

- แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 57 ฉบับ ได้รับคืน 54 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.74
- แบบสอบถามครู จำนวน 330 ฉบับ ได้รับคืน 296 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.70
- แบบสอบถามผู้ปกครอง จำนวน 190 ฉบับ ได้รับคืน 156 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.11

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากแบบสอบถามในส่วนที่เป็นเนื้อหาและข้อเสนอแนะ ใช้การสรุปประเด็น / สาระสำคัญ ข้อมูลที่เป็นแบบเลือกตอบใช้วิธีการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ส่วนที่เป็นแบบ มาตรฐานส่วนประมาณค่า ใช้การหาค่าเฉลี่ย (mean =  $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.) โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows

การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม มีความหมายดังนี้

### ในประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00	หมายถึง	ประเด็นในข้อนั้นเป็นสิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49	หมายถึง	ประเด็นในข้อนั้นเป็นสิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49	หมายถึง	ประเด็นในข้อนั้นเป็นสิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49	หมายถึง	ประเด็นในข้อนั้นเป็นสิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49	หมายถึง	ประเด็นในข้อนั้นเป็นสิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จน้อยที่สุด

### ในประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00	หมายถึง	ประเด็นในข้อนั้นเป็นโอกาส หรือ อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียนมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49	หมายถึง	ประเด็นในข้อนั้นเป็นโอกาส หรือ อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียนมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49	หมายถึง	ประเด็นในข้อนั้นเป็นโอกาส หรือ อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียนปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49	หมายถึง	ประเด็นในข้อนั้นเป็นโอกาส หรือ อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียนน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49	หมายถึง	ประเด็นในข้อนั้นเป็นโอกาส หรือ อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียนน้อยที่สุด

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในส่วนที่เป็นโอกาส และ อุปสรรค เมื่อได้ค่าเฉลี่ย (X) ของแต่ละข้อแล้ว ให้นำไปคำนวณหาค่าน้ำหนักคะแนน โดยค่าน้ำหนักคะแนนได้จากการนำค่าเฉลี่ย (X) คูณกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบในข้อนั้น และนำค่าน้ำหนักคะแนนสูงสุด 3 รายการแรกที่มีจำนวนผู้ตอบมากกว่าครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ( $n = 506$ ) คือ มีผู้ตอบเกิน 253 คนขึ้นไป นำไปกำหนดเป็นประเด็นโอกาส และอุปสรรค เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ SWOT ในขั้นตอนต่อไป

1.4 นำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครู และผู้ปกครอง เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ในข้อ 1.3 มาจัดทำ SWOT Analysis และ SWOT Matrix เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักของโรงเรียน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นนี้ คือ ตารางวิเคราะห์ SWOT และตาราง SWOT Matrix โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารโรงเรียนในด้านสภาพแวดล้อมภายใน มากำหนดเป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียน และในด้านสภาพแวดล้อมภายนอก มากำหนดเป็นโอกาส และอุปสรรคของโรงเรียน การดำเนินการในขั้นตอนนี้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ( SWOT Analysis) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT มาใส่ในตาราง SWOT Matrix เพื่อประกอบในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และการจัดทำ SWOT Matrix ในการวิจัยครั้งนี้ทำตามขั้นตอนของ Wehrich ( 1982 : 54 - 56 ) ดังนี้

1. จัดทำตาราง SWOT Matrix
2. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งหลัก ( key internal strengths - S ) เรียงลำดับแต่ละประเด็นเกี่ยวกับจุดแข็ง โดยใช้รายการที่ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 รายการในแต่ละประเด็น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งของการดำเนินงานของโรงเรียนในขั้นตอนที่1.3
3. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนหลัก ( key internal weaknesses – W ) เรียงลำดับแต่ละประเด็นเกี่ยวกับจุดอ่อน โดยใช้รายการที่ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 รายการในแต่ละประเด็น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนของการดำเนินงานของโรงเรียนในขั้นตอนที่1.3
4. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสหลัก(key external opportunities – O) โดยเรียงลำดับแต่ละประเด็นเกี่ยวกับโอกาส ที่ได้ค่าน้ำหนักคะแนนมากที่สุด 3 รายการ จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในขั้นตอนที่1.3
5. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคหลัก (key external threats -T)



โดยเรียงลำดับแต่ละประเด็นเกี่ยวกับอุปสรรค ที่ได้ค่าน้ำหนักคะแนนสูงสุด 3 รายการ จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในชั้นตอนที่ 1.3

6. จับคู่จุดแข็งหลัก – โอกาสหลัก ( SO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในเซลล์ของ SO คือ การใช้จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด
7. จับคู่ จุดแข็งหลัก – อุปสรรคหลัก ( ST) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในเซลล์ของ ST คือ การใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะควบคุม/ภาวะที่เป็นอุปสรรค
8. จับคู่ จุดอ่อนหลัก – จุดแข็งหลัก ( WO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในเซลล์ของ WO คือ การลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส
9. จับคู่ จุดอ่อนหลัก – ภาวะอุปสรรคหลัก ( WT) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ โดยกลยุทธ์ในเซลล์ของ WT คือ การลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะควบคุม/ภาวะที่เป็นอุปสรรค
10. จากกลยุทธ์ทั้งหมดในแต่ละเซลล์ ผู้วิจัยนำไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะเกิดผลสูงสุดต่อองค์การ และ กำหนดเป็นกลยุทธ์หลักในงานวิจัยครั้งนี้ต่อไป

	จุดแข็ง ( S ) 1. .... 2. .... ฯลฯ.	จุดอ่อน ( W ) 1. .... 2. .... ฯลฯ
โอกาส ( O ) 1. .... 2. .... ฯลฯ	SO 1. .... 2. .... ฯลฯ	WO 1. .... 2. .... ฯลฯ
อุปสรรค ( T ) 1. .... 2. .... ฯลฯ	ST 1. .... 2. .... ฯลฯ	WT 1. .... 2. .... ฯลฯ

ตารางที่ 8 : เครื่องมือในการทำ SWOT Analysis และ SWOT Matrix

### แหล่งข้อมูลในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครู และ ผู้ปกครอง เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ในขั้นตอนที่ 1.3

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครู และ ผู้ปกครอง ด้านสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ในประเด็นที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของโรงเรียน เพื่อจัดทำ SWOT Analysis และ SWOT Matrix

1.5 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลักของโรงเรียนคาทอลิก

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้แบบวิเคราะห์เนื้อหาโดยสรุปเป็นรายประเด็นสาระสำคัญของแต่ละเรื่อง

### แหล่งข้อมูลในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แหล่งข้อมูลจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของโรงเรียนคาทอลิกตามข้อ 1.1 การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในข้อ 1.2 การสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครู และ ผู้ปกครอง เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ในข้อ 1.3 และข้อมูลจากกลยุทธ์ที่ได้จากการจัดทำ SWOT Analysis ในข้อ 1.4 มาพัฒนาและจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลักของโรงเรียนคาทอลิกที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1.1 ถึงขั้นตอนที่ 1.4 เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาและจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลักของโรงเรียนคาทอลิก

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาสาระสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของโรงเรียนคาทอลิก การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครู และ ผู้ปกครอง และข้อมูลจากกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นจากการทำ SWOT Analysis และ SWOT Matrix

2. การพัฒนาและจัดทำองค์ประกอบของรูปแบบ Balanced Scorecard การวิจัยในขั้นตอนประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 4 ขั้นตอน คือ

- 2.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการประเมินผลองค์การและการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของ Balanced Scorecard
- 2.2 การพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของตัวชี้วัด
- 2.3 การกำหนดค่าคะแนน
- 2.4 การสร้างเครื่องมือและเกณฑ์ในการประเมินตัวชี้วัด

โดยในแต่ละขั้นตอนดำเนินการดังนี้

2.1 ผู้วิจัยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการประเมินผลองค์การและการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของ Balanced Scorecard โดยจัดทำโครงการประชุมเชิงปฏิบัติเรื่อง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard ( รายละเอียดของโครงการดังปรากฏในภาคผนวก) โดยทำหนังสือเชิญผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกขนาดใหญ่ สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เข้าร่วมประชุมเพื่อจัดทำองค์ประกอบและรายละเอียดต่างๆในองค์ประกอบของ Balanced Scorecard

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆที่ได้จากผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ได้แก่

1. เอกสารในการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ กลยุทธ์หลัก
2. เอกสารในการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
3. เอกสารในการจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์
4. เอกสารในการจัดทำตัวชี้วัด
5. เอกสารในการจัดทำกลยุทธ์ริเริ่ม

### แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยทำหนังสือเชิญผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทั้ง 19 โรงเรียนๆละ 2 คน รวม 38 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 41 คน เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำองค์ประกอบของ Balanced Scorecard ที่คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระหว่างวันที่ 24-25 เมษายน 2549 รายละเอียดของโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ ดังปรากฏในภาคผนวก

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมออกเป็น 3 กลุ่ม เพื่อให้แต่ละกลุ่มระดมความคิดในการจัดทำกลยุทธ์หลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ริเริ่มตามมิติต่างๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการตามหัวข้อและรายการที่กำหนดไว้ แล้วผู้วิจัยทำการศึกษา วิเคราะห์ สรุปประเด็น และบันทึกข้อมูลในแบบรายการต่างๆที่ได้สร้างขึ้น

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญของแต่ละรายการที่กำหนด และนำไปสรุปประเด็น และเนื้อหาสาระที่สำคัญเพื่อใช้ในการพัฒนาและจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ริเริ่ม และเป้าหมายของตัวชี้วัด ต่อไป

## 2.2 ผู้วิจัยพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของตัวชี้วัด

ผู้วิจัยพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ได้จากการระดมความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนจากการประชุมเชิงปฏิบัติการในข้อ 2.1 แล้วนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นไปสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทั้ง 19 โรงเรียน เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายดังกล่าว

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยขั้นตอนนี้ได้แก่ แบบสอบถามความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กับตัวชี้วัดที่ได้พัฒนาขึ้น และความเหมาะสมของเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัว โดยผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามดังนี้

1. กำหนดประเด็นหลักในการสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัดแต่ละตัวในแต่ละมิติ และความเหมาะสมของเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด
2. จัดทำร่างแบบสอบถามและรายการข้อความคำถามในแต่ละประเด็น โดยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กับตัวชี้วัด เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ คือ 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามเกณฑ์ต่อไปนี้
  - 5 มากที่สุด หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัดมีความเหมาะสมมากที่สุด
  - 4 มาก หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัดมีความเหมาะสมมาก
  - 3 ปานกลาง หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัดมีความเหมาะสมปานกลาง
  - 2 น้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัดมีความเหมาะสมน้อย

1 น้อยที่สุด หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัดมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

สำหรับความเหมาะสมของเป้าหมายของตัวชี้วัด ผู้วิจัยนำเป้าหมายที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการและเป้าหมายที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาสอบถามผู้บริหารโรงเรียนอีกครั้งหนึ่ง โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาเป้าหมายในแบบสอบถามว่า เหมาะสม หรือไม่เหมาะสม ในกรณีที่มีความเห็นว่าเป็นไม่เหมาะสม ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเขียนจำนวนหรือเกณฑ์ของเป้าหมายที่คิดว่าเหมาะสมสำหรับตัวชี้วัดนั้นๆลงในแบบสอบถาม

จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถามฉบับนี้มีจำนวน 41 ข้อ

### แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลสำหรับขั้นตอนนี้ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 3 คน และผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทั้ง 19 โรงเรียน ทุละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 60 คน เลือกโดยสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของทั้ง 19 โรงเรียน เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามถึงผู้บริหารทั้ง 19 โรงเรียนทางไปรษณีย์ และขอรับแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนกรกฎาคม - เดือนกันยายน 2549 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 60 ฉบับ ได้รับคืน 48 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.00

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่เป็นแบบเลือกตอบใช้วิธีแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ส่วนที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ใช้การหาค่าเฉลี่ย (mean =  $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.)

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00	หมายถึง	ตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49	หมายถึง	ตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มาก
ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49	หมายถึง	ตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49	หมายถึง	ตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49	หมายถึง	ตัวชี้วัดนั้นมีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์น้อย

2.3 การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละมิติในการประเมินองค์การแบบสมดุล  
 ค่าน้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติ และ ค่าน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัด  
 ผู้วิจัยสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละ  
 มิติใน Balanced Scorecard ค่าน้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติ และ  
 ค่าน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัดแต่ละตัว

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิกำหนดค่าน้ำหนัก  
 คะแนนของมิติแต่ละมิติในการประเมินองค์การแบบสมดุล ค่าน้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์  
 เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติ และ ระดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว โดยผู้วิจัยดำเนินการสร้าง  
 แบบสอบถาม ดังนี้

1. กำหนดประเด็นหลักในการสอบถามตามนิยามปฏิบัติการและเนื้อหาของมิติทั้ง 4  
 มิติ คือ มิติด้านผู้เรียน มิติด้านกระบวนการภายใน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมิติด้าน  
 งบประมาณและการเงิน และครอบคลุมวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติ และตัวชี้วัดทุกตัว  
 ในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

2. จัดทำร่างแบบสอบถามและรายการข้อความคำถามแต่ละประเด็น ลักษณะของ  
 แบบสอบถามมีดังนี้

1) แบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนตามระดับความสำคัญของแต่ละมิติ และค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยที่ค่าน้ำหนักคะแนนทุกมิติรวมกันเท่ากับ 100 % และค่าน้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติรวมกันจะเท่ากับค่าน้ำหนักคะแนนของมิตินั้นๆ

2) แบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบประเมินความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีตัวเลือก 5 ระดับ คือ 5, 4, 3, 2 และ 1 มีเกณฑ์การพิจารณาดังต่อไปนี้

5 มากที่สุด	หมายถึง	เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มากที่สุด
4 มาก	หมายถึง	เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มาก
3 ปานกลาง	หมายถึง	เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ปานกลาง
2 น้อย	หมายถึง	เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์น้อย
1 น้อยที่สุด	หมายถึง	เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์น้อยที่สุด

3) จำนวนข้อคำถามในทุกรายการที่สอบถามมีจำนวน 68 ข้อ

4) การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอนแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

### แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้เลือกผู้ทรงคุณวุฒิโดยเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สาขาการวิจัยและการวัดประเมินผล และนักวิชาการที่มีผลงานทางวิชาการเกี่ยวกับ Balanced Scorecard และผู้บริหารการศึกษาของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 8 คน ในการตอบแบบสอบถามเพื่อกำหนดค่าน้ำหนักคะแนน ค่าน้ำหนักวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดการกำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิเลือกโดยวิธีเจาะจง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยทำหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการ



วิจัย โดยผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง และส่งทางไปรษณีย์ ในการรับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยได้ไปขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองในบางส่วนและขอรับคืนทางไปรษณีย์ในบางส่วน ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างเดือนพฤศจิกายน – เดือนธันวาคม 2549 จำนวน ผู้ทรงคุณวุฒิ 8 คน ได้รับคืนทั้ง 8 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าน้ำหนักคะแนนของมิติแต่ละมิติ ค่าน้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และค่าน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัด ใช้การหาค่าเฉลี่ย  $X$  โดยคำนวณค่าคะแนนให้เป็นเลขจำนวนเต็ม

## 2.4 การสร้างเครื่องมือและเกณฑ์ในการประเมินตัวชี้วัด

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นแบบสอบถามและแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินตัวชี้วัด โดยเครื่องมือที่สร้างขึ้นมีทั้งหมด 9 ชุด ได้แก่

1. แบบสอบถามความคิดเห็นของครู ผู้เรียน และผู้ปกครองเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจาก 1) การประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของ Kaplan and Norton (1996) 2) มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2547 และ 3) มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอก : ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษา

2. แบบประเมินผลการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา (สำหรับครู)

3. แบบประเมินผลการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา (สำหรับผู้เรียน)

4. แบบประเมินผลการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา (สำหรับผู้ปกครอง)

ซึ่งแบบประเมินทั้ง 3 ชุดนี้ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจาก 1) รายงานการประเมินผลการปฏิรูป

การเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) 2) แบบประเมินผลการพัฒนาและการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 ของกลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 2 (2547) และ 3) แบบติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ (2547)

#### 5. แบบประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานวิชาชีพครู

แบบประเมินชุดนี้ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจาก 1) พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2548 2) มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอก : ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษา ว่าด้วยมาตรฐานด้านครูและมาตรฐานด้านผู้บริหาร และ 3) รายงานการประเมินผลการปฏิบัติการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545)

6. แบบสอบถามความคิดเห็นของครูและบุคลากรของโรงเรียนเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

แบบสอบถามชุดนี้ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two-Factor Theory) ของ Herzberg (1968)

#### 7. แบบประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

แบบประเมินชุดนี้ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจาก 1) มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอก : ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษา ว่าด้วยมาตรฐานด้านผู้เรียน และ 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนที่จบชั้นสูงสุดจากโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ฯ

#### 8. แบบประเมินทักษะการคิดของผู้เรียน

แบบประเมินชุดนี้ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจาก จาก 1) มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอก : ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษา ว่าด้วยทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการคิดของผู้เรียน 2) แนวคิดเกี่ยวกับวิทยาการด้านการคิด และพัฒนาการกระบวนการคิด ของ รศ. ดร. ทิศนา ขัมมณี และคณะ (2542) และ 3) แนวคิดเกี่ยวกับการวัดความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของ รศ. ดร.ไพศาล หวังพานิช

#### 9. แบบประเมินแฟ้มผลงานดีเด่น (Portfolio) ของผู้เรียน

แบบประเมินชุดนี้ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจาก 1) แนวคิดกระบวนการพัฒนาแฟ้มผลงานนักเรียนของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2540) และ 2) คู่มือการวัดและประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ว่าด้วย แบบประเมินแฟ้มผลงานดีเด่น

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือทั้ง 9 ชุด โดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและความตรงเชิงโครงสร้าง และปรับปรุงเครื่องมือดังกล่าวตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ต่อไป

### แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้เลือกผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังกล่าว โดยเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สาขาการวิจัยและการวัดประเมินผล สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สาขานิเทศและพัฒนาลัทธิสูตร และผู้บริหารการศึกษาของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 10 คน ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือประเมินตัวชี้วัดทั้ง 9 ชุด โดยที่เครื่องมือแต่ละชุดจะได้รับการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 8 คน ในจำนวน 10 คน โดยพิจารณาจากการที่ผู้ทรงคุณวุฒิท่านนั้นมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในสาขาวิชาที่สอน และงานที่ปฏิบัติ เช่น เครื่องมือที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินหลักสูตรสถานศึกษา พิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถด้านการนิเทศ และพัฒนาลัทธิสูตร และการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย โดยผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง และส่งทางไปรษณีย์ ในการรับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยได้ไปขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ในบางส่วน และ ขอรับคืนทางไปรษณีย์ในบางส่วน ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนพฤศจิกายน – เดือนธันวาคม 2549 จำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 72 ฉบับ ได้รับคืนทั้ง 72 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ใช้การคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item – objective Concurrence Index : IOC) ข้อคำถามที่ใช้ได้ต้องมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.50 – 1.00 เมื่อผู้วิจัยพิจารณาข้อคำถามในแบบสอบถามและแบบประเมินทั้ง 9 ชุด จากผลการวิเคราะห์ค่า IOC ซึ่งมีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป นำไปปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาในเครื่องมือประเมินตัวชี้วัดทั้ง 9 ชุด ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

### ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการร่างรูปแบบ Balanced Scorecard

การดำเนินการวิจัยในขั้นนี้ เป็นการออกแบบรูปแบบและกำหนดองค์ประกอบและขั้นตอนของการพัฒนา Balanced Scorecard โดยผู้วิจัยได้ใช้ผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 (การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย) และผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 (ขั้นกำหนดหลักการและองค์ประกอบของ Balanced Scorecard) แล้วนำมาเรียบเรียง ร่าง และออกแบบ Balanced Scorecard โดยจัดองค์ประกอบและเขียนคำอธิบายประกอบร่างรูปแบบ และนำเสนอเป็นร่างรูปแบบ Balanced Scorecard โดยได้กำหนดขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบตั้งแต่เริ่มการพัฒนารูปแบบไปจนถึงการนำรูปแบบไปใช้ โดยแบ่งขั้นตอนเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 : ที่มาของรูปแบบ ส่วนที่ 2 : โครงสร้างของรูปแบบ ส่วนที่ 3 : กระบวนการพัฒนาและผลของการพัฒนารูปแบบ และส่วนที่ 4 : การนำรูปแบบไปใช้

สำหรับรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีเนื้อหาครอบคลุมการบริหารเชิงกลยุทธ์ใน 3 ประเด็นหลักคือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ ครอบคลุมในเรื่องการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ครอบคลุมในเรื่องการนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยผ่านทาง การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่างๆ ในมิติ 4 มิติของ Balanced Scorecard ได้แก่ มิติด้านผู้เรียน มิติด้านกระบวนการภายใน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร 3) การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ ครอบคลุมในเรื่องการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ โดยใช้เครื่องมือและเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้นวัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์การตามตัวชี้วัดต่างๆ

### ขั้นตอนที่ 4 ขั้นประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาความเห็น และประเมินความเหมาะสม

และความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ Balanced Scorecard และรวบรวมข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงรูปแบบฯ โดยผู้วิจัยสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 15 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในขั้นนี้เป็นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ Balanced Scorecard เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ Balanced Scorecard ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถาม ตามลำดับดังนี้

1) จัดทำร่างแบบสอบถามและรายการข้อคำถามครอบคลุมองค์ประกอบทุกข้อของรูปแบบ Balanced Scorecard มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 22 ข้อ โดยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ คือ 5, 4, 3, 2, และ 1 และแบบสอบถามแบบปลายเปิดเพื่อให้แสดงความคิดเห็นทั่วไป และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบ Balanced Scorecard สำหรับเกณฑ์ในการให้คะแนน มีดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า รายการนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุดและมีความเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า รายการนั้นมีความเหมาะสมมากและมีความเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า รายการนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง และมีความเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า รายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยและมีความเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า รายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด และมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

2) ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและความตรงเชิงโครงสร้าง

3) ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้เลือกผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมาจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งทางด้านบริหาร การศึกษา การวิจัยและการวัดประเมินผล และนักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถและมีผลงานทางวิชาการเกี่ยวกับ Balanced Scorecard และผู้บริหารการศึกษาทั้งจากโรงเรียนที่สังกัดฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และสังกัดอื่นๆ การกำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิเลือกโดยวิธีเจาะจงจำนวน 15 คน (ดังรายชื่อในภาคผนวก) ดังนี้

- 1) ผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สาขาการวิจัยและการวัดประเมินผล และผู้มีผลงานทางวิชาการเกี่ยวกับ Balanced Scorecard จำนวน 8 คน
- 2) ผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 3 คน
- 3) ผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ได้สังกัดฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 4 คน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมจากผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง โดยผู้วิจัยได้จัดส่งแบบประเมินรูปแบบฯ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมหนังสือขอความร่วมมือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และกำหนดวันเวลารับแบบประเมินกลับภายใน 3 สัปดาห์หลังจากดำเนินการจัดส่ง โดยผู้วิจัยไปรับแบบประเมินคืนด้วยตนเองส่วนหนึ่ง และรับคืนทางไปรษณีย์อีกส่วนหนึ่ง ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่าง 15 กุมภาพันธ์ – 10 มีนาคม 2550 จำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 15 ฉบับ ได้รับคืน 13 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.67

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ในประเด็นต่างๆ โดยการหาค่าเฉลี่ย (X) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยกำหนดค่าคะแนนของคำตอบหรือตัวเลือกแต่ละระดับ ดังนี้

- |                                |                           |
|--------------------------------|---------------------------|
| ระดับคำตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด | กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 5 |
| ระดับคำตอบ 4 หมายถึง มาก       | กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 4 |

ระดับคะแนน 3 หมายถึง	ปานกลาง	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 3
ระดับคะแนน 2 หมายถึง	น้อย	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 2
ระดับคะแนน 1 หมายถึง	น้อยที่สุด	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 1

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

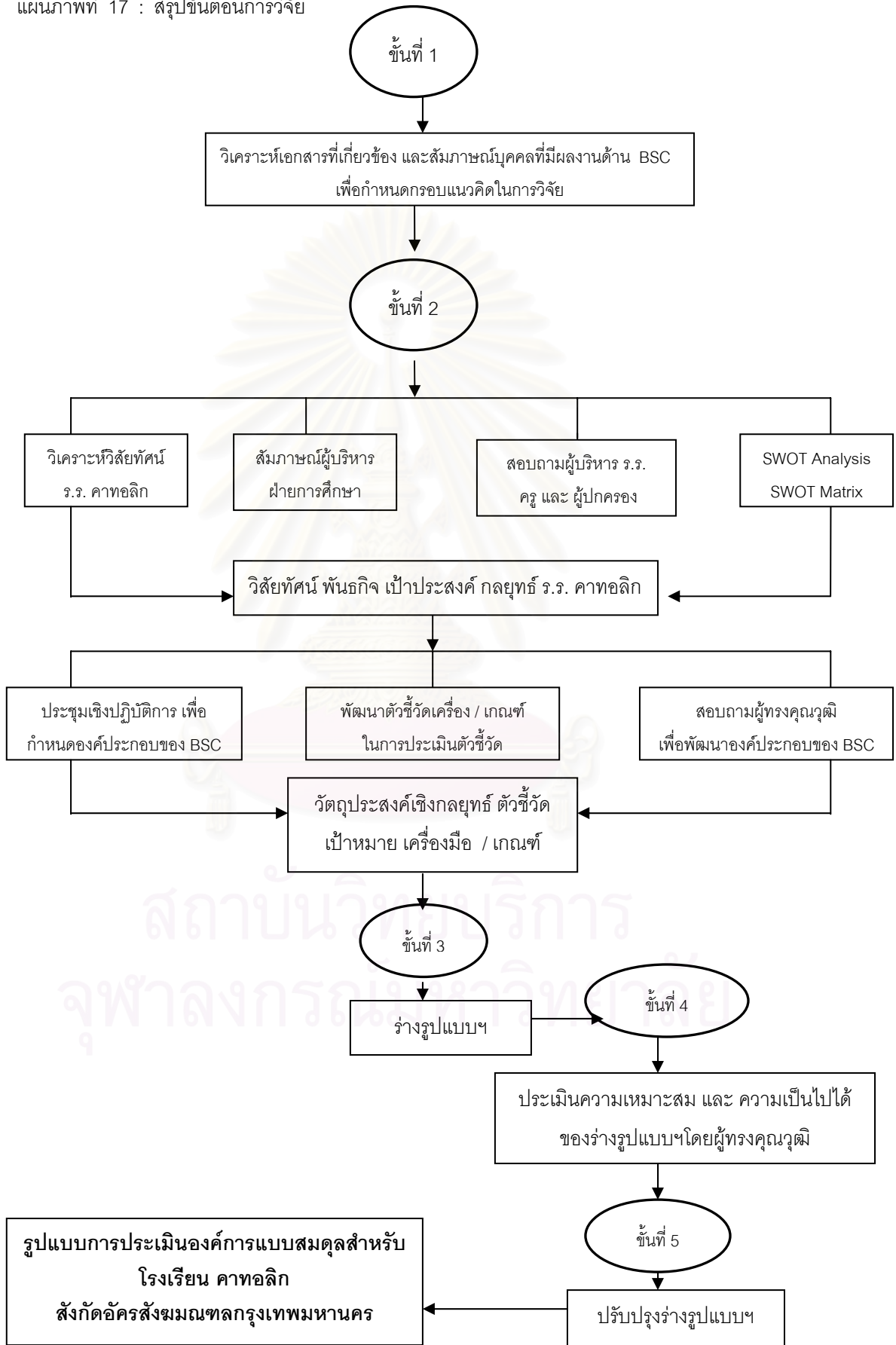
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00	หมายถึง	เป็นค่าระดับที่เหมาะสม/เป็นไปได้มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49	หมายถึง	เป็นค่าระดับที่เหมาะสม/เป็นไปได้มาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49	หมายถึง	เป็นค่าระดับที่เหมาะสม/เป็นไปได้ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49	หมายถึง	เป็นค่าระดับที่เหมาะสม/เป็นไปได้น้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49	หมายถึง	เป็นค่าระดับที่เหมาะสม/เป็นไปได้น้อยที่สุด

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในขั้นตอนนี้โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows สำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหา สรุปประเด็น และสาระที่สำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงรูปแบบฯต่อไป

### ขั้นตอนที่ 5 ขั้นปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ Balanced Scorecard

ผู้วิจัยนำสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการประเมินตรวจสอบรูปแบบฯของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากขั้นตอนที่ 4 มาปรับปรุง แก้ไขรูปแบบฯ ให้มีความสมบูรณ์และเหมาะสมมากขึ้น แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากนั้นจึงสรุปผลและจัดทำรายงานการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาให้ความคิดเห็น พร้อมปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเป็นรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

แผนภาพที่ 17 : สรุปขั้นตอนการวิจัย





### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบ สมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการ วิเคราะห์ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ กลยุทธ์ของโรงเรียนคาทอลิก

1.1 ผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของโรงเรียนคาทอลิก โดยใช้แบบวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พบว่า ประเด็นหลักและสาระสำคัญในวิสัยทัศน์ของโรงเรียนส่วนใหญ่ ซึ่งพิจารณาตามความถี่ ของข้อมูลตามตารางที่ 10 ในด้านผู้เรียน ได้แก่ ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตาม หลักธรรมของศาสนา เปี่ยมด้วยจิตตารมณ์ความรักและการรับใช้ ซึ่งเป็นประเด็นที่มีความถี่ สูงสุด คือ จำนวน 19 โรงเรียน (ร้อยละ 100) รองลงมาได้แก่ ผู้เรียนมีคุณภาพชีวิต ด้าน ร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา และ ผู้เรียนดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข จำนวน 9 โรงเรียน (ร้อยละ 43.37) ผู้เรียนเห็นคุณค่าภูมิปัญญาไทย และ ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถทางวิชาการ จำนวน 6 โรงเรียน (ร้อยละ 31.58) ผู้เรียนมีทักษะ ความสามารถ ทางด้านเทคโนโลยี จำนวน 5 โรงเรียน (ร้อยละ 26.32)

ในด้านโรงเรียน ประเด็นหลักและสาระสำคัญในวิสัยทัศน์ของโรงเรียนส่วนใหญ่ ได้แก่ โรงเรียนมีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย จำนวน 8 โรงเรียน (ร้อยละ 42.11) โรงเรียนมี บรรยากาศที่ร่มรื่น อบอุ่น มีอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จำนวน 6 โรงเรียน (ร้อยละ 31.58) โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ จำนวน 5 โรงเรียน (ร้อยละ 26.32) และ โรงเรียนจัดการศึกษาให้มีมาตรฐานตามมาตรฐาน การศึกษาชาติ จำนวน 4 โรงเรียน (ร้อยละ 21.05)

ในด้านบุคลากร ประเด็นหลักและสาระสำคัญในวิสัยทัศน์ของโรงเรียนส่วนใหญ่ เกี่ยวกับบุคลากรมีประเด็นเดียว คือ บุคลากรของโรงเรียนได้รับการพัฒนาเป็นครูมืออาชีพ จำนวน 5 โรงเรียน (ร้อยละ 26.32)

ตารางที่ 9 : การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 19 โรงเรียน

ข้อความวิสัยทัศน์	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	รวม	ร้อยละ
1. ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณธรรม จริย - ธรรม ปฏิบัติตามหลักธรรมของ ศาสนา เปี่ยมด้วยจิตตารมณ์ แห่งความรัก และรับใช้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	19	100
2. ผู้เรียนมีคุณภาพชีวิต ด้าน ร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา			✓			✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓				✓	9	43.37
3. ผู้เรียนดำรงชีวิตในสังคมอย่าง มีความสุข		✓	✓			✓	✓	✓				✓		✓			✓	✓		9	43.37
4. ผู้เรียนเห็นคุณค่าภูมิปัญญาไทย	✓	✓						✓		✓		✓			✓					6	31.58
5. ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ ทางวิชาการ	✓				✓		✓					✓						✓	✓	6	31.58
6. ผู้เรียนมีทักษะและ ความสามารถในการใช้ เทคโนโลยี		✓					✓			✓			✓			✓				5	26.32
7. ผู้เรียนเห็นคุณค่าอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม		✓		✓				✓						✓						4	21.05

ข้อความวิสัยทัศน์	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	รวม	ร้อยละ
8. ผู้เรียนสามารถใช้ภาษาในการสื่อสาร		✓					✓									✓				3	15.79
9. ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้				✓															✓	2	10.53
10. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาด้านกีฬา		✓											✓							2	10.53
11. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพทุกด้าน		✓																		1	5.26
12. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาด้านดนตรี													✓							1	5.26
13. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาด้านศิลปะ													✓							1	5.26
14. ผู้เรียนห่างไกลยาเสพติด												✓								1	5.26
15. ผู้เรียนมีศักยภาพสูง สามารถพึ่งตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรี										✓										1	5.26
16. ผู้เรียนนำความรู้ความสามารถไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและสังคม			✓																	1	5.26
17. ร.ร.มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	✓				✓				✓		✓	✓		✓	✓		✓			8	42.11

ข้อความวิสัยทัศน์	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	รวม	ร้อยละ
18. ร.ร. มีบรรยากาศร่มรื่น อบอุ่น มีอาคารสถานที่ และสภาพ แวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้						✓			✓		✓	✓					✓	✓		6	31.58
19. ร.ร. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ				✓				✓		✓		✓	✓							5	26.32
20. ร.ร. จัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ				✓				✓				✓				✓				4	21.05
21. ร.ร. เป็นผู้นำและ พัฒนา การศึกษาสู่มาตรฐานสากล	✓	✓			✓															3	15.79
22. ร.ร. ใช้ระบบบริหารจัดการ ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ		✓													✓					2	10.53
23. ร.ร. เน้นพัฒนาวิชาหลัก คือ ไทย วิทยาศาสตร์ สังคม และ ภาษาต่างประเทศ													✓							1	5.26
24. ร.ร. จัดการศึกษาโดยใช้ กระบวนการบูรณาการจริยธรรม						✓														1	5.26
25. ร.ร. ส่งเสริมความเป็นผู้นำ											✓									1	5.26

ข้อความวิสัยทัศน์	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	รวม	ร้อยละ
26. ร.ร. บริการนักเรียนและผู้ปกครองด้วยความรวดเร็วและประทับใจ									✓											1	5.26
27. ร.ร. มีระบบโครงสร้างงานที่ชัดเจน				✓																1	5.26
28. ร.ร. ร่วมพัฒนาชุมชนและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน										✓										1	5.26
29. บุคลากรของ ร.ร. ได้รับการพัฒนาเป็นครูมืออาชีพ					✓				✓			✓	✓					✓		5	26.32
30. บุคลากรได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวจิตตารมณ์พระวรสาร							✓													1	5.26

จากตารางที่ 10 สัญลักษณ์ของแหล่งอ้างอิงที่ใช้ในการวิเคราะห์หัตถ์สำคัญของโรงเรียนคาทอลิก ได้แก่

- |                                      |                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 หมายถึง ร.ร. ยอแซฟอุปถัมภ์ สามพราน | 2 หมายถึง ร.ร.พระมารดานิจจานุเคราะห์ |
| 3 หมายถึง ร.ร. มาเรียลัย             | 4 หมายถึง ร.ร. มารดานฤมล             |
| 5 หมายถึง ร.ร. พระแม่สกกลสงเคราะห์   | 6 หมายถึง ร.ร. นักบุญเปโตร           |
| 7 หมายถึง ร.ร. เซนต์เทเรซา           | 8 หมายถึง ร.ร. แม่พระฟาติมา          |
| 9 หมายถึง ร.ร. ยอแซฟ อัญญา           | 10 หมายถึง ร.ร. อัสสัมชัญศึกษา       |
| 11 หมายถึง ร.ร. ตรีมิตรวิทยา         | 12 หมายถึง ร.ร. ชางตาครูส์ศึกษา      |
| 13 หมายถึง ร.ร. บอสโกพิทักษ์         | 14 หมายถึง ร.ร. เซนต์ราฟาแอล         |
| 15 หมายถึง ร.ร. ราษฎร์บำรุงศิลป์     | 16 หมายถึง ร.ร. มาลาสวรรค์พิทยา      |
| 17 หมายถึง ร.ร. แม่พระประจักษ์       | 18 หมายถึง ร.ร. ไตรราชวิทยา          |
| 19 หมายถึง ร.ร. โยนออฟอาร์ค          |                                      |

สรุป การวิเคราะห์หัตถ์สำคัญของโรงเรียนคาทอลิกทั้ง 19 โรงเรียน พบว่า ประเด็น / สาระหลักที่ทุกโรงเรียนให้ความสำคัญคือ การอบรมผู้เรียนให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนา และบริหารจัดการศึกษาโดยใช้จิตตารมณ์การศึกษาคาทอลิก คือ ความรักและการรับใช้ผู้อื่น นอกจากนี้ การพัฒนาผู้เรียนต้องพัฒนาให้เกิดความสมดุลทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญาไปพร้อมกัน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และเรียนรู้อย่างมีความสุข ในด้านโรงเรียน โรงเรียนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความรู้และวิทยาการสมัยใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการบริหารงานและการจัดการเรียนการสอน อีกประเด็นที่มีความสำคัญคือ การสร้างสภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ และบรรยากาศภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้สำหรับด้านบุคลากร โรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติตนสู่มาตรฐานวิชาชีพ

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

1. สถานภาพของผู้ให้การสัมภาษณ์

ผู้ให้การสัมภาษณ์เป็นผู้อำนวยการ และ รองผู้อำนวยการ ฝ่ายการศึกษา

อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 3 คน โดยเป็นพระสงฆ์ทั้ง 3 คน (ร้อยละ 100) วุฒิกการศึกษา ระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน (ร้อยละ 33.33) และระดับปริญญาโท 2 คน (ร้อยละ 66.67) อายุการทำงานในฝ่ายการศึกษา สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ระยะเวลา 5-10 ปี จำนวน 2 คน (ร้อยละ 66.67) และ น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน (ร้อยละ 33.33)

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปประเด็นและสาระสำคัญ ได้ดังต่อไปนี้

1) วิสัยทัศน์ของโรงเรียนคาทอลิกควรเน้นในเรื่อง การเตรียมคนสำหรับสังคมในอนาคต โดยการสร้างผู้เรียนให้เป็นคนดี มีคุณภาพ ให้พร้อมเผชิญปัญหาสังคมในอนาคตและสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ หมายถึง ผู้ที่เพียบพร้อมทั้งทางด้านร่างกาย ด้านจิตใจ (อารมณ์) ด้านจิตสังคม (การอยู่ร่วมกับผู้อื่น และการทำประโยชน์แก่สังคมส่วนรวม) และ ด้านจิตวิญญาณ (ความเชื่อทางศาสนา)

2) พันธกิจที่สำคัญของโรงเรียนคาทอลิก ได้แก่ การดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนเป็นสนามแห่งการแพร่ธรรม และการประกาศข่าวดีเกี่ยวกับพระคริสตเจ้า โดยผ่านการดำเนินงานด้านงานอภิบาล งานแพร่ธรรม งานศาสนสัมพันธ์ และงานสังคมสงเคราะห์

3) กลยุทธ์หลักของโรงเรียนคาทอลิก ได้แก่ 1) การนำหลักการของคริสตศาสนา และปรัชญาการศึกษาคาทอลิก ไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียน โดยสถาบันศาสนาเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการจัดการศึกษาและกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้เปี่ยมด้วยคุณธรรม ความรักและการรับใช้ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนออกไปรับใช้สังคม และทำให้สังคมดีขึ้น 2) การบริหารจัดการที่ทันสมัย เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงาน 3) การใช้วิทยาการที่ทันสมัยในการพัฒนาการเรียน การสอน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เช่น การจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานโดยใช้ ICT และการพัฒนาด้านภาษาต่างประเทศ เช่น การเปิดสอนภาษาอังกฤษหลักสูตร English Program และ หลักสูตรแบบเข้มข้น ( Intensive Course) การเปิดสอนภาษาจีน เป็นต้น 4) การพัฒนาความรู้ความสามารถของครูประจำการในทุกสาขาวิชา โดยทั้งฝ่ายการศึกษา และโรงเรียนดำเนินการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานหลังการพัฒนา และ 5) การใช้เครือข่ายความร่วมมือกันของหน่วยงานต่างๆ ทั้งในส่วนของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โรงเรียนในเขตการศึกษาเดียวกัน และ โรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

4) ความสามารถหลักของโรงเรียนคาทอลิก คือ 1) การใช้หลักการของศาสนาใน

การฝึกฝนอบรมผู้เรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามค่านิยมของสังคมไทย มีความประพฤติ และภาพลักษณ์ภายนอกเป็นผู้มีระเบียบวินัย 2) การจัดการเรียนการสอนที่พัฒนาความสามารถของผู้เรียนในด้านความรู้พื้นฐาน โดยเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษ

5) ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งของการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก ได้แก่

1) การนำปรัชญาการศึกษาคาทอลิกมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน 2) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารและครูมีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงานอย่างเต็มที่ 3) การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยความร่วมมือกันของโรงเรียนต่างๆ ในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ 4) การจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการคุณธรรม จริยธรรม และคุณค่าพระวรสารลงในรายวิชาต่างๆ 5) การฝึกทักษะการใช้ชีวิตเพื่อให้ผู้เรียนสามารถอยู่ในสังคมปัจจุบันได้อย่างมีความสุข 6) การฝึกให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรมช่วยเหลือสังคมอย่างต่อเนื่อง และ 7) การพัฒนาการเรียนการสอนให้เข้มข้นในรายวิชาต่างๆ โดยใช้สื่อและเทคโนโลยี และการบริหารจัดการที่ทันสมัย

6) ปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อนของการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก ได้แก่

1) ด้านครูผู้สอน ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของครูผู้สอนยังต้องมีการพัฒนาให้มากขึ้น การขาดแคลนครูในสาขาวิชาหลัก อัตราการย้ายออกของครูในแต่ละปีการศึกษา อัตราเงินเดือน และผลตอบแทนของครูที่น้อยกว่าของโรงเรียนรัฐบาลค่อนข้างมาก 2) ด้านการเรียนการสอน ที่เน้นเนื้อหาสาระของแต่ละวิชามากกว่ากระบวนการเรียน การสอน ทำให้ผู้เรียนขาดทักษะกระบวนการคิด และจำนวนผู้เรียนต่อห้องเรียนที่ค่อนข้างมาก

7) ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสของการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก ได้แก่

1) การประสานความร่วมมือและความช่วยเหลือในการจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียน กับฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และโรงเรียนในเขตการศึกษาเดียวกัน 2) การที่หน่วยงานภาคเอกชนให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนการจัดการศึกษามากขึ้น 3) ระบบการสื่อสารที่รวดเร็ว และ ทัวถึง

8) ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคของการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก ได้แก่

1) นโยบายของรัฐบาลด้านการศึกษาที่ไม่แน่นอน 2) ความไม่เสมอภาคในด้านการจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชน เช่น โรงเรียนรัฐบาลได้รับการอุดหนุนจากภาครัฐทั้งหมด ในขณะที่โรงเรียนเอกชนต้องหารายได้ด้วยตนเอง 3) นโยบายการรับนักเรียน และรับครูของโรงเรียนรัฐบาล

9) นโยบายในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ คุณธรรม ควร



ดำเนินการโดยจัดให้มีการสอนและการอบรมจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ จัดวิชาศาสนา วิชาศีลธรรม เป็นวิชาบังคับในทุกชั้นเรียน จัดให้มีการบูรณาการคุณธรรม จริยธรรมในทุกรายวิชา ใช้การเรียนการสอนแบบกลุ่มสัมพันธ์ และการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

10) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก คือ

1) ความรู้ ความสามารถของบุคลากร และ ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร 2) ความมุ่งหวังของปกครองที่มุ่งเน้นในด้านเนื้อหาสาระและความรู้ของวิชาต่างๆมากเกินไปจนลืมคุณค่าทางศาสนา ทำให้โรงเรียนดำเนินการตามหลักการของการจัดการศึกษาที่มุ่งให้คุณธรรมนำความรู้ได้ไม่เต็มที่

11) การประเมินองค์กรเพื่อให้ครอบคลุมกลยุทธ์หลักของโรงเรียน ควรประเมินในด้าน 1) ด้านการบริหารจัดการ เน้นในเรื่องการบริหารจัดการที่ดี เป็นระบบ มีความคล่องตัว การกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีม และการบริหารจัดการความรู้ในการพัฒนาองค์กร 2) ด้านบุคลากร เน้นในเรื่องความรู้ ความสามารถของบุคลากร การนิเทศและติดตามคุณภาพการสอนของครูอย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมต่างๆและผลงานทางวิชาการของครู และความมุ่งมั่น อุทิศตนให้กับองค์กรในการพัฒนางาน 3) ด้านผู้เรียน เน้นประเมินทั้งผู้เรียนปัจจุบัน และ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว ในด้านการนำหลักการของศาสนา หลักคุณธรรม จริยธรรมไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน และการพัฒนาช่วยเหลือชุมชนและสังคม 4) ด้านสิ่งแวดล้อม เน้นการปลูกฝังความรักและเคารพในธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การประหยัดพลังงาน

1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสอบถามผู้บริหารโรงเรียน ครู และผู้ปกครอง เกี่ยวกับสภาพการบริหารการศึกษาของโรงเรียน

### 1.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารโรงเรียน ครู และผู้ปกครอง

1) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 54 คน ส่วนใหญ่เป็นฆราวาส จำนวน 39 คน (ร้อยละ 72.22) เป็นนักบวช 13 คน (ร้อยละ 24.08) และเป็นพระสงฆ์ 2 คน (ร้อยละ 3.70) ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ 2 คน (ร้อยละ 3.70 ) ครูใหญ่ 13 คน (ร้อยละ 24.07) รองครูใหญ่ 1 คน (ร้อยละ 1.85) ผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายวิชาการ 19 คน (ร้อยละ 35.19) ผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป 7 คน (ร้อยละ 12.96) ผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายกิจการนักเรียน 5 คน (ร้อยละ 9.26) ที่เหลือเป็นผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายอื่นๆ เช่น ผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายบุคลากร ฝ่ายจิตตภาบาล ฝ่าย

อาคารสถานที่ และ ฝ่ายธุรการ การเงิน จำนวน 7 คน (ร้อยละ 12.96) วุฒิมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 34 คน (ร้อยละ 62.96) ปริญญาโท จำนวน 18 คน (ร้อยละ 33.33) และปริญญาเอก 1 คน (ร้อยละ 1.85) และต่ำกว่าปริญญาตรี 1 คน (ร้อยละ 1.85) โดยจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษามากที่สุด จำนวน 14 คน (ร้อยละ 25.93) สาขาบริหาร การศึกษา จำนวน 9 คน (ร้อยละ 16.66) สาขาปฐมวัย 7 คน (ร้อยละ 12.96) สาขาหลักสูตร และการสอน 5 คน (ร้อยละ 9.26) และอื่นๆ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ต่ำกว่า 5 ปี มีจำนวน 10 คน (ร้อยละ 18.52) ระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 12 คน (ร้อยละ 22.22) และ มากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 32 คน (ร้อยละ 59.26) ระยะเวลาในการทำงานในโรงเรียน คาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 6 คน (ร้อยละ 11.11) ระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 13 คน (ร้อยละ 24.08) และมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 35 คน (ร้อยละ 64.81) ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการจัดทำ แผนกลยุทธ์ จำนวน 49 คน (ร้อยละ 90.74) และไม่มีประสบการณ์ในการทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 5 คน (ร้อยละ 9.26) ในด้านการจัดทำแผนงาน และโครงการต่างๆของโรงเรียน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการจัดทำ จำนวน 51 คน (ร้อยละ 94.44) และไม่มีประสบการณ์ในการ จัดทำ จำนวน 3 คน (ร้อยละ 5.56)

2) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู จำนวน 296 คน ทั้งหมดเป็นฆราวาส จำนวน 296 คน (ร้อยละ 100) ทำหน้าที่ครูผู้สอน จำนวน 223 คน (ร้อยละ 75.34) เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 36 คน (ร้อยละ 12.16) เป็นหัวหน้างาน เช่น หัวหน้าช่วงชั้น หัวหน้างานวัดและ ประเมินผล จำนวน 21 คน (ร้อยละ 7.09) และเป็นครูฝ่ายสนับสนุนการสอน จำนวน 16 คน (ร้อยละ 5.41) วุฒิมัธยมศึกษา ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 259 คน (ร้อยละ 87.50) ปริญญาโท จำนวน 26 คน (ร้อยละ 8.78) และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 11 คน (ร้อยละ 3.72) โดยจบสาขาการประถมศึกษามากที่สุด จำนวน 36 คน (ร้อยละ 12.16) การสอน ภาษาไทย จำนวน 26 คน (ร้อยละ 8.78) การสอนภาษาอังกฤษ จำนวน 21 คน (ร้อยละ 7.09) การสอนสังคมศึกษา จำนวน 26 คน (ร้อยละ 8.78) การสอนคณิตศาสตร์ จำนวน 18 คน (ร้อยละ 6.08) และอื่นๆ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 96 คน (ร้อยละ 32.43) ระหว่าง 5 – 10 ปี จำนวน 84 คน (ร้อยละ 28.38) และมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 116 คน (ร้อยละ 39.19) ระยะเวลาการทำงานในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 79 คน (ร้อยละ 26.69) ระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 93 คน (ร้อยละ 31.42) และมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 124 คน (ร้อยละ 41.89) ครูส่วนใหญ่ไม่มี

ประสบการณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 171 คน (ร้อยละ 57.77) และมีประสบการณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 125 คน (ร้อยละ 42.23) ครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนงานและโครงการ จำนวน 228 คน (ร้อยละ 77.03) และไม่มีประสบการณ์ในการจัดทำ จำนวน 68 คน (ร้อยละ 22.97)

3) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปกครอง จำนวน 156 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 107 คน (ร้อยละ 68.59) เพศชาย จำนวน 49 คน (ร้อยละ 31.41) วุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 113 คน (ร้อยละ 72.44) ปริญญาโท จำนวน 19 คน (ร้อยละ 12.18) ปริญญาเอก จำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.64) และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 23 คน (ร้อยละ 14.74) ในด้านการประกอบอาชีพ ประกอบอาชีพธุรกิจส่วนตัวมากที่สุด จำนวน 48 คน (ร้อยละ 30.77) รับจ้าง จำนวน 36 คน (ร้อยละ 23.08) รับราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 31 คน (ร้อยละ 19.87) พนักงานบริษัท จำนวน 29 คน (ร้อยละ 18.59) และ แม่บ้าน จำนวน 12 คน (ร้อยละ 7.69) และอื่นๆ ระยะเวลาในการเป็นผู้ปกครองนักเรียนในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 60 คน (ร้อยละ 38.46) ระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 63 คน (ร้อยละ 40.39) และมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 33 คน (ร้อยละ 21.15) เป็นผู้ปกครองนักเรียนในระดับช่วงชั้นที่ 3 จำนวน 45 คน (ร้อยละ 25.86) ช่วงชั้นที่ 2 จำนวน 39 คน (ร้อยละ 22.41) ช่วงชั้นที่ 1 จำนวน 37 คน (ร้อยละ 21.27) ช่วงชั้นที่ 4 จำนวน 29 คน (ร้อยละ 16.67) และอนุบาล จำนวน 24 คน (ร้อยละ 13.79)

1.3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็นด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านผู้เรียน ด้านผู้บริหาร ด้านครู ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน และด้านการบริการงานบุคคล ดังมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 10 : แสดงระดับผลความสำเร็จของการดำเนินงานของโรงเรียน

รายการ	ระดับผลความสำเร็จ		ลำดับที่
	X	S.D.	
<b>ด้านผู้เรียน</b>			
1. ผู้เรียนได้รับการปลูกฝังให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมตามหลักการของคริสตศาสนา	3.85	.75	6
2. ผู้เรียนได้มีโอกาสร่วมกิจกรรมทางศาสนาเป็นประจำ	3.88	.83	4
3. ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่ ร.ร.กำหนด เช่น เป็นผู้เปี่ยมด้วยความรักและการช่วยเหลือแบ่งปัน	3.74	.76	7
4. ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงในทุกรายวิชา	3.35	.65	11
5. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะด้านภาษาต่างประเทศสูง	3.33	.70	12
6. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสูง	3.38	.69	10
7. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และมีความคิดสร้างสรรค์	3.40	.74	9
8. ผู้เรียนไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งเสพติดทุกประเภท	4.14	.88	1
9. ผู้เรียนมีสุขนิสัยและสุขภาพกายที่ดี	4.08	.74	2
10. ผู้เรียนมีสุขภาพจิตที่ดี เรียนอย่างมีความสุข	3.91	.77	3
11. ผู้เรียนมีทักษะในการทำงานและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	3.86	.68	5
12. ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมช่วยเหลือและพัฒนาสังคม	3.74	.72	7
<b>ด้านผู้บริหาร</b>			
1. ผู้บริหารเป็นผู้ยึดมั่นและปฏิบัติตามหลักการของศาสนา และใช้หลักเมตตาธรรมในการบริหารงาน	4.02	.82	2
2. ผู้บริหารได้รับการแต่งตั้งจากการมีคุณสมบัติทางด้านการบริหารการศึกษาโดยตรง	4.04	.83	1
3. ผู้บริหารเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ	3.99	.84	5
4. ผู้บริหารมีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ และริเริ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.01	.81	4
5. ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มกว้างไกล	4.02	.81	2
6. ผู้บริหารมีการบริหารงานบนฐานความรู้ และใช้ระบบสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด	3.86	.78	9

รายการ	ระดับผลความสำเร็จ		ลำดับที่
	X	S.D.	
7. ผู้บริหารใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานเต็มตามศักยภาพของแต่ละคน	3.89	.85	8
8. ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร ใช้ระบบคุณธรรมและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	3.93	.83	7
9. ผู้บริหารมุ่งสร้างขวัญกำลังใจและเสริมพลังแก่บุคลากร	3.76	.89	10
10. ผู้บริหารมีโอกาสได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านต่างๆอย่างสม่ำเสมอ	3.95	.81	6
<b>ด้านครู</b>			
1. ครูเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม	4.01	.70	2
2. ครูมีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถทางวิชาชีพเหมาะสมตามมาตรฐานวิชาชีพ	4.03	.76	1
3. ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.82	.69	5
4. ครูสอนตรงตามวิชาเอก	3.89	.79	3
5. ครูได้รับการอบรมเกี่ยวกับหลักการ คำสอน และแนวปฏิบัติของคริสตศาสนา และได้นำไปใช้ในการจัดการเรียน การสอน	3.75	.76	6
6. ครูมีความรับผิดชอบสูงและอุทิศตนในการทำงาน	3.87	.72	4
7. ครูได้รับการะงานที่เหมาะสมและมีเวลาเพียงพอในการดูแลเอาใจใส่นักเรียนอย่างใกล้ชิด	3.69	.79	8
8. ครูได้รับการพัฒนาและอบรมทางวิชาชีพอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ	3.75	.76	6
9. ครูมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับทั่วไป เช่น ผลงานวิจัย การเป็นวิทยากร เป็นต้น	3.48	.77	10
10. ครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	3.62	.84	9
<b>ด้านการบริหารงานทั่วไป</b>			
1. มีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารงานอย่างเป็นระบบตามแนว พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542	3.98	.78	2

รายการ	ระดับผลความสำเร็จ		ลำดับที่
	X	S.D.	
2. มีแผนกลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ แผนปฏิบัติการ ประจำปีที่สอดคล้องกับปรัชญา และวิสัยทัศน์ของการจัดการศึกษาคาทอลิก	3.97	.79	3
3. มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ	3.93	.80	5
4. มีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ทันสมัย สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่	3.71	.79	10
5. มีคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีส่วนร่วมในการบริหาร และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	3.79	.74	7
6. มีการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีกับ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆภายนอกในการ พัฒนาการศึกษาศาของโรงเรียน	3.81	.76	6
7. มีการจัดตั้งระบบเครือข่ายกับหน่วยงานต่างๆเพื่อ พัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า	3.60	.81	11
8. มีการนำผลการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลงานมา ใช้ในการบริหาร	3.76	.76	9
9. มีอาคารเรียนและห้องเรียนที่โอเอียง สวยงาม สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย	3.95	.83	4
10. มีสิ่งแวดล้อมที่ร่มรื่นและบรรยากาศภายในโรงเรียน ที่ได้มาตรฐานสากล	4.08	.83	1
11. มีระบบรักษาความปลอดภัยที่ได้มาตรฐาน	3.79	.83	7
<b>ด้านการบริหารงานวิชาการ</b>			
1. มีการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ทุกฝ่าย มีส่วนร่วม โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก	4.00	.77	1
2. มีหลักสูตรที่แสดงถึงเอกลักษณ์ของ ร.ร.คาทอลิกอย่างเด่นชัด เช่น การสอนคริสตศาสนา จริยะ สันติศึกษา การบูรณาการคุณธรรม จริยธรรมในทุกรายวิชา	3.94	.76	2
3. มีการนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเช่น การสอนด้วยกระบวนการวิจัย การทำวิจัยในชั้นเรียน การสอนโดยใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นต้น	3.81	.78	6

รายการ	ระดับผลความสำเร็จ		ลำดับที่
	X	S.D.	
5. มีการจัดกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อสนองความต้องการของผู้เรียน และให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง	3.82	.74	5
6. มีการจัดหาและสร้างแหล่งเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง	3.75	.78	8
7. สัดส่วนของจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนมีปริมาณที่เหมาะสม	3.69	.86	11
8. สัดส่วนของจำนวนครูและจำนวนนักเรียนมีปริมาณที่เหมาะสม	3.70	.85	10
9. ในแต่ละกลุ่มสาระวิชามีจำนวนครูเพียงพอตามเกณฑ์ภาระงานสอน	3.68	.78	12
10. มีการส่งเสริมและสนับสนุนในเรื่องการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	3.71	.76	9
11. มีการนิเทศการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอและนำผลการนิเทศมาพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอน	3.88	.78	4
12. มีการประเมินผู้เรียนตามสภาพจริง และนำผลการประเมินมาพัฒนาผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ	3.76	.79	7
13. มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชน ผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน	3.63	.82	13
<b>ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน</b>	3.88	.80	2
1. มีระบบการบริหารงบประมาณ การเงินที่มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้			
2. มีการจัดสรรงบประมาณ ทรัพย์สิน และรายได้เพื่อลงทุน ในด้านการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	3.83	.78	3
3. มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอเพื่อดำเนินงานตามแผนงาน และโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	3.77	.75	4
4. มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในด้านอาคารเรียน ห้องสมุด สนามกีฬา ศูนย์คอมพิวเตอร์ และห้องปฏิบัติการต่างๆ	3.65	.81	7

รายการ	ระดับผลความสำเร็จ		ลำดับที่
	X	S.D.	
6. มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นสวัสดิการและช่วยเหลือนักเรียน เช่น การให้ทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่เรียนดี ความประพฤติดี แต่ขาดแคลนทุนทรัพย์	3.60	.88	8
7. มีการจัดทำระบบบัญชีสถานศึกษาตามระบบการบัญชี และการงบประมาณองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ และพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบบัญชีโดยผู้ตรวจสอบบัญชีที่ได้รับใบอนุญาต	3.90	.86	1
8. โรงเรียนมีแหล่งงบประมาณพิเศษนอกเหนือจากเงินค่าเล่าเรียน เพื่อใช้ในการพัฒนาการศึกษา เช่น จากสมาคม ครูและผู้บริหาร สมาคมศิษย์เก่า	3.44	.98	9
9. มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ด้านการเงิน การบัญชี ที่มีความรู้ด้านการบัญชีโดยตรง	3.77	.84	4
<b>ด้านการบริหารงานบุคคล</b>			
1. มีระบบการบริหารงานบุคคลในด้านการคัดสรร การบำรุงรักษา และการพัฒนาบุคคลที่มีคุณภาพ	3.71	.76	1
2. มีระบบการวางแผนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพ	3.64	.79	3
3. สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น เช่น จัดสรรทุนการศึกษา ให้เวลาในการศึกษา	3.54	.85	6
4. มีการพัฒนากำลังคนอย่างต่อเนื่อง เช่น จัดให้บุคลากรได้รับการอบรมทางวิชาชีพอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ	3.67	.85	2
5. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาเงินเดือน ค่าตอบแทน ที่เหมาะสมและเป็นธรรม	3.57	.81	5
6. มีการจัดสวัสดิการต่างๆแก่บุคลากรและครอบครัว อย่างเพียงพอและเหมาะสม	3.47	.87	7
7. มีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรอย่างสมศักดิ์ศรีแห่งแห่งความเป็นครู	3.63	.87	4
8. มีระบบดูแลช่วยเหลือบุคลากรหลังเกษียณ	3.01	.99	8



จากตารางที่ 10 เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครู และผู้ปกครองโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการบริหารงานของโรงเรียน มีรายละเอียดดังนี้

ด้านผู้เรียน รายการที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นสิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จในระดับมากมี 9 รายการ โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.14 – 3.74 ผู้วิจัยนำรายการที่ได้ค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรกไปเป็นจุดแข็งในด้านผู้เรียน ได้แก่ ผู้เรียนไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งเสพติดทุกประเภท ( $X = 4.14$ ) ผู้เรียนมีสุขนิสัยและสุขภาพกายที่ดี ( $X = 4.08$ ) และ ผู้เรียนมีสุขภาพจิตที่ดี เรียนอย่างมีความสุข ( $X = 3.91$ ) และรายการที่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดสามอันดับไปเป็นจุดอ่อนในด้านผู้เรียน ได้แก่ ผู้เรียนมีความรู้และทักษะด้านภาษาต่างประเทศสูง ( $X = 3.33$ ) ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงในทุกรายวิชา ( $X = 3.35$ ) และผู้เรียนมีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสูง ( $X = 3.38$ )

ด้านผู้บริหาร รายการที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นสิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จในระดับมากมีทุกรายการ (ทั้ง 10 รายการ) โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.04 – 3.76 ผู้วิจัยนำรายการที่ได้ค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรกไปเป็นจุดแข็งในด้านผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารได้รับแต่งตั้งจากการมีคุณวุฒิทางด้านการบริหารการศึกษาโดยตรง ( $X = 4.04$ ) ผู้บริหารเป็นผู้ยึดมั่นและปฏิบัติตามหลักการของคริสต์ศาสนา และใช้หลักเมตตาธรรมในการบริหารงาน ( $X = 4.02$ ) และ ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มกว้างไกล ( $X = 4.02$ ) และรายการที่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดสามอันดับไปเป็นจุดอ่อนในด้านผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารมุ่งสร้างขวัญกำลังใจและเสริมพลังแก่บุคลากร ( $X = 3.76$ ) ผู้บริหารมีการบริหารงานบนฐานความรู้ และใช้ระบบสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด ( $X = 3.86$ ) และผู้บริหารใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานเต็มตามศักยภาพของแต่ละคน ( $X = 3.89$ )

ด้านครู รายการที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นสิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จในระดับมากมีทุกรายการ (ทั้ง 10 รายการ) โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.03 – 3.48 ผู้วิจัยนำรายการที่ได้ค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรกไปเป็นจุดแข็งในด้านครู ได้แก่ ครูมีวุฒิ ความรู้ ความสามารถทางวิชาชีพเหมาะสมตามมาตรฐานวิชาชีพ ( $X = 4.03$ ) ครูเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ( $X = 4.01$ ) และ ครูสอนตรงตามวิชาเอก ( $X = 3.89$ ) และรายการที่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดสามอันดับไปเป็นจุดอ่อนในด้านครู ได้แก่ ครูมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับทั่วไป เช่น ผลงานวิจัย การเป็น

วิทยากร ( $X = 3.48$ ) ครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ( $X = 3.62$ ) และครูได้รับภาระงานที่เหมาะสม และมีเวลาเพียงพอในการดูแลเอาใจใส่นักเรียนอย่างใกล้ชิด ( $X = 3.69$ )

ด้านการบริหารงานทั่วไป รายการที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นสิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จในระดับมากมีทุกรายการ (ทั้ง 11 รายการ) โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.08 – 3.60 ผู้วิจัยนำรายการที่ได้ค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรกไปเป็นจุดแข็งในด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ มีสิ่งแวดล้อมที่ร่มรื่นและบรรยากาศภายในที่ได้มาตรฐาน ( $X = 4.08$ ) มีการจัดองค์กรโครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารงานเป็นระบบตามแนว พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ( $X = 3.98$ ) และมีแผนกลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ และแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับปรัชญาและวิสัยทัศน์ของการจัดการศึกษาคาทอลิก ( $X = 3.89$ ) และรายการที่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดสามอันดับไปเป็นจุดอ่อนในด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การจัดตั้งระบบเครือข่ายกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า ( $X = 3.60$ ) มีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารงานที่ทันสมัย สามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ ( $X = 3.71$ ) และมีการนำผลการนิเทศ การติดตาม และประเมินผลงานมาใช้ในการบริหาร ( $X = 3.76$ )

ด้านการบริหารงานวิชาการ รายการที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นสิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จในระดับมากมีทุกรายการ (ทั้ง 13 รายการ) โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.00 – 3.68 ผู้วิจัยนำที่ได้ค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรกไปเป็นจุดแข็งในด้านการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ มีการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก ( $X = 4.00$ ) มีหลักสูตรที่แสดงถึงเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิกอย่างเด่นชัด เช่น การสอนคริสต์ศาสนา จริยศึกษา สันติศึกษา และการบูรณาการคุณธรรม จริยธรรมในทุกรายวิชา ( $X = 3.94$ ) และมีการใช้แบบเรียนที่จัดทำโดยบุคลากรของโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $X = 3.89$ ) และรายการที่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดสามอันดับไปเป็นจุดอ่อนในด้านการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การนำภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชน ผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ( $X = 3.63$ ) มีจำนวนครูเพียงพอตามเกณฑ์ และภาระงานสอนในแต่ละกลุ่มสาระวิชา ( $X = 3.68$ ) และ สัดส่วนของจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนมีปริมาณที่เหมาะสม ( $X = 3.69$ )

ด้านการบริหารงานงบประมาณและการเงิน รายการที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นสิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จในระดับมากมี 8 รายการ โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.90 – 3.60 ผู้วิจัยนำรายการที่ได้ค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรกไปเป็นจุดแข็งในด้านการบริหารงานงบประมาณและการเงิน ได้แก่ มีการจัดทำระบบบัญชีสถานศึกษาตามระบบบัญชีและการงบประมาณองค์กรสังคมทลกรุงเทพฯ และพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบบัญชีโดยผู้ตรวจสอบบัญชีที่ได้รับใบอนุญาต ( $X = 3.90$ ) มีระบบการบริหารงบประมาณ การเงินที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ( $X = 3.88$ ) และมีการจัดสรรงบประมาณ สิ้นทรัพย์ และรายได้เพื่อลงทุนในด้านการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ( $X = 3.83$ ) และรายการที่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดสามอันดับไปเป็นจุดอ่อนในด้านการบริหารงานงบประมาณและการเงิน ได้แก่ โรงเรียนมีงบประมาณพิเศษนอกเหนือจากเงินค่าเล่าเรียน เพื่อใช้ในการพัฒนาการศึกษา เช่น จากสมาคมครู ผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า ( $X = 3.44$ ) มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นสวัสดิการช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนดี ความประพฤติดีแต่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ( $X = 3.60$ ) และมีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในด้านอาคารเรียน ห้องสมุด สนามกีฬา ศูนย์คอมพิวเตอร์ และห้องปฏิบัติการต่างๆ ( $X = 3.69$ )

ด้านการบริหารงานบุคคล รายการที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นสิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จในระดับมากมี 6 รายการ โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.71 – 3.54 ผู้วิจัยนำรายการที่ได้ค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรกไปเป็นจุดแข็งในด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ มีระบบการบริหารงานบุคคลในด้านการคัดสรร การบำรุงรักษา และการพัฒนา ที่มีคุณภาพ ( $X = 3.71$ ) มีการพัฒนากำลังคนอย่างต่อเนื่อง เช่น จัดให้ได้รับการอบรมทางวิชาชีพ และวิชาการอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ ( $X = 3.67$ ) และมีระบบการวางแผนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพ ( $X = 3.64$ ) และรายการที่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดสามอันดับไปเป็นจุดอ่อนในด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ มีระบบดูแลช่วยเหลือบุคลากรหลังเกษียณ ( $X = 3.01$ ) มีการจัดสวัสดิการต่างๆแก่บุคลากรและครอบครัวอย่างเพียงพอและเหมาะสม ( $X = 3.47$ ) และ สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น จัดสรรทุนการศึกษา ให้ออกเวลาในการศึกษา ( $X = 3.54$ )

1.3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็นด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมายและการเมือง ด้านการศึกษา และด้านเทคโนโลยี

ตารางที่ 11 : ระดับของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส หรือ อุปสรรค ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

รายการ	จำนวน	โอกาส		ค่าน้ำหนัก คะแนน	อันดับ	จำนวน	อุปสรรค		ค่าน้ำหนัก คะแนน	อันดับ
		X	S.D.				X	S.D.		
<b>ด้านสังคม</b>										
1. การเพิ่มขึ้นของมลภาวะและสภาพแวดล้อมที่เสื่อมโทรม	21	2.95	1.11	61.95		485	3.50	.88	1697.50	
2. ภูมิปัญญาท้องถิ่นและภูมิปัญญาไทยที่ถูกละเลย	111	3.27	.99	362.97		394	3.50	.78	1379.00	
3. การขยายตัวของวัฒนธรรมที่เน้นวัตถุนิยมและบริโภคนิยม	36	3.50	1.13	126.00		464	3.75	.82	1740.00	
4. การแพร่ระบาดของสิ่งเสพติดและการพนันประเภทต่างๆ	15	2.00	1.30	30.00		488	3.54	1.07	1727.52	
5. การที่นักเรียนติดเกมส์คอมพิวเตอร์	12	3.17	1.46	38.04		489	3.64	.94	1779.96	2
6. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน	493	4.14	.82	2041.02	1	13	3.92	.86	50.96	
7. การที่ครอบครัวแตกแยก	10	2.60	1.26	26.00		493	3.56	.91	1755.08	
8. การมีพฤติกรรมทางเพศของวัยรุ่นในเวลาที่ ไม่เหมาะสม	12	2.08	1.08	24.96		493	3.57	.93	1760.01	3
9. คุณธรรม จริยธรรมในสังคมที่ถูกละเลย	17	2.71	.68	46.07		489	4.09	.92	2000.01	1

รายการ	จำนวน	โอกาส		ค่าน้ำหนัก		อุปสรรค		ค่าน้ำหนัก		
		X	S.D.	คะแนน	อันดับ	จำนวน	X	S.D.	คะแนน	อันดับ
<b>ด้านเศรษฐกิจ</b>										
1. ภาวะการชะลอตัวของการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ	26	3.38	1.16	87.88		475	3.62	.79	1719.50	
2. ภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้น	23	3.57	1.27	82.11		479	3.83	.78	1834.57	1
3. การส่งเสริมระบบเศรษฐกิจแบบพอเพียง	459	3.53	.88	1620.27	1	44	3.48	.97	153.12	
4. การส่งเสริมระบบเศรษฐกิจชุมชน	460	3.45	.84	1587.00	2	43	3.02	1.01	129.86	
5. การว่างงาน	20	3.60	.88	72.00		484	3.43	.93	1660.12	
6. ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น	7	3.57	.97	24.99		499	3.66	.86	1826.34	2
7. อัตราเงินเฟ้อ	15	3.67	1.04	55.05		489	3.56	.84	1740.84	3
8. การจลาจลติดขัด	30	3.40	.93	102.00		474	3.61	.99	1711.14	

รายการ	จำนวน	โอกาส		ค่าน้ำหนัก คะแนน	อันดับ	จำนวน	อุปสรรค		ค่าน้ำหนัก คะแนน	อันดับ
		X	S.D.				X	S.D.		
<b>ด้านกฎหมายและการเมือง</b>										
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล เช่น เรียนฟรี 12ปี การกู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา	369	3.65	.89	1346.85		133	3.23	1.03	429.59	
2. การที่รัฐบาลมีเสถียรภาพทางการเมือง	427	3.71	.88	1584.17	3	77	3.52	.88	271.04	
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ของกระทรวง ศึกษาธิการ เช่น การจัดตั้งโรงเรียนในฝัน โรงเรียนวิถีพุทธ	405	3.66	.90	1482.30		101	3.19	.90	322.19	
4. การประกาศใช้ พ.ร.บ.ครูและบุคลากรทางการ ศึกษา	449	3.68	.86	1652.32	1	57	3.60	1.01	205.20	
5. การเปิดสอบบรรจุครูในโรงเรียนสังกัดต่างๆ ของรัฐบาล	116	3.19	1.28	370.04		388	4.02	.79	1559.76	1
6. นโยบายการรับนักเรียนเข้าเรียนในโรงเรียน รัฐบาล	112	3.36	1.05	376.32		388	3.79	.84	1470.52	2
7. นโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการจัดการศึกษา เอกชน	353	3.66	.83	1291.98		150	3.67	.83	550.50	
8. การกำหนดอัตราค่าเล่าเรียนของโรงเรียน เอกชน	269	3.65	.86	981.85		236	3.55	.89	837.80	
9. กฎหมายว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพครู	430	3.73	.93	1603.90	2	73	3.73	.80	272.29	

รายการ	จำนวน	โอกาส		ค่า น้ำหนัก คะแนน	อันดับ	จำนวน	อุปสรรค		ค่า น้ำหนัก คะแนน	อันดับ
		X	S.D.				X	S.D.		
<b>ด้านการศึกษา</b>										
1. การปฏิรูปการศึกษาตามแนว พ.ร.บ.การศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542	488	3.93	.84	1917.84	1	16	3.75	1.06	60.00	
2. การประกาศใช้มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ	475	3.80	.80	1805.00	3	28	3.32	.81	92.96	
3. การปรับโครงสร้างการบริหารการศึกษาแห่งชาติ	451	3.56	.84	1605.56		48	3.17	.69	152.16	
4. การกำหนดให้บุคลากรทางการศึกษาต้องมี ใบประกอบวิชาชีพ	457	3.82	.86	1745.74		45	3.27	.88	147.15	
5. การที่โรงเรียนต้องได้รับการประเมินคุณภาพ ภายนอก ทุก 5 ปี จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา	447	3.97	.84	1774.59		55	3.62	1.08	199.10	
6. การขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษาในบาง สาขา เช่น ภาษาต่างประเทศ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น	48	3.35	1.06	160.80		455	3.81	.82	1733.55	1
7. มีการเปิดโรงเรียนแบบสองภาษาและแบบ English Program ทั้งของรัฐบาลและเอกชนเพิ่มมากขึ้น	319	3.89	.77	1240.91		184	3.55	.89	653.20	
8. หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความร่วมมือ ในการพัฒนาการศึกษา เช่น การจัดอบรมครู	478	3.87	.83	1849.86	2	24	3.71	1.16	89.04	

รายการ	จำนวน	โอกาส		ค่า น้ำหนัก คะแนน	อันดับ	จำนวน	อุปสรรค		ค่า น้ำหนัก คะแนน	อันดับ
		X	S.D.				X	S.D.		
9. การจัดตั้งสำนักงานเขตการศึกษาของ อัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ	482	3.59	.86	1730.38		21	3.38	1.07	70.98	
<b>ด้านเทคโนโลยี</b>										
1. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีการศึกษา	482	3.84	.86	1850.88		20	3.40	1.09	68.00	
2. ความรวดเร็วและทันสมัยของการใช้เทคโนโลยีเพื่อ การสื่อสาร	480	3.86	.81	1852.80		21	3.33	1.06	69.93	
3. ความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและแหล่งความรู้ต่างๆได้ อย่างรวดเร็วและทั่วถึง	481	3.86	.78	1856.66		20	3.30	1.21	66.00	
4. การแพร่ระบาดของสื่อประเภทต่างๆที่มีผลกระทบ ต่อศีลธรรมอันดีงามของคนในสังคม	18	3.56	.78	64.08		483	3.81	.83	1840.23	1
5. ความรู้และวิทยาการสมัยใหม่ในแขนงต่างๆเพิ่ม มากขึ้น	484	3.85	.82	1863.40	3	17	3.18	1.23	54.06	
6. ความก้าวหน้าด้านการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่ เกี่ยวข้องกับการศึกษา	492	3.87	.79	1904.04	1	9	3.22	1.09	28.98	
7. การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในยุคโลกาภิวัตน์	483	3.89	.79	1878.87	2	15	3.27	1.03	49.05	



ตารางที่ 11 เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครู และ ผู้ปกครองโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารงานของโรงเรียน ดังนี้

ผู้วิจัยนำรายการที่เป็นประเด็นเกี่ยวกับโอกาส และ อุปสรรคที่ได้ค่าน้ำหนักคะแนนสูงสุดสามอันดับแรก ไปใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (ค่าน้ำหนักคะแนนได้จากการนำค่าเฉลี่ย (X) คูณกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบในข้อนั้น) และประเด็นนั้นๆจะต้องมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบมากกว่าครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ( $n = 506$ ) คือมีจำนวนผู้ตอบมากกว่า 253 คนขึ้นไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ในส่วนที่เป็นโอกาส และอุปสรรค

ด้านสังคม ในด้านที่เป็นโอกาสต่อการดำเนินงานของโรงเรียน รายการที่มีค่าน้ำหนักคะแนนสูงสุดมีจำนวน 1 รายการ คือ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และ ชุมชน ( $X = 4.14$  ค่าน้ำหนักคะแนน = 2041.02) ในด้านที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของโรงเรียน รายการที่มีค่าน้ำหนักคะแนนสูงสุดมีจำนวน 3 รายการ คือ คุณธรรม จริยธรรม ในสังคมที่ถูกกละเลย ( $X = 4.09$  ค่าน้ำหนักคะแนน = 2000.01) การที่นักเรียนติดเกมส์ คอมพิวเตอร์ ( $X = 3.64$  ค่าน้ำหนักคะแนน = 1779.96) และการมีพฤติกรรมทางเพศของวัยรุ่นที่ไม่เหมาะสม ( $X = 3.57$  ค่าน้ำหนักคะแนน = 1760.01)

ด้านเศรษฐกิจ ในด้านที่เป็นโอกาสต่อการดำเนินงานของโรงเรียน รายการที่มีค่าน้ำหนักคะแนนสูงสุดมีจำนวน 2 รายการ คือ การส่งเสริมระบบเศรษฐกิจแบบพอเพียง ( $X = 3.53$  ค่าน้ำหนักคะแนน = 1620.27) และการส่งเสริมระบบเศรษฐกิจชุมชน ( $X = 3.45$  ค่าน้ำหนักคะแนน = 1587.00) ในด้านที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของโรงเรียน รายการที่มีค่าน้ำหนักคะแนนสูงสุดมีจำนวน 3 รายการ คือ ภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้น ( $X = 3.83$  ค่าน้ำหนักคะแนน = 1834.57) ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ( $X = 3.66$  ค่าน้ำหนักคะแนน = 1826.34) และ อัตราเงินเฟ้อ ( $X = 3.56$  ค่าน้ำหนักคะแนน = 1740.84)

ด้านกฎหมายและการเมือง ในด้านที่เป็นโอกาสต่อการดำเนินงานของโรงเรียน รายการที่มีค่าน้ำหนักคะแนนสูงสุดมีจำนวน 3 รายการ คือ การประกาศใช้ พ.ร.บ.ครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $X = 3.68$  ค่าน้ำหนักคะแนน = 1652.32) มาตรฐานวิชาชีพครู ( $X = 3.73$  ค่าน้ำหนักคะแนน = 1603.90) การที่รัฐบาลมีเสถียรภาพทางด้านการเมือง ( $X = 3.71$ )

ค่าน้ำหนักคะแนน = 1584.17) ในด้านที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของโรงเรียน รายการที่มีค่าน้ำหนักคะแนนสูงสุดมีจำนวน 2 รายการ คือ การเปิดสอบบรรจุครูของโรงเรียนในสังกัดต่างๆ ของรัฐบาล ( $X = 4.02$  ค่าน้ำหนักคะแนน = 1559.76 ) และ นโยบายการรับนักเรียนเข้าเรียนในโรงเรียนรัฐบาล ( $X = 3.79$  ค่าน้ำหนักคะแนน = 1470.52 )

ด้านการศึกษา ในด้านที่เป็นโอกาสต่อการดำเนินงานของโรงเรียน รายการที่มีค่าน้ำหนักคะแนนสูงสุดมีจำนวน 3 รายการ คือ การปฏิรูปการศึกษาตามแนว พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ( $X = 3.93$  ค่าน้ำหนักคะแนน = 1917.84 ) หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา เช่น การจัดอบรมครูในสาขาต่างๆ ( $X = 3.87$  ค่าน้ำหนักคะแนน = 1849.86 ) และการประกาศใช้มาตรฐานการศึกษาของชาติ ( $X = 3.80$  ค่าน้ำหนักคะแนน = 1805.00) ในด้านที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของโรงเรียน รายการที่มีค่าน้ำหนักคะแนนสูงสุดมีจำนวน 1 รายการ คือ การขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษาในบางสาขา เช่น ภาษาต่างประเทศ คอมพิวเตอร์ ( $X = 3.81$  ค่าน้ำหนักคะแนน = 1733.55 )

ด้านเทคโนโลยี ในด้านที่เป็นโอกาสต่อการดำเนินงานของโรงเรียน รายการที่มีค่าน้ำหนักคะแนนสูงสุดมีจำนวน 3 รายการ คือ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดการวิจัยและพัฒนาด้านการศึกษาที่หลากหลายขึ้น ( $X = 3.87$  ค่าน้ำหนักคะแนน = 1904.04 ) การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในยุคโลกาภิวัตน์ ( $X = 3.89$  ค่าน้ำหนักคะแนน = 1878.87 ) และ ความรู้และวิทยาการสมัยใหม่ในแขนงต่างๆเพิ่มมากขึ้น ( $X = 3.85$  ค่าน้ำหนักคะแนน = 1863.40) ในด้านที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของโรงเรียน รายการที่มีค่าน้ำหนักคะแนนสูงสุดมีจำนวน 1 รายการ คือ การแพร่ระบาดของสื่อประเภทต่างๆที่มีผลกระทบต่อศีลธรรมอันดีงามของคนในสังคม ( $X = 3.81$  ค่าน้ำหนักคะแนน = 1840.23 )

#### 1.4 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ( SWOT analysis)

ผู้วิจัยนำประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ในส่วนที่เป็นจุดแข็ง และ จุดอ่อน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในส่วนที่เป็นโอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามของผู้บริหารโรงเรียน ครู และผู้ปกครอง ในข้อ 1.3 มาใส่ลงในตาราง SWOT Matrix เพื่อทำการวิเคราะห์ SWOT ได้ผลดังตารางที่ 12 ต่อไปนี้

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	S1 ผู้เรียนไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งเสพติด	W1 ความรู้และทักษะด้าน
	S2 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายที่ดี	ภาษาต่างประเทศ ของผู้เรียน
	S3 ผู้เรียนมีสุขภาพจิตที่ดี มีความสุข	W2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุก
	S4 ผู้บริหารมีวุฒิด้านบริหารการศึกษา	รายวิชา
	S5 ผู้บริหารปฏิบัติตามหลักการของ	W3 ความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยี
	คริสตศาสนาในการบริหารงาน	สารสนเทศของผู้เรียน
	S6 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่ม	W4 การสร้างขวัญ กำลังใจ และเสริม
	S7 ครูมีวุฒิ ความรู้ความสามารถ	พลัง แก่นุเคราะห์ของผู้บริหาร
	S8 ครูเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม	W5 การบริหารงานบนฐานความรู้ และ
	S9 ครูสอนตรงตามวิชาเอก	การใช้ระบบสารสนเทศในการ
	S10 มีสิ่งแวดล้อมที่ร่มรื่น และบรรยากาศ	บริหารงาน
	ที่ได้มาตรฐาน	W6 การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ
	S11 มีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร	บริหารงาน
	และระบบงานตามแนว พ.ร.บ.	W7 ผลงานด้านวิชาการของครู
	การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542	W8 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
	S12 มีแผนกลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ	ของครู
	แผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับ	W9 ภาระงานของครู
	ปรัชญา และวิสัยทัศน์ของการศึกษา	W10 การจัดตั้งระบบเครือข่ายกับ
	คาทอลิก	หน่วยงานต่างๆ
	S13 มีการจัดทำและพัฒนาหลักสูตร	W11 ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการ
	สถานศึกษาที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	บริหารที่ทันสมัย
	S14 มีหลักสูตรที่แสดงถึงเอกลักษณ์ของ	W12 การนำผลการนิเทศ และ
	โรงเรียนคาทอลิกอย่างเด่นชัด	ประเมินผลงานมาใช้ในการบริหาร
	S15 มีการใช้แบบเรียนที่จัดทำโดย	W13 การนำภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชน
	บุคลากรของโรงเรียนในทุกกลุ่มสาระการ	ผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมในการ
	เรียนรู้	จัดการเรียนการสอน
	S16 มีการจัดทำระบบบัญชีสถานศึกษา	W14 จำนวนครูในแต่ละกลุ่มสาระ
	ตาม ระบบการบัญชีและการงบประมาณ	W15 จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน
	S17 มีระบบบริหารงบประมาณที่มี	W16 แหล่งงบประมาณพิเศษ
	คุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้	นอกเหนือจากค่าเล่าเรียน
	S18 มีการจัดสรรงบประมาณ สิ้นทรัพย์	W17 การจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็น
	รายได้เพื่อลงทุนในด้านพัฒนาการศึกษา	สวัสดิการของนักเรียน
	S19 มีระบบบริหารงานบุคคลในด้านการ	W18 การจัดสรรงบประมาณด้าน
	คัดสรร บำรุงรักษา และพัฒนาบุคคล ที่มี	อาคาร สถานที่ และห้องปฏิบัติการ
	คุณภาพ	W19 ระบบดูแลช่วยเหลือบุคลากรหลัง
	S20 มีการพัฒนากำลังคนอย่างต่อเนื่อง	เกษียณ
	S21 มีระบบการวางแผนกำลังคนที่มี	W20 การจัดสวัสดิการแก่บุคลากร
	ประสิทธิภาพ	W21 การส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อ

โอกาส (Opportunities )	SO	WO
<p>O1 ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน</p> <p>O2 การส่งเสริมระบบเศรษฐกิจแบบพอเพียง</p> <p>O3 การส่งเสริมระบบเศรษฐกิจชุมชน</p> <p>O4 การประกาศใช้ พ.ร.บ.ครูและบุคลากรทางการศึกษา</p> <p>O5 กฎหมายว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพครู</p> <p>O6 การที่รัฐบาลมีเสถียรภาพด้านการเมือง</p> <p>O7 การปฏิรูปการศึกษาตามแนว พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542</p> <p>O8 การให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน</p> <p>O9 การประกาศใช้มาตรฐานการศึกษาชาติ</p> <p>O10 ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาที่หลากหลาย</p> <p>O11 การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในยุคโลกาภิวัตน์</p> <p>O12 ความรู้และวิทยาการในสาขาต่างๆ ที่เพิ่มมากขึ้น</p>	<p>SO</p> <p>1. พัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีทักษะในการดำรงชีวิต และคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เปี่ยมด้วยคุณธรรมแห่งความรัก และการรับใช้ผู้อื่น ตามปรัชญาของการจัดการศึกษาคาทอลิก (S1,S2,S3,O1,O7,O9)</p> <p>2. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสนามแพร่ธรรม โดยยึดหลักการจัดการศึกษาคาทอลิก การบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) และการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) (S5, S6, S7, S8, S19, S20,O7,O8, O9,O10,O11,O12)</p> <p>3. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและกระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน โดยเน้นการบูรณาการกับสาระการเรียนรู้ต่างๆ และบูรณาการคุณธรรม จริยธรรมในทุกรายวิชา (S12, S13, 14, S15, O1, O7, O9, O10 O11, O12)</p> <p>4. พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาและยกระดับมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนให้ได้มาตรฐานตามหลักการประกันคุณภาพการศึกษา และมีความเป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก (S4, S6, S7, S10, S11, S12, S14, O6,O7, O8, O9, O10, O11, O12)</p> <p>5. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลเพื่อส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนให้มีความเป็นมืออาชีพ (S7, S8, S9, S19, S20, S21, O4, O5, O9)</p> <p>6. พัฒนาระบบบริหารจัดการการเงินที่มีประสิทธิภาพ เน้นความประหยัด คัดค้านคอร์รัปชัน ตรวจสอบได้ (S16, S17, S18, O2, O3)</p>	<p>WO</p> <p>1. พัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงในทุกรายวิชา เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีทักษะด้านภาษาต่างประเทศ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง (W1, W2, W3, O7, O9, O10, O11, O12)</p> <p>2. พัฒนาระบบบริหารการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนโดยเพิ่มสมรรถนะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและการบริหารจัดการความรู้ (W3, W5, W7, W9, W11, W12, W14, W15, O10, O11, O12)</p> <p>3. ระดมสรรพกำลังความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ชุมชนและภาคีเครือข่ายต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้ได้คุณภาพและมาตรฐานตามหลักการประกันคุณภาพการศึกษา (W8,W10, W13, O1, O7, O8)</p> <p>4. ส่งเสริมสมรรถนะ ศักยภาพ ในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรของโรงเรียนให้มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับทั่วไป มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติอย่างสมศักดิ์ศรีตามมาตรฐานวิชาชีพ (W4, W6, W7, W8, W9, W19, W20, O4, O5)</p> <p>5. พัฒนาระบบการบริหารงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (W16, W17, W18, O7, O12)</p>

อุปสรรค ( Threats )	ST	WT
<p>T1 คุณธรรม จริยธรรม ในสังคมที่ถูกละเลย</p> <p>T2 การที่นักเรียนติด เกมส์คอมพิวเตอร์</p> <p>T3 การมีพฤติกรรมทางเพศที่ไม่เหมาะสมของวัยรุ่น</p> <p>T4 ภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้น</p> <p>T5 ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น</p> <p>T6 อดวาเงินเพื่อ</p> <p>T7 การเปิดสอบบรรจุครู ในโรงเรียนสังกัดต่างๆ ของรัฐบาล</p> <p>T8 นโยบายการรับนักเรียนเข้าเรียนในโรงเรียนรัฐบาล</p> <p>T9 การขาดแคลนครู และบุคลากรในบางสาขาวิชา เช่น ภาษาต่างประเทศ คอมพิวเตอร์</p> <p>T10 การแพร่ระบาดของสื่อที่มีผลกระทบต่อศีลธรรมอันดีงามของคนในสังคม</p>	<p>1. สร้างระบบดูแลช่วยเหลือติดตามพฤติกรรมของนักเรียนอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และพฤติกรรมที่ดีให้เกิดกับผู้เรียน (S1,S2,S3,T1,T2,T3,T10)</p> <p>2. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรของโรงเรียน ได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนให้สูงขึ้น (S19, S20, S21, T7, T9)</p> <p>3. จัดระบบค่าตอบแทน เงินประจำตำแหน่ง เงินพิเศษ และสวัสดิการต่างๆ แก่ครูและบุคลากรของโรงเรียน โดยเฉพาะในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน (S19, S20, S21, T4, T5, T6, T7, T9)</p>	<p>1. ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่ให้ผลตอบแทนในเรื่องการคิดค้น พัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน และเทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่ๆ (W1, W2, W3, W6, W7, T7, T9)</p> <p>2. สนับสนุนและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยพัฒนาการจัดการข้อมูลให้เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ( W3, W5, W9, W11, T8, T10)</p> <p>3. จัดตั้งระบบภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานและโรงเรียนต่างๆ ภายใน อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อระดมสรรพกำลังในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ (W6, W9, W10, W12, W13, T4, T7, T8, T9)</p>

ตารางที่ 12 : การจัดทำ SWOT Matrix

### 1.5 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ กลยุทธ์หลักของโรงเรียนคาทอลิก

ผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของโรงเรียนคาทอลิกตามข้อ 1.1 การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในข้อ 1.2 การสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครู และ ผู้ปกครอง เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ในข้อ 1.3 และข้อมูลจากกลยุทธ์ที่ได้จากการจัดทำ SWOT Analysis และ SWOT Matrix ในข้อ 1.4 มาพัฒนาและจัดทำเป็น (ร่าง)วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์หลักของโรงเรียนคาทอลิก โดยมีรายละเอียดของเนื้อหาที่ได้จากการวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญดังกล่าว ดังนี้

#### (ร่าง) วิสัยทัศน์โรงเรียนคาทอลิก

เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในด้านการจัดการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เปี่ยมด้วยคุณธรรมแห่งความรักและการรับใช้ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยยึดหลักการบริหารจัดการด้วยระบบมาตรฐานคุณภาพ และหลักธรรมาภิบาลเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป

#### (ร่าง) พันธกิจโรงเรียนคาทอลิก

1. จัดการศึกษาอบรมผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่เพียบพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรมตามหลักของศาสนา มีภูมิปัญญา ความรู้ ความสามารถโดดเด่นตามศักยภาพ
2. พัฒนาระบบบริหารจัดการของโรงเรียนสู่คุณภาพมาตรฐานการศึกษาในระดับสากล
3. พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
4. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน
5. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรของโรงเรียนสู่เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ
6. ประสานความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ชุมชน และสังคม เพื่อให้เกิดพลังในการพัฒนาการศึกษา การพัฒนาสังคม และการพัฒนาประเทศ

## (ร่าง) กลยุทธ์หลักโรงเรียนคาทอลิก

1. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้นำด้านวิชาการ และเป็นสนามแพร่ธรรม โดยยึดหลักการจัดการศึกษาคาทอลิก
2. พัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่เปี่ยมด้วยคุณธรรมแห่งความรักและการรับใช้ตามจิตตารมณ์ของการจัดการศึกษาคาทอลิก และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามค่านิยมของสังคมไทย
3. พัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีความรู้และทักษะในทุกสายวิชา โดยเฉพาะด้านภาษาต่างประเทศ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และกระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนให้สอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจของการศึกษาคาทอลิก
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่ายต่างๆ โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดีและการบริหารจัดการความรู้
6. พัฒนาระบบบริหารงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยใช้ทรัพยากรด้านต่างๆให้เกิดประโยชน์สูงสุด เน้นความประหยัด คุ่มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้
7. พัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนให้มีความเป็นมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครู
8. สนับสนุนและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารงานและการจัดการเรียนการสอน
9. จัดตั้งระบบภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานและโรงเรียนต่างๆ ทั้งภายในอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อระดมสรรพกำลังในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

**ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เนื้อหาสาระจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ**

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard โดยผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้เข้าร่วมประชุม เป็นผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทั้ง 19 โรงเรียน ะละ 2 คน รวม 38 คน และนักวิชาการที่มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดทำ Balanced Scorecard จำนวน 3 คน

รวมทั้งสิ้น 41 คน แต่ในการประชุม มีผู้เข้าร่วมประชุมจริง 20 คน รายละเอียดตามโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการในภาคผนวก

#### ขั้นตอนการประชุมเชิงปฏิบัติการ

1) ผู้บริหารโรงเรียนเข้าร่วมประชุม ที่คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระหว่างวันที่ 24-25 เมษายน 2549 เวลา 8.30 – 16.30 น.

2) ผู้วิจัยกล่าวถึงที่มาและวัตถุประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ และแนะนำคณะวิทยากรที่มาให้ความรู้เกี่ยวกับ Balanced Scorecard ซึ่งได้แก่ ดร. วีระเดช เชื้อนาม นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำ Balanced Scorecard จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และทีมงานจำนวน 2 คน ได้แก่ อาจารย์สุดสงวน กีบทอง ผู้บริหารฝ่ายงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย และอาจารย์สมคิด อาจมังกง หัวหน้างานวิจัยและพัฒนา โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลคุณภาพจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (Best Practice) ในด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการจัดทำ Balanced Scorecard

3) ผู้วิจัยจัดบันทึกข้อมูลจากผลการประชุมกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่ม ลงในเอกสารประกอบการประชุม เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

ผู้วิจัยศึกษาสาระที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการโดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล และข้อเสนอแนะของผู้เข้าร่วมประชุมในแต่ละประเด็น และนำมาปรับปรุงและสรุปเป็นภาพรวมของแต่ละประเด็น ดังนี้

#### 1. การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ กลยุทธ์ของโรงเรียนคาทอลิก

หลังจากผู้วิจัยนำเสนอ(ร่าง)วิสัยทัศน์ (ร่าง)พันธกิจ และ (ร่าง)กลยุทธ์ที่ได้จากการดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนที่ผ่านมาให้ที่ประชุมพิจารณา ผู้เข้าร่วมประชุมได้ร่วมกันพิจารณาร่างดังกล่าวและมีความเห็นให้ปรับเปลี่ยนข้อความเพื่อให้มีความเหมาะสมมากขึ้น ดังนี้

1.1 ในข้อความเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ให้เพิ่มคำว่า “ตามจิตตารมณ์ของการศึกษาคาทอลิก” และตัดคำว่า “มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์” ออก โดยวิสัยทัศน์ที่ปรับใหม่ คือ

เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในด้านการจัดการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เปี่ยมด้วยคุณธรรมแห่งความรักและการรับใช้ ตามจิตตารมณ์ของการศึกษาคาทอลิก มีจิตสำนึกในการเป็นพลเมืองดี และเป็นผู้มีความสุข โดยยึดหลักการบริหารจัดการด้วยระบบมาตรฐานคุณภาพและหลักธรรมาภิบาล เป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป



1.2 ในข้อความเกี่ยวกับพันธกิจ ในข้อ 2 เพิ่มคำว่า “ระดับสากล” ในข้อ 3 เพิ่มคำว่า “อย่างต่อเนื่อง” และเพิ่มเติมพันธกิจอีกหนึ่งข้อ คือ ข้อที่เกี่ยวกับการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาไทย โดยพันธกิจที่ปรับใหม่ คือ

1. จัดการศึกษาอบรมผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่เพียบพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม ตามหลักของศาสนา มีภูมิปัญญา ความรู้ ความสามารถโดดเด่นตามศักยภาพ มีทักษะในการดำเนินชีวิต และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข
2. พัฒนาระบบบริหารจัดการของโรงเรียนสู่คุณภาพมาตรฐานการศึกษาในระดับสากล
3. พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
4. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน
5. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรของโรงเรียนสู่เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ
6. ส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์ เผยแพร่ ประยุกต์ใช้ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และ ภูมิปัญญาไทย
7. ประสานความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ชุมชน และสังคมเป็นระบบภาคีเครือข่ายที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดพลังในการพัฒนาการศึกษา พัฒนาสังคม และพัฒนาประเทศ

1.3 ในข้อความเกี่ยวกับกลยุทธ์หลักของโรงเรียน ปรับเปลี่ยนและเพิ่มเติมดังนี้

- ข้อ 1 ปรับข้อความ และเพิ่มคำว่า “ประสานความร่วมมือ”
- ข้อ 2 เพิ่มข้อความว่า “มีคุณภาพและศักยภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ และมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน”
- ข้อ 3 เพิ่มข้อความว่า “เน้นการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การลงมือปฏิบัติ การสืบค้น และการวิจัย”
- ข้อ 4 ปรับข้อความให้แสดงถึงความสำคัญของหลักสูตรสถานศึกษาที่แสดงเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก
- ข้อ 5 เพิ่มคำว่า “โดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของการพัฒนา” “การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์” “การประเมินองค์การแบบสมดุล” และ “การประกันคุณภาพการศึกษา”

ข้อ 6 เพิ่มคำว่า “การจัดการด้านทรัพยากร” และ “ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน”

โดยกลยุทธ์ที่ปรับใหม่ คือ

1. สร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนเป็นสนามแห่งการแพร่ธรรม โดยมีพระสงฆ์ นักบวช ร่วมดำเนินการในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้านคุณธรรม จริยธรรม และสร้างเครือข่ายคุณธรรม โดยประสานความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน
2. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่เปี่ยมด้วยคุณธรรมความรัก ความเมตตา มีสุนทรียภาพ และความสุข มีคุณภาพและศักยภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน
3. พัฒนาศักยภาพของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และภาษาต่างประเทศเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ เน้นการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การลงมือปฏิบัติ การสืบค้น และการวิจัย
4. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่แสดงเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก และจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการ การใช้นวัตกรรมทางการศึกษา งานวิจัย และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งระบบให้สอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของการศึกษาคาทอลิก
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักธรรมาภิบาล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของการพัฒนา ใช้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การประเมินองค์การแบบสมดุล ระบบการจัดการความรู้ และการประกันคุณภาพการศึกษา
6. พัฒนาระบบบริหารงบประมาณ และการจัดการด้านทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด โดยใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
7. สร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของครูและบุคลากรของโรงเรียน ให้มีความเป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
8. เพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในการบริหารงาน และการจัดการเรียนการสอน
9. จัดตั้งระบบภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานและโรงเรียนต่างๆ ทั้งภายในองค์กรสังฆมณฑล กงกัเทศ และหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อระดมสรรพกำลังในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ที่ประชุมร่วมกันจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติของการประเมินองค์การแบบสมดุล โดยใช้เอกสารในการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยกำหนดให้ S แทนมิติด้านผู้เรียน I แทนมิติด้านกระบวนการภายใน L แทนมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ R แทนมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยเขียนเรียงตามกลยุทธ์หลักของโรงเรียน เช่น S 2-1 หมายถึง เป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อแรกในมิติด้านผู้เรียน และตรงกับกลยุทธ์หลักข้อ 2 สำหรับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้จากการระดมความคิดเห็นในชั้นตอนนี้ ได้แก่ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านผู้เรียน

- S 2-1 ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
- S 2-2 ผู้เรียนมีจิตสำนึกและปฏิบัติตนในการช่วยเหลือผู้อื่น ชุมชน และสังคม
- S 2-3 ผู้เรียนมีทักษะชีวิต ทักษะสังคมบนพื้นฐานความเป็นประชาธิปไตยและความ เป็นไทย
- S 3-1 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด
- S 3-2 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามมาตรฐานหลักสูตร
- S 3-3 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- S 3-4 ผู้เรียนสามารถคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์
- S 3-5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศเป็นอย่างดี
- S 3-6 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านกระบวนการภายใน

- I 1-1 โรงเรียนมีหลักสูตรที่แสดงเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก
- I 1-2 โรงเรียนมีรูปแบบการอบรมนักเรียนตามหลักการจัดการศึกษาคาทอลิก
- I 1-3 โรงเรียนมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเป็นสนามแห่งการแพร่ธรรม
- I 1-4 โรงเรียนประสานความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด และชุมชนในการจัดการศึกษา
- I 4-1 โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ เน้นการบูรณาการคุณธรรม จริยธรรม
- I 4-2 โรงเรียนมีการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- I 4-3 โรงเรียนพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นกระบวนการวิจัย
- I 5-1 โรงเรียนบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

15-2 โรงเรียนใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับทั่วไป

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

- L 5 -1 โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการความรู้
- L 6 -1 ครูใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- L 6 -2 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ
- L 6 -3 ครูพัฒนานวัตกรรมและสื่อการสอนที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน
- L 6 -4 ครูแสวงหาความรู้เพิ่มเติมโดยการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
- L 7 -1 โรงเรียนใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารงานและการจัดการเรียนการสอน
- L 7 -2 ครูมีความรู้ ความสามารถและทักษะการใช้ ICT เพื่อการจัดการเรียนการสอน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านงบประมาณและทรัพยากร

- R 1 -1 โรงเรียนมีระบบภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานต่างๆเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- R 5 -1 โรงเรียนใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
- R 5 -2 โรงเรียนจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาที่เหมาะสมกับแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน
- R 5 -3 โรงเรียนมีสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- R 5 -4 โรงเรียนมีอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมที่ร่มรื่น สวยงาม

3. ที่ประชุมร่วมกันจัดทำแผนที่กลยุทธ์ โดยใช้เอกสารในการจัดทำแผนที่กลยุทธ์เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมิติต่างๆ โดยนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติมาเชื่อมโยงเส้นของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

4. ที่ประชุมร่วมกันจัดทำตัวชี้วัด โดยใช้เอกสารในการจัดทำตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดที่ได้ในขั้นตอนนี้ ได้แก่

ตัวชี้วัดด้านผู้เรียน ได้แก่

- ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรม

- ร้อยละของผู้เรียนที่ปลอดจากสารเสพติดและอบายมุขทั้งปวง
- ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาเป็นประจำ
- ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา และช่วยเหลือชุมชน และสังคม
- ระดับความพึงพอใจของครู ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน
- ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรมไทย และภูมิปัญญาไทย
- ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงานด้านศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย
- ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด
- ร้อยละของผู้เรียนที่มีคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 3.00 (ระดับดี) ขึ้นไป ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
- คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินผลการศึกษาระดับชาติของโรงเรียนสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของเขตพื้นที่การศึกษา
- คะแนนเฉลี่ยของการประเมินผลการศึกษาของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของเขตการศึกษา
- ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์
- ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงาน โครงการ หรือชิ้นงานที่มีคุณภาพดี
- ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินเพิ่มผลงาน ในระดับคุณภาพดีขึ้นไป
- ร้อยละของผู้เรียนที่ค้นคว้าหาความรู้จากห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ
- ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรู้ ทักษะ และผลงานด้านภาษาต่างประเทศเป็นอย่างดี
- ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขันหรือประกวด หรือได้คะแนนดีจากการทดสอบความรู้ด้านภาษาต่างประเทศจากหน่วยงานต่างๆ
- ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรู้ ทักษะ และผลงานด้านเทคโนโลยีเป็นอย่างดี
- ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขันหรือประกวด หรือได้คะแนนดีจากการทดสอบความรู้ด้านเทคโนโลยีจากหน่วยงานต่างๆ

ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน ได้แก่

- ระดับความพึงพอใจของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อระบบบริหารงานของโรงเรียน
- ระดับความสำเร็จของการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล
- ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
- ผลการประเมินคุณภาพหลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับคุณภาพดี
- ร้อยละของครูที่จัดหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการและเน้นค่านิยมพระวรสาร
- ร้อยละของครูที่เขียนแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในระดับคุณภาพดีขึ้น
- ร้อยละของครูที่จัดการเรียนการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการคิด
- ร้อยละของครูที่สอนด้วยกระบวนการวิจัย และนวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย
- อัตราส่วนระหว่างจำนวนสื่อและนวัตกรรมที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ ต่อจำนวนครู
- ผลการประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียนอยู่ในระดับคุณภาพดี
- ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสูงขึ้น
- ระดับความพึงพอใจของผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่

- ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน
- ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ในโรงเรียน
- อัตราการเพิ่มของกิจกรรมการเรียนรู้ด้าน ICT ในการจัดการเรียนรู้
- ร้อยละของครูที่ใช้ ICT ในการจัดการเรียนการสอน
- ร้อยละของข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารจัดการ
- ระดับคุณภาพของข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงานและการรายงานผลต่อหน่วยงานอื่น
- ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพในระดับคุณภาพดีขึ้น
- ร้อยละของครูที่เป็นครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูดีเด่นที่ได้รับรางวัลด้านการจัดการเรียนการสอน
- ร้อยละของครูที่มีผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพเผยแพร่

- ระดับความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู
- ร้อยละของครูที่มีสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอนและงานวิจัยในชั้นเรียน
- จำนวนวันในการอบรม สัมมนา ประชุมปฏิบัติการ ทางด้านวิชาชีพของผู้บริหาร และครู ต่อคน ต่อปี
- ร้อยละของครูที่ได้รับทุนในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
- ร้อยละของผู้บริหาร และครูที่นำความรู้ที่ได้จากการอบรม การประชุม สัมมนา มาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตัวชี้วัดด้านงบประมาณและทรัพยากร ได้แก่

- จำนวนงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาที่เพิ่มขึ้น
- ร้อยละของแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่เหมาะสมกับแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน
- ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
- ระดับคุณภาพด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้งบประมาณ
- อัตราการสนับสนุนร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนของเครือข่ายต่างๆ
- ระดับคุณภาพของความร่วมมือของเครือข่ายต่างๆในการพัฒนาการศึกษา
- จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผู้ปกครองและชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน
- จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผู้ปกครองเครือข่าย
- ระดับความพึงพอใจของผู้ปกครองต่อกิจกรรมระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน
- ระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้ปกครองต่อทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพของโรงเรียน
- ร้อยละของผู้เรียนที่ได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เช่น ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ ภาษา ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ สนามกีฬา เป็นต้น
- อัตราส่วนระหว่างครู ต่อนักเรียน
- อัตราส่วนระหว่างห้องเรียน ต่อนักเรียน
- อัตราส่วนระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์ ต่อนักเรียน

5. ที่ประชุมร่วมกันจัดทำกลยุทธ์เริ่ม โดยใช้เอกสารในการจัดทำกลยุทธ์เริ่ม โดย  
กลยุทธ์เริ่มที่ได้ในขั้นตอนนี้ ได้แก่

### มิติด้านผู้เรียน

ด้านคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เช่น การจัดทำหลักสูตร การเรียนการสอนวิชาคริสต์ศาสนา วิชาจริยะ และการสอนสันติศึกษาในโรงเรียน การจัดกิจกรรมปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ การจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้บำเพ็ญประโยชน์ต่อส่วนรวม การจัดกิจกรรมศาสนาในวันสำคัญต่างๆ

ด้านความรู้ ความสามารถทางวิชาการ เช่น การจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ การพัฒนาทักษะกระบวนการคิดของผู้เรียน การพัฒนาและจัดทำแฟ้มผลงานของผู้เรียน การพัฒนาห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ต่างๆภายในโรงเรียนให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน โครงการส่งเสริมศักยภาพด้านภาษาต่างประเทศ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

**มิติด้านกระบวนการภายใน** เช่น โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การพัฒนาและจัดทำแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จตามกลยุทธ์ การพัฒนาและจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การผลิตนวัตกรรมและสื่อต่างๆให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ การจัดระบบการนิเทศการเรียนการสอนแบบกัลยาณมิตร การอบรมให้ความรู้ครูในเรื่องการทำวิจัย การพัฒนาครูที่สอนโดยใช้ ICT

**มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา** เช่น โครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพครู การพัฒนาศักยภาพครูด้านการจัดการเรียนการสอน และการใช้ ICT การพัฒนาระบบบริหารงานบุคลากรเพื่อให้ครูมีความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โครงการส่งเสริมความก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพครู การจัดระบบบริหารจัดการความรู้ภายในโรงเรียน การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในกลุ่ม

**มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร** ได้แก่ การพัฒนาระบบบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การส่งเสริมกิจกรรมระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน การส่งเสริมระบบภาคีเครือข่าย กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การพัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ร่มรื่น อบอุ่น ปลอดภัย และมีความสุข

หลังจากเสร็จสิ้นการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมในส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนที่กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และ กลยุทธ์



ริเริ่ม ไปพัฒนาและปรับปรุงให้มีความเหมาะสม ถูกต้อง และชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ถามความเห็นจากผู้บริหารโรงเรียน และผู้ทรงคุณวุฒิ และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาข้อมูลทั้งหมด ตามขั้นตอนของการวิจัยต่อไป

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการพัฒนาและปรับปรุงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และค่าน้ำหนักคะแนน

3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย

#### 3.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 25 คน (ร้อยละ 52.08) ระหว่าง 30 – 40 ปี จำนวน 12 คน (ร้อยละ 25.00) อายุ 51 ปีขึ้นไป 8 คน (ร้อยละ 16.67) และต่ำกว่า 30 ปี 3 คน (ร้อยละ 6.25) ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ 10 คน (ร้อยละ 20.84) รองครูใหญ่ 1 คน (ร้อยละ 2.08) ผู้ช่วยครูใหญ่ 37 คน (ร้อยละ 77.08) โดยเป็นผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายวิชาการมากที่สุด จำนวน 16 คน (ร้อยละ 33.33) รองลงมาเป็นผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป 6 คน (ร้อยละ 12.5) ในด้านวุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 30 คน (ร้อยละ 62.50) ปริญญาโท 17 คน (ร้อยละ 35.42) และปริญญาเอก 1 คน (ร้อยละ 2.08) ประสบการณ์ในการบริหารงานในตำแหน่งปัจจุบัน ระหว่าง 5-10 ปี มากที่สุด จำนวน 16 คน (ร้อยละ 33.33) น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 12 คน (ร้อยละ 25.00) และ 16 ปีขึ้นไป จำนวน 12 คน (ร้อยละ 25.00) และระหว่าง 11 –15 ปี จำนวน 8 คน (ร้อยละ 16.67)

3.1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัด และความเหมาะสมของเป้าหมาย

ตารางที่ 13 : ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กับตัวชี้วัด และความเหมาะสมของเป้าหมาย ในมิติด้านผู้เรียน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	X	S.D.	เป้าหมาย	ร้อยละของผู้ที่เห็นว่าเหมาะสม	ปรับเป้าหมายเป็น
<b>มิติด้านผู้เรียน</b> 1. ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ เปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีทักษะชีวิต ทักษะสังคม บนพื้นฐานความเป็นประชาธิปไตย และความเป็นไทย มีจิตสำนึกในการรักและรับใช้ผู้อื่น ชุมชน สังคม อนุรักษ์ศิลปะประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย	-ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์	4.58	.49	90	81.25	
	-ร้อยละของผู้เรียนที่ปลอดภัย สารเสพติดและอบายมุข	4.63	.48	90	47.92	95
	-ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมช่วยเหลือชุมชนและสังคม	4.33	.72	100	41.67	90
	-ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมและมีผลงานด้านศิลปะประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย	4.33	.51	เพิ่มขึ้นร้อยละ 20	95.83	
2. ผู้เรียนรักการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ แสวงหาความรู้และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	-ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินทักษะการคิดในระดับคุณภาพดีขึ้น	4.31	.62	90	79.17	
	-ร้อยละของผู้เรียนที่มีงานด้านการวิจัย โครงการหรือชิ้นงานที่มีคุณภาพดี แสดงถึงความคิดสร้างสรรค์	3.94	.75	80	81.25	
	-ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินแฟ้มผลงาน (Portfolio) ในระดับคุณภาพดีขึ้น	4.04	.65	70	43.75	80
	-ร้อยละของผู้เรียนที่ค้นคว้าหาความรู้จากห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ	4.54	.54	90	79.17	

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	X	S.D.	เป้า หมาย	ร้อยละ ของผู้ที่ เห็นว่า เหมาะ สม	ปรับ เป้า หมาย เป็น
3. ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด	-ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับ 3 และ 4 ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย	4.31	.58	80	45.84	70
	-ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับ 3 และ 4 ในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา	4.29	.65	80	41.67	70
	-ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับ 3 และ 4 ในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์	4.35	.60	80	47.92	70
	-ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับ 3 และ 4 ในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์	4.19	.67	80	39.58	70
	-ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับ 3 และ 4 ในกลุ่มสาระศิลปะ	4.44	.58	85	41.67	80
	-ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับ 3 และ 4 ในกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาพลศึกษา	4.44	.58	85	37.50	80
	-ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับ 3 และ 4 ในกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.42	.57	85	39.58	80
	การงานอาชีพและเทคโนโลยี					
	-ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับ 3 และ 4 ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ	4.27	.60	80	43.75	70

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	X	S.D.	เป้า หมาย	ร้อยละ ของผู้ที่ เห็นว่า เหมาะ สม	ปรับ เป้า หมาย เป็น
3. ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด (ต่อ)	-คะแนนเฉลี่ยของ ร.ร.จากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (NT) สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของเขตพื้นที่การศึกษา	3.98	.72	สูงกว่าร้อยละ 4	91.67	
	-คะแนนเฉลี่ยของ ร.ร.จากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของเขตพื้นที่การศึกษา	4.10	.72	สูงกว่าร้อยละ 4	91.67	
4. ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะด้านภาษาต่างประเทศเป็นอย่างดี	-ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงานชิ้นงาน ที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านการใช้ภาษาต่างประเทศในระดับคุณภาพดี	3.88	.73	80	77.08	
	-ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขันการประกวด การทดสอบความรู้ ความสามารถ และทักษะภาษาต่างประเทศ	3.81	.73	เพิ่มขึ้นร้อยละ 20	93.75	
5. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นอย่างดี	-ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงานชิ้นงาน ที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับ คุณภาพดี	4.17	.59	80	100	
	-ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขันการประกวดการทดสอบความรู้ ความสามารถ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	4.04	.61	เพิ่มขึ้นร้อยละ 20	95.83	

จากตารางที่ 13 ในมิติด้านผู้เรียน พบว่าระดับความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กับตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ย  $\geq 3.50$  ขึ้นไปทุกข้อ แสดงว่า ตัวชี้วัดมีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทุกข้อ สำหรับความเหมาะสมของเป้าหมาย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่า ร้อยละ 50 มีความเห็นว่าเป้าหมายส่วนใหญ่มีความเหมาะสมแล้ว สำหรับเป้าหมายที่ผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่าร้อยละ 50 มีความเห็นว่าไม่เหมาะสม และได้เสนอให้ปรับเป้าหมาย ดังนี้

- ร้อยละของผู้เรียนที่ปลอดจากสารเสพติดและอบายมุข ปรับเป็น ร้อยละ 95
- ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมช่วยเหลือชุมชนและสังคม ปรับเป็น ร้อยละ 90
- ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินแฟ้มผลงาน (Portfolio) ในระดับคุณภาพดีขึ้นไป ปรับเป็นร้อยละ 80
- ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาไทย สังคมศึกษา วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาต่างประเทศ ปรับเป็น ร้อยละ 70
- ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ศิลปะ สุขศึกษาพลศึกษา การงานอาชีพและเทคโนโลยี ปรับเป็น ร้อยละ 80

ตารางที่ 14 : แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กับตัวชี้วัด และความเหมาะสมของเป้าหมาย ในมิติด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	X	S.D.	เป้าหมาย	ร้อยละของผู้ที่เห็นว่าเหมาะสม	ปรับเป้าหมายเป็น
<b>มิติด้านกระบวนการภายใน</b>						
1. โรงเรียนบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหาร มีวัฒนธรรมองค์การแบบคาทอลิก	- ระดับความสำเร็จของการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	4.46	.58	ระดับ 5	95.83	

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	X	S.D.	เป้า หมาย	ร้อยละ ของผู้ที่ เห็นว่า เหมาะ สม	ปรับเป้า หมาย เป็น
2. โรงเรียนใช้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของการจัดการศึกษาคาทอลิก	- ระดับความสำเร็จของการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนา การ คี ก ษ า ข อ ง โรงเรียน	4.29	.61	ระดับ 5	95.83	
3. โรงเรียนพัฒนาและใช้หลักสูตรสถานศึกษาที่แสดงเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก โดยบูรณาการคุณธรรม จริยธรรมและคุณค่าพระวรสารในทุกรายวิชา จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และใช้นวัตกรรม การ เรี ย น รู้ ที่ หลากหลาย	- ผลการประเมินคุณภาพการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับคุณภาพดีขึ้น	4.23	.62	ระดับ ดี	100	
	- ร้อยละของครูที่จัดการเรียนการสอนด้วยกระบวนการวิจัยหรือใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย	4.21	.54	80	87.50	
	- ร้อยละของครูที่จัดการเรียนการสอนในระดับคุณภาพดีขึ้น	4.02	.56	100	43.75	90
4. โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพ การ คี ก ษ า ที่ มี ประสิทธิภาพ ในการเพิ่มระดับมาตรฐานการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมทั่วไป	- ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของโรงเรียนอยู่ในระดับคุณภาพดีขึ้น	4.27	.49	ระดับ ดีขึ้น ไป	100	
	- ร้อยละของครู ผู้ปกครองนักเรียน และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในระดับดีขึ้น	4.38	.48	80	100	

จากตารางที่ 14 ในมิติด้านกระบวนการภายใน พบว่าระดับความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ย  $\geq 3.50$  ขึ้นไปทุกข้อ แสดงว่า ตัวชี้วัดมีความเหมาะสมกับ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทุกข้อ สำหรับความเหมาะสมของเป้าหมาย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่าร้อยละ 50 มีความเห็นว่าเป้าหมายส่วนใหญ่มีความเหมาะสมแล้ว สำหรับเป้าหมายที่ผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่าร้อยละ 50 มีความเห็นว่าไม่เหมาะสม และได้เสนอให้ปรับเป้าหมายมี 1 ข้อ คือ ร้อยละของครูที่จัดการเรียนการสอนในระดับคุณภาพดีขึ้นไป ปรับเป็น ร้อยละ 90

ตารางที่ 15 : แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กับ ตัวชี้วัดและความเหมาะสมของเป้าหมาย ในมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	X	S.D.	เป้าหมาย	ร้อยละของผู้ที่เห็นว่าเหมาะสม	ปรับเป้าหมายเป็น
<b>มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b> 1. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถและทักษะในการแสวงหาความรู้ การพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ มีความสามารถในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ สร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ มีขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	- ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพในระดับคุณภาพดีขึ้นไป	4.23	.51	90	95.83	
	- ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่เป็นครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูดีเด่น ได้รับรางวัลด้านการจัดการเรียนการสอน หรือมีผลงานทางวิชาการเผยแพร่	3.92	.73	เพิ่มขึ้นร้อยละ 10	97.92	
	- ร้อยละของครูและบุคลากรของโรงเรียนที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีขึ้นไป	4.23	.59	10 วันต่อคนต่อปี	87.50	
	- จำนวนวันในการรับการอบรมสัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการศึกษาดูงานทางด้านวิชาชีพของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียน ต่อคน ต่อปี	4.23	.66	80	95.83	
	- ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่นำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาพัฒนางาน	4.29	.61	90	97.92	

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	X	S.D.	เป้า หมาย	ร้อยละ ของผู้ที่ เห็นว่า เหมาะ สม	ปรับ เป้า หมาย เป็น
	- ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถด้านวิชาชีพ	3.98	.83	10	91.67	
2. โรงเรียนมีการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ	- ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน - ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของโรงเรียน	4.35 4.08	.48 .73	80 ระดับ 5	97.92 60.41	
3. โรงเรียนใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	- ร้อยละของครูที่ใช้ ICT ในการจัดการเรียนการสอน - อัตราการเพิ่มขึ้นของการใช้ ICT ในการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอน - ระดับคุณภาพของข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน และการรายงานผลทางการศึกษาผ่านทาง ICT	4.13 3.75 4.21	.60 .69 .54	70 เพิ่มขึ้น ร้อยละ 50 ระดับ 5	95.83 87.50 91.67	

จากตารางที่ 15 ในมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่าระดับความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ย  $\geq 3.50$  ขึ้นไปทุกข้อ แสดงว่า ตัวชี้วัดมีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทุกข้อ สำหรับความเหมาะสมของเป้าหมาย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่าร้อยละ 50 ขึ้นไปมีความเห็นว่าเป้าหมายทุกข้อมีความเหมาะสมแล้ว



ตารางที่ 16 : แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กับ ตัวชี้วัดและความเหมาะสมของเป้าหมาย ในมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	X	S.D.	เป้าหมาย	ร้อยละของผู้ที่เห็นว่าเหมาะสม	ปรับเป้าหมายเป็น
<b>มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร</b> 1. โรงเรียนใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	- จำนวนงบประมาณและทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม อย่างเหมาะสมกับ แผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	4.31	.46	เพิ่มขึ้นร้อยละ 10	97.92	
	- ระดับความสำเร็จด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	4.35	.48	ระดับ 5	91.66	
2. โรงเรียนมีระบบการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม มีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	- อัตราส่วนระหว่างครู ต่อ นักเรียน	4.33	.66	1:20	93.75	
	- อัตราส่วนระหว่างห้องเรียน ต่อ นักเรียน	4.31	.58	1:40	97.92	
	- อัตราส่วนระหว่างนักเรียน ต่อ คอมพิวเตอร์	4.52	.68	1:1	100	
	- ร้อยละของผู้เรียนที่ได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เช่น ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการภาษา ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ ห้องคอมพิวเตอร์ สนามกีฬา	4.52	.58	100	100	
- ร้อยละของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความพึงพอใจต่อการจัดการด้านทรัพยากรสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพและบรรยากาศของโรงเรียนในระดับดีขึ้นไป	4.44	.50	80	95.83		

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	X	S.D.	เป้า หมาย	ร้อยละ ของผู้ที่ เห็นว่า เหมาะ สม	ปรับ เป้า หมาย เป็น
3. โรงเรียนมีระบบภาคี เครือข่ายกับหน่วยงาน ต่างๆเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและดำเนินการ ให้ผู้ปกครองและชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการ จัดการศึกษาของโรงเรียน อย่างต่อเนื่อง	- ระดับความสำเร็จของระบบ ภาคีเครือข่ายในการให้ความ ร่วมมือและ สนับสนุนการ พัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	4.17	.66	ระดับ 5	69.58	
	- จำนวนครู และบุคลากรของ โรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรม ต่างๆ ระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชนเพิ่มขึ้น	4.42	.64	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20	100	

จากตารางที่ 16 ในมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร พบว่าระดับความเหมาะสมระหว่าง  
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ย  $\geq 3.50$  ขึ้นไปทุกข้อ แสดงว่า ตัวชี้วัดมีความ  
เหมาะสมกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทุกข้อ สำหรับความเหมาะสมของเป้าหมาย พบว่า ผู้ตอบ  
แบบสอบถามมากกว่าร้อยละ 50 ขึ้นไปมีความเห็นว่าเป้าหมายทุกข้อมีความเหมาะสมแล้ว

3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับค่าน้ำหนักคะแนนของมิติในการ  
ประเมินองค์การแบบสมดุล ค่าน้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และค่าน้ำหนัก  
คะแนนของตัวชี้วัด

ผู้วิจัยใช้แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุลของ Kaplan and Norton (1966)  
เป็นกรอบในการกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของมิติทั้ง 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านผู้เรียน มิติด้าน  
กระบวนการภายใน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร โดย  
ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน พิจารณากำหนดค่าน้ำหนักความสำคัญของมิติทั้ง 4 มิติ และ ค่า  
น้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติ โดยที่ค่าน้ำหนักคะแนนของทั้ง 4 มิติ  
รวมกันเป็น 100 % และค่าน้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติรวมกัน จะ  
เท่ากับน้ำหนักคะแนนของมิตินั้นๆ

ตารางที่ 17 : ค่าเฉลี่ยน้ำหนักคะแนนของมิติในการประเมินองค์การแบบสมดุล

มิติ	X (ค่าเฉลี่ยน้ำหนักคะแนน)	ปรับเป็น %
ด้านผู้เรียน	33.75	35
ด้านกระบวนการภายใน	21.88	20
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	25.00	25
ด้านงบประมาณและทรัพยากร	19.38	20
รวม		100

จากตารางที่ 17 ผู้ทรงคุณวุฒิได้กำหนดน้ำหนักคะแนนของมิติในการประเมินองค์การแบบสมดุลทั้ง 4 มิติ โดยให้ค่าน้ำหนักคะแนนด้านผู้เรียนสูงสุด คือ ร้อยละ 33.75 ซึ่งผู้วิจัยปรับตัวเลขให้เป็นจำนวนเต็ม คือ ร้อยละ 35 รองลงมาได้แก่ มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าน้ำหนักคะแนนร้อยละ 25.00 และมิติด้านกระบวนการภายใน ร้อยละ 21.88 ปรับเป็นจำนวนเต็มได้ ร้อยละ 20 มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร ร้อยละ 19.38 ปรับเป็นจำนวนเต็มได้ ร้อยละ 20

ตารางที่ 18 : ค่าเฉลี่ยน้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	X	ปรับเป็น %
<b>มิติด้านผู้เรียน ( 35 %)</b>		
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 1	9.38	10
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 2	5.88	6
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 3	8.88	9
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 4	4.75	5
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 5	4.88	5
รวม		35

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	X	ปรับเป็น %
<b>มิติด้านกระบวนการภายใน ( 20 %)</b>		
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 1	4.63	4
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 2	4.88	4
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 3	7.25	7
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 4	5.13	5
รวม		20
<b>มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ( 25 %)</b>		
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 1	14.25	14
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 2	5.00	5
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 3	5.76	6
รวม		25
<b>มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร (20%)</b>		
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 1	5.13	5
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 2	7.63	8
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 3	6.63	7
รวม		20

จากตารางที่ 18 ในมิติด้านผู้เรียน ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณากำหนดน้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ข้อ โดยแต่ละข้อได้ค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 9.38 , ร้อยละ 5.88 , ร้อยละ 8.88 , ร้อยละ 4.75 , และ ร้อยละ 4.88 ตามลำดับ ผู้วิจัยปรับค่าน้ำหนักคะแนนที่ได้ให้เป็นตัวเลขจำนวนเต็ม คือ ร้อยละ 10 , ร้อยละ 6 , ร้อยละ 9 , ร้อยละ 5 และร้อยละ 5 ตามลำดับ โดยผลรวมของน้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ข้อจะเท่ากับน้ำหนักคะแนนของมิติด้านผู้เรียน คือ ร้อยละ 35

ในมิติด้านกระบวนการภายใน ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณากำหนดน้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ข้อ โดยแต่ละข้อได้ค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 4.63 , ร้อยละ 4.88 , ร้อยละ 7.25 และ ร้อยละ 5.13 ตามลำดับ ผู้วิจัยปรับค่าน้ำหนักคะแนนที่ได้ให้เป็นตัวเลขจำนวนเต็ม คือ ร้อยละ 4 , ร้อยละ 4 , ร้อยละ 7 และ ร้อยละ 5 ตามลำดับ โดย

ผลรวมของน้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ข้อจะเท่ากับน้ำหนักคะแนนของมิติ ด้านกระบวนการภายใน คือ ร้อยละ 20

ในมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณากำหนดน้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ข้อ โดยแต่ละข้อได้ค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 14.25 , ร้อยละ 5.00 และ ร้อยละ 5.75 ตามลำดับ ผู้วิจัยปรับค่าน้ำหนักคะแนนที่ได้ให้เป็นตัวเลขจำนวนเต็ม คือ ร้อยละ 14, ร้อยละ 5 และ ร้อยละ 6 ตามลำดับ โดยผลรวมของน้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ข้อจะเท่ากับน้ำหนักคะแนนของมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา คือ ร้อยละ 25

ในมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณากำหนดน้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ข้อ โดยแต่ละข้อได้ค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 5.13 , ร้อยละ 7.63 และ ร้อยละ 6.63 ตามลำดับ ผู้วิจัยปรับค่าน้ำหนักคะแนนที่ได้ให้เป็นตัวเลขจำนวนเต็ม คือ ร้อยละ 5, ร้อยละ 8 และ ร้อยละ 7 ตามลำดับ โดยผลรวมของน้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ข้อจะเท่ากับน้ำหนักคะแนนของมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร คือ ร้อยละ 20

ตารางที่ 19 : ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	X	ค่าเฉลี่ยตามสัดส่วน ของน้ำหนักคะแนนรวม	น้ำหนักคะแนน โดยประมาณ (%)
<b>มิติด้านผู้เรียน 35 %</b> วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่1 น้ำหนักคะแนน 10 % ตัวชี้วัดที่ 1	4.88	2.85	3
ตัวชี้วัดที่ 2	3.75	2.19	2
ตัวชี้วัดที่ 3	4.38	2.56	3
ตัวชี้วัดที่ 4	4.13	2.40	2
<b>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่2</b> น้ำหนักคะแนน 6 % ตัวชี้วัดที่ 5	4.75	1.68	2

ตัวชี้วัด	X	ค่าเฉลี่ยตามสัดส่วน ของน้ำหนักคะแนนรวม	น้ำหนักคะแนน โดยประมาณ (%)
ตัวชี้วัดที่ 6	4.63	1.63	2
ตัวชี้วัดที่ 7	3.88	1.37	1
ตัวชี้วัดที่ 8	3.75	1.32	1
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่3 น้ำหนักคะแนน 9 % ตัวชี้วัดที่ 9			
ตัวชี้วัดที่ 9.1	4.75	0.93	.90
ตัวชี้วัดที่ 9.2	4.63	0.91	.90
ตัวชี้วัดที่ 9.3	4.50	0.88	.90
ตัวชี้วัดที่ 9.4	4.75	0.93	.90
ตัวชี้วัดที่ 9.5	4.50	0.88	.90
ตัวชี้วัดที่ 9.6	4.75	0.93	.90
ตัวชี้วัดที่ 9.7	4.75	0.93	.90
ตัวชี้วัดที่ 9.8	4.63	0.91	.90
ตัวชี้วัดที่ 10	4.25	0.83	.90
ตัวชี้วัดที่ 11	4.38	0.86	.90
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่4 น้ำหนักคะแนน 5 % ตัวชี้วัดที่ 12.1	3.88	2.54	3
ตัวชี้วัดที่ 12.2	3.75	2.46	2
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่5 น้ำหนักคะแนน 5 % ตัวชี้วัดที่ 13.1	3.88	2.58	3
ตัวชี้วัดที่ 13.2	3.63	2.42	2

ตัวชี้วัด	X	ค่าเฉลี่ยตามสัดส่วน ของน้ำหนักคะแนนรวม	น้ำหนักคะแนน โดยประมาณ (%)
<b>มิติด้านกระบวนการภายใน 20 %</b> วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่1 น้ำหนักคะแนน 4 % ตัวชี้วัดที่ 1	3.88	3.88	4
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่2 น้ำหนักคะแนน 4 % ตัวชี้วัดที่ 2	3.75	3.75	4
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่3 น้ำหนักคะแนน 7 % ตัวชี้วัดที่ 3	4.25	2.18	2
ตัวชี้วัดที่ 4	4.50	2.31	2
ตัวชี้วัดที่ 5	4.88	2.51	3
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่4 น้ำหนักคะแนน 5 % ตัวชี้วัดที่ 6	4.13	2.46	2
ตัวชี้วัดที่ 7	4.25	2.54	3
<b>มิติด้านการเรียนรู้ และพัฒนา 25 %</b> วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่1 น้ำหนักคะแนน 14 % ตัวชี้วัดที่ 1	4.75	2.65	3
ตัวชี้วัดที่ 2	4.25	2.36	2
ตัวชี้วัดที่ 3	3.88	2.16	2
ตัวชี้วัดที่ 4	3.88	2.16	2
ตัวชี้วัดที่ 5	4.75	2.65	3
ตัวชี้วัดที่ 6	3.63	2.02	2

ตัวชี้วัด	X	ค่าเฉลี่ยตามสัดส่วน ของน้ำหนักคะแนนรวม	น้ำหนักคะแนน โดยประมาณ (%)
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่2 น้ำหนักคะแนน 5 % ตัวชี้วัดที่ 7	4.00	2.58	3
ตัวชี้วัดที่ 8	3.75	2.42	2
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่3 น้ำหนักคะแนน 6 % ตัวชี้วัดที่ 9	4.25	2.02	2
ตัวชี้วัดที่ 10	4.25	2.02	2
ตัวชี้วัดที่ 11	4.13	1.96	2
<b>มิติด้านงบประมาณและ ทรัพยากร 20 %</b> วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่1 น้ำหนักคะแนน 5 % ตัวชี้วัดที่ 1	4.50	2.61	3
ตัวชี้วัดที่ 2	4.13	2.39	2
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่2 น้ำหนักคะแนน 8 % ตัวชี้วัดที่ 3	4.50	1.70	2
ตัวชี้วัดที่ 4	3.75	1.42	1
ตัวชี้วัดที่ 5	3.63	1.37	1
ตัวชี้วัดที่ 6	4.63	1.75	2
ตัวชี้วัดที่ 7	4.63	1.75	2
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่3 น้ำหนักคะแนน 7 % ตัวชี้วัดที่ 8	4.75	3.85	4
ตัวชี้วัดที่ 9	3.88	3.15	3



จากตารางที่ 19 ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณากำหนดค่าระดับความสำคัญของตัวชี้วัดทั้งหมด 40 ตัว ในทั้ง 4 มิติ ซึ่งค่าระดับความสำคัญของตัวชี้วัดที่ได้มีค่าเฉลี่ย  $\geq 3.50$  ขึ้นไปทุกข้อ หมายถึง ตัวชี้วัดทุกตัวมีค่าอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด แสดงว่า ตัวชี้วัดทุกตัวมีความสำคัญมากพอและเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินองค์การแบบสมดุล

การหาค่าน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัดในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยนำค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของตัวชี้วัดในแต่ละวัตถุประสงค์มารวมกัน เพื่อใช้ในการคำนวณหาค่าเฉลี่ยตามสัดส่วนน้ำหนักคะแนน โดยที่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 1 มีน้ำหนักคะแนน 10 % การหาค่าน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัดแต่ละตัว ทำดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1

ค่าเฉลี่ยความสำคัญของตัวชี้วัด	=	4.88 (จากคะแนนเต็ม 5)
ผลรวมของค่าเฉลี่ยความสำคัญของตัวชี้วัด	=	17.14
น้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 1	=	10 %
ค่าเฉลี่ยสัดส่วนน้ำหนักคะแนน	=	$\frac{4.88 \times 10}{17.14} = 2.85$

เมื่อได้ค่าเฉลี่ยสัดส่วนน้ำหนักคะแนนแล้ว ผู้วิจัยจึงปรับค่าเฉลี่ยสัดส่วนน้ำหนักให้เป็นเลขจำนวนเต็ม หากค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ มีทศนิยมมากกว่า .50 ขึ้นไป ให้บวกเพิ่มอีก 1 เช่น ค่าเฉลี่ยสัดส่วนน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัดที่ 1 = 2.85 เมื่อมีทศนิยมมากกว่า .50 ขึ้นไป น้ำหนักคะแนนที่ได้ = 3 % หากค่าค่าเฉลี่ยสัดส่วนน้ำหนักคะแนนที่ได้มีทศนิมน้อยกว่า .50 ไม่ต้องปรับ เช่น ค่าเฉลี่ยสัดส่วนน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัดที่ 2 = 2.19 น้ำหนักคะแนนที่ได้ = 2 %

### ในมิติด้านผู้เรียน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 1 มีน้ำหนักคะแนน 10 % มีตัวชี้วัดทั้งหมด 4 ตัว โดยตัวชี้วัดแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักคะแนนเรียงตามลำดับ คือ ร้อยละ 3, 2, 3, 2

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 2 มีน้ำหนักคะแนน 6 % มีตัวชี้วัดทั้งหมด 4 ตัว โดยตัวชี้วัดแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักคะแนนเรียงตามลำดับ คือ ร้อยละ 2, 2, 1, 1

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 3 มีน้ำหนักคะแนน 9 % มีตัวชี้วัดทั้งหมด 10 ตัว (ไม่สามารถปรับเป็นจำนวนเต็มได้ เนื่องจากจะเกินค่าน้ำหนักคะแนน) โดยตัวชี้วัดแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ .90

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 4 มีน้ำหนักคะแนน 5 % มีตัวชี้วัดทั้งหมด 2 ตัว โดยตัวชี้วัดแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักคะแนนเรียงตามลำดับ คือ ร้อยละ 3, 2

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 5 มีน้ำหนักคะแนน 5 % มีตัวชี้วัดทั้งหมด 2 ตัว โดยตัวชี้วัดแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักคะแนนเรียงตามลำดับ คือ ร้อยละ 3, 2

#### ในมิติด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 1 มีน้ำหนักคะแนน 4 % มีตัวชี้วัดทั้งหมด 1 ตัว คือ ร้อยละ 4

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 2 มีน้ำหนักคะแนน 4 % มีตัวชี้วัดทั้งหมด 1 ตัว คือ ร้อยละ 4

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 3 มีน้ำหนักคะแนน 7 % มีตัวชี้วัดทั้งหมด 3 ตัว โดยตัวชี้วัดแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักคะแนนเรียงตามลำดับ คือ ร้อยละ 2, 2, 3

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 4 มีน้ำหนักคะแนน 5 % มีตัวชี้วัดทั้งหมด 2 ตัว โดยตัวชี้วัดแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักคะแนนเรียงตามลำดับ คือ ร้อยละ 2, 3

#### ในมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 1 มีน้ำหนักคะแนน 14 % มีตัวชี้วัดทั้งหมด 6 ตัว โดยตัวชี้วัดแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักคะแนนเรียงตามลำดับ คือ ร้อยละ 3, 2, 2, 2, 3, 2

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 2 มีน้ำหนักคะแนน 5 % มีตัวชี้วัดทั้งหมด 2 ตัว โดยตัวชี้วัดแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักคะแนนเรียงตามลำดับ คือ ร้อยละ 3, 2

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 3 มีน้ำหนักคะแนน 6 % มีตัวชี้วัดทั้งหมด 3 ตัว โดยตัวชี้วัดแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักคะแนนเรียงตามลำดับ คือ ร้อยละ 2, 2, 2

### ในมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 1 มีน้ำหนักคะแนน 5 % มีตัวชี้วัดทั้งหมด 2 ตัว โดยตัวชี้วัดแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักคะแนนเรียงตามลำดับ คือ ร้อยละ 3, 2

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 2 มีน้ำหนักคะแนน 8 % มีตัวชี้วัดทั้งหมด 5 ตัว โดยตัวชี้วัดแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักคะแนนเรียงตามลำดับ คือ ร้อยละ 2, 1, 1, 2, 2

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 3 มีน้ำหนักคะแนน 7 % มีตัวชี้วัดทั้งหมด 2 ตัว โดยตัวชี้วัดแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักคะแนนเรียงตามลำดับ คือ ร้อยละ 4, 3

3.3 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของเครื่องมือในการประเมินตัวชี้วัด

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือสำหรับประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้น เป็นแบบสอบถามและแบบประเมิน จำนวน 9 ชุด และได้นำแบบสอบถามทั้งหมดให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อคำถามแต่ละข้อ เพื่อหาความสอดคล้องของเครื่องมือดังกล่าว ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC – Index of Concurrence) มีดังนี้

เครื่องมือชุดที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง เกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการบริหารงานของโรงเรียน

ตารางที่ 20 : แสดงการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อคำถามในเครื่องมือชุดที่ 1

ประเด็นในการพิจารณา	จำนวนข้อ	ค่า IOC	จำนวนข้อที่ปรับปรุง
1. มิติด้านผู้เรียน	38	0.75 – 1.00	5
2. มิติด้านกระบวนการภายใน	20	0.88 – 1.00	1
3. มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา	23	0.75 – 1.00	1
4. มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร	18	0.88 – 1.00	-

จากค่า IOC ในตารางที่ 20 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า วัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อคำถามมีความสอดคล้องกัน โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.75 – 1.00 ทุกข้อ และผู้วิจัยได้ปรับข้อความในแบบสอบถามบางข้อตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยปรับจำนวน 7 ข้อ ดังนี้

#### ในมิติด้านผู้เรียน

ข้อ 1.4 ไม่พูดจาหยาบค้าย ไม่นินทาว่าร้ายผู้อื่น โดยปรับเป็น พูดจาไพเราะ สุภาพ

ข้อ 1.11 เพิ่มคำว่า ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสม่ำเสมอ โดยปรับเป็น ปฏิบัติตนตามวัฒนธรรม ประเพณีไทยได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสม่ำเสมอ

ข้อ 1.12 มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณีไทย โดยปรับเป็น ร่วมกิจกรรมในการอนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณีไทย

ข้อ 1.13 เพิ่มคำว่า และพัฒนาโรงเรียน โดยปรับเป็น ร่วมกิจกรรมช่วยเหลือ และพัฒนาโรงเรียน ชุมชน และสังคม

ข้อ 2.14 เปลี่ยนคำว่า ในการดำเนินชีวิตเพื่อตนเอง และผู้อื่น เป็น ช่วยเหลือผู้อื่น ชุมชน และสังคม โดยปรับเป็น นำความรู้ ความสามารถไปใช้ในการช่วยเหลือผู้อื่น ชุมชน และสังคม

#### ในมิติด้านกระบวนการภายใน

ข้อ 16 เพิ่มคำว่า และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยปรับเป็น ใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนามาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### ในมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ข้อ 18 ตัดคำว่า มีคุณธรรม ความรัก ความเมตตา ช่วยเหลือ แบ่งปัน รับผิดชอบต่อผู้อื่น โดยปรับเป็น ครูปลูกฝังผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามวิถีสังคมไทยและสังคมโลก

เครื่องมือชุดที่ 2 แบบสอบถามเพื่อประเมินการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา  
(สำหรับครู)

ตารางที่ 21 : แสดงการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อ  
คำถามในเครื่องมือชุดที่ 2

ประเด็นในการพิจารณา	จำนวน ข้อ	ค่า IOC	จำนวนข้อ ที่ปรับปรุง
1. โครงสร้างหลักสูตร	8	0.88 – 1.00	เพิ่ม 1
2. การบริหารจัดการหลักสูตร	7	1.00	1
3. การจัดการเรียนรู้	18	0.75 – 1.00	1
4. การประเมินผลการเรียนรู้	10	0.88 – 1.00	1
5. คุณภาพผู้เรียน	15	0.88 – 1.00	-

จากค่า IOC ในตารางที่ 21 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า วัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อคำถามมีความสอดคล้องกัน โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.75 – 1.00 ทุกข้อ และผู้วิจัยได้ปรับข้อความในแบบสอบถามบางข้อตามข้อเสนอนแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยปรับจำนวน 3 ข้อ ดังนี้

โครงสร้างหลักสูตร เพิ่ม 1 ข้อ คือ หลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ และ จุดเน้นของโรงเรียน

การจัดการเรียนรู้ ข้อ 2 นำแผนการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติจริงทุกแผน ทุกรายวิชา  
ปรับเป็น นำแผนการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติจริงตรงตามแผนการเรียนรู้ที่กำหนด

การประเมินผลการเรียนรู้ ข้อ 9 นำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการช่วยเหลือและ  
พัฒนาผู้เรียน โดยใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียน ปรับเป็น นำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูล  
ในการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียน

เครื่องมือชุดที่ 3 แบบสอบถามเพื่อประเมินการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา  
(สำหรับผู้เรียน)

ตารางที่ 22 : แสดงการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อ  
คำถามในเครื่องมือชุดที่ 3

ประเด็นในการพิจารณา	จำนวน ข้อ	ค่า IOC	จำนวนข้อ ที่ปรับปรุง
1. การบริหารจัดการหลักสูตร	5	0.75 – 1.00	-
2. การจัดการเรียนการสอนของครู	16	0.88 - 1.00	-
3. คุณภาพผู้เรียน	13	0.88 – 1.00	-

จากค่า IOC ในตารางที่ 22 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า วัตถุประสงค์/ประเด็น  
หลัก กับข้อคำถามมีความสอดคล้องกัน โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.75 – 1.00 ทุกข้อ และ  
ในแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิไม่มีการเสนอแนะให้ปรับปรุงข้อความ

เครื่องมือชุดที่ 4 แบบสอบถามเพื่อประเมินการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา  
(สำหรับผู้ปกครอง)

ตารางที่ 23 : แสดงการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อ  
คำถาม ในเครื่องมือชุดที่ 4

ประเด็นในการพิจารณา	จำนวน ข้อ	ค่า IOC	จำนวนข้อ ที่ปรับปรุง
1. คุณภาพผู้เรียน	15	0.88 - 1.00	-
2. การจัดการเรียนการสอนของครู	5	0.88 – 1.00	-

จากค่า IOC ในตารางที่ 23 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า วัตถุประสงค์/ประเด็น  
หลัก กับข้อคำถามมีความสอดคล้องกัน โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.88 – 1.00 ทุกข้อ และ  
ในแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิไม่มีการเสนอแนะให้ปรับปรุงข้อความ

เครื่องมือชุดที่ 5 แบบประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานวิชาชีพครู  
 ตารางที่ 24 : แสดงการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อ  
 คำถามในเครื่องมือชุดที่ 5

ประเด็นในการพิจารณา	จำนวน ข้อ	ค่า IOC	จำนวนข้อ ที่ปรับปรุง
1. มาตรฐานด้านความรู้	39	0.88 - 1.00	5 , เพิ่ม 1
2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน	12	1.00	-
3. มาตรฐานการปฏิบัติตน	10	1.00	-

จากค่า IOC ในตารางที่ 24 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า วัตถุประสงค์/ประเด็น  
 หลัก กับข้อคำถามมีความสอดคล้องกัน โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.88 – 1.00 ทุกข้อ และ  
 ในแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะให้ปรับปรุงข้อความจำนวน 5 ข้อ และ เพิ่มเติม  
 1 ข้อ ดังนี้

#### มาตรฐานความรู้

ข้อ 9.2 เปลี่ยนคำว่า อย่างเสมอภาคกัน เป็น อย่างเท่าเทียมกัน โดยปรับเป็น รัก  
 เมตตา และ ปราบปรามดีต่อผู้เรียนอย่างเท่าเทียมกัน

ข้อ 4.1 เข้าใจธรรมชาติผู้เรียน ให้คำแนะนำ เอาใจใส่ ช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดย  
 ปรับเป็น เข้าใจถึงธรรมชาติความแตกต่างระหว่างบุคคล และให้คำแนะนำ ช่วยเหลือผู้เรียนเป็น  
 รายบุคคล

ข้อ 5.2 มีวิธีการประเมินภาระงาน / ชิ้นงาน ซึ่งแสดงถึงความสามารถของผู้เรียน ได้  
 สอดคล้องกับผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง โดยปรับเป็น ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการ  
 ที่หลากหลาย และตามสภาพจริง

ข้อ 5.4 ตัดคำว่า ตามสภาพจริง โดยปรับเป็น ประเมินผลการเรียนการสอนที่สอดคล้อง  
 กับสภาพการเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียน และอิงพัฒนาการของผู้เรียน

ข้อ 10.1 ตัดข้อความ เปี่ยมด้วยคุณธรรม ความรัก อุทิศตน และ ทำประโยชน์ต่อ  
 ส่วนรวม โดยปรับเป็น สามารถอบรมให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และ คุณลักษณะ  
 อันพึงประสงค์

และเพิ่ม 1 ข้อ คือ ข้อ 10.4 สามารถจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมไทยอย่างสม่ำเสมอ

เครื่องมือชุดที่ 6 แบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ตารางที่ 25 : แสดงการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อคำถามในเครื่องมือชุดที่ 6

ประเด็นในการพิจารณา	จำนวนข้อ	ค่า IOC	จำนวนข้อที่ปรับปรุง
1. ความสำเร็จในงาน	5	1.00	1
2. การได้รับความยอมรับนับถือ	5	1.00	-
3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	7	0.75 -1.00	2
4. ความรับผิดชอบ	5	1.00	-
5. ความก้าวหน้า	5	1.00	1
6. นโยบายและการบริหาร	4	1.00	-
7. การบังคับบัญชาและการนิเทศงาน	9	1.00	-
8. เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ	5	1.00	1
9. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	5	1.00	-
10. สภาพและบรรยากาศในการทำงาน	10	1.00	-

จากค่า IOC ในตารางที่ 25 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า วัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อคำถามมีความสอดคล้องกัน โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.75 – 1.00 ทุกข้อ และในแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะให้ปรับปรุงข้อความจำนวน 5 ข้อ ดังนี้

ความสำเร็จในงาน

ข้อ 1 ท่านปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน โดยปรับเป็น ท่านรู้เป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียน และของหน่วยงานในสังกัดของท่าน และปฏิบัติได้บรรลุตามเป้าหมาย



### ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ข้อ 15 ความสำเร็จของงานที่ท่านได้รับมอบหมายขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทีมงาน โดยปรับเป็น งานที่ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของทีมงาน

ข้อ 17 ท่านมีความรู้สึกอึดอัดและเบื่อหน่ายต่อการปฏิบัติหน้าที่ และภาระงานที่ได้รับมอบหมาย โดยปรับเป็น ท่านมีความพึงพอใจต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่รู้สึกอึดอัดหรือเบื่อหน่าย

### ความก้าวหน้า

ข้อ 25 ท่านมีความมุ่งมั่น เปลี่ยนเป็น ท่านสามารถสร้างผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพ เช่น งานวิจัย งานด้านการเรียนการสอน

### เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

ข้อ 45 ตัดคำว่า ประจำปี โดยปรับเป็น การพิจารณาความดี ความชอบมีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม และประเมินผลงานด้วยความยุติธรรมตามสภาพจริงของการปฏิบัติงาน

เครื่องมือชุดที่ 7 แบบประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

ตารางที่ 26 : แสดงการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อคำถามในเครื่องมือชุดที่ 7

ประเด็นในการพิจารณา	จำนวนข้อ	ค่า IOC	จำนวนข้อที่ปรับปรุง
1. ความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และ ค่านิยมที่พึงประสงค์	31	1.00	3
2. ความเป็นผู้มีความรู้	9	0.88 - 1.00	-
3. ความเป็นผู้มีความสุข	12	0.88 - 1.00	2

จากค่า IOC ในตารางที่ 26 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า วัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อคำถามมีความสอดคล้องกัน โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.88 – 1.00 ทุกข้อ และในแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะให้ปรับปรุงข้อความจำนวน 5 ข้อ ดังนี้

ความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

ข้อ 3.3 ไม่มาโรงเรียนสาย โดยปรับเป็น มาเรียนและเข้าห้องเรียนตรงตามเวลา

ข้อ 4.4 เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย โดยปรับเป็น แสดงออกซึ่งการเคารพในสิทธิ และเสรีภาพของตนเองและผู้อื่น

ข้อ 7 เปลี่ยนคำว่า ปฏิบัติหลักธรรม เป็น ปฏิบัติตามหลักธรรม โดยปรับเป็น ปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่นับถือ

ความเป็นผู้มีความสุข

ข้อ 2.1 รักและชื่นชมในศิลปะแขนงต่างๆ และแสดงออกอย่างมีความสุข โดยปรับเป็น เข้าร่วมกิจกรรมด้าน กีฬา ดนตรี หรือมีงานอดิเรกที่สนใจ และได้แสดงออกได้อย่างมีความสุข

ข้อ 5.3 ประหยัดการใช้พลังงานและร่วมรักษาสิ่งแวดล้อม ย้ายไปเป็นข้อ 3.3 ในหัวข้อ มีความเรียบง่าย ประหยัดและพอเพียง

เครื่องมือชุดที่ 8 แบบประเมินทักษะการคิดของผู้เรียน

ตารางที่ 27 : แสดงการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อคำถามในเครื่องมือชุดที่ 8

ประเด็นในการพิจารณา	จำนวนข้อ	ค่า IOC	จำนวนข้อที่ปรับปรุง
1. คุณลักษณะที่เอื้อต่อการคิด	10	0.88 - 1.00	-
2. ทักษะการคิดวิเคราะห์	5	1.00	-
3. ทักษะการคิดสังเคราะห์	4	1.00	-
4. ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและคิดไตร่ตรอง	4	1.00	-
5. ทักษะการคิดสร้างสรรค์ และจินตนาการ	5	1.00	1

จากค่า IOC ในตารางที่ 27 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า วัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก กับข้อคำถามมีความสอดคล้องกัน โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.88 – 1.00 ทุกข้อ และในแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะให้ปรับปรุงข้อความจำนวน 1 ข้อ ดังนี้

ทักษะการคิดสร้างสรรค์ และจินตนาการ

ข้อ 18 เพิ่มคำว่า งานสร้างสรรค์ โดยปรับเป็น มีผลงาน/ชิ้นงานทางด้านงาน  
สร้างสรรค์/งานเขียน/งานศิลปะ

เครื่องมือชุดที่ 9 แบบประเมินเพิ่มผลงานดีเด่น (Portfolio) ของผู้เรียน

ตารางที่ 28 : แสดงการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์/ประเด็นหลัก

กับข้อคำถามในเครื่องมือชุดที่ 9

ประเด็นในการพิจารณา	จำนวน ข้อ	ค่า IOC	จำนวนข้อ ที่ปรับปรุง
1. องค์ประกอบของแฟ้ม	3	0.88 - 1.00	1
2. การคัดเลือกผลงาน / ชิ้นงาน	3	0.63 - 1.00	2
3. คุณภาพของผลงาน/ชิ้นงาน	3	0.88 - 1.00	-
4. รูปแบบการนำเสนอเพิ่มผลงาน	3	0.75 - 1.00	1

จากค่า IOC ในตารางที่ 28 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า วัตถุประสงค์/ประเด็น  
หลัก กับข้อคำถามมีความสอดคล้องกัน โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.63 – 1.00 ทุกข้อ และ  
ในแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะให้ปรับปรุงข้อความจำนวน 4 ข้อ ดังนี้

องค์ประกอบของแฟ้ม

ข้อ 1.1 เพิ่มคำว่า ที่สมบูรณ์ โดยปรับเป็น มีข้อมูลส่วนตัวที่สมบูรณ์เป็นปัจจุบัน

การคัดเลือกผลงาน / ชิ้นงาน

ข้อ 2.1 เพิ่มคำว่า มีการพัฒนาตามลำดับ โดยปรับเป็น เป็นผลงานที่มีการพัฒนา  
ตามลำดับ สะท้อนถึงความสามารถ ความถนัด ความสนใจของผู้เรียน

ข้อ 2.2 ตัดคำว่า ครอบคลุมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยปรับเป็น มีจำนวนชิ้นงานไม่  
ต่ำกว่า 8 ชิ้นงาน ต่อปีการศึกษา

รูปแบบการนำเสนอเพิ่มผลงาน

ข้อ 4.2 เพิ่มคำว่า เป็นระเบียบเรียบร้อย โดยปรับเป็น มีภาพประกอบที่มีสีสันสวยงาม  
เป็นระเบียบเรียบร้อย

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

ในชั้นตอนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยนักวิชาการ และผู้บริหารโรงเรียนทั้งในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และสังกัดหน่วยงานอื่นๆ เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล โดยสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 13 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.67 ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอประเด็นสำคัญที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ เพื่อใช้ในการปรับปรุงรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 29 : ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้  
ของรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล (n = 13)

รายการองค์ประกอบ ของรูปแบบฯ	ระดับความเหมาะสม		ระดับความเป็นไปได้	
	X	S.D.	X	S.D.
<b>ที่มาของรูปแบบ</b>				
1. หลักการและเหตุผล	4.76	.43	4.46	.51
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบฯ	4.76	.43	4.53	.51
3. แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ใน การพัฒนาารูปแบบฯ	4.61	.76	4.38	.76
<b>โครงสร้างของรูปแบบฯ</b>				
4. การกำหนดกลยุทธ์	4.69	.48	4.69	.48
5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.69	.48	4.61	.50
6. การประเมินและการ ควบคุมกลยุทธ์	4.61	.50	4.53	.51
<b>ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ</b>				
7. กระบวนการพัฒนารูปแบบ ฯ ทั้ง 10 ขั้นตอน	4.53	.77	4.46	.77

รายการองค์ประกอบ ของรูปแบบฯ	ระดับความเหมาะสม		ระดับความเป็นไปได้	
	X	S.D.	X	S.D.
<b>ผลของการพัฒนารูปแบบฯ</b>				
8. วิสัยทัศน์	4.61	.50	4.46	.51
9. พันธกิจ	4.69	.48	4.53	.51
10. เป้าประสงค์	4.46	1.12	4.23	1.09
11. กลยุทธ์หลัก	4.30	1.10	4.15	1.06
12. มิติในการประเมินองค์การ	4.69	.75	4.38	.76
13. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	4.30	.85	4.23	.72
14. ค่าน้ำหนักคะแนน	4.53	.77	4.30	.75
15. เป้าหมายของตัวชี้วัด	4.61	.50	4.30	.48
16. รายละเอียดของตัวชี้วัด	4.38	.76	4.23	.72
17. กลยุทธ์ริเริ่ม	4.38	.76	4.15	.68
18. เครื่องมือในการประเมิน	4.30	.85	4.15	.68
19. การรายงานผล การดำเนินงาน	4.46	.77	4.23	.72
<b>การนำรูปแบบฯไปใช้</b>				
20. เงื่อนไขในการนำรูปแบบฯ ไปใช้	4.15	1.14	4.00	1.08
21. ข้อเสนอแนะ	4.15	1.14	4.00	1.08

จากตารางที่ 29 เป็นผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ ผลการวิเคราะห์พบว่า รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลที่

พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดในทุกรายการ (ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.15 - 4.76) และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดในทุกรายการ (ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.00 - 4.69) โดยองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ ที่มาของรูปแบบ (หลักการและเหตุผล  $X = 4.76$  และวัตถุประสงค์ของรูปแบบ  $X = 4.76$  แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบ  $X = 4.61$ ) โครงสร้างของรูปแบบ (การกำหนดกลยุทธ์  $X = 4.69$  การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ  $X = 4.69$  และการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์  $X = 4.61$ ) กระบวนการพัฒนารูปแบบ  $X = 4.53$  ผลของการพัฒนารูปแบบ (วิสัยทัศน์  $X = 4.61$  พันธกิจ  $X = 4.69$  มิติในการประเมินองค์การแบบสมดุล  $X = 4.69$  นำหนักคะแนน  $X = 4.53$  เป้าหมาย  $X = 4.53$  และองค์ประกอบที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด ได้แก่ ที่มาของรูปแบบ (วัตถุประสงค์ของรูปแบบ  $X = 4.53$ ) โครงสร้างของรูปแบบ (การกำหนดกลยุทธ์  $X = 4.69$  การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ  $X = 4.61$  และการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์  $X = 4.53$ ) ผลของการพัฒนารูปแบบ (พันธกิจ  $X = 4.53$ ) องค์ประกอบนอกเหนือจากนี้มีความเหมาะสมในระดับมาก ( $X$  อยู่ระหว่าง 4.15 - 4.46) และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $X$  อยู่ระหว่าง 4.00 - 4.46)

สำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆของผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละประเด็น มีดังต่อไปนี้

## 1. ที่มาของรูปแบบ

- 1) ควรนำเสนอสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการและการประเมินผลในส่วนขององค์กรคาทอลิก ว่าเป็นอย่างใด ทำไมจึงต้องนำ Balanced Scorecard มาใช้
- 2) ควรนำผลการประเมินที่ผ่านมาในภาพรวมใส่ไว้ด้วย เพื่อจะได้เห็นแนวโน้มของการพัฒนาโรงเรียน และเห็นประโยชน์ของการใช้ Balanced Scorecard มากขึ้น
- 3) การใส่วงเล็บที่เป็นภาษาอังกฤษ ให้ใส่ครั้งเดียวพอ
- 4) การระบุชื่อ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ต้องมีคำว่า แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ด้วย
- 5) การใช้คำว่ามิติในการประเมินองค์การ 4 มิติ อาจทำให้เข้าใจว่า Balanced Scorecard เป็นรูปแบบของการประเมินผลอย่างเดียว
- 6) หลักการและเหตุผล และวัตถุประสงค์มีความชัดเจนดี เพราะมีการนำแนวคิดในการจัดการศึกษา การบริหารการศึกษา การประเมินองค์การแบบสมดุล มาพัฒนาเป็นแนวคิดของผู้วิจัย ให้สอดคล้องกันระหว่าง บริบทของการพัฒนาการศึกษาของประเทศ กับการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนคาทอลิก

7) แนวคิดที่นำเสนอส่วนใหญ่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ควรเพิ่มเนื้อหาในหัวข้ออื่นให้มากขึ้นด้วย

8) ควรมีการนำเสนอเกี่ยวกับโรงเรียนในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการใช้ ว่ามีมิติใดบ้างมีจุดเด่น จุดด้อยตรงไหน

9) ควรมีการนำเสนอเกี่ยวกับในส่วนของโรงเรียน หรือมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่ใช้ Balanced Scorecard ว่ามีหรือไม่ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การพัฒนา Balanced Scorecard ขึ้นใช้ในองค์กรทางการศึกษาค้างนี้เหมาะสมแล้ว

10) แนวคิดทฤษฎีที่ใช้เป็นการประสานกันระหว่างนโยบายในการจัดการศึกษา ระดับประเทศ ระดับโรงเรียน และแนวคิดเชิงบริหาร แต่ควรเน้นที่การพัฒนารูปแบบการประเมิน ภายในมากกว่า ไม่ควรนำแนวคิดการประเมินคุณภาพภายนอกมาใช้เพราะไม่ใช่บริบทของโรงเรียน

## 2. โครงสร้างของรูปแบบฯ

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในควรให้ครอบคลุมการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เนื่องจากต้องนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรด้วย

2) ควรนำแผนภาพที่ 4 และ 5 มารวมไว้ในแผนภาพที่ 3

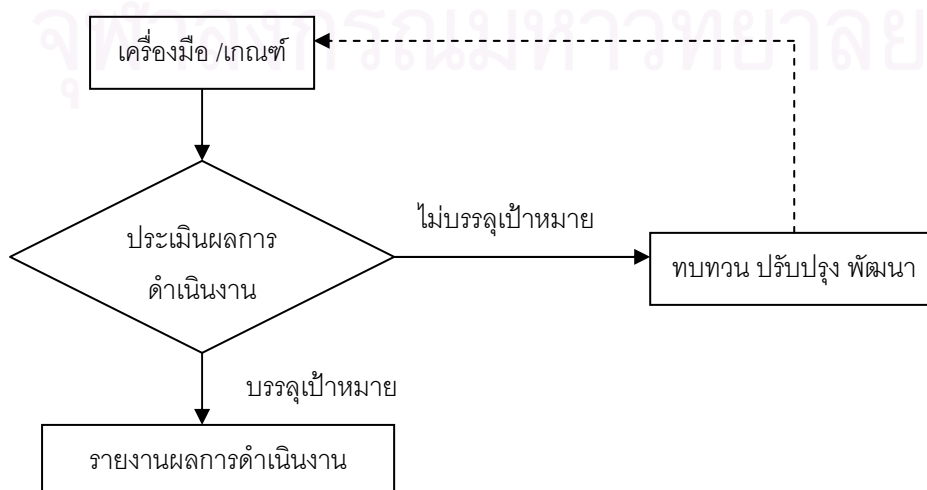
3) โครงสร้างที่กำหนดไว้ 3 ส่วน มีความชัดเจนและเหมาะสมดีแล้ว

4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ควรนำแผนที่กลยุทธ์มาใช้ให้เห็นกลยุทธ์ที่ชัดเจน

5) ควรปรับแผนภาพที่ 3 โดยนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติมาใช้ไว้ด้วย เพื่อให้เห็นกลยุทธ์หลักของแต่ละมิติได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

6) แผนภาพที่ 5 หัวลูกศรควรเป็นไปในทางเดียว ไม่ควรย้อนกลับ

7) ควรแก้ไขระบบกำกับ ติดตามประเมิน โดยปรับเป็นดังนี้



### 3. ขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบฯ

- 1) ในส่วนของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ น่าจะเป็นเรื่องเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติ ซึ่งถ้าเป็นเรื่องเดียวกันก็ไม่จำเป็นต้องนำมาใส่อีก
- 2) ควรระบุว่าผู้รับผิดชอบหลัก และผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนคือใคร หรือกลุ่มใด
- 3) ควรทบทวนสาระในปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ กับสิ่งที่เป็นพันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลัก ถ้าใจความเดียวกันก็ไม่ใช่ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ แต่เป็นสิ่งที่ต้องการให้สำเร็จ
- 4) กลยุทธ์ข้อ 2 มิติด้านผู้เรียน ควรเขียนในลักษณะที่เห็นทิศทางของการดำเนินงาน
- 5) กระบวนการพัฒนารูปแบบที่น่าเสนอ มีกรอบแนวคิดในการพัฒนาชัดเจน
- 6) ขั้นตอนที่กำหนดทั้ง 11 ขั้นตอน เป็นกระบวนการที่มองมิติของการพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
- 7) ในรายละเอียดของผลการพัฒนารูปแบบ ไม่มีส่วนของการนำผลการประเมินมาใช้ ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนากลยุทธ์ ซึ่ง feedback เป็นส่วนที่สำคัญมากต่อการพัฒนาองค์กร

### 4. ผลของการพัฒนารูปแบบ

#### 4.1 วิสัยทัศน์

- 1) ในส่วนวิสัยทัศน์ ควรตัดข้อความต่อไปนี้ออก “ โดยยึดหลักการบริหารจัดการด้วยระบบมาตรฐานคุณภาพและหลักธรรมาภิบาล” เพราะเป็นพันธกิจของโรงเรียนตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขปรับปรุง พ.ศ. 2545 อยู่แล้ว
- 2) ควรมีรูปแสดงความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลักเป็นข้อๆให้ละเอียด เพื่อให้ทราบว่า เป้าประสงค์/กลยุทธ์หลักแต่ละข้อสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ไต่บ้าง

#### 4.2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- 1) วัตถุประสงค์กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ ควรมีการขยายความเพื่อให้เกิดความชัดเจนมากกว่านี้
- 2) ควรอธิบายคำว่า เอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิกให้ชัดเจน



#### 4.3 มิติในการประเมินองค์การแบบสมดุล และตัวชี้วัดในแต่ละมิติ

1) ผู้วิจัยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของมิติต่างๆจากมิติด้านงบประมาณถึงมิติด้านผู้เรียน แต่ยังไม่ชัดเจนในประเด็นที่ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร

2) ในมิติด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของครู ผู้ปกครอง นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความพึงพอใจในมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน ในส่วนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรรวมถึงผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้บริหารขององค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ ด้วย

3) มิติกระบวนการภายใน ในส่วนของหลักสูตรที่แสดงเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิกในตัวชี้วัดยังไม่เห็นภาพที่ชัดเจนเท่าที่ควร

4) ในมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่เป็นครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูดีเด่น หรือได้รับรางวัลด้านการจัดการเรียนการสอน หรือมีผลงานทางวิชาการเผยแพร่ ควรรวมถึงรางวัลด้านความประพฤติดี ด้านคุณธรรม จริยธรรมด้วย ไม่ควรเน้นแต่ด้านวิชาการอย่างเดียว ส่วนตัวชี้วัดที่ 8 เป้าหมายความสำเร็จของการจัดการความรู้กำหนดไว้ที่ระดับ 5 ดีมาก ถือว่าค่อนข้างสูงเกินไป เพราะหลายโรงเรียนยังไม่ได้ใช้ระบบการจัดการความรู้ในโรงเรียน ส่วนตัวชี้วัดที่ 10 การใช้ ICT ในการพัฒนางานและการเรียนการสอน ควรเพิ่มการใช้ ICT ในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้บริหารและครูด้วย

5) มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร ตัวชี้วัดที่ 5 อัตราส่วนระหว่างนักเรียนต่อคอมพิวเตอร์ เป็น 1 : 1 ควรระบุด้วยว่า เป็นคอมพิวเตอร์ในห้องปฏิบัติการ

#### 4.4 กลยุทธ์ริเริ่ม

1) ในด้านกลยุทธ์ริเริ่ม ควรชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ เชื่อมโยงระหว่างแผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพราะกลยุทธ์ริเริ่มบางตัวก็ส่งผลต่อตัวชี้วัดอื่นๆได้ด้วย เช่น ตัวชี้วัดที่ 6 และ 8 ในด้านผู้เรียน เป็นต้น

2) ควรดูกลยุทธ์ริเริ่มในบางข้อที่กำหนดผู้รับผิดชอบ และผู้สนับสนุน เพราะบางหน่วยงานไม่น่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องในตัวชี้วัดนั้นๆ

3) ในกลยุทธ์ริเริ่มมีการกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบ ทั้งหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน ควรกล่าวถึง Organization Chart ด้วย เพื่อให้เห็นว่า มีหน่วยงานใดบ้างในองค์กรของโรงเรียนคาทอลิก

#### 4.5 น้ำหนักคะแนน

- 1) น้ำหนักคะแนนของมิติด้านผู้เรียนควรมากกว่านี้

#### 4.6 เครื่องมือ

1) แบบสอบถามที่ให้ผู้ปกครอง และนักเรียนตอบ ในส่วนที่เป็นการบริหารจัดการ ภายใน ไม่แน่ใจว่า ผู้ปกครอง และนักเรียนจะตอบได้หรือไม่

2) การเก็บข้อมูลควรต้องพิจารณาเป็นพิเศษ โดยเน้นการทำความเข้าใจกับผู้ให้ข้อมูล และใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่เรียบง่าย ไม่ซับซ้อนมาก และควรอธิบายให้ผู้ให้ข้อมูลเห็นความสำคัญของการให้ข้อมูลตามความเป็นจริง เพื่อให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลตามความเป็นจริงใกล้เคียงกับการดำเนินงานของการพัฒนารูปแบบของผู้วิจัยมากที่สุด

3) เกณฑ์การพิจารณาระดับความสำเร็จของการบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ที่กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ควรให้รายละเอียดด้วยว่าหมายถึงอะไรบ้าง

4) ในแบบสอบถามเพื่อประเมินคุณภาพหลักสูตร สำหรับผู้ปกครอง ข้อ 16 เกี่ยวกับคุณภาพของสื่อการเรียนการสอน สามารถตรวจได้จากการนิเทศ หรือแผนการสอน และข้อ 18 เกี่ยวกับครูมีวุฒิความรู้ ความสามารถตรงตามสาขาที่สอน สามารถตรวจจบได้จากข้อมูลประวัติของครู

5) ควรให้ข้อมูลของการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยว่า ประเมินปีละ 1 ครั้ง หรือ 2 ปีครั้ง

6) การใช้คำเกี่ยวกับทักษะการคิดในแบบประเมินทักษะการคิดของผู้เรียนครอบคลุมทักษะการคิด 4 ประเด็น ในเครื่องมืออื่นๆ ควรใช้ให้เป็นข้อความในลักษณะเดียวกัน

#### 5. การนำรูปแบบฯไปใช้

1) รูปแบบที่พัฒนานี้สามารถนำไปใช้ได้ ถ้าผู้ใช้มีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาทั้งหมด ซึ่งมีรายละเอียดมาก จำเป็นต้องมีการประชุม หรือสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

2) ควรมีประโยคเชื่อมโยงเป็นสาระที่ชี้ให้เห็นว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในองค์กรทางการศึกษาอื่นๆด้วย นอกจากโรงเรียนคาทอลิก

3) ข้อเสนอแนะ หมายถึงการนำเสนอสิ่งที่ระบุถึงแนวทางหรือวิธีการนำรูปแบบไปใช้ ส่วนเงื่อนไขในการนำไปใช้ หมายถึงสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้การนำรูปแบบไปใช้ได้จริง ผู้วิจัยควร

พิจารณาข้อความใน 2 ประเด็นนี้และปรับใหม่ ให้ได้ใจความที่ตรงตามประเด็นมากขึ้น และควรนำส่วนที่เป็นเนื้อหาของรูปแบบออกจากเงื่อนไข

4) ควรเน้นความสำคัญของการเผยแพร่และขยายผล ผู้วิจัยควรจำนำข้อมูลจากผลของการพัฒนามาปรับปรุง ทั้งเงื่อนไขในการนำรูปแบบไปใช้ และข้อเสนอแนะจากข้อมูลที่ได้จากการวิจัยที่ชัดเจนกว่านี้

### การปรับรูปแบบฯ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยนำรูปแบบฯ ฉบับร่างที่ผ่านการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิมาทำการปรับปรุงเพิ่มเติมเนื้อหาสาระ และองค์ประกอบบางประการ ให้มีความชัดเจน เหมาะสมมากขึ้นตามข้อเสนอแนะ และความเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเนื้อหาสาระและประเด็นสำคัญที่แก้ไข ปรับปรุง และเพิ่มเติม มีดังนี้

ตารางที่ 30 : ประเด็นสำคัญในการปรับรูปแบบฯ

ประเด็น	เนื้อหาสาระในการปรับรูปแบบฯ
1. ที่มาของรูปแบบฯ	- เพิ่มภาพรวมของการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนคาทอลิกที่ผ่านมา ในประเด็นหลักการและเหตุผล - เพิ่มตัวอย่างของการใช้ BSC ในสถานศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. โครงสร้างของรูปแบบฯ	- ปรับแผนภาพที่ 3 ในส่วนของการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ - ปรับแผนภาพที่ 4 โดยนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแผนที่กลยุทธ์มาใส่ไว้ในแต่ละมิติของรูปแบบฯ
3. กระบวนการพัฒนารูปแบบฯ	- ปรับกระบวนการพัฒนาจาก 11 ขั้นตอน เป็น 10 ขั้นตอน โดยตัดขั้นตอนการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จออก เนื่องจากมีความหมายเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
4. ผลของการพัฒนารูปแบบฯ	
4.1 วิสัยทัศน์	- คงเดิม

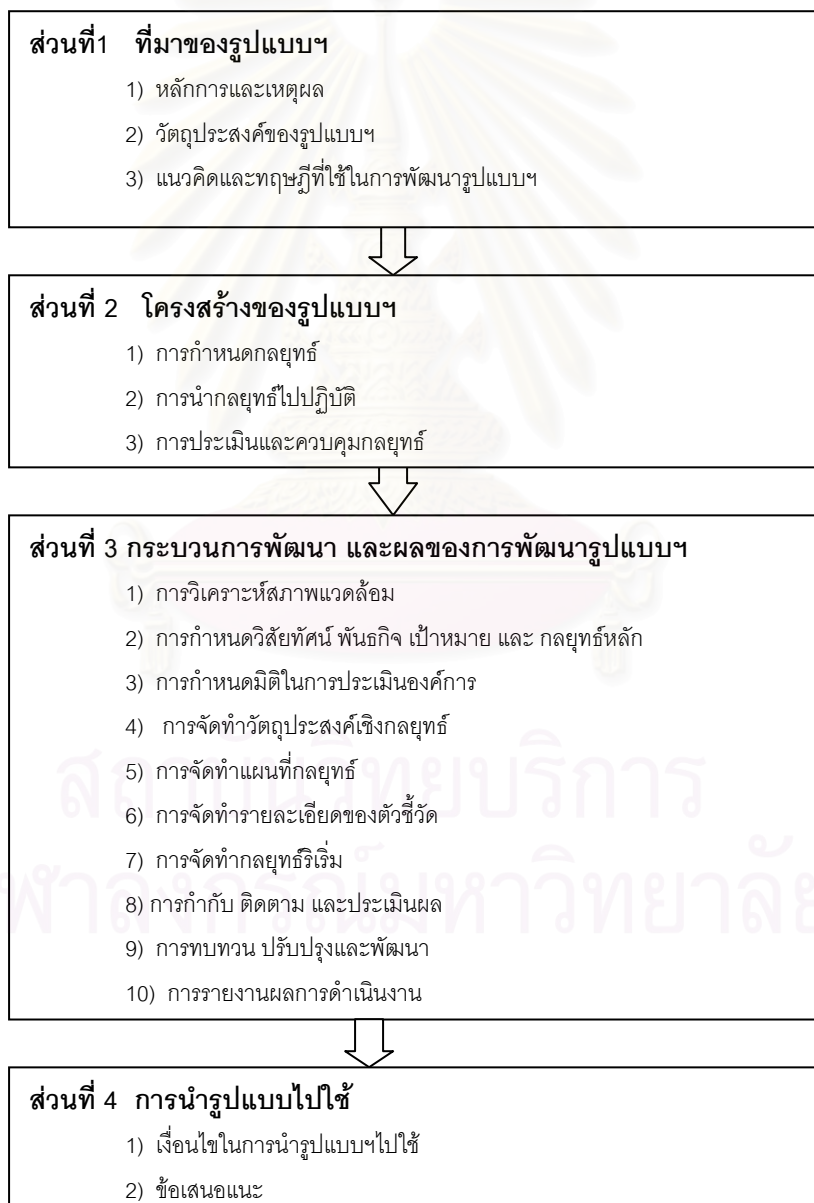
ประเด็น	เนื้อหาสาระในการปรับปรุงรูปแบบฯ
4.2 พันธกิจ	- คงเดิม
4.3 เป้าประสงค์	- คงเดิม
4.4 กลยุทธ์หลัก	- กลยุทธ์ข้อ 2 เพิ่มคำว่า โดยใช้กระบวนการฝึกฝนอบรม และ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
4.5 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	- ตัดออก
4.6 มิติทั้ง 4 มิติ	- คงเดิม
4.7 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	<p>- เพิ่มการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มาใช้ได้ตาม ประเด็นของ แต่ละกลยุทธ์หลักขององค์กรในแต่ละมิติ ดังตารางที่ 31</p> <p>- เพิ่มความหมายของหลักสูตรสถานศึกษาที่มีเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก โดยเพิ่มข้อความว่า จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยให้เกิดผลทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่เป็นจุดเน้นของฝ่ายการศึกษา ฯ</p> <p>คือ การสอนด้วย กระบวนการวิจัย การบูรณาการแบบสหวิทยาการ การเรียนแบบร่วมมือ และ การใช้ ICT</p> <p>- เพิ่มความหมายของการจัดการความรู้ โดยเพิ่มข้อความว่า การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในโรงเรียนมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในโรงเรียนสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการสรรหาความรู้ ถ่ายทอด แบ่งปันอย่างเหมาะสม ต่อเนื่อง จนเกิดเป็นชุมชนนักปฏิบัติ</p>
4.8 หน้าที่คณะแนบ	- คงเดิม
4.9 เป้าหมาย	- มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ตัวชี้วัดที่ 8 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของโรงเรียน เปลี่ยนเป้าหมายจากระดับ 5 (ดีมาก) เป็น ระดับ 4 (ดี)
4.10 กลยุทธ์ริเริ่ม	- เพิ่มหมายเหตุเกี่ยวกับการแบ่งโครงสร้างงานในโรงเรียน
4.11 รายละเอียดตัวชี้วัด	- มิติด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่ 1 เพิ่มข้อความความหมายของตัวชี้วัดว่า โดยใช้วัฒนธรรมองค์การ

ประเด็น	เนื้อหาสาระในการปรับปรุงรูปแบบฯ
	<p>แบบคาทอลิก ที่เน้นความรัก การแบ่งปัน รับผิดชอบ ความเป็นกัลยาณมิตร การทำงานเป็นทีม และการอุทิศตนเพื่อพัฒนา งานและพัฒนาผู้เรียน</p> <p>- มิติด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่ 1 เกณฑ์การพิจารณา ระดับความสำเร็จของตัวชี้วัด เพิ่มข้อความว่า มี คณะกรรมการสถานศึกษา และคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ</p>
	<p>- มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร ตัวชี้วัดที่ 5 เพิ่มคำว่า ในห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์</p>
4.12 เครื่องมือในการประเมิน	<p>- ปรับข้อความที่เกี่ยวกับทักษะการคิดในทุกเครื่องมือให้ครอบคลุมทักษะการคิดในด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ และคิดสร้างสรรค์</p>
4.13 การรายงานผลการดำเนินงาน	<p>- เพิ่มข้อความเกี่ยวกับการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา</p>
5. การนำรูปแบบฯไปใช้	
5.1 เงื่อนไข	<p>- ปรับข้อความให้เหมาะสมขึ้นโดยตัดข้อความที่เป็นเนื้อหาของรูปแบบฯออก และเพิ่มข้อความต่อไปนี้</p> <p>ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ต้องกำหนดเป็น ยุทธศาสตร์ ในเรื่องของการนำรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลงานไปใช้ในโรงเรียน ต้องมีการจัดประชุม สัมมนาเชิงปฏิบัติการในเรื่องการประเมินองค์การแบบสมดุลงานให้กับผู้บริหาร และบุคลากรของโรงเรียนเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบฯที่จะนำไปใช้</p>
5.2 ข้อเสนอแนะ	<p>- นำข้อเสนอแนะในข้อ 1 ไปเป็นเงื่อนไขในข้อ 4 และปรับข้อความให้มีความเหมาะสมมากขึ้น</p>

## บทที่ 5

### รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร

ในการพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก  
สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาตั้งแต่เริ่มการพัฒนา  
รูปแบบฯ ไปจนถึงการนำรูปแบบฯ ไปใช้ โดยแบ่งขั้นตอนการพัฒนาเป็น 4 ส่วน



แผนภาพที่ 18 : ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ

## ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ

### 1) หลักการและเหตุผล

ในการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารจัดการศึกษาในเชิงคุณภาพ โดยมีการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่เสริมและผลักดันให้กระบวนการทำงานในทุกระดับและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายดำเนินไปอย่างสอดคล้องกันเป็นระบบ ในปัจจุบันสถานศึกษาทุกแห่งต้องบริหารจัดการศึกษาภายใต้แนวทางประกันคุณภาพการศึกษา ตามที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 หมวด 6 โดยมีมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2547 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ และ มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นกรอบในการดำเนินงาน

เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐานตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นระบบการบริหารที่สามารถจัดการกับสภาพปัญหา ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับปรัชญาการศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา รวมทั้งสามารถกำหนดทิศทางขององค์กร และดำเนินการต่างๆที่จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมมากที่สุด เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขั้นตอนของการเชื่อมโยงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับกระบวนการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน ได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินองค์กรแบบสมดุล มาใช้เพื่อให้เกิดความสมดุลของการบริหารจัดการและการวัดผลการดำเนินงานตามมิติต่างๆที่องค์กรให้ความสำคัญ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กรในอนาคต

การประเมินองค์กรแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นโดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton (1992) เพื่อเป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยระบบการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามมิติ และตัวชี้วัดของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น (Kaplan and Norton, 1996:2,8-10) โดยมีหลักการพื้นฐานว่า

กลยุทธ์จะต้องแปลงเป็นผลงานที่มีความชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ (วีระเดช เชื้อนาม, 2547:4) Balanced Scorecard จะช่วยให้การบริหารขององค์กรมีความเป็นระบบชัดเจน และสามารถวัดได้ (พสุ เดชะรินทร์, 2546 : 15) ก่อให้เกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กร การประเมินองค์การแบบสมดุลมุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลระหว่างมุมมองความสำเร็จทางการเงิน (Financial Perspectives) และมุมมองที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Financial Perspectives) ความสมดุลระหว่างองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกองค์กร ความสมดุลของตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นผลในระยะสั้น และผลในระยะยาว และความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ และตัวชี้วัดที่เป็นผล ซึ่งเป็นตัววัดที่แสดงผลลัพธ์ของการดำเนินงาน (Olve, Roy and Wetter, 1999: 22-23) จุดเด่นของ Balanced Scorecard อยู่ที่การเชื่อมโยงกลยุทธ์และพันธกิจขององค์กร เข้ากับกระบวนการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความสมดุลของการวัดผลการดำเนินงานตามมุมมองต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และการให้ความสำคัญต่อบัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า นวัตกรรม การเรียนรู้ในวิทยาการใหม่ๆ การวิจัยและพัฒนา การพัฒนาบุคลากร ทักษะคนและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนภาพลักษณ์ขององค์กร (Kaplan and Norton, 1996: 8-11, 27-29) นอกจากนี้การพัฒนาความสามารถหลักขององค์กร (Core Competencies) ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นการมององค์กรในระยะยาว ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถ ศักยภาพขององค์กร ซึ่งเป็นต้นทุนทางปัญญาขององค์กร (Olve, Roy and Wetter, 1999: 1, 18)

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา โดยเฉพาะหลังการปฏิรูประบบราชการ โดยที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติราชการ โดยกำหนดกรอบการวัดผลออกเป็น 4 มิติ (วีระเดช เชื้อนาม, 2549:14) ได้แก่ 1) มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ 2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ 3) มิติด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และ 4) มิติด้านการบริหารความรู้ในองค์กร นอกจากนี้ได้มีสถาบันทางการศึกษาหลายแห่งได้นำแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้ เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ใช้แนวคิดของ Balanced Scorecard เป็นกรอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานฯ โรงเรียนในฝัน ( Lab School) ทั้ง 921 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานก็ได้ใช้รูปแบบของ



Balanced Scorecard ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ โดยได้กำหนด มุมมองที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของการดำเนินงานไว้ 4 ด้าน คือ 1) มุมมองด้านนักเรียน โดยมี วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์ มีทักษะการดำรงชีวิต มั่นใจในตนเอง และ มีความเป็นไทย 2) มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้แก่ การเป็นโรงเรียนธรรมาภิบาล การประกันคุณภาพ การบูรณาการ กระบวนการเรียนรู้ และการสร้างโอกาสและดูแลช่วยเหลือนักเรียน 3) มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ความเป็นมืออาชีพ และการเป็น E-School และ 4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การมีภาคีและเครือข่าย และความคุ้มค่า (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546:5-10) ในต่างประเทศก็มีสถาบันทางการศึกษาหลายแห่งที่นำแนวคิดของ Balanced Scorecard ไปใช้ในการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ เช่น Fulton County School System (FCSS) ซึ่งเป็นหน่วยงาน ในลักษณะเขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่ดูแลการจัดการศึกษาของโรงเรียนรัฐบาล 77 แห่ง ใน เมืองแอตแลนต้า สหรัฐอเมริกา ได้จัดทำ Balanced Scorecard ขึ้นใช้ในองค์กร และได้กำหนด มิติการดำเนินงานเป็น 5 มิติ ได้แก่ มิติด้านความสำเร็จของผู้เรียน มิติด้านความพึงพอใจของ ลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มิติด้านกระบวนการบริหารภายใน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ของบุคลากร และ มิติด้านการเงิน (Kaplan and Norton, 2004:423-425)

ในการพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็นรูปแบบที่ได้นำแนวคิดของ Kaplan และ Norton มาปรับให้ เกิดความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนคาทอลิก โดยกำหนดมิติในการประเมินองค์การเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านผู้เรียน 2) มิติด้านกระบวนการภายใน 3) มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ 4) มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยมีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญว่า การจัดการ งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่จะ นำไปสู่การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรภายในองค์กร และเมื่อบุคลากรในองค์การเป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้ จะมีส่วนทำให้การบริหารจัดการภายในมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพ ของผู้เรียน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดขององค์การ

การนำแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ซึ่งมีกำเนิดจากแวดวงธุรกิจ มาปรับใช้ ในวงการศึกษายเป็นแนวคิดใหม่ ในการบริหารศึกษาของไทยมีการศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าว น้อย มาก โดยเฉพาะยังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบและระบบบริหารตามแนว Balanced Scorecard ว่าควรมีลักษณะ ขั้นตอน และวิธีการดำเนินการในลักษณะใดจึงจะก่อให้เกิด

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อคุณภาพของการจัดการศึกษาของประเทศ ประกอบกับ โรงเรียนคาทอลิก ในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ยังไม่มีการจัดทำประเมินประสิทธิผลองค์การโดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard โรงเรียนส่วนใหญ่ได้มีการพัฒนาและจัดทำแผนกลยุทธ์ขึ้นใช้ในโรงเรียน มีการจัดทำการวัดผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนโดยจัดทำเป็นรายงานการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษา เพื่อรายงานต่อต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ เปิดเผยต่อสาธารณชน หลายโรงเรียนประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรฐานและตัวชี้วัดของการประเมินคุณภาพภายนอก หรือตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังขาดการจัดทำระบบการวัดประสิทธิผลองค์การที่สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์การกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งของการวัดผลการดำเนินงานของโรงเรียนส่วนใหญ่ คือ โรงเรียนมักจะมุ่งวัดที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการวัดผลงานที่เกิดขึ้นแล้ว หรือ ผลงานในอดีต ( Outcome Measures) มากกว่าที่จะมุ่งวัดที่ตัวขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน หรือ ผลงานในปัจจุบันและอนาคต ( Driven Performance Measures) เช่น การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน เป็นตัววัดที่เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแล้ว ซึ่งกว่าจะรู้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ทุกอย่างก็ผ่านไปแล้ว ไม่สามารถแก้ไขอะไรได้ แต่หากการวัดมุ่งที่ตัววัดที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน หรือตัววัดที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน จะทำให้สามารถปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาปัจจัยต่างๆที่จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนได้ เช่น ตัววัดที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถของครูผู้สอน คุณภาพของการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาและการใช้ ICT ในการจัดการเรียนการสอน การสร้างผลงานด้านการวิจัยและการพัฒนางานวิชาการของครู ความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้ปกครอง ตลอดจนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ต่างหากที่โรงเรียนควรให้ความสำคัญและทำการประเมินเป็นระยะๆ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

การนำรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล มาใช้ในโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จึงเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม สามารถบูรณาการปรัชญาการศึกษาคาทอลิก วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ เข้ากับระบบบริหารงานและระบบการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของโรงเรียนในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และเป็นการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพและพัฒนาสู่มาตรฐาน

## 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบฯ

เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ในลักษณะที่ก่อให้เกิดความสมดุลของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นการบูรณาการปรัชญาการศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของการจัดการศึกษาคาทอลิกเข้ากับการบริหารงานและการประเมินผลประสิทธิผลองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 3) แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบฯ ประกอบด้วย

3.1 แนวทางการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เกี่ยวกับแนวทางการจัดการศึกษา (หมวด 4) และมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา (หมวด 6)

3.2 มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2547 ว่าด้วย คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก แนวทางการจัดการศึกษาและแนวการสร้างสรรค์สังคมแห่งการเรียนรู้ / สังคมแห่งความรู้

3.3 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยมาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน มาตรฐานด้านการเรียนการสอน มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา และ มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้

3.4 มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอก :ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2547 ประกอบด้วย มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานด้านครู และ ระดับมาตรฐานด้านผู้เรียน

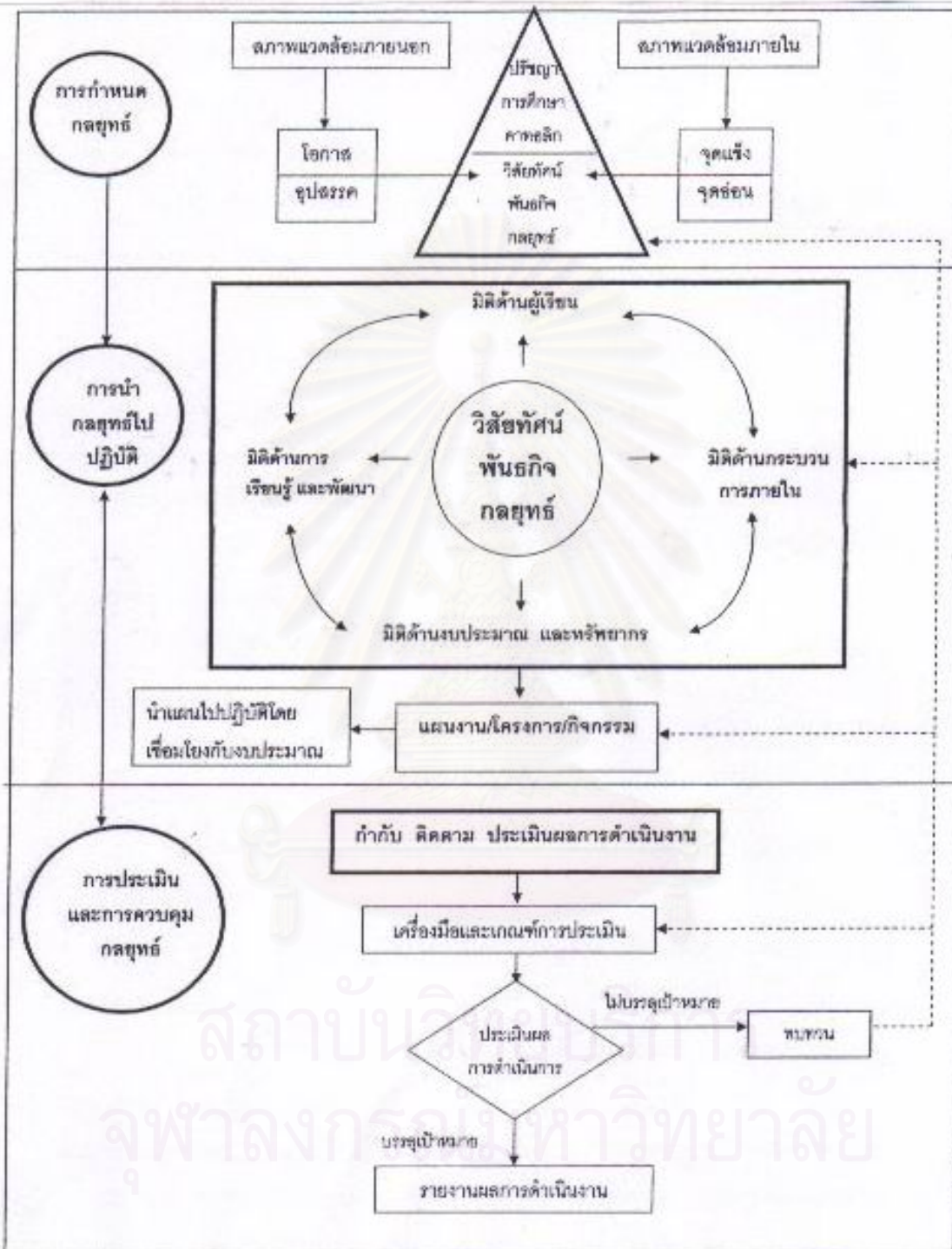
3.5 การจัดการศึกษาคาทอลิก ว่าด้วยปรัชญาการศึกษาคาทอลิก วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนที่จบการศึกษาจากโรงเรียนคาทอลิก

3.6 การบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่าด้วย 1) การกำหนดกลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ และการกำหนดทิศทางขององค์การ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ขององค์การ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยสื่อสารกลยุทธ์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติให้ ทัวถึงทั้ง

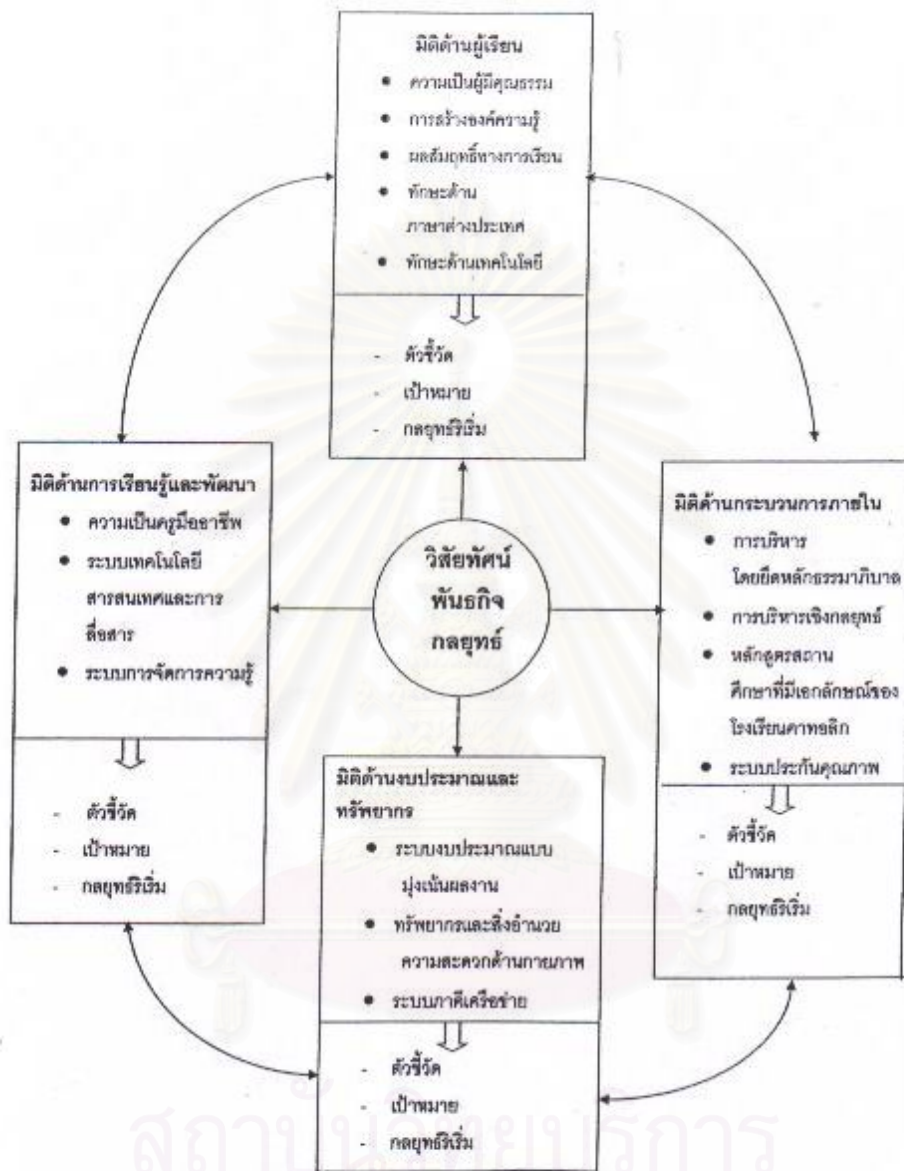
องค์การโดยผ่านทางมิติทั้ง 4 ได้แก่ มิติด้านผู้เรียน มิติด้านกระบวนการภายใน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมายของการดำเนินงานในแต่ละตัวชี้วัด และกลยุทธ์ริเริ่มในรูปแบบงานโครงการ และกิจกรรมต่างๆในแต่ละมิติให้มีความสมดุล สอดคล้อง เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน และ 3) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ มีการกำหนดเครื่องมือ และเกณฑ์การประเมินตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัด เพื่อกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการใช้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อทบทวน ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน

3.7 การประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากแนวคิดของ Robert S.Kaplan และ David P. Norton (1992) โดยใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มุ่งให้เกิดความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งองค์การ และเกิดความสมดุลของการดำเนินงานและการประเมินผลงานใน 4 มิติสำคัญ ได้แก่ มิติด้านผู้เรียน มิติด้านกระบวนการภายใน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร

3.8 การพัฒนารูปแบบ ว่าด้วย การศึกษาของศรัทธาที่เกี่ยวข้อ การกำหนดหลักการ และองค์ประกอบของรูปแบบ การร่างรูปแบบ การประเมินรูปแบบ การปรับปรุงและการนำเสนอ



แผนภาพที่ ๑๑ รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล



แผนภาพที่ 20 : การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติ

สถาบันพัฒนาระบบบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ส่วนที่ 2 โครงสร้างของรูปแบบฯ

รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ ที่พัฒนาขึ้น มีโครงสร้างสำคัญ 3 ส่วน ดังปรากฏในแผนภาพที่ 19 ดังนี้

### 1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนคือ

1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การศึกษา และ เทคโนโลยี ในส่วนที่เป็น โอกาส และ อุปสรรค ต่อการทำงานขององค์การ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ สภาพการบริหารการศึกษาของโรงเรียนในด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน ผู้บริหาร และ ครู และการบริหารงานของโรงเรียนในด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณและการเงิน และการบริหารงานบุคคล ในส่วนที่เป็น จุดแข็ง และ จุดอ่อน ต่อการทำงานขององค์การ

1.2 การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction) เป็นการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การมาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และ กลยุทธ์ขององค์การ ให้สอดคล้องและอยู่บนพื้นฐานของปรัชญาการศึกษาคาทอลิก โดยคำนึงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตลอดจนค่านิยม ทัศนคติ และวัฒนธรรมขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การเป็นการเลือกและค้นหาวิธีที่ดีและมีความเหมาะสมที่สุด เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์การ ภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากร เวลา และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ขององค์การ

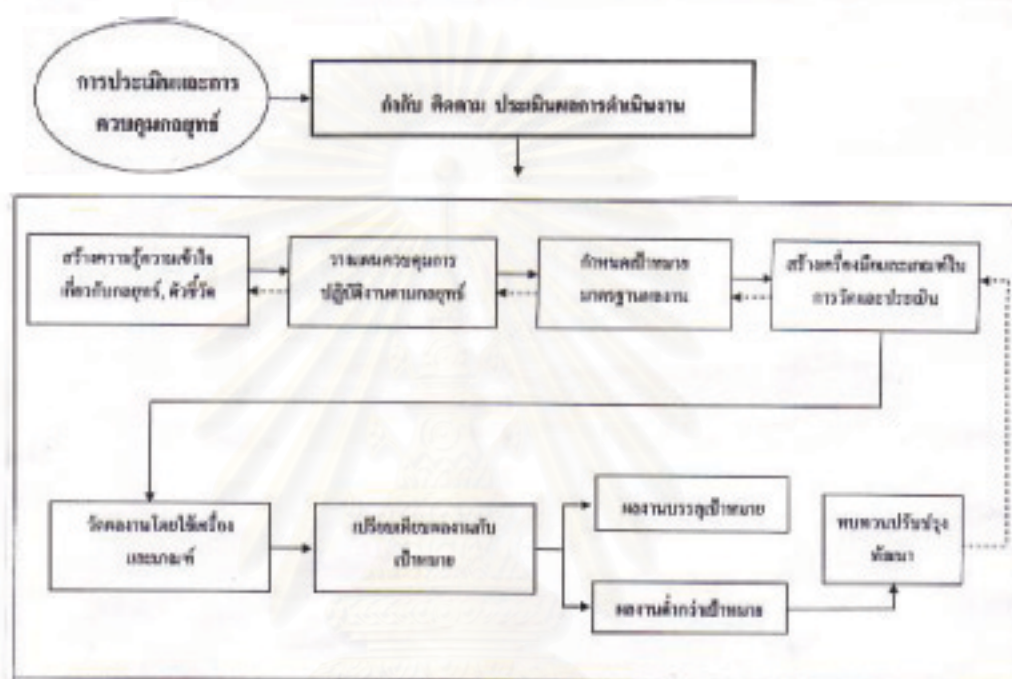
2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ในการสื่อสารกลยุทธ์ที่องค์การกำหนดขึ้นให้สอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งองค์การ และบังเกิดผลในทางปฏิบัติมากที่สุด โดยนำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานในการเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติ และก่อให้เกิดความสมดุลของการดำเนินงาน โดยกำหนดมิติการประเมินองค์การแบบสมดุลเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านผู้เรียน 2) มิติด้านกระบวนการภายใน 3) มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ 4) มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยทั้ง 4 มิติจะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ กลยุทธ์หลักขององค์การ และมีความเป็นเหตุ เป็นผล และ

สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีความสมดุลของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ทั้งในด้านตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators) ซึ่งเป็นตัววัดที่แสดงผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามมติการประเมินองค์การแบบสมดุลทั้ง 4 มิติ จะต้องมีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์ริเริ่ม (Strategic Initiatives) ซึ่งได้แก่ แผนงาน / โครงการ / กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การดัง แผนภาพที่ 20 และในการนำแผนงาน / โครงการ / กิจกรรมไปปฏิบัติต้องมีการเชื่อมโยงกับงบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control) ตามที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 21 เป็นการมุ่งเน้นเพื่อที่จะกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ เพื่อตรวจสอบว่า กลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ และ กิจกรรมต่างๆ นั้น เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ในการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ จะต้องมีการสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์และตัวชี้วัด การวางแผนควบคุมการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และตัวชี้วัด การกำหนดเป้าหมายมาตรฐานผลงาน การพัฒนาและจัดทำเครื่องมือ และเกณฑ์ในการประเมินตัวชี้วัด มีการกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละมิติ และแต่ละตัวชี้วัด เพื่อที่จะประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์การได้ถูกต้อง เปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายตามมาตรฐานของผลงานที่กำหนดไว้ หากผลการดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก็ให้มีการทบทวน เพื่อพัฒนาเป้าหมายให้สูงขึ้น หรือ พัฒนาแผนงาน โครงการ และ กิจกรรมต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่หากผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก็ต้องมีการทบทวน ปรับปรุง แก้ไข โดยให้พิจารณาย้อนกลับไปแต่ละจุดเพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เช่น พิจารณาจากเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน หรือเกณฑ์ที่กำหนด พิจารณาจากการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมต่างๆ ที่จัดทำขึ้น พิจารณาจากตัวชี้วัด หรือ เป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือ พิจารณาจากกลยุทธ์ที่องค์การกำหนดขึ้น เพื่อให้ทราบจุดที่เป็นที่มาของปัญหา และให้ทบทวน ปรับปรุง แก้ไขที่ปัญหานั้นๆ เมื่อหาแนวทางแก้ไขได้แล้ว ก็นำแนวทางนั้นไปปฏิบัติ โดยอาจมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด เป้าหมาย เครื่องมือในการวัดและประเมิน หรือ



ปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์การให้ดีขึ้น ขั้นตอนสุดท้ายคือ การรายงานผลการดำเนินงานขององค์การในภาพรวม



แผนภาพที่ 21 : ขั้นตอนการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนารูปแบบฯ และผลของการพัฒนารูปแบบ ฯ

3.1 กระบวนการพัฒนารูปแบบฯ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญทั้งสิ้น 10 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก ในส่วนที่เป็นโอกาสและอุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายใน ในส่วนที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน ต่อการดำเนินงานขององค์การ นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาใช้ในการจัดทำ SWOT Analysis และจัดทำ SWOT Matrix ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจสถานะขององค์การตามความเป็นจริงอย่างถ่องแท้

2) การทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และ กลยุทธ์หลักขององค์การ จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ตามขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลักขององค์การต้องให้สอดคล้องและอยู่บนพื้นฐานของปรัชญาการศึกษาคาทอลิก

3) การกำหนดมิติในการประเมินองค์การแบบสมดุลเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านผู้เรียน 2) มิติด้านกระบวนการภายใน 3) มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา 4) มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยให้ทั้ง 4 มิติ มีความสัมพันธ์สอดคล้องเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน ในการวางรูปแบบของมิติทั้ง 4 กำหนดให้มิติด้านงบประมาณและทรัพยากรเป็นมิติพื้นฐานด้านล่างสุด โดยมีความเชื่อว่าการบริหารจัดการด้านงบประมาณและทรัพยากรที่ดี จะส่งผลต่อมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา เมื่อเกิดการเรียนรู้และพัฒนาความรู้อย่างทั่วถึงภายในองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ ซึ่งได้แก่มิติด้านกระบวนการภายใน และทั้ง 3 มิติจะส่งผลต่อมิติด้านผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การในที่สุด

4) การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่องค์การต้องการจะบรรลุภายใต้แต่ละมิติที่กำหนดไว้ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติต้องคำนึงถึงคุณค่าที่จะนำเสนอทั้งที่เป็นคุณค่าที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน (Basic Values) และ คุณค่าที่ก่อให้เกิดความแตกต่างในสายตาคู่ค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ( Differentiation Values)

5) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) โดยนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มาจัดกลุ่มลงในแต่ละมิติ และอธิบายความสัมพันธ์เพื่อแสดงความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างกันโดยใช้

เส้นทางสู่ความสำเร็จในรูปแบบที่ วัดดูประสงค์เชิงกลยุทธ์เรื่องใดที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและส่งผลต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตัวอื่นๆมาก จะเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินงานและให้ค่าน้ำหนักคะแนนในการวัดและประเมินผลมากกว่า วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อื่นๆ

6) การพัฒนาและจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัด โดย

6.1 กำหนดตัวชี้วัด ( Key Performance Indicators - KPI) เป็นการ กำหนดวิธีวัดความสำเร็จตามกลยุทธ์ โดยวิเคราะห์ให้รู้ว่าจะใช้วิธีการใดในการที่จะทำ ให้ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนที่กลยุทธ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

6.2 วิเคราะห์บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานตามตัวชี้วัดที่จัดทำ ขึ้นเพื่อหาผู้รับผิดชอบหลัก (Owner) และผู้สนับสนุน (Supporter) ของตัวชี้วัดแต่ละตัว

6.3 กำหนดน้ำหนักคะแนนของมิติการประเมินทั้ง 4 มิติ วัตถุประสงค์เชิงกล ยุทธ์ และตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดทุกตัวในทั้ง 4 มิติรวมกันจะมีค่าน้ำหนักคะแนนรวมเป็น 100 %

6.4 จัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัด ( KPI Templates) เพื่ออธิบาย รายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัดทุกตัว เพื่อให้คนในองค์กรเกิดความเข้าใจตรงกัน ประกอบด้วย ความหมายของตัวชี้วัด สูตรการคำนวณ เป้าหมาย ข้อมูลพื้นฐาน เกณฑ์ความสำเร็จ ผู้รับผิดชอบ หน่วยงานที่จัดเก็บข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูล

7) การจัดทำกลยุทธ์ริเริ่ม (Strategic Initiatives) ในรูปของแผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม และนำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมนั้นๆไปปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงรายละเอียดเข้ากับ งบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปี

8) การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรผ่าน ทางระบบการวัดผลงาน มีการกำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ความสำเร็จของประสิทธิผลองค์กร สร้าง เครื่องมือในการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน และคิดค่าคะแนนผลการดำเนินงานที่ได้

9) การนำผลการประเมินมาใช้ในการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนากลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน และ แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม

10) การรายงานผลการดำเนินงานโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเก็บ รวบรวมข้อมูล ประมวลผลข้อมูล และนำเสนอข้อมูล ในการรายงานผลการดำเนินงาน ให้ รายงานต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และนำเสนอในการประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษา ของโรงเรียน รูปแบบการรายงานและนำเสนอผลการดำเนินงานควรใช้รูปภาพ กราฟ แผนภูมิ ตาราง ตัวเลข ประกอบการบรรยาย เพื่อให้เห็นผลการประเมินในแต่ละช่วงเวลาอย่างชัดเจน

3.2 ผลของการพัฒนารูปแบบฯ ซึ่งอธิบายได้ในรูปของสาระที่เป็นเนื้อหาตามประเด็นสำคัญ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลักของโรงเรียนคาทอลิก สังเกต อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

### วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในด้านการจัดการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้คนแห่งการเรียนรู้ เปี่ยมด้วยคุณธรรมแห่งความรักและการรับใช้ ตามจิตตารมณ์ของการศึกษาคาทอลิก มีจิตสำนึกในการเป็นพลเมืองดี และเป็นผู้มีความสุข โดยยึดหลักการบริหารจัดการด้วยระบบมาตรฐานคุณภาพและหลักธรรมาภิบาล เป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป

### พันธกิจ

1. จัดการศึกษาอบรมผู้เรียนให้เป็นผู้คนที่เพียบพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรมตามหลักของศาสนา มีภูมิปัญญา ความรู้ ความสามารถโดดเด่นตามศักยภาพ มีทักษะในการดำเนินชีวิต และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข
2. พัฒนาระบบบริหารจัดการของโรงเรียนสู่คุณภาพมาตรฐานการศึกษาระดับสากล
3. พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
4. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน
5. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรของโรงเรียนสู่เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ
6. ส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์ เผยแพร่ ประยุกต์ใช้ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และ ภูมิปัญญาไทย
7. ประสานความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ชุมชน และสังคมเป็นระบบภาคีเครือข่ายที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดพลังในการพัฒนาการศึกษา การพัฒนาสังคม และการพัฒนาประเทศ

## เป้าประสงค์

### 1. ด้านผู้เรียน

#### ● ความเป็นผู้มีคุณธรรม

ผู้เรียนยึดมั่นและปฏิบัติตามหลักของศาสนาที่ตนนับถือ มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ บนพื้นฐานของความรัก ความเมตตา การแบ่งปันและรับใช้ เคารพในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตนเองและผู้อื่น เป็นผู้มีระเบียบวินัย รักและเทิดทูนสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ อารงไว้ซึ่งความเป็นประชาธิปไตยและเอกลักษณ์ความเป็นไทย

#### ● ความเป็นผู้มีความรู้

ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รักการเรียนรู้ แสวงหาความรู้และสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง มีความสามารถและสุนทรียภาพด้านวรรณกรรม ศิลปะ ดนตรี และกีฬา มีความเชี่ยวชาญด้านภาษาต่างประเทศและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีทักษะการคิด และทักษะในการทำงาน สามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น

#### ● ความเป็นผู้มีความสุข

ผู้เรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี มีทักษะชีวิตและทักษะสังคมที่ดี ดำเนินชีวิตด้วยความเรียบง่าย พอเพียงกับสภาพของตน ความเป็นกัลยาณมิตร ใช้ชีวิตหมู่คณะและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

### 2. ด้านครู

#### ● ความเป็นครูมืออาชีพ

ครูมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในการพัฒนาและการใช้หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ และพัฒนาตนเองทางด้านวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ

#### ● จิตวิญญาณความเป็นครู

ครูมีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ เปี่ยมด้วยคุณธรรมความรัก ความเมตตาต่อศิษย์ ดำเนินชีวิตและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น อุทิศตนเพื่อพัฒนาผู้เรียน พัฒนางานและพัฒนาองค์การอย่างเต็มที่

### 3. ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา

#### ● โรงเรียนเป็นสนามแห่งการแพร่ธรรม

โรงเรียนและสถาบันศาสนาร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดในการจัดการเรียนการสอน

และการจัดกิจกรรมต่างๆเพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ให้กับผู้เรียน โดยพระสงฆ์ และนักบวช ร่วมรับผิดชอบดำเนินงาน และสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่พัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่เพียบพร้อมด้วยคุณธรรมความรัก ความเมตตาช่วยเหลือ แบ่งปัน รับผิดชอบต่อผู้อื่นตามจิตตารมณ์การศึกษาคาทอลิก

- **โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ**

โรงเรียนมีคุณภาพมาตรฐานการศึกษาสูงเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป โดยใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์และหลักการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีระบบการบริหารงานคุณภาพ และการบริหารจัดการที่ดี มีการจัดองค์กร โครงสร้างและระบบงานที่มีความคล่องตัวสูง มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีระบบการจัดการความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยใช้รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร มีคณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ มีบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่อบอุ่น ปลอดภัย และเอื้อต่อการเรียนรู้ มีความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับเครือข่ายต่างๆในชุมชนและสังคมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

- **ผู้บริหารมีคุณธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหาร**

ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด มีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มในการบริหารงานที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ตลอดจนกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีความรัก ความสามัคคี และมุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

### กลยุทธ์หลัก

1. สร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนเป็นสนามแห่งการแพร่ธรรม โดยมีพระสงฆ์ และนักบวชร่วมดำเนินการในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้านคุณธรรม จริยธรรม และสร้างเครือข่ายคุณธรรมโดยประสานความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน
2. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่เปี่ยมด้วยคุณธรรมความรัก ความเมตตา มีสุนทรียภาพ และความสุข มีคุณภาพและศักยภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน โดยใช้กระบวนการฝึกฝน อบรม และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

3. พัฒนาศักยภาพของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และภาษาต่างประเทศเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ เน้นการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การลงมือปฏิบัติ การสืบค้น และการวิจัย

4. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่แสดงเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก และจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการ การใช้นวัตกรรมทางการศึกษา งานวิจัย และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งระบบให้สอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของการศึกษาคาทอลิก

5. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักธรรมาภิบาล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของการพัฒนา ใช้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การประเมินองค์การแบบสมดุล ระบบการจัดการความรู้ และการประกันคุณภาพการศึกษา

6. พัฒนาระบบบริหารงบประมาณ และการจัดการด้านทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด โดยใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

7. สร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของครูและบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็น ครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

8. เพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารงาน การจัดการความรู้ และการจัดการเรียนการสอน

9. จัดตั้งระบบภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานและโรงเรียนต่างๆทั้งภายในอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อระดมสรรพกำลังในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2.2 มิติในการประเมินองค์การแบบสมดุล

มิติในการประเมินองค์การแบบสมดุล แบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่

1) **มิติด้านผู้เรียน** หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ ได้รับการอบรมด้านความเชื่อ มโนธรรม และการปฏิบัติหลักการของศาสนาที่ตนนับถือ มีพัฒนาการที่สมดุลทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ มีทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง มีทักษะชีวิต ทักษะทางสังคม มีจิตสาธารณะ และจิตสำนึกในการเป็นพลเมืองดี และ เป็นผู้มีความสุข

ในมิติด้านผู้เรียนได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญไว้ 5 ประการดังนี้

- **ความเป็นผู้มีคุณธรรม**

ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ เปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีทักษะชีวิต ทักษะสังคมบนพื้นฐานของความเป็นประชาธิปไตย และความเป็นไทย มีจิตสำนึกในการรักและรับใช้ผู้อื่น ชุมชน และสังคม มีจิตสำนึก ในการอนุรักษ์ศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย

- **การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง**

ผู้เรียนรักการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ และ คิดสร้างสรรค์ แสวงหาความรู้และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

- **ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน**

ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

- **ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ**

ผู้เรียนมีความรู้และทักษะด้านภาษาต่างประเทศเป็นอย่างดี

- **ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร**

ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นอย่างดี

2) **มิติด้านกระบวนการภายใน** หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่ได้มาตรฐาน มีการพัฒนาและจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่แสดงเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก การจัดการเรียนการสอนเชิงบูรณาการที่เน้นคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมพระวรสาร และค่านิยมที่พึงประสงค์ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งบนพื้นฐานของความรัก และการรับใช้ ความเป็นกัลยาณมิตร การทำงานเป็นทีม และการอุทิศตนเพื่อพัฒนางานและพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ

ในมิติด้านกระบวนการภายใน ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญไว้ 4 ประการ ดังนี้

- **การบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

โรงเรียนบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน



เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน มีวัฒนธรรม องค์การแบบคาทอลิกที่เน้นความรัก แบ่งปัน รับผิดชอบต่อผู้อื่น ความเป็นกัลยาณมิตร การทำงานเป็นทีม และการอุทิศตนเพื่อพัฒนางานและพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ

- **การบริหารเชิงกลยุทธ์**

โรงเรียนใช้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุ ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของการจัดการศึกษาคาทอลิก

- **หลักสูตรสถานศึกษาที่มีเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก**

โรงเรียนพัฒนาและใช้หลักสูตรสถานศึกษาที่แสดงเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก โดยบูรณาการคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมพระวรสารในทุกรายวิชา จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยให้เกิดผลทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และใช้นวัตกรรมจัดการเรียนการสอนที่เป็นจุดเน้นของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนด้วยกระบวนการวิจัย หรือ โครงการ การเรียนแบบบูรณาการสหวิทยาการ และการเรียนแบบร่วมมือ

- **ระบบประกันคุณภาพการศึกษา**

โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมทั่วไป

3) **มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา** หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพ มีขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ใช้ระบบการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอน การสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ เช่น ผลงานวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษา สื่อการเรียนการสอน เป็นต้น

ในมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญไว้ 3 ประการ ดังนี้

- **ความเป็นครูมืออาชีพ**

ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถ และทักษะในการแสวงหาความรู้ การพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ มีความรู้

ความสามารถในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ สร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการอย่าง  
สม่ำเสมอ มีขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

- **การจัดการความรู้**

โรงเรียนมีการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดย  
รวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในโรงเรียนมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในโรงเรียนสามารถ  
เข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้  
กระบวนการสรรหาความรู้ ถ่ายทอด แบ่งปันอย่างเหมาะสม ต่อเนื่อง จนเกิดเป็นชุมชนนักปฏิบัติ

- **ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร**

โรงเรียนใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4) **มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร** หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการ  
บริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น  
ผลงาน เน้นความประหยัด คุ่มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการจัดสรรทรัพยากรต่างๆอย่าง  
เหมาะสมให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่  
เอื้อต่อการพัฒนาการศึกษา การมีระบบภาคีเครือข่าย การสร้างความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด  
โรงเรียน ชุมชน และสังคม ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และ ชุมชนที่รักและเอื้ออาทร

ในมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่  
สำคัญ ไว้ 3 ประการ ดังนี้

- **ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน**

โรงเรียนใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยจัดสรรงบประมาณ  
และทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- **การจัดสรรทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ**

โรงเรียนมีระบบการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม มีสิ่งอำนวยความสะดวก  
ด้านกายภาพที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

- **ระบบภาคีเครือข่าย**

โรงเรียนมีระบบภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานต่างๆเพื่อพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษา และดำเนินการให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของ  
โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

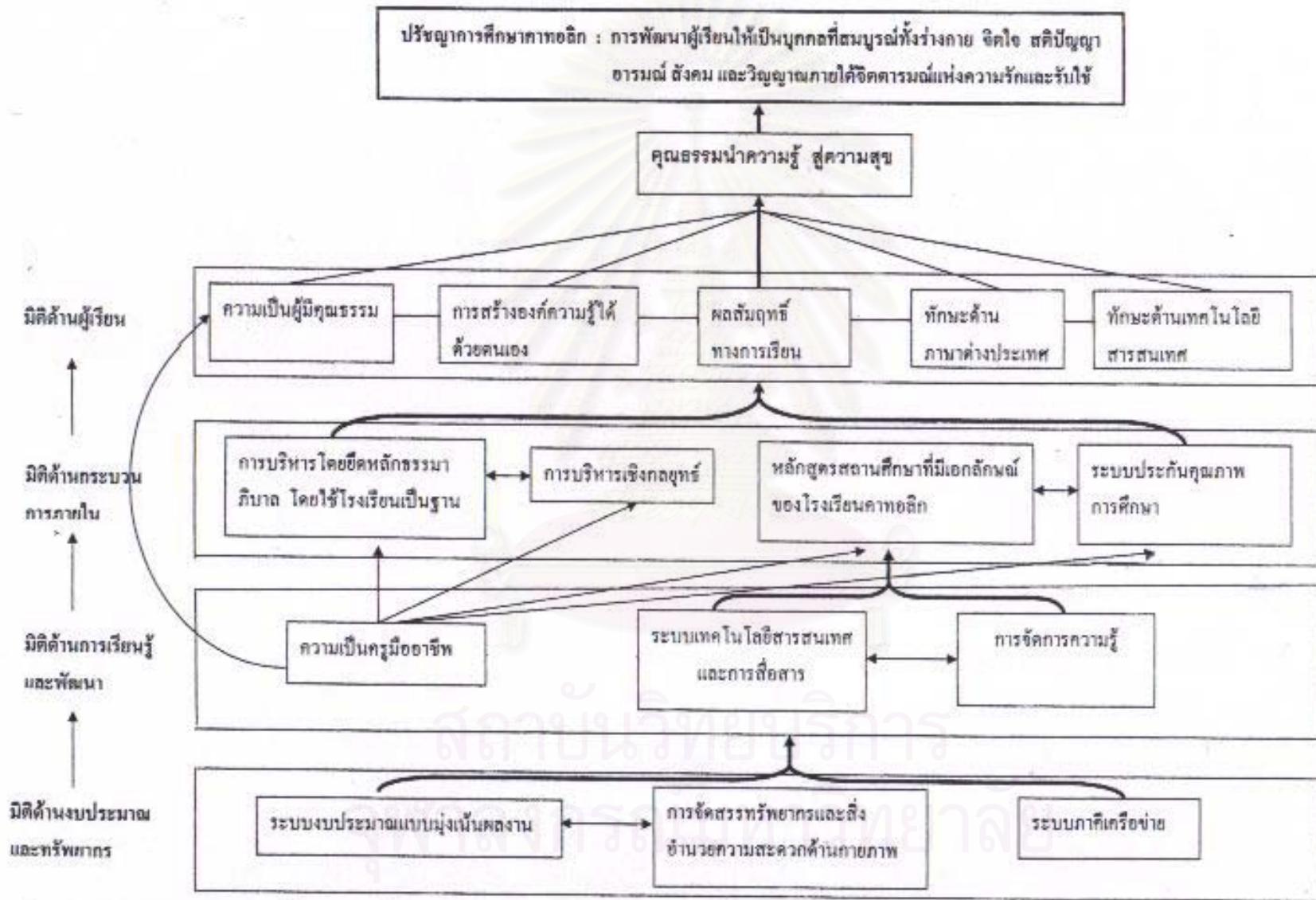
ตารางที่ 31 : ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์หลัก และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติ

มิติ	กลยุทธ์หลัก	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
ด้านผู้เรียน	<p>1) สร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนเป็นสนามแห่งการแพร่ธรรมโดยมีพระสงฆ์ และนักบวชร่วมดำเนินการในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านคุณธรรม จริยธรรม และสร้างเครือข่ายคุณธรรมโดยประสานความร่วมมือระหว่าง บ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน</p> <p>2) พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่เปี่ยมด้วยคุณธรรมความรัก ความเมตตา มีสุนทรียภาพ และความสุข โดยใช้กระบวนการฝึกฝนอบรม และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน</p> <p>3) พัฒนาศักยภาพของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และภาษาต่างประเทศ เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ เน้นการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การลงมือปฏิบัติ การสืบค้น และการวิจัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความเป็นผู้มีคุณธรรม</li> <li>● การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง</li> <li>● ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</li> <li>● ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ</li> <li>● ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> </ul>
ด้านกระบวนการภายใน	<p>4) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่แสดงเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก และจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการ การใช้นวัตกรรมทางการศึกษา งานวิจัย และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งระบบให้สอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของกรศึกษาคาทอลิก</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● หลักสูตรสถานศึกษาที่มีเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก</li> </ul>

มติ	กลยุทธ์หลัก	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
ด้านกระบวนการภายใน	5) พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของการพัฒนา ใช้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ระบบการจัดการความรู้และ การประกันคุณภาพการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน</li> <li>● การบริหารเชิงกลยุทธ์</li> <li>● ระบบประกันคุณภาพการศึกษา</li> </ul>
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	6) สร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของครูและบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็น ครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา 7) เพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงาน การจัดการความรู้ และการจัดการเรียนการสอน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความเป็นครูมืออาชีพ</li> <li>● การจัดการความรู้</li> <li>● ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</li> </ul>
ด้านงบประมาณและทรัพยากร	8) พัฒนาระบบบริหารงบประมาณ และการจัดการด้านทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน 9) จัดตั้งระบบภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานและโรงเรียนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อระดมสรรพกำลังในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน</li> <li>● การจัดการด้านทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ</li> <li>● ระบบภาคีเครือข่าย</li> </ul>

### 3.2.3 แผนที่กลยุทธ์

แผนที่กลยุทธ์ ดังแสดงในแผนภาพที่ 20 เป็นการแสดงความสัมพันธ์และความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างกันโดยใช้เส้นทางสู่ความสำเร็จในรูปแบบแผนที่ แสดงถึงความสัมพันธ์และความเป็นเหตุเป็นผลของมติทั้ง 4 มติ และความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมติ



แผนภาพที่ 22: แผนที่ยุทธศาสตร์

### 3.2.4 ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

ตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติของการประเมินองค์การแบบสมดุล ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งสิ้น 40 ตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้

1. **มิติด้านผู้เรียน** ประกอบด้วย 13 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) จำนวนผู้เรียนที่ผ่านการประเมินคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่โรงเรียนกำหนด 2) จำนวนผู้เรียนที่ปลอดจากสิ่งเสพติดและอบายมุขทั้งปวง 3) จำนวนผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรมพัฒนาและช่วยเหลือชุมชนและสังคม 4) จำนวนผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรม หรือมีผลงานด้านศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย 5) จำนวนผู้เรียนที่ผ่านการประเมินทักษะการคิด 6) จำนวนผู้เรียนที่มีผลงานด้านงานวิจัย โครงการ หรือ ชิ้นงานที่มีคุณภาพดีแสดงถึงความคิดสร้างสรรค์ 7) จำนวนผู้เรียนที่ผ่านการประเมินเพิ่มผลงานดีเด่น 8) จำนวนผู้เรียนที่ค้นคว้าหาความรู้จากห้องสมุด และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ 9) จำนวนผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ 10) คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาระดับชาติ (National Test) สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา 11) คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนในเขตการศึกษา 12) จำนวนผู้เรียนที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและผลงานด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ และ 13) จำนวนผู้เรียนที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และผลงานด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

2. **มิติด้านกระบวนการภายใน** ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ระดับความสำเร็จของการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) ระดับความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน 3) ผลการประเมินคุณภาพการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา 4) จำนวนครูที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย และกระบวนการเรียนการสอนตามจุดเน้นของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ 5) จำนวนครูที่จัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ 6) ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน และ 7) จำนวนครู ผู้ปกครอง นักเรียน และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความพึงพอใจในมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

**3. มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา** ประกอบด้วย 11 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพ 2) จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่เป็นครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูดีเด่น หรือ ได้รับรางวัลด้านการเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม การประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านการจัดการเรียนการสอน หรือมีผลงานทางวิชาการเผยแพร่ 3) จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่มีความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน 4) จำนวนวันในการรับการอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงานทางด้านวิชาชีพของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียน 5) จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่นำความรู้ที่ได้จากการอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน มาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 6) จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถด้านวิชาชีพ 7) จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ในการพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน 8) ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของโรงเรียน 9) จำนวนครูที่ใช้ ICT ในการจัดการเรียนการสอน 10) อัตราการเพิ่มขึ้นของการใช้ ICT ในการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอน และ 11) คุณภาพของข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน และการรายงานผลทางการศึกษาผ่านทางระบบ ICT

**4. มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร** ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) จำนวนงบประมาณและทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรตามแผนงานโครงการ กิจกรรม อย่างเหมาะสมกับแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน 2) ความสำเร็จด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน 3) อัตราส่วนระหว่างครู ต่อ นักเรียน 4) อัตราส่วนระหว่างนักเรียน ต่อ ห้องเรียน 5) อัตราส่วนระหว่างนักเรียน ต่อ คอมพิวเตอร์ 6) จำนวนผู้เรียนที่ได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย 7) จำนวนผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความพึงพอใจต่อการจัดการด้านทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพและบรรยากาศของโรงเรียน 8) ความสำเร็จของการให้ความร่วมมือและสนับสนุนในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนของเครือข่ายต่างๆ และ 9) จำนวนครู และบุคลากรของโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และ ชุมชน

### 3.2.5 ตัวชี้วัด เป้าหมาย และค่าน้ำหนักคะแนน

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ค่าน้ำหนัก %
<b>มิติด้านผู้เรียน</b>		35
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ความเป็นผู้มีคุณธรรม</b></li> </ul>		10
ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่ ร.ร. กำหนดในระดับคุณภาพดีขึ้น	90	3
ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของผู้เรียนที่ปลอดจากสิ่งเสพติดและอบายมุข ทั้งปวง	95	2
ตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละของผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรมพัฒนา และช่วยเหลือชุมชนและสังคม	90	3
ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรมและมีผลงานด้านศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย	เพิ่มขึ้นร้อยละ 20	2
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง</b></li> </ul>		6
ตัวชี้วัดที่ 5 ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินทักษะการคิดในระดับคุณภาพดีขึ้น	90	2
ตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของผู้เรียนที่มีงานด้านการวิจัย โครงการหรือชิ้นงานที่มีคุณภาพดี แสดงถึงความคิดสร้างสรรค์	80	2
ตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินแฟ้มผลงาน (Portfolio) ในระดับคุณภาพดีขึ้น	80	1
ตัวชี้วัดที่ 8 ร้อยละของผู้เรียนที่ค้นคว้าหาความรู้จากห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ	90	1
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</b></li> </ul>		9
ตัวชี้วัดที่ 9 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี(ระดับ 3 และ 4) ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้		7.20
9.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย	70	.90
9.2 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา	70	.90



ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ค่าน้ำหนัก %
9.3 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์	70	.90
9.4 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์	70	.90
9.5 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ	80	.90
9.6 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษา พลศึกษา	80	.90
9.7 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี	80	.90
9.8 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ	70	.90
ตัวชี้วัดที่ 10 คะแนนเฉลี่ยของ ร.ร. จากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (NT) สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของเขตพื้นที่การศึกษา	มากกว่า ร้อยละ 4	.90
ตัวชี้วัดที่ 11 คะแนนเฉลี่ยของ ร.ร. จากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของเขตพื้นที่การศึกษา	มากกว่า ร้อยละ 4	.90
● ทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ		5
ตัวชี้วัดที่ 12 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรู้และทักษะการใช้ภาษา-ต่างประเทศ		
12.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงาน ชิ้นงาน ที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านการใช้ ภาษาต่างประเทศในระดับคุณภาพดี	80	3
12.2 ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขันการประกวด การทดสอบความรู้ ความสามารถ และทักษะ ภาษาต่างประเทศ	เพิ่มขึ้นร้อยละ 20	2
● ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร		5

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ค่าน้ำหนัก %
ตัวชี้วัดที่ 13 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรู้ และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร		
13.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงาน ชิ้นงาน ที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับ คุณภาพดี	80	3
13.2 ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขันการประกวดการทดสอบความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20	2
<b>มิติด้านกระบวนการภายใน</b>		<b>20</b>
<b>● การบริหารโดยหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน</b>		<b>4</b>
ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จของการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับ 5	4
<b>● การบริหารเชิงกลยุทธ์</b>		<b>4</b>
ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความสำเร็จของการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	ระดับ 5	4
<b>● หลักสูตรสถานศึกษาที่มีเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก</b>		<b>7</b>
ตัวชี้วัดที่ 3 ผลการประเมินคุณภาพการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับคุณภาพดีขึ้นไป	ระดับดี ขึ้นไป	2
ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของครูที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย หรือกระบวนการเรียนการสอนตามจุดเน้นของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ	80	2
ตัวชี้วัดที่ 5 ร้อยละของครูที่จัดการเรียนการสอนในระดับคุณภาพดีขึ้นไป	90	3
<b>● ระบบประกันคุณภาพการศึกษา</b>		<b>5</b>
ตัวชี้วัดที่ 6 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของโรงเรียนอยู่ในระดับคุณภาพดีขึ้นไป	ระดับดี ขึ้นไป	2
ตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของครู ผู้ปกครอง นักเรียน และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในระดับดีขึ้นไป	80	3

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ค่าน้ำหนัก %
<b>มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b>		<b>25</b>
• <b>ความเป็นครูมืออาชีพ</b>		14
ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพในระดับคุณภาพดีขึ้น	90	3
ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่เป็นครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูดีเด่น ได้รับรางวัลด้านการเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ด้านการจัดการเรียนการสอน หรือมีผลงานทางวิชาการเผยแพร่	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10	2
ตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละของครูและบุคลากรของโรงเรียนที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีขึ้น	80	2
ตัวชี้วัดที่ 4 จำนวนวันในการรับการอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานทางด้านวิชาชีพของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียน ต่อคน ต่อปี	10 วัน ต่อคน ต่อปี	2
ตัวชี้วัดที่ 5 ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่นำความรู้ที่ได้จากการอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานมาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	90	3
ตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถด้านวิชาชีพ	10	2
• <b>การจัดการความรู้</b>		5
ตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ในการพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน	80	3
ตัวชี้วัดที่ 8 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของโรงเรียน	ระดับ 4	2
• <b>ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</b>		6
ตัวชี้วัดที่ 9 ร้อยละของครูที่ใช้ ICT ในการจัดการเรียนการสอน	70	2
ตัวชี้วัดที่ 10 อัตราการเพิ่มขึ้นของการใช้ ICT ในการบริหารจัดการ การจัดการความรู้ และการจัดการเรียนการสอน	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 50	2
ตัวชี้วัดที่ 11 ระดับคุณภาพของข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน และการรายงานผลทางการศึกษาผ่านทาง ICT	ระดับ 5	2

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ค่าน้ำหนัก %
<b>มิติด้านการงบประมาณและทรัพยากร</b>		<b>20</b>
● ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน		5
ตัวชี้วัดที่ 1 จำนวนงบประมาณและทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรตาม แผนงาน โครงการ กิจกรรม อย่างเหมาะสมกับ แผนพัฒนา การศึกษาของโรงเรียน	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10	3
ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความสำเร็จด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของ การ ใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	ระดับ 5	2
● การจัดสรรทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ		8
ตัวชี้วัดที่ 3 อัตราส่วนระหว่างครู ต่อ นักเรียน	1 : 20	2
ตัวชี้วัดที่ 4 อัตราส่วนระหว่างห้องเรียน ต่อ นักเรียน	1 : 40	1
ตัวชี้วัดที่ 5 อัตราส่วนระหว่างนักเรียน ต่อ คอมพิวเตอร์	1 : 1	1
ตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของผู้เรียนที่ได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย	100	2
ตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความ พึงพอใจต่อการจัดการด้านทรัพยากรสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านกายภาพและบรรยากาศของโรงเรียนในระดับดีขึ้นไป	80	2
● ระบบภาคีเครือข่าย		7
ตัวชี้วัดที่ 8 ระดับความสำเร็จของระบบภาคีเครือข่ายในการให้ความ ร่วมมือและ สนับสนุนการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	ระดับ 5	4
ตัวชี้วัดที่ 9 จำนวนครู และบุคลากรของโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง และ ชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชนเพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20	3

ตารางที่ 32 : ตัวชี้วัด เป้าหมาย และค่าน้ำหนักคะแนน

### 3.2.6 การจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัด ( Key Performance Indicator Template)

การจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดเป็นการนำตัวชี้วัดทุกตัวในทุกมิติของการประเมินองค์การแบบสมดุลมาจัดทำรายละเอียดเพื่อให้เกิดความสะดวกและความเข้าใจที่ตรงกันในทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด โดยมีหัวข้อเกี่ยวกับ ความหมายของตัวชี้วัด วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด หน่วยที่วัด ข้อมูลพื้นฐาน หรือข้อมูลที่ผ่านมา (ถ้ามี) เป้าหมาย สูตรการคำนวณ น้ำหนักคะแนน เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/ระดับคุณภาพ ความถี่ในการเก็บข้อมูล หน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบหลัก หน่วยงานที่เป็นผู้สนับสนุน หน่วยงานที่เก็บข้อมูล แหล่งข้อมูล และ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ดังมีรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัว ดังนี้

#### มิติด้านผู้เรียน

**ตัวชี้วัดที่ 1** ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินคุณธรรม จริยธรรม และ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่โรงเรียนกำหนดในระดับคุณภาพดีขึ้นไป

**ความหมายของตัวชี้วัด** คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

ครอบคลุมใน 3 มิติ คือ 1) การเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม

2) การเป็นผู้มีความรู้ และ 3) การเป็นผู้มีความสุข

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด** เพื่อประเมินคุณภาพของผู้เรียนในด้านคุณธรรม ความรู้ และความสุข

**หน่วยที่วัด**

ร้อยละ

**ข้อมูลพื้นฐาน**

**เป้าหมาย**

ร้อยละ 90

**สูตรการคำนวณ**

จำนวนนักเรียนที่ผ่านการประเมินคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระดับดีขึ้นไป X 100 ÷ จำนวนผู้เรียนทั้งหมด

**น้ำหนักคะแนน**

3.00

**เกณฑ์ระดับความสำเร็จ / คุณภาพ**

ระดับ 1	ร้อยละ 75 ของจำนวนผู้เรียนที่ผ่านการประเมิน ฯ ในระดับดีขึ้นไป
ระดับ 2	ร้อยละ 80 ของจำนวนผู้เรียนที่ผ่านการประเมิน ฯ ในระดับดีขึ้นไป
ระดับ 3	ร้อยละ 85 ของจำนวนผู้เรียนที่ผ่านการประเมิน ฯ ในระดับดีขึ้นไป
ระดับ 4	ร้อยละ 90 ของจำนวนผู้เรียนที่ผ่านการประเมิน ฯ ในระดับดีขึ้นไป
ระดับ 5	ร้อยละ 95 ของจำนวนผู้เรียนที่ผ่านการประเมิน ฯ ในระดับดีขึ้นไป

ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ภาคเรียนละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายจิตตาศึกษา
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายกิจการนักเรียน และฝ่ายอาคารสถานที่
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	ครูประจำชั้น, หัวหน้าสายชั้น, ฝ่ายจิตตาศึกษา
แหล่งข้อมูล	รายงานการประเมินคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนโดยครูประจำชั้น และแบบบันทึกพฤติกรรมของผู้เรียน
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบประเมินคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของผู้เรียนที่ปลอดจากสิ่งเสพติดและอบายมุขทั้งปวง

ความหมายของตัวชี้วัด พฤติกรรมของผู้เรียนที่ปลอดจากสิ่งเสพติดและอบายมุขทั้งปวง หมายถึง การไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับ สันทนาการ หรือ ยุ่งเกี่ยวใดๆ ทั้งสิ้น กับสารเสพติดทุกประเภท การพนัน สื่อลามก การละเมิดทางเพศ การใช้คอมพิวเตอร์ในทางที่ละเมิดต่อศีลธรรมอันดี เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อวัดจำนวนผู้เรียนที่มีพฤติกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งเสพติดและอบายมุขทั้งปวง

หน่วยที่วัด ร้อยละ

ข้อมูลพื้นฐาน ร้อยละ 90

เป้าหมาย

สูตรการคำนวณ 
$$\frac{\text{จำนวนนักเรียนที่ปลอดจากสิ่งเสพติดและอบายมุขทั้งปวง}}{\text{จำนวนผู้เรียนทั้งหมด}} \times 100$$

น้ำหนักคะแนน 2.00

เกณฑ์ระดับความสำเร็จ / คุณภาพ

ระดับ 1	ร้อยละ 80 ของจำนวนผู้เรียนที่ปลอดจากสิ่งเสพติดและอบายมุขทั้งปวง
ระดับ 2	ร้อยละ 85 ของจำนวนผู้เรียนที่ปลอดจากสิ่งเสพติดและอบายมุขทั้งปวง
ระดับ 3	ร้อยละ 90 ของจำนวนผู้เรียนที่ปลอดจากสิ่งเสพติดและอบายมุขทั้งปวง
ระดับ 4	ร้อยละ 95 ของจำนวนผู้เรียนที่ปลอดจากสิ่งเสพติดและอบายมุขทั้งปวง
ระดับ 5	ร้อยละ 100 ของจำนวนผู้เรียนที่ปลอดจากสิ่งเสพติดและอบายมุขทั้งปวง

ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ภาคเรียนละ 2 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายกิจการนักเรียน
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายจิตตาศาภิบาล
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	ครูประจำชั้น, หัวหน้าสายชั้น, ฝ่ายจิตตาศาภิบาล
แหล่งข้อมูล	แบบบันทึกพฤติกรรมของผู้เรียน
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบสำรวจผู้เรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่มเสี่ยงด้านสิ่งเสพติด

**ตัวชี้วัดที่ 3** ร้อยละของผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรมพัฒนาและช่วยเหลือชุมชน และสังคม

**ความหมายของตัวชี้วัด** การพัฒนาและช่วยเหลือชุมชน และสังคมเป็นการปฏิบัติตนและแสดงออกในด้านคุณธรรมความรักและรับใช้ผู้อื่น เช่น การบริจาคทรัพย์สินของเพื่อผู้ยากไร้ การเยี่ยมเยียนให้กำลังใจคนในชุมชนและสังคม เช่น คนป่วย คนชรา คนพิการ เป็นต้น

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด** เพื่อให้ทราบถึงจำนวนผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาและช่วยเหลือชุมชน และ สังคมในรูปแบบต่างๆ

**หน่วยที่วัด** ร้อยละ

**ข้อมูลปีฐาน**

**เป้าหมาย** ร้อยละ 90

**สูตรการคำนวณ** จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาและช่วยเหลือชุมชน และสังคม X 100 ÷ จำนวนผู้เรียนทั้งหมด

**น้ำหนักคะแนน** 3.00

**เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ**

- ระดับ 1 ร้อยละ 75 ของจำนวนผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรมพัฒนาและช่วยเหลือชุมชน ฯ
- ระดับ 2 ร้อยละ 80 ของจำนวนผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรมพัฒนาและช่วยเหลือชุมชน ฯ
- ระดับ 3 ร้อยละ 85 ของจำนวนผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรมพัฒนาและช่วยเหลือชุมชน ฯ
- ระดับ 4 ร้อยละ 90 ของจำนวนผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรมพัฒนาและช่วยเหลือชุมชน ฯ
- ระดับ 5 ร้อยละ 95 ของจำนวนผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรมพัฒนาและช่วยเหลือชุมชน ฯ

ความถี่ในการเก็บข้อมูล ภาคเรียนละ 1 ครั้ง

ผู้รับผิดชอบหลัก ฝ่ายจิตตาศาภิบาล

ผู้สนับสนุน ฝ่ายกิจการนักเรียน

หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	ครูประจำชั้น, หัวหน้าสายชั้น, ฝ่ายจิตตาศึกษา
แหล่งข้อมูล	รายงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนด้านการพัฒนาและช่วยเหลือชุมชนและสังคม, รายงานกิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ด้านการบำเพ็ญตนเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ชุมชน และ สังคม , สมุดรณาคารความดี
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบบันทึกพฤติกรรมผู้เรียนด้านการพัฒนาและช่วยเหลือชุมชนและสังคม

**ตัวชี้วัดที่ 4** ร้อยละของผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรมหรือมีผลงานด้านศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย

**ความหมายของตัวชี้วัด** การเข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ ประเพณี และวัฒนธรรมไทย หมายถึง การให้ความสนใจ มีส่วนร่วม หรือ เข้าร่วมในงานด้านนั้นๆ การมีผลงานด้านศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย หมายถึง การแสดงออกซึ่งความสามารถในด้านศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย โดยเป็นผู้แสดงออก หรือ ผู้สร้างผลงาน / ชิ้นงานในด้านนั้นๆ

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด** เพื่อให้ทราบถึงจำนวนผู้เรียนที่ซาบซึ้งและรักในด้านศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย และส่งเสริมให้ผู้เรียนได้แสดงออกตามศักยภาพ ของแต่ละคนได้อย่างเต็มที่

**หน่วยที่วัด** ร้อยละ

**ข้อมูลพื้นฐาน**

**เป้าหมาย** เพิ่มขึ้นร้อยละ 20

**สูตรการคำนวณ** จำนวนผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรม หรือมีผลงานด้านศิลปะฯ ที่เพิ่มขึ้น X 100 ÷ จำนวนผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรมหรือมีผลงานด้านศิลปะฯ ในปีที่ผ่านมา

**น้ำหนักคะแนน** 2.00

**เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ**

- |         |   |
|---------|---|
| ระดับ 1 | จำนวนผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรม หรือ มีผลงานด้านศิลปะฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 5  |
| ระดับ 2 | จำนวนผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรม หรือ มีผลงานด้านศิลปะฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 |
| ระดับ 3 | จำนวนผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรม หรือ มีผลงานด้านศิลปะฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 15 |



- ระดับ 4 จำนวนผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรม หรือ มีผลงานด้านศิลปะ เพิ่มขึ้นร้อยละ 20  
 ระดับ 5 จำนวนผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรม หรือ มีผลงานด้านศิลปะ เพิ่มขึ้นร้อยละ 25

ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ภาคเรียนละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายกิจการนักเรียน
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายจิตตาศาสนา
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	ครูประจำชั้น, หัวหน้าสายชั้น, ฝ่ายกิจการนักเรียน
แหล่งข้อมูล	รายงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนด้านศิลปะ ประเพณี และ วัฒนธรรมไทย, Portfolio ของผู้เรียน และ ผลงานด้านศิลปะ ประเพณี และ วัฒนธรรมไทยของผู้เรียน
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบบันทึกผลงานของผู้เรียนด้านศิลปะ ประเพณี และวัฒนธรรมไทย

#### ตัวชี้วัดที่ 5 ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินทักษะการคิดในระดับคุณภาพดีขึ้นไป

ความหมายของตัวชี้วัด	ทักษะการคิดของผู้เรียน หมายถึง ความสามารถของผู้เรียนในการ คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดสร้างสรรค์ และ จินตนาการ
วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด	เพื่อให้ทราบถึงจำนวนผู้เรียนที่มีความสามารถด้านทักษะการคิด และวางแผนพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมพัฒนา ผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทักษะการคิดในชั้นสูงขึ้นไป
หน่วยที่วัด	ร้อยละ
ข้อมูลพื้นฐาน	
เป้าหมาย	ร้อยละ 90
สูตรการคำนวณ	จำนวนผู้เรียนที่มีความสามารถทางด้านทักษะการคิดในระดับ คุณภาพดีขึ้นไป X 100 ÷ จำนวนผู้เรียนทั้งหมด
น้ำหนักคะแนน	2.00

#### เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

- ระดับ 1 ร้อยละ 75 ของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินทักษะการคิดในระดับคุณภาพดีขึ้นไป  
 ระดับ 2 ร้อยละ 80 ของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินทักษะการคิดในระดับคุณภาพดีขึ้นไป  
 ระดับ 3 ร้อยละ 85 ของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินทักษะการคิดในระดับคุณภาพดีขึ้นไป  
 ระดับ 4 ร้อยละ 90 ของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินทักษะการคิดในระดับคุณภาพดีขึ้นไป

ระดับ 5	ร้อยละ 95 ของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินทักษะการคิดในระดับคุณภาพดีขึ้นไป
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ภาคเรียนละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายวิชาการ
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายกิจการนักเรียน
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ, ฝ่ายวิชาการ
แหล่งข้อมูล	แผนการเรียนรู้ของครูในกลุ่มสาระต่างๆ, บันทึกการนิเทศการสอน ของครู และ Portfolio ของผู้เรียน
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบประเมินทักษะการคิดของผู้เรียน

**ตัวชี้วัดที่ 6** ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงานด้านการวิจัย โครงการงาน หรือ ชิ้นงานที่มีคุณภาพดี แสดงถึงความคิดสร้างสรรค์

ความหมายของตัวชี้วัด	ผลงานด้านการวิจัย โครงการงาน หรือชิ้นงานที่มีคุณภาพดีแสดงถึง ความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน อาจเป็นงานเดี่ยวหรืองานกลุ่มที่ระบุ วัตถุประสงค์ ขั้นตอน และกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจน แสดงให้ เห็นถึงการเชื่อมโยงความรู้ เพื่อนำมาสรุป และสร้างสิ่งใหม่ได้
วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด	เพื่อให้ทราบถึงจำนวนผู้เรียนที่มีผลงานด้านการวิจัย โครงการงาน หรือ ชิ้นงานที่มีคุณภาพดี แสดงถึงความคิดสร้างสรรค์
หน่วยที่วัด	ร้อยละ
ข้อมูลพื้นฐาน	
เป้าหมาย	ร้อยละ 80
สูตรการคำนวณ	จำนวนผู้เรียนที่มีผลงานด้านการวิจัย โครงการงาน หรือ ชิ้นงานที่มี คุณภาพดี X 100 ÷ จำนวนผู้เรียนทั้งหมด
น้ำหนักคะแนน	2.00
เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ	

ระดับ 1 ร้อยละ 65 ของผู้เรียนที่มีผลงานด้านการวิจัย โครงการงาน หรือชิ้นงานที่มีคุณภาพดี

ระดับ 2 ร้อยละ 70 ของผู้เรียนที่มีผลงานด้านการวิจัย โครงการงาน หรือชิ้นงานที่มีคุณภาพดี

ระดับ 3 ร้อยละ 75 ของผู้เรียนที่มีผลงานด้านการวิจัย โครงการงาน หรือชิ้นงานที่มีคุณภาพดี

ระดับ 4 ร้อยละ 80 ของผู้เรียนที่มีผลงานด้านการวิจัย โครงการงาน หรือชิ้นงานที่มีคุณภาพดี

ระดับ 5 ร้อยละ 85 ของผู้เรียนที่มีผลงานด้านการวิจัย โครงการงาน หรือชิ้นงานที่มีคุณภาพดี

ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายวิชาการ
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ, ฝ่ายวิชาการ
แหล่งข้อมูล	แผนการเรียนรู้ของครูในกลุ่มสาระต่างๆ, บันทึกการนิเทศการสอนของครู, Portfolio ของผู้เรียน, รายงานผลการจัดกิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ, รายงานผลการจัดการเรียนการสอนด้วยกระบวนการวิจัย โครงการงานของผู้เรียน, จำนวนผลงาน/ชิ้นงานด้านการวิจัย, โครงการงานของผู้เรียน
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบบันทึกผลงานด้านการวิจัย โครงการงาน หรือ ชิ้นงานที่มีคุณภาพดี

#### ตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินแฟ้มผลงาน (Portfolio) ในระดับคุณภาพดีขึ้นไป

ความหมายของตัวชี้วัด	แฟ้มผลงาน (Portfolio) หมายถึง การเก็บรวบรวมผลงานของผู้เรียนที่ผ่านการคัดเลือกโดยตัวผู้เรียนเอง (ภายใต้คำแนะนำของครู) มาสะสมไว้ในแฟ้มอย่างเป็นระบบ มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เป็นข้อมูลที่แสดงถึงความพยายาม เจตคติ แรงจูงใจ ความเจริญงอกงาม ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนวิชาต่างๆ ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้ทราบ ในการพิจารณาแฟ้มผลงานของผู้เรียน ให้พิจารณาในเรื่ององค์ประกอบของแฟ้มผลงาน การคัดเลือกผลงาน คุณภาพของผลงาน และรูปแบบการนำเสนอแฟ้มผลงาน
วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด	เพื่อให้ทราบถึงจำนวนผู้เรียนที่มีการจัดทำแฟ้มผลงานในระดับคุณภาพดีขึ้นไป
หน่วยที่วัด	ร้อยละ
ข้อมูลพื้นฐาน	
เป้าหมาย	ร้อยละ 80
สูตรการคำนวณ	จำนวนผู้เรียนที่ผ่านการประเมินแฟ้มผลงานในระดับคุณภาพดีขึ้นไป $\times 100 \div$ จำนวนผู้เรียนทั้งหมด
น้ำหนักคะแนน	1.00

## เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

- ระดับ 1 ร้อยละ 65 ของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินเพิ่มผลงานในระดับคุณภาพดีขึ้นไป
- ระดับ 2 ร้อยละ 70 ของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินเพิ่มผลงานในระดับคุณภาพดีขึ้นไป
- ระดับ 3 ร้อยละ 75 ของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินเพิ่มผลงานในระดับคุณภาพดีขึ้นไป
- ระดับ 4 ร้อยละ 80 ของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินเพิ่มผลงานในระดับคุณภาพดีขึ้นไป
- ระดับ 5 ร้อยละ 85 ของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินเพิ่มผลงานในระดับคุณภาพดีขึ้นไป

ความถี่ในการเก็บข้อมูล ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง

ผู้รับผิดชอบหลัก ฝ่ายวิชาการ

ผู้สนับสนุน

ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายจิตตภิบาล

หน่วยงานที่เก็บข้อมูล

ครูประจำชั้น ครูประจำวิชาต่างๆ

แหล่งข้อมูล

รายงานผลการประกวดเพิ่มผลงาน , Portfolio ของผู้เรียน

เครื่องมือเก็บข้อมูล

แบบประเมินเพิ่มผลงาน (Portfolio)

**ตัวชี้วัดที่ 8** ร้อยละของผู้เรียนที่ค้นคว้าหาความรู้จากห้องสมุด และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ

ความหมายของตัวชี้วัด การค้นคว้าหาความรู้จากห้องสมุด พิจารณาจากการที่นักเรียนเข้าไป

อ่านหนังสือในห้องสมุดหรือยืมหนังสือกลับไปที่บ้านเป็นประจำ

การแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆทั้งแหล่งเรียนรู้ภายในและ

ภายนอกโรงเรียน โดยเฉพาะการใช้ Internet ในการแสวงหาความรู้

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบจำนวนผู้เรียนที่ค้นคว้าหาความรู้จากห้องสมุด และ

แหล่งเรียนรู้ต่างๆ และพัฒนาห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ต่างๆภายใน

โรงเรียนให้เพียงพอต่อความต้องการในการค้นคว้า และแสวงหาความรู้

ของผู้เรียน

หน่วยที่วัด

ร้อยละ

ข้อมูลพื้นฐาน

เป้าหมาย

ร้อยละ 90

สูตรการคำนวณ

จำนวนผู้เรียนที่ค้นคว้าหาความรู้จากห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ

$\times 100 \div$  จำนวนผู้เรียนทั้งหมด

น้ำหนักคะแนน

1.00

เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

ระดับ 1	ร้อยละ 75 ของผู้เรียนที่ค้นคว้าหาความรู้จากห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ
ระดับ 2	ร้อยละ 80 ของผู้เรียนที่ค้นคว้าหาความรู้จากห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ
ระดับ 3	ร้อยละ 85 ของผู้เรียนที่ค้นคว้าหาความรู้จากห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ
ระดับ 4	ร้อยละ 90 ของผู้เรียนที่ค้นคว้าหาความรู้จากห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ
ระดับ 5	ร้อยละ 95 ของผู้เรียนที่ค้นคว้าหาความรู้จากห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ภาคเรียนละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายวิชาการ
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายอาคารสถานที่
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	ศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ , งานห้องสมุดโรงเรียน , ครูประจำวิชาต่างๆ
แหล่งข้อมูล	รายงานการยืมหนังสือ สื่อ อุปกรณ์จากห้องสมุด , รายงานการใช้ Internet ของผู้เรียน , รายงานการนิเทศการสอนของครู
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบบันทึกการยืมหนังสือในห้องสมุด , การใช้ Internet ของผู้เรียน , แบบสำรวจการเรียนการสอนที่ใช้แหล่งเรียนรู้ต่างๆ

**ตัวชี้วัดที่ 9** ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

ความหมายของตัวชี้วัด	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี หมายถึง ผลการเรียนที่ได้คะแนนตั้งแต่ระดับ 3 ( หรือ 70.00 %) ขึ้นไป
วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด	เพื่อทราบจำนวนผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดีถึงดีมาก (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ
หน่วยที่วัด	ร้อยละ
ข้อมูลพื้นฐาน	
เป้าหมาย	1) ร้อยละ 70 ของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย, สังคมศึกษา, วิทยาศาสตร์, คณิตศาสตร์ และ ภาษาต่างประเทศ 2) ร้อยละ 80 ของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ, สุขศึกษาพลศึกษา, และการงานอาชีพ และเทคโนโลยี
สูตรการคำนวณ	จำนวนผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4)

น้ำหนักคะแนน  $X 100 \div$  จำนวนผู้เรียนทั้งหมด  
7.20 ( กลุ่มสาระการเรียนรู้ละ .90 )

เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

- 1) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย, สังคมศึกษา, วิทยาศาสตร์,  
คณิตศาสตร์ และภาษาต่างประเทศ

- ระดับ 1 ร้อยละ 55 ของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดีในกลุ่มสาระการเรียนรู้  
ภาษาไทย, สังคมศึกษา, วิทยาศาสตร์, คณิตศาสตร์ และภาษาต่างประเทศ
- ระดับ 2 ร้อยละ 60 ของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดีในกลุ่มสาระการเรียนรู้  
ภาษาไทย, สังคมศึกษา, วิทยาศาสตร์, คณิตศาสตร์ และภาษาต่างประเทศ
- ระดับ 3 ร้อยละ 65 ของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดีในกลุ่มสาระการเรียนรู้  
ภาษาไทย, สังคมศึกษา, วิทยาศาสตร์, คณิตศาสตร์ และภาษาต่างประเทศ
- ระดับ 4 ร้อยละ 70 ของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดีในกลุ่มสาระการเรียนรู้  
ภาษาไทย, สังคมศึกษา, วิทยาศาสตร์, คณิตศาสตร์ และภาษาต่างประเทศ
- ระดับ 5 ร้อยละ 75 ของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดีในกลุ่มสาระการเรียนรู้  
ภาษาไทย, สังคมศึกษา, วิทยาศาสตร์, คณิตศาสตร์ และภาษาต่างประเทศ

- 2) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ, สุขศึกษาพลศึกษา และการทำงานอาชีพ  
และเทคโนโลยี

- ระดับ 1 ร้อยละ 65 ของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดีในกลุ่มสาระการเรียนรู้  
ศิลปะ, สุขศึกษาพลศึกษา และการทำงานอาชีพและเทคโนโลยี
- ระดับ 2 ร้อยละ 70 ของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดีในกลุ่มสาระการเรียนรู้  
ศิลปะ, สุขศึกษาพลศึกษา และการทำงานอาชีพและเทคโนโลยี
- ระดับ 3 ร้อยละ 75 ของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดีในกลุ่มสาระการเรียนรู้  
ศิลปะ, สุขศึกษาพลศึกษา และการทำงานอาชีพและเทคโนโลยี
- ระดับ 4 ร้อยละ 80 ของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดีในกลุ่มสาระการเรียนรู้  
ศิลปะ, สุขศึกษาพลศึกษา และการทำงานอาชีพและเทคโนโลยี
- ระดับ 5 ร้อยละ 85 ของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดีในกลุ่มสาระการเรียนรู้  
ศิลปะ, สุขศึกษาพลศึกษา และการทำงานอาชีพและเทคโนโลยี

ความถี่ในการเก็บข้อมูล ภาคเรียนละ 1 ครั้ง

ผู้รับผิดชอบหลัก ฝ่ายวิชาการ

ผู้สนับสนุน	ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายจิตตาศาสนา ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	งานวัดและประเมินผลการศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ
แหล่งข้อมูล	รายงานผลการสอบระหว่างภาคเรียนและปลายภาคเรียน
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบสรุปผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนระหว่างภาคเรียน และปลายภาคเรียน

**ตัวชี้วัดที่ 10** คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาระดับชาติ (National Test) ในระดับชั้น ป.3, ป.6 และ ม.3 สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของเขตพื้นที่การศึกษา

ความหมายของตัวชี้วัด การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาระดับชาติ ดำเนินการโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการทดสอบความรู้ของผู้เรียน โดยใน ระดับชั้น ป.3 สอบวิชาภาษาไทย, วิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ ใน ระดับชั้น ป.6 สอบวิชาภาษาไทย, วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และ ภาษาอังกฤษ และ ม.3 สอบวิชาภาษาไทย, สังคมศึกษา วิทยาศาสตร์ , คณิตศาสตร์ และ ภาษาอังกฤษ

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนจากการทำ แบบทดสอบระดับชาติ โดยเปรียบเทียบกับคะแนนของโรงเรียนอื่นๆ ในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน

หน่วยที่วัด ร้อยละ

ข้อมูลพื้นฐาน

เป้าหมาย มากกว่าร้อยละ 4 ขึ้นไป

สูตรการคำนวณ ร้อยละของคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียน – ร้อยละของคะแนนเฉลี่ยของ โรงเรียนอื่นๆในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน

น้ำหนักคะแนน 0.90

เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

ระดับ 1 คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนมากกว่าคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนอื่นๆในเขตพื้นที่ ร้อยละ 1

ระดับ 2 คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนมากกว่าคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนอื่นๆในเขตพื้นที่ ร้อยละ 2

ระดับ 3	คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนมากกว่าคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนอื่นๆในเขตพื้นที่ ร้อยละ 3
ระดับ 4	คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนมากกว่าคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนอื่นๆในเขตพื้นที่ ร้อยละ 4
ระดับ 5	คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนมากกว่าคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนอื่นๆในเขตพื้นที่ ร้อยละ 5
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายวิชาการ
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายกิจการนักเรียน
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	งานวัดและประเมินผลการศึกษา
แหล่งข้อมูล	รายงานการประเมินผลการทดสอบระดับชาติ (National Test) ของเขตพื้นที่การศึกษา
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบสรุปผลการประเมินผลการทดสอบระดับชาติ

**ตัวชี้วัดที่ 11** คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในระดับชั้น ป.3, ป.6 และ ม.3 สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของเขตการศึกษา

ความหมายของตัวชี้วัด	การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ดำเนินการทดสอบความรู้ผู้เรียนระดับชั้น ป.3 ในวิชาภาษาไทย, สังคมศึกษา, วิทยาศาสตร์ และ คณิตศาสตร์ ระดับชั้น ป. 6 และ ม.3 ในวิชาภาษาไทย, สังคมศึกษา วิทยาศาสตร์, คณิตศาสตร์ และ ภาษาอังกฤษ
วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด	เพื่อทราบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนจากการทำแบบทดสอบของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนคาทอลิกอื่นๆในเขตการศึกษาเดียวกัน ในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
หน่วยที่วัด	ร้อยละ
ข้อมูลปีฐาน	
เป้าหมาย	ร้อยละ 4 ขึ้นไป



สูตรการคำนวณ	ร้อยละของคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียน – ร้อยละของคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนอื่นๆในเขตการศึกษาเดียวกัน
น้ำหนักคะแนน	0.90
เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ	
ระดับ 1	คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนมากกว่าคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนอื่นๆในเขตการศึกษา ร้อยละ 1
ระดับ 2	คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนมากกว่าคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนอื่นๆในเขตการศึกษา ร้อยละ 2
ระดับ 3	คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนมากกว่าคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนอื่นๆในเขตการศึกษา ร้อยละ 3
ระดับ 4	คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนมากกว่าคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนอื่นๆในเขตการศึกษา ร้อยละ 4
ระดับ 5	คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนมากกว่าคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนอื่นๆในเขตการศึกษา ร้อยละ 5
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายวิชาการ
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายกิจการนักเรียน
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	งานวัดและประเมินผลการศึกษา
แหล่งข้อมูล	รายงานการประเมินผลการเรียนรู้จากการทดสอบของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบสรุปผลการประเมินผลการทดสอบระดับชั้น ป.3, ป.6 และ ม.3 ของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

**ตัวชี้วัดที่ 12** ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะด้านการใช้ภาษาต่างประเทศในระดับดีขึ้นไป

ตัวชี้วัดที่ 12.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงาน/ ชิ้นงาน ที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านการใช้ภาษาต่างประเทศในระดับดีขึ้นไป

ความหมายของตัวชี้วัด ผลงานด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และ ทักษะของผู้เรียนที่แสดงออกทั้งด้านการฟัง พูด อ่าน และเขียน

	<p>ในรูปแบบผลงานต่างๆ เช่น การพูดสุนทรพจน์ การแต่งเรื่องสั้น เรียงความ การอ่านบทอ่าน คำประพันธ์ การแสดงละครภาษาต่าง ประเทศ เป็นต้น</p>
วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด	เพื่อทราบจำนวนผู้เรียนที่มีความรู้ ความสามารถด้านภาษาต่าง ประเทศในระดับที่สามารถสร้างสรรค์ผลงานในระดับคุณภาพดี
หน่วยที่วัด	ร้อยละ
ข้อมูลพื้นฐาน	
เป้าหมาย	ร้อยละ 80
สูตรการคำนวณ	จำนวนผู้เรียนที่มีผลงาน ที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถด้านภาษา ต่างประเทศในระดับคุณภาพดี X 100 ÷ จำนวนผู้เรียนทั้งหมด
น้ำหนักคะแนน	3.00
เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ	
	ระดับ 1 ร้อยละ 60 ของผู้เรียนที่มีผลงานที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถด้าน ภาษาต่างประเทศในระดับคุณภาพดี
	ระดับ 2 ร้อยละ 65 ของผู้เรียนที่มีผลงานที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถด้าน ภาษาต่างประเทศในระดับคุณภาพดี
	ระดับ 3 ร้อยละ 70 ของผู้เรียนที่มีผลงานที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถด้าน ภาษาต่างประเทศในระดับคุณภาพดี
	ระดับ 4 ร้อยละ 75 ของผู้เรียนที่มีผลงานที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถด้าน ภาษาต่างประเทศในระดับคุณภาพดี
	ระดับ 5 ร้อยละ 80 ของผู้เรียนที่มีผลงานที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถด้าน ภาษาต่างประเทศในระดับคุณภาพดี
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายวิชาการ
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายกิจการนักเรียน
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ
แหล่งข้อมูล	รายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมของกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ, Portfolio ของผู้เรียน, ผลการสัมภาษณ์ผู้เรียน
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบสรุปผลการดำเนินงานของกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศในด้าน

## ผลงานของผู้เรียน

ตัวชี้วัดที่ 12.2	ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน การประกวด การทดสอบความรู้ ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ
ความหมายของตัวชี้วัด	ผู้เรียนได้รับรางวัลจากการแข่งขัน การประกวด การทดสอบความรู้ ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศทั้งในประเภทบุคคล และประเภททีม ซึ่งจัดโดยหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน
วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด	เพื่อทราบจำนวนผู้เรียนที่มีความรู้ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศในระดับที่ได้รับรางวัลทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอกของโรงเรียน
หน่วยที่วัด	ร้อยละ
ข้อมูลพื้นฐาน	
เป้าหมาย	เพิ่มขึ้นร้อยละ 20
สูตรการคำนวณ	จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน การประกวดด้านภาษาต่างประเทศ $\times 100 \div$ จำนวนผู้เรียนที่ได้รับรางวัลฯ ในปีที่ผ่านมา
น้ำหนักคะแนน	2.00
เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ	
ระดับ 1	จำนวนของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน การประกวดด้านภาษาต่างประเทศ เพิ่มขึ้นร้อยละ 5
ระดับ 2	จำนวนของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน การประกวดด้านภาษาต่างประเทศ เพิ่มขึ้นร้อยละ 10
ระดับ 3	จำนวนของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน การประกวดด้านภาษาต่างประเทศ เพิ่มขึ้นร้อยละ 15
ระดับ 4	จำนวนของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน การประกวดด้านภาษาต่างประเทศ เพิ่มขึ้นร้อยละ 20
ระดับ 5	จำนวนของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน การประกวดด้านภาษาต่างประเทศ เพิ่มขึ้นร้อยละ 25
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง

ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายวิชาการ
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายกิจการนักเรียน
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ
แหล่งข้อมูล	รายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมของกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ, Portfolio ของผู้เรียน
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบสรุปผลงานของผู้เรียนในด้านภาษาต่างประเทศ

**ตัวชี้วัด 13** ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในระดับดีขึ้นไป

ตัวชี้วัดที่ 13.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงาน/ ชิ้นงาน ที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ และ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับดีขึ้นไป

ความหมายของตัวชี้วัด ผลงานด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง

ความรู้ ความสามารถ และ ทักษะของผู้เรียนในการใช้เทคโนโลยีใน การแสวงหาความรู้ การสร้างสรรค์ผลงาน และชิ้นงาน เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบจำนวนผู้เรียนที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารในระดับที่สามารถสร้างสรรค์ผลงานใน ระดับคุณภาพดี

หน่วยที่วัด ร้อยละ

ข้อมูลพื้นฐาน

เป้าหมาย ร้อยละ 80

สูตรการคำนวณ จำนวนผู้เรียนที่มีผลงาน ที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับคุณภาพดี X 100  
÷ จำนวนผู้เรียนทั้งหมด

น้ำหนักคะแนน 3.00

เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

ระดับ 1 ร้อยละ 65 ของผู้เรียนที่มีผลงานที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารในระดับคุณภาพดี

ระดับ 2 ร้อยละ 70 ของผู้เรียนที่มีผลงานที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารในระดับคุณภาพดี

ระดับ 3	ร้อยละ 75 ของผู้เรียนที่มีผลงานที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับคุณภาพดี
ระดับ 4	ร้อยละ 80 ของผู้เรียนที่มีผลงานที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับคุณภาพดี
ระดับ 5	ร้อยละ 85 ของผู้เรียนที่มีผลงานที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับคุณภาพดี
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายวิชาการ
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายกิจการนักเรียน
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี (คอมพิวเตอร์)
แหล่งข้อมูล	รายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี (คอมพิวเตอร์) , Portfolio ของผู้เรียน
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบสรุปผลการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี (คอมพิวเตอร์) ในด้านผลงานของผู้เรียน
ตัวชี้วัดที่ 13.2	ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน การประกวด การทดสอบความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
ความหมายของตัวชี้วัด	ผู้เรียนได้รับรางวัลจากการแข่งขัน การประกวด การทดสอบความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทั้งในประเภทบุคคล และประเภททีมซึ่งจัดโดยหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน
วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด	เพื่อทราบจำนวนผู้เรียนที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับที่ได้รับรางวัลทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอกของโรงเรียน
หน่วยที่วัด	ร้อยละ
ข้อมูลพื้นฐาน	
เป้าหมาย	เพิ่มขึ้นร้อยละ 20
สูตรการคำนวณ	จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน การประกวดด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร X 100 ÷

	จำนวนผู้เรียนที่ได้รับรางวัล ฯ ในปีที่ผ่านมา
น้ำหนักคะแนน	2.00
เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ	
ระดับ 1	จำนวนของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน การประกวดด้านเทคโนโลยีฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 5
ระดับ 2	จำนวนของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน การประกวดด้านเทคโนโลยีฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 10
ระดับ 3	จำนวนของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน การประกวดด้านเทคโนโลยีฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 15
ระดับ 4	จำนวนของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน การประกวดด้านเทคโนโลยีฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 20
ระดับ 5	จำนวนของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน การประกวดด้านเทคโนโลยีฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 25
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายวิชาการ
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายกิจการนักเรียน
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี (คอมพิวเตอร์)
แหล่งข้อมูล	รายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี (คอมพิวเตอร์) , Portfolio ของผู้เรียน
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบสรุปผลงานของผู้เรียนด้านการงานอาชีพและเทคโนโลยี (คอมพิวเตอร์)

### มิติด้านกระบวนการภายใน

ตัวชี้วัดที่ 1	ระดับความสำเร็จของการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ความหมายของตัวชี้วัด	การบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารงานที่ยึดหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วม และหลักความรับผิดชอบต่อผู้เกี่ยวข้อง

โดยใช้วัฒนธรรมองค์การแบบคาทอลิกที่เน้นความรัก การแบ่งปัน  
 รับผิดชอบ ความเป็นกัลยาณมิตร การทำงานเป็นทีม การอุทิศตนเพื่อ  
 พัฒนางาน และพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ  
 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารจัดการศึกษา  
 ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการของโรงเรียน โดยมี  
 คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน  
 และองค์กรอื่น ๆ มาร่วมพลังกันในการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้  
 เกิดประโยชน์สูงสุดแก่โรงเรียน

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบถึงความก้าวหน้าและระดับความสำเร็จในการบริหารงาน  
 ที่ยึดหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของการพัฒนา

หน่วยที่วัด ระดับความสำเร็จ

ข้อมูลพื้นฐาน

เป้าหมาย ระดับ 5 ( ดีมาก )

น้ำหนักคะแนน 4.00

เกณฑ์การพิจารณาระดับความสำเร็จ

1. มีโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบ มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้กับบุคลากรฝ่าย ต่างๆ ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน
2. มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับโครงสร้างองค์การ
3. มีคำสั่งมอบหมายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบและระบุภาระงานและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
4. มีระบบนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลงานที่ยึดระบบคุณธรรม
5. มีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความรัก การแบ่งปัน รับผิดชอบ ความเป็นกัลยาณมิตร การทำงานเป็นทีม และการอุทิศตนเพื่อพัฒนางาน และพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ
6. มีรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
7. ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ส่งเสริมให้กำลังใจผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนางาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์
8. มีคณะกรรมการสถานศึกษา และคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
9. มีการประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และ ชุมชน ใน

การจัดการศึกษาของโรงเรียนให้เป็นที่ไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และ  
ชุมชนอย่างแท้จริง

10. ผู้รับบริการ/ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน

เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

ระดับ 1 (ต้องปรับปรุง)	มีตามเกณฑ์ 1 - 2 ข้อ
ระดับ 2 (ควรปรับปรุง)	มีตามเกณฑ์ 3 - 4 ข้อ
ระดับ 3 (พอใช้)	มีตามเกณฑ์ 5 - 6 ข้อ
ระดับ 4 (ดี)	มีตามเกณฑ์ 7-9 ข้อ
ระดับ 5 (ดีมาก)	มีครบตามเกณฑ์ทั้ง 10 ข้อ
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
ผู้สนับสนุน	ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	งานนโยบายและแผน
แหล่งข้อมูล	แผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน, แผนปฏิบัติการประจำปี ธรรมนูญโรงเรียน, บันทึกการประชุมของคณะกรรมการบริหาร สถานศึกษา และคณะกรรมการโรงเรียน
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบประเมินมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของ โรงเรียน

**ตัวชี้วัดที่ 2** ระดับความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

ความหมายของตัวชี้วัด	การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยมีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์
วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด	เพื่อทราบถึงความก้าวหน้าและระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยมีการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้น
หน่วยที่วัด	ระดับความสำเร็จ



## ข้อมูลพื้นฐาน

เป้าหมาย	ระดับ 5 ( ดีมาก)
น้ำหนักคะแนน	4.00

## เกณฑ์การพิจารณาระดับความสำเร็จ

1. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน
2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และกลยุทธ์หลักของโรงเรียน
3. มีแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีที่สุดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาของชาติ และวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ของโรงเรียน
4. มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่เหมาะสม และสามารถวัดได้
5. มีการสื่อสารกลยุทธ์ให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจชัดเจนของบุคลากรทุกฝ่าย
6. มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยผ่านทางแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ และจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม
7. มีระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันต่อการใช้งาน
8. มีการนิเทศ ติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนที่ตั้งไว้อย่างต่อเนื่อง
9. มีการนำข้อมูล และผลการประเมินไปใช้เพื่อปรับปรุง และพัฒนางาน

## เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

ระดับ 1 ( ต้องปรับปรุง )	มีตามเกณฑ์ 1 - 2 ข้อ
ระดับ 2 ( ควรปรับปรุง )	มีตามเกณฑ์ 3 - 4 ข้อ
ระดับ 3 ( พอใช้ )	มีตามเกณฑ์ 5 - 6 ข้อ
ระดับ 4 ( ดี )	มีตามเกณฑ์ 7 - 8 ข้อ
ระดับ 5 ( ดีมาก )	มีครบตามเกณฑ์ทั้ง 9 ข้อ

ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
ผู้สนับสนุน	ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	งานนโยบายและแผน
แหล่งข้อมูล	แผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน, แผนปฏิบัติการประจำปี

เครื่องมือเก็บข้อมูล	ธรรมนูญโรงเรียน แบบประเมินแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียน, แบบประเมินมาตรฐานด้านการบริหารและการจัด การศึกษาของโรงเรียน
----------------------	---

### ตัวชี้วัดที่ 3 ผลการประเมินคุณภาพการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับ คุณภาพดีขึ้นไป

ความหมายของตัวชี้วัด หลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง หลักสูตรสถานศึกษาที่มีเอกลักษณ์  
ของโรงเรียนคาทอลิก เป็นหลักสูตรแกนกลางที่ฝ่ายการศึกษา อัคร  
สังฆมณฑลกรุงเทพฯ ร่วมกับทุกโรงเรียนในสังกัดจัดทำขึ้นตาม  
หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ครอบคลุมสาระ  
การเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระ โดยพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านความรู้ วิธีการ  
เรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์  
ผ่านทางกระบวนการค่านิยมพระวรสาร และคุณธรรม จริยธรรม  
การประเมินคุณภาพหลักสูตรสถานศึกษาครอบคลุมในเรื่อง  
โครงสร้างหลักสูตร การบริหารจัดการหลักสูตร การจัดการเรียนรู้  
การประเมินผลการเรียนรู้ และคุณภาพของผู้เรียน

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบคุณภาพของหลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อ  
วางแผนพัฒนาคุณภาพหลักสูตรสถานศึกษาให้ดีขึ้น

หน่วยที่วัด ระดับคุณภาพ

ข้อมูลปีฐาน

เป้าหมาย ระดับดีขึ้นไป

น้ำหนักคะแนน 2.00

เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

- ระดับ 1 คุณภาพการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับต้องปรับปรุง
- ระดับ 2 คุณภาพการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับควรปรับปรุง
- ระดับ 3 คุณภาพการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับพอใช้
- ระดับ 4 คุณภาพการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับดี
- ระดับ 5 คุณภาพการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับดีมาก

ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายวิชาการ
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายจิตตาศึกษา
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	งานพัฒนาหลักสูตร ฝ่ายวิชาการ
แหล่งข้อมูล	รายงานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน, ผลงานของผู้เรียนในกลุ่มสาระต่างๆ, รายงานการนิเทศการเรียนการสอนของคุณครู แผนการเรียนรู้อิงคุณครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ, คู่มือครูด้านการสอนตามหลักสูตร, รายงานการประชุมคณะกรรมการวิชาการ, ผลการสังเกตการเรียนการสอนในชั้นเรียนด้านวิธีสอนของคุณครู
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบสอบถามเพื่อประเมินผลการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา โดยครู, ผู้ปกครอง และ ผู้เรียน

**ตัวชี้วัดที่ 4** ร้อยละของครูที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย หรือ กระบวนการเรียนการสอนตามจุดเน้นของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ความหมายของตัวชี้วัด การจัดการเรียนการสอนตามจุดเน้นของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ หมายถึง การเรียนแบบร่วมมือ การสอนด้วยกระบวนการวิจัย การสอนแบบโครงงาน และการบูรณาการแบบสหวิทยาการ

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบจำนวนครูที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย หรือกระบวนการเรียนการสอนตามจุดเน้นของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและพัฒนาประสบการณ์วิชาชีพครู

หน่วยที่วัด ร้อยละ

ข้อมูลพื้นฐาน

เป้าหมาย ร้อยละ 80

สูตรการคำนวณ จำนวนครูที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย หรือกระบวนการเรียนการสอนตามจุดเน้นของฝ่ายการศึกษา X 100 ÷ จำนวนครูทั้งหมด

น้ำหนักคะแนน 2.00

### เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

ระดับ 1 ร้อยละ 65 ของครูที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายหรือกระบวนการเรียนการสอนตามจุดเน้นของฝ่ายการศึกษาฯ

ระดับ 2 ร้อยละ 70 ของครูที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายหรือกระบวนการเรียนการสอนตามจุดเน้นของฝ่ายการศึกษาฯ

ระดับ 3 ร้อยละ 75 ของครูที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายหรือกระบวนการเรียนการสอนตามจุดเน้นของฝ่ายการศึกษาฯ

ระดับ 4 ร้อยละ 80 ของครูที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายหรือกระบวนการเรียนการสอนตามจุดเน้นของฝ่ายการศึกษาฯ

ระดับ 5 ร้อยละ 85 ของครูที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายหรือกระบวนการเรียนการสอนตามจุดเน้นของฝ่ายการศึกษาฯ

ความถี่ในการเก็บข้อมูล ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง

ผู้รับผิดชอบหลัก ฝ่ายวิชาการ

ผู้สนับสนุน ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

หน่วยงานที่เก็บข้อมูล งานพัฒนาการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

แหล่งข้อมูล รายงานการนิเทศการสอนของครู, แผนการเรียนรู้ของครู  
ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ, ผลการประเมินครู, ผลการ  
สัมภาษณ์ครู, ผลงานวิจัยของครูและผู้เรียน, Portfolio ของครู  
และผู้เรียน, แผนการสอนที่ส่งเข้าประกวดแผนการสอนดีเด่น  
ตามจุดเน้นของฝ่ายการศึกษาฯ

เครื่องมือเก็บข้อมูล แบบรายงานผลการจัดการเรียนการสอนของครูที่ใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย และกระบวนการเรียนการสอนตามจุดเน้นของฝ่ายการศึกษาฯ

### ตัวชี้วัดที่ 5 ร้อยละของครูที่จัดการเรียนการสอนในระดับคุณภาพดีขึ้นไป

ความหมายของตัวชี้วัด การจัดการเรียนการสอนในระดับคุณภาพดี พิจารณาจาก

- 1) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2) มีการบูรณาการคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมพระวรสาร  
ในเนื้อหาวิชาทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้

- 3) จัดการเรียนรู้ให้เกิดแก่ผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ และ คุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 4) มีกระบวนการเรียนการสอนโดยใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย และกระบวนการเรียนรู้ตามจุดเน้นของ ฝ่ายการศึกษา
- 5) มีการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และคิดอย่างมีวิจารณญาณ ของผู้เรียน
- 6) มีการใช้แหล่งเรียนรู้ และสื่อที่หลากหลาย โดยเฉพาะ ICT
- 7) ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง
- 8) มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการช่วยเหลือแบ่งปันซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม
- 9) มีการประเมินผู้เรียนตามสภาพจริง
- 10) มีการนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียนโดยการ ทำวิจัยในชั้นเรียน

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูให้อยู่ในระดับคุณภาพดี

หน่วยที่วัด

ร้อยละ

ข้อมูลพื้นฐาน

เป้าหมาย

ร้อยละ 80

สูตรการคำนวณ

จำนวนครูที่จัดการเรียนการสอนในระดับคุณภาพดี  $\times 100 \div$   
จำนวนครูทั้งหมด

น้ำหนักคะแนน

3.00

เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

- |         |  |
|---------|--|
| ระดับ 1 | ร้อยละ 65 ของจำนวนครูที่จัดการเรียนการสอนในระดับคุณภาพดี |
| ระดับ 2 | ร้อยละ 70 ของจำนวนครูที่จัดการเรียนการสอนในระดับคุณภาพดี |
| ระดับ 3 | ร้อยละ 75 ของจำนวนครูที่จัดการเรียนการสอนในระดับคุณภาพดี |
| ระดับ 4 | ร้อยละ 80 ของจำนวนครูที่จัดการเรียนการสอนในระดับคุณภาพดี |
| ระดับ 5 | ร้อยละ 85 ของจำนวนครูที่จัดการเรียนการสอนในระดับคุณภาพดี |

ความถี่ในการเก็บข้อมูล ภาคเรียนละ 1 ครั้ง

ผู้รับผิดชอบหลัก

ฝ่ายวิชาการ

ผู้สนับสนุน	ฝ่ายจิตตภาบาล ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	กลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระ
แหล่งข้อมูล	รายงานการนิเทศการเรียนการสอนของคุณ แผนการเรียนรู้ของคุณในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ รายงานการทำวิจัยในชั้นเรียนของคุณ
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบรายงานผลการจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ

### ตัวชี้วัดที่ 6 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของโรงเรียนอยู่ในระดับคุณภาพดีขึ้นไป

ความหมายของตัวชี้วัด การประเมินคุณภาพภายใน หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ ติดตาม ตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนจากภายในโดยบุคลากรของโรงเรียน โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของโรงเรียน ว่ามีคุณภาพตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบระดับคุณภาพของการจัดการศึกษาของโรงเรียน

หน่วยที่วัด ระดับคุณภาพ

ข้อมูลพื้นฐาน

เป้าหมาย ระดับคุณภาพดีขึ้นไป

น้ำหนักคะแนน 2.00

เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

- ระดับ 1 ผลการประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียนอยู่ในระดับคุณภาพต้องปรับปรุง  
( ค่าเฉลี่ยของระดับคุณภาพตัวบ่งชี้รวมอยู่ระหว่าง 1.00 – 1.49)
- ระดับ 2 ผลการประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียนอยู่ในระดับคุณภาพควรปรับปรุง  
( ค่าเฉลี่ยของระดับคุณภาพตัวบ่งชี้รวมอยู่ระหว่าง 1.50 – 2.49)
- ระดับ 3 ผลการประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียนอยู่ในระดับคุณภาพพอใช้  
( ค่าเฉลี่ยของระดับคุณภาพตัวบ่งชี้รวมอยู่ระหว่าง 2.50 – 3.49)
- ระดับ 4 ผลการประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียนอยู่ในระดับคุณภาพดี  
( ค่าเฉลี่ยของระดับคุณภาพตัวบ่งชี้รวมอยู่ระหว่าง 3.50 – 4.49)
- ระดับ 5 ผลการประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียนอยู่ในระดับคุณภาพดีมาก  
( ค่าเฉลี่ยของระดับคุณภาพตัวบ่งชี้รวมอยู่ระหว่าง 4.50 – 5.00)

ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ภาคเรียนละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายจิตตาศึกษา ฝ่ายกิจการนักเรียน
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	งานมาตรฐานคุณภาพการศึกษา
แหล่งข้อมูล	เอกสารตามมาตรฐานการศึกษา, การจัดการเรียนการสอนในรายวิชาต่างๆ, แผนการเรียนรู้ของครู, บันทึกการใช้ห้องสมุด และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ, ผลการสัมมนาครู และผู้เรียน, Portfolio ของครู และผู้เรียน, สมุดงานของผู้เรียน และผลงานและชิ้นงานของผู้เรียน, ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบรายงานผลการประเมินคุณภาพภายใน

**ตัวชี้วัดที่ 7** ร้อยละครู ผู้ปกครอง ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความพึงพอใจต่อคุณภาพมาตรฐาน การศึกษาของโรงเรียนในระดับคุณภาพดีขึ้นไป

ความหมายของตัวชี้วัด คุณภาพมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจของโรงเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษาของโรงเรียน

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้บริหารของฝ่ายการศึกษา

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบระดับความพึงพอใจของครู ผู้ปกครอง ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

หน่วยที่วัด ร้อยละ

ข้อมูลพื้นฐาน

เป้าหมาย ร้อยละ 80

สูตรการคำนวณ จำนวนครู ผู้ปกครอง ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่มีความพึงพอใจต่อคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในระดับคุณภาพดีขึ้นไป  $\times 100 \div$  จำนวนครู ผู้ปกครอง ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด

น้ำหนักคะแนน 3.00

### เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

ระดับ 1 ร้อยละ 65 ของจำนวนครู ผู้ปกครอง ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่มีความพึงพอใจต่อคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในระดับคุณภาพดีขึ้นไป

ระดับ 2 ร้อยละ 70 ของจำนวนครู ผู้ปกครอง ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่มีความพึงพอใจต่อคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในระดับคุณภาพดีขึ้นไป

ระดับ 3 ร้อยละ 75 ของจำนวนครู ผู้ปกครอง ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่มีความพึงพอใจต่อคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในระดับคุณภาพดีขึ้นไป

ระดับ 4 ร้อยละ 80 ของจำนวนครู ผู้ปกครอง ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความพึงพอใจต่อคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในระดับคุณภาพดีขึ้นไป

ระดับ 5 ร้อยละ 85 ของจำนวนครู ผู้ปกครอง ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่มีความพึงพอใจต่อคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในระดับคุณภาพดีขึ้นไป

ความถี่ในการเก็บข้อมูล ภาคเรียนละ 1 ครั้ง

ผู้รับผิดชอบหลัก ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

ผู้สนับสนุน ฝ่ายวิชาการ

หน่วยงานที่เก็บข้อมูล งานมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

แหล่งข้อมูล รายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน, ความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อผลการเรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

เครื่องมือเก็บข้อมูล แบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจของคุณครู ผู้ปกครอง ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ต่อคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

### มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพในระดับคุณภาพดีขึ้นไป

ความหมายของตัวชี้วัด มาตรฐานวิชาชีพตามที่กำหนดไว้ในพ.ร.บ.สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2548 ประกอบด้วย มาตรฐานด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และ มาตรฐานการปฏิบัติตน

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบจำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่มีความรู้



	ความสามารถและประสบการณ์วิชาชีพ สามารถปฏิบัติงาน และปฏิบัติตนได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในทุกด้าน
หน่วยที่วัด	ร้อยละ
ข้อมูลพื้นฐาน	
เป้าหมาย	ร้อยละ 90
สูตรการคำนวณ	จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพในระดับคุณภาพดีขึ้นไป $\times 100 \div$ จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนทั้งหมด
น้ำหนักคะแนน	3.00
เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ	
ระดับ 1	ร้อยละ 75 ของจำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพในระดับคุณภาพดีขึ้นไป
ระดับ 2	ร้อยละ 80 ของจำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพในระดับคุณภาพดีขึ้นไป
ระดับ 3	ร้อยละ 85 ของจำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพในระดับคุณภาพดีขึ้นไป
ระดับ 4	ร้อยละ 90 ของจำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพในระดับคุณภาพดีขึ้นไป
ระดับ 5	ร้อยละ 95 ของจำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพในระดับคุณภาพดีขึ้นไป
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายจิตตาศาสนา
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	งานบุคลากร ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
แหล่งข้อมูล	รายงานการนิเทศการเรียนการสอนของครู แผนการเรียนรู้ของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ผลงานด้านวิชาการของครู เช่น งานวิจัยในชั้นเรียน, การสร้างสื่อ ICT และนวัตกรรมการเรียนรู้ต่างๆ, Portfolio ของครู,

เครื่องมือเก็บข้อมูล      แฟ้มประวัติครูของฝ่ายบุคลากร  
 แบบประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานวิชาชีพครู  
 ( ประเมินโดยตัวครู หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน )

**ตัวชี้วัดที่ 2** ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่เป็นครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูดีเด่น ได้รับรางวัลด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านการจัดการเรียนการสอน หรือ มีผลงานทางวิชาการเผยแพร่

ความหมายของตัวชี้วัด      ครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูดีเด่น หมายถึง ครูที่ผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์การสรรหาครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูดีเด่น ในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความประพฤติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาในรูปแบบต่างๆ ที่กำหนดขึ้นของหน่วยงานทางการศึกษา

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด      เพื่อทราบจำนวนของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานวิชาชีพครูทั้งด้านคุณธรรม ความรู้ และการปฏิบัติตน และปฏิบัติงาน

หน่วยที่วัด      ร้อยละ

ข้อมูลพื้นฐาน

เป้าหมาย      เพิ่มขึ้นร้อยละ 10

สูตรการคำนวณ      จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่เป็นครูต้นแบบ ครูดีเด่น ได้รับรางวัลด้านความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ด้านการจัดการเรียนการสอน หรือมีผลงานทางวิชาการเผยแพร่ที่เพิ่มขึ้น  $\times 100 \div$  จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่เป็นครูต้นแบบ ครูดีเด่น  $\times$  ในปีที่ผ่านมา

น้ำหนักคะแนน      2.00

เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

ระดับ 1      จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่เป็นครูต้นแบบ ครูดีเด่น  $\times$  เพิ่มขึ้นร้อยละ 4

ระดับ 2      จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่เป็นครูต้นแบบ ครูดีเด่น  $\times$  เพิ่มขึ้นร้อยละ 6

- ระดับ 3 จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่เป็นครูต้นแบบ ครูดีเด่นฯ  
เพิ่มขึ้นร้อยละ 8
- ระดับ 4 จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่เป็นครูต้นแบบ ครูดีเด่นฯ  
เพิ่มขึ้นร้อยละ 10
- ระดับ 5 จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่เป็นครูต้นแบบ ครูดีเด่นฯ  
เพิ่มขึ้นร้อยละ 12

ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายวิชาการ
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	งานพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ
แหล่งข้อมูล	Portfolio ของครู, แฟ้มประวัติครูของฝ่ายบุคลากร, รายการ รางวัลที่ครูได้รับ, รายการผลงานทางวิชาการของครู
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากรของโรงเรียน แบบสำรวจผลงานทางวิชาการของครู

**ตัวชี้วัดที่ 3** ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่มีความพึงพอใจใน  
การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีขึ้นไป

ความหมายของตัวชี้วัด ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ด้าน คือ

- 1) ด้านปัจจัยเชิงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การได้รับความยอมรับ  
นับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และ ความก้าวหน้า
- 2) ด้านปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายและการบริหารของโรงเรียน  
การบังคับบัญชาและการนิเทศงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ที่ถูกต้อง  
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน  
และบรรยากาศในการทำงาน

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบจำนวนของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่มี  
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนางาน  
ด้านบุคลากรของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

หน่วยที่วัด ร้อยละ

ข้อมูลปีฐาน

เป้าหมาย	ร้อยละ 80
สูตรการคำนวณ	จำนวน ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับดีขึ้นไป X 100 ÷ จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนทั้งหมด
น้ำหนักคะแนน	2.00
เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ	
ระดับ 1	ร้อยละ 65 ของจำนวน ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับดีขึ้นไป
ระดับ 2	ร้อยละ 70 ของจำนวน ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับดีขึ้นไป
ระดับ 3	ร้อยละ 75 ของจำนวน ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับดีขึ้นไป
ระดับ 4	ร้อยละ 80 ของจำนวน ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับดีขึ้นไป
ระดับ 5	ร้อยละ 85 ของจำนวน ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับดีขึ้นไป
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายธุรการ
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	งานบุคลากร ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
แหล่งข้อมูล	แฟ้มผลงานครู, ทะเบียนประวัติครู, แบบบันทึกเวลาทำงาน ผลการสัมภาษณ์ครู
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

**ตัวชี้วัดที่ 4** จำนวนวันในการรับการอบรม สัมมนา ประชุมปฏิบัติการ ศึกษาดูงานทางด้านวิชาชีพของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียน ต่อคน ต่อปี

ความหมายของตัวชี้วัด การรับการอบรม สัมมนา ประชุมปฏิบัติการ ศึกษาดูงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนประสบการณ์วิชาชีพ การพัฒนาตนเองในด้าน

การจัดการเรียนการสอน และ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นต่อการ  
พัฒนางาน เพื่อพัฒนาสู่มาตรฐานวิชาชีพครู  
วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบปริมาณและคุณภาพของการพัฒนาประสบการณ์วิชาชีพ  
ของบุคลากรของโรงเรียนโดยการเข้ารับการอบรม สัมมนา การศึกษา  
ดูงานทางด้านวิชาชีพ ทั้งที่โรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ และ บุคลากร  
ดำเนินการด้วยตนเอง

หน่วยที่วัด	จำนวนวัน
ข้อมูลปีฐาน	
เป้าหมาย	10 วัน ต่อคน ต่อปี
น้ำหนักคะแนน	2.00
เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ	
ระดับ 1	จำนวนวันในการอบรมฯ 7 วัน ต่อคน ต่อปี
ระดับ 2	จำนวนวันในการอบรมฯ 8 วัน ต่อคน ต่อปี
ระดับ 3	จำนวนวันในการอบรมฯ 9 วัน ต่อคน ต่อปี
ระดับ 4	จำนวนวันในการอบรมฯ 10 วัน ต่อคน ต่อปี
ระดับ 5	จำนวนวันในการอบรมฯ 11 วัน ต่อคน ต่อปี
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายวิชาการ
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	งานบุคลากร ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
แหล่งข้อมูล	แฟ้มผลงานครู, ทะเบียนประวัติครู, บันทึกการมีส่วนร่วมใน กิจกรรมการพัฒนาครู, หลักฐานการฝึกอบรมและความก้าวหน้า หน้าของครูในการพัฒนาวิชาชีพ
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของโรงเรียน

**ตัวชี้วัดที่ 5** ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่นำความรู้ที่ได้จากการอบรม  
สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน มาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น  
ความหมายของตัวชี้วัด การพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยการนำความรู้ที่ได้รับ  
จากการเข้าร่วมสัมมนา อบรม ประชุม ศึกษาดูงานมาใช้ในการ

## ปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบจำนวนของผู้ที่นำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม สัมมนา  
ประชุมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน มาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ  
มากขึ้น

หน่วยที่วัด ร้อยละ

ข้อมูลพื้นฐาน

เป้าหมาย ร้อยละ 90

สูตรในการคำนวณ จำนวน ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่นำความรู้ที่ได้รับจากการ  
อบรม ฯ มาพัฒนางาน  $\times 100 \div$  จำนวนผู้บริหาร ครู และ  
บุคลากรของโรงเรียนทั้งหมด

น้ำหนักคะแนน 3.00

เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

- ระดับ 1 ร้อยละ 70 ของจำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่นำความรู้ที่ได้  
จากการอบรมฯ มาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ระดับ 2 ร้อยละ 75 ของจำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่นำความรู้ที่ได้  
จากการอบรมฯ มาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ระดับ 3 ร้อยละ 80 ของจำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่นำความรู้ที่ได้  
จากการอบรมฯ มาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ระดับ 4 ร้อยละ 85 ของจำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่นำความรู้ที่ได้  
จากการอบรมฯ มาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ระดับ 5 ร้อยละ 90 ของจำนวน ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่นำความรู้ที่ได้  
จากการอบรมฯ มาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความถี่ในการเก็บข้อมูล ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง

ผู้รับผิดชอบหลัก ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

ผู้สนับสนุน ฝ่ายวิชาการ

หน่วยงานที่เก็บข้อมูล งานบุคลากร ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

แหล่งข้อมูล แฟ้มผลงานครู, ทะเบียนประวัติครู, บันทึกการมีส่วนร่วมใน

กิจกรรมการพัฒนาครู

เครื่องมือเก็บข้อมูล แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของโรงเรียน

**ตัวชี้วัดที่ 6** ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถด้านวิชาชีพ

ความหมายของตัวชี้วัด การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นจากวุฒิทางการศึกษาเดิมในสาขาที่เหมาะสมกับความต้องการจำเป็นของโรงเรียนและของบุคลากร  
วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบจำนวนผู้ที่ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และสาขาวิชาที่ศึกษา  
เพื่อใช้ในการวางแผนงานการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

หน่วยที่วัด

ร้อยละ

ข้อมูลปีฐาน

เป้าหมาย

เพิ่มขึ้นร้อยละ 10

สูตรในการคำนวณ

จำนวนของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ศึกษาต่อ  
ที่เพิ่มขึ้น X 100 ÷ จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของ  
โรงเรียนที่ศึกษาต่อในปีที่ผ่านมา

น้ำหนักคะแนน

2.00

เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

- ระดับ 1 จำนวนของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น  
เพิ่มขึ้นร้อยละ 4
- ระดับ 2 จำนวนของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น  
เพิ่มขึ้นร้อยละ 6
- ระดับ 3 จำนวนของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น  
เพิ่มขึ้นร้อยละ 8
- ระดับ 4 จำนวนของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น  
เพิ่มขึ้นร้อยละ 8
- ระดับ 5 จำนวนของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น  
เพิ่มขึ้นร้อยละ 10

ความถี่ในการเก็บข้อมูล

ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง

ผู้รับผิดชอบหลัก

ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

ผู้สนับสนุน

ฝ่ายวิชาการ

หน่วยงานที่เก็บข้อมูล

งานบุคลากร ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

แหล่งข้อมูล

แฟ้มผลงานครู, ทะเบียนประวัติครู

เครื่องมือเก็บข้อมูล

แบบรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของโรงเรียน

**ตัวชี้วัดที่ 7** ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ในการพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

ความหมายของตัวชี้วัด ระบบการจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการสรรหาความรู้ ถ่ายทอด แบ่งปันไปยังบุคลากรกลุ่มเป้าหมายอย่างถูกต้องเหมาะสม และต่อเนื่อง จนเกิดเป็นชุมชนนักปฏิบัติขึ้นภายในองค์การ

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบจำนวนของบุคลากรในโรงเรียนที่ใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาเพื่อนร่วมงาน

หน่วยที่วัด

ร้อยละ

ข้อมูลพื้นฐาน

เป้าหมาย

ร้อยละ 80

สูตรในการคำนวณ

จำนวนของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน X 100 ÷ จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนทั้งหมด

น้ำหนักคะแนน

3.00

เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

ระดับ 1 ร้อยละ 65 ของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

ระดับ 2 ร้อยละ 70 ของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

ระดับ 3 ร้อยละ 75 ของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

ระดับ 4 ร้อยละ 80 ของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

ระดับ 5 ร้อยละ 85 ของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ใช้ระบบการจัดการความรู้



ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน	
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายวิชาการ
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	งานบุคลากร ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
แหล่งข้อมูล	ผลการสัมภาษณ์ครู, เอกสารแผนงานและรายงานผลการดำเนินงานโครงการการจัดการความรู้ในโรงเรียน
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบสำรวจครูและบุคลากรของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการจัดการความรู้ของโรงเรียน, แบบรายงานผลการจัดการความรู้ของโรงเรียน

### ตัวชี้วัดที่ 8

ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของโรงเรียน

ความหมายของตัวชี้วัด ความสำเร็จของการจัดการความรู้พิจารณาจากกระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย การระบุนความรู้ การคัดเลือก การรวบรวม การจัดระบบจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน การกำหนดแนววิधिปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของโรงเรียน

หน่วยที่วัด ระดับความสำเร็จ

ข้อมูลพื้นฐาน

เป้าหมาย ระดับ 4 (ดี)

น้ำหนักคะแนน 2.00

เกณฑ์การพิจารณาระดับความสำเร็จ

1. มีการจัดทำแผนงานการจัดการความรู้ในโรงเรียน
2. มีการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด วิธิการ และกระบวนการจัดการความรู้แก่บุคลากรของโรงเรียน
3. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของโรงเรียน

4. มีการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยจัดกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน
5. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
6. มีการพัฒนาระบบจัดเก็บความรู้ขององค์กรเพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลและความรู้ต่างๆได้สะดวก รวดเร็ว
7. มีการจัดทำ blog ของบุคลากรแต่ละคนเพื่อเผยแพร่ความรู้
8. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร
9. มีการจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการความรู้ในโรงเรียน (Knowledge Management Center)

#### เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

ระดับ 1 ( ต้องปรับปรุง )	มีตามเกณฑ์ 1 - 2 ข้อ
ระดับ 2 ( ควรปรับปรุง )	มีตามเกณฑ์ 3 - 4 ข้อ
ระดับ 3 ( พอใช้ )	มีตามเกณฑ์ 5 - 6 ข้อ
ระดับ 4 ( ดี )	มีตามเกณฑ์ 7 - 8 ข้อ
ระดับ 5 ( ดีมาก )	มีครบตามเกณฑ์ทั้ง 9 ข้อ
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	321-325ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายวิชาการ
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	งานบริหาร ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
แหล่งข้อมูล	รายงานการประชุมการจัดการความรู้ของโรงเรียน, การประชุมกลุ่มย่อยเกี่ยวกับการจัดการความรู้, การจัดทำ blog ความรู้ของบุคลากร, การจัดเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มที่สนใจ
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบสำรวจครูและบุคลากรของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการจัดการความรู้ของโรงเรียน และแบบรายงานผลการจัดการความรู้ของโรงเรียน

### ตัวชี้วัดที่ 9 ร้อยละของครูที่ใช้ ICT ในการจัดการเรียนการสอน

ความหมายของตัวชี้วัด การใช้ ICT ในการจัดการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการผลิตและการใช้สื่อที่อาศัยเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ การติดต่อสื่อสาร การรวบรวม และการนำข้อมูลที่มีประมวลผลแล้วมาใช้ในการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบจำนวนของครูที่ใช้และผลิตสื่อ ICT ในการเรียนการสอน

หน่วยที่วัด ร้อยละ

ข้อมูลพื้นฐาน

เป้าหมาย ร้อยละ 70

สูตรในการคำนวณ  $\text{จำนวนของครูที่ใช้และผลิตสื่อ ICT ในการจัดการเรียนการสอน} \times 100$   
 $\div \text{จำนวนครูของโรงเรียนทั้งหมด}$

น้ำหนักคะแนน 2.00

เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

ระดับ 1 ร้อยละ 55 ของครูที่ใช้และผลิตสื่อ ICT ในการจัดการเรียนการสอน

ระดับ 2 ร้อยละ 60 ของครูที่ใช้และผลิตสื่อ ICT ในการจัดการเรียนการสอน

ระดับ 3 ร้อยละ 65 ของครูที่ใช้และผลิตสื่อ ICT ในการจัดการเรียนการสอน

ระดับ 4 ร้อยละ 70 ของครูที่ใช้และผลิตสื่อ ICT ในการจัดการเรียนการสอน

ระดับ 5 ร้อยละ 75 ของครูที่ใช้และผลิตสื่อ ICT ในการจัดการเรียนการสอน

ความถี่ในการเก็บข้อมูล ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง

ผู้รับผิดชอบหลัก ฝ่ายวิชาการ

ผู้สนับสนุน ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

หน่วยงานที่เก็บข้อมูล งานพัฒนาการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ, กลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม

แหล่งข้อมูล รายงานการนิเทศการสอนของครู, แผนการเรียนรู้ของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ, ผลงาน / สื่อ ICT ที่ครูผลิตขึ้น, ผลการประเมินครู, ผลการสัมภาษณ์ครูและผู้เรียน, บันทึกการใช้ ICT ในการจัดการเรียนการสอน

เครื่องมือเก็บข้อมูล แบบสำรวจครูที่ใช้ ICT ในการจัดการเรียนการสอน

**ตัวชี้วัดที่ 10** อัตราการเพิ่มขึ้นของการใช้ ICT ในการบริหารจัดการ การจัดการความรู้ และการจัดการเรียนการสอน

ความหมายของตัวชี้วัด การใช้ ICT ในการบริหารจัดการ การจัดการความรู้ และการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการผลิต การใช้ และการเชื่อมโยง ข้อมูลที่อาศัยเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ การติดต่อสื่อสาร การรวบรวม และการนำข้อมูลที่มีประมวผลแล้วมาใช้ในการ บริหารงาน การจัดการความรู้ และ การจัดการเรียนการสอน

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบอัตราการใช้ ICT ของบุคลากรของโรงเรียน ทั้งในการ บริหารจัดการ การจัดการความรู้ และการจัดการเรียนการสอน

หน่วยที่วัด ร้อยละ

ข้อมูลปีฐาน

เป้าหมาย ร้อยละ 50

สูตรในการคำนวณ อัตราการเพิ่มขึ้นของการใช้ICT ในการบริหารงาน การจัดการความรู้ และการจัดการเรียนการสอน  $\times 100 \div$  อัตราการใช้ ICT ในการ บริหารงาน การจัดการความรู้ และการจัดการเรียนการสอนในปีที่ผ่านมา

น้ำหนักคะแนน 2.00

เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

ระดับ 1 การใช้ ICT ในการบริหารจัดการ การจัดการความรู้ และการจัดการเรียนการ สอนเพิ่มขึ้นร้อยละ 35

ระดับ 2 การใช้ ICT ในการบริหารจัดการ การจัดการความรู้ และการจัดการเรียนการ สอนเพิ่มขึ้นร้อยละ 40

ระดับ 3 การใช้ ICT ในการบริหารจัดการ การจัดการความรู้ และการจัดการเรียนการ สอนเพิ่มขึ้นร้อยละ 45

ระดับ 4 การใช้ ICT ในการบริหารจัดการ การจัดการความรู้ และการจัดการเรียนการ สอนเพิ่มขึ้นร้อยละ 50

ระดับ 5 การใช้ ICT ในการบริหารจัดการ การจัดการความรู้ และการจัดการเรียนการ สอนเพิ่มขึ้นร้อยละ 55

ความถี่ในการเก็บข้อมูล ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง

ผู้รับผิดชอบหลัก ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

ผู้สนับสนุน	ฝ่ายวิชาการ
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	งานศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
แหล่งข้อมูล	รายงานผลการดำเนินงานของศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ รายงานการนิเทศการสอนของครู, แผนการเรียนรู้ของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ, ผลงาน / สื่อ ICT ที่ครูและผู้เรียนผลิตขึ้น, ผลการสัมภาษณ์ครูและผู้เรียน, บันทึกการใช้ ICT ในการจัดการเรียนการสอน, จำนวน blog ความรู้ของโรงเรียน และของบุคลากร
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบสรุปผลการดำเนินงานด้านการใช้ ICT แบบสำรวจครูที่ใช้ ICT ในการจัดการเรียนการสอน

**ตัวชี้วัดที่ 11** ระดับคุณภาพของข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน และการรายงานผลทางการศึกษาผ่านทางระบบ ICT

ความหมายของตัวชี้วัด คุณภาพของข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน และการรายงานผลทางการศึกษา ต้องเป็นข้อมูลที่ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ตรงกับวัตถุประสงค์ของการใช้งาน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานและพัฒนาองค์กรได้

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบระดับคุณภาพของข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน และการรายงานผลทางการศึกษาผ่านทางระบบ ICT

หน่วยที่วัด ระดับคุณภาพ

ข้อมูลปีฐาน

เป้าหมาย ระดับ 5 (ดีมาก)

น้ำหนักคะแนน 2.00

เกณฑ์การพิจารณาระดับคุณภาพ

1. ข้อมูลครบถ้วน
2. ข้อมูลเป็นปัจจุบัน
3. ข้อมูลถูกต้อง
4. ข้อมูลตรงกับวัตถุประสงค์ของการใช้งาน
5. ข้อมูลนำไปใช้ในการพัฒนางานและพัฒนาองค์กรได้

## เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

ระดับ 1 (ต้องปรับปรุง)	มีตามเกณฑ์ 1 ข้อ
ระดับ 2 (ควรปรับปรุง)	มีตามเกณฑ์ 2 ข้อ
ระดับ 3 (พอใช้)	มีตามเกณฑ์ 3 ข้อ
ระดับ 4 (ดี)	มีตามเกณฑ์ 4 ข้อ
ระดับ 5 (ดีมาก)	มีครบตามเกณฑ์ทั้ง 5 ข้อ
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายวิชาการ
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	งานศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
แหล่งข้อมูล	รายงานผลการประเมินคุณภาพภายใน : มาตรฐานด้าน การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร
เครื่องมือเก็บข้อมูล	รายงานผลการดำเนินงานของศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ

## มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร

ตัวชี้วัดที่ 1	จำนวนงบประมาณและทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมอย่างเหมาะสมกับแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน
ความหมายของตัวชี้วัด	แผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน หมายถึง แผนงานหลักที่ฝ่ายการ ศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ กำหนดให้แต่ละโรงเรียนจัดทำ ประกอบ ด้วยแผนงานหลัก 5 แผน ได้แก่ แผนพัฒนาผู้เรียน แผนการเรียนการสอน แผนสนับสนุนการเรียนรู้ แผนบริหารจัดการ และ แผนการปรับปรุงและพัฒนา
วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด	เพื่อทราบถึงจำนวนงบประมาณและทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรร อย่างเหมาะสมตามแผนงานหลักทั้ง 5 แผนของโรงเรียน
หน่วยที่วัด	ร้อยละ
ข้อมูลพื้นฐาน	
เป้าหมาย	เพิ่มขึ้นร้อยละ 10
สูตรในการคำนวณ	จำนวนที่เพิ่มขึ้นของงบประมาณและทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรร อย่างเหมาะสม X 100 ÷ จำนวนงบประมาณที่ได้รับในปีที่ผ่านมา
น้ำหนักคะแนน	3.00

เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

ระดับ 1 จำนวนของงบประมาณและทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรอย่างเหมาะสม  
เพิ่มขึ้นร้อยละ 4

ระดับ 2 จำนวนของงบประมาณและทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรอย่างเหมาะสม  
เพิ่มขึ้นร้อยละ 6

ระดับ 3 จำนวนของงบประมาณและทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรอย่างเหมาะสม  
เพิ่มขึ้นร้อยละ 8

ระดับ 4 จำนวนของงบประมาณและทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรอย่างเหมาะสม  
เพิ่มขึ้นร้อยละ 10

ระดับ 5 จำนวนของงบประมาณและทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรอย่างเหมาะสม  
เพิ่มขึ้นร้อยละ 12

ความถี่ในการเก็บข้อมูล ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง

ผู้รับผิดชอบหลัก ฝ่ายการเงิน

ผู้สนับสนุน ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

หน่วยงานที่เก็บข้อมูล งานการเงิน

แหล่งข้อมูล แผนงาน โครงการ และกิจกรรม ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ  
ประจำปี

เครื่องมือเก็บข้อมูล แบบสรุปการจัดสรรงบประมาณประจำปี

**ตัวชี้วัดที่ 2** ระดับคุณภาพด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ระบบงบประมาณ  
แบบมุ่งเน้นผลงาน

ความหมายของตัวชี้วัด ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หมายถึง การจัดสรร  
งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่โรงเรียนและผู้เรียน โดยให้  
สอดคล้องกับผลลัพธ์ และ ผลผลิตที่กำหนด โดยมุ่งเน้นการวัดผลสำเร็จ  
ของงานและเชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากรให้มีความคล่องตัว  
คุ้มค่า โปร่งใส และตรวจสอบได้

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบระดับคุณภาพของการใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น

ผลงาน

หน่วยที่วัด ระดับคุณภาพ

## ข้อมูลพื้นฐาน

เป้าหมาย ระดับ 5 (ดีมาก)

น้ำหนักคะแนน 2.00

## เกณฑ์การพิจารณาระดับคุณภาพ

1. มีการวางแผนงบประมาณ โดยวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต และโครงสร้างแผนงาน
2. โรงเรียนจัดทำระบบงบประมาณตามแผนงานหลัก 5 แผน คือ แผนพัฒนาผู้เรียน แผนการเรียนการสอน แผนสนับสนุนการเรียนรู้ แผนบริหารจัดการ และ แผนการปรับปรุงและพัฒนา
3. โรงเรียนกำหนดโครงการ และกิจกรรมต่างๆให้ครอบคลุมแผนงานหลักทั้ง 5 แผน
4. มีการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน โดยระบุกิจกรรมและผลผลิตที่เกิดจากกิจกรรมนั้นๆ
5. มีการจัดทำระบบจัดซื้อ จัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส
6. มีระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ
7. มีการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน โดยกำหนดดัชนีวัดที่สำคัญ มีกรอบและโครงสร้างการประเมินผลและการรายงานผลที่ชัดเจน มีข้อมูลที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับ
8. มีการตรวจสอบภายใน โดยมีหน่วยงานรับผิดชอบที่มีอิสระในการดำเนินงานและมีระบบการตรวจสอบทางบัญชีโดยผู้เชี่ยวชาญระบบบัญชีสากล
9. สามารถรายงานผลการดำเนินงาน ผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี โดยแสดงผลผลิต และผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

- |         |                  |                         |
|---------|------------------|-------------------------|
| ระดับ 1 | ( ต้องปรับปรุง ) | มีตามเกณฑ์ 1 - 2 ข้อ    |
| ระดับ 2 | ( ควรปรับปรุง )  | มีตามเกณฑ์ 3 - 4 ข้อ    |
| ระดับ 3 | ( พอใช้ )        | มีตามเกณฑ์ 5 - 6 ข้อ    |
| ระดับ 4 | ( ดี )           | มีตามเกณฑ์ 7 - 8 ข้อ    |
| ระดับ 5 | ( ดีมาก )        | มีครบตามเกณฑ์ทั้ง 9 ข้อ |



ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายการเงิน
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายบริหารทั่วไป
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	งานการเงิน
แหล่งข้อมูล	แผนงาน โครงการ และกิจกรรม ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี , แบบประเมินการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบสรุปการจัดสรรงบประมาณประจำปี และ การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และ กิจกรรม

### ตัวชี้วัดที่ 3 อัตราส่วนระหว่างครู ต่อ นักเรียน

ความหมายของตัวชี้วัด อัตราส่วนระหว่างครู ต่อ นักเรียน หมายถึง จำนวนครูและบุคลากรของโรงเรียนทั้งในครูสายการสอน และครูสายสนับสนุนการสอน ต่อ จำนวนนักเรียนทั้งหมดของโรงเรียน

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบอัตราส่วนระหว่างจำนวนของบุคลากรของโรงเรียนต่อจำนวนผู้เรียนว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เพื่อใช้ในการวางแผนด้านอัตรากำลังคนของโรงเรียน

หน่วยที่วัด อัตราส่วน

ข้อมูลพื้นฐาน

สูตรในการคำนวณ จำนวนครู : จำนวนนักเรียน

เป้าหมาย 1 : 20

น้ำหนักคะแนน 2.00

เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

ระดับ 1 อัตราส่วนระหว่างครู ต่อ นักเรียน เป็น 1 : 35

ระดับ 2 อัตราส่วนระหว่างครู ต่อ นักเรียน เป็น 1 : 30

ระดับ 3 อัตราส่วนระหว่างครู ต่อ นักเรียน เป็น 1 : 25

ระดับ 4 อัตราส่วนระหว่างครู ต่อ นักเรียน เป็น 1 : 20

ระดับ 5 อัตราส่วนระหว่างครู ต่อ นักเรียน เป็น 1 : 15

ความถี่ในการเก็บข้อมูล ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง

ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายวิชาการ
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	งานทะเบียน ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
แหล่งข้อมูล	ทะเบียนนักเรียนและทะเบียนบุคลากรของโรงเรียน
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบสำรวจจำนวนผู้เรียน และบุคลากรของโรงเรียน

#### ตัวชี้วัดที่ 4 อัตราส่วนระหว่างห้องเรียน ต่อ นักเรียน

ความหมายของตัวชี้วัด อัตราส่วนระหว่างห้องเรียน ต่อ นักเรียน หมายถึง จำนวนห้องเรียน  
ที่ควรมี ต่อ จำนวนทั้งหมดของนักเรียนทั้งโรงเรียน

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบอัตราส่วนระหว่างจำนวนห้องเรียน ต่อ จำนวนนักเรียน  
ว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการ  
วางแผนการรับนักเรียน และการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม

หน่วยที่วัด อัตราส่วน

ข้อมูลพื้นฐาน

เป้าหมาย 1 : 40

สูตรในการคำนวณ จำนวนห้องเรียน : จำนวนนักเรียน

น้ำหนักคะแนน 1.00

เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

ระดับ 1 อัตราส่วนระหว่างห้องเรียน ต่อ นักเรียน เป็น 1 : 55

ระดับ 2 อัตราส่วนระหว่างห้องเรียน ต่อ นักเรียน เป็น 1 : 50

ระดับ 3 อัตราส่วนระหว่างห้องเรียน ต่อ นักเรียน เป็น 1 : 45

ระดับ 4 อัตราส่วนระหว่างห้องเรียน ต่อ นักเรียน เป็น 1 : 40

ระดับ 5 อัตราส่วนระหว่างห้องเรียน ต่อ นักเรียน เป็น 1 : 35

ความถี่ในการเก็บข้อมูล ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง

ผู้รับผิดชอบหลัก ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

ผู้สนับสนุน ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายอาคารสถานที่

หน่วยงานที่เก็บข้อมูล งานอาคารสถานที่ ฝ่ายอาคารสถานที่

แหล่งข้อมูล ทะเบียนนักเรียน, จำนวนอาคารเรียนและห้องเรียน

เครื่องมือเก็บข้อมูล แบบสำรวจจำนวนผู้เรียน และอาคารเรียน/ห้องเรียน

<b>ตัวชี้วัดที่ 5</b>	อัตราส่วนระหว่าง คอมพิวเตอร์ ต่อ นักเรียน
ความหมายของตัวชี้วัด	อัตราส่วนระหว่างคอมพิวเตอร์ ต่อ นักเรียน หมายถึง จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ควรมี ต่อ จำนวนนักเรียนที่ใช้คอมพิวเตอร์ในการเรียนในห้องปฏิบัติการ ในแต่ละคาบเรียน
วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด	เพื่อทราบจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ทางโรงเรียนจัดให้กับผู้เรียนแต่ละคนได้ใช้เรียน หรือใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆว่า มีความเพียงพอเหมาะสมมากน้อยเพียงใด
หน่วยที่วัด	อัตราส่วน
ข้อมูลพื้นฐาน	
เป้าหมาย	1 : 1
สูตรในการคำนวณ	จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ : จำนวนนักเรียนที่ใช้คอมพิวเตอร์
น้ำหนักคะแนน	1.00
เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ	
ระดับ 1	อัตราส่วนระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์ : นักเรียนที่ใช้คอมพิวเตอร์ เป็น 1 : 5
ระดับ 2	อัตราส่วนระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์ : นักเรียนที่ใช้คอมพิวเตอร์ เป็น 1 : 4
ระดับ 3	อัตราส่วนระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์ : นักเรียนที่ใช้คอมพิวเตอร์ เป็น 1 : 3
ระดับ 4	อัตราส่วนระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์ : นักเรียนที่ใช้คอมพิวเตอร์ เป็น 1 : 2
ระดับ 5	อัตราส่วนระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์ : นักเรียนที่ใช้คอมพิวเตอร์ เป็น 1 : 1
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายวิชาการ
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	งานศูนย์ข้อมูล และสารสนเทศ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
แหล่งข้อมูล	ทะเบียนนักเรียน, จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบสำรวจจำนวนผู้เรียน และจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์

---

<b>ตัวชี้วัดที่ 6</b>	ร้อยละของผู้เรียนที่ได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
ความหมายของตัวชี้วัด	แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย หมายถึง สถานที่ทุกแห่งภายในโรงเรียนที่สามารถบริหารจัดการให้เกิดการเรียนรู้ต่อผู้เรียน เช่น ห้องสมุด

	สนามกีฬา ห้องปฏิบัติการวิชาต่างๆ สวนสมุนไพร แปลงสาธิต การเกษตร มุมคุณธรรมภายในห้องเรียน และตามอาคารเรียน ป้ายประกาศ บอร์ดความรู้ ฯลฯ
วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด	เพื่อทราบจำนวนของผู้เรียนที่ได้เรียนจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆภายใน โรงเรียน เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาบริเวณโรงเรียน ให้กลายเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ทรงคุณค่าของผู้เรียน
หน่วยที่วัด	ร้อยละ
ข้อมูลปีฐาน	
เป้าหมาย	ร้อยละ 100
สูตรในการคำนวณ	$\frac{\text{จำนวนผู้เรียนที่ได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย} \times 100}{\text{จำนวนผู้เรียนทั้งหมดของโรงเรียน}}$
น้ำหนักคะแนน	2.00
เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ	
ระดับ 1	ร้อยละ 80 ของผู้เรียนที่ได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
ระดับ 2	ร้อยละ 85 ของผู้เรียนที่ได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
ระดับ 3	ร้อยละ 90 ของผู้เรียนที่ได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
ระดับ 4	ร้อยละ 95 ของผู้เรียนที่ได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
ระดับ 5	ร้อยละ 100 ของผู้เรียนที่ได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายอาคารสถานที่
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหารทั่วไป
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	งานอาคารสถานที่ ฝ่ายอาคารสถานที่
แหล่งข้อมูล	รายงานการจัดการเรียนการสอนของครู, แผนการเรียนรู้ การสัมภาษณ์ครู และผู้เรียน , ข้อมูลการใช้สถานที่ของโรงเรียน
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบสำรวจการใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียน

**ตัวชี้วัดที่ 7** ร้อยละของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความพึงพอใจต่อการจัดการ  
ด้านทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ และบรรยากาศของโรงเรียนในระดับดีขึ้น

ความหมายของตัวชี้วัด ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ และบรรยากาศ  
ของโรงเรียน หมายถึง การจัดให้มีอาคารเรียน ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ  
ต่างๆ สนามกีฬา ห้องประชุม สวนสมุนไพร สนามเด็กเล่น โรงอาหาร  
ห้องน้ำ ฯลฯ และจัดทำบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มี  
ความร่มรื่น สวยงาม สะอาด และปลอดภัย

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบระดับความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง และทุกฝ่ายที่มี  
ส่วนเกี่ยวข้อง ต่อทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวก และบรรยากาศของ  
โรงเรียน

หน่วยที่วัด ร้อยละ

ข้อมูลพื้นฐาน

เป้าหมาย ร้อยละ 80

สูตรในการคำนวณ จำนวนผู้เรียน ผู้ปกครอง และทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่มีความพึงพอใจ  
ต่อการจัดการด้านทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ และ  
บรรยากาศของโรงเรียน  $\times 100 \div$  จำนวนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด  
ของโรงเรียน

น้ำหนักคะแนน 2.00

เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

- |         |  |
|---------|--|
| ระดับ 1 | ร้อยละ 65 ของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความพึงพอใจต่อ<br>การจัดการด้านทรัพยากร ฯ ของโรงเรียน |
| ระดับ 2 | ร้อยละ 70 ของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความพึงพอใจต่อ<br>การจัดการด้านทรัพยากร ฯ ของโรงเรียน |
| ระดับ 3 | ร้อยละ 75 ของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความพึงพอใจต่อ<br>การจัดการด้านทรัพยากร ฯ ของโรงเรียน |
| ระดับ 4 | ร้อยละ 80 ของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความพึงพอใจต่อ<br>การจัดการด้านทรัพยากร ฯ ของโรงเรียน |
| ระดับ 5 | ร้อยละ 85 ของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความพึงพอใจต่อ<br>การจัดการด้านทรัพยากร ฯ ของโรงเรียน |

ความถี่ในการเก็บข้อมูล ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง

ผู้รับผิดชอบหลัก ฝ่ายอาคารสถานที่

ผู้สนับสนุน	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายวิชาการ
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	งานอาคารสถานที่ ฝ่ายอาคารสถานที่
แหล่งข้อมูล	ข้อมูลการใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียน, การสัมภาษณ์ครู ผู้ปกครอง และผู้เรียนเกี่ยวกับอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม, แผนการพัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
เครื่องมือเก็บข้อมูล	แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วน เกี่ยวข้องต่อการใช้อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และบรรยากาศของโรงเรียน

**ตัวชี้วัดที่ 8** ระดับความสำเร็จของการให้ความร่วมมือและสนับสนุนของภาคีเครือข่ายต่างๆ  
ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

ความหมายของตัวชี้วัด ภาคีเครือข่าย หมายถึง ทุกภาคส่วนในสังคมที่มีความสำคัญ  
เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ทั้งในส่วนที่ร่วม  
สนับสนุน ส่งเสริมเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ได้แก่ ผู้ปกครองนักเรียน  
ครูโรงเรียนต่างๆในสังกัดฝ่ายการศึกษา สมาชิกในชุมชน นักวิชาการ  
พระสงฆ์ นักบวช ตลอดจนตัวแทนจากภาคส่วนต่างๆในสังคม  
วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบระดับความสำเร็จของการให้ความร่วมมือ สนับสนุนของ  
ภาคีเครือข่ายต่างๆในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

หน่วยที่วัด ระดับความสำเร็จ

ข้อมูลพื้นฐาน

เป้าหมาย ระดับ 5 ( ดีมาก)

น้ำหนักคะแนน 4.00

เกณฑ์การพิจารณาระดับความสำเร็จ

1. มีหน่วยงานรับผิดชอบในการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือ  
กับทุกภาคส่วนในชุมชน และสังคมในการพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจน
2. มีการจัดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆเพื่อส่งเสริมความ  
สัมพันธ์และความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในชุมชน และสังคม
3. มีการจัดระบบผู้ปกครองเครือข่ายในการร่วมมือกันพัฒนาการศึกษา  
ของโรงเรียน

4. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ
5. โรงเรียนมีกิจกรรมการให้บริการแก่ชุมชนอย่างเหมาะสม
6. มีความร่วมมือที่ดีระหว่างโรงเรียนในฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน
7. มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆที่ส่งเสริมความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนในชุมชนและสังคม
8. มีการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนางานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในชุมชนและสังคม

#### เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ

ระดับ 1	(ต้องปรับปรุง)	มีตามเกณฑ์ 1 - 2 ข้อ
ระดับ 2	(ควรปรับปรุง)	มีตามเกณฑ์ 3 - 4 ข้อ
ระดับ 3	(พอใช้)	มีตามเกณฑ์ 5 - 6 ข้อ
ระดับ 4	(ดี)	มีตามเกณฑ์ 7 ข้อ
ระดับ 5	(ดีมาก)	มีครบตามเกณฑ์ทั้ง 8 ข้อ
ความถี่ในการเก็บข้อมูล		ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก		ฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน
ผู้สนับสนุน		ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล		งานสัมพันธ์ชุมชน
แหล่งข้อมูล		แฟ้มกิจกรรมระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ชุมชน, รายงานการประชุมผู้ปกครองเครือข่าย, รายงานการประชุมและการจัดกิจกรรมระหว่างโรงเรียนในฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ
เครื่องมือเก็บข้อมูล		แบบสำรวจและประเมินผลการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายต่างๆในชุมชนและสังคม

**ตัวชี้วัดที่ 9** จำนวนบุคลากรของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชนเพิ่มขึ้น

ความหมายของตัวชี้วัด กิจกรรมระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน คือกิจกรรมที่โรงเรียนทำร่วมกันกับผู้ปกครอง ผู้เรียน พระสงฆ์ นักบวช สมาชิกในชุมชน

	และในสังคม ในการช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างกันและกัน
	วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อทราบจำนวนสมาชิกของโรงเรียนและของชุมชน และสังคมที่เข้าร่วมกิจกรรม ต่างๆระหว่างกัน
หน่วยที่วัด	ร้อยละ
ข้อมูลพื้นฐาน	
เป้าหมาย	เพิ่มขึ้นร้อยละ 20
สูตรในการคำนวณ	จำนวนที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆระหว่างกัน $\times 100 \div$ จำนวนของบุคลากรของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆระหว่างกันในปีที่ผ่านมา
น้ำหนักคะแนน	3.00
เกณฑ์ระดับความสำเร็จ/คุณภาพ	
ระดับ 1	จำนวนของบุคลากรของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆระหว่างกันเพิ่มขึ้นร้อยละ 5
ระดับ 2	จำนวนของบุคลากรของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆระหว่างกันเพิ่มขึ้นร้อยละ 10
ระดับ 3	จำนวนของบุคลากรของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆระหว่างกันเพิ่มขึ้นร้อยละ 15
ระดับ 4	จำนวนของบุคลากรของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆระหว่างกันเพิ่มขึ้นร้อยละ 20
ระดับ 5	จำนวนของบุคลากรของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆระหว่างกันเพิ่มขึ้นร้อยละ 25
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
ผู้รับผิดชอบหลัก	ฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน
ผู้สนับสนุน	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
หน่วยงานที่เก็บข้อมูล	งานสัมพันธ์ชุมชน
แหล่งข้อมูล	แฟ้มกิจกรรมระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ชุมชน, รายงานการประชุมผู้ปกครองเครือข่าย, รายงานการประชุมและการจัดกิจกรรมระหว่างโรงเรียนในฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑล



กรุงเทพฯ  
เครื่องมือเก็บข้อมูล      แบบสำรวจและประเมินผลการจัดกิจกรรมส่งเสริม  
ความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายต่างๆในชุมชนและสังคม

---

### 3.2.7 กลยุทธ์ริเริ่ม

เมื่อจัดทำตัวชี้วัดได้ครอบคลุมตามมิติทั้ง 4 แล้ว นำตัวชี้วัดแต่ละตัวมาจัดทำกลยุทธ์ริเริ่ม ในรูปแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่จะสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยเชื่อมโยงกับระบบการจัดทำงบประมาณประจำปีของโรงเรียน และกำหนดหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบหลัก และหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุน การกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบและสนับสนุนตามตัวชี้วัดขึ้นอยู่กับการแบ่งโครงสร้างงานของแต่ละโรงเรียนเป็นสำคัญ โดยในแต่ละโรงเรียนอาจมีการแบ่งโครงสร้างงานแตกต่างกันไป ในรูปแบบฯที่พัฒนาขึ้นนี้ แบ่งโครงสร้างงานของโรงเรียนเป็น 6 ฝ่าย คือ 1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป 2) ฝ่ายวิชาการ 3) ฝ่ายจิตตาศาสนา 4) ฝ่ายกิจการนักเรียน 5) ฝ่ายธุรการ การเงิน และ 6) ฝ่ายอาคารสถานที่ รายละเอียดของกลยุทธ์ริเริ่มดังปรากฏในตารางที่ 33

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 33 : กลยุทธ์ริเริ่ม (Strategic Initiatives )

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )					
		วิชาการ	จิตอาสา	กิจกรรม	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่	ธุรการ
<b>มิติด้านผู้เรียน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความเป็นผู้มีคุณธรรม</li> </ul> ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่โรงเรียนกำหนดในระดับคุณภาพดีขึ้นไป	จัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนวิชาจริยะ /ศีลธรรม วิชาคำสอน (คริสต์ศาสนา) และหลักสูตรการสอนสันติศึกษาในทุกระดับชั้น โดยมีพระสงฆ์ และนักบวชร่วมให้การศึกษาดอบรม, บูรณาการคุณธรรม และค่านิยมพระวรสารในการเรียนการสอนทุกรายวิชา, จัดกิจกรรมปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์, จัดแหล่งเรียนรู้คุณธรรมภายในโรงเรียน เช่น มุมคุณธรรมในห้องเรียน ป้ายนิเทศหรือข้อความที่ปลูกฝังคุณธรรมทั่วทุกแห่งในโรงเรียน, จัดกิจกรรมพัฒนาและเสริมสร้างทักษะการดำรงชีวิตและการใช้ชีวิตหมุ่คณะ, จัดทำสมุดรณาคารความดี, จัดค่ายธรรมะโดยนำผู้เรียนไปศึกษาและปฏิบัติหลักธรรมของศาสนาที่วัด, จัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นกุลบุตร กุลธิดา, การประกวดมารยาท, การคัดเลือกผู้เรียนที่มีคุณธรรมดีเด่น, การจัดกิจกรรมในวันสำคัญให้ผู้เรียนได้แสดงออกซึ่งความเป็นผู้มีคุณธรรม มีวัฒนธรรม เช่น วันไหว้ครู วันสงกรานต์ วันสำคัญทางศาสนา เป็นต้น	S	O	S		S	

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )					
		วิชาการ	จิตตภิบาล	กิจการ นร.	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่	ธุรการ
ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของผู้เรียนที่ปลอดภัยจากสิ่งเสพติดและอบายมุขทั้งปวง	จัดโครงการโรงเรียนสีขาว, พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อลดความเสี่ยงและขจัดปัญหาต่างๆให้กับผู้เรียน, จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเพศศึกษา สิ่งเสพติด การพนัน ประโยชน์และโทษของการใช้ Internet และเกมคอมพิวเตอร์ การวางตนระหว่างชาย-หญิง การเคารพศักดิ์ศรีของความเป็นหญิง ความเป็นชาย การใช้ชีวิตอย่างฉลาดเรียบง่ายและพอเพียงในสังคมปัจจุบัน และการหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่เป็นอบายมุขทั้งปวง		S	O			
ตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละของผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรมพัฒนา และช่วยเหลือชุมชน และสังคม	จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีส่วนในการช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนโดยรอบโรงเรียน เช่น การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม และสาธารณสมบัติของชุมชน, การช่วยเหลือสังคม เช่น การบริจาคทรัพย์ สิ่งของเพื่อผู้ยากไร้, การเยี่ยมเยียนให้กำลังใจผู้ป่วย คนชรา คนพิการ, การบำเพ็ญตนเป็นประโยชน์ในวันสำคัญต่างๆ เช่น การรณรงค์รักษาสุขภาพอนามัยของชุมชน, การออกค่ายสัมผัสชีวิตชนบท และค่ายอาสาพัฒนาชนบท เป็นต้น		O	S			
ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรมและมีผลงานด้านศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย	ปลูกจิตสำนึกให้ผู้เรียนมีความรัก ห่วงแหนและแสดงออกในการสืบสานศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย เช่น จัดตั้งศูนย์วัฒนธรรมของโรงเรียน จัดกิจกรรมวันอนุรักษ์มรดกไทย วันสำคัญตามประเพณีไทย จัดกิจกรรมเผยแพร่ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น, จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้ประยุกต์และสร้างสรรค์ผลงานที่บ่งบอกถึงเอกลักษณ์ความเป็นไทย, จัดตั้งชมรมนาฏศิลป์ และ ชมรมดนตรีไทย เป็นต้น	S	S	O			

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )					
		วิชาการ	จิตตภิบาล	กิจการ นร.	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่	ธุรการ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง</li> </ul> ตัวชี้วัดที่ 5 ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินทักษะการคิดในระดับคุณภาพ ดีขึ้นไป	จัดการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆที่ส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ในทุกรายวิชา, จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้แสดงออกด้านทักษะการคิด เช่น กิจกรรมในงานวิชาการของโรงเรียน หรือในกิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ	O		S			
ตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงานด้านการวิจัย โครงการงาน รายงาน หรือ ชิ้นงานที่มีคุณภาพดี แสดงถึงความคิดสร้างสรรค์	โครงการเสริมสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้, ส่งเสริมผู้เรียนให้ค้นคว้าหาความรู้และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองโดยการทำวิจัย / โครงการ/ รายงาน หรือ ชิ้นงานที่แสดงถึงความคิดสร้างสรรค์, จัดกิจกรรมในวันวิชาการเพื่อให้ผู้เรียนได้นำเสนอผลงานของตนเองและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน จัดอบรมครูด้านการจัดการเรียนการสอนด้วยกระบวนการวิจัย / โครงการ และนวัตกรรมต่างๆ, จัดกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกลุ่มนิเทศกัลยาณมิตรระหว่างครูที่สอนด้วยกระบวนการวิจัย /โครงการ และนวัตกรรมต่างๆ	O		S	S		
ตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินแฟ้มผลงาน (Portfolio) ในระดับคุณภาพดีขึ้นไป	พัฒนาและปรับปรุงการจัดทำแฟ้มผลงานของผู้เรียน (Portfolio) ในทุกรายวิชา, จัดแสดงแฟ้มผลงานและจัดประกวดแฟ้มผลงานของผู้เรียนในสายชั้นต่างๆ หรือ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ	O		S			

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )					
		วิชาการ	จิตตปัญญา	กิจการ นร.	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่	บุคลากร
ตัวชี้วัดที่ 8 ร้อยละของผู้เรียนที่ค้นคว้า หาคำความรู้จากห้องสมุด และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ	พัฒนาห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เพียงพอและหลากหลาย เช่น จัดห้องเรียนธรรมชาติ ห้องเรียนสีเขียว สวนสมุนไพร สวนเกษตร มุมความรู้ และบรรยากาศการเรียนรู้ภายในโรงเรียน สร้างเครือข่ายเยาวชนรักการอ่าน , โครงการบรรณารักษ์น้อย , กิจกรรมส่งเสริมนิสัยรักการอ่านและการค้นคว้าหาความรู้, ติดตั้งคอมพิวเตอร์ในห้องสมุดให้เพียงพอสำหรับผู้เรียนในการค้นคว้าหาความรู้ทาง Internet	O			S	S	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</li> </ul> ตัวชี้วัดที่ 9 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	จัดโครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้, สนับสนุนส่งเสริมผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ เช่น โครงการเด็กอัจฉริยะ โครงการส่งเสริมผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ โครงการช่วยเหลือผู้เรียนที่เรียนอ่อนให้เรียนทันเพื่อน เป็นต้น	O	S	S	S		
9.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย	จัดโครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย, กิจกรรมพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร, การจัดแสดงผลงานของผู้เรียนในวันสำคัญต่างๆ เช่น วันสุนทรภู่ วันภาษาไทยแห่งชาติ, กิจกรรมหมอบาษา, กิจกรรมค่ายภาษาไทย, การประกวดและแข่งขันต่างๆ เช่น การแต่งคำประพันธ์ ใต้เวที เป็นต้น	O	S	S			

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )					
		วิชาการ	จิตตปัญญา	กิจการ นร.	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่	ธุรการ
9.2 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา	จัดโครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมฯ, การจัดนิทรรศการแสดงผลงานของผู้เรียน, กิจกรรมค่ายวัฒนธรรมไทย, การจัดทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน, กิจกรรมส่งเสริมและฝึกทักษะการวิเคราะห์ข่าว, การฝึกสมาธิและการสวดภาวนาเป็นประจำ, การประกวดและการแข่งขันต่างๆ เช่น การแข่งขันตอบปัญหา การประกวดโครงงาน เป็นต้น	O	S	S			
9.3 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์	จัดโครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์, การส่งเสริมการสอนด้วยกระบวนการวิจัยและโครงงาน, การประกวดโครงงานวิทยาศาสตร์, การจัดนิทรรศการแสดงผลงานของผู้เรียนในวันสำคัญ เช่น สัปดาห์วิทยาศาสตร์, การจัดค่ายอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม, การทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน, การจัดแหล่งเรียนรู้ด้วยห้องเรียนธรรมชาติ เช่น ห้องเรียนสีเขียว ห้องเรียนอนุรักษ์พลังงาน สวนสมุนไพร สวนเกษตร เป็นต้น	O	S	S			
9.4 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์	จัดโครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์, การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านคณิตศาสตร์ของผู้เรียน เช่น การสอนจินตคณิต, การสอนคณิตคิดเร็ว, การจัดค่ายคณิตศาสตร์, การบูรณาการคณิตศาสตร์กับการดำเนินชีวิตประจำวัน, การแข่งขันทักษะ และความสามารถด้านคณิตศาสตร์ของผู้เรียน เป็นต้น	O	S	S			

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )					
		วิชาการ	จิตตภาบาล	กิจการ นร.	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่	ธุรการ
9.5 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ	จัดโครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางด้านศิลปะ, การส่งเสริมความสามารถพิเศษด้านศิลปะ ดนตรี และนาฏศิลป์ เช่น จัดตั้งวงดนตรีไทย / วงดนตรีสากล/ วงโยธวาทิตของโรงเรียน ชมรมนาฏศิลป์ ชมรมวาดภาพ เป็นต้น จัดประกวด แข่งขัน และสนับสนุนให้ผู้เรียนได้แสดงผลงานด้านศิลปะในวันสำคัญต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	O	S	S			
9.6 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษา พลศึกษา	จัดโครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางด้านพลศึกษา, การส่งเสริมความสามารถพิเศษด้านกีฬา เช่น จัดตั้งชมรมกีฬาประเภทต่างๆ เป็นต้น จัดแข่งขัน และสนับสนุนให้ผู้เรียนได้แสดงผลงานในวันสำคัญต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน , จัดวันกีฬาสีของโรงเรียน, โครงการส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของผู้เรียน เป็นต้น	O	S	S			
9.7 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ การงานอาชีพ และเทคโนโลยี	จัดโครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางการงานอาชีพและเทคโนโลยี, การส่งเสริมความสามารถพิเศษด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และงานฝีมือ การจัดตั้งชมรมต่างๆ เช่น ชมรมงานประดิษฐ์ ชมรมถ่ายภาพ ชมรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น การประกวด แข่งขัน ทักษะด้านฝีมือต่างๆ เช่น การร้อยมาลัย การแกะสลัก การจักสาน การสนับสนุนให้ผู้เรียนได้แสดงผลงานในวันสำคัญต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เป็นต้น	O	S	S			

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )					
		วิชาการ	จิตตภิบาล	กิจการ นร.	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่	ธุรการ
9.8 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ	จัดโครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ, กิจกรรมพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร, การแสดงผลงานของผู้เรียน เช่น การแสดงละคร การเต้นและร้องเพลง, กิจกรรมค่ายภาษาต่างประเทศทั้งในประเทศและต่างประเทศ, การประกวดและการแข่งขันทักษะด้านภาษา เช่น การเขียนเรียงความ การกล่าวสุนทรพจน์ การตอบปัญหาภาษาต่างประเทศ การทดสอบความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ เป็นต้น	O	S	S			
ตัวชี้วัดที่ 10 คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (NT) ของ ร.ร. สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของเขตพื้นที่การศึกษา	จัดโครงการปรับพื้นฐานเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน โดยจัดเป็นกลุ่มตามระดับผลการเรียน เช่น กลุ่มอัจฉริยะ กลุ่มความสามารถพิเศษ กลุ่มเรียนซ้ำ เป็นต้น	O		S	S		



ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )					
		วิชาการ	จิตตปัญญา	กิจการ นร.	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่	ธุรการ
ตัวชี้วัดที่ 11 คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ของ ร.ร. สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของเขตการศึกษา	จัดโครงการปรับพื้นฐานเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน โดยจัดเป็นกลุ่มตามระดับผลการเรียน เช่น กลุ่มอัจฉริยะ กลุ่มความสามารถพิเศษ กลุ่มเรียนช้า เป็นต้น	O		S	S		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ</li> </ul> ตัวชี้วัดที่ 12 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรู้ และทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ	โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้เรียนด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ, จัดให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนภาษาต่างประเทศมากขึ้นทั้งที่เป็นวิชาบังคับในหลักสูตร และวิชาเลือก หรือการเรียนในกิจกรรมชมรมต่างๆ เช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาฝรั่งเศส เป็นต้น	O		S			
12.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงานที่แสดงถึงความรู้ความสามารถ และทักษะด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ ในระดับคุณภาพดี	โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านภาษาต่างประเทศ, การจัดให้ผู้เรียนเลือกเรียนภาษาต่างประเทศที่สนใจได้มากกว่า 2 ภาษา, การจัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร, การจัดการเรียนภาษาต่างประเทศแบบเข้มข้น ( Intensive courses), การจัดการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศโดยเจ้าของภาษา (Native speakers)	O		S			

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )					
		วิชาการ	จิตอาสา	กิจการ นร.	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่	ธุรการ
12.2 ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน การประกวด การทดสอบความรู้ ความสามารถ และทักษะ ภาษาต่างประเทศ	การจัดประกวด แข่งขันทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ เช่น การประกวดสุนทรพจน์ การแข่งขันเขียนเรียงความ เขียนเรื่องสั้น เขียนคำศัพท์ การคัดลายมือ การแข่งขันตอบปัญหาภาษาต่างประเทศ การได้วาที และการจัดให้ผู้เรียนได้เข้าร่วมการทดสอบความรู้ด้านภาษาต่างประเทศกับหน่วยงานภายนอกอย่างสม่ำเสมอ เช่น การทดสอบภาษาอังกฤษของ Cambridge, การสนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้สอบชิงทุนเพื่อไปศึกษาต่อในต่างประเทศกับหน่วยงานต่างๆ เช่น ทุน AFS เป็นต้น	O		S			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร</li> </ul> ตัวชี้วัดที่ 13 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรู้ และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้เรียนด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	O		S			

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )					
		วิชาการ	จิตตภิบาล	กิจการ นร.	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่	ธุรการ
13.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงาน ชิ้นงานที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ และทักษะด้าน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับคุณภาพดี	โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้เรียนด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้, ส่งเสริมการสร้างและนำเสนอผลงานโดยการประยุกต์ใช้ ICT	O		S			
13.2 ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน ประกวด การทดสอบความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้เรียนด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้, จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเข้าร่วมแข่งขัน ประกวด และทดสอบความรู้โดยการประยุกต์ใช้ ICT	O		S			
<b>มิติด้านกระบวนการภายใน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การบริหารโดยหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน</li> </ul>							

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )					
		วิชาการ	จิตตภิบาล	กิจการ นร.	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่	ธุรการ
ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จของการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	โครงการพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการที่ดีโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา, การจัดโครงสร้างการบริหารและระบบบริหารงานในฝ่ายต่างๆให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม และมีการตรวจสอบ ถ่วงดุลอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส โครงการเสริมสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมในการทำงานแบบกัลยาณมิตร, โครงการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่ดี มีภาวะผู้นำ	S	S	S	O	S	S
ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์, การพัฒนาและจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนและตัวชี้วัดความสำเร็จตามกลยุทธ์, การปรับทิศทางการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์, การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และตัวชี้วัด การพัฒนาระบบกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนในฝ่ายต่างๆ	S	S	S	O	S	S
<ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรสถานศึกษาที่มีเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก</li> </ul>							

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )					
		วิชาการ	จิตตปัญญา	กิจการ นร.	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่	ธุรการ
ตัวชี้วัดที่ 3 ผลการประเมินคุณภาพการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับคุณภาพดีขึ้น	การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เน้นการบูรณาการคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมพระวรสาร ในทุกรายวิชา ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้, การจัดทำหลักสูตรสันติศึกษา หลักสูตรการสอนจริยะ หลักสูตรการสอนคำสอน, การผลิตและพัฒนาการใช้สื่อนวัตกรรมต่างๆให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระต่างๆ, การส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศของผู้เรียนในสาระการเรียนรู้ต่างๆ, การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย, การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง, การจัดระบบการนิเทศการเรียนการสอนแบบกัลยาณมิตรทั้งภายในโรงเรียนและร่วมมือระหว่างโรงเรียนในเขตการศึกษา การพัฒนาการเรียนรู้ตามจุดเน้นของฝ่ายการศึกษา	O	S		S		
ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของครูที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายหรือกระบวนการเรียนการสอนตามจุดเน้นของฝ่ายการศึกษา	โครงการพัฒนาครูนักวิจัย, การอบรมให้ความรู้ครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนด้วยกระบวนการวิจัย การทำวิจัยในชั้นเรียน และการใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย, การจัดโครงการนิเทศแบบกัลยาณมิตรเพื่อติดตามการจัดการเรียนการสอนของครู, การเผยแพร่ผลงานวิจัยของครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน, การเชิดชูเกียรติครูที่มีผลงานทางวิชาการดีเด่น, การประกวดแผนการสอนดีเด่น	O			S		

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )					
		วิชาการ	จิตตปัญญา	กิจการ นร.	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่	ธุรการ
ตัวชี้วัดที่ 5 ร้อยละของครูที่จัดการเรียนการสอนในระดับคุณภาพดีขึ้น	โครงการพัฒนาครูให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ, พัฒนาการจัดทำแผนการเรียนรู้, พัฒนาการจัดทำสื่อการเรียนรู้ และ การใช้ ICT, พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามจุดเน้นของฝ่ายการศึกษา, พัฒนาการสอนที่เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ การสอนแบบบูรณาการแบบสหวิทยาการ การเรียนแบบร่วมมือ การสอนด้วยกระบวนการวิจัย การสอนที่ให้ผู้เรียนปฏิบัติจริง การสอนแบบโครงงาน เทคนิคการสอนแบบต่างๆ, การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ และสร้างเครือข่าย การพัฒนาการเรียน การสอน	O	S		S		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบประกันคุณภาพการศึกษา</li> </ul> ตัวชี้วัดที่ 6 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอยู่ในระดับคุณภาพดีขึ้น	การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลยิ่งขึ้น, การพัฒนามาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐาน, การนิเทศ ติดตาม และสนับสนุนการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน, การนำผลการประเมินคุณภาพการศึกษาจาก สมศ. และการประเมินภายในมาพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง, การรายงานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนต่อสาธารณชน	S	S	S	O		

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )					
		วิชาการ	จิตตภาพาล	กิจการ นร.	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่	ธุรการ
ตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของครูผู้ปกครอง ผู้เรียน ที่มีความพึงพอใจในคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในระดับคุณภาพดีขึ้นไป	พัฒนาระบบการประกันคุณภาพให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น, พัฒนามาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นที่ไปตามมาตรฐาน, นิเทศ ติดตาม และสนับสนุนการจัดการศึกษาให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน, นำผลการประเมินคุณภาพการศึกษาจาก สมศ. และการประเมินภายในมาพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง, รายงานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนต่อสาธารณชน	S			O		
<b>มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ความเป็นครูมืออาชีพ</b></li> </ul>							
ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพในระดับคุณภาพดีขึ้นไป	โครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา, พัฒนาศักยภาพครูด้านต่างๆตามมาตรฐานวิชาชีพ, เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของครูโดยพัฒนาศักยภาพด้านการใช้สื่อ ICT, การใช้ภาษาอังกฤษ, การจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานหลักสูตรการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์วิชาชีพแก่ครูในรูปแบบวิธีการต่างๆ เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การใช้ระบบพี่เลี้ยง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม, อบรมฟื้นฟูจิตใจครูให้มีความรักในวิชาชีพ รักสถาบัน เพื่อนร่วมงาน และศิษย์						

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )					
		วิชาการ	จิตตภาบาล	กิจการ นร.	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่	ธุรการ
ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของ โรงเรียนที่เป็นครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูดีเด่น หรือได้รับ รางวัลด้านคุณธรรม ด้านการ จัดการเรียนการสอน มีผลงาน ทางวิชาการเผยแพร่	สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรของโรงเรียนพัฒนาและจัดทำผลงานทางวิชาการโดยใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ต่างๆ และเผยแพร่ผลงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน, สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เช่น เครือข่ายครูนักวิจัย, จัดตั้งศูนย์ค้นคว้าพัฒนาตนเองสำหรับครู, พัฒนาคู่มือให้มีศักยภาพด้านการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ, การทำวิจัยในชั้นเรียน สร้างเครือข่ายครูคุณธรรม	O			S		
ตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละของครู และบุคลากรของโรงเรียนที่มี ความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีขึ้น	เสริมสร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรของโรงเรียน โดยการปรับ เพิ่มเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องต่างๆ, การจัดระบบการ ดูแลบุคลากรหลังเกษียณ, การจัดระบบงานและบรรยากาศในการทำงาน, การ มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ, การให้การยอมรับนับถือ ยกย่องเชิด ชูเกียรติ, การจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน				O		S



ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )					
		วิชาการ	จิตตภิบาล	กิจการ นร.	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่	ธุรการ
ตัวชี้วัดที่ 4 จำนวนวันในการ รับการอบรม สัมมนา ประชุม เชิงปฏิบัติการศึกษาดูงาน ทางด้านวิชาชีพของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียน ต่อคน ต่อปี	โครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยจัดส่งผู้บริหาร ครูและบุคลากรของโรงเรียนเข้าร่วมการสัมมนา การอบรมเชิงปฏิบัติการ การประชุม การศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ, ส่งเสริมให้ครูแสวงหาความรู้เพื่อเพิ่มพูน ประสบการณ์วิชาชีพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	S			O		
ตัวชี้วัดที่ 5 ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ นำความรู้ที่ได้จากการอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน มาพัฒนางาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	โครงการนิเทศ ติดตามผลการทำงานของครูเพื่อพัฒนาสู่มาตรฐานวิชาชีพ, โครงการ เพื่อนช่วยเพื่อน โดยให้ครูนำความรู้จากการอบรม สัมมนา ฯลฯ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในกลุ่ม, การเขียนบทความลงในวารสารโรงเรียน, การจัดทำ Blog ความรู้ของครู แต่ละคนเผยแพร่, การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูจัดทำแฟ้มผลงานทางวิชาการเพื่อใช้ใน การพัฒนางานของตนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน	S			O		

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )					
		วิชาการ	จิตตภิบาล	กิจการ นร.	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่	ธุรการ
ตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของ โรงเรียนที่ศึกษาต่อใน ระดับที่ สูงขึ้นเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถด้านวิชาชีพ	โครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่มาตรฐานวิชาชีพ, การส่งเสริมครูให้ ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นโดยให้ทุนการศึกษา หรือ ให้โอกาสในการลาศึกษาต่อ	S			O		
● <b>การจัดการความรู้</b> ตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของ โรงเรียนที่ใช้ระบบการจัดการ ความรู้ในการพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน	พัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน, จัดตั้งกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งกลุ่มใน สายงานและกลุ่มข้ามสายงาน, พัฒนาระบบการจัดทำคลังความรู้ของโรงเรียนและของ บุคลากรแต่ละคน, พัฒนาการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้โดยผ่านทางการใช้ ICT	S			O		
ตัวชี้วัดที่ 8 ระดับความสำเร็จ ของการจัดการความรู้ของ โรงเรียน	สร้างบรรยากาศ/วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในโรงเรียน, พัฒนาระบบจัดเก็บความรู้ของร.ร. , พัฒนาการจัดทำ blog ของโรงเรียนและส่วนบุคคล, พัฒนาให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ ภายใน ร.ร. และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก ร.ร.	S			O		

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )					
		วิชาการ	จิตตปัญญา	กิจการ นร.	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่	ธุรการ
<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</li> </ul> ตัวชี้วัดที่ 9 ร้อยละของครูที่ใช้ ICT ในการจัดการเรียนการสอน	พัฒนาครูให้มีศักยภาพในการผลิตสื่อ ICT และจัดการเรียนการสอนโดยใช้ ICT, จัดอบรมครูแกนนำด้าน ICT, ส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้และจัดทำสื่อ ICT ให้มากขึ้นในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้, สนับสนุนอุปกรณ์พื้นฐานด้าน ICT ให้เหมาะสมและเพียงพอกับการจัดการเรียนการสอน	O			S		
ตัวชี้วัดที่ 10 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น	พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและสามารถเชื่อมโยงข้อมูลของโรงเรียนตลอดทั้งรายงานผลได้ถูกต้อง รวดเร็ว และทั่วถึง สนับสนุนอุปกรณ์พื้นฐานด้าน ICT ให้เหมาะสมและเพียงพอกับการจัดการเรียนการสอน	S			O		
ตัวชี้วัดที่ 11 ระดับคุณภาพของข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน และการรายงานผลทางการศึกษาผ่านทาง ICT	พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและสามารถเชื่อมโยงข้อมูลของโรงเรียนตลอดทั้งรายงานผลได้ถูกต้อง รวดเร็ว และทั่วถึง, พัฒนาและเผยแพร่เว็บไซต์ของโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด	S			O		

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )				
		วิชาการ	จิตตภิบาล	กิจการ นร.	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่
<b>มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน</li> </ul> ตัวชี้วัดที่ 1 จำนวนงบประมาณและทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม อย่างเหมาะสมกับแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	โครงการส่งเสริมการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน, ปรับระบบการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน				S	O
ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความสำเร็จด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	สนับสนุน กำกับ ติดตามประเมินผลประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงบประมาณ				S	O

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )					
		วิชาการ	จิตตภิบาล	กิจการ นร.	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่	ธุรการ
<ul style="list-style-type: none"> <li>การจัดสรรทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ</li> </ul> ตัวชี้วัดที่ 3 อัตราส่วนระหว่างครูต่อนักเรียน	การส่งเสริมการบริหารจัดการให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้	S			O		
ตัวชี้วัดที่ 4 อัตราส่วนระหว่างนักเรียนต่อห้องเรียน	การรับนักเรียนเข้าเรียนในแต่ละปีการศึกษา, โครงการปรับปรุงและพัฒนาห้องเรียนให้มีสภาพที่น่าเรียน	S			O	S	
ตัวชี้วัดที่ 5 อัตราส่วนระหว่างนักเรียนต่อคอมพิวเตอร์	การจัดสรรอุปกรณ์ด้านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมและเพียงพอต่อจำนวนผู้เรียน	S			O		
ตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของผู้เรียนที่ได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เช่น ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการภาษา ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ ห้องคอมพิวเตอร์ สนามกีฬา	แผนพัฒนาและปรับปรุงอาคารสถานที่ และแหล่งเรียนรู้ต่างๆภายในโรงเรียน และการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการใช้งานของห้องปฏิบัติการต่างๆ หรือ แหล่งเรียนรู้ต่างๆ	S			S	O	

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )					
		วิชาการ	จิตตภิบาล	กิจการ นร.	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่	ธุรการ
ตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความพึงพอใจต่อการจัดการด้านทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ และบรรยากาศของโรงเรียนในระดับดีขึ้นไป	แผนพัฒนาและปรับปรุงอาคารสถานที่ และแหล่งเรียนรู้ต่างๆภายในโรงเรียน และการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการใช้งานของห้องปฏิบัติการต่างๆ หรือ แหล่งเรียนรู้ต่างๆ				S	O	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบภาคีเครือข่าย</li> </ul> ตัวชี้วัดที่ 8 ระดับความสำเร็จของการให้ความร่วมมือและสนับสนุนในการ พัฒนาการศึกษาศึกษาของโรงเรียนของเครือข่ายต่างๆ	การส่งเสริมให้มีระบบภาคีเครือข่าย นักวิชาการ ชุมชน ผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน, การจัดตั้งระบบผู้ปกครองเครือข่ายในระดับชั้นต่างๆ, โครงการนิเทศเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาระหว่างโรงเรียนในเขตการศึกษาเดียวกัน	S			O		

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ริเริ่ม ( Strategic Initiatives) (แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ ( O = ผู้รับผิดชอบหลัก S = ผู้สนับสนุน )					
		วิชาการ	จิตตภิบาล	กิจการ นร.	บริหารทั่วไป	อาคารสถานที่	ธุรการ
ตัวชี้วัดที่ 9 จำนวนครู และบุคลากรของโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชนเพิ่มขึ้น	การส่งเสริมกิจกรรมระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน เช่น กิจกรรมนำนักเรียนเข้าวัด, กิจกรรมเยี่ยมเยียนบ้านนักเรียน, กิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน, การนำผู้ปกครองหรือคนในชุมชนมาให้ความรู้แก่นักเรียนในโรงเรียน การนำนักเรียนไปช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆภายในชุมชน กิจกรรมนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เป็นต้น	S	S	S	O		

### 3.2.8 เครื่องมือ ( Instruments)

#### 1. ชนิดและจำนวนของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนตามตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้น มีทั้งสิ้น 9 ชุด ประกอบด้วย

##### • ด้านที่เกี่ยวกับโรงเรียน

1) แบบสอบถามความคิดเห็นของครู และบุคลากรของโรงเรียน ผู้เรียน และผู้ปกครอง เกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน

2) แบบประเมินผลการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา ( สำหรับครู )

3) แบบประเมินผลการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา ( สำหรับผู้เรียน )

4) แบบประเมินผลการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา ( สำหรับผู้ปกครอง )

##### • ด้านที่เกี่ยวกับครู

1) แบบประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานวิชาชีพครู

2) แบบสอบถามความคิดเห็นของครูและบุคลากรของโรงเรียนเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

##### • ด้านที่เกี่ยวกับผู้เรียน

1) แบบประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

2) แบบประเมินทักษะการคิดของผู้เรียน

3) แบบประเมินแฟ้มผลงานดีเด่น ( Portfolio ) ของผู้เรียน

#### 2. วิธีการใช้เครื่องมือ

##### 2.1 ระยะเวลาในการใช้เครื่องมือ

1) แบบสอบถามความคิดเห็นของครู ผู้เรียน และผู้ปกครองเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน แบบประเมินผลการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา แบบประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามมาตรฐานวิชาชีพครู และแบบสอบถามครูและบุคลากรของโรงเรียนเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ใช้ประเมินผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดแต่ละปีการศึกษา

2) แบบประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน แบบประเมินทักษะการคิดของผู้เรียน และ แบบประเมินแฟ้มผลงานดีเด่น ( Portfolio ) ของผู้เรียน ใช้ประเมินผลการดำเนินงาน



เมื่อสิ้นสุดแต่ละภาคเรียน

## 2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลข้อมูล

1) แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำไปแปลผลตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ในของแบบสอบถามแต่ละชุด ดังนี้

<u>ค่าเฉลี่ย</u>	<u>ความหมาย</u>
5.00 – 4.50	มากที่สุด / ดีมาก
4.49 – 3.50	มาก / ดี
3.49 – 2.50	ปานกลาง / พอใช้
2.49 – 1.50	น้อย / ควรปรับปรุง
1.49 – 1.00	น้อยที่สุด / ต้องปรับปรุง

2) แบบประเมินโดยการให้ค่าคะแนน โดยพิจารณาและให้คะแนนตามจำนวนตัวบ่งชี้ แปลความหมายของค่าคะแนนตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ในแบบประเมิน

3) ส่วนที่เป็นเนื้อหาหรือข้อความในแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา หาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

## 3. ผู้รับผิดชอบ

ในการนำเครื่องมือดังกล่าวไปใช้ในการประเมินผลตามตัวชี้วัด ให้โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบในการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดดังกล่าว โดยเป็นคณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้แทนจากแต่ละฝ่าย หรือ งานที่สำคัญ เช่น ผู้แทนจากฝ่ายวิชาการ ฝ่ายจิตตาศาสนา ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายบริหารงานทั่วไป และ ผู้แทนจากงานประกันคุณภาพ การศึกษา งานพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน งานพัฒนานักบุคลากร เป็นต้น คณะกรรมการชุดดังกล่าวจะต้องทำความเข้าใจกับผู้รับการประเมินให้ทำการประเมินตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริง

### 3.2.9 การกำกับ ติดตามและประเมินผล

คณะกรรมการที่รับผิดชอบดำเนินงานวัดและประเมินผลตามตัวชี้วัด จะทำหน้าที่กำกับ ติดตาม และประเมินผลงานตามตัวชี้วัดทุกตัวในมิติการประเมินองค์การแบบสมดุล โดยใช้เครื่องมือเก็บข้อมูลต่างๆตามที่กำหนดไว้ใน KPI Templates ของตัวชี้วัดแต่ละตัว หลังจากที

ดำเนินการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนตามตัวชี้วัดทุกตัวในมิติทั้ง 4 มิติเรียบร้อยแล้ว ให้นำผลการประเมินกรอกลงในแบบประมวลผลการดำเนินงานเพื่อคิดค่าคะแนนที่ได้ การคิดค่าคะแนนของแต่ละตัวชี้วัดมีวิธีการดังนี้

1. กำหนดเกณฑ์ความสำเร็จ / คุณภาพ เป็น 5 ระดับ แต่ละระดับให้มีช่วงความต่างเท่ากัน นำเป้าหมายที่กำหนดไว้ในเกณฑ์ความสำเร็จ / คุณภาพ ในระดับที่ 4

2. นำผลการประเมินตามตัวชี้วัดแต่ละตัวที่ประเมินได้ใส่ลงในช่องผลการดำเนินงาน และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับข้อมูลปีฐาน ( ปีที่ผ่านมา ) และเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะรู้ว่า ผลการดำเนินงานทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ และทำได้สูงกว่า หรือต่ำกว่าผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ( ในกรณีที่มีข้อมูลผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา )

3. คำนวณหาระดับความสำเร็จ / ระดับคุณภาพ ถ้าค่าผลงานที่ได้ตรงกับระดับเกณฑ์ความสำเร็จ / คุณภาพพอดี ก็สามารถบอกระดับความสำเร็จ / ระดับคุณภาพได้ทันที แต่หากผลงานที่ได้ไม่ตรงกับเกณฑ์ความสำเร็จ จำเป็นต้องใช้สูตรเพื่อคำนวณหาระดับความสำเร็จ / ระดับคุณภาพที่แท้จริง ดังนี้ ( วีระเดช เขื่อนาม, 2549 : 81 )

สูตรในการคำนวณระดับความสำเร็จ / ระดับคุณภาพ

$$\text{ระดับคะแนนสูงสุด} - \text{ระดับคุณภาพ} = \frac{(\text{ค่าช่วงคะแนนสูงสุด} - \text{ผลงาน})}{\text{ความต่างของช่วงคะแนน}}$$

ตัวอย่าง

ตัวชี้วัด	น้ำ หนัก	เป้า หมาย	เกณฑ์ความสำเร็จ / คุณภาพ					ผลการดำเนินงาน
			1	2	3	4	5	
ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่าน การประเมินคุณธรรมฯ	10	90	75	80	85	90	95	88.35

หากผลการประเมินคุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียนตามตัวชี้วัดที่ 1 เป็นร้อยละ 85 แสดงว่าระดับความสำเร็จ/คุณภาพ เท่ากับ 3 แต่ถ้าผลการประเมินตามตัวชี้วัดที่ 1 เป็น ร้อยละ 88.35 ต้องใช้สูตรเพื่อคำนวณหาค่าระดับความสำเร็จ/คุณภาพ โดยแทนค่าคะแนนดังนี้

ระดับคะแนนสูงสุด = 4 ( ร้อยละ 88.35 สูงกว่าระดับที่ 3 แต่ไม่เกินระดับที่ 4 )

ระดับคุณภาพ เป็นค่าที่ต้องการหา ให้แทนค่าด้วย X

ค่าช่วงคะแนนสูงสุด = 90 ( คะแนนสูงสุดที่อยู่ภายใต้ระดับคะแนนสูงสุด)

ผลงาน = 88.35

ความต่างของช่วงคะแนน = 5 ( ช่วงความต่างระหว่างคะแนนในระดับต่างๆ)

แทนค่าจากสูตร

$$4 - X = (90 - 88.35) \div 5$$

$$4 - X = 1.65 \div 5$$

$$X = 4 - 0.33 = 3.67$$

สรุป ระดับคุณภาพของผลงาน / ความสำเร็จที่เกิดขึ้น คือ 3.67 จากระดับทั้งหมด 5 ระดับ

4. การหาค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักรายมิติ ให้นำค่าระดับคุณภาพ/ ระดับความสำเร็จที่ได้คูณกับน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัด หารด้วยน้ำหนักรวมของแต่ละมิติ

$$\text{ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักรายมิติ} = \frac{\text{ค่าระดับคุณภาพ} \times \text{น้ำหนักตัวชี้วัด}}{\text{น้ำหนักรวมของแต่ละมิติ}}$$

ตัวอย่าง

มิติด้านผู้เรียน มีน้ำหนักรวมของทุกตัวชี้วัด = 35 %

ตัวชี้วัดที่ 1 น้ำหนัก 10 % ผลการดำเนินงาน = 88.35 ค่าระดับคุณภาพ = 3.67

ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักรายมิติ =  $(3.67 \times 10) \div 35 = 1.05$

5. นำค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักรายมิติในข้อ 4 ของทุกตัวชี้วัดมารวมกัน จะได้เป็นค่าคะแนนของมิตินั้นๆ ซึ่งค่าที่ได้จะไม่เกิน 5 จะทำให้ทราบผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์การในแต่ละมิติว่าอยู่ในระดับคุณภาพใด

การพิจารณาระดับคุณภาพผลงาน แบ่งช่วงระดับคะแนนดังนี้

<u>คะแนน</u>	<u>ความหมาย</u>
5.00 – 4.50	ผลการดำเนินงานในมิตินั้นอยู่ในระดับดีมาก
4.49 – 3.50	ผลการดำเนินงานในมิตินั้นอยู่ในระดับดี
3.49 – 2.50	ผลการดำเนินงานในมิตินั้นอยู่ในระดับพอใช้
2.49 – 1.50	ผลการดำเนินงานในมิตินั้นอยู่ในระดับควรปรับปรุง
1.49 – 1.00	ผลการดำเนินงานในมิตินั้นอยู่ในระดับต้องปรับปรุง

6. การหาค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักทุกมิติ ให้นำค่าระดับคุณภาพ/ ระดับความสำเร็จที่ได้คูณกับน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัด หารด้วยน้ำหนักรวมของทุกมิติ (100 %)

$$\text{ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักทุกมิติ} = \text{ค่าระดับคุณภาพ} \times \text{น้ำหนักตัวชี้วัด} \div \text{น้ำหนักรวมของทุกมิติ}$$

ตัวอย่าง

มิติด้านผู้เรียน มีน้ำหนักรวมของทุกตัวชี้วัด = 35 %

ตัวชี้วัดที่ 1 น้ำหนัก 10 % ผลการดำเนินงาน = 88.35 ค่าระดับคุณภาพ = 3.67

ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักทุกมิติ =  $(3.67 \times 10) \div 100 = 0.37$

7. นำค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักทุกมิติในข้อ 6 ของทุกตัวชี้วัดมารวมกัน จะได้เป็นค่าคะแนนของทุกมิติ ซึ่งค่าที่ได้จะไม่เกิน 5 จะทำให้ทราบผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์การในทุกมิติ ทุกตัวชี้วัด ว่าอยู่ในระดับคุณภาพใด

การพิจารณาระดับคุณภาพผลงาน แบ่งช่วงระดับคะแนนดังนี้

<u>คะแนน</u>	<u>ความหมาย</u>
5.00 – 4.50	ผลการดำเนินงานในทุกมิติขององค์การอยู่ในระดับดีมาก
4.49 – 3.50	ผลการดำเนินงานในทุกมิติขององค์การอยู่ในระดับดี
3.49 – 2.50	ผลการดำเนินงานในทุกมิติขององค์การอยู่ในระดับพอใช้
2.49 – 1.50	ผลการดำเนินงานในทุกมิติขององค์การอยู่ในระดับควรปรับปรุง
1.49 – 1.00	ผลการดำเนินงานในทุกมิติขององค์การอยู่ในระดับต้องปรับปรุง

ตารางที่ 34 : ตัวอย่างการประมวลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในมิติการประเมินองค์การแบบสมดุล

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (%)	ข้อมูล ปีฐาน	เป้าหมาย	เกณฑ์ความสำเร็จ / คุณภาพ					ผลการ ดำเนินงาน	ค่าระดับ คุณภาพ	ค่าคะแนน ถ่วง น้ำหนัก รายมิติ	ค่าคะแนน ถ่วงน้ำหนัก ทุกมิติ
				1	2	3	4	5				
มิติด้านผู้เรียน	35											
ตัวชี้วัดที่ 1	10		90	75	80	85	90	95	88.35	3.67	1.05	0.37
ตัวชี้วัดที่ 2	10		20	5	10	15	20	25	23	4.6	1.31	0.46
ตัวชี้วัดที่ 3	15		5	1	2	3	4	5	5	5	2.14	0.75
รวมค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักมิติด้านผู้เรียน											4.50	
มิติด้านกระบวนการภายใน	20											
ตัวชี้วัดที่ 1	10		80	65	70	75	80	85	77.10	3.42	1.71	0.34
ตัวชี้วัดที่ 2	10		10	7	8	9	10	11	10	4	2.00	0.40
รวมค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักมิติด้านกระบวนการภายใน											3.71	
มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา	25											
ตัวชี้วัดที่ 1	15		5	1	2	3	4	5	4	4	2.40	0.60
ตัวชี้วัดที่ 2	10		80	65	70	75	80	85	83.45	4.69	1.88	0.47
รวมค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา											4.28	
มิติด้านงบประมาณฯ	20											
ตัวชี้วัดที่ 1	10		5	1	2	3	4	5	5	5	2.50	0.50
ตัวชี้วัดที่ 2	10		80	65	70	75	80	85	81.08	4.22	2.11	0.42
รวมค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร											4.61	
รวมค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักทุกมิติ											4.31	

จากตัวอย่างการประมวลผลการดำเนินงานในมิติการประเมินองค์การแบบสมดุล พบว่า

1. ผลการดำเนินงานในมิติด้านผู้เรียน ได้ค่าคะแนน = 4.50  
หมายความว่า ผลการดำเนินงานในมิติด้านผู้เรียนอยู่ในระดับดีมาก
2. ผลการดำเนินงานในมิติด้านกระบวนการภายใน ได้ค่าคะแนน = 3.71  
หมายความว่า ผลการดำเนินงานในมิติด้านกระบวนการภายในอยู่ในระดับดี
3. ผลการดำเนินงานในมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้ค่าคะแนน = 4.28  
หมายความว่า ผลการดำเนินงานในมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาอยู่ในระดับดี
4. ผลการดำเนินงานในมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร ได้ค่าคะแนน = 4.61  
หมายความว่า ผลการดำเนินงานในมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาอยู่ในระดับดีมาก
5. ผลการดำเนินงานในภาพรวมของโรงเรียน ในทุกมิติ ทุกตัวชี้วัด ได้ค่าคะแนน = 4.31  
หมายความว่า ผลการดำเนินงานของโรงเรียนในภาพรวม ในทุกมิติ ทุกตัวชี้วัด อยู่ในระดับดี

### 3.2.10 การทบทวน ปรับปรุงและพัฒนา

หลังจากประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแล้ว ให้นำผลการประเมินที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาภาพรวมของการดำเนินงานเป็นรายตัวชี้วัด รายกลยุทธ์ หรือเป็นรายมิติ โดยดูค่าคะแนนเฉลี่ยที่ได้ หากผลการดำเนินงานอยู่ในระดับคุณภาพพอใช้ หรือ ควรปรับปรุง หรือต้องปรับปรุง คณะกรรมการดำเนินงานต้องพิจารณาหาสาเหตุของปัญหา โดยอาจปรับ/แก้ไขที่เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ตัวผู้ประเมิน ระยะเวลาในการประเมิน เป้าหมายที่ตั้งไว้สูงจนเกินไป เมื่อพบสาเหตุของปัญหาก็สามารถดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงได้ตรงตามความเป็นจริง เช่น อาจปรับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ลดเป้าหมายของตัวชี้วัดลง ปรับตัวชี้วัดให้เหมาะสมมากขึ้น ปรับแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมให้มีประสิทธิภาพของการดำเนินงานให้มากขึ้น

### 3.2.11 การรายงานผลการดำเนินงาน

การรายงานผลการดำเนินงาน ควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเก็บรวบรวม ข้อมูล ประมวลผลข้อมูล และนำเสนอข้อมูล ในการรายงานผลการดำเนินงานให้รายงานต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และนำเสนอในการประชุมครูและบุคลากรของโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนร่วมกัน รูปแบบการรายงานและนำเสนอผลการดำเนินงาน ควรใช้รูปภาพ กราฟ แผนภูมิ ตารางตัวเลขประกอบการบรรยาย เพื่อให้เห็นผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาอย่างชัดเจน

แบบประมวลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในมิติของการประเมินองค์การแบบสมดุล

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (%)	ข้อมูล ปฐฐาน	เป้าหมาย	เกณฑ์ความสำเร็จ / คุณภาพ					ผลการ ดำเนินงาน	ค่าระดับ คุณภาพ	ค่าคะแนน ถ่วง น้ำหนัก รายมิติ	ค่าคะแนน ถ่วงน้ำหนัก ทุกมิติ
				1	2	3	4	5				
มิติด้านผู้เรียน	35											
• <b>ความเป็นผู้มีคุณธรรม</b>												
ตัวชี้วัดที่ 1	3		90	75	80	85	90	95				
ตัวชี้วัดที่ 2	2		95	80	85	90	95	100				
ตัวชี้วัดที่ 3	3		90	75	80	85	90	95				
ตัวชี้วัดที่ 4	2		20	5	10	15	20	25				
• <b>การสร้างองค์ความรู้     ด้วยตนเอง</b>												
ตัวชี้วัดที่ 5	2		90	75	80	85	90	95				
ตัวชี้วัดที่ 6	2		80	65	70	75	80	85				
ตัวชี้วัดที่ 7	1		80	65	70	75	80	85				
ตัวชี้วัดที่ 8	1		90	75	80	85	90	95				
• <b>ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</b>												
ตัวชี้วัดที่ 9												
9.1	.90		70	55	60	65	70	75				

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (%)	ข้อมูลพื้นฐาน	เป้าหมาย	เกณฑ์ความสำเร็จ / คุณภาพ					ผลการดำเนินงาน	ค่าระดับคุณภาพ	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักรายมิติ	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักทุกมิติ
				1	2	3	4	5				
9.2	.90		70	55	60	65	70	75				
9.3	.90		70	55	60	65	70	75				
9.4	.90		70	55	60	65	70	75				
9.5	.90		80	65	70	75	80	85				
9.6	.90		80	65	70	75	80	85				
9.7	.90		80	65	70	75	80	85				
9.8	.90		70	55	60	65	70	75				
ตัวชี้วัดที่ 10	.90		4	1	2	3	4	5				
ตัวชี้วัดที่ 11	.90		4	1	2	3	4	5				
• ทักษะภาษาต่างประเทศ												
ตัวชี้วัดที่ 12	12.1	3	80	65	70	75	80	85				
	12.2	2	80	5	10	15	20	25				
• ทักษะด้านเทคโนโลยีฯ												
ตัวชี้วัดที่ 13	13.1	3	80	65	70	75	80	85				
	13.2	2	20	5	10	15	20	25				
รวมค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักมิติด้านผู้เขียน												



ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (%)	ข้อมูล ปีฐาน	เป้าหมาย	เกณฑ์ความสำเร็จ / คุณภาพ					ผลการ ดำเนินงาน	ค่าระดับ คุณภาพ	ค่าคะแนน ถ่วง น้ำหนัก รายมิติ	ค่าคะแนน ถ่วงน้ำหนัก ทุกมิติ
				1	2	3	4	5				
มิติด้านกระบวนการภายใน	20											
• การบริหารโดยยึด หลักธรรมาภิบาล												
ตัวชี้วัดที่ 1	4		5	1	2	3	4	5				
• การบริหารเชิงกลยุทธ์												
ตัวชี้วัดที่ 2	4		5	1	2	3	4	5				
• หลักสูตรสถานศึกษา												
ตัวชี้วัดที่ 3	2		4	1	2	3	4	5				
ตัวชี้วัดที่ 4	2		80	65	70	75	80	85				
ตัวชี้วัดที่ 5	3		80	65	70	75	80	85				
• ระบบประกันคุณภาพ												
ตัวชี้วัดที่ 6	2		4	1	2	3	4	5				
ตัวชี้วัดที่ 7	3		80	65	70	75	80	85				
รวมค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักมิติด้านกระบวนการภายใน												

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (%)	ข้อมูลพื้นฐาน	เป้าหมาย	เกณฑ์ความสำเร็จ / คุณภาพ					ผลการดำเนินงาน	ค่าระดับคุณภาพ	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักรายมิติ	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักทุกมิติ
				1	2	3	4	5				
มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา	25											
• ความเป็นครูมืออาชีพ												
ตัวชี้วัดที่ 1	3		90	75	80	85	90	95				
ตัวชี้วัดที่ 2	2		10	4	6	8	10	12				
ตัวชี้วัดที่ 3	2		80	65	70	75	80	85				
ตัวชี้วัดที่ 4	2		10	7	8	9	10	11				
ตัวชี้วัดที่ 5	3		90	70	75	80	85	90				
ตัวชี้วัดที่ 6	2		10	4	6	8	10	12				
• การจัดการความรู้												
ตัวชี้วัดที่ 7	3		80	65	70	75	80	85				
ตัวชี้วัดที่ 8	2		5	1	2	3	4	5				
• เทคโนโลยีสารสนเทศฯ												
ตัวชี้วัดที่ 9	2		70	55	60	65	70	75				
ตัวชี้วัดที่ 10	2		50	35	40	45	50	55				
ตัวชี้วัดที่ 11	2		5	1	2	3	4	5				
รวมค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา												

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (%)	ข้อมูลพื้นฐาน	เป้าหมาย	เกณฑ์ความสำเร็จ / คุณภาพ					ผลการดำเนินงาน	ค่าระดับคุณภาพ	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักรายมิติ	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักทุกมิติ
				1	2	3	4	5				
มิติด้านการงบประมาณฯ	20											
● ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน												
ตัวชี้วัดที่ 1	3		10	4	6	8	10	12				
ตัวชี้วัดที่ 2	2		5	1	2	3	4	5				
● การจัดสรรทรัพยากร												
ตัวชี้วัดที่ 3	2		1:20	1:35	1:30	1:25	1:20	1:15				
ตัวชี้วัดที่ 4	1		1:40	1:55	1:50	1:45	1:40	1:35				
ตัวชี้วัดที่ 5	1		1:1	1:5	1:4	1:3	1:2	1:1				
ตัวชี้วัดที่ 6	2		100	80	85	90	95	100				
ตัวชี้วัดที่ 7	2		80	65	70	75	80	85				
● ระบบภาคีเครือข่าย												
ตัวชี้วัดที่ 8	4		5	1	2	3	4	5				
ตัวชี้วัดที่ 9	3		20	5	10	15	20	25				
รวมค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร												
รวมค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักทุกมิติ												

## ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบฯไปใช้

### 1) เงื่อนไขในการนำรูปแบบฯไปใช้

การนำรูปแบบฯไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ย่อมขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้รูปแบบฯให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์การ อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จขององค์การในการนำรูปแบบฯไปใช้ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยและองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯควรกำหนดยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการนำรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลไปใช้ในโรงเรียนในสังกัดฯ เพื่อให้โรงเรียนเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนตามกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ

2. เนื่องจากรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล เป็นรูปแบบที่มีรายละเอียดในการดำเนินงานค่อนข้างมาก จึงต้องมีการจัดอบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับการนำรูปแบบฯไปใช้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และง่ายต่อการปฏิบัติ

3 ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความมุ่งมั่นและให้ความสนับสนุนในการจัดทำและการใช้ Balanced Scorecard ในองค์การเพื่อให้ทุกคนเห็นความสำคัญร่วมกัน เนื่องจาก Balanced Scorecard เป็นการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ (Change Agent) ผู้บริหารจึงต้องแสดงออกให้บุคลากรทุกคนรับรู้ว่า Balanced Scorecard เป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและต่อบุคลากรทุกคนด้วย

4. ควรมีการนำกลยุทธ์หลักขององค์การไปดัดแปลงสู่กลยุทธ์ระดับฝ่ายและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ และแปลงตัวชี้วัดขององค์การสู่ตัวชี้วัดระดับหน่วยงานและตัวชี้วัดระดับบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานของทุกส่วนในองค์การเกิดความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์หลักขององค์การ และหากมีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การ ก็ต้องดำเนินการปรับตัวชี้วัด และค่าน้ำหนักคะแนนในการประเมินให้สอดคล้องกันด้วย

5. ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยผูกกระบบการประเมินองค์การแบบสมดุลเข้ากับระบบการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้สมาชิกขององค์การเห็นความสำคัญของการดำเนินงานตามกลยุทธ์และตามตัวชี้วัดที่องค์การกำหนดขึ้น

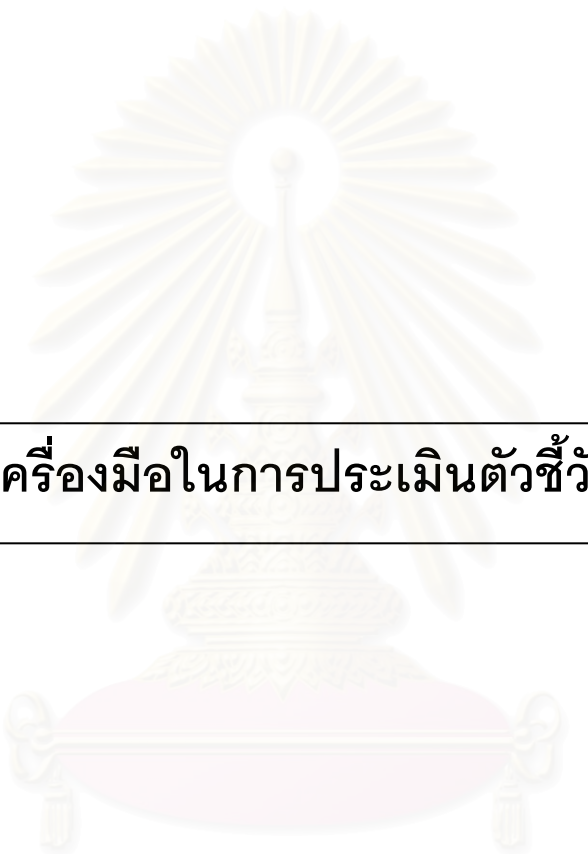
6. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัดต่างๆ โดยจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System) เพื่อเก็บรวบรวม

ข้อมูล แปลผลข้อมูล และนำเสนอข้อมูล ให้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนสามารถเรียกข้อมูลต่างๆมาตรวจสอบได้ตลอดเวลา เพื่อรับทราบระดับคุณภาพของผลงานตนเองได้อย่างรวดเร็ว ด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน

## 2) ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบฯไปใช้

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การหรือหน่วยงานที่จะนำรูปแบบฯไปใช้ มีดังนี้

1. ผู้บริหารสามารถปรับใช้ Balanced Scorecard ร่วมกับเครื่องมือในการบริหารจัดการอื่นๆได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบ ISO, TQM, Benchmarking และ Knowledge Management เป็นต้น
2. สำหรับหน่วยงานที่ยังไม่มีความพร้อมในการพัฒนา Balanced Scorecard ทั่วทั้งองค์การ ควรเริ่มพัฒนา Balanced Scorecard ในหน่วยงานย่อยบางหน่วยก่อนก็ได้ เช่น เริ่มทำในกลุ่มงานของฝ่ายวิชาการหลังจากมีการปรับปรุงและพัฒนาจนเกิดความเข้าใจแล้ว จึงค่อยใช้ Balanced Scorecard ทั่วทั้งองค์การต่อไป
3. ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลักขององค์การ และตัวชี้วัดตามมิติต่างๆของการประเมินองค์การแบบสมดุล ควรดำเนินการในรูปคณะกรรมการ โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำมากที่สุด
4. คณะกรรมการที่รับผิดชอบในการประเมินผลการดำเนินงานจะต้องชี้แจงให้ผู้รับการประเมินเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในการประเมิน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การมากที่สุด และนอกเหนือจากข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินและแบบสอบถามความคิดเห็นแล้ว ผู้ประเมินยังต้องให้ความสำคัญกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วย
5. ควรมีการนำเสนอผลการประเมินตามตัวชี้วัดต่างๆต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะครู และบุคลากรของโรงเรียน เพื่อให้ได้รับทราบผลการดำเนินงานร่วมกันเป็นระยะๆ เพื่อเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าและติดตามผลงานที่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบ หากคะแนนผลงานที่วัดได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะได้สามารถดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาได้ทัน่วงที่ โดยไม่ต้องรอจนสิ้นปีการศึกษา



เครื่องมือในการประเมินตัวชี้วัด

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามความคิดเห็นของครู ผู้ปกครองและผู้เรียน เกี่ยวกับความพึงพอใจ  
ในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันของการ  
บริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยข้อมูลในแบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านผู้เรียน  
ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านงบประมาณและทรัพยากร

เกณฑ์การพิจารณา

ระดับ	ความหมาย
5	มีความพึงพอใจในคุณลักษณะ / การปฏิบัติดังกล่าวมากที่สุด
4	มีความพึงพอใจในคุณลักษณะ / การปฏิบัติดังกล่าวมาก
3	มีความพึงพอใจในคุณลักษณะ / การปฏิบัติดังกล่าวปานกลาง
2	มีความพึงพอใจในคุณลักษณะ / การปฏิบัติดังกล่าวน้อย
1	มีความพึงพอใจในคุณลักษณะ / การปฏิบัติดังกล่าวน้อยที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านผู้เรียน</b>					
<b>1. ความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์</b>					
1.1 ได้รับการอบรมและส่งเสริมความเชื่อตามหลักศาสนาที่ตนนับถือไปสู่การดำเนินชีวิตที่แท้จริง					
1.2 ประพฤติตนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน และสังคม มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ					
1.3 มีกิริยามารยาทสุภาพ อ่อนน้อม มีสัมมาคารวะต่อผู้ใหญ่					
1.4 พุดจาไพเราะสุภาพ					
1.3 ใช้และรักษาทรัพย์สินส่วนตัวอย่างประหยัด รู้คุณค่า					
1.6 ใช้และรักษาทรัพย์สินส่วนรวมอย่างประหยัดรู้คุณค่า					
1.7 แต่งกายสะอาด เรียบร้อย ถูกต้องตามกาลเทศะ					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
1.8 เป็นผู้มีระเบียบวินัยในตนเอง ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของโรงเรียน / สังคม ได้อย่างเหมาะสม					
1.9 กล้าแสดงความคิดเห็น และยื่นข้อปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม					
1.10 ศึกษาและปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาอย่างสม่ำเสมอ เช่น สวดภาวนา ปฏิบัติศาสนกิจ					
1.11 ปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมประเพณีไทยได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและสม่ำเสมอ					
1.12 ร่วมกิจกรรมในการอนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณีไทย					
1.13 ร่วมกิจกรรมช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียน ชุมชนและสังคม					
1.14 ปลอดภัยจากปัญหาสิ่งเสพติดและอบายมุขทั้งปวง					
<b>2. ความเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ</b>					
2.1 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3-4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย					
2.2 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3-4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์					
2.3 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3-4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์					
2.4 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3-4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม					
2.5 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3-4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา					
2.6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3-4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ					



รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
2.7 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3-4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี					
2.8 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3-4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ					
2.9 มีความรู้ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสารและแสดงออกได้อย่างมั่นใจ					
2.10 มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารและแสวงหาความรู้ได้อย่างมั่นใจ					
2.11 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์					
2.12 มีความสนใจใฝ่รู้ รักการอ่านและแสวงหาความรู้จากห้องสมุด และแหล่งเรียนรู้ต่างๆอย่างสม่ำเสมอ					
2.13 มีผลงานทางวิชาการ เช่น ชิ้นงาน โครงงาน และงานวิจัยที่มีคุณภาพดี					
2.14 นำความรู้ความสามารถไปใช้ในการช่วยเหลือผู้อื่น ชุมชน และสังคม					
<b>3. ความเป็นผู้มีความสุข</b>					
3.1 มีสุขภาพกายแข็งแรงสมบูรณ์					
3.2 มีสุขภาพจิตที่ดี มีอารมณ์ดี ร่าเริง แจ่มใสอยู่เสมอ					
3.3 มีนิสัยรักความสะอาดทั้งส่วนตัวและส่วนรวม					
3.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเป็นกัลยาณมิตรต่อทุกคน					
3.4 รักและชื่นชมในศิลปะแขนงต่างๆและแสดงออกได้อย่างมีความสุข					
3.5 วางแผนใช้จ่ายอย่างประหยัด อดออม มีความเรียบง่ายพอเพียงกับสถานภาพของตน					
3.6 ใช้พลังงานอย่างประหยัดและร่วมรักษาสิ่งแวดล้อม					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
3.9 รับผิดชอบงาน / ทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเอง และชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำอย่างเต็มความสามารถ					
3.10 ทำงาน / ดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีสันติสุข					
รวม					
คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจด้านผู้เรียน					
<b>ด้านกระบวนการภายใน</b>					
1. ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร ( สุจริต ยุติธรรม ใช้ระบบคุณธรรม การมีส่วนร่วม และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ)					
2. มีการบริหารโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม โดยผู้บริหาร ครู ชุมชน นักเรียน และกรรมการสถานศึกษาร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน					
3. มีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารงานที่เป็นระบบ					
4. มีการวางแผน กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน โดยยึดระบบคุณธรรม					
5. มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ด้ว่งชี้ความสำเร็จ และแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน					
6. มีการพัฒนาและจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่แสดงเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิกอย่างเด่นชัด					
7. มีการจัดการเรียนการสอนเชิงบูรณาการ ที่เน้นคุณธรรม จริยธรรม คุณค่าพระวรสาร โดยใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย					
8. มีพระสงฆ์ นักบวชทำหน้าที่สอนและอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียน โดยมีชั่วโมงสอนคริสตศาสนา คำสอน จริยศึกษา หรือ สันติศึกษา ในโรงเรียน					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
9. สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ / มีความเป็นเลิศทางวิชาการในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้					
10. บูรณาการคุณธรรม จริยธรรมในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และนำคุณค่าพระวรสารลงสู่เนื้อหาวิชา / กิจกรรมการเรียนการสอน					
11. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สนุก มีสาระ ทำให้ผู้เรียนมีความสุข และอยากไปโรงเรียน					
12. มีการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้พัฒนาสุนทรียภาพและทักษะด้านศิลปะ ดนตรี และ กีฬา ตามความสนใจของแต่ละบุคคล					
13. มีกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน					
14. มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงามแก่ผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ					
15. จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้มีวิจรรณญาณ มีทักษะชีวิต และรู้เท่าทันปัญหาสังคมในยุคปัจจุบัน					
16. ใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนามาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
17. มีการจัดทำรายงานการประเมินตนเองประจำปีและเผยแพร่ต่อสาธารณะ					
18. มีระบบพัฒนา ส่งเสริม ให้กำลังใจ ติดตาม และประเมินมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมของบุคลากร และ ของผู้เรียน					
19. ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอยู่ในระดับคุณภาพดี เป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป					
20. โรงเรียนและผู้เรียนได้รับรางวัลจากหน่วยงานต่างๆเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการบริหารจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
รวม					
คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจด้านกระบวนการภายใน					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b>					
1. มีระบบการจัดการความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน					
2. มีวัฒนธรรมองค์กรที่แสดงถึงความรักและรับใช้ผู้อื่นอย่างเด่นชัด					
3. จัดทำระบบข้อมูล สารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการจัดการเรียนการสอนที่ถูกต้อง ครบถ้วน และ ทันต่อการใช้งาน					
4. จัดให้มีการอบรมความรู้ทางวิชาการแก่ครู โดยมุ่งให้เกิดนวัตกรรมด้านการเรียนการสอน และ การวิจัย					
5. จัดให้มีการอบรม พัฒนาและฟื้นฟูจิตใจบุคลากรของโรงเรียนเป็นประจำเพื่อสร้างความเข้มแข็ง / ภูมิคุ้มกันฝ่ายจิต					
6. ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสศึกษาต่อ และพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ					
7. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน					
8. ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการบริหาร และเป็นผู้นำทางวิชาการ					
9. ผู้บริหารยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม มุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดี					
10. ผู้บริหารและครูมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ และสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ					
11. ครูมีวุฒิ ความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญในสาขาที่สอน และ ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
12. ครูมีความรู้ ความสามารถในการทำวิจัยเพื่อพัฒนางาน พัฒนาการเรียนการสอน และ พัฒนาผู้เรียน					
13. ครูมีทักษะในการแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองด้าน วิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ					
14. ครูมีผลงานและนวัตกรรมทางวิชาการเผยแพร่ทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน เช่น งานวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษา					
15. ครูมีขวัญกำลังใจและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นอย่างดี					
16. ครูเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนา ความรู้ ความสามารถทางด้านวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง					
17. ครูนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน มาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน / งาน อย่างสม่ำเสมอ					
18. ครูปลูกฝังให้ผู้เรียนมีระเบียบวินัย ค่านิยม คุณลักษณะ อันพึงประสงค์ตามวิถีสังคมไทยและสังคมโลก มีคุณธรรม ความรัก ความเมตตา ช่วยเหลือ แบ่งปัน รับผิดชอบต่อผู้อื่น					
19. ครูช่วยเหลือผู้เรียนให้เรียนรู้และพัฒนาได้เต็มตาม ศักยภาพของแต่ละบุคคล					
20. ครูส่งเสริมให้ผู้เรียนรักการอ่าน และศึกษาค้นคว้าหา ความรู้ได้ด้วยตนเอง					
21. ครูไม่ลงโทษผู้เรียนโดยใช้อารมณ์ หรือ ด้วยความรุนแรง					
22. ครูส่งเสริมให้ผู้เรียนจดบันทึกความรู้อย่างเป็นระบบ และ นำความรู้สู่การปฏิบัติได้					
23. ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีและใกล้ชิดกับผู้ปกครองในการ พัฒนาผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ					
รวม					
คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจด้านการเรียนรู้และพัฒนา					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านงบประมาณและทรัพยากร</b>					
1. มีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน เน้นความประหยัด คุ่มค่า โปร่งใส และ ตรวจสอบได้					
2. มีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างเพียงพอ					
3. มีการจัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนให้ครู ทำวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆอย่างเพียงพอ					
4. มีระบบและกลไกตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนและการใช้ งบประมาณ และทรัพยากรต่างๆของโรงเรียน					
5. มีการใช้วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆอย่างคุ้มค่า และ บำรุงรักษาให้ อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดียู่เสมอ					
6. มีจำนวนครูเพียงพอได้สัดส่วนกับจำนวนผู้เรียน					
7. มีสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย เหมาะสม และเอื้อต่อการเรียนรู้					
8. มีระบบสารสนเทศและเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยและ เพียงพอต่อการใช้งานของครูและนักเรียน					
9. มีอาคารเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด ห้องประชุม โรงอาหาร สนามกีฬา ฯลฯ อย่างเพียงพอ					
10. มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่สวยงาม ร่มรื่น สะอาด และเป็นระเบียบ					
11. สร้างสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศความรัก การแบ่งปัน อบอุน ปลอดภัย และเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา					
12. จัดแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย และจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
13. สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม โดยจัดสื่อและเอกลักษณ์การเป็นโรงเรียนคาทอลิก เช่น จัดให้มีรูปพระข้อความตามคุณค่าพระวรสาร ตามอาคารเรียนโดยทั่วไป					
14. เปิดโอกาสให้ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน / ชุมชน					
15. ส่งเสริมให้มีการพบปะระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองเพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน					
16. จัดระบบผู้ปกครองเครือข่ายที่มีคุณภาพเพื่อร่วมพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน					
17. สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์และเอื้อประโยชน์ต่อกันระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และ ชุมชน					
18. ผู้ปกครอง และชุมชนมีความพึงพอใจในการบริหารงานของโรงเรียน					
รวม					
คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจด้านงบประมาณและทรัพยากร					

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## เกณฑ์การประเมิน

คะแนนค่าเฉลี่ย	ระดับความพึงพอใจ	สรุปผลการประเมิน
5.00 – 4.50	สูงมาก	มีความพึงพอใจในการบริหารงานของโรงเรียนสูงมาก
4.49 – 3.50	สูง	มีความพึงพอใจในการบริหารงานของโรงเรียนสูง
3.49 – 2.50	ปานกลาง	มีความพึงพอใจในการบริหารงานของโรงเรียนปานกลาง
2.49 - 1.50	ต่ำ	มีความพึงพอใจในการบริหารงานของโรงเรียนต่ำ
1.49 - 1.00	ต่ำมาก	มีความพึงพอใจในการบริหารงานของโรงเรียนต่ำมาก

## สรุปผลการประเมิน

คะแนนเฉลี่ยรวมของระดับความพึงพอใจของคุณ ผู้ปกครองและผู้เรียนเกี่ยวกับการบริหาร การศึกษาของโรงเรียนในด้านผู้เรียน ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ ด้านงบประมาณและทรัพยากร

\_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ ÷ 4 = \_\_\_\_\_

## หมายถึง

- ผู้ประเมินมีความพึงพอใจในการบริหารงานของโรงเรียนสูงมาก
- ผู้ประเมินมีความพึงพอใจในการบริหารงานของโรงเรียนสูง
- ผู้ประเมินมีความพึงพอใจในการบริหารงานของโรงเรียนปานกลาง
- ผู้ประเมินมีความพึงพอใจในการบริหารงานของโรงเรียนต่ำ
- ผู้ประเมินมีความพึงพอใจในการบริหารงานของโรงเรียนต่ำมาก



แบบสอบถามเพื่อประเมินผลการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา (สำหรับครู)

โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

โรงเรียน \_\_\_\_\_ ปีการศึกษา \_\_\_\_\_

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาฉบับนี้ ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อประเมินการใช้หลักสูตรสถานศึกษาในด้าน

1) โครงสร้างหลักสูตร 2) การบริหารจัดการหลักสูตร

3) การจัดการเรียนรู้ 4) การประเมินผลการเรียนรู้ และ

5) คุณภาพผู้เรียน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. กรุณาประเมินให้สอดคล้อง หรือ ใกล้เคียงสภาพความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ✓  
ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด หรือ เติมข้อความในช่องว่างให้สมบูรณ์

3. เกณฑ์การประเมินให้พิจารณา ดังนี้

ระดับ 5 เมื่อคุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก

ระดับ 4 เมื่อคุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับดี

ระดับ 3 เมื่อคุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับพอใช้

ระดับ 2 เมื่อคุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับควรปรับปรุง

ระดับ 1 เมื่อคุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับต้องปรับปรุง

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ช่วยฯฝ่ายวิชาการ

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ \_\_\_\_\_

ครูผู้สอน สังกัดสาระการเรียนรู้ \_\_\_\_\_

วิชา \_\_\_\_\_ ระดับชั้น \_\_\_\_\_

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพของการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<u>โครงสร้างหลักสูตร</u>					
1. โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องกับโครงสร้างหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544					
2. มีรายวิชาพื้นฐานและหน่วยการเรียนรู้ครบตามที่กำหนดในหลักสูตร					
3. มีสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมตรงตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชน					
4. หน่วยการเรียนรู้แต่ละกลุ่มสาระครอบคลุมมาตรฐานการเรียนรู้ตามที่หลักสูตรกำหนด					
5. ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น					
6. ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังครอบคลุมพฤติกรรม การเรียนรู้ด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์					
7. สาระการเรียนรู้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น และผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง					
8. กำหนดหน่วยการเรียนรู้ เวลาเรียน และ จำนวนหน่วยกิตได้เหมาะสมสอดคล้องกับสาระการเรียนรู้					
<u>การบริหารจัดการหลักสูตร</u>					
1. มีการวางแผนการใช้หลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่					
2. การกำหนดผู้สอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีความเหมาะสมตามความรู้ความสามารถของครูแต่ละคน					
3. มีการกำกับ ติดตาม การใช้หลักสูตรสถานศึกษาตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้น					
4. มีการกำกับ ติดตาม การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน					

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพของการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
5. มีการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้					
6. มีการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบในระดับฝ่ายวิชาการหรือระดับสายชั้น					
7. มีการจัดทำเอกสารหลักสูตรสถานศึกษาที่เพียงพอ ชัดเจน ง่ายต่อการใช้งาน					
8. มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา และนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
<b>การจัดการเรียนรู้</b>					
1. มีการจัดทำแผนการเรียนรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ครอบคลุมความรู้ ทักษะกระบวนการ และ เจตคติ / คุณธรรม จริยธรรม / ค่านิยมที่พึงประสงค์					
2. นำแผนการจัดการเรียนรู้ไปใช้ปฏิบัติจริงตรงตามแผนการเรียนรู้ที่กำหนด					
3. กิจกรรมการเรียนรู้ที่ออกแบบในแผนการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องจุดประสงค์การเรียนรู้และสอดคล้องกับผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปี / รายภาค					
4. มีการแทรกกิจกรรมที่ส่งเสริมการอ่าน และ การเขียน					
5. ฝึกให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์ห้อย่างมีวิจารณญาณ มีเหตุผล และวางแผนเป็น					
6. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้ค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองอยู่เสมอ					
7. ฝึกให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ					

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพของการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
8. มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยใช้วิธีสอนหรือเทคนิคต่างๆ เช่น การทำวิจัย การทำโครงงาน การทดลอง การอภิปราย					
9. มีการกำหนดภาระงาน / ชิ้นงาน ที่ทำให้ผู้เรียนแสดงความสามารถที่แท้จริงสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้					
10. ผู้เรียนให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข					
11. จัดกิจกรรมนอกห้องเรียนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และได้ประสบการณ์เพิ่มเติม เช่น จัดให้มีกิจกรรมชมรมที่หลากหลายตามความสนใจของผู้เรียน					
12. จัดสิ่งแวดล้อม บรรยากาศ รวมทั้งอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้					
13. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง					
14. เลือกใช้สื่อ และแหล่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้และสาระการเรียนรู้					
15. ใช้สื่ออย่างหลากหลาย เช่น สื่อธรรมชาติ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อบุคคล สื่อเทคโนโลยี ฯลฯ โดยเน้นให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง					
16. มีการใช้ภูมิปัญญา และแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น					
17. ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ (ICT) ในการเชื่อมโยงความรู้จากที่ต่างๆ เข้าสู่การเรียนรู้ของผู้เรียน					
18. ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสื่อการเรียนรู้					
<u>การประเมินผลการเรียนรู้</u>					
1. มีการกำหนดเกณฑ์ / แนวปฏิบัติในการวัดและประเมินผล แบ่งตามช่วงชั้น และการผ่านชั้นปีได้อย่างชัดเจน					
2. วางแผนการประเมินได้ครอบคลุมทั้งการประเมินระหว่างเรียนและการประเมินเพื่อการตัดสินผล โดยกำหนดอัตราส่วนคะแนนไว้อย่างชัดเจน					

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพของการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
3. ใช้วิธีการวัดผลหลายวิธีโดยเฉพาะการวัดผลตามสภาพจริง					
4. มีวิธีประเมินภาระงาน / ชิ้นงาน ซึ่งแสดงถึงความสามารถของผู้เรียนได้สอดคล้องกับผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง					
5. มีแนวปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับผู้เรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำของการประเมินผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง					
6. ประเมินพัฒนาการของผู้เรียนได้ครอบคลุมทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา ความประพฤติ คุณธรรม จริยธรรม					
7. ประเมินความสามารถของผู้เรียนทางด้านทักษะกระบวนการ คิด วิเคราะห์ การใช้เหตุผล					
8. ประเมินการร่วมกิจกรรมของผู้เรียนทั้งในและนอกห้องเรียน					
9. นำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียน					
10. นำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล					
<u>คุณภาพผู้เรียน</u>					
1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์					
2. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามมาตรฐานการเรียนรู้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้					
3. ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร และแสดงออกได้อย่างมั่นใจ					
4. ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร และแสวงหาความรู้ได้อย่างดี					
5. ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
6. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์					

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพของการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
7. ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ					
8. ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านดนตรี					
9. ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านกีฬา					
10. ผู้เรียนมีจิตสำนึกสาธารณะในการทำตนให้เป็นประโยชน์ / ช่วยเหลือผู้อื่นและสังคม					
11. ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และมีความสุขในการเรียน					
12. ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี					
13. ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข					
14. ผู้เรียนมีทักษะชีวิต และค่านิยมพื้นฐานในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข					
15. ผู้เรียนนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และ สังคม					
รวม					
คะแนนเฉลี่ยคุณภาพการพัฒนาและการใช้หลักสูตร					

ตอนที่ 3 : ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรสถานศึกษา

---



---



---



---



---

## เกณฑ์การประเมิน

คะแนนค่าเฉลี่ย	ระดับ คุณภาพของ หลักสูตร	ผลการประเมิน
5.00 – 4.50	ดีมาก	คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับดีมาก
4.49 – 3.50	ดี	คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับดี
3.49 – 2.50	พอใช้	คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับพอใช้
2.49 – 1.50	ควรปรับปรุง	คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับควรปรับปรุง
1.49 – 1.00	ต้องปรับปรุง	คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับต้องปรับปรุง

## สรุปผลการประเมิน

คะแนนเฉลี่ยรวมของคุณภาพการปฏิบัติในการใช้หลักสูตรสถานศึกษา

= \_\_\_\_\_

หมายถึง

- คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับดีมาก
- คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับดี
- คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับพอใช้
- คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับควรปรับปรุง
- คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับต้องปรับปรุง

แบบสอบถามเพื่อประเมินผลการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา ( สำหรับผู้เรียน )  
 โรงเรียน \_\_\_\_\_ ปีการศึกษา \_\_\_\_\_

### คำชี้แจง

- แบบสอบถามเพื่อประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาฉบับนี้ ประกอบด้วย 3 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้เรียนที่มีต่อการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา
  - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติม
- กรุณาประเมินให้สอดคล้อง หรือ ใกล้เคียงสภาพความเป็นจริงมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด
- เกณฑ์การประเมินมี 5 ระดับ ดังนี้
  - ระดับ 5 เมื่อคุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก
  - ระดับ 4 เมื่อคุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับดี
  - ระดับ 3 เมื่อคุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับพอใช้
  - ระดับ 2 เมื่อคุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับควรปรับปรุง
  - ระดับ 1 เมื่อคุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับต้องปรับปรุง

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

- นักเรียนกำลังศึกษาอยู่ในช่วงชั้น \_\_\_\_\_
 

<input type="checkbox"/> ช่วงชั้นที่ 1	<input type="checkbox"/> ช่วงชั้นที่ 2
<input type="checkbox"/> ช่วงชั้นที่ 3	<input type="checkbox"/> ช่วงชั้นที่ 4
- นักเรียนศึกษาในโรงเรียนแห่งนี้เป็นเวลา \_\_\_\_\_
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี	<input type="checkbox"/> 1 - 5 ปี
<input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปี
- นักเรียนมีญาติพี่น้องที่กำลังศึกษาในโรงเรียนแห่งนี้ จำนวน \_\_\_\_\_ ( ไม่นับตนเอง )
 

<input type="checkbox"/> ไม่มี	<input type="checkbox"/> 1 - 2 คน
<input type="checkbox"/> 3 - 4 คน	<input type="checkbox"/> 5 คนขึ้นไป



ตอนที่ 2 : แบบประเมินความคิดเห็นที่ผู้เรียนมีต่อการใช้หลักสูตรสถานศึกษา

คำชี้แจง ให้นักเรียนทำเครื่องหมาย ✓ ในตารางที่ตรงกับความคิดเห็นของนักเรียนมากที่สุด

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
1. วางแผนการใช้หลักสูตรสถานศึกษาได้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่					
2. จัดสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมตรงตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชน					
3. การกำหนดผู้สอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้มีความเหมาะสมตามความรู้ความสามารถของครูแต่ละคน					
4. จัดให้มีกิจกรรมชมรมที่หลากหลายตามความสนใจของผู้เรียน					
5. ประเมินพัฒนาการของผู้เรียนได้ครอบคลุมทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา ความประพฤติ คุณธรรม จริยธรรม ทักษะกระบวนการคิด					
6. ครูจัดการเรียนการสอนได้ตามมาตรฐานหลักสูตร					
7. ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนน่าสนใจ และก่อให้เกิดการเรียนรู้					
8. ครูเตรียมใบงานและสื่อการสอนอย่างดี					
9. ครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ICT ในการจัดการเรียนการสอน					
10. ครูกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติ และกล้าแสดงออกเป็นประจำ					
11. ครูบูรณาการคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ในการเรียน การสอน					
12. ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยใช้เทคนิคที่หลากหลาย เช่น การสอนแบบวิจัย โครงการ การทดลอง การอภิปราย ฯลฯ					
13. ครูกำหนดภาระงาน/ ชิ้นงาน ที่เหมาะสมกับความสามารถของผู้เรียน					
14. ครูสร้างสภาพแวดล้อมและประสบการณ์การเรียนรู้ที่แปลกใหม่น่าสนใจ ทั้งในและนอกห้องเรียนอยู่เสมอ					
15. ครูใช้วิธีวัดผลหลายวิธี โดยเฉพาะการประเมินตามสภาพจริง					
16. ครูมีการสอนซ่อมเสริมให้กับผู้เรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ การประเมินผลการเรียนรู้					
17. ครูจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามความสนใจและความถนัดของผู้เรียน					

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
18. ครูจัดกิจกรรมเพื่อปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกแก่ผู้เรียนในการ ทำประโยชน์ ต่อตนเอง ผู้อื่น และ สังคม					
19. ครูจัดกิจกรรมเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาการอ่านและเขียนสื่อความ					
20. หนังสือแบบเรียน และ แบบฝึกหัดต่างๆที่ใช้มีความเหมาะสม					
21. สื่อการเรียนการสอนมีปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสม					
22. ผู้เรียนได้เรียนรู้และปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ					
23. ผู้เรียนได้ฝึกการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์					
24. ผู้เรียนได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งในและนอก ห้องเรียน					
25. ผู้เรียนเรียนรู้วิชาต่างๆอย่างมีความสุข					
26. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และ ค่านิยมที่พึงประสงค์ จากการเรียนวิชาต่างๆอย่างสม่ำเสมอ					
27. ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข					
28. ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ และแสดงออก ได้อย่างมั่นใจ					
29. ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านดนตรี และแสดงออก ได้อย่างมั่นใจ					
30. ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านกีฬา และ แสดงออก ได้อย่างมั่นใจ					
31. ผู้เรียนมีผลงานที่มีคุณภาพจากการเรียนรู้ เช่น งานวิจัย โครงการ					
32. ผู้เรียนสามารถใช้ทักษะด้านภาษาเพื่อการสื่อสารได้อย่างมี ประสิทธิภาพ					
33. ผู้เรียนสามารถใช้ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมี ประสิทธิภาพ					

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
34. ผู้เรียนได้เรียนรู้ทักษะชีวิตและค่านิยมพื้นฐานในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข					
คะแนนเฉลี่ยคุณภาพการใช้หลักสูตรสถานศึกษา					

## เกณฑ์การประเมิน

คะแนนค่าเฉลี่ย	ระดับคุณภาพของหลักสูตร	สรุปผลการประเมิน
5.00 – 4.50	ดีมาก	คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับดีมาก
4.49 – 3.50	ดี	คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับดี
3.49 – 2.50	พอใช้	คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับพอใช้
2.49 - 1.50	ควรปรับปรุง	คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับควรปรับปรุง
1.49 – 1.00	ต้องปรับปรุง	คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับต้องปรับปรุง

## สรุปผลการประเมิน

คะแนนเฉลี่ยรวมของคุณภาพการปฏิบัติในการใช้หลักสูตรสถานศึกษา

= \_\_\_\_\_

หมายถึง

- คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับดีมาก
- คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับดี
- คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับพอใช้
- คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับควรปรับปรุง
- คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับต้องปรับปรุง

แบบสอบถามเพื่อประเมินผลการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา (สำหรับผู้ปกครอง)

โรงเรียน \_\_\_\_\_ ปีการศึกษา \_\_\_\_\_

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาฉบับนี้ ประกอบด้วย 3 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้ปกครองที่มีต่อการพัฒนา และการใช้หลักสูตรสถานศึกษา
  - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติม
2. กรุณาประเมินให้สอดคล้อง หรือ ใกล้เคียงสภาพความเป็นจริงมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด
3. เกณฑ์การประเมินมี 5 ระดับ ดังนี้
  - ระดับ 5 เมื่อคุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก
  - ระดับ 4 เมื่อคุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับดี
  - ระดับ 3 เมื่อคุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับพอใช้
  - ระดับ 2 เมื่อคุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับควรปรับปรุง
  - ระดับ 1 เมื่อคุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับต้องปรับปรุง

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ท่านเป็นผู้ปกครองนักเรียนในช่วงชั้น \_\_\_\_\_ (ตอบได้มากกว่า 1 ตัวเลือก)
 

<input type="checkbox"/> ช่วงชั้นที่ 1	<input type="checkbox"/> ช่วงชั้นที่ 2
<input type="checkbox"/> ช่วงชั้นที่ 3	<input type="checkbox"/> ช่วงชั้นที่ 4
2. นักเรียนของท่านศึกษาในโรงเรียนแห่งนี้เป็นเวลา \_\_\_\_\_
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี	<input type="checkbox"/> 1 - 5 ปี
<input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปี
3. ท่านมีบุตรหลานที่กำลังศึกษาในโรงเรียนแห่งนี้ จำนวน \_\_\_\_\_
 

<input type="checkbox"/> 1 คน	<input type="checkbox"/> 2 - 3 คน
<input type="checkbox"/> 4 - 5 คน	<input type="checkbox"/> 6 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2 : แบบประเมินความคิดเห็นที่ผู้ปกครองมีต่อการใช้หลักสูตรสถานศึกษา  
คำชี้แจง ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในตารางที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์					
2. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามมาตรฐานการเรียนรู้ ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้					
3. ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร และแสดงออกได้อย่างมั่นใจ					
4. ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการสื่อสาร และแสวงหาความรู้ได้อย่างดี					
5. ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
6. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์					
7. ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ					
8. ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านดนตรี					
9. ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านกีฬา					
10. ผู้เรียนมีจิตสำนึกสาธารณะในการทำตนให้เป็นประโยชน์ / ช่วยเหลือผู้อื่นและสังคม					
11. ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และมีความสุขในการเรียน					
12. ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี					
13. ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข					
14. ผู้เรียนมีทักษะชีวิต และค่านิยมพื้นฐานในการอยู่ร่วมกับ ผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข					
15. ผู้เรียนนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และ สังคม					
16. สื่อการเรียนการสอนมีปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสม					



## เกณฑ์การประเมิน

คะแนนค่าเฉลี่ย	ระดับคุณภาพของ หลักสูตร	สรุปผลการประเมิน
5.00 – 4.50	ดีมาก	คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับดีมาก
4.49 – 3.50	ดี	คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับดี
3.49 – 2.50	พอใช้	คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับพอใช้
2.49 - 1.50	ควรปรับปรุง	คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับควรปรับปรุง
1.49 – 1.00	ต้องปรับปรุง	คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับต้องปรับปรุง

## สรุปผลการประเมิน

คะแนนเฉลี่ยรวมของคุณภาพการปฏิบัติในการใช้หลักสูตรสถานศึกษา

= \_\_\_\_\_

หมายถึง

- คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับดีมาก
- คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับดี
- คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับพอใช้
- คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับควรปรับปรุง
- คุณภาพของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับต้องปรับปรุง

## แบบประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานวิชาชีพครู

โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ผู้รับการประเมิน \_\_\_\_\_ ตำแหน่ง \_\_\_\_\_  
 ผู้ประเมิน \_\_\_\_\_ ตำแหน่ง \_\_\_\_\_  
 วันที่ประเมิน \_\_\_\_\_ ภาคเรียนที่ \_\_\_\_\_ ปีการศึกษา \_\_\_\_\_

คำชี้แจง แบบประเมินมาตรฐานวิชาชีพครู ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามมาตรฐานวิชาชีพครู ด้าน  
 ความรู้ ด้านการปฏิบัติงาน และ ด้านการปฏิบัติตน

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงและเติมข้อความในช่องว่างให้  
 สมบูรณ์ตามความจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

ชื่อ..... สกุล.....

สถานภาพ  โสด  สมรส  อื่นๆ.....

อายุ  ต่ำกว่า 25 ปี  25 – 34 ปี  35 – 44 ปี

45 – 54 ปี  55 ปีขึ้นไป

วุฒิการศึกษาสูงสุด  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี

ปริญญาโท  ปริญญาเอก

ตำแหน่งงานปัจจุบัน \_\_\_\_\_

งานประจำ \_\_\_\_\_



งานพิเศษ \_\_\_\_\_

อายุการทำงานในโรงเรียน \_\_\_\_\_ ปี

อายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน \_\_\_\_\_ ปี

ผลงานทางวิชาการ

---



---



---



---



---



---

เกียรติประวัติ หรือ รางวัลที่ได้รับทางด้านวิชาชีพ

---



---



---



---



---

การเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ ( การอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน  
การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การเป็นวิทยากร ฯลฯ )

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

สถาบันเวทียบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 : การประเมินคุณลักษณะความเป็นครูตามมาตรฐานวิชาชีพ  
คำชี้แจง ให้พิจารณาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามมาตรฐานวิชาชีพครูตามรายการต่อไปนี้  
 แล้วประเมินว่าผู้รับการประเมินมีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓  
 ลงในช่องที่ตรงกับคุณลักษณะหรือสภาพการปฏิบัติที่เป็นจริงมากที่สุด

### เกณฑ์การพิจารณา

<u>ระดับ</u>	<u>ความหมาย</u>
5	มีคุณลักษณะดังกล่าวมากที่สุด <u>หรือ</u> คุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก <u>หรือ</u> มีการปฏิบัติได้จนเป็นแบบอย่างที่ยอดเยี่ยม
4	มีคุณลักษณะดังกล่าวมาก <u>หรือ</u> คุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับดี <u>หรือ</u> มีการปฏิบัติได้จนเป็นแบบอย่างเป็นที่ยอมรับ
3	มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับปานกลาง <u>หรือ</u> คุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับพอใช้ <u>หรือ</u> มีการปฏิบัติได้โดยอาศัยข้อแนะนำบ้าง
2	มีคุณลักษณะดังกล่าวน้อย <u>หรือ</u> คุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับควรปรับปรุง <u>หรือ</u> มีการปฏิบัติได้โดยอาศัยข้อชี้แนะเป็นอย่างมาก
1	มีคุณลักษณะดังกล่าวน้อยมาก <u>หรือ</u> คุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับต้องปรับปรุงเป็นอย่างมาก <u>หรือ</u> เมื่อมีการชี้แนะแล้วก็ยังปฏิบัติไม่ได้

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
	5	4	3	2	1
<b>มาตรฐานความรู้</b>					
1. ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู					
1.1 สามารถใช้ทักษะการฟัง พูด อ่าน และ เขียนภาษาไทย เพื่อการสื่อความหมายได้ถูกต้อง					
1.2 สามารถใช้ทักษะในการฟัง พูด อ่าน และ เขียนภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศอื่นๆ เพื่อการสื่อความหมายได้ถูกต้อง					
1.3 สามารถใช้คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานในการพัฒนางาน และการจัดการเรียนการสอน					

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
	5	4	3	2	1
2. หลักสูตรการพัฒนา					
2.1 รู้และเข้าใจมาตรฐานของผู้เรียนตามหลักสูตร และ มาตรฐานการศึกษาชาติ					
2.2 สามารถประเมินหลักสูตรได้ทั้งก่อนและหลังการใช้ หลักสูตร					
2.3 สามารถวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อจัดทำแผนการเรียนรู้ได้					
2.4 สามารถจัดทำและพัฒนาหลักสูตรได้ตามสาระ การเรียนรู้และตามมาตรฐาน					
3 การจัดการเรียนรู้					
3.1 ศึกษาเอกสารหลักสูตรสถานศึกษาอย่างละเอียดก่อน วางแผนจัดการเรียนรู้					
3.2 กำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ในแผนการเรียนรู้ได้ สอดคล้องกับสาระการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ที่ คาดหวังรายปี / รายภาค					
3.3 กำหนดเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ได้ครอบคลุมทั้ง ความรู้ กระบวนการ/ ทักษะ เจตคติ / คุณธรรม จริยธรรม					
3.4 จัดทำแผนการเรียนรู้แบบบูรณาการ และเน้นทักษะ กระบวนการคิด การปฏิบัติจริง ตามความเหมาะสม ของหน่วยการเรียนรู้					
3.5 จัดกระบวนการเรียนรู้โดยใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่น การสาธิต การทดลอง การใช้ บทบาทสมมติ การระดมสมอง การทำโครงการ รายงาน การวิจัย ฯลฯ					
3.6 จัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่าน การคิดวิเคราะห์ และ การเขียน และกระตุ้นให้ผู้เรียนได้คิด ปฏิบัติ และ กล้าแสดงออก					

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
	5	4	3	2	1
3.7 สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมตามคุณค่าพระวรสาร และค่านิยมอันพึงประสงค์ของโรงเรียนและของรายวิชา					
3.8 ใช้สื่ออย่างหลากหลาย เช่น สื่อธรรมชาติ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อบุคคล สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้วิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่น และ แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้					
3.9 เชื่อมโยงความรู้จากแหล่งต่างๆเข้าสู่การเรียนรู้ของผู้เรียนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)					
4. จิตวิทยาสำหรับครู					
4.1 เข้าใจถึงธรรมชาติความแตกต่างระหว่างบุคคลและให้คำแนะนำ เอาใจใส่ และ ช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคล					
4.2 ช่วยเหลือผู้เรียนให้เรียนรู้และพัฒนาได้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล					
5. การวัดและประเมินผลการศึกษา					
5.1 ประเมินพฤติกรรมของผู้เรียนที่แสดงถึงการมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่สถานศึกษากำหนด					
5.2 ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายและตามสภาพจริง					
5.3 นำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการช่วยเหลือและพัฒนาผู้เรียนโดยใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียน					
5.4 ประเมินผลการเรียนการสอนที่ สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียน และ อิงพัฒนาการของผู้เรียน					
5.5 นำผลการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน					

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
	5	4	3	2	1
6. การบริหารจัดการในห้องเรียน					
6.1 มีภาวะผู้นำ และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถประสานประโยชน์ในการทำงานร่วมกับทุกฝ่ายได้อย่างราบรื่น					
6.2 สามารถบริหารจัดการชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
6.3 สามารถนำนวัตกรรมต่างๆมาใช้ในการบริหารจัดการ เช่น ICT					
7 การวิจัยทางการศึกษา					
7.1 สามารถทำวิจัยเพื่อพัฒนางาน พัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาผู้เรียน					
7.2 สามารถจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยเพื่อให้ผู้เรียนใช้ขั้นตอนการวิจัยในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง					
7.3 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน					
7.4 สามารถนำเสนอผลงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน ชุมชน และ สังคม					
8 นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา					
8.1 สามารถเลือกใช้ ออกแบบ สร้างและปรับปรุงนวัตกรรม เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี					
8.2 สามารถพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี					
8.3 สามารถแสวงหาแหล่งเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน					
9 ความเป็นครู					
9.1 เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้และเชี่ยวชาญในสาขาที่สอน					
9.2 รัก เมตตา และปรารถนาดีต่อผู้เรียนอย่างเท่าเทียมกัน					
9.3 รัก ศรัทธา และมุ่งมั่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู มีคุณธรรม จริยธรรม และมีค่านิยมประชาธิปไตย					

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
	5	4	3	2	1
9.4 เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าคิด กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง และสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆได้อย่างเป็นระบบ					
9.5 มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน และรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
9.6 เป็นกัลยาณมิตรที่ดีของเพื่อนร่วมงาน เข้าใจ รับฟัง และช่วยเหลือผู้อื่น					
10 หลักธรรมทางศาสนา และคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และวัฒนธรรมไทย					
10.1 สามารถอบรมให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์					
10.2 สามารถอบรมผู้เรียนให้ปฏิบัติศาสนกิจและปฏิบัติตามหลักศาสนาได้อย่างถูกต้อง ตั้งงาม และ สม่่าเสมอ					
10.3 สามารถปลูกฝังผู้เรียนให้เห็นคุณค่าของขนบธรรมเนียมประเพณี และ วัฒนธรรมไทย					
10.4 สามารถจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมไทยอย่าง สม่่าเสมอ					
รวม					
คะแนนเฉลี่ยของมาตรฐานความรู้					

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
	5	4	3	2	1
<b>มาตรฐานการปฏิบัติงาน</b>					
1. ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
2. มีผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพ และได้รับการเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา					
3. เข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่หน่วยงานต่างๆจัดขึ้น และนำผลที่ได้มาใช้ในการพัฒนางาน					
4. วิเคราะห์ วินิจฉัยปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ ความถนัด และ ความสนใจของแต่ละคน					
5. จัดการเรียนการสอนได้ตามแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะกระบวนการ และ เจตคติ					
6. สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์					
7. จัดการเรียนการสอนที่มุ่งให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยการปฏิบัติจริง และสรุปความรู้ได้ด้วยตนเอง					
8. พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ					
9. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งสาเหตุ ปัจจัย และการดำเนินงาน					
10. ร่วมมือในการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์					
11. ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนในการร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของโรงเรียน					
12. ค้นหาและรวบรวมข้อมูลข่าวสารทุกด้านโดยเฉพาะสาระสนเทศเกี่ยวกับวิชาชีพครู เพื่อใช้ในการพัฒนางาน					
รวม					
คะแนนเฉลี่ยของมาตรฐานการปฏิบัติงาน					

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
	5	4	3	2	1
<b>มาตรฐานการปฏิบัติตน</b>					
1. พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และมีวิสัยทัศน์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ					
2. รัก ศรัทธา ซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กรวิชาชีพครู					
3. รัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือส่งเสริม ให้กำลังใจต่อศิษย์ โดยเสมอหน้า					
4. ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และ นิสัยที่ถูกต้องดีงาม แก่ศิษย์ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ					
5. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านบุคลิกภาพ การแต่งกาย กริยา วาจา ความประพฤติ					
6. ไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์					
7. ไม่เรียกรับ หรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่ง หน้าที่โดยมิชอบ					
8. ยึดมั่นในระบบคุณธรรม ดำเนินชีวิตหมั่นคุณด้วยความ รักและการรับใช้ผู้อื่น					
9. เป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม และ ยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์เป็นประมุข					
10. ยึดมั่นและปฏิบัติคุณธรรมและหลักคำสอนของศาสนา ที่นับถืออย่างเคร่งครัด					
รวม					
คะแนนเฉลี่ยของมาตรฐานการปฏิบัติตน					



## เกณฑ์การประเมิน

คะแนนเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ	สรุปผลการประเมิน
5.00 – 4.50	ดีมาก	ผ่าน
4.49 – 3.50	ดี	ผ่าน
3.49 – 2.50	พอใช้	ผ่าน
2.49 - 1.50	ควรปรับปรุง	ไม่ผ่าน
1.49 - 1.00	ต้องปรับปรุง	ไม่ผ่าน

## สรุปผลการประเมิน

คะแนนเฉลี่ยรวมทั้ง 3 มาตรฐานของผู้รับการประเมิน

$$\underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} = \underline{\hspace{2cm}} \div 3 = \underline{\hspace{2cm}}$$

## หมายถึง

- ผู้รับการประเมินผ่านการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานวิชาชีพครู  
ในระดับดีมาก
- ผู้รับการประเมินผ่านการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานวิชาชีพครู  
ในระดับดี
- ผู้รับการประเมินผ่านการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานวิชาชีพครู  
ในระดับพอใช้
- ผู้รับการประเมินไม่ผ่านการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานวิชาชีพครู /  
ควรปรับปรุง
- ผู้รับการประเมินไม่ผ่านการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานวิชาชีพครู /  
ต้องปรับปรุง

## ความเห็นของผู้ประเมิน

---



---



---

(ลงชื่อ) ..... ( ผู้ประเมิน)

แบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  
ของครูโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

\*\*\*\*\*

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาและประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เพื่อให้ทราบถึงระดับความพึงพอใจและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ข้อมูลจากแบบสอบถามจะเป็นความลับและไม่มีผลใดๆต่อผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น

2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเติมข้อความในช่องว่าง หรือ กาเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

1. ชื่อ \_\_\_\_\_ สกุล \_\_\_\_\_

2. อายุ \_\_\_\_\_ ปี

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด \_\_\_\_\_ วิชาเอก \_\_\_\_\_

4. ตำแหน่งงานปัจจุบัน \_\_\_\_\_

5. อายุงานในโรงเรียน \_\_\_\_\_ ปี อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน \_\_\_\_\_ ปี

6. ในปีการศึกษาที่ผ่านมา ท่านได้รับรางวัล หรือ ได้รับการยกย่องในการปฏิบัติงานหรือไม่

ไม่เคย

เคย (ตอบข้อ 7)

7. ในปีการศึกษาที่ผ่านมา ท่านได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องในเรื่องใดบ้าง

---



---



---

8. ผลงานใดที่ท่านภาคภูมิใจที่สุดในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

---



---

9. ในปีการศึกษาที่ผ่านมา ท่านเคยได้รับประสบการณ์เหล่านี้หรือไม่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่
- ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานตามโครงการ / กิจกรรม ของโรงเรียน
- ได้รับการปรับเงินเดือนเพิ่มขึ้นในอัตราที่ท่านพอใจ
- เข้ารับการสัมมนา / อบรม / ศึกษาดูงานในประเทศ
- เข้ารับการสัมมนา / อบรม / ศึกษาดูงานในต่างประเทศ
- นำนักเรียนไปปฏิบัติกิจกรรมนอกโรงเรียน
- ส่งผลงานทางวิชาการ เช่น ผลงานวิจัย แผนการเรียนรู้อื่นๆ สื่อการสอน ฯลฯ เข้าประกวด
- ได้รับคำชมเชยในการปฏิบัติหน้าที่จากผู้บริหาร / หัวหน้างาน
- ได้รับคำชมเชยในการปฏิบัติหน้าที่จากเพื่อนร่วมงาน
- ได้รับคำชมเชยในการปฏิบัติหน้าที่จากผู้ปกครอง
- ได้รับคำชมเชยในการปฏิบัติหน้าที่จากนักเรียน

10. เหตุผลใดที่ทำให้ท่านปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบัน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร               | <input type="checkbox"/> ลักษณะงานตรงกับสาขาที่เรียน      |
| <input type="checkbox"/> ลักษณะงานน่าสนใจ ทำทลายความสามารถ       | <input type="checkbox"/> โอกาสก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติ     |
| <input type="checkbox"/> มีผู้บริหารและหัวหน้างานที่ดี           | <input type="checkbox"/> มีเพื่อนร่วมงานที่ดี             |
| <input type="checkbox"/> ได้รับค่าตอบแทนสูง                      | <input type="checkbox"/> ได้รับสวัสดิการอย่างเหมาะสม      |
| <input type="checkbox"/> การบริหารงานของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ | <input type="checkbox"/> ความศรัทธาในวิชาชีพครู           |
| <input type="checkbox"/> บรรยากาศและสภาพการทำงานดี               | <input type="checkbox"/> ชวิญ / กำลังใจในการปฏิบัติงานสูง |
| <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) .....                  |   |
-

ตอนที่ 2 : แบบสอบถามเพื่อประเมินทัศนคติและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน  
หรือสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

เกณฑ์การพิจารณา

ระดับ	ความหมาย
5	ท่านมีความพึงพอใจในคุณลักษณะ / การปฏิบัติดังกล่าวมากที่สุด
4	ท่านมีความพึงพอใจในคุณลักษณะ / การปฏิบัติดังกล่าวมาก
3	ท่านมีความพึงพอใจในคุณลักษณะ / การปฏิบัติดังกล่าวปานกลาง
2	ท่านมีความพึงพอใจในคุณลักษณะ / การปฏิบัติดังกล่าวน้อย
1	ท่านมีความพึงพอใจในคุณลักษณะ / การปฏิบัติดังกล่าวน้อยที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
<u>ความสำเร็จในงาน</u>					
1. ท่านรู้เป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนและของ หน่วยงานในสังกัดของท่าน และปฏิบัติได้บรรลุเป้าหมาย					
2. ท่านจัดการเรียนการสอน / ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3. ท่านมีผลงานทางวิชาการเผยแพร่ทั้งภายในและ ภายนอกโรงเรียน					
4. ท่านสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ได้สำเร็จ					
5. ผู้บริหาร / หัวหน้างาน / เพื่อนร่วมงาน แสดงให้เห็นว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของท่าน					
<u>การได้รับความยอมรับนับถือ</u>					
6. ท่านได้รับมอบหมายหน้าที่และภาระงานสำคัญจาก ผู้บริหาร / หัวหน้างาน					
7. บุคลากรของโรงเรียนรับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะในการทำงานของท่าน					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
8. ท่านได้รับการยกย่องชมเชยในเรื่องการปฏิบัติงานจากบุคลากรของโรงเรียน					
9. ท่านสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและบุคลากรของโรงเรียนในด้านคุณธรรม จริยธรรม					
10. นักเรียนให้ความเคารพนับถือ และยอมรับในความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของท่าน					
<b>ลักษณะงานที่ปฏิบัติ</b>					
11. ท่านมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
12. งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความท้าทายและจูงใจให้อยากปฏิบัติอยู่เสมอ					
13. งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม เช่น จำนวนคาบที่สอน จำนวนวิชา จำนวนชั้นเรียน ฯลฯ					
14. จำนวนนักเรียนในชั้นเรียนที่ท่านรับผิดชอบมีความเหมาะสม					
15. งานที่ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทีมงาน					
16.งานพิเศษที่ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ นอกเหนือจากงานการเรียนการสอนและงานประจำมีความเหมาะสมและไม่มากเกินไป					
17.ท่านมีความพึงพอใจต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่รู้สึกรีดอัดหรือเบื่อหน่าย					
<b>ความรับผิดชอบ</b>					
18. ผู้บริหาร / หัวหน้างานมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ท่านไว้อย่างชัดเจน					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
19. ท่านมีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจในส่วนของงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
20. ท่านได้ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ					
21. ท่านวางแผนและจัดระบบงานไว้อย่างชัดเจน สามารถทำงานเสร็จตามกำหนดเวลา					
22. ท่านมีการประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางาน					
<u>ความก้าวหน้า</u>					
23. โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ท่านได้เข้าร่วมสัมมนาอบรมทางวิชาการอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ					
24. โรงเรียนสนับสนุนให้ท่านได้พัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพ เช่น การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิให้สูงขึ้น					
25. ท่านสามารถสร้างผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพ เช่น งานวิจัย งานการเรียนการสอน ฯลฯ					
26. ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งและได้รับการพิจารณาผลงานด้วยความเป็นธรรม					
27. ท่านมีความเชื่อว่า การเป็นครูในโรงเรียนของท่าน ทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพ					
<u>นโยบายและการบริหาร</u>					
28. ท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน/ หน่วยงาน					
29. ท่านพอใจในนโยบายและการบริหารงานในฝ่ายต่างๆ ของโรงเรียน					
30. การบริหารงานของโรงเรียนยึดหลักคุณธรรม การบริหารแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส และ ตรวจสอบได้					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
31.บุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้รับทราบนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้					
<u>การบังคับบัญชา และการนิเทศงาน</u> 32. ผู้บริหารมีความสามารถจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรของโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ					
33. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและยอมรับในการทำงานของบุคลากร					
34. ผู้บริหารยินดีรับฟังความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะของบุคลากร และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนในการดำเนินงานของโรงเรียน					
35. ผู้บริหารสั่งการด้วยความเป็นธรรม รอบคอบ และปราศจากความลำเอียง					
36. ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการใช้แหล่งข้อมูลสารสนเทศต่างๆในการสื่อสารและประสานงานอย่างทั่วถึง					
37. บุคลากรของโรงเรียนได้รับทราบข้อมูล ข่าวสาร คำสั่ง และระเบียบปฏิบัติต่างๆอย่างทั่วถึง					
38. ท่านได้รับการนิเทศงานจากผู้บริหาร / หัวหน้างานด้วยความเป็นกัลยาณมิตร					
39. โรงเรียนมีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ					
40. โรงเรียนจัดให้มีทีมงาน / ครูพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์คอยช่วยเหลือ แนะนำการปฏิบัติงาน					
<u>เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล</u> 41. เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และ ตำแหน่งหน้าที่ของท่าน					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
42. เงินเดือนที่ท่านได้รับเพียงพอกับค่าใช้จ่ายในครอบครัวของท่าน					
43. ค่าตอบแทนพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น โบนัส ค่าสอนพิเศษ ค่าเบี้ยเลี้ยง มีความเหมาะสม					
44. สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆที่โรงเรียนจัดให้มีความเพียงพอและเหมาะสม					
45. การพิจารณาความดีความชอบ มีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม และประเมินผลงานด้วยความยุติธรรมตามสภาพจริงของการปฏิบัติงาน					
<u>ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน</u>					
46. ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรของโรงเรียนได้เป็นอย่างดีทั้งในด้านการงานและด้านส่วนตัว					
47. บุคลากรในหน่วยงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว					
48. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหาร / หัวหน้างาน					
49. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน					
50. เมื่อท่านมีปัญหาในเรื่องการปฏิบัติงาน ท่านสามารถขอคำแนะนำและปรึกษาจากผู้บริหาร / หัวหน้างานได้					
<u>สภาพการทำงานและบรรยากาศในการทำงาน</u>					
51. บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนทำให้ท่านมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อสถาบัน					
52. บรรยากาศในโรงเรียนคานาคทอติกที่มีความรัก แบ่งปันช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน ทำให้ท่านมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ					
53. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ทันสมัย และเป็นระเบียบเรียบร้อยอยู่เสมอ					



รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
54. การเดินทางมาปฏิบัติงานระหว่างบ้านพักของท่านกับโรงเรียนมีความสะดวกรวดเร็ว					
55. โรงเรียนจัดให้มีสถานที่ที่อำนวยความสะดวกต่างๆแก่ครูอย่างเพียงพอและเหมาะสม เช่น ห้องพักครู ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ฯลฯ					
56. โรงเรียนมีวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆอย่างเพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ					
57. อาคารสถานที่ ห้องเรียน และห้องปฏิบัติการของโรงเรียนมีเพียงพอที่จะอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน					
58. บุคลากรของโรงเรียนมีความรัก สามัคคี และ อุทิศตนในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างเต็มที่					
59. ท่านรู้สึกอบอุ่น ปลอดภัยที่ได้ทำงานในโรงเรียน					
60. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกของโรงเรียนและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้โรงเรียนมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น					
รวม					
คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน					

## เกณฑ์การประเมิน

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความพึงพอใจ	สรุปผลการประเมิน
5.00 – 4.50	สูงมาก	ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงมาก
4.49 – 3.50	สูง	ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง
3.49 – 2.50	ปานกลาง	ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
2.49 - 1.50	ต่ำ	ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่ำ
1.49 - 1.00	ต่ำมาก	ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่ำมาก

## สรุปผลการประเมิน

คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู = \_\_\_\_\_ หมายถึง

- ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูงมาก
- ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง
- ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง
- ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ
- ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำมาก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ช่วงชั้นที่ ..... ปีการศึกษา.....

ชื่อ.....สกุล..... เลขที่ ..... ชั้น .....

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับคุณลักษณะ หรือ สภาพการปฏิบัติ  
ที่เป็นจริงของผู้รับการประเมินมากที่สุด

เกณฑ์การพิจารณา

ระดับ	ความหมาย
5	มีคุณลักษณะดังกล่าวมากที่สุด หรือ คุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก
4	มีคุณลักษณะดังกล่าวมาก หรือ คุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับดี
3	มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับปานกลาง หรือ คุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับพอใช้
2	มีคุณลักษณะดังกล่าวน้อย หรือ คุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับควรปรับปรุง
1	มีคุณลักษณะดังกล่าวน้อยมาก หรือ คุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับต้องปรับปรุงเป็นอย่างมาก

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
	5	4	3	2	1
<b>ความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์</b>					
1. เปี่ยมด้วยความรัก และ รับผิดชอบ					
1.1 ประพฤติตนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ห้องเรียน โรงเรียน ชุมชน และ สังคม					
1.2 ช่วยเหลือเพื่อน ครู ครอบครัว และผู้อื่นด้วยความเต็มใจ					
1.4 บริจาคทรัพย์ สิ่งของ ช่วยเหลือผู้ยากไร้ตามความ สามารถ					
1.5 ร่วมกิจกรรมพัฒนา / บำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อ ส่วนรวม					

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
	5	4	3	2	1
2. เคารพในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตนเอง และผู้อื่น					
2.1 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นทั้งทางกาย วาจา ใจ					
2.2 ไม่พูดจาหยาบคายน และไม่นินทาว่าร้ายผู้อื่น					
2.3 ซื่อสัตย์สุจริต และปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มกำลังความสามารถ					
2.4 ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างสุภาพ อ่อนน้อม ให้เกียรติ ทั้งทางวาจา และ การกระทำ					
3. มีวินัยในตนเอง					
3.1 แต่งกายสะอาด เรียบร้อย ถูกระเบียบ					
3.2 มาเรียนสม่ำเสมอ					
3.3 มาเรียนและเข้าห้องเรียนตรงเวลา					
3.4 ปฏิบัติตามระเบียบแถว					
3.5 ปฏิบัติตามข้อตกลงของห้องเรียน และระเบียบของร.ร.					
3.6 ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย และส่งงานตรงตามเวลา					
4. มีความเป็นประชาธิปไตย					
4.1 รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
4.2 กล้าแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม					
4.3 เป็นผู้นำ และ ผู้ตามที่ดีตามควรแก่โอกาส					
4.4 แสดงออกซึ่งการเคารพในสิทธิและเสรีภาพของตนเองและผู้อื่น					
4.5 มีน้ำใจนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ ให้อภัย					
5. รักความเป็นไทย					
5.1 ปฏิบัติตนได้ถูกต้องเหมาะสมตามวัฒนธรรมประเพณีไทย					
5.2 ร่วมกิจกรรมส่งเสริมศิลปะวัฒนธรรมและ ภูมิปัญญาไทย					
5.3 ภูมิใจในความเป็นไทย และมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมไทย					

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
	5	4	3	2	1
6. มีทักษะชีวิต และค่านิยมพื้นฐานในการอยู่ร่วมในสังคม					
6.1 มีกิริยา มารยาทสุภาพ อ่อนน้อม มีสัมมาคารวะต่อผู้ใหญ่					
6.2 มีมารยาทในการรับประทานอาหาร					
6.3 พุดจาไพเราะ อ่อนหวาน ไม่พูดเสียงดังในที่ชุมชน					
6.4 ใช้และรักษาทรัพย์สินส่วนตัวอย่างคุ้มค่า					
6.5 ใช้และรักษาทรัพย์สินส่วนรวมอย่างคุ้มค่า					
7. ปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่นับถือ					
7.1 ศึกษาและปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาสม่ำเสมอ					
7.2 สวดภาวนาและปฏิบัติศาสนกิจอย่างสม่ำเสมอ					
7.3 เข้าร่วมพิธีกรรมในวันสำคัญทางศาสนาอย่างสม่ำเสมอ					
7.4 เสริมสร้าง ทำนุ บำรุงศาสนาตามกำลังศรัทธา					
<b>ความเป็นผู้มีความรู้</b>					
1. รู้จักใช้วิจารณญาณ แยกแยะสิ่งดี และไม่ดีได้					
1.1 ไม่หลงติดในอบายมุข และ สิ่งเสพติดทั้งปวง					
1.2 ใช้ความรู้ในทางเสริมสร้างให้เกิดสิ่งที่ดีถูกต้อง ดีงาม เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม					
2. มีความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ คิดเป็น แก้ปัญหาเป็น					
2.1 รู้จักคิดวิเคราะห์ปัญหา และสถานการณ์ต่างๆอย่างสร้างสรรค์					
2.2 ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา และ มองปัญหาอย่างรอบด้าน					
3. รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต					
3.1 แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
3.2 มีนิสัยรักการอ่าน					
3.3 ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์					
3.7 นำความรู้ ความสามารถไปใช้ดำเนินชีวิตเพื่อตนเองและผู้อื่น					

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
	5	4	3	2	1
4. มีความรู้ความสามารถโดดเด่นตามศักยภาพของแต่ละบุคคล 4.1 รู้ศักยภาพที่มีอยู่ในตนเอง และพัฒนาให้เกิดประโยชน์					
<b>ความเป็นผู้มีความสุข</b>					
1. มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่แข็งแรง สมบูรณ์					
1.1 มีอารมณ์ดี ร่าเริงแจ่มใส					
1.2 มีสุขนิสัยรักความสะอาดทั้งส่วนตัวและส่วนรวม					
1.3 เล่นกีฬาและออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ					
2. ดำรงชีวิตอย่างมีสุนทรียภาพ					
2.1 เข้าร่วมกิจกรรมด้านกีฬา ดนตรีหรือม้งานอดิเรกที่สนใจและแสดงออกได้อย่างมีความสุข					
2.2 ดำรงชีวิต และมีความสุขในวิถีแห่งความเป็นไทย					
3. มีความเรียบง่าย ประหยัด พอเพียง					
3.1 มีการวางแผนการใช้จ่ายอย่างประหยัดและอดออม มีความเรียบง่าย และพอเพียงกับสถานการณ์ของตน					
3.2 ไม่ใช้จ่ายสิ่งของฟุ่มเฟือย และไม่ยึดติดกับวัตถุสิ่งของ					
3.3 ประหยัดการใช้พลังงานและร่วมรักษาสิ่งแวดล้อม					
4. สามารถพึ่งตนเองได้ และภูมิใจในศักยภาพของตนเอง					
4.1 รับผิดชอบงาน / ทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง					
4.2 ขึ้นชมในความสำเร็จของงานที่ตั้งใจทำอย่างเต็มความสามารถ					
5. ดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสันติสุข					
5.1 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นกัลยาณมิตรต่อทุกคน					
5.2 มีความรัก และ สามัคคีในการดำเนินชีวิตหมู่คณะ					
<b>รวม</b>					
<b>คะแนนเฉลี่ยคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน</b>					

## เกณฑ์การประเมิน

คะแนนค่าเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ	สรุปผลการประเมิน
5.00 – 4.50	ดีมาก	ผ่าน
4.49 – 3.50	ดี	ผ่าน
3.49 – 2.50	พอใช้	ผ่าน
2.49 - 1.50	ควรปรับปรุง	ไม่ผ่าน
1.49 - 1.00	ต้องปรับปรุง	ไม่ผ่าน

## สรุปผลการประเมิน

คะแนนเฉลี่ยคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน = \_\_\_\_\_

## หมายถึง

- ผู้เรียนผ่านการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในระดับดีมาก
- ผู้เรียนผ่านการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในระดับดี
- ผู้เรียนผ่านการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในระดับพอใช้
- ผู้เรียนไม่ผ่านการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ / ควรปรับปรุง
- ผู้เรียนไม่ผ่านการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ / ต้องปรับปรุง

## ความเห็นของผู้ประเมิน

---



---



---



---



---

(ลงชื่อ) .....

ผู้ประเมิน

## แบบประเมินทักษะการคิดของผู้เรียน

โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ช่วงชั้นที่ ..... ปีการศึกษา .....

ชื่อ .....นามสกุล.....เลขที่ ..... ชั้น.....

ผู้ประเมิน .....

## คำชี้แจง

ให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเกี่ยวกับทักษะการคิดของผู้เรียน โดยแบบประเมินทักษะการคิดฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

- 1.1 คุณลักษณะที่เอื้อต่อการคิดของผู้เรียน
- 1.2 ทักษะกระบวนการคิดของผู้เรียน ซึ่งประกอบด้วย 1) ทักษะการคิดวิเคราะห์ 2) ทักษะการคิดสังเคราะห์ 3) ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และ คิดไตร่ตรอง และ 4) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ และ จินตนาการ

## เกณฑ์การพิจารณา

ระดับ	ความหมาย
5	มีคุณลักษณะดังกล่าวมากที่สุด หรือ คุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก
4	มีคุณลักษณะดังกล่าวมาก หรือ คุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับดี
3	มีคุณลักษณะดังกล่าวปานกลาง หรือ คุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับพอใช้
2	มีคุณลักษณะดังกล่าวน้อย หรือ คุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับควรปรับปรุง
1	มีคุณลักษณะดังกล่าวน้อยมาก หรือ คุณภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับต้องปรับปรุง

ตอนที่ 1 : คุณลักษณะที่เอื้อต่อการคิดของผู้เรียน

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
	5	4	3	2	1
1. เป็นผู้มีความคิด					
2. เป็นผู้มีความอดทน					
3. มีความมั่นใจในตนเอง					
4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					
5. เป็นคนช่างสังเกต / สำนวนตรงตรงต่าง ๆ รอบด้าน					



รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
	5	4	3	2	1
6. ชอบคิดวิเคราะห์ / แจกแจงเรื่องราว / เหตุการณ์ต่างๆ ออกเป็นประเด็นย่อยๆ					
7. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
8. รับฟังข้อมูลจากหลายฝ่าย					
9. พิจารณาเรื่องต่างๆอย่างรอบคอบ					
10. เป็นผู้ใฝ่รู้ และกระตือรือร้นที่จะแสวงหาข้อมูล / ค้นหาคำตอบ					
รวม					
คะแนนเฉลี่ยคุณลักษณะที่เอื้อต่อการคิด					

## ตอนที่ 2 : ทักษะกระบวนการคิดของผู้เรียน

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
	5	4	3	2	1
ทักษะการคิดวิเคราะห์					
1. สามารถจำแนกแจกแจงองค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือ เรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างถูกต้อง					
2. สามารถจัดลำดับและหมวดหมู่ของข้อมูลได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม					
3. สามารถเปรียบเทียบความเหมือน / ความต่างของข้อมูล ระหว่างหมวดหมู่ได้อย่างถูกต้อง					
4. สามารถระบุองค์ประกอบ / รายละเอียดสำคัญของข้อมูลได้ อย่างถูกต้อง					
5. สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลของข้อมูล ได้อย่างถูกต้อง					
ทักษะการคิดสังเคราะห์					
6. สามารถจัดกลุ่มความคิดตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ถูกต้อง เช่น การพูดหน้าชั้นตามที่กำหนด เป็นต้น					

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
	5	4	3	2	1
7. สามารถตรวจสอบความถูกต้องตามหลักเกณฑ์ได้อย่างตรงประเด็น เช่น การตรวจคำบรรยายภาพ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดให้ เป็นต้น					
8. สามารถสรุปสาระและเชื่อมโยงเพื่อนำมาวางแผนงานโครงการได้ เช่น การเขียนโครงการ หรือ รายงาน เป็นต้น					
9. สามารถสรุปเหตุผลเชิงตรรกะ และสร้างสิ่งใหม่ได้ เช่น การเขียนเรียงความ เขียนเรื่องสั้นได้ เป็นต้น					
ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและคิดไตร่ตรอง 10. สามารถวิจารณ์สิ่งที่ได้เรียนรู้โดยผ่านการไตร่ตรองอย่างมีเหตุผล					
11. สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลความคิดต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง มีเหตุผล					
12. สามารถประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูลได้อย่างมีเหตุผล					
13. สามารถเลือกความคิดหรือทางเลือก ที่เหมาะสมได้					
ทักษะการคิดสร้างสรรค์ และจินตนาการ 14. สามารถรวบรวมความรู้ ความคิดเดิม แล้วสร้างเป็นความรู้ใหม่ตามความคิดของตนเองได้อย่างมีหลักการ					
15. สามารถคิดนอกกรอบได้					
16. สามารถพัฒนาและริเริ่มสิ่งใหม่					
17. สามารถคาดการณ์และกำหนดเป้าหมายในอนาคตได้อย่างมีเหตุผล					
18. มีผลงาน / ชิ้นงานทางด้านงานสร้างสรรค์ / งานเขียน / งานศิลปะ					
รวม					
คะแนนเฉลี่ยทักษะกระบวนการคิด					

## สรุปผลการประเมิน

คะแนนค่าเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ	สรุปผลการประเมิน
5.00 – 4.50	ดีมาก	ทักษะการคิดของผู้เรียนอยู่ในระดับดีมาก
4.49 – 3.50	ดี	ทักษะการคิดของผู้เรียนอยู่ในระดับดี
3.49 – 2.50	พอใช้	ทักษะการคิดของผู้เรียนอยู่ในระดับพอใช้
2.49 - 1.50	ควรปรับปรุง	ทักษะการคิดของผู้เรียนอยู่ในระดับควรปรับปรุง
1.49 – 1.00	ต้องปรับปรุง	ทักษะการคิดของผู้เรียนอยู่ในระดับต้องปรับปรุง

คะแนนเฉลี่ยรวมทักษะการคิดของผู้เรียน

$$\underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} = \underline{\hspace{2cm}} \div 2 = \underline{\hspace{2cm}}$$

หมายถึง

- ผู้เรียนผ่านการประเมินทักษะการคิดในระดับดีมาก
- ผู้เรียนผ่านการประเมินทักษะการคิดในระดับดี
- ผู้เรียนผ่านการประเมินทักษะการคิดในระดับพอใช้
- ผู้เรียนไม่ผ่านการประเมินทักษะการคิด / ควรปรับปรุง
- ผู้เรียนไม่ผ่านการประเมินทักษะการคิด / ต้องปรับปรุง

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบประเมินแฟ้มผลงานดีเด่น (Portfolio) ของผู้เรียน

โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ช่วงชั้นที่ \_\_\_\_\_ ปีการศึกษา \_\_\_\_\_

ชื่อผู้เรียน \_\_\_\_\_ ชั้น \_\_\_\_\_ เลขที่ \_\_\_\_\_

ผู้ประเมิน \_\_\_\_\_ วันที่ประเมิน \_\_\_\_\_

คำชี้แจง ให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมาย  ลงใน  ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

เกณฑ์การประเมิน

ระดับคะแนน

ความหมาย

3

มีตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ข้อ

2

มีตัวบ่งชี้ 2 ข้อ

1

มีตัวบ่งชี้ 1 ข้อ

รายการประเมิน	ระดับคะแนน			รวม คะแนน
	3	2	1	
1. องค์ประกอบของแฟ้มผลงาน <input type="checkbox"/> 1.1 มีข้อมูลส่วนตัวที่สมบูรณ์เป็นปัจจุบัน <input type="checkbox"/> 1.2 มีผลงานที่ผ่านการคัดเลือก และ สะท้อนข้อมูลย้อนกลับ ( การแสดงความคิดเห็น คำแนะนำ ทิชม ) โดยตนเอง เพื่อน ครู หรือผู้ปกครอง <input type="checkbox"/> 1.3 มีส่วนประกอบอื่นๆ เช่น สารบัญ คำนำ ทะเบียนชั้นงาน ประวัติ หรือ ที่มาของชั้นงาน				
2. การคัดเลือกผลงาน / ชั้นงาน <input type="checkbox"/> 2.1 เป็นผลงานที่มีการพัฒนาตามลำดับ สะท้อนถึงความสามารถ ความถนัด ความสนใจของผู้เรียน <input type="checkbox"/> 2.2 มีจำนวนชั้นงานไม่ต่ำกว่า 8 ชั้นงาน ต่อปีการศึกษา <input type="checkbox"/> 2.3 มีผลงานที่บูรณาการคุณธรรม จริยธรรม และ คุณค่าพระวรสาร				

รายการประเมิน	ระดับคะแนน			รวม คะแนน
	3	2	1	
3. คุณภาพของชิ้นงาน / ผลงาน				
<input type="checkbox"/> 3.1 มีความถูกต้องของเนื้อหาวิชา และข้อมูล ที่นำเสนอ <input type="checkbox"/> 3.2 แสดงให้เห็นถึงความพยายาม ความ ก้าวหน้า และ พัฒนาการด้านทักษะกระบวนการ การเรียนรู้ ทักษะการคิด ของผู้เรียน <input type="checkbox"/> 3.3 สามารถนำไปต่อยอดความรู้ และ ใช้ ประโยชน์ในการศึกษาระดับที่สูงขึ้นไปได้				
4. รูปแบบการนำเสนอเพิ่มผลงาน				
<input type="checkbox"/> 4.1 มีความคิดสร้างสรรค์ในการจัดรูปแบบ <input type="checkbox"/> 4.2 มีภาพประกอบที่มีสีสันสวยงามเป็นระเบียบ เรียบร้อย <input type="checkbox"/> 4.3 มีความถูกต้องของการใช้ภาษา และ ตัวสะกด				
รวมคะแนน				

สรุปผลการประเมิน

ช่วงคะแนน

ความหมาย

10 - 12

ผ่านในระดับดีมาก

7 - 9

ผ่านในระดับดี

4 - 6

ไม่ผ่าน ต้องปรับปรุง

ผู้เรียนได้คะแนน \_\_\_\_\_ หมายถึง

 เพิ่มผลงานของผู้เรียนอยู่ในระดับคุณภาพดีมาก

 เพิ่มผลงานของผู้เรียนอยู่ในระดับคุณภาพดี

 เพิ่มผลงานของผู้เรียนต้องได้รับการปรับปรุง

ความคิดเห็นของผู้ประเมิน

---



---

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดการประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของ Kaplan และ Norton โดยได้นำเสนอรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลใน 4 มิติ คือ มิติด้านผู้เรียน มิติด้านกระบวนการภายใน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร

วิธีดำเนินการวิจัย กล่าวโดยสรุป การวิจัยนี้มีขั้นตอนสำคัญทั้งสิ้น 5 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสัมภาษณ์นักวิชาการ และผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ ความสามารถ และมีผลงานเกี่ยวกับ Balanced Scorecard แล้วสรุปหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและสาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ Balanced Scorecard โดยขั้นตอนนี้แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนหลัก คือ

2.1 ขั้นกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของ ร.ร.คาทอลิก ฯ โดยในขั้นนี้ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้ คือ 1) วิเคราะห์ สังเคราะห์วิสัยทัศน์ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ 2) สัมภาษณ์ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ 3) สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครู และผู้ปกครอง โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เกี่ยวกับสภาพการบริหารโรงเรียนในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เพื่อใช้ในการจัดทำ SWOT Analysis 4) จัดทำ SWOT Analysis และ SWOT Matrix 5) ร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลักของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

2.2 ขั้นพัฒนาและจัดทำองค์ประกอบของรูปแบบฯ โดยในขั้นนี้ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้ คือ 1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard โดยเชิญผู้บริหารโรงเรียน และ นักวิชาการ เข้าร่วมประชุมเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลักของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และกลยุทธ์ริเริ่ม หลังจากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมมาปรับปรุง และพัฒนา แล้วจัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับความเหมาะสมของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของตัวชี้วัด และสอบถามความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละมิติ ค่าน้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติ และค่าน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัดในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หลังจากนั้นผู้วิจัยสร้างเครื่องมือในการประเมินตัวชี้วัด และให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นร่างรูปแบบฯ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มากำหนดเป็นส่วนประกอบของรูปแบบฯ และจัดทำร่างรูปแบบฯ โดยกำหนดหลักการ องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบฯ และเขียนคำอธิบาย

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการ ผู้บริหารของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และผู้บริหารโรงเรียน ทั้งโรงเรียนที่สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และโรงเรียนที่ไม่ได้สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามคำถามนำในการวิจัย ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในด้านที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

### 1.1 สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการบริหารงานของโรงเรียน

**ด้านผู้เรียน** สิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จ หรือเป็นจุดแข็งของโรงเรียนในด้านผู้เรียน ได้แก่ ผู้เรียนไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งเสพติดทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นสารเสพติด การพนัน สื่อลามก และอบายมุขต่างๆ ผู้เรียนเป็นผู้ที่มีสุขนิสัยและสุขภาพกายที่ดี และ ผู้เรียนมีสุขภาพจิตที่ดี สามารถเรียนรู้ได้อย่างมีความสุข สำหรับประเด็นที่โรงเรียนประสบความสำเร็จน้อย หรือเป็นจุดอ่อนด้านผู้เรียน ได้แก่ ความรู้และทักษะด้านภาษาต่างประเทศของผู้เรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในทุกรายวิชา และความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้เรียน

**ด้านผู้บริหาร** สิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จ หรือเป็นจุดแข็งของโรงเรียนในด้านผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารโรงเรียนจากการเป็นผู้มีคุณสมบัติทางการบริหารการศึกษาโดยตรง ผู้บริหารเป็นผู้ที่ยึดมั่นและปฏิบัติตามหลักการของคริสตศาสนา และใช้หลักเมตตาธรรมในการบริหารงาน นอกจากนี้ผู้บริหารยังเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มกว้างไกล สำหรับประเด็นที่โรงเรียนประสบความสำเร็จน้อย หรือเป็นจุดอ่อนด้านผู้บริหาร ได้แก่ การสร้างขวัญ กำลังใจ และเสริมพลังแก่นบุคลากรของผู้บริหาร การบริหารงานโดยใช้ฐานความรู้และใช้ระบบสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วม

**ด้านครู** สิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จ หรือเป็นจุดแข็งของโรงเรียนในด้านครู ได้แก่ ครูมีวุฒิ ความรู้ ความสามารถทางวิชาชีพเหมาะสมกับมาตรฐานวิชาชีพ ครูเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และ ครูสอนได้ตรงตามวิชาเอก สำหรับประเด็นที่โรงเรียนประสบความสำเร็จน้อย หรือเป็นจุดอ่อนด้านครู ได้แก่ ผลงานทางวิชาการของครู เช่น ผลงานวิจัย การเป็นวิทยากร ยังมีจำนวนไม่มากเท่าที่ควร หรือผลงานที่มียังไม่เป็นที่แพร่หลาย ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู และภาระงานที่ครูได้รับยังไม่เหมาะสม การที่ครูมีภาระงานมากเกินไปทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอในการดูแลเอาใจใส่ผู้เรียนอย่างใกล้ชิด

**ด้านการบริหารงานทั่วไป** สิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จหรือเป็นจุดแข็งของโรงเรียนในด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ โรงเรียนมีสิ่งแวดล้อมที่ร่มรื่นและบรรยากาศภายในโรงเรียน



ที่ได้มาตรฐาน โรงเรียนมีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารงานเป็นระบบ และโรงเรียนมีแผนกลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จและแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับปรัชญาและวิสัยทัศน์ของการศึกษาคาทอลิก สำหรับประเด็นที่โรงเรียนประสบความสำเร็จน้อย หรือเป็นจุดอ่อนด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การจัดตั้งระบบเครือข่ายกับหน่วยงานต่างๆ การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการนำผลการนิเทศ การติดตาม และการประเมินผลงานมาใช้ในการบริหาร

**ด้านการบริหารงานวิชาการ** สิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จ หรือเป็นจุดแข็งของโรงเรียนในด้านการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของการศึกษาคาทอลิก การที่โรงเรียนมีหลักสูตรที่แสดงเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิกอย่างเด่นชัด เช่น การสอนคริสตศาสนา การสอนจริยศึกษา การสอนสันติศึกษา และการบูรณาการคุณธรรมจริยธรรมอย่างเด่นชัดในทุกรายวิชา การที่โรงเรียนใช้หนังสือแบบเรียนที่จัดทำโดยบุคลากรของโรงเรียน ในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ สำหรับประเด็นที่โรงเรียนประสบความสำเร็จน้อย หรือเป็นจุดอ่อนด้านการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การนำภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชน ผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนยังมีไม่มากเท่าที่ควร จำนวนครูที่ยังมีไม่พอตามเกณฑ์และภาระงานสอนของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และสัดส่วนของจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนยังมีปริมาณที่ไม่เหมาะสม โดยมีจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนค่อนข้างมาก

**ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน** สิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จ หรือเป็นจุดแข็งของโรงเรียนในด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน ได้แก่ มีการจัดทำระบบบัญชีสถานศึกษาตามระบบบัญชีและการงบประมาณ ของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบบัญชีโดยผู้ตรวจสอบบัญชีที่ได้รับใบอนุญาต การมีระบบงบประมาณการเงินที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการจัดสรรงบประมาณ สิ้นทรัพย์ และรายได้เพื่อลงทุนในด้านการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง สำหรับประเด็นที่โรงเรียนประสบความสำเร็จน้อย หรือเป็นจุดอ่อนด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน ได้แก่ การที่โรงเรียนไม่มีงบประมาณพิเศษนอกเหนือจากค่าเล่าเรียน หรือมีไม่มากเท่าที่ควร เช่น งบประมาณจากสมาคมครูและผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน การจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นสวัสดิการช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนดี ความประพฤติดี แต่ขาด

แคลนทุนทรัพย์ ยังไม่มากเท่าที่ควร และการจัดสรรงบประมาณในด้านอาคารเรียน ห้องสมุด สนามกีฬา ศูนย์คอมพิวเตอร์ และห้องปฏิบัติการต่างๆ ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของการใช้งาน

**ด้านการบริหารงานบุคคล** สิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จ หรือเป็นจุดแข็งของโรงเรียนในด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่โรงเรียนมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เช่น การคัดสรร การบำรุงรักษา และการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนมีการพัฒนากำลังคนอย่างต่อเนื่อง เช่น จัดให้บุคลากรได้รับการอบรมทางวิชาชีพอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ และมีระบบการวางแผนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพ สำหรับประเด็นที่โรงเรียนประสบความสำเร็จน้อย หรือเป็นจุดอ่อนด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ ระบบดูแลและช่วยเหลือบุคลากรหลังเกษียณ การจัดสวัสดิการต่างๆแก่บุคลากรยังไม่เพียงพอและไม่เหมาะสม และการสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น ให้ทุนการศึกษา หรือ จัดสรรเวลาในการศึกษา ยังมีไม่มากเท่าที่ควร

#### 1.2 สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารงานของโรงเรียน

**ด้านสังคม** สิ่งที่ส่งผลในด้านที่เป็นโอกาสต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน ในการร่วมกันพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน สิ่งส่งผลในด้านที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ได้แก่ การที่คุณธรรม จริยธรรมในสังคมถูกละเลย การที่นักเรียนติดเกมส์คอมพิวเตอร์ และการมีพฤติกรรมทางเพศที่ไม่เหมาะสมของวัยรุ่น

**ด้านเศรษฐกิจ** สิ่งส่งผลในด้านที่เป็นโอกาสต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ได้แก่ การส่งเสริมระบบเศรษฐกิจแบบพอเพียง และการส่งเสริมระบบเศรษฐกิจชุมชน สิ่งส่งผลในด้านที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ได้แก่ ภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้น ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น และอัตราเงินเฟ้อที่เพิ่มมากขึ้น

**ด้านกฎหมายและการเมือง** สิ่งส่งผลในด้านที่เป็นโอกาสต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ได้แก่ การประกาศใช้ พ.ร.บ.ครูและบุคลากรทางการศึกษา การมีมาตรฐานวิชาชีพครู และการที่รัฐบาลมีเสถียรภาพทางการเมือง สิ่งส่งผลในด้านที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ได้แก่ การเปิดสอบบรรจุครูของโรงเรียนในสังกัดต่างๆของรัฐบาล และนโยบายการรับนักเรียนเข้าเรียนในโรงเรียนรัฐบาล

**ด้านการศึกษา** สิ่งที่ส่งผลในด้านที่เป็นโอกาสต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ได้แก่ การปฏิรูปการศึกษาตามแนว พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การที่หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา เช่น จัดอบรมครูในสาขาวิชาต่างๆ และการประกาศใช้มาตรฐานการศึกษาของชาติ สิ่งที่ส่งผลในด้านที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ได้แก่ การขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษาในบางสาขาวิชา

**ด้านเทคโนโลยี** สิ่งที่ส่งผลในด้านที่เป็นโอกาสต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ได้แก่ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาที่หลากหลาย การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในยุคโลกาภิวัตน์ และความรู้และวิทยาการสมัยใหม่ในแขนงวิชาต่างๆเพิ่มมากขึ้น สิ่งที่ส่งผลในด้านที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ได้แก่ การแพร่ระบาดของสื่อประเภทต่างๆที่มีผลกระทบต่อศีลธรรมอันดีงามของคนในสังคม

2. กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

จากผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) และการจัดทำSWOT Matrix พบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีประเด็น/สาระสำคัญต่อไปนี้

1. พัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีทักษะในการดำรงชีวิต และคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เปี่ยมด้วยคุณธรรมแห่งความรักและการรับใช้ผู้อื่น ตามปรัชญาของการจัดการศึกษาคาทอลิก

2. พัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงในทุกรายวิชา เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะด้านภาษาต่างประเทศ มีความรู้ความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง

3. สร้างระบบดูแลช่วยเหลือติดตามพฤติกรรมของนักเรียนอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และพฤติกรรมที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน

4. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสนามแพร่ธรรม โดยยึดหลักการจัดการศึกษาคาทอลิก การบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) และการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)

5. พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาและยกระดับมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

ให้ได้มาตรฐานตามหลักการประกันคุณภาพการศึกษา และมีความเป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก

6. พัฒนาระบบบริหารการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนโดยเพิ่มสมรรถนะในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารและการบริหารจัดการความรู้

7. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและกระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน โดยเน้นการบูรณาการกับสาระการเรียนรู้ต่างๆ และบูรณาการคุณธรรม จริยธรรมในทุกรายวิชา

8. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลเพื่อส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนให้มีความเป็นมืออาชีพ

9. ส่งเสริมสมรรถนะ ศักยภาพ ในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรของโรงเรียนให้มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับทั่วไป มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติอย่างสมศักดิ์ศรีตามมาตรฐานวิชาชีพ

10. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตน

11. จัดระบบค่าตอบแทน เงินประจำตำแหน่ง เงินพิเศษ และสวัสดิการต่างๆ แก่ครูและบุคลากรของโรงเรียน โดยเฉพาะในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน

12. ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ให้ผลตอบแทนในเรื่องการคิดค้น พัฒนา นวัตกรรมจัดการเรียนการสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่ๆ

13. พัฒนาระบบการบริหารงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

14. พัฒนาระบบบริหารจัดการการเงินที่มีประสิทธิภาพ เน้นความประหยัด คุ่มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้

15. สนับสนุนและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยพัฒนาการจัดการข้อมูลให้เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

16. ระดมสรรพกำลังความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ชุมชนและ ภาคีเครือข่ายต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้ได้คุณภาพและมาตรฐานตามหลักการประกันคุณภาพการศึกษา

17. จัดตั้งภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานและโรงเรียนต่างๆ ในอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อระดมสรรพกำลังในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

หลังจากนำประเด็น/สาระสำคัญของกลยุทธ์ที่ได้จากการทำ SWOT Analysis ข้างต้น ไปปรับเพื่อให้ได้สาระที่กระชับและเหมาะสม โดยผ่านการพิจารณาและทบทวนของผู้บริหาร โรงเรียนที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ตามขั้นตอนของการวิจัย จะได้กลยุทธ์ของโรงเรียน คาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 9 ข้อ ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ คือ มิติด้านผู้เรียน มิติด้านกระบวนการภายใน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร ดังนี้

1. สร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนเป็นสนามแห่งการแพร่ธรรม โดยมีพระสงฆ์ และนักบวชร่วมดำเนินการในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้านคุณธรรม จริยธรรม และสร้างเครือข่ายคุณธรรมโดยประสานความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน
2. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่เปี่ยมด้วยคุณธรรมความรัก ความเมตตา มีสุนทรียภาพและความสุข มีคุณภาพและศักยภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน
3. พัฒนาศักยภาพของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และภาษาต่างประเทศเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ เน้นการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การลงมือปฏิบัติ การสืบค้น และการวิจัย
4. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่แสดงเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก และจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการ การใช้นวัตกรรมทางการศึกษา งานวิจัย และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งระบบให้สอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของการศึกษาคาทอลิก
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักธรรมาภิบาล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของการพัฒนา ใช้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การประเมินองค์การแบบสมดุล ระบบการจัดการความรู้ และการประกันคุณภาพการศึกษา
6. พัฒนาระบบบริหารงบประมาณ และการจัดการด้านทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด โดยใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
7. สร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของครูและบุคลากรของโรงเรียนให้มี ความเป็น ครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
8. เพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารงาน และการจัดการเรียนการสอน

9. จัดตั้งระบบภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานและโรงเรียนต่างๆ ทั้งภายในองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ และหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อระดมสรรพกำลังในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ

3.1 ในการพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนของการพัฒนา ตั้งแต่เริ่มการพัฒนารูปแบบฯ ไปจนถึงการนำรูปแบบฯ ไปใช้ แบ่งขั้นตอนทั้งหมดเป็น 4 ส่วน โดยมีเนื้อหาที่สำคัญ ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบฯ

- 1) หลักการและเหตุผล
- 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบฯ
- 3) แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบฯ

โดยในส่วนที่ 1 จะเป็นการอธิบายให้เห็นถึงหลักการ ที่มา ความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ในลักษณะที่ก่อให้เกิดความสมดุลของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นการบูรณาการปรัชญาการศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของการจัดการศึกษาคาทอลิกเข้ากับการบริหารงานและการประเมินประสิทธิผลองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิด และทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบฯ ประกอบด้วย 1) แนวทางการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ที่เกี่ยวกับแนวทางการจัดการศึกษา และ มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา 2) มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2547 3) มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ 4) มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอก 5) การจัดการศึกษาคาทอลิก 6) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 7) การประเมินองค์การแบบสมดุล และ 8) การพัฒนารูปแบบ

## ส่วนที่ 2 โครงสร้างของรูปแบบฯ

- 1) การกำหนดกลยุทธ์
- 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 3) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์

โดยในส่วนที่ 2 จะเป็นการอธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างของรูปแบบฯ ซึ่งประกอบด้วย

1) การกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และการกำหนดทิศทางขององค์การเป็นการนำผลการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์มาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ ให้สอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาคาทอลิก โดยคำนึงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตลอดจนค่านิยม ทัศนคติ และวัฒนธรรมขององค์การ

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยนำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการแปลวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติ โดยผ่านทางมิติ 4 มิติ คือ มิติด้านผู้เรียน มิติด้านกระบวนการภายใน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยในแต่ละมิติจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เป้าหมาย และ กลยุทธ์ริเริ่ม ซึ่งได้แก่ แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมต่างๆ โดยเชื่อมโยงกับงบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

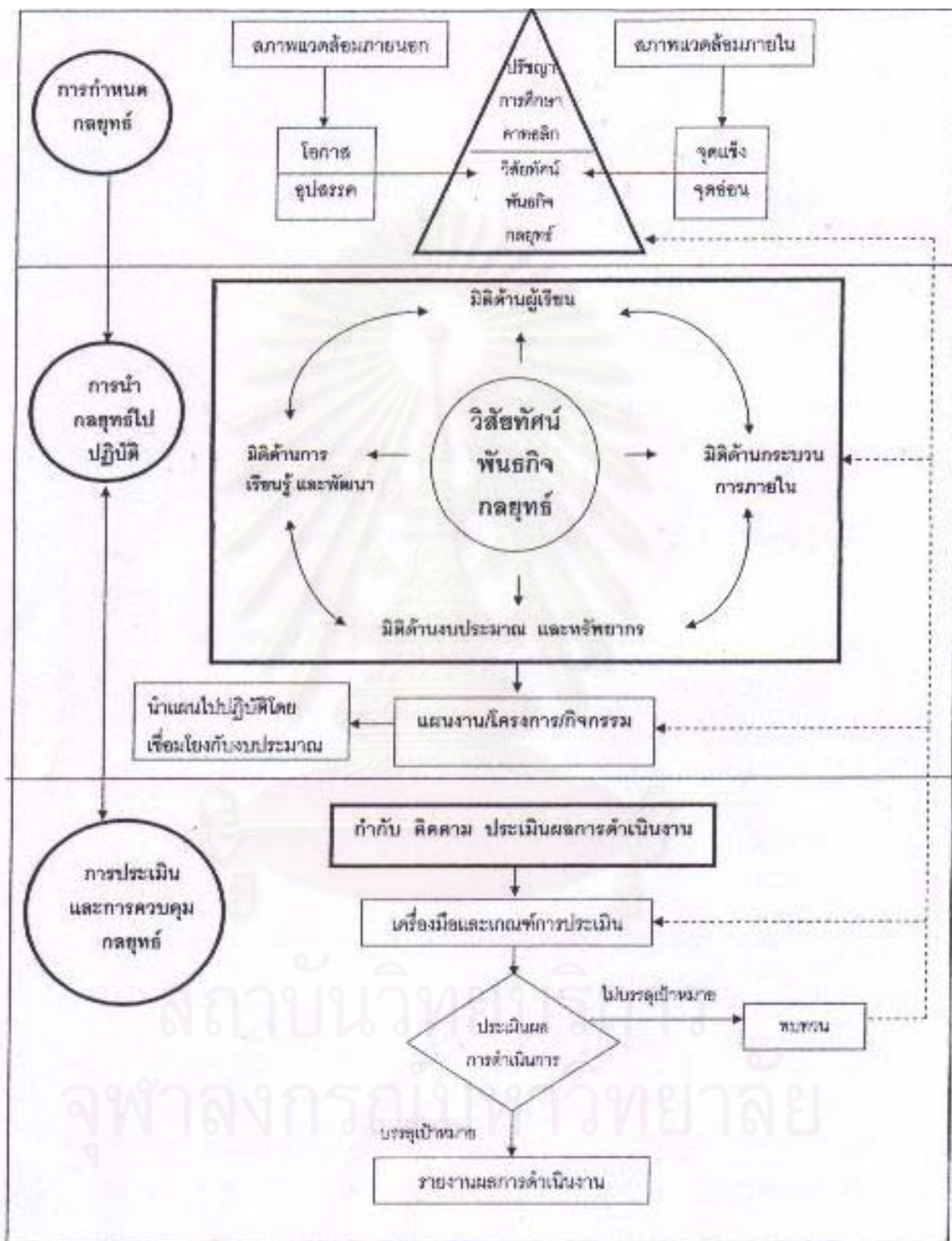
3) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานขององค์การและตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติตามมิติต่างๆโดยผ่านทางแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆนั้น บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยมีการจัดทำเครื่องมือและเกณฑ์ในการประเมินตัวชี้วัด การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของมิติ ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และของตัวชี้วัด เพื่อที่จะประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์การได้อย่างถูกต้อง และนำผลการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงในส่วนที่เป็นปัญหาต่อไป ขั้นตอนสุดท้ายคือ การรายงานผลการดำเนินงานขององค์การในภาพรวม

รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑล  
กรุงเทพฯ จึงเป็นการนำการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มาเชื่อมโยงกับการประเมินองค์การแบบ  
สมดุล โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดกล  
ยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ รูปแบบการประเมินองค์การ  
แบบสมดุลสำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ดังแสดงในแผนภาพที่ 23



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





แผนภาพที่ ๑๑ รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล

### ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนา และผลของการพัฒนารูปแบบฯ

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และ กลยุทธ์หลัก
- 3) การกำหนดมิติในการประเมินองค์การ
- 4) การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- 5) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์
- 6) การจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัด
- 7) การจัดทำกลยุทธ์ริเริ่มในรูปแบบงาน โครงการ กิจกรรม
- 8) การกำกับ ติดตาม และประเมินผล
- 9) การทบทวน ปรับปรุงและพัฒนา
- 10) การรายงานผลการดำเนินงาน

ในส่วนที่ 3 เป็นการอธิบายถึงกระบวนการพัฒนารูปแบบฯ และผลของการพัฒนารูปแบบฯ โดยที่กระบวนการพัฒนารูปแบบฯ มีขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด 10 ขั้นตอน ซึ่งครอบคลุมกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ด้าน คือ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ สำหรับผลของการพัฒนารูปแบบฯ ผู้วิจัยได้อธิบายในรูปของสาระที่เป็นเนื้อหาตามประเด็นสำคัญ ดังปรากฏในบทที่ 5 : ผลของการพัฒนารูปแบบฯ ดังมีหัวข้อต่อไปนี้ คือ 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และ กลยุทธ์หลักของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ 2) มิติในการประเมินองค์การแบบสมดุล 3) แผนที่กลยุทธ์ 4) ตัวชี้วัด เป้าหมาย และ ค่าน้ำหนักคะแนน 5) รายละเอียดของตัวชี้วัด (KPI Template) 6) กลยุทธ์ริเริ่ม (Strategic Initiatives) 7) เครื่องมือในการประเมินตัวชี้วัด และ 8) การรายงานผลการดำเนินงาน

### ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้

- 1) เงื่อนไขในการนำรูปแบบไปใช้
- 2) ข้อเสนอแนะ

ในส่วนที่ 4 นี้เป็นการอธิบายถึงเงื่อนไขการนำรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้รูปแบบฯให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์การ และข้อเสนอแนะสำหรับการนำรูปแบบฯไปใช้

3.2 ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีประเด็นที่สำคัญดังนี้

3.2.1 ค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัด ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยมีค่าตั้งแต่ 3.75 – 4.63

3.2.2 เป้าหมายของตัวชี้วัด มีเป้าหมายของตัวชี้วัดจำนวน 37 เป้าหมายที่ผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าร้อยละ 50 เห็นว่ามีความเหมาะสม และมีเป้าหมายของตัวชี้วัดจำนวน 12 เป้าหมายที่ผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าร้อยละ 50 เห็นว่าไม่เหมาะสม และผู้วิจัยได้ปรับเป้าหมายของตัวชี้วัดทั้ง 12 เป้าหมาย ตามข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียน

3.2.3 ค่าเฉลี่ยความสำคัญของตัวชี้วัด ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดทุกตัวชี้วัด โดยมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.63 – 4.88

3.2.4 ค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละมิติ ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดในแต่ละมิติของการประเมินองค์การแบบสมดุล จากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ มีรายละเอียดดังนี้

**มิติด้านผู้เรียน** มีค่าน้ำหนักคะแนน 35 เปอร์เซ็นต์ จากคะแนนเต็ม 100 เปอร์เซ็นต์ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 5 ประการ คือ

1) ความเป็นผู้มีคุณธรรม มีค่าน้ำหนักคะแนน 10 เปอร์เซ็นต์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ตัว คือ จำนวนผู้เรียนที่ผ่านการประเมินคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่โรงเรียนกำหนด (3%) จำนวนผู้เรียนที่ปลอดจากสิ่งเสพติดและอบายมุขทั้งปวง (2%) จำนวนผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรมพัฒนาและช่วยเหลือชุมชนและสังคม (3%) และจำนวนผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรมหรือมีผลงานด้านศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย (2%)

2) การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง มีค่าน้ำหนักคะแนน 6 เปอร์เซ็นต์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ตัว คือ จำนวนผู้เรียนที่ผ่านการประเมินทักษะการคิด (2%) จำนวนผู้เรียนที่มีผลงานด้านงานวิจัย โครงการ หรือ ชิ้นงานที่มีคุณภาพดีแสดงถึงความคิดสร้างสรรค์ (2%) จำนวนผู้เรียนที่ผ่านการประเมินเพิ่มผลงานดีเด่น (1%) และ จำนวนผู้เรียนที่ค้นคว้าหาความรู้จากห้องสมุด และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ (1%)

3) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน มีค่าน้ำหนักคะแนน 9 เปอร์เซ็นต์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัว คือ จำนวนผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี) ระดับ 3 และ 4) ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ (สาระการเรียนรู้ละ 0.90% รวม 7.20%) คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาระดับชาติ (National Test) ของโรงเรียนสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา (0.90%) และ คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนในเขตการศึกษา (0.90%)

4) ความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านภาษาต่างประเทศ มีค่าน้ำหนักคะแนน 5 เปอร์เซ็นต์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด 1 ตัว คือ จำนวนผู้เรียนที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและผลงานด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ แบ่งเป็นตัวชี้วัดย่อย 2 ตัว คือ จำนวนผู้เรียนที่มีผลงานชิ้นงานที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถและทักษะด้านการใช้ภาษาต่างประเทศในระดับคุณภาพดี (3%) และจำนวนผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน การประกวด การทดสอบความรู้ ความสามารถและทักษะด้านภาษาต่างประเทศ (2%)

5) ความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีค่าน้ำหนักคะแนน 5 เปอร์เซ็นต์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด 1 ตัว คือ จำนวนผู้เรียนที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และผลงานด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร แบ่งเป็นตัวชี้วัดย่อย 2 ตัว คือ จำนวนผู้เรียนที่มีผลงาน ชิ้นงานที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถและทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในระดับคุณภาพดี (3%) และจำนวนผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน การประกวด การทดสอบความรู้ ความสามารถและทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (2%)

**มิติด้านกระบวนการภายใน** มีค่าน้ำหนักคะแนน 20 เปอร์เซ็นต์ จากคะแนนเต็ม 100 เปอร์เซ็นต์ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 4 ประการ คือ

1) การบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีค่าน้ำหนักคะแนน 4 เปอร์เซ็นต์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด 1 ตัว คือ ระดับความสำเร็จของการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีค่าน้ำหนักคะแนน 4 เปอร์เซ็นต์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด 1 ตัว คือ ระดับความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

3) หลักสูตรสถานศึกษาที่มีเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก มีค่าน้ำหนักคะแนน 7

เปอร์เซ็นต์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัว คือ ผลการประเมินคุณภาพการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา (2%) จำนวนครูที่จัดการเรียนการสอนด้วยกระบวนการวิจัยหรือใช้นวัตกรรมการเรียนรู้อื่นที่หลากหลาย (2%) และ จำนวนครูที่จัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ (3%)

4) ระบบประกันคุณภาพการศึกษา มีค่าน้ำหนักคะแนน 5 เปอร์เซ็นต์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด 2 ตัว คือ ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน (2%) และ จำนวนครู ผู้ปกครองนักเรียน และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน (3%)

**มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา** มีค่าน้ำหนักคะแนน 25 เปอร์เซ็นต์ จากคะแนนเต็ม 100 เปอร์เซ็นต์ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 ประการ คือ

1) ความเป็นครูมืออาชีพ มีค่าน้ำหนักคะแนน 14 เปอร์เซ็นต์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด 6 ตัว คือ จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพ (3%) จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่เป็นครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูดีเด่น หรือ ได้รับรางวัลด้านการจัดการเรียนการสอน หรือมีผลงานทางวิชาการเผยแพร่ (2%) จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (2%) จำนวนวันในการรับการอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงานทางด้านวิชาชีพของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียน (2%) จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่นำความรู้ที่ได้จากการอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานมาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (3%) และ จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพ (2%)

2) การจัดการความรู้ มีค่าน้ำหนักคะแนน 5 เปอร์เซ็นต์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด 2 ตัว คือ จำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ในการพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน (3%) และ ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของโรงเรียน (2%)

3) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีค่าน้ำหนักคะแนน 6 เปอร์เซ็นต์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัว คือ จำนวนครูที่ใช้ ICT ในการจัดการเรียนการสอน (2%) อัตราการเพิ่มขึ้นของการใช้ ICT ในการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอน (2%) และ คุณภาพของข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน และการรายงานผลทางการศึกษาผ่านทางระบบ ICT (2%)

**มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร** มีค่าน้ำหนักคะแนน 20 เปอร์เซ็นต์ จากคะแนนเต็ม 100 เปอร์เซ็นต์ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 ประการ คือ

1) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีค่าน้ำหนักคะแนน 5 เปอร์เซ็นต์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด 2 ตัว คือ จำนวนงบประมาณและทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม อย่างเหมาะสมกับแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน และ ความสำเร็จด้านประสิทธิภาพ (3%) และประสิทธิผลของการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (2%)

2) การจัดสรรทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ มีค่าน้ำหนักคะแนน 8 เปอร์เซ็นต์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด 5 ตัว คือ อัตราส่วนระหว่างครู ต่อ นักเรียน (2%) อัตราส่วนระหว่างนักเรียน ต่อ ห้องเรียน (1%) อัตราส่วนระหว่างนักเรียน ต่อ คอมพิวเตอร์ (1%) จำนวนผู้เรียนที่ได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เช่น ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการภาษา ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ ห้องคอมพิวเตอร์ สนามกีฬา ฯลฯ (2%) และ จำนวนผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความพึงพอใจต่อการจัดการด้านทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ และบรรยากาศของโรงเรียน (2%)

3) ระบบภาคีเครือข่าย มีค่าน้ำหนักคะแนน 7 เปอร์เซ็นต์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด 2 ตัว คือ ความสำเร็จของการให้ความร่วมมือและสนับสนุนในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนของเครือข่ายต่างๆ (4%) และ จำนวนครู และบุคลากรของโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และ ชุมชน (3%)

3.2.5 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของเครื่องมือในการประเมินตัวชี้วัด เครื่องมือในการประเมินตัวชี้วัด มีทั้งหมดจำนวน 9 ชุด

ผลการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของเครื่องมือในการประเมินตัวชี้วัดทั้ง 9 ชุดของผู้ทรงคุณวุฒิ จากการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Concurrence :IOC) ของเครื่องมือแต่ละชุด โดยพิจารณาจากค่า IOC ที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป พบว่า ข้อคำถามของเครื่องมือทั้ง 9 ชุด มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.63 – 1.00

3.2.6 การพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 13 คน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นต่อความเหมาะสมของรูปแบบฯอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.15 – 4.76 และมีความเห็นต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.00 – 4.69

## อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในด้านที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

### 1.1 สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการบริหารงานของโรงเรียน

จากการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิก พบว่า

ในด้านผู้เรียน โรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จในด้านการอบรมและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี สามารถเรียนรู้ได้อย่างมีความสุข และห่างไกลจากสิ่งเสพติดทุกประเภท ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ ตัวบ่งชี้ที่ 1.1 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน มาตรฐานที่ 7 และ มาตรฐานการศึกษาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอก : มาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานที่ 2 ซึ่งระบุว่า ผู้เรียนเป็นผู้มีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี ส่วนประเด็นที่เป็นปัญหาด้านผู้เรียนคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในทุกรายวิชา ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ตลอดจนคุณภาพด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนในทุกรายวิชา ซึ่งจากงานวิจัยเรื่องคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยบาทหลวงวิวัฒน์ แพร์สิริ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์, 2549:34-37) ได้ประเมินคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนใน 5กลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา และภาษาอังกฤษ ในด้านความรู้และความคิด ในนักเรียนช่วงชั้นที่ 1,2 และ 3 ในช่วงปี 2545-2547 พบว่า ค่าเฉลี่ยของคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งหมดอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 50 โดยเขตการศึกษาที่ 1 และ 2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มวิชาการอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะในระดับมัธยมศึกษา สำหรับโรงเรียนในเขตการศึกษาอื่นๆ และผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนอยู่ระดับควรปรับปรุง สำหรับเขตการศึกษา 5 และ 6 ควรได้รับการเสริมศักยภาพเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มากขึ้นและเร่งด่วน จากผลการศึกษานี้เป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นว่า การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ยังต้องมีภารกิจที่จะต้องดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงอีกมาก

ในด้านผู้บริหาร โรงเรียนส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จในการที่ผู้บริหารมีคุณสมบัติและคุณวุฒิเหมาะสมกับตำแหน่ง การที่ผู้บริหารยึดมั่นและปฏิบัติตามหลักการของคริสตศาสนา และผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่ม กว้างไกล ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับการวิจัยเรื่อง

วิวัฒนาการและอนาคตภาพการศึกษาคาทอลิก ของบาทหลวงวิวัฒน์ แพร์ลีรี (2543: 274-275) ในด้านคุณลักษณะของบุคคลในการจัดการศึกษาคาทอลิก สำหรับอนาคตในอีก 20 ปีข้างหน้า ประเด็นที่พึงประสงค์สูงสุดและเป็นไปได้มากที่สุด คือ ผู้บริหารการศึกษาคาทอลิกเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม และประเด็นที่พึงประสงค์สูง และเป็นไปได้มากที่สุด คือ ผู้บริหารการศึกษาคาทอลิก มีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา สามารถกำหนดนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจน ดังนั้นการที่ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกมีคุณลักษณะดังกล่าวจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะทำ ให้การจัดการศึกษาคาทอลิกบรรลุปรัชญาการศึกษา และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับปัญหาด้านผู้บริหารที่โรงเรียนประสบปัญหาคล้ายกัน คือ การสร้างขวัญ กำลังใจ และเสริมพลังแก่บุคลากร ตลอดจนปัญหาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหาร ยังไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานเต็มตามศักยภาพเท่าที่ควร ซึ่งประเด็นนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธีระ รุญเจริญ (2545: 100-115) ที่ระบุปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหาร โรงเรียนว่า ผู้บริหารจำนวนมากยังยึดวัฒนธรรมการบริหารแบบเดิม ไม่เปลี่ยนแปลง ไม่โปร่งใส การบริหารแบบมีส่วนร่วมยังมีน้อยมาก

ในด้านครู สิ่งที่โรงเรียนส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จในภาพรวม คือ ครูมีวุฒิ ความรู้ ความสามารถทางวิชาชีพเหมาะสมกับมาตรฐานวิชาชีพ และครูเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่ง สอดคล้องกับข้อกำหนดใน พ.ร.บ.สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2548 มาตรา 49 ว่า ด้วยมาตรฐานด้านความรู้ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน และสอดคล้อง กับผลการวิจัยของบาทหลวงวิวัฒน์ แพร์ลีรี (2543: 270) ที่ระบุถึงคุณลักษณะของครูที่พึง ประสงค์สูงสุด และเป็นไปได้ คือ ครูโรงเรียนคาทอลิกมีจิตตารมณ์คาทอลิก มีคุณธรรม จริยธรรมสูง มีความตื่นตัวในการพัฒนาตนเอง เป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้ และมีมาตรฐาน วิชาชีพ สำหรับประเด็นที่เป็นปัญหาด้านครูที่พบจากการวิจัยคือ ครูโรงเรียนคาทอลิกมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ และครูมีภาระงานมากเกินไป ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานโดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา ของสำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา ที่ได้ระบุปัญหาเกี่ยวกับขวัญ กำลังใจ และภาระงานของครูว่า บริบทและปัจจัย เกื้อหนุนในวิชาชีพครูยังเป็นอุปสรรคที่ทำให้ครูขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่สามารถรักษาครูดีให้อยู่ในระบบได้ โดยเฉพาะเงินเดือน ค่าตอบแทนในวิชาชีพที่ต่ำกว่าวิชาชีพ อื่น อีกทั้งระบบการจัดสรรภาระงานของครูยังไม่มีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษา, 2547: 21)



ในด้านการบริหารงานวิชาการ สิ่งที่เป็นจุดเด่นในภาพรวม คือ โรงเรียนส่วนใหญ่จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของการศึกษาคาทอลิก และการที่โรงเรียนมีหลักสูตรที่แสดงเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิกอย่างเด่นชัด จะทำให้สามารถบูรณาการคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนกับความรู้ในวิชาต่างๆและกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับประเด็นที่เป็นปัญหาด้านวิชาการ คือ การที่โรงเรียนยังไม่มีหรือนำภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชน ผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนเท่าที่ควร ซึ่งเป็นปัญหาที่โรงเรียนส่วนใหญ่ต้องดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เนื่องจากตามหลักการบริหารการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้ระบุไว้ในมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานที่ 2 : แนวการจัดการศึกษา ระบุให้องค์กร ชุมชน มีส่วนร่วมในการพัฒนา และการจัดการเรียนรู้ตามสภาพท้องถิ่น สภาพปัญหา และความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน และในมาตรฐานที่ 3 : การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ได้กำหนดให้มีการบริการวิชาการและการสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชน นอกจากนี้ ในมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้กำหนดให้โรงเรียนต้องมีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549: 46-47)

ในด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน โรงเรียนส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จในด้านการมีระบบงบประมาณที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการจัดสรรงบประมาณ สิ้นทรัพย์ และรายได้เพื่อลงทุนด้านการพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดิเรก วรณเศียร (2545:171) ที่ระบุถึงคุณลักษณะของโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยระบุว่า โรงเรียนต้องรับผิดชอบการบริหารงานด้านงบประมาณ การเงินเอง และต้องมีความรับผิดชอบดำเนินการอย่างโปร่งใส คุ่มค่า โดยสามารถตรวจสอบได้

ในด้านการบริหารงานทั่วไป ประเด็นที่เป็นสิ่งที่โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างมาก คือ การที่โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่ดี มีบรรยากาศภายในโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบาทหลวงวิวัฒน์ แพร์สิริ (2543: 298) ที่กล่าวถึงการจัดบรรยากาศของสถานศึกษาว่า โรงเรียนคาทอลิกเป็นแบบอย่างของบรรยากาศที่เน้นการส่งเสริมจิตสำนึกสาธารณะ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคม

ในด้านการบริหารงานบุคคล ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งของโรงเรียนส่วนใหญ่คือ การที่โรงเรียนมีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาและการวางแผนกำลังคน

อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการจัดให้บุคลากรได้รับการอบรมทางวิชาชีพอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ อันจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งการที่บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถสูง ย่อมเป็นผลดีต่อการบริหารจัดการขององค์กร และถือว่าเป็นการพัฒนาตัวขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กร (Driven Performance Measures) ซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในระยะยาว (Olve,Roy and Wetter : 1999: 22-23) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับเหตุผลของการพัฒนาบุคลากรของ พันธ์ หันนาคินทร์(2526: 133-134) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมจะเพิ่มขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาความสามารถที่มีอยู่ในตัวแต่ละคน ระบบโรงเรียนควรถือว่า การพัฒนาตัวบุคคลนั้นเป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่งที่ได้ผลระยะยาว เพราะนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนมากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นให้กับระบบโรงเรียนโดยตรง แนวคิดนี้สอดคล้องกับ Niven (2002: 160) ที่กล่าวว่า ถ้าต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านลูกค้า และกระบวนการภายใน องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงานให้กับองค์กร โดยให้ความสำคัญกับเรื่องความปลอดภัย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เช่น จัดอบรมบุคลากรเพื่อให้มีความรู้พื้นฐานที่เพียงพอต่อการทำงานในหน้าที่ของแต่ละคน สำหรับด้านการบริหารงานบุคคลในส่วนที่เป็นปัญหา พบว่า การจัดสวัสดิการต่างๆยังไม่เพียงพอและไม่เหมาะสมต่อความต้องการของบุคลากร โดยที่สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งหากปัจจัยเหล่านี้ได้รับการจัดสรรอย่างเหมาะสมและเพียงพอแล้ว ก็จะมีส่งผลให้ไม่เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (Luthans,1998: 173-174)

## 1.2 สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารงานของโรงเรียน

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านสังคมที่เป็นโอกาสต่อการดำเนินงานของโรงเรียน คือ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน ในการร่วมกันพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งความสัมพันธ์อันดีนี้จะส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในด้านการบริหารงาน โดยมีผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะการที่โรงเรียนคาทอลิกมีพระสงฆ์ นักบวช ร่วมในการอบรม สั่งสอนนักเรียนในด้านคุณธรรม จริยธรรม นับว่าเป็นจุดเด่นที่สำคัญ

มากของโรงเรียนคาทอลิก และเป็นนโยบายและยุทธศาสตร์ของการจัดการศึกษาของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ สำหรับปีการศึกษา 2550-2554 ที่ระบุไว้ในข้อที่ 6 ให้โรงเรียนเป็นองค์กรที่สามารถพัฒนาตนเอง ร่วมมือกับสังคมท้องถิ่นและระดับชาติ ด้วยการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน และเน้นบทบาทและการมีส่วนร่วมจากชุมชนของตน และสอดคล้องกับงานวิจัยของบาทหลวงวิวัฒน์ แพ้วสิริ (2543: 275) ที่ระบุว่า ในสถานศึกษาคาทอลิกมีพระสงฆ์นักบวชทำหน้าที่ดูแลด้านคุณธรรม จริยธรรม มากกว่าการบริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคคลในการจัดการศึกษาคาทอลิกที่พึงประสงค์สูงและเป็นไปได้มาก สำหรับปัญหาด้านสังคมที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของโรงเรียนส่วนใหญ่ คือ การที่คุณธรรม จริยธรรมในสังคมที่ถูกละเลย ซึ่งปัญหานี้ไม่ส่งผลต่อเฉพาะผู้เรียนในโรงเรียนเท่านั้น ยังส่งผลต่อภาพรวมของสังคมไทยด้วย ดังนั้น นโยบายในด้านการจัดการศึกษาของรัฐบาลชุดปัจจุบัน ( ซึ่งมีพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ เป็นนายกรัฐมนตรี) คือ การเร่งรัดปฏิรูปการศึกษา โดยยึดคุณธรรม นำความรู้สำนึกในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์ สันติวิธี วิถีชีวิตประชาธิปไตย โดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชน และสถาบันทางการศึกษาเข้าด้วยกัน

ในด้านเศรษฐกิจ สิ่งส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในส่วนใหญ่ที่เป็นโอกาส คือ การส่งเสริมแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นแนวคิดที่จะช่วยแก้ปัญหาเศรษฐกิจของประเทศได้เป็นอย่างดี แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพันธกิจข้อที่หนึ่ง ในพันธกิจของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ปีการศึกษา 2550-2554 ที่กำหนดให้โรงเรียนมีหน้าที่สร้างคุณค่าแห่งการจัดการศึกษาคาทอลิก ในการร่วมมือกับสังคมและประเทศชาติ โดยการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อการพัฒนาคุณภาพความรู้ของเด็กและเยาวชน

ในด้านกฎหมายและการเมือง สิ่งส่งผลต่อโอกาสของโรงเรียนส่วนใหญ่ คือ การประกาศใช้ พ.ร.บ.ครูและบุคลากรทางการศึกษา การมีมาตรฐานวิชาชีพครู เนื่องจากกรณีกฎหมายว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพจะเป็นการยกระดับและพัฒนาบุคลากรให้มีมาตรฐานสูงขึ้นทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในแต่ละองค์กรย่อมต้องพัฒนาบุคลากรของตนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด อันจะก่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานของบุคลากร สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร ซึ่งตรงกับมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ใน Balanced Scorecard ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะขององค์กร ใน

เรื่องทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) และทุนมนุษย์ (Human Capital) (Quinn,1992; Hamel and Prahalad,1994; Rumelt,1994 อ้างถึงใน Olve,Roy and Wetter,1999: 33)

ในด้านเทคโนโลยี สิ่งที่ส่งผลต่อโอกาสของโรงเรียนส่วนใหญ่ คือ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดการวิจัยและพัฒนาด้านการศึกษาที่หลากหลายขึ้น การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในยุคโลกาภิวัตน์ และ ความรู้และวิทยาการสมัยใหม่ในแขนงต่างๆเพิ่มมากขึ้น ในยุคปัจจุบัน เชื่อกันว่าความรู้ได้กลายเป็นสินทรัพย์ที่โดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่นๆ องค์การจะอยู่รอดในยุคการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันได้ ต้องสร้างฐานความรู้ในองค์การ โดยจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และสะดวกในการนำไปใช้ โดยอาศัยเทคโนโลยีต่างๆ และการสร้างนวัตกรรม ตลอดจนงานวิจัย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับ Kaplan และ Norton (2004: 5,13) ที่กล่าวว่า ทุนทางข้อมูล (Information Capital) ได้แก่ ระบบข้อมูล ข่าวสาร ฐานข้อมูล โครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยี และเครือข่ายต่างๆ ล้วนเป็นทุนที่สำคัญขององค์การในยุคปัจจุบัน

2. กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

จากการวิจัยพบว่า มีกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนคาทอลิกจำนวนทั้งหมด 9 ข้อ โดยสรุปคือ 1) การทำโรงเรียนให้เป็นสนามแห่งการแพร่ธรรม 2) การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน 3) การพัฒนาศักยภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการของผู้เรียน 4) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่มีเอกลักษณ์คาทอลิก 5) การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 6) การใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน 7) การพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของครูและบุคลากรของโรงเรียน 8) การพัฒนาสมรรถนะของโรงเรียนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 9) การจัดตั้งระบบภาคีเครือข่าย

โดยกลยุทธ์ที่สำคัญและเป็นจุดเด่นของการศึกษาคาทอลิก คือ การสร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนเป็นสนามแห่งการแพร่ธรรม โดยมีพระสงฆ์ นักบวช ร่วมดำเนินการ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้านคุณธรรม จริยธรรม และสร้างเครือข่ายคุณธรรม โดยประสานความร่วมมือระหว่าง บ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน กลยุทธ์ดังกล่าวนับว่าสอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลชุดปัจจุบันที่มีนโยบายสร้างคุณธรรมนำความรู้ โดยใช้มาตรการสร้างเครือข่ายคุณธรรมในทุกเขตพื้นที่การศึกษา เชื่อมโยงความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำระหว่างบ้าน วัด และโรงเรียน (บวร) นอกจากนี้กลยุทธ์ในด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่แสดงถึง

เอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก การจัดการกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการ การใช้นวัตกรรม งานวิจัย และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อปฏิบัติการเรียนรู้ทั้งระบบ ให้สอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของการศึกษาคาทอลิก จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับ งานวิจัยของบาทหลวงวิวัฒน์ แพร่สิริ (2543: 269-270,275) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของ การศึกษาคาทอลิกสำหรับสังคมอนาคต ในลักษณะที่พึงประสงค์สูงสุดและเป็นไปได้มากที่สุด คือ การศึกษาคาทอลิกมีหลักสูตรที่เป็นเอกลักษณ์ เน้นการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ส่วนลักษณะที่พึงประสงค์สูงสุดและเป็นไปได้ คือ โรงเรียนคาทอลิกมี บรรยากาศคาทอลิก กระบวนการอภิบาลและแพรวัธรรมอย่างชัดเจน มีชมรม เครือข่ายพ่อแม่ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และองค์กรเยาวชนที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน มีการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการคุณธรรม จริยธรรม บนพื้นฐานของปรัชญาการศึกษา คาทอลิก

สำหรับกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน คือ การจัดการศึกษาโดยพัฒนา ผู้เรียนในด้านคุณธรรม จริยธรรม ให้เป็นผู้มีสุนทรียภาพ มีความสุข ได้รับการพัฒนาเต็มตาม ศักยภาพ มีความเป็นเลิศทางวิชาการ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาต่างประเทศ เป็น เครื่องมือในการเรียนรู้ เน้นการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การลงมือปฏิบัติ การสืบค้น และการ วิจัย กลยุทธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเสนอของสภาการศึกษาในเรื่องยุทธศาสตร์การจัดการ เรียนการสอนเพื่อปฏิบัติการศึกษา ที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบูรณาการเนื้อหาหลักสูตรเพื่อให้ ผู้เรียนได้ฝึกทักษะการคิด การทำกิจกรรมสร้างลักษณะนิสัย และการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา,2547:13) สำหรับในประเด็นเรื่องการปลูกฝังให้ผู้เรียน สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยเฉพาะการลงมือปฏิบัติ สืบค้น และการวิจัย ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ ของการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แต่ยังคงเป็นประเด็นที่เป็นจุดอ่อนของการศึกษา ไทย เพราะแม้ว่า พ.ร.บ.การศึกษาของชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดเกี่ยวกับแนวการจัดการ การศึกษา โดยให้ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ แต่จากรายงานการศึกษาเรื่อง การติดตามผลการดำเนินงานหลังครบรอบ 1ปี ของการประกาศใช้ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยสุวิมล ว่องวานิช และคณะ พบว่า (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543:157-158) การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนต่างๆในทุกสังกัดทั่วประเทศเกี่ยวกับการทำวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนยังอยู่ในระดับน้อยมาก คือร้อยละ 28.71 ในขณะที่การดำเนินการ เพื่อจัดการศึกษาที่เน้นทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการเข้าด้วยกัน อยู่ใน ระดับมาก คือร้อยละ 94.34 นอกจากนี้จากรายงานการศึกษายุทธศาสตร์การปฏิบัติการศึกษา

ของประเทศสิงคโปร์ โดยเปรียบเทียบกับประเทศไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
แห่งชาติ (2544: 77) ได้เสนอแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวกับภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี  
สารสนเทศไว้ว่า ประเทศไทยจำเป็นต้องลงทุนเพื่อการศึกษาอบรมและพัฒนาครูให้มีความรู้  
ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะ  
คอมพิวเตอร์ เพื่อให้ครูไทยสามารถใช้คอมพิวเตอร์เป็น (computer literacy) โดยสามารถใช้  
เทคโนโลยีดังกล่าวในการสืบค้นข้อมูลความรู้จากแหล่งต่างๆ และสามารถสร้างสื่อการเรียนใน  
ระบบเครือข่าย internet เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียน และให้ผู้เรียนเกิดทักษะด้าน  
ภาษาอังกฤษและทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น

สำหรับกลยุทธ์ในด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ได้ให้ความสำคัญกับการ  
บริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของการพัฒนา และ การบริหาร  
เชิงกลยุทธ์ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good  
Governance) ซึ่งประกอบด้วยหลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า และหลักการ  
มีส่วนร่วม สำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์นับว่าเป็นแนวคิดทางการบริหารที่เหมาะสมกับสภาพการณ์  
ในปัจจุบัน ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างมากทั้งในด้านสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อม  
ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อภาระดำเนินงานของโรงเรียน ดังนั้นการที่โรงเรียนสามารถบริหาร  
จัดการและดำเนินกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิด  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยคำนึงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ  
โรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นผู้เรียน ผู้ปกครอง บุคลากรของโรงเรียน ชุมชน หรือบุคคลทั่วไปในสังคม  
ย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากที่สุด เนื่องจากการบริหารเชิงกล  
ยุทธ์จะช่วยทำให้โรงเรียนสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม เกิดความ  
สอดคล้องในการดำเนินงาน เป็นการสร้างความพร้อมให้แก่บุคลากร และสร้างประสิทธิภาพใน  
การแข่งขันของโรงเรียนด้วย

### 3. การพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัด อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

#### 3.1 โครงสร้างของรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล

รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลที่พัฒนาขึ้นครอบคลุมกระบวนการ  
บริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ด้าน คือ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ การประเมินและ  
การควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ Stahl and

Grigsby(1992:6); Johnson and Scholes (1997: 24) โดยในขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์นั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนในด้านที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน และจัดทำ SWOT Analysis และ SWOT Matrix เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กรเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบของ Balanced Scorecard ต่อไป ดังที่พสุ เดชะรินทร์ (2546: 43) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ ที่ช่วยแปลงกลยุทธ์ที่องค์กรจัดทำขึ้นไปสู่การปฏิบัติ แต่ Balanced Scorecard ไม่ใช่เครื่องมือในการพัฒนาหรือจัดทำกลยุทธ์ ในการพัฒนาหรือจัดทำกลยุทธ์นั้นมีเครื่องมือหลายประการ เช่น SWOT Analysis, Industry Analysis และ Value Chain เป็นต้น สำหรับในขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น ในงานวิจัยนี้ได้พัฒนาและจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) กลยุทธ์ริเริ่ม (Strategic Initiatives) และรายละเอียดของตัวชี้วัด (KPI Templates) ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางสำหรับบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และ กลยุทธ์ริเริ่มในแต่ละมิติไปดำเนินงาน โดยช่วยทำให้เกิดความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับได้ง่ายสำหรับการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวีระเดช เชื้อนาม(2547: 36) ที่กล่าวว่า การจัดทำกลยุทธ์ริเริ่มในรูปแบบแผนงาน/โครงการจะเป็นประโยชน์ในการตรวจสอบให้แน่ใจว่าวัตถุประสงค์ทุกข้อมีแผนงาน /โครงการรองรับ อันจะทำให้วัตถุประสงค์นั้นบรรลุได้ในที่สุด หากไม่มีการทบทวนและตรวจสอบในเรื่องดังกล่าว จะทำให้แผนงาน/โครงการที่จัดทำขึ้นในแต่ละปีขาดความสอดคล้องหรือเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้การจัดทำ KPI Templates นอกจากจะช่วยให้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดนั้นๆ ได้รู้รายละเอียดของตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การประเมินอย่างเด่นชัดแล้ว ยังช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจร่วมกันในบทบาทและหน้าที่ของแต่ละคน โดยรู้ว่าในตัวชี้วัดตัวใดที่หน่วยงานใดเป็นเจ้าของหลัก และหน่วยงานใดบ้างที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนในการที่จะทำให้ตัวชี้วัดระดับองค์กรบรรลุเป้าหมาย (พสุ เดชะรินทร์, 2546: 160-161) สำหรับในขั้นตอนการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือในการประเมินตัวชี้วัดขึ้น 9 ชุด โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และ ครู เช่น แบบประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน แบบประเมินทักษะการคิดของผู้เรียน แบบประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานวิชาชีพครู แบบประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู และแบบประเมินความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียน เป็นต้น

### 3.2 มิติของการประเมินองค์การแบบสมดุล

ผู้วิจัยกำหนดมิติการประเมินองค์การแบบสมดุล เป็น 4 มิติ คือ มิติด้านผู้เรียน มิติด้านกระบวนการภายใน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยผู้วิจัยได้เรียงลำดับแต่ละมิติในรูปความสัมพันธ์เชิงเหตุผลไว้ในแผนที่กลยุทธ์ โดยเรียงลำดับมิติด้านผู้เรียนไว้บนสุด ถัดมาเป็นมิติด้านกระบวนการภายใน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และล่างสุดคือ มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร และจากผลการวิจัยพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้นำน้ำหนักคะแนนในแต่ละมิติดังนี้ มิติด้านผู้เรียน 35 เปอร์เซ็นต์ มิติด้านกระบวนการภายใน 20 เปอร์เซ็นต์ มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา 25 เปอร์เซ็นต์ และมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร 20 เปอร์เซ็นต์ การให้นำน้ำหนักคะแนนมิติด้านผู้เรียนสูงสุด สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติที่กล่าวถึงเป้าหมายของการจัดการศึกษาว่า เป็นการพัฒนาคนไทยทุกคนให้เป็น คนเก่ง คนดี และมีความสุข ดังนั้น การบริหารจัดการศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญกับผู้เรียนเป็นอันดับแรก และจากการที่โรงเรียนเป็นองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร ดังนั้นการให้ความสำคัญกับมิติที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน โดยเฉพาะมิติที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าขององค์กร จึงเป็นมิติที่มีความสำคัญสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan และ Norton (2004: 8) ที่ได้เสนอว่า ในองค์กรภาครัฐหรือองค์กรที่ไม่แสวงกำไรนั้น มุมมองที่สำคัญที่สุดและอยู่บนสุดของมิติต่างๆใน Balanced Scorecard คือ มุมมองด้านลูกค้า หรือมุมมองเกี่ยวกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ถัดมาเป็นมุมมองด้านกระบวนการภายใน และท้ายสุดคือ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เช่นเดียวกับ Fulton County School System (FCSS) ซึ่งเป็นหน่วยงานในลักษณะเขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่ดูแลการจัดการศึกษาของโรงเรียนรัฐบาล 77 แห่ง ในเมืองแอตแลนต้า สหรัฐอเมริกา ได้จัดทำ Balanced Scorecard ขึ้นใช้ในองค์กร และได้กำหนดมิติการดำเนินงานเป็น 5 มิติ ได้แก่ มิติด้านความสำเร็จของผู้เรียน ซึ่งเป็นมิติที่อยู่บนสุด ถัดมาเป็นมิติด้านความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มิติด้านกระบวนการบริหารภายใน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร และมิติด้านล่างสุด คือ มิติด้านการเงิน (Kaplan and Norton, 2004: 423-425) โดย FCSS ถือว่า การบริหารจัดการด้านงบประมาณและการเงินที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร เมื่อบุคลากรเกิดการพัฒนาและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก็จะช่วยส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และส่งผลถึงความสำเร็จของผู้เรียน อันจะนำไปสู่การบรรลุตามพันธกิจขององค์กรต่อไป (Niven, 2001: 308)



### 3.3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดในแต่ละมิติ

จากผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดในแต่ละมิติของการประเมินองค์การแบบสมดุล ประกอบด้วย 15 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ 40 ตัวชี้วัด โดยมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยมีค่าตั้งแต่ 3.75-4.63 แสดงว่า วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัดทุกตัว มีความสำคัญและเหมาะสมที่จะใช้ในแต่ละมิติของการประเมินองค์การแบบสมดุล ดังมีรายละเอียดดังนี้

#### มิติด้านผู้เรียน ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 5 ประการ ได้แก่

- 1) ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ เปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีทักษะชีวิต ทักษะสังคมบนพื้นฐานของความเป็นประชาธิปไตย และความเป็นไทย มีจิตสำนึกในการรักและรับใช้ผู้อื่น ชุมชน และสังคม มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย
  - 2) ผู้เรียนรักการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ และ คิดสร้างสรรค์ แสวงหาความรู้และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ
  - 3) ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด
  - 4) ผู้เรียนมีความรู้และทักษะด้านภาษาต่างประเทศเป็นอย่างดี
  - 5) ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นอย่างดี
- จะเห็นได้ว่าในมิติด้านผู้เรียนนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่เป็นการให้ความสำคัญกับผู้เรียนในด้านคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ความรู้ความสามารถด้านวิชาการ ทักษะการคิด ทักษะการดำรงชีวิตในสังคม ทักษะการแสวงหาและการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง และกลยุทธ์ที่สำคัญที่ใช้เป็นเครื่องมือของการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง คือ ความรู้ ความสามารถและทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ปีการศึกษา 2550-2554 ที่กล่าวถึงผู้เรียนว่า จะต้องพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม ให้มีหลักศาสนาในการดำเนินชีวิต บนพื้นฐานของความรักและรับใช้ เคารพศักดิ์ศรีแห่งตนและผู้อื่น มีวินัย ใฝ่รู้ มีทักษะการคิด และการใช้สื่อสารสนเทศอย่างเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก นอกจากนี้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ดังกล่าวยังสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนของโรงเรียนในฝัน

(921 โรงเรียนทั่วประเทศ) ตามโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝันของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งได้กำหนดคุณภาพของผู้เรียนไว้ว่า เป็นผู้รักการอ่าน รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต สื่อสารด้วยภาษาอังกฤษได้อย่างมั่นใจ สามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา เผชิญสถานการณ์ได้อย่างมีสติ และใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ได้อย่างคล่องแคล่ว เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ เสียสละ และมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม รักบ้านเกิด รักท้องถิ่น และรักความเป็นไทย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 80) และจากรายงานการประเมินสมรรถนะการศึกษาไทย โดย International Institute for Management Development (IMD) ระหว่าง พ.ศ. 2544-2548 ที่พบว่า (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549: ๑,22) ประเทศไทยมีการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาต่ำมาก มีจำนวนบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาค่อนข้างน้อย โดยมีจำนวนนักวิจัย 24.5 คน ต่อประชากรพันคน นอกจากนี้เรื่องการวิจัยแล้ว ในรายงานฉบับเดียวกันยังพูดถึงประเด็นเกี่ยวกับทักษะด้านเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารของประเทศไทย อยู่ในอันดับที่ 54 จากทั้งหมด 60 ประเทศ โดยระบุว่าเป็นจุดอ่อนที่ต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน เนื่องจากสมรรถนะดังกล่าวต่ำกว่าค่าเฉลี่ย สำหรับทักษะด้านภาษา จากการประเมินพบว่า ทักษะด้านภาษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ประกอบการของประเทศไทยมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยเช่นเดียวกัน โดยทักษะด้านภาษาของประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 35 จาก 60 ประเทศ ดังนั้น การที่กลยุทธ์ของโรงเรียนคาทอลิกให้ความสำคัญกับทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ทักษะด้านเทคโนโลยี และการสร้างองค์ความรู้ด้วยการทำวิจัย จึงนับว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและเหมาะสมอย่างยิ่งกับสภาพการศึกษาในปัจจุบัน

#### **มิติด้านกระบวนการภายใน** ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 4 ประการ ได้แก่

- 1) โรงเรียนบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน มีวัฒนธรรมองค์การแบบคาทอลิกที่เน้นความรัก แบ่งปัน รับผิดชอบต่อผู้อื่น ความเป็นกัลยาณมิตร การทำงานเป็นทีม และการอุทิศตนเพื่อพัฒนางานและพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2) โรงเรียนใช้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุ ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของการจัดการศึกษาคาทอลิก
- 3) โรงเรียนพัฒนาและใช้หลักสูตรสถานศึกษาที่แสดงเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก โดยบูรณาการคุณธรรม จริยธรรม และคุณค่าพระวรสารในทุกรายวิชา จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย

4) โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมทั่วไป

จะเห็นได้ว่าในมิติกระบวนการภายในนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่เป็นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้วัฒนธรรมองค์การแบบคาทอลิกที่เน้นในเรื่องความรักและการแบ่งปัน ความเป็นกัลยาณมิตร และการทำงานเป็นทีม การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การที่ดี จะมีส่วนต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ จากการศึกษาของ ดิเรก วรณเศียร (2545: 171) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไว้ว่า จุดมุ่งหมายสำคัญของโรงเรียน คือ การบริหารจัดการเรียนการสอนและฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป้าหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นการทำงานเป็นทีม นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ ซึ่งประกอบด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า และหลักการมีส่วนร่วม สำหรับด้านวัฒนธรรมองค์การ จากการศึกษาของรุจา รอดเข็ม (2547: 206) พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อประสิทธิผลองค์การ ซึ่งมีขนาดอิทธิพลสูงเป็นอันดับที่ 1 นอกจากนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ก็นับว่าเป็นแนวทางที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการในปัจจุบัน โดยที่ทั้งมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานที่ 13 และมาตรฐานเพื่อประเมินคุณภาพภายนอก มาตรฐานที่ 11 ได้กำหนดให้โรงเรียนต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540: 126) ที่ศึกษาพบว่า นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ในส่วนของการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ เช่นเดียวกับการศึกษาของ รุจา รอดเข็ม (2547: 206) พบว่า ตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลองค์การ สำหรับในด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่ถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่มีเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก โดยมีการบูรณาการคุณธรรม จริยธรรม และคุณค่าพระวรสารในทุกรายวิชา เป็นจุดเด่นของการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบาทหลวงวิวัฒน์ แพร่สิริ (2543: 270) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของการศึกษาคาทอลิกที่พึงประสงค์สูงสุด และเป็นไปได้ คือ โรงเรียนคาทอลิกจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการคุณธรรม จริยธรรมบนพื้นฐานปรัชญาการศึกษาคาทอลิก และกล่าวถึงจุดเด่นของการศึกษาคาทอลิกว่าอยู่ที่ การบูรณาการการศึกษากับคุณธรรมทาง

ศาสนาเข้าด้วยกัน ในประเด็นเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาในปัจจุบัน เนื่องจาก พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ได้ระบุไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 48 กำหนดให้ สถานศึกษาต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และถือว่าเป็นกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับข้อกำหนดในพันธกิจของการจัดการศึกษาของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ปีการศึกษา 2550-2554 ที่กำหนดให้มีการพัฒนาโรงเรียนและยกระดับมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน มุ่งสู่ความเป็นเลิศทั้งทางด้านวิชาการ และระบบการบริหารจัดการที่ดี การให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดด้านการประกันคุณภาพการศึกษาจึงมีความสำคัญและเหมาะสมเป็นอย่างยิ่ง ที่จะช่วยเสริมสร้างมาตรฐานการจัดการคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป สอดคล้องกับแนวการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน 921 โรงเรียนทั่วประเทศ ที่กำหนดให้การประกันคุณภาพเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมิติกระบวนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน โดยดำเนินการให้โรงเรียนเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น เป็นที่ยอมรับของชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546: 9) การที่โรงเรียนคาทอลิกให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานของชาติและมาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด จึงสอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่อง ผลการพัฒนาโรงเรียนตามผลการประเมินคุณภาพภายนอกของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ของบาทหลวงวิวัฒน์ แพร์สิริ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะครู ศาสตราจารย์, 2549: 81-85) ที่พบว่า จากการสำรวจผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา สรุปผลได้ว่า ในแต่ละมาตรฐาน โรงเรียนส่วนใหญ่เกินร้อยละ 80 ได้รับการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานระดับดี (ระดับ 3) มีเพียงบางมาตรฐานที่บางโรงเรียนถูกประเมินระดับพอใช้ (ระดับ 2) ยกเว้นมาตรฐานที่ 4 (การคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน) ที่โรงเรียนส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 69 ได้รับการประเมินระดับพอใช้ แต่ไม่มีมาตรฐานใดเลยที่โรงเรียนได้รับการประเมินอยู่ที่ระดับ 1 หรือระดับแก้ไขปรับปรุง

**มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา** ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 ประการ ได้แก่

- 1) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถ และทักษะในการแสวงหาความรู้ การพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ มีความรู้

ความสามารถในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ สร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ มีขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2) โรงเรียนมีการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ

3) โรงเรียนใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา จะเห็นได้ว่าในมิติการเรียนรู้และพัฒนานั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่เป็นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับตัวชี้วัดที่เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) แต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคต ซึ่งสินทรัพย์เหล่านี้ Kaplan และ Norton มีความเห็นว่าเป็นสินทรัพย์ที่มากกว่า ร้อยละ 75 ของสินทรัพย์ทั้งหมดขององค์กร และเป็นสิ่งซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกันของสินทรัพย์เหล่านี้ ซึ่งได้แก่ ทุนมนุษย์ (Human Capital) เช่น ทักษะ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญพิเศษของพนักงาน ทุนทางข้อมูล (Information Capital) เช่น ระบบข้อมูลข่าวสาร ฐานข้อมูล โครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยี และเครือข่ายต่างๆ และทุนองค์กร (Organization Capital) เช่น วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากร และการจัดการความรู้ในองค์กร (Kaplan and Norton, 2004: 5,13) ดังนั้นการที่โรงเรียนคาทอลิกให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความเป็นครูมืออาชีพ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานและปฏิบัติตนได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ มีโอกาสได้พัฒนาความรู้ ความสามารถโดยได้รับการอบรม สัมมนาทางวิชาชีพ ศึกษางานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และการได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ จึงสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานที่ 2 : ว่าด้วยแนวการจัดการศึกษา ที่กำหนดให้มีการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ และให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และผูกพันกับงาน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549: 5) จากการศึกษาของสุทธิพงษ์ ยงค์กมล (2543: 252) พบว่า ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของบุคลากรในระดับที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรมากที่สุด คือการมีกระบวนการรับรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมของบุคลากรในระดับที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรมากที่สุด คือ ความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมบุคลากรทุกฝ่ายให้มีทักษะในการปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน สอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่อง ผลการพัฒนาโรงเรียนตามผลการประเมินคุณภาพภายนอกขององค์กรสงฆ์

มณฑลกรุงเทพฯ ของบาทหลวงวิวัฒน์ แพร์สิริ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์, 2549: 81-85) ที่พบว่า จากการสำรวจผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. ในมาตรฐานด้านผู้สอน มีโรงเรียนที่ผ่านมาตรฐานระดับดีถึงร้อยละ 84.62 นอกจากนี้ในยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้เสนอยุทธศาสตร์ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ในการสร้างความพร้อมและความเข้าใจให้แก่ครูและผู้บริหาร โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูและสถานศึกษาด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากนี้ยังเสนอให้มีการพัฒนาศักยภาพครูประจำการ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาครูที่เป็นการบูรณาการวิจัยปฏิบัติการและการฝึกอบรมเข้าด้วยกัน เร่งรัดให้มีระบบเครือข่าย ใช้ครูต้นแบบ ครูแห่งชาติ ครูแกนนำเป็นเครือข่ายในการพัฒนาครู เร่งรัดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่เข้มข้น การใช้ระบบแรงจูงใจในวิชาชีพใหม่ที่ผูกอยู่กับการประเมินมาตรฐานวิชาชีพ(สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547: 16,22) ดังนั้นการที่โรงเรียนให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การพัฒนาครูสู่มาตรฐานวิชาชีพจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาบุคลากรตามมิติการเรียนรู้และพัฒนา เพราะการพัฒนาดังกล่าวจะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในภาพรวม เนื่องจากตัวชี้วัดในมิติการเรียนรู้และพัฒนาเหล่านี้ล้วนเป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance Drivers) มากกว่าการเป็นตัวชี้วัดที่แสดงผลลัพธ์การดำเนินงาน (Outcomes) ซึ่งการประเมินองค์กรที่ดีต้องมีตัวชี้วัดทั้งที่เป็นตัวผลลัพธ์การดำเนินงานหรือ lagging indicators และตัวขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน หรือ leading indicators (Kaplan and Norton, 1996:149; Niven, 2002: 116) ในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ก็นับว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในมิติการเรียนรู้และพัฒนา (Niven, 2002: 140) และมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งภูมิปัญญาและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549: 2-5) กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ ซึ่งการจัดการความรู้ที่ดีในองค์กรจะช่วยให้เกิดการจัดระบบรวบรวมจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงความรู้ และการแบ่งปันความรู้ การจัดการความรู้จึงเป็นการบูรณาการความรู้ เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาและพัฒนางาน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเติมเต็มความรู้ในการปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ การที่ในปัจจุบันเทคโนโลยี

สารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการฐานข้อมูลขององค์ความรู้ในองค์การจะช่วยให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก ดังที่ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้ศึกษาพบว่า ตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลองค์การมี 7 ตัวแปร โดยการใช้เทคโนโลยีเป็นตัวแปรที่มีขนาดอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การมากที่สุด เช่นเดียวกับการศึกษาของสุทธิพงษ์ ยงค์กมล (2543: 250) ที่พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การมากที่สุดคือ มีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อจัดดำเนินการและประสานงานในโรงเรียน ในขณะที่ รุจา รอดเข็ม (2547: 149) ศึกษาพบว่าเทคโนโลยีเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องสนับสนุน สื่อ เทคโนโลยีต่างๆให้มีประสิทธิภาพ และเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร

**มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร** ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 ประการ ได้แก่

- 1) โรงเรียนใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
  - 2) โรงเรียนมีระบบการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม มีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
  - 3) โรงเรียนมีระบบภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และดำเนินการให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
- จะเห็นได้ว่าในมิติต่างๆ นั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่เป็นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้งบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่โรงเรียนและผู้เรียน และให้สอดคล้องกับผลลัพธ์และผลผลิตที่กำหนด มุ่งเน้นการวัดผลสำเร็จของงาน เชื่อมโยงกับการบริหารจัดการทรัพยากรให้มีความคล่องตัว คุ่มค่า โปร่งใส และตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนดให้สถานศึกษาต้องมีระบบการบริหารงบประมาณ ทรัพยากร และรายได้ที่มีคุณภาพ และมีระบบและกลไกในการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน และการใช้ทรัพยากรของโรงเรียนที่ชัดเจน และโปร่งใส (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549: 39-40) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบาทหลวงวิวัฒน์ แพร่ศิริ (2543: 270) ที่กล่าวถึงอนาคตภาพการศึกษาคาทอลิกในด้านทรัพยากร การลงทุน และเทคโนโลยี ว่า โรงเรียน

คาทอลิกมีระบบการเงิน การจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้ นอกจากนี้โรงเรียนคาทอลิกยังมีสื่อและอุปกรณ์การสอนที่ทันสมัยพอเพียงกับจำนวนนักเรียน ซึ่งทั้ง 2 ประเด็นนี้เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์สูงและเป็นไปได้มาก การให้ความสำคัญกับระบบงบประมาณและการเงินดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดิเรก วรณเศียร (2545: 198) ที่พบว่า ปัญหาด้านงบประมาณของโรงเรียนปัจจุบันได้แก่ การที่โรงเรียนมีการหาประโยชน์จากสินทรัพย์น้อยมาก งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่ตรงตามความต้องการและไม่เพียงพอ ในขณะที่โรงเรียนส่วนใหญ่มีความต้องการให้มีการจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียน การจัดสรรงบประมาณในหน่วยงานเป็นไปอย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่น การบัญชี การเงินและพัสดุ มีระบบที่ตรวจสอบง่ายและเบ็ดเสร็จที่โรงเรียน นอกจากนี้ในการดำเนินงานตามรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล จะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ขององค์การเข้ากับระบบงบประมาณด้วย จากการศึกษาของ Goodspeed ในมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ แห่งเมืองคาโรไลนาทางใต้ เกี่ยวกับการเปลี่ยนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard (อ้างถึงใน วีระเดช เชื้อนาม, 2549: 31) พบว่า องค์การร้อยละ 60 ไม่ได้เชื่อมโยงยุทธศาสตร์เข้ากับงบประมาณ แต่เมื่อมีการนำ Balanced Scorecard มาใช้ สามารถทำให้องค์กรเชื่อมโยงทรัพยากรและงบประมาณในการดำเนินงานเข้ากับยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การที่โรงเรียนมีระบบภาคีเครือข่ายที่ดี โดยให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน หน่วยงานในสังกัดฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ หรือหน่วยงานภายนอกอื่นๆ ได้มีส่วนร่วมในการสนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะทำให้ผลของการดำเนินงานของโรงเรียนดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานเพื่อประเมินคุณภาพภายนอกมาตรฐานที่ 14 ที่ระบุว่าสถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา โดยมีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน และ โรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ในชุมชน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549: 44-45) และ สอดคล้องกับการศึกษาของ สุทธิพงษ์ ยงค์มด (2546: 250) ที่พบว่า วิธีการประสานงานระบบเครือข่ายเพื่อการจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมีไว้อย่างชัดเจน เป็นปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การในระดับมาก และจากการศึกษาของสุวิมล ว่องวานิช และคณะ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543: 158) พบว่า หลังการประกาศใช้ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การปฏิบัติงานด้านการประสานความร่วมมือ



ระหว่างพ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษา ของโรงเรียนทุกสังกัดทั่วประเทศ อยู่ในระดับมาก คือ ร้อยละ 88.25

กล่าวโดยสรุป รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้สูงตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเป็นรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในด้านการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ และยังสามารถบูรณาการกลยุทธ์เข้ากับการวางแผน การจัดทำงบประมาณ การรายงานผลการดำเนินงาน และการทบทวน ปรับปรุงการดำเนินงาน โดยให้ความสำคัญกับมิติ 4 มิติ คือ มิติด้านผู้เรียน มิติด้านกระบวนการภายใน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร ซึ่งเป็นมิติที่มีความสำคัญและครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียนคาทอลิก และอยู่บนพื้นฐานของปรัชญาการศึกษาคาทอลิก อีกทั้งในแต่ละมิติของรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุ ยังประกอบด้วยตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้งตัววัดผลลัพธ์ (outcomes หรือ lagging indicators) ซึ่งเป็นตัววัดผลในระยะสั้น และตัววัดที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน (performance drivers หรือ leading indicators) ซึ่งเป็นตัววัดผลในระยะยาว นอกจากนี้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นยังสามารถทำให้ทราบถึงประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งในแต่ละตัวชี้วัด แต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แต่ละมิติ และประสิทธิผลของโรงเรียนในภาพรวม จึงเป็นรูปแบบที่มีความยืดหยุ่นก่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับฝ่าย ระดับบุคคล ทั้งฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายปฏิบัติ โดยเป็นรูปแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับการบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในงานวิจัยนี้แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

- 1) ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุไปใช้
- 2) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

## ตอนที่ 1 ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลไปใช้

1. ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ควรกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการนำรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลไปใช้ในการดำเนินงานของโรงเรียนต่างๆ โดยให้โรงเรียนเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการนำรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษา โดยฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็นผู้ริเริ่มจัดการอบรมสัมมนาหรือประชุมเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานตามรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลในระดับเขตการศึกษา หรือระดับกลุ่มโรงเรียนที่สนใจ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาและรูปแบบของการประเมินองค์การแบบสมดุล

2. รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ตามแนวทาง Balanced Scorecard ของ Kaplan และ Norton โดยใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการนำกลยุทธ์ขององค์การไปปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงกับกระบวนการวัดผลการดำเนินงานขององค์การ ในการกำหนดมิติของรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล และการให้ความสำคัญของแต่ละมิติ ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะและบริบทต่างๆของแต่ละโรงเรียนหรือแต่ละหน่วยงานเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม หากเป็นองค์การทางด้านการศึกษา การให้ความสำคัญของมิติต่างๆย่อมไม่พัวพันมิติด้านผู้เรียน (รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มิติด้านกระบวนการภายใน (การบริหารจัดการ) มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา (การบริหารสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้) และมิติด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยอาจมีการเพิ่มบางมิติที่องค์การเห็นว่ามีความสำคัญ หรือเป็นลักษณะเด่นพิเศษขององค์การเข้าไปในรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล ก็ย่อมเป็นไปได้

3. รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็นรูปแบบที่มีปรัชญาการศึกษาคาทอลิกเป็นพื้นฐาน ดังนั้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัด ตลอดจน กลยุทธ์ริเริ่มทั้งหลายในงานวิจัยนี้จึงมีความเป็นคาทอลิกในทุกขั้นตอน หากหน่วยงานใดที่จะนำรูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้นนี้ไปใช้ ก็จะต้องประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของหน่วยงานนั้นๆเป็นหลัก

4. รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลฯ ที่พัฒนาขึ้นนี้ เป็นการสร้าง Balanced Scorecard ในระดับองค์การเท่านั้น ในการใช้ Balanced Scorecard ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ควรมีการจัดทำในระดับหน่วยงาน / ระดับฝ่าย หากเป็นไปได้อาจจัดทำ Balanced Scorecard ในระดับบุคคลด้วย โดยแปลง Balanced Scorecard ระดับองค์การ ไปเป็น Balanced

Scorecard ระดับหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานของบุคลากรทั้งในระดับบุคคล ระดับฝ่าย สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลักขององค์กร

5. ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการนำรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลไปใช้ เนื่องจากรูปแบบดังกล่าวจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ โดยที่บุคลากรของโรงเรียนทุกคนจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์มากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยเป็นผู้นำในการใช้ Balanced Scorecard และทำให้บุคลากรของโรงเรียนมีความมั่นใจว่า การบริหารงานตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล จะทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานมากขึ้นอย่างแน่นอน

6. โรงเรียนต้องมีการนำกลยุทธ์ริเริ่ม (Strategic Initiatives) ที่นำเสนอไว้ในงานวิจัยนี้ ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี โดยจัดสรรงบประมาณให้กับโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

7. ในการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนตามตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้น โรงเรียนต้องดำเนินการเป็นระยะๆอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่การประเมินครั้งเดียวเมื่อสิ้นปีการศึกษา เพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาวิเคราะห์ และใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา ปรับปรุง และแก้ไขการบริหารงานในมิติต่างๆ เนื่องจากผลการดำเนินงานของกลยุทธ์และตัวชี้วัดบางตัวโดยเฉพาะกลยุทธ์หรือตัวชี้วัดที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กร ( driven performance measures หรือ leading indicators) ย่อมส่งผลต่อกลยุทธ์และตัวชี้วัดอื่นๆด้วย

8. โรงเรียนควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System) เพื่อใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานและการจัดเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อให้การจัดเก็บข้อมูล การประมวลผลข้อมูล การเรียกใช้ข้อมูล และการนำเสนอข้อมูล เป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นปัจจุบัน

## ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับการนำรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลไปใช้ในการวัดประสิทธิผลของโรงเรียน โดยศึกษาเฉพาะกรณีของโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่ง และใช้รูปแบบการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก
2. ควรทำการวิจัยเพื่อศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ตามแนวคิดการประเมินองค์การแบบสมดุล โดยเปรียบเทียบการดำเนินงานของสถานศึกษาในสังกัดต่างๆ โดยเฉพาะสถานศึกษาของรัฐและเอกชน
3. ควรทำการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization) โดยบูรณาการแนวคิดการประเมินประสิทธิผลองค์การรูปแบบต่างๆ เข้าด้วยกัน



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรรณิกา เจิมเทียนชัย. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัย  
พยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- กันยา อัครอารีย์. การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ :  
กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- กัลยา ไผ่เกาะ. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัด  
กระทรวงกลาโหมด้านบทบาททางวิชาการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- คงศักดิ์ สันติพุกษ์วงศ์. เศรษฐมิติเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์รู้แจ้ง, 2529.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,สำนักงาน. แผนหลักโครงการ หนึ่งอำเภอ หนึ่ง  
โรงเรียนในฝัน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2546.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,สำนักงาน. รายงานการศึกษาเรื่อง การติดตามผลการ  
ดำเนินงานหลังครบรอบ 1 ปีของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษา  
แห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ:สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การศึกษาของ  
ประเทศสิงคโปร์ : ข้อคิดสำหรับประเทศไทย. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค  
จำกัด, 2544.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,สำนักงาน. ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษา  
ของประเทศไทย ปี2544. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2545.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,สำนักงาน. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542  
และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค  
จำกัด, 2545.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,สำนักงาน. สภาการศึกษา จากอดีตถึงปัจจุบัน สู่มิติใหม่  
ในการพัฒนานโยบายการศึกษาของชาติในอนาคต. กรุงเทพฯ : สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546.

- จินตนา บุญบงการ และ ณ์ัฐพันธ์ เขจรนันท์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2544.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์. **การประชุมวิชาการและเผยแพร่ผลงานวิจัย ระดับชาตินวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เนื่องในวโรกาสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงครองสิริราชสมบัติ ครบ 60 ปี**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ชนินทร์ ชุนนหพันธ์รักษ์. **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสาร และตำราราชภัฏ สอนดุสิต, 2543.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณแบบใหม่**. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, 2544.
- ณ์ัฐพันธ์ เขจรนันท์. **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : ด้านสุทธาการพิมพ์, 2544.
- ณ์ัฐพล ชวลิตชีวิน และ ปราโมทย์ ศุภปัญญา. **เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อินฟอร์มีเดียบุ๊กส์, 2546.
- दनัย เทียนพุด. **คำถาม-คำตอบเรื่องดัชนีวัดผลสำเร็จทางธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : บริษัทนาโกต้า, 2545.
- दनัย เทียนพุด. **ว่าด้วยเรื่อง KPIs และ BSC**. กรุงเทพฯ : บริษัทนาโกต้า, 2545.
- ดิเรก วรณเศียร. **การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ทองหล่อ เดชไทย. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2544.
- ธงชัย สันติวงษ์. **กลยุทธ์การจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : รุ่งแสงการพิมพ์, 2535.
- ธีระ รุญเจริญ. **สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2545
- นันทิยา หุตานุวัตร และ ณรงค์ หุตานุวัตร. **SWOT การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ฝ่ายผลิตและบริการเอกสาร สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัย อุบลราชธานี, 2543.
- นิรชรา กิจกุลดิถก. **การพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดการประเมินผลแบบ ลิขิตสมดุขของงานการพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลราชวิถี**.

- วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- บุญเลิศ เย็นคงคา. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดวีเจพรีนติ้ง, 2544.
- ปกรณ์ ปรียากร. **การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2545.
- ประกอบ คุณปรีตน์. **ทิศทางการอุดมศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.  
(เอกสารอัดสำเนา)
- ประเสริฐ บินทิสักดิ์. **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ. **หลักสูตรการศึกษาฉบับอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2548**. (ม.ป.ท.), 2548.
- พงษ์เทพ ศรีไผ่ภักดี. **ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการได้เปรียบทางการแข่งขัน: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- พนัส หันนาคินทร์. **การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พัฒนา, 2526.
- พสุ เดชะรินทร์. **Balanced Scorecard ฐิติในการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- พสุ เดชะรินทร์. **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ BSC และ Key Performance Indicators**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- พิศณุ พงศ์ศรี. **การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิภาพองค์กรภาครัฐเกี่ยวกับ การศึกษานอกระบบ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงาน. **มาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก : ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2547.** กรุงเทพฯ : กลุ่มงานประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงาน. **มาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2553).** กรุงเทพฯ : บริษัทจุดทอง จำกัด, 2549.
- รุจา รอดเข็ม. **การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. **สมรรถนะการศึกษาไทย ในเวทีสากล พ.ศ. 2548.** กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2549.
- วรรณพร ปิติพัฒน์ไชยศิริ. **การให้ความสำคัญต่อมุมมองตามแนวคิดระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพและความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมพร้อมดื่มของประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบัญชี บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. **การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพฯ : บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2546.
- วิชาการ, กรม. กระทรวงศึกษาธิการ. **แนวทางการรายงานคุณภาพทางการศึกษาประจำปีของสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2545.
- วิวัฒน์ แพร์สิริ. **วิวัฒนาการและอนาคตภาพของการศึกษาคาทอลิกกับการพัฒนาสังคมไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- วิวัฒน์ แพร์สิริ. **คุณลักษณะเฉพาะของการศึกษาคาทอลิก : จากจิตตารมณ์สู่การปฏิบัติ.** (ม.ป.ท.,ม.ป.ป.)
- วีรวิทย์ มาชะศิริานนท์ และ ณิชฐพันธ์ เขจรนันท์. **การพัฒนา Balanced Scorecard.** กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์, 2546.
- วีระเดช เขื่อนนาม. **เขย่า Balanced Scorecard.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เฟื่องฟ้าพรินติ้ง จำกัด, 2547.
- วีระเดช เขื่อนนาม. **Scorecard Cockpit.** กรุงเทพฯ : บริษัทเฟื่องฟ้าพรินติ้ง จำกัด, 2549.



- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร จำกัด, 2545.
- ศึกษาศึกษา, กระทรวง. **โครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน**. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2546.
- สิทธิศักดิ์ พุฒิชัยพิบูล. **การบริหารกลยุทธ์ และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาคมนักส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2546.
- สภาการศึกษาภาคทอลิก (ประเทศไทย). **การศึกษาภาคทอลิกในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : บริษัทจูนพับลิชชิ่ง จำกัด, 2547.
- สภาการศึกษาภาคทอลิก (ประเทศไทย). **นโยบายการศึกษาภาคทอลิก**. (ม.ป.ท.,ม.ป.ป.).
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. **การวางแผนกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พิชฌเนศ, 2539.
- สรอายุ ประมวลวรชาติ. **ปัจจัยสนับสนุน และอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษา Telecom Asia Public Company Limited และ Advanced Info Service Public Company Limited**. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากิจการพัฒนาศาสตร์วิทยากรมนุชย์ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2544.
- สวัสดิ์ สุขคนธรังษี. "โมเดลการวิจัย : กรณีตัวอย่างทางการบริหาร " **พัฒนบริหารศาสตร์** 17, 2 (เมษายน 2520).
- สุทธิพงษ์ ยงค์กมล. **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- สุนทรี วีระชาญญุฑ. **ทัศนคติของพนักงานและผลกระทบต่อพนักงานที่ได้รับการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์ สคอร์ดการ์ด (BSC) กรณีศึกษา บริษัทฮาลล่าโครเบทคอนโทรล (ประเทศไทย)**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- อภรณ์ เจียมไชยศรี. **การพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรสำหรับวิทยาลัยครู**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- อุทัย บุญประเสริฐ. "ตัวแบบ หนึ่งจำลอง แบบจำลอง หรือโมเดล" **วารสารครุศาสตร์** 3, 3-4 (เม.ย.-ก.ค.2516).

## ภาษาอังกฤษ

Adams,C. and Roberts P. "You are what you measure" **Manufacturing Europe 1993.**

Sterling Publications (n.d.) pp 504-507.

Brown,Mark G. **Keeping Score.** New York : Quality Resources,1996.

Certo,S.C. and Peter, J.P. **Strategic Management : A Focus on Process.** New York :

McGraw-Hill International Editions, 1990.

Certo,S.C. and Peter, J.P. **Strategic Management : Concepts and Applications.**

Singapore : McGraw-Hill,1991.

Daft,R.L. **Organization Theory and Design.** 7<sup>th</sup> ed. Boston : South-Western College

Publishing, 2001.

Dean, J. and Bowen,D. "Management Theory and Total Quality : Improving Research

And Practice through Theory Development." **Academy of Management**

**Review**,19, 3 (1994).

Dess, G. And Miller, A. **Strategic Management.** Singapore : McGraw-Hill, 1993.

Dubrin,A.J. and Ireland,D.R. **Management and Organization.** Ohio: College Division

South-Western Publishing, 1993

Eisner,E.W. "Educational Connoisseurship and Critism : Their form and function in

Education Evaluation" **The Journal of Aesthetic Education** 10,3-4

(July-Oct1976) : 135-150.

Glueck,W.F. **Business Policy, Strategy Formation and Management Action.** 2<sup>nd</sup> ed.

New York : McGraw-Hill, 1976.

Glueck,W.F. **Business Policy and Strategic Management** 3 rd ed. New York : McGraw-

Hill Book Company, 1980.

Gordon,D.B. **A Strategic Information System for Hospital Management.** University of

Toronto (Canada), 1998.

Hax,A.C. and Majluf,N.S. **The Strategy Concept and Process : A Pragmatic Approach.**

New Jersey : Prentice-Hall, 1991.

Hofer,C.W.,and Others. **Strategic Management.** Minnesota : West Publishing,1980.

Higgins, J.M. and Vincze, J.W. **Strategic Management.** 5<sup>th</sup> ed. Florida : The Dryden

- Press, 1993.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", **Harvard Business Review** (Jan-Feb 1996) : 77.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. **Translating Strategy into Action : The Balanced Scorecard**. Boston : Harvard Business School Press,1996.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. **The Strategy Focused Organization**. Massachusetts : Harvard Business Press, 2001
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. **Strategy Map**. Massachusetts : Harvard Business School Press, 2004.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. **Alignment**. Massachusetts : Harvard Business School Publishing, 2006.
- Keeves, Peter J. " Model and Model Building" **Educational Research, Methodology and Measurement : An International Handbook**. Oxford : Pergamon Press,1988.
- Learned,C.R. and others. **Business Policy Text and Cases**. Illinois: Richard D. Irevin, 1973.
- Luthans,F. **Organizational Behaviour**. 8<sup>th</sup> ed., India :Thomson Press,1998.
- Maisel,L.S. "Performance Measurement : The Balanced Scorecard Approach" **Journal Of Cost Management**, Summer,1992. pp.47-52
- Malina,M.A. **Management Control and The Balanced Scorecard : An Empirical Test of Causal Relations**. University of Colorado, 2001.
- McNair,C.J. and others. "Do Financial and Non financial Performance Measures Have To Agree?" **Management Accounting**,( November 1990) :30.
- McWhorter,L.B. **The Balanced Scorecard : An Empirical Analysis of its Effect on Managers' Job Satisfaction and Performance Evaluations**. University of Kentucky, 2001.
- Mintzberg,H. "Crafting Strategy", **Harvard Business Review**, 65, 1 (July-August 1987) : 66-75.
- Mintzberg,H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York : Prentice Hall,1994.

- Nadler,D.A. Role of Models in Organizational Assessment. in Lawler,E.E. and Seashore,S.E.(eds), **Organizational Assessment Perspective on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life**. New York : John Wiley & Son,1980.
- Neely,A. Adams,C. and Kennerley,M. **The Performance Prism**. London : Prentice Hall, 2002.
- Niven,P.R. **Balanced Scorecard Step by Step**. New York : John Wiley & Sons, 2002.
- Olve,N.G. Roy,J.and Wetter,M. **Performance Drivers : A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard**. 2<sup>nd</sup> ed. New York : John Wiley & Sons, 1999.
- Overholt,M.H. and Granell,E. **Managing Strategic,Cultural and HRM Alignment to Maximize Customer Satisfaction and Retention**. Institute for Higher Studies in Administration, 2002.
- Porter,L.P.and Tanner,S.J. **Assessing Business Excellence : A Guide to Self-Assessment**. Oxford : Butterworth-Heinemann,1996.
- Robbins,S.P. **Organizational Behavior:Concept,Controversies and Application**. 6<sup>th</sup>ed New Jersey : Prentice-Hall,1993.
- Robbins,S.P. and Coulter,M. **Management**. 7<sup>th</sup> ed. New York : Prentice Hall International, 2002.
- Robbins,T.R. **Evaluating Efficiency and Performance within the Multistore,Multi-Market Retail Organization : An Integration of Data Development Analysis and The Balanced Scorecard**. The University of Texas,1994.
- Stahl,M.J. and Grigsby,D.W. **Strategic Management for Decision Making**. Boston : PWS-Kent Publishing Company, 1992.
- Tanner and Detoro. **Total Quality Management**. New York : Addison-Wesley Publishing Company, 1992.
- Toivanen,J.E. **Implementation of The Balanced Scorecard and the Current Use of The Balanced Scorecard in Finland**. Lappeenrannan Teknillinen Korkeakoulu (Finland), 2001.
- Waal,A.A. **Quest for Balance**. New York : John Wiley & Son,2002.

Wheelen,T.L. and Hunger,D.J. **Strategic Management and Business Policy**. 5<sup>th</sup> ed.

New York : Addison Wesley, 1995.

Weihrich,H. "The TOWS MATRIX : A Tool for Situational Analysis" **Long Range Planning**

15 ,2 (April 1982) :54-56.

Willer,D. **Scientific Sociology : Theory and Method**. Englewood Cliffs : Prentice-

Hall, 1967.

Williams,R. S. **Performance Management : Perspective on Employee Performance**.

London : International Thomson Business Press, 1998.

Wright, P. Reingle,C.D. and Kroll, M.J. **Strategic Management : Text and Case**.

Massachusetts : Allyn and Bacon, 1992.

Yamane,T. **Elementary Sampling Theory**. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1967.



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก  
เครื่องมือในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารฝ่ายการศึกษา เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียนคาทอลิกฯ
2. แบบสอบถามผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน
3. แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัด และเป้าหมาย
4. แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับค่าน้ำหนักคะแนนของมิติ ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และของตัวชี้วัด
5. แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลง**  
**สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร**

**คำชี้แจง**

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลง สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร
2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และสภาพการบริหารการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ และจัดทำกลยุทธ์หลักของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร
3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีจำนวน 3 หน้า แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์  
ตอนที่ 2 สภาพการบริหารการศึกษาของโรงเรียน



**ตอนที่ 1** สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

1. เพศ
 

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด
 

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
3. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง
 

<input type="checkbox"/> ผู้จัดการ	<input type="checkbox"/> ครูใหญ่
<input type="checkbox"/> ผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่าย.....	<input type="checkbox"/> อื่นๆ.....
4. อายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 5 – 10 ปี
<input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปี
5. อายุการทำงานในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 5 – 10 ปี
<input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปี

**ตอนที่ 2** สภาพการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ในด้านที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. วิสัยทัศน์ของโรงเรียนคาทอลิกให้ความสำคัญในเรื่องใด

.....

.....

.....

2. อะไรเป็นพันธกิจที่สำคัญของโรงเรียนคาทอลิก

.....

.....

.....

3. กลยุทธ์หลักที่สำคัญของโรงเรียนคาทอลิก ได้แก่เรื่องอะไรบ้าง

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่า อะไรเป็นความสามารถหลัก (Core Competency) ของโรงเรียนคาทอลิก

.....

.....

.....

5. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างเป็นจุดแข็งที่สำคัญต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก

.....

.....

.....

6. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างเป็นจุดอ่อนที่สำคัญต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก

.....

.....

.....

7. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างเป็นโอกาสที่สำคัญต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก

.....

.....

.....

8. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก

.....

.....

.....

9. โรงเรียนคาทอลิกมีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนเพื่อให้  
ผู้เรียนเป็นผู้มีความรู้ คู่คุณธรรม อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

10. ปัญหา และ อุปสรรคที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียน  
คาทอลิก ได้แก่อะไรบ้าง

.....

.....

.....

11. ท่านคิดว่า กลยุทธ์หลักที่สำคัญของโรงเรียนคาทอลิก ควรเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร

.....

.....

.....

12. ท่านคิดว่าการประเมินองค์การเพื่อให้สอดคล้องและครอบคลุมกลยุทธ์หลักของ  
โรงเรียนคาทอลิก ควรประเมินในด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล**  
**สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบ สมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร

2. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองใน โรงเรียนสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับสภาพการบริหารการศึกษาของ โรงเรียนในด้านที่เกี่ยวข้องกับ ผู้เรียน ผู้บริหาร ครู และการบริหารจัดการศึกษาในด้านการ บริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณและการเงิน และการ บริหารงานบุคคล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ในส่วนที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน ของโรงเรียน และสภาพการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การศึกษา และเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในส่วนที่เป็นโอกาสและอุปสรรคของโรงเรียน

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์หลัก ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการ กำหนดรายละเอียดของรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)ต่อไป แบบสอบถามฉบับนี้มีจำนวน 13 หน้า แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

- ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา
- ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา

**ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ( สำหรับผู้บริหารและครู)**

**คำชี้แจง** โปรดกรอกข้อมูล และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. สถานภาพ

พระสงฆ์                       นักบวช                       ชมราวาส

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี                       ปริญญาตรี

ปริญญาโท                       ปริญญาเอก

3. สาขาวิชา .....

4. โรงเรียนของท่านสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เขตการศึกษาที่.....

5. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง

ผู้จัดการ                       ครูใหญ่

ผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่าย.....                       ครูผู้สอน

ครูฝ่ายสนับสนุน                       อื่นๆ.....

6. อายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน .....ปี

7. อายุการทำงานในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ..... ปี

8. ประสบการณ์ของท่านในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

มีประสบการณ์ .....ปี                       ไม่มีประสบการณ์

9. ประสบการณ์ของท่านในการจัดทำแผนงาน และโครงการต่างๆของโรงเรียน

มีประสบการณ์ .....ปี                       ไม่มีประสบการณ์

**ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (สำหรับผู้ปกครอง)**

**คำชี้แจง** โปรดกรอกข้อมูล และทำเครื่องหมาย  ลงในช่องหน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

3. อาชีพ

รับราชการ

พนักงานรัฐวิสาหกิจ

พนักงานบริษัท

ธุรกิจส่วนตัว

อื่นๆโปรดระบุ.....

4. ท่านเป็นผู้ปกครองนักเรียนในระดับชั้น .....

5. ท่านเป็นผู้ปกครองนักเรียนในโรงเรียนสังกัดองค์กรสังคมมวลชนกรุงเทพมหานครเป็นเวลา .....ปี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่สอดคล้องกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาว่าประเด็นนั้นๆ เป็นเรื่องที่ โรงเรียนมีผลของความสำเร็จอยู่ในระดับใด

ความหมายของระดับคะแนน

ระดับคะแนน	ระดับผลความสำเร็จ
5	ร.ร. ประสบผลสำเร็จในประเด็นนั้นมากที่สุด
4	ร.ร. ประสบผลสำเร็จในประเด็นนั้นมาก
3	ร.ร. ประสบผลสำเร็จในประเด็นนั้นปานกลาง
2	ร.ร. ประสบผลสำเร็จในประเด็นนั้นน้อย
1	ร.ร. ประสบผลสำเร็จในประเด็นนั้นน้อยที่สุด

องค์ประกอบและ ประเด็นในการพิจารณา	ระดับผลความสำเร็จ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
<b>ด้านผู้เรียน</b>					
1. ผู้เรียนได้รับการปลูกฝังให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ตามหลักการของศาสนา					
2. ผู้เรียนได้มีโอกาสร่วมกิจกรรมทางศาสนาเป็นประจำ					
3. ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่ ร.ร. กำหนด					
4. ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงในทุกรายวิชา					
5. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะด้านภาษาต่างประเทศสูง					
6. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสูง					
7. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และมีความคิดสร้างสรรค์					
8. ผู้เรียนไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งเสพติดทุกประเภท					
9. ผู้เรียนมีสุขนิสัยและสุขภาพกายที่ดี					

องค์ประกอบและ ประเด็นในการพิจารณา	ระดับผลความสำเร็จ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
10. ผู้เรียนมีสุขภาพจิตที่ดี เรียนอย่างมีความสุข					
11. ผู้เรียนมีทักษะในการทำงานและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี					
12. ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมช่วยเหลือและพัฒนาสังคม					
<b>ด้านผู้บริหาร</b>					
1. ผู้บริหารเป็นผู้ยึดมั่นและปฏิบัติตามหลักการของคริสตศาสนา และใช้หลักเมตตาธรรมในการบริหารงาน					
2. ผู้บริหารได้รับการแต่งตั้งจากการมีคุณสมบัติทางด้านการบริหารการศึกษาโดยตรง					
3. ผู้บริหารเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีภาวะผู้นำ และมี ความสามารถในการบริหารจัดการ					
4. ผู้บริหารมีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ และริเริ่ม พัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
5. ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มกว้างไกล					
6. ผู้บริหารมีการบริหารงานบนฐานความรู้ และใช้ระบบ สารสนเทศให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด					
7. ผู้บริหารใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในการบริหารงานเต็มตามศักยภาพของแต่ละคน					
8. ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร ใช้ระบบ คุณธรรมและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ					
9. ผู้บริหารมุ่งสร้างขวัญกำลังใจและเสริมพลังแก่บุคลากร					
10. ผู้บริหารมีโอกาสได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ในด้านต่างๆอย่างสม่ำเสมอ					



องค์ประกอบและ ประเด็นในการพิจารณา	ระดับผลความสำเร็จ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
<b>ด้านครู</b>					
1. ครูเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม					
2. ครูมีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถทางวิชาชีพเหมาะสมตาม มาตรฐานวิชาชีพ					
3. ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ					
4. ครูสอนตรงตามวิชาเอก					
5. ครูได้รับการอบรมเกี่ยวกับคำสอน และแนวปฏิบัติของ คริสตศาสนา และได้นำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน					
6. ครูมีความรับผิดชอบสูงและอุทิศตนในการทำงาน					
7. ครูได้รับการประเมินที่เหมาะสมและมีเวลาเพียงพอในการ ดูแลเอาใจใส่นักเรียนอย่างใกล้ชิด					
8. ครูได้รับการพัฒนาและอบรมทางวิชาชีพอย่างเพียงพอ และสม่ำเสมอ					
9. ครูมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับทั่วไป เช่น ผลงาน วิจัย การเป็นวิทยากร เป็นต้น					
10. ครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
<b>ด้านการบริหารงานทั่วไป</b>					
1. มีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการ บริหารงานอย่างเป็นระบบตามแนว พ.ร.บ. การศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542					
2. มีแผนกลยุทธ์ ตัดบ่งชี้ความสำเร็จ แผนปฏิบัติการ ประจำปีที่สุดสอดคล้องกับปรัชญา และวิสัยทัศน์ของกอง จัดการศึกษาคาทอลิก					

องค์ประกอบและ ประเด็นในการพิจารณา	ระดับผลความสำเร็จ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
3. มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ					
4. มีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ทันสมัย สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่					
5. มีคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีส่วนร่วมในการบริหาร และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน					
6. มีการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีกับ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆภายนอกในการ พัฒนาการศึกษาของโรงเรียน					
7. มีการจัดตั้งระบบเครือข่ายกับหน่วยงานต่างๆเพื่อ พัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า					
8. มีการนำผลการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลงานมา ใช้ในการบริหาร					
9. มีอาคารเรียนและห้องเรียนที่โอเอียง สวยงาม สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย					
10. มีสิ่งแวดล้อมที่ร่มรื่นและบรรยากาศภายในโรงเรียน ที่ได้มาตรฐานสากล					
11. มีระบบรักษาความปลอดภัยที่ได้มาตรฐาน					
<b>ด้านการบริหารงานวิชาการ</b>					
1. มีการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ทุกฝ่ายมี ส่วนร่วม โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก					
2. มีหลักสูตรที่แสดงถึงเอกลักษณ์ของ ร.ร.คาทอลิกอย่าง เด่นชัด เช่น การสอนคริสตศาสนา การสอนสันติศึกษา การบูรณาการคุณธรรม จริยธรรมในทุกรายวิชา					

องค์ประกอบและ ประเด็นในการพิจารณา	ระดับผลความสำเร็จ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
3. มีการนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเช่น การสอนด้วยกระบวนการวิจัย การทำวิจัยในชั้นเรียน การสอนโดยใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นต้น					
4. มีการใช้แบบเรียนที่จัดทำโดยบุคลากรของโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯในทุกกลุ่มสาระวิชาเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน					
5. มีการจัดกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อสนองความต้องการของผู้เรียน และให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง					
6. มีการจัดหาและสร้างแหล่งเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง					
7. สัดส่วนของจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนมีปริมาณที่เหมาะสม					
8. สัดส่วนของจำนวนครูและจำนวนนักเรียนมีปริมาณที่เหมาะสม					
9. ในแต่ละกลุ่มสาระวิชามีจำนวนครูเพียงพอตามเกณฑ์ภาระงานสอน					
10. มีการส่งเสริมและสนับสนุนในเรื่องการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง					
11. มีการนิเทศการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอและนำผลการนิเทศมาพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอน					
12. มีการประเมินผู้เรียนตามสภาพจริง และนำผลการประเมินมาใช้พัฒนาผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ					
13. มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชน ผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน					

องค์ประกอบและประเด็นในการพิจารณา	ระดับผลความสำเร็จ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน</b>					
1. มีระบบการบริหารงบประมาณการเงินที่มีคุณภาพ โปร่งใส					
2. มีการจัดสรรงบประมาณ ทรัพย์สินและรายได้เพื่อลงทุนในด้านการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง					
3. มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอเพื่อดำเนินงานตามแผนงาน และโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน					
4. มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในด้านอาคารเรียน ห้องสมุด สนามกีฬา ศูนย์คอมพิวเตอร์ และห้องปฏิบัติการต่างๆ เป็นต้น					
5. มีการใช้งบประมาณและทรัพยากรต่างๆด้านการศึกษาอย่างประหยัดคุ้มค่าและเหมาะสม					
6. มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นสวัสดิการและช่วยเหลือนักเรียน เช่น การให้ทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่เรียนดี ความประพฤติดี แต่ขาดแคลนทุนทรัพย์					
7. มีการจัดทำระบบบัญชีสถานศึกษาตามระบบการบัญชี และการงบประมาณองค์กรสังคมทลกรุงเทพฯและพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบบัญชีโดยผู้ตรวจสอบบัญชี					
8. โรงเรียนมีแหล่งงบประมาณพิเศษนอกเหนือจากเงินค่าเล่าเรียน เพื่อใช้ในการพัฒนาการศึกษา เช่น จากสมาคมครูและผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า เป็นต้น					
9. มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ด้านการเงิน การบัญชี ที่มีความรู้ด้านการบัญชีโดยตรง					
<b>ด้านการบริหารงานบุคคล</b>					
1. มีระบบการบริหารงานบุคคลในด้านการคัดสรร การบำรุงรักษา และการพัฒนาบุคคลที่มีคุณภาพ					
2. มีระบบการวางแผนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพ					



### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่สอดคล้องกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยให้ท่านพิจารณาว่าประเด็นในแต่ละข้อ เป็นโอกาส (opportunities) หรือ เป็นอุปสรรค (threats) ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ในระดับใด (เลือกเพียงอย่างเดียว)

โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ **เอื้ออำนวยและช่วยส่งเสริมสนับสนุน** ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ **ไม่เอื้ออำนวยและอาจก่อให้เกิดปัญหา** และเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

ความหมายของระดับคะแนน

ระดับคะแนน	ความหมาย
5	ประเด็นนั้นมีผลกระทบต่อโรงเรียนในด้าน โอกาส <b>หรือ</b> อุปสรรค มากที่สุด
4	ประเด็นนั้นมีผลกระทบต่อโรงเรียนในด้าน โอกาส <b>หรือ</b> อุปสรรค มาก
3	ประเด็นนั้นมีผลกระทบต่อโรงเรียนในด้าน โอกาส <b>หรือ</b> อุปสรรค ปานกลาง
2	ประเด็นนั้นมีผลกระทบต่อโรงเรียนในด้านโอกาส <b>หรือ</b> อุปสรรค น้อย
1	ประเด็นนั้นมีผลกระทบต่อโรงเรียนในด้านโอกาส <b>หรือ</b> อุปสรรค น้อยที่สุด

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบ และประเด็นการพิจารณา	ลักษณะ ของผลกระทบ		ระดับผลกระทบต่อการ ดำเนินงานของโรงเรียน				
	เป็น โอกาส	เป็น อุปสรรค	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
			5	4	3	2	1
ด้านสังคม							
1. การเพิ่มขึ้นของมลภาวะและ สภาพแวดล้อมที่เสื่อมโทรม							
2. ภูมิปัญญาท้องถิ่นและภูมิปัญญาไทยที่ ถูกละเลย							
3. การขยายตัวของวัฒนธรรมที่เน้นวัตถุนิยม และบริโภคนิยม							
4. การแพร่ระบาดของสิ่งเสพติดและการ พนันประเภทต่างๆ							
5. การที่นักเรียนติดเกมส์คอมพิวเตอร์							
6. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบ้าน วัด โรงเรียนและชุมชน							
7. การที่ครอบครัวแตกแยก							
8. การมีพฤติกรรมทางเพศของวัยรุ่นในเวลา ที่ไม่เหมาะสม							
9. คุณธรรม จริยธรรมในสังคมที่ถูกละเลย							
ด้านเศรษฐกิจ							
1. ภาวะการชะลอตัวของการเจริญเติบโต ทางเศรษฐกิจ							

องค์ประกอบ และประเด็นการพิจารณา	ลักษณะ ของผลกระทบ		ระดับผลกระทบต่อการ ดำเนินงานของโรงเรียน				
	เป็น โอกาส	เป็น อุปสรรค	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
			5	4	3	2	1
2. ภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้น							
3. การส่งเสริมระบบเศรษฐกิจแบบพอเพียง							
4. การส่งเสริมระบบเศรษฐกิจชุมชน							
5. การว่างงาน							
6. ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น							
7. อัตราเงินเฟ้อ							
8. การจราจรติดขัด							
<b>ด้านกฎหมายและการเมือง</b>							
1. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล เช่น เรียนฟรี 12 ปี การกู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา เป็นต้น							
2. การที่รัฐบาลมีเสถียรภาพทางด้าน การเมือง							
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ของ กระทรวงศึกษาธิการเช่น การจัดตั้งโรงเรียน ในฝัน							
4. การประกาศใช้ พ.ร.บ.ทางการศึกษาครู และบุคลากร							
5. นโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการจัด การศึกษาเอกชน							
6. การเปิดสอบบรรจุครูในโรงเรียนสังกัด ต่างๆของรัฐบาล							



องค์ประกอบ และประเด็นการพิจารณา	ลักษณะ ของผลกระทบ		ระดับผลกระทบต่อการ ดำเนินงานของโรงเรียน				
	เป็น โอกาส	เป็น อุปสรรค	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
			5	4	3	2	1
7. นโยบายการรับนักเรียนเข้าเรียนใน โรงเรียนรัฐบาล							
8. การเปิดสอบบรรจุครูในโรงเรียนสังกัด ต่างๆของโรงเรียนรัฐบาล							
9. การกำหนดอัตราค่าเล่าเรียนของโรงเรียน เอกชน							
<b>ด้านการศึกษา</b>							
1. การประกาศใช้ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542							
2. การประกาศใช้มาตรฐานการศึกษา แห่งชาติ							
3. การปรับโครงสร้างการบริหารการศึกษา แห่งชาติ							
4. กฎหมายว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพครู และการกำหนดให้บุคลากรทางการ ศึกษาต้องมีใบประกอบวิชาชีพ							
5. การขาดแคลนครูและบุคลากรทางการ ศึกษาในบางสาขา							
6. มีการเปิดโรงเรียนแบบสองภาษามากขึ้น ทั้งของรัฐและเอกชน							

องค์ประกอบ และประเด็นการพิจารณา	เป็น โอกาส	เป็น อุปสรรค	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
			5	4	3	2	1
7. หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา เช่น การจัดอบรมครูในสาขาต่างๆ							
8. การจัดตั้งสำนักงานเขตการศึกษาของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และคณะกรรมการครูระดับเขตเพื่อดำเนินการบริหารงานในระดับเขต							
<b>ด้านเทคโนโลยี</b>							
1. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีการศึกษา							
2. ความรวดเร็วและทันสมัยของการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร							
3. ความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและแหล่งความรู้ต่างๆได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง							
4. การแพร่ระบาดของสื่อประเภทต่างๆที่มีผลกระทบต่อศีลธรรมอันดีงามของคนในสังคม							
5. ความรู้และวิทยาการสมัยใหม่ในแขนงต่างๆเพิ่มมากขึ้น							
6. ความก้าวหน้าด้านการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา							
7. การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในยุคโลกาภิวัตน์							



## แบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล  
สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย

นางวีณา อ่องแสงคุณ

นิสิตปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ

รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุขีวะ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## 2. วุฒิการศึกษา

- ( ) ปริญญาตรี                      ( ) ปริญญาโท  
( ) ปริญญาเอก                      ( ) อื่นๆ ระบุ.....

## 3. ตำแหน่งปัจจุบัน

- ( ) ผู้บริหาร ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ  
( ) ครูใหญ่  
( ) ผู้ช่วยครูใหญ่ ฝ่าย.....  
( ) อื่นๆ ระบุ.....

## 4. ประสบการณ์ในการบริหารงานตำแหน่งปัจจุบัน

- ( ) น้อยกว่า 5 ปี                      ( ) 5 – 10 ปี  
( ) 11 – 15 ปี                      ( ) 16 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กับตัวชี้วัด และเป้าหมายของตัวชี้วัด

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความเกี่ยวกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายในแบบสอบถาม และทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความเหมาะสม 5,4,3,2 หรือ 1 ที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด ในกรณีของเป้าหมาย ถ้าท่านเห็นว่าเหมาะสมแล้ว ให้ใส่เครื่องหมาย / ในช่องเหมาะสม แต่ถ้าท่านคิดว่าเป้าหมายในแบบสอบถามยังไม่เหมาะสม ให้ใส่เป้าหมายที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมไว้ด้วย

เกณฑ์ในการแปลความหมายระดับความเหมาะสม

- ระดับ 5 หมายความว่า วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัด มีความเหมาะสมมากที่สุด  
ระดับ 4 หมายความว่า วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัด มีความเหมาะสมมาก  
ระดับ 3 หมายความว่า วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัด มีความเหมาะสมปานกลาง  
ระดับ 2 หมายความว่า วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัด มีความเหมาะสมน้อย  
ระดับ 1 หมายความว่า วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับตัวชี้วัด มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสมระหว่าง ตัวชี้วัดกับวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์					เป้าหมาย	ความเหมาะสมของ เป้าหมาย	
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม ควรปรับเป็น
		5	4	3	2	1			
มิติด้านผู้เรียน  1. ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ เปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม และ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มี จิตสำนึกในการรักและรับใช้ผู้อื่น ชุมชน และสังคม มีความเป็นไทย อนุรักษ์ศิลปะ ประเพณี และ วัฒนธรรมไทย	- ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินคุณธรรมจริยธรรม และ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ ร.ร.กำหนดในระดับคุณภาพดีขึ้น ไป						ร้อยละ 90		
	- ร้อยละของผู้เรียนที่ปลอดจากสารเสพติด และอบายมุขทั้งปวง						ร้อยละ 90		
	- ร้อยละของนักเรียนที่ร่วมกิจกรรมช่วยเหลือชุมชน และสังคม						ร้อยละ 100		
	- ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมและมีผลงานด้านศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย						เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20		
2. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ และคิด สร้างสรรค์ แสวงหาความรู้ และ สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง	- ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินทักษะการคิดในระดับ คุณภาพดีขึ้น						ร้อยละ 90		
	- ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงานด้านการวิจัย หรือโครงการ หรือ ชิ้นงานที่มีคุณภาพดี แสดงถึงความคิดสร้างสรรค์						ร้อยละ 80		

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสมระหว่าง ตัวชี้วัดกับวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์					เป้าหมาย	ความเหมาะสมของ เป้าหมาย	
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม ควรปรับเป็น
	- ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินเพิ่มผลงาน (Port Folio) ในระดับคุณภาพดีขึ้น						ร้อยละ 70		
	- ร้อยละของผู้เรียนที่ค้นคว้าหาความรู้จากห้องสมุด และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ						ร้อยละ 90		
3. ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด	- ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย						ร้อยละ 80		
	- ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม						ร้อยละ 80		
	- ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์						ร้อยละ 80		
	- ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์						ร้อยละ 80		
	- ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ						ร้อยละ 85		



วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสมระหว่าง ตัวชี้วัดกับวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์					เป้าหมาย	ความเหมาะสมของ เป้าหมาย	
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม ควรปรับเป็น
	- ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาพลศึกษา						ร้อยละ 85		
	- ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี						ร้อยละ 85		
4. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะด้านภาษาต่างประเทศเป็นอย่างดี	- ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ						ร้อยละ 80		
	- คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (NT) สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของเขตพื้นที่การศึกษา						มากกว่า ร้อยละ 4		
	- คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของเขตการศึกษา						มากกว่า ร้อยละ 4		
	- ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงาน ชิ้นงาน ที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ ในระดับคุณภาพดี						ร้อยละ 80		



วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสมระหว่าง ตัวชี้วัดกับวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์					เป้าหมาย	ความเหมาะสมของ เป้าหมาย	
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม ควรปรับเป็น
		5	4	3	2	1			
ในการบริหารงาน วางแผน กำกับ ติดตาม และประเมินผลการ ดำเนินงาน มีบรรยากาศ และ วัฒนธรรมองค์การแบบคาทอลิก ที่ เน้นความเป็นกัลยาณมิตร การ ทำงานเป็นทีม และการอุทิศตนเพื่อ พัฒนางาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การ</li> <li>3. มีคำสั่งมอบหมายงาน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และระบุภาระงานและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน</li> <li>4. มีระบบนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลงานที่ยึดระบบคุณธรรม</li> <li>5. มีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความรัก การแบ่งปัน ความเป็นกัลยาณมิตร การทำงานเป็นทีม และการอุทิศตนเพื่อพัฒนางาน</li> <li>6. มีรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน</li> <li>7. ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ส่งเสริมให้กำลังใจผู้ร่วมงาน เพื่อพัฒนางานให้บรรลุวัตถุประสงค์</li> </ol>								
	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. มีคณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>9. มีการประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้เป็นไปตามความ ต้องการของผู้เรียนผู้ปกครอง และชุมชนอย่างแท้จริง</li> <li>10. ผู้รับบริการ/ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน</li> </ol>								
เกณฑ์การประเมินคุณภาพตัวชี้วัด ระดับ 5 (ดีมาก) มีครบทั้ง 10 ข้อ      ระดับ 4 (ดี) มี 7 - 9 ข้อ ระดับ 3 (ค่อนข้างดี) มี 5 - 6 ข้อ      ระดับ 2 (พอใช้) มี 3 - 4 ข้อ ระดับ 1 (ปรับปรุง) มี 1 - 2 ข้อ									

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสมระหว่าง ตัวชี้วัดกับวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์					เป้าหมาย	ความเหมาะสมของเป้าหมาย													
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม ควรปรับเป็น												
		5	4	3	2	1															
2. โรงเรียนใช้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน เพื่อบรรลุปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของการจัดการศึกษาคาทอลิก	- ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน						ระดับ 5 (ดีมาก)														
<p>ความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ พิจารณาจากเกณฑ์ 9 ข้อ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน</li> <li>2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และ กลยุทธ์หลักของโรงเรียน</li> <li>3. มีแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีที่สุดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาของชาติ และวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์หลักของ ร.ร.</li> <li>4. มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่เหมาะสม และสามารถวัดได้</li> <li>5. มีการสื่อสารกลยุทธ์ให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจชัดเจนของบุคลากรฝ่ายต่างๆ</li> <li>6. มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยผ่านทางแผนงาน โครงการและกิจกรรมต่างๆ และจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม</li> <li>7. มีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร ที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันต่อการใช้งาน</li> <li>8. มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ โดยเปรียบเทียบกับ เป้าหมายตามแผนงานที่ตั้งไว้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>9. มีการนำข้อมูลและผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางาน</li> </ol> <p>เกณฑ์การประเมินคุณภาพตัวชี้วัด</p> <table border="0"> <tr> <td>ระดับ 5 (ดีมาก)</td> <td>มีครบทั้ง 9 ข้อ</td> <td>ระดับ 4 (ดี)</td> <td>มี 7 - 8 ข้อ</td> </tr> <tr> <td>ระดับ 3 (ค่อนข้างดี)</td> <td>มี 5 - 6 ข้อ</td> <td>ระดับ 2 (พอใช้)</td> <td>มี 3 - 4 ข้อ</td> </tr> <tr> <td>ระดับ 1 (ปรับปรุง)</td> <td>มี 1 - 2 ข้อ</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>										ระดับ 5 (ดีมาก)	มีครบทั้ง 9 ข้อ	ระดับ 4 (ดี)	มี 7 - 8 ข้อ	ระดับ 3 (ค่อนข้างดี)	มี 5 - 6 ข้อ	ระดับ 2 (พอใช้)	มี 3 - 4 ข้อ	ระดับ 1 (ปรับปรุง)	มี 1 - 2 ข้อ		
ระดับ 5 (ดีมาก)	มีครบทั้ง 9 ข้อ	ระดับ 4 (ดี)	มี 7 - 8 ข้อ																		
ระดับ 3 (ค่อนข้างดี)	มี 5 - 6 ข้อ	ระดับ 2 (พอใช้)	มี 3 - 4 ข้อ																		
ระดับ 1 (ปรับปรุง)	มี 1 - 2 ข้อ																				

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสมระหว่างตัวชี้วัดกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์					เป้าหมาย	ความเหมาะสมของเป้าหมาย	
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม ควรปรับเป็น
		5	4	3	2	1			
3. โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่แสดงเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก จัดกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย	- ผลการประเมินคุณภาพหลักสูตรสถานศึกษา อยู่ในระดับคุณภาพดีขึ้น						ระดับดีขึ้น		
	- ร้อยละของครูที่จัดการเรียนการสอนด้วยกระบวนการวิจัย หรือใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย						ร้อยละ 80		
	- ร้อยละของครูที่จัดการเรียนการสอนในระดับคุณภาพดีขึ้น						ร้อยละ 100		
4. โรงเรียนใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในการเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมทั่วไป	- ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของโรงเรียนอยู่ในระดับคุณภาพดีขึ้น						ระดับดีขึ้น		
	- ร้อยละของครู ผู้ปกครอง นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความพึงพอใจในมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน ในระดับดีขึ้น						ร้อยละ 80		
1. โรงเรียนมีการจัดการความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน และ	- ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน						ร้อยละ 80		

วัดอุประสงค์เชิงกลยุทธิ์	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสมระหว่าง ตัวชี้วัดกับวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธิ์					เป้าหมาย	ความเหมาะสมของเป้าหมาย	
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม ควรปรับเป็น
ภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ	- ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ในโรงเรียน						ระดับ 5 (ดีมาก)		
<p>ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในโรงเรียน พิจารณาจากเกณฑ์ 9 ข้อ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในโรงเรียน</li> <li>2. มีการประชุมชี้แจง เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการจัดการความรู้แก่บุคลากรของ ร.ร.</li> <li>3. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของ ร.ร.</li> <li>4. มีการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยจัดกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน</li> <li>5. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li> <li>6. มีการพัฒนาระบบจัดเก็บความรู้ขององค์กร เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลและความรู้ต่างๆ ได้สะดวก รวดเร็ว</li> <li>7. มีการจัดทำ blog ของบุคลากรแต่ละคนเพื่อเผยแพร่ความรู้</li> <li>8. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร</li> <li>9. มีการจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการความรู้ในโรงเรียน (Knowledge Management Center)</li> </ol> <p>เกณฑ์การประเมินคุณภาพตัวชี้วัด ระดับ 5 (ดีมาก) มีครบทั้ง 9 ข้อ</p>									

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสมระหว่างตัวชี้วัดกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์					เป้าหมาย	ความเหมาะสมของเป้าหมาย	
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม ควรปรับเป็น
		5	4	3	2	1			
	ระดับ 4 (ดี)                    มี 7 - 8 ข้อ ระดับ 3 (ค่อนข้างดี)        มี 5 - 6 ข้อ ระดับ 2 (พอใช้)                มี 3 - 4 ข้อ ระดับ 1 (ปรับปรุง)            มี 1-2 ข้อ								
2. โรงเรียนใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารงานและการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ	- ร้อยละของครูที่ใช้ICT ในการจัดการเรียนการสอน						ร้อยละ 70		
	- อัตราการเพิ่มขึ้นของการใช้ ICT ในการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอน						เพิ่มขึ้น ร้อยละ 50		
	- ระดับคุณภาพของข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน และการรายงานผลการศึกษาด้านทาง ICT						ระดับ 5 (ดีมาก)		
คุณภาพของข้อมูลที่รายงานผลต่อหน่วยงานอื่น พิจารณาจากเกณฑ์ 5 ข้อดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ข้อมูลครบถ้วน</li> <li>2. ข้อมูลเป็นปัจจุบัน</li> <li>3. ข้อมูลถูกต้อง</li> <li>4. ข้อมูลตรงกับวัตถุประสงค์ของการทำงาน</li> <li>5. ข้อมูลนำไปใช้ในการพัฒนางานและพัฒนาองค์การได้</li> </ol>									

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสมระหว่าง ตัวชี้วัดกับวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์					เป้าหมาย	ความเหมาะสมของเป้าหมาย	
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม ควรปรับเป็น
	เกณฑ์การประเมินคุณภาพตัวชี้วัด ระดับ 5 (ดีมาก) มีครบทั้ง 5 ข้อ ระดับ 4 (ดี) มี 4 ข้อ ระดับ 3 (ค่อนข้างดี) มี 3 ข้อ ระดับ 2 (พอใช้) มี 2 ข้อ ระดับ 1 (ปรับปรุง) มี 1 ข้อ								
3. ผู้บริหาร ครู และบุคลากร ทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตาม มาตรฐานวิชาชีพและสร้างสรรค์ ผลงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นอย่างดี	- ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านเกณฑ์ การประเมินตามมาตรฐานวิชาชีพในระดับคุณภาพดีขึ้น						ร้อยละ 90		
	- ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่เป็นครู แกนนำ ครูต้นแบบ ครูดีเด่น ได้รับรางวัลด้านการจัดการเรียน การสอน หรือมีผลงานทางวิชาการเผยแพร่						เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10		
	- ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่มีความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับดีขึ้น						ร้อยละ 80		



วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสมระหว่าง ตัวชี้วัดกับวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์					เป้าหมาย	ความเหมาะสมของเป้าหมาย	
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม ควรปรับเป็น
	- จำนวนวันในการรับการอบรม สัมมนา ประชุมปฏิบัติการศึกษาดูงานทางด้านวิชาชีพของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียน ต่อคน ต่อปี						ไม่น้อยกว่า 10 วัน ต่อคน ต่อปี		
	- ร้อยละของผู้บริหารและครู ที่นำความรู้ที่ได้จากการอบรม และประชุมปฏิบัติการทางด้านวิชาชีพมาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น						ร้อยละ 90		
	- ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ						ร้อยละ 10		
<b>มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร</b>									
1. โรงเรียนใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทาง	- จำนวนงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาที่ได้รับการจัดสรรตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม อย่างเหมาะสมกับแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน						เพิ่มขึ้นร้อยละ 10		

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสมระหว่างตัวชี้วัดกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์					เป้าหมาย	ความเหมาะสมของเป้าหมาย	
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม ควรปรับเป็น
		5	4	3	2	1			
การศึกษาอย่างเหมาะสมกับแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน เน้นความประหยัดคุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้	- ระดับความสำเร็จด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน						ระดับ 5 (ดีมาก)		
<p>คุณภาพด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้งบประมาณ พิจารณาจากเกณฑ์ 9 ข้อ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการวางแผนงบประมาณ โดยวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต และโครงสร้างแผนงาน</li> <li>2. โรงเรียนจัดทำงบประมาณตามแผนงานหลัก 5 แผนคือ แผนพัฒนาผู้เรียน แผนการเรียนการสอน แผนสนับสนุนการเรียนรู้ แผนบริหารจัดการ และแผนการปรับปรุงและพัฒนา</li> <li>3. โรงเรียนกำหนดโครงการ และกิจกรรมต่างๆ ให้ครอบคลุมแผนงานหลักทั้ง 5 แผน</li> <li>4. มีการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน โดยระบุกิจกรรมและผลผลิตที่เกิดจากกิจกรรมนั้นๆ</li> <li>5. มีการจัดทำระบบจัดซื้อ จัดจ้าง ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส</li> <li>6. มีระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ</li> </ol>									
<ol style="list-style-type: none"> <li>7. มีการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน โดยกำหนดดัชนีวัดที่สำคัญ มีกรอบและโครงสร้างการประเมินผล และการรายงานผลที่ชัดเจน มีข้อมูลที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับ</li> </ol>									

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสมระหว่าง ตัวชี้วัดกับวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์					เป้าหมาย	ความเหมาะสมของเป้าหมาย	
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม ควรปรับเป็น
		5	4	3	2	1			
	<p>8. มีการตรวจสอบภายใน โดยมีหน่วยงานรับผิดชอบที่มีอิสระในการดำเนินงาน และมีระบบการตรวจสอบทางบัญชีโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญระบบบัญชีสากล การตรวจสอบไม่จำกัดเฉพาะด้านการเงินเท่านั้น แต่รวมถึงการตรวจสอบการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคุ้มค่าหรือไม่</p> <p>9. สามารถรายงานผลการดำเนินงานผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี โดยแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>								
	<p>เกณฑ์การประเมินคุณภาพตัวชี้วัด</p> <p>ระดับ 5 (ดีมาก) มีครบทั้ง 9 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 (ดี) มี 7 - 8 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 (ค่อนข้างดี) มี 5 - 6 ข้อ</p> <p>ระดับ 2 (พอใช้) มี 3 - 4 ข้อ</p> <p>ระดับ 1 (ปรับปรุง) มี 1 - 2 ข้อ</p>								

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสมระหว่าง ตัวชี้วัดกับวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์					เป้าหมาย	ความเหมาะสมของเป้าหมาย	
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม ควรปรับเป็น
		5	4	3	2	1			
2. โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสม และมีสิ่งอำนวยความสะดวกด้าน กายภาพและบรรยากาศที่เอื้อต่อ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา	- อัตราส่วนระหว่าง ครู ต่อ นักเรียน						1 : 20		
	- อัตราส่วนระหว่างห้องเรียน ต่อนักเรียน						1 : 40		
	- อัตราส่วนระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์ ต่อนักเรียน						1 : 1		
	- ร้อยละของนักเรียนที่ได้เรียนจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เช่น ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการภาษา ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ สนามกีฬา เป็นต้น						ร้อยละ 100		
	- ร้อยละของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความ พึงพอใจต่อการจัดการด้านทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวก ด้านกายภาพ และบรรยากาศของโรงเรียนในระดับดีขึ้น						ร้อยละ 80		
3. โรงเรียนมีระบบภาคีเครือข่าย เพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา และดำเนินการให้ผู้ปกครองและ ชุมชน เพิ่มขึ้น	- จำนวนครูและบุคลากรของโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง และ ชุมชน ที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และ ชุมชน เพิ่มขึ้น						เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20		

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสมระหว่าง ตัวชี้วัดกับวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์					เป้าหมาย	ความเหมาะสมของเป้าหมาย	
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม ควรปรับเป็น
		ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	- ระดับความสำเร็จของระบบภาคีเครือข่ายในการให้ความร่วมมือและสนับสนุนการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน						
<p>ระดับความสำเร็จของระบบภาคีเครือข่าย พิจารณาจากเกณฑ์ 8 ข้อ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีหน่วยงานรับผิดชอบในการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในชุมชน และสังคมในการพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจน</li> <li>2. มีการจัดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในชุมชนและสังคม</li> <li>3. มีการจัดระบบผู้ปกครองเครือข่ายในการร่วมมือกันพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน</li> <li>4. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน</li> <li>5. โรงเรียนมีกิจกรรมการให้บริการแก่ชุมชนอย่างเหมาะสม</li> <li>6. มีความร่วมมือที่ดีระหว่างโรงเรียนในฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในการพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน</li> <li>7. มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งเสริมความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนในชุมชนและสังคม</li> <li>8. มีการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนางานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในชุมชนและสังคม</li> </ol> <p>เกณฑ์การประเมินคุณภาพตัวชี้วัด</p> <p>ระดับ 5 (ดีมาก) มีครบทั้ง 8 ข้อ      ระดับ 4 (ดี) มี 7 ข้อ      ระดับ 3 (ค่อนข้างดี) มี 5 – 6 ข้อ  ระดับ 2 (พอใช้) มี 3 - 4 ข้อ      ระดับ 1 (ปรับปรุง) มี 1 – 2 ข้อ</p>									

แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ

ประกอบการวิจัย เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล  
สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ

รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุขีวะ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้วิจัย นางวิณา อ่องแสงคุณ

นิสิตปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาบริหารการศึกษา  
ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามประกอบการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบ การประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ฯ ซึ่ง ผู้วิจัยกำลังดำเนินการวิจัยในขั้นตอนการพัฒนาตัวชี้วัด เครื่องมือประเมินความสำเร็จตาม ตัวชี้วัด และ เกณฑ์การให้ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบต่างๆในการประเมินองค์การแบบสมดุล ในการนี้ ใคร่ขอความกรุณาท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้โปรดกำหนดค่าน้ำหนักของมิติทั้ง 4 มิติในการ ประเมินองค์การแบบสมดุล และค่าน้ำหนักของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติ พร้อมระบุ ระดับความสำคัญของตัวชี้วัดในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้วิจัยในการพัฒนางานวิจัยเรื่องนี้ต่อไป

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 5 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 การกำหนดค่าน้ำหนักของมิติการประเมินองค์การแบบสมดุล
- ตอนที่ 3 การกำหนดค่าน้ำหนักของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- ตอนที่ 4 การพิจารณาความสำคัญของตัวชี้วัด
- ตอนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม : กรุณาเติมข้อความต่อไปนี้ให้สมบูรณ์

- 1. ชื่อ – สกุล.....
- 2. วุฒิการศึกษา.....
- 3. สถานที่ทำงาน.....
- 4. ตำแหน่ง.....

ตอนที่ 2 : การกำหนดค่าน้ำหนักของมิติการประเมินองค์การแบบสมดุล

คำชี้แจง ขอให้ท่านกำหนดค่าน้ำหนักของมิติการประเมินองค์การแบบสมดุล ซึ่งประกอบด้วย มิติด้านผู้เรียน มิติด้านกระบวนการภายใน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยให้ท่านระบุตัวเลขที่แสดงถึงค่าน้ำหนักของแต่ละมิติเป็นร้อยละ โดยผลรวมทั้ง 4 มิติ เท่ากับ 100 % พร้อมเขียนข้อเสนอแนะ หรือ ความคิดเห็นเพิ่มเติม

มิติการประเมินองค์การ แบบสมดุล	ค่าน้ำหนัก .....%	ข้อเสนอแนะ / ความคิดเห็น
1. มิติด้านผู้เรียน หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ ได้รับการอบรมด้านความเชื่อ มโนธรรม และการปฏิบัติหลักการของศาสนาที่ตนนับถือ มีพัฒนาการที่สมดุลทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ มีทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง มีทักษะชีวิต ทักษะทางสังคม มีจิตสาธารณะ และจิตสำนึกในการเป็นพลเมืองดี และเป็นผู้มีความสุข	.....	
2. มิติด้านกระบวนการภายใน หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่ได้มาตรฐานมีการพัฒนาและจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่แสดงเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก การจัดการเรียนการสอนเชิงบูรณาการที่เน้นคุณธรรม จริยธรรมค่านิยมพระวรสาร การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งบนพื้นฐานของความรัก และการรับใช้	.....	



<p>มิติการประเมินองค์การ</p> <p>แบบสมดุล</p>	<p>ค่าน้ำหนัก</p> <p>.....%</p>	<p>ข้อเสนอแนะ /</p> <p>ความคิดเห็น</p>
<p>ความเป็นกัลยาณมิตร การทำงานเป็นทีม และการอุทิศตน</p> <p>เพื่อพัฒนางาน และพัฒนาผู้เรียน</p>		
<p>3. มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง ความสามารถ</p> <p>ของโรงเรียนในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการ</p> <p>เรียนรู้ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงาน และ</p> <p>การปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพ มีขวัญ กำลังใจ และ</p> <p>ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ใช้ระบบการจัดการความรู้</p> <p>และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ</p> <p>การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการ</p> <p>จัดการเรียนการสอน การสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ</p>	<p>.....</p>	
<p>4. มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร หมายถึง</p> <p>ความสามารถของโรงเรียนในการบริหารงบประมาณและ</p> <p>ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบงบประมาณ</p> <p>แบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นความประหยัด โปร่งใส ตรวจสอบ</p> <p>ได้ มีการจัดสรรทรัพยากรต่างๆอย่างเหมาะสมให้เกิด</p> <p>ประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน การสร้างบรรยากาศและ</p> <p>สิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการพัฒนาการศึกษา</p> <p>การมีระบบภาคีเครือข่าย การสร้างความร่วมมือระหว่าง</p> <p>บ้าน วัด โรงเรียน ชุมชน และ สังคม ให้เป็นสังคมแห่งการ</p> <p>เรียนรู้ และ ชุมชนที่รักและเอื้ออาทร</p>	<p>.....</p>	
<p>รวม</p>	<p>100%</p>	

ตอนที่ 3 : การกำหนดค่าน้ำหนักของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

คำชี้แจง ขอให้ท่านระบุตัวเลขที่แสดงถึงค่าน้ำหนักของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติ เป็นร้อยละ โดยผลรวมของค่าน้ำหนักของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติจะเท่ากับค่าน้ำหนักของมิตินั้นๆ เช่น หากท่านกำหนดค่าน้ำหนักของมิติด้านผู้เรียนเท่ากับ 40 % ค่าน้ำหนักของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมิติด้านผู้เรียนทุกข้อรวมกันจะเท่ากับ 40 %

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ค่าน้ำหนัก .....%	ข้อเสนอแนะ / ความคิดเห็น
<b>มิติด้านผู้เรียน</b>	.....%	
1. ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ เปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสำนึกในการรักและรับใช้ผู้อื่น ชุมชน และสังคม มีความเป็นไทย อนุรักษ์ศิลปะ ประเพณี และวัฒนธรรมไทย	.....	
2. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ แสวงหาความรู้และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	.....	
3. ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด	.....	
4. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะด้านภาษาต่างประเทศเป็นอย่างดี	.....	
5. ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นอย่างดี	.....	
<b>มิติด้านกระบวนการภายใน</b>	.....%	
1. โรงเรียนบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน มีวัฒนธรรมองค์การแบบคาทอลิกที่เน้นความรัก แบ่งปัน รับใช้ผู้อื่น ความเป็นกัลยาณมิตร การทำงานเป็นทีม และการอุทิศตนเพื่อพัฒนางานและพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ	.....	

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ค่าน้ำหนัก .....%	ข้อเสนอแนะ / ความคิดเห็น
2. โรงเรียนใช้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของการจัดการศึกษาคาทอลิก	.....	
3. โรงเรียนพัฒนาและใช้หลักสูตรสถานศึกษาที่แสดงเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก จัดกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย	.....	
4. โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมทั่วไป	.....	
<b>มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b> 1. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ มีความสามารถและทักษะในการแสวงหาความรู้ การพัฒนาตนเอง และสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ มีขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	.....% .....	
2. โรงเรียนมีการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ	.....	
3. โรงเรียนใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	.....	
<b>มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร</b> 1. โรงเรียนใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	.....% .....	
2. โรงเรียนมีระบบการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม มีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	.....	
3. โรงเรียนมีระบบภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และดำเนินการให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	.....	

ตอนที่ 4 : การพิจารณาความสำคัญของตัวชี้วัด

คำชี้แจง ขอให้ท่านวงกลม ○ รอบตัวเลขที่ระบุถึงความสำคัญของตัวชี้วัดในแต่ละ  
วัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ พร้อมข้อเสนอแนะ / ความคิดเห็นเพิ่มเติม

เกณฑ์การพิจารณาความสำคัญของตัวชี้วัด

<u>ระดับ</u>	<u>ความหมาย</u>
5	เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมิตินั้นๆมากที่สุด
4	เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมิตินั้นๆมาก
3	เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมิตินั้นๆปานกลาง
2	เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมิตินั้นๆน้อย
1	เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมิตินั้นๆน้อยที่สุด

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระดับความสำคัญของตัวชี้วัด	ข้อเสนอแนะ / ความคิดเห็น
<p><b>มิติด้านผู้เรียน</b></p> <p>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 1</p> <p>ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ เปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสำนึกในการรักและรับใช้ผู้อื่น ชุมชน และสังคม มีความเป็นไทย อนุรักษ์ศิลปะ ประเพณี และวัฒนธรรมไทย</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินคุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่โรงเรียนกำหนดในระดับคุณภาพดีขึ้นไป</p>	<p>5 4 3 2 1</p>	
<p>ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของผู้เรียนที่ปลอดจากสิ่งเสพติด และอบายมุขทั้งปวง</p>	<p>5 4 3 2 1</p>	
<p>ตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละของผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรมพัฒนา และ ช่วยเหลือชุมชน และสังคม</p>	<p>5 4 3 2 1</p>	
<p>ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรม มีผลงานด้านศิลปะ ประเพณี และ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย</p>	<p>5 4 3 2 1</p>	
<p>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 2</p> <p>ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ และ คิดสร้างสรรค์ แสวงหาความรู้ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 5 ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินทักษะการคิดในระดับคุณภาพดีขึ้นไป</p>	<p>5 4 3 2 1</p>	

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระดับความสำคัญของตัวชี้วัด	ข้อเสนอแนะ / ความคิดเห็น
ตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงานด้านงานวิจัย โครงการงาน หรือ ชิ้นงานที่มีคุณภาพดี แสดงถึงความคิดสร้างสรรค์	5 4 3 2 1	
ตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินแฟ้มผลงาน (Portfolio) ในระดับคุณภาพดีขึ้นไป	5 4 3 2 1	
ตัวชี้วัดที่ 8 ร้อยละของผู้เรียนที่ค้นคว้าหาความรู้จากห้องสมุด และ แหล่งเรียนรู้ต่างๆ เช่น จากInternet	5 4 3 2 1	
<p>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 3</p> <p>ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 9 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย</li> <li>- ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม</li> <li>- ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์</li> </ul>	<p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p>	

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระดับความสำคัญของตัวชี้วัด	ข้อเสนอแนะ / ความ คิดเห็น
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี ( ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ</li> <li>- ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี (ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษา พลศึกษา</li> <li>- ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี ( ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี</li> <li>- ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี ( ระดับ 3 และ 4) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ</li> </ul>	<p style="text-align: center;">5   4   3   2   1</p> <p style="text-align: center;">5   4   3   2   1</p> <p style="text-align: center;">5   4   3   2   1</p> <p style="text-align: center;">5   4   3   2   1</p>	
<p>ตัวชี้วัดที่ 10      คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินผลระดับชาติ (NT) ในวิชาภาษาไทย สังคมศึกษาฯ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาต่างประเทศ ระดับชั้น ป.3, ป.6, ม.3 และ ม.6 สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของเขตพื้นที่</p>	<p style="text-align: center;">5   4   3   2   1</p>	
<p>ตัวชี้วัดที่ 11      คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินผลการเรียนของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในวิชาภาษาไทย สังคมศึกษาฯ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาต่างประเทศ ระดับชั้น ป.3, ป.6 และ ม.3 สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของเขตการศึกษา</p>	<p style="text-align: center;">5   4   3   2   1</p>	

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระดับความสำคัญของตัวชี้วัด	ข้อเสนอแนะ / ความคิดเห็น
<p>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 4</p> <p>ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะด้านภาษาต่างประเทศเป็นอย่างดี</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 12 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรู้ ทักษะ และผลงานด้านการใช้ภาษาต่างประเทศในระดับดีขึ้นไป เช่น ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน การประกวด การทดสอบความรู้จากหน่วยงานต่างๆ เป็นต้น</p>	<p>5 4 3 2 1</p>	
<p>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 5</p> <p>ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</p>		
<p>ตัวชี้วัดที่ 13 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรู้ ทักษะ และผลงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในระดับดีขึ้นไป เช่น ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน การประกวด การทดสอบความรู้จากหน่วยงานต่างๆ เป็นต้น</p>	<p>5 4 3 2 1</p>	
<p><b>มิติด้านกระบวนการภายใน</b></p> <p>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 1</p> <p>โรงเรียนบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน มีวัฒนธรรมองค์การแบบคาทอลิกที่เน้นความรัก แบ่งปัน รับใช้ผู้อื่น ความเป็นกัลยาณมิตร การทำงานเป็นทีม และการอุทิศตนเพื่อพัฒนางาน และพัฒนาผู้เรียน</p>		



ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระดับความสำคัญของตัวชี้วัด	ข้อเสนอแนะ / ความคิดเห็น
ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จของการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	5 4 3 2 1	
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 2 โรงเรียนใช้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของการศึกษาคาทอลิก		
ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	5 4 3 2 1	
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 3 โรงเรียนพัฒนาและใช้หลักสูตรสถานศึกษาที่แสดงเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก จัดกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย		
ตัวชี้วัดที่ 3 ผลการประเมินคุณภาพการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับคุณภาพดีขึ้นไป	5 4 3 2 1	
ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของครูที่จัดการเรียนการสอนด้วยกระบวนการวิจัยหรือนวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย	5 4 3 2 1	

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระดับความสำคัญของตัวชี้วัด	ข้อเสนอแนะ / ความคิดเห็น
<p>ตัวชี้วัดที่ 5 ร้อยละของครูที่จัดการเรียนการสอนในระดับคุณภาพดีขึ้นไป ( พิจารณาจาก การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การบูรณาการคุณธรรม จริยธรรม และ ค่านิยมพระวรสารในเนื้อหาวิชาที่สอน การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่พัฒนาทักษะกระบวนการคิด การใช้นวัตกรรม สื่อ แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย</p>	<p>5 4 3 2 1</p>	
<p>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 4</p> <p>โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมทั่วไป</p>		
<p>ตัวชี้วัดที่ 6 ความพึงพอใจของครูผู้ปกครอง นักเรียน และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนอยู่ในระดับคุณภาพดีขึ้นไป</p>	<p>5 4 3 2 1</p>	
<p>ตัวชี้วัดที่ 7 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอยู่ในระดับคุณภาพดีขึ้นไป</p>	<p>5 4 3 2 1</p>	
<p><b>มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b></p> <p>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 1</p> <p>ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความเป็นครูมืออาชีพ มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ และ</p>		

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระดับความสำคัญของตัวชี้วัด	ข้อเสนอแนะ / ความคิดเห็น
<p>สร้างสรรคผลงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ มีขวัญ กำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพในระดับคุณภาพดีขึ้นไป</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่เป็นครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูดีเด่น ได้รับรางวัลด้านการจัดการเรียนการสอน มีผลงานทางวิชาการเผยแพร่</p>	<p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p>	
<p>ตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละของครูและบุคลากรของโรงเรียนที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีขึ้นไป</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 4 จำนวนวันในการรับการอบรม สัมมนา ประชุมปฏิบัติการ ศึกษาดูงานทางด้านวิชาชีพของผู้บริหาร ครู และ บุคลากรของโรงเรียน ต่อคน ต่อปี</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 5 ร้อยละของผู้บริหาร ครู และ บุคลากรของโรงเรียนที่นำความรู้ที่ได้จากการอบรม สัมมนา ประชุมปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน มาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของผู้บริหาร ครู และ บุคลากรของโรงเรียนที่ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ</p>	<p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p>	

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระดับความสำคัญของตัวชี้วัด	ข้อเสนอแนะ / ความคิดเห็น
<p>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 2</p> <p>โรงเรียนมีการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างเป็นระบบ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน</p>	5 4 3 2 1	
<p>ตัวชี้วัดที่ 8 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของโรงเรียน</p>	5 4 3 2 1	
<p>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 3</p> <p>โรงเรียนใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 9 ร้อยละของครูที่ใช้ ICT ในการจัดการเรียนการสอน</p>	5 4 3 2 1	
<p>ตัวชี้วัดที่ 10 อัตราการเพิ่มขึ้นของการใช้ ICT ในการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอน</p>	5 4 3 2 1	
<p>ตัวชี้วัดที่ 11 ระดับคุณภาพของข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน และการรายงานผลทางการศึกษาผ่านทาง ICT</p>	5 4 3 2 1	
<p><b>มิติด้านงบประมาณและทรัพยากร</b></p> <p>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 1 โรงเรียนใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>		

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระดับความสำคัญของตัวชี้วัด	ข้อเสนอแนะ / ความคิดเห็น
ตัวชี้วัดที่ 1 จำนวนงบประมาณและทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรตามแผนงานโครงการ กิจกรรม อย่างเหมาะสมกับแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	5 4 3 2 1	
ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับคุณภาพด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	5 4 3 2 1	
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 2 โรงเรียนมีระบบการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม มีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	5 4 3 2 1	
ตัวชี้วัดที่ 3 อัตราส่วนระหว่างครู ต่อ นักเรียน	5 4 3 2 1	
ตัวชี้วัดที่ 4 อัตราส่วนระหว่างห้องเรียน ต่อ นักเรียน	5 4 3 2 1	
ตัวชี้วัดที่ 5 อัตราส่วนระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์ ต่อ นักเรียน	5 4 3 2 1	
ตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของผู้เรียนที่ได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เช่น ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการภาษา ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ ห้องคอมพิวเตอร์ สนามกีฬา ฯลฯ	5 4 3 2 1	
ตัวชี้วัดที่ 7 ความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ และ บรรยากาศของโรงเรียน อยู่ในระดับดีขึ้นไป	5 4 3 2 1	



**แบบประเมินเพื่อตรวจสอบรูปแบบ**  
**การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล**  
**สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร**

**คำชี้แจง**

1. การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร ฉบับนี้ อยู่ใน**ขั้นตอนที่ 4** ของการดำเนินงานวิจัยซึ่งมีทั้งสิ้น 5 ขั้นตอน คือ

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** ขึ้นกำหนดองค์ประกอบต่างๆของรูปแบบฯ ดำเนินการโดย

2.1 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์หลักของโรงเรียน โดย

1) วิเคราะห์ สังเคราะห์วิสัยทัศน์ของโรงเรียนคาทอลิกในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

2) สัมภาษณ์ผู้บริหารของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

3) ใช้แบบสอบถามถามผู้บริหารโรงเรียน ครู และผู้ปกครองเกี่ยวกับสภาพการบริหารโรงเรียน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำ SWOT Analysis และ SWOT Matrix

2.2 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard โดยเชิญนักวิชาการ และผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เข้าร่วมประชุมเพื่อออกแบบและจัดทำ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และ กลยุทธ์ริเริ่ม

2.3 ผู้วิจัยพัฒนาตัวชี้วัด จากข้อ 2.2 แล้วใช้แบบสอบถามถามความคิดเห็นจากผู้บริหารโรงเรียนในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของเนื้อหา

2.4 ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือและเกณฑ์ในการประเมินตัวชี้วัดและให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความตรงเชิงเนื้อหา

2.5 ผู้วิจัยสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับน้ำหนักคะแนนของมิติแต่ละมิติ น้ำหนักคะแนนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัดแต่ละตัว

**ขั้นตอนที่ 3** ร่างรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลฯ โดยใช้ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2

**ขั้นตอนที่ 4** ขั้นประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ ผู้วิจัยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 ท่าน ตรวจสอบรูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้น โดยใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ

**ขั้นตอนที่ 5** ขั้นปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบฯ

2. แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อขอรับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น โดยแบ่งเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณารูปแบบฯ ที่ส่งมาพร้อมกับแบบประเมินฉบับนี้ และได้โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยแบบประเมินนี้เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

5 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด และมีความเป็นไปได้มากที่สุด

4 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมมาก และมีความเป็นไปได้มาก

3 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง และมีความเป็นไปได้ปานกลาง

2 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมน้อย และมีความเป็นไปได้น้อย

1 หมายถึง รายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด และมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

4. ข้อมูลจากแบบประเมินฉบับนี้ ผู้วิจัยจะนำไปใช้ในการวิจัยเท่านั้น โดยเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม ความคิดเห็นใดๆของท่านผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านจะเป็นความลับและไม่ส่งผลใดๆต่อท่านทั้งสิ้น

5. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบรูปแบบฯ และส่งคืนผู้วิจัยภายในวันที่ 10 มีนาคม 2550 และขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง





รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.6 มิติในการประเมินองค์การแบบสมดุล										
4.7 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์										
4.8 น้ำหนักคะแนน										
4.9 เป้าหมาย										
4.10 กลยุทธ์ริเริ่ม										
4.11 รายละเอียดตัวชี้วัด										
4.12 เครื่องมือในการประเมินตัวชี้วัด										
4.13 การรายงานผลการดำเนินงาน										
<b>5. การนำรูปแบบฯไปใช้</b>										
5.1 เงื่อนไขในการนำรูปแบบฯไปใช้										
5.2 ข้อเสนอแนะ										

### ตอนที่ 3 : ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

#### 1. ที่มาของรูปแบบฯ

.....

.....

.....

.....

.....

#### 2. แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบฯ

.....

.....

.....

3. โครงสร้างของรูปแบบฯ

.....

.....

.....

4. กระบวนการพัฒนารูปแบบฯ

.....

.....

.....

5. ผลของการพัฒนารูปแบบฯ

.....

.....

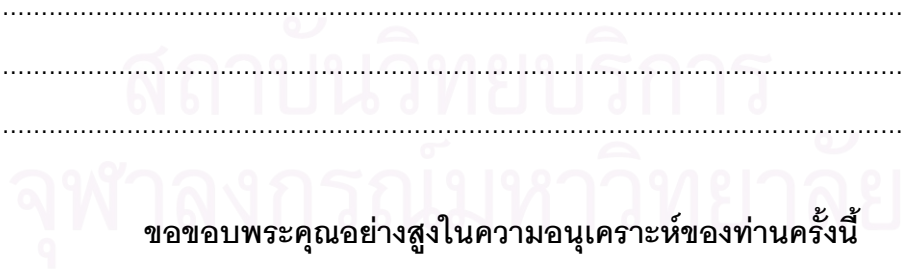
.....

6. การนำรูปแบบฯไปใช้

.....

.....

.....



ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านครั้งนี้

ภาคผนวก ข  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเหมาะสมและความตรงของข้อคำถาม  
เกี่ยวกับสภาพการบริหารการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก  
สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง / สถานที่ปฏิบัติงาน
1. รศ.ดร.อมรชัย ตันติเมธ	รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยสยาม
2. ผศ.ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์	คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. รศ.ดร.นิสตาภัก เวชยานนท์	คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
4. ดร.ดิเรก วรรณเศียร	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
5. ดร.วีระเดช เขื่อนาม	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
6. ดร. สมลักษณ์ สุขเมธ	โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของมิติ วัตถุประสงค์เชิง  
กลยุทธ์ และ ตัวชี้วัด และตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือในประเมิน  
ตัวชี้วัด

ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง / สถานที่ปฏิบัติงาน
1. รศ.ดร.บุญมี เณรยอด	ประธานสาขานิเทศการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รศ.ดร.ไพศาล หวังพานิช	กรรมการที่ปรึกษาส่วนงานวิชาการ ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
3. รศ. ดร.นิสดารักษ์ เวชยานนท์	คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
4. ดร.วาสนา เลิศศิลป์	ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1
5. ดร.ดิเรก สุขสุนัย	คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
6. ดร. วีระเดช เขื่อนาม	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
7. รศ.สุพร ชัยเดชสุริยะ	ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านวางแผนและพัฒนา โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายประถม
8. บาทหลวงศักดิ์ชัย ทรัพย์อัประไมย	รองผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
9. ดร.สมลักษณ์ สุขเมธ	รองครูใหญ่ โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์
10. อาจารย์สุดสงวน กี่ปทอง	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล

ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง / สถานที่ปฏิบัติงาน
1. รศ.ดร.อมรชัย ตันติเมธ	รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยสยาม
2. ผศ.ดร. วสันต์ อติศัพท์	คณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
3. ดร.เลขา ปิยะอัจฉริยะ	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สภาการศึกษาแห่งชาติ
4. ดร.ประสิทธิ์ เขียวศรี	เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม สถาบันพัฒนาผู้บริหาร
5. รศ.ดร.ไพศาล หวังพานิช	กรรมการที่ปรึกษาส่วนงานวิชาการ ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
6. ผศ.ดร. พัชรภรณ์ เนียมมณี	คณะสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
7. ดร.กวรรณิการ์ ภิญญาคง	ผู้เชี่ยวชาญด้านการส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
8. ดร.ศิริกาญจน์ โกสุมภ์	ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต 2
9. รศ.ลัดดา ภูเกียรติ	ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายประถม
10. ดร.อำนาจ ช่างเรียน	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดไผ่ตัน
11. อาจารย์วิศรุต สนิธิชัย	ผู้อำนวยการโรงเรียนสามเสนวิทยาลัย
12. บาทหลวงศักดิ์ชัย ทรัพย์อัประไมย	รองผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
13. เซอร์สุเพ็ญ ตริวาอุดม	ครูใหญ่โรงเรียนเซนต์คาทาลินศึกษา
14. ซีสเตอร์ ดร.อรชร กิจทวี	ครูใหญ่โรงเรียนพระแม่มาลี
15. ดร.สมลักษณ์ สุขเมธ	รองครูใหญ่ โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์





ภาคผนวก ค  
โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard

### หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันแนวทางการจัดการศึกษาต้องมุ่งเน้นในเรื่องมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในหมวด 6 มาตรา 47 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน จึงมีการนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารการศึกษาที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับการที่โรงเรียนคาทอลิกซึ่งเป็นโรงเรียนที่รูปแบบการบริหารที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นของตนเอง ดังนั้นในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิกจึงมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ มุมมอง และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตลอดจนตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียนคาทอลิก การใช้รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลย์ หรือ Balanced Scorecard ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติจึงเป็นแนวทางการบริหารการศึกษาที่มีความสำคัญ และจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลสำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และโดยที่การวิจัยดังกล่าวมีขั้นตอนของการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้บริหาร ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดนโยบายและดำเนินงานด้านต่างๆของโรงเรียน เพื่อขับเคลื่อนพันธกิจ วิสัยทัศน์ของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ ในการนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะได้รับความอนุเคราะห์จากผู้บริหาร ในการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆจากผู้บริหารโรงเรียน และจะทำให้งานวิจัยชิ้นนี้มีความถูกต้อง และเหมาะสมทางด้านวิชาการมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของประชุมเชิงปฏิบัติการ

1. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ทราบถึงหลักการและวิธีการจัดทำ Balanced Scorecard เพื่อใช้ในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
2. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินองค์การตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล
3. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินองค์การแบบสมดุลไปประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ให้ได้มาตรฐานตามหลักของการประกันคุณภาพการศึกษา

### แนวทางของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

1. ฟังบรรยายเนื้อหาเกี่ยวกับหลักการ รูปแบบ และการจัดทำ Balanced Scorecard จากวิทยากร ( อาจารย์ ดร.วีระเดช เขื่อนาม นักวิชาการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินองค์การแบบสมดุล ของกระทรวงศึกษาธิการ)
2. แบ่งกลุ่มเพื่อกำหนด และจัดทำแผนที่กลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และกลยุทธ์ริเริ่ม
3. ระดมสมอง อภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดของ Balanced Scorecard ที่ร่วมกันจัดทำขึ้น

ระยะเวลาในการประชุม วันที่ 24-25 เมษายน 2549

สถานที่ในการประชุม ห้องสัมมนา ( 401) ตึก 3 ชั้น 4 คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คุณสมบัติของผู้เข้าประชุม ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก  
สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โรงเรียนละ 2 คน

ค่าใช้จ่ายในการประชุม ผู้เข้าร่วมประชุมไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้เข้าร่วมประชุมได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ และวิธีการจัดทำ Balanced Scorecard พร้อมทั้งการสร้างตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมิน เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถนำความรู้เกี่ยวกับ Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาตามบริบทของแต่ละโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**กำหนดการประชุมเชิงปฏิบัติการ**  
**เรื่อง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard**

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ระหว่างวันที่ 24 – 25 เมษายน 2549

เวลา	9.00 -10.00	10.30 -12.00	13.00 -15.30	15.30 -16.00
วัน				
24 เม.ย.2549	ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์หลัก ขององค์กร	กรอบแนวคิด เกี่ยวกับ Balanced Scorecard	การจัดทำ วัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ และ แผนที่กลยุทธ์	อภิปรายและ แสดงความ ความเห็น
25 เม.ย. 2549	การจัดทำตัวชี้วัด และกำหนด ผู้รับผิดชอบ การจัดทำ KPI Template	การกำหนด เป้าหมายและ เกณฑ์ในการ ประเมินตัวชี้วัด	การจัดทำ กลยุทธ์ริเริ่ม ในรูปแบบแผนงาน/ โครงการ	อภิปรายและ แสดงความ ความเห็น



ภาคผนวก ง

วิทยาลัยโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โรงเรียน	วิสัยทัศน์
ยอแซฟอุปถัมภ์	เป็นผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม และวิชาการ พัฒนาการศึกษามาตรฐานสากล ดำรงไว้ซึ่งความเป็นไทย มีความทันสมัย ก้าวล้ำเทคโนโลยี
พระมารดา นิจจานุเคราะห์	เป็นผู้นำทางการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนเต็มศักยภาพทุกด้าน มุ่งเน้นวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ภาษา การกีฬา เปี่ยมด้วยคุณธรรม ความรัก มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ดำรงไว้ซึ่งศิลปะ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย ดำรงชีวิตในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสันติ และมีความสุข โดยใช้ระบบบริหารจัดการที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
มาเรียลัย	นักเรียนมาเรียลัยเติบโตอย่างสมดุลทั้งร่างกายและจิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา มีจิตใจที่ดีงาม มีความรัก ความเมตตาต่อผู้อื่น พัฒนาความสามารถไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและสังคม และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีสันติสุขตามอัตภาพ
มารดานฤมล	มีระบบโครงสร้างแน่นอนชัดเจน เน้นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ มุ่งสู่กระบวนการคิดวิเคราะห์ พอเหมาะด้วยดุลยภาพ เปี่ยมด้วยจิตตารมณ์ความรักและการรับใช้ ใส่ใจรักสิ่งแวดล้อม น้อมนำสู่มาตรฐานการศึกษา
พระแม่สกล สงเคราะห์	ผลิตนักเรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรม พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นที่ยอมรับของชุมชน
นักบุญเปโตร	จัดการศึกษาโดยใช้กระบวนการบูรณาการจริยธรรม มีอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ แข็งแรง สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เป็นที่ยอมรับของชุมชน

โรงเรียน	วิสัยทัศน์
เซนต์เทเรซา	มุ่งพัฒนาจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานระดับชาติ ส่งเสริมให้นักเรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ สามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการคิดและใช้เทคโนโลยี ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ รักประชาธิปไตย มีสุขภาพจิตที่ดี บุคลากรในโรงเรียนมีคุณภาพ สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข
แม่พระฟาติมา	เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีมาตรฐาน มุ่งสร้างคนและชุมชนให้เปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม สติปัญญา และร่างกายที่แข็งแรง มีความรัก เห็นคุณค่าของสิ่งแวดล้อม และภูมิปัญญาไทย สามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข
ยอแซฟอัครทูต	มุ่งผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์อย่างสมดุลในด้านสติปัญญา บุคลิกภาพ จริยธรรม การเป็นพลเมืองที่ดี โดยมีบรรยากาศทางการศึกษาซึ่งประกอบด้วย สิ่งอำนวยความสะดวก อาคารสถานที่ และสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนการสอน พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีประสิทธิภาพในทุกๆด้าน ตลอดจน บริการสำหรับนักเรียนและผู้ปกครองด้วยความรวดเร็วและประทับใจ
อัสสัมชัญศึกษา	เป็นแหล่งเรียนรู้ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพสูง ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม รู้จักรักและรับใช้สังคม มีสำนึกในความเป็นไทย มีทักษะการใช้เทคโนโลยี ร่วมสร้างสรรค์การพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง พึ่งตนเองได้อย่างสมศักดิ์ศรี
ตรีมิตรวิทยา	มุ่งผลิตนักเรียนให้ได้รับความรู้ด้านวิชาการทุกกลุ่มประสบการณ์เต็มศักยภาพ มีระเบียบวินัย ปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนา มีความรับผิดชอบ รักความสะอาด สามารถใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งเสริมความเป็นผู้นำ มีสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนการสอน บุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข
ซางตาคูร์สูศึกษา	มุ่งพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพชีวิตด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และสติปัญญา มีระเบียบวินัย ห่างไกลยาเสพติด รักและรับใช้สังคม ชยัน ประหยัด อุดหนุน รักความเป็นไทย ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน เป็นเลิศทางวิชาการ

โรงเรียน	วิสัยทัศน์
<p>ซางตาครูส์ศึกษา (ต่อ)</p>	<p>คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหา เพื่อดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข ส่งเสริมบุคลากรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญสู่ความเป็นครูมืออาชีพ สร้างโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย บรรยากาศที่ร่มรื่นและอบอุ่น</p>
<p>บอสโกพิทักษ์</p>	<p>มุ่งอบรมสั่งสอนให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีเอกลักษณ์ที่เต็มามเฉพาะตน ใฝ่รู้ ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ รักและรับใช้ผู้อื่นด้วยความจริงใจ โดยยึดหลักธรรมทางศาสนาเป็นแนวในการปฏิบัติ รู้สำนึกคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ จัดการเรียนการสอนโดยเน้นพัฒนาวิชาหลัก คือ ไทย เลข วิทยาศาสตร์ สังคม และภาษาต่างประเทศ ตลอดจนสุนทรียภาพ ด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา การรู้จักใช้เทคโนโลยีอย่างคุ้มค่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ สำหรับนักเรียนอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงธรรมชาติของแต่ละบุคคล จัดประสบการณ์จริงให้นักเรียนได้ฝึกทักษะและลงมือปฏิบัติ จนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี บุคลากรครูได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอทั้งด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การใช้สื่อประกอบการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีจิตวิทยาในการสอนและการเอาใจใส่ดูแลนักเรียนอย่างทั่วถึง รักในอาชีพครูและประพฤติปฏิบัติตนเป็นอย่างที่ดีในทุกโอกาส</p>
<p>เซนต์ราฟาแอล</p>	<p>มุ่งอบรมนักเรียนให้ได้รับการพัฒนาทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคมและสติปัญญา ให้มีพัฒนาการทุกด้านเหมาะสมกับวัย เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรมตามปรัชญาของโรงเรียน มีความรู้ ความสามารถ ด้านวิชาการตามศักยภาพแต่ละคน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา อนุรักษ์และรักษาสิ่งแวดล้อม มีสุขภาพกายและสุขภาพใจที่ดี ตลอดจนสามารถใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข</p>
<p>ราษฎร์บำรุงศิลป์</p>	<p>บุคคลผู้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง สู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ มีความรู้ มีคุณธรรม ก่อความสุขสงบ สันติให้เกิดขึ้นกับตนเองและสังคม ด้วยหลักการบริหาร การเรียนการสอน และเทคโนโลยีร่วมสมัย</p>



โรงเรียน	วิสัยทัศน์
มาลาสุวรรณ	มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน รักการอ่าน สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร รู้เท่าทันวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ
แม่พระประจักษ์	มุ่งพัฒนาบุคลากรและผลิตนักเรียนให้เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ กตัญญูรู้หน้าที่ มีเมตตา มีความรู้ทางวิชาการ สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม รู้จักนำภูมิปัญญาท้องถิ่นและเทคโนโลยีมาใช้ โดยโรงเรียนสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และมีความสุขในการดำรงชีวิต
ไตรราชวิทยา	สร้างนักเรียนให้รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีความรับผิดชอบ มีวินัย ปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนา มีความสามารถในการประกอบอาชีพ ดำรงชีวิตอย่างมีความสุข บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพ มีสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนการสอน
โยนออฟอาร์ค	ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมให้ผู้เรียนใฝ่รู้ทางการศึกษา โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักแก้ปัญหา รักประชาธิปไตย มีสุขภาพพลานามัยดี เป็นที่ยอมรับของสังคม

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก จ  
หนังสือขอความร่วมมือ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานหลักสูตรและการสอน (บัณฑิตศึกษา) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.82680

ที่ ศธ.0512.6(2770.0603)0614

วันที่ 11 สิงหาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม

### เรียน

ด้วย นางวิวัฒนา ช่างแสงคุณ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างกระทำการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลงานวิจัยสำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ" โดยมี อาจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณในโอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธิ์ สุทธิจิตต์)

รองคณบดีด้านหลักสูตรและการสอน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศบ 0512.6(2700.0603)0867

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

14 กันยายน 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางวีณา ทองแสงคุณ นิสิตชั้นปริญญาโทภูมิบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็น  
ผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนา  
รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลงานรับโรงเรียนสาธิต สังกัดศึกษจังหรัวมณฑลกรุงเทพมหานคร" โดยมี  
อาจารย์ ดร.ปองหิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช จุฑิวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิสิตมี  
ความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง ทั้งนี้สิดผู้วิจัยจะได้ประสานงาน  
ในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางวีณา ทองแสงคุณ ได้ทำการเก็บ  
ข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ของวิชาการต่อไป ขอขอบคุณในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุทธ์ สุทธิจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยนสักรณและการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2218-2680

สภามหาวิทยาลัยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2087

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

10 มีนาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากร

เรียน อาจารย์ ดร.วิระเดช เขื่อนนาม

ด้วย นางวิภา ช้องแสงสุถ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการค้าเนื้องานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนา รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลสำหรับ โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร" โดยมี อาจารย์ ดร.ปองติน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็น อาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นวิทยากรในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การนำกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติด้วย Balanced scorecard ในระหว่างวันที่ 24-25 เมษายน 2549 เวลา 08.30-16.30 น. ณ ห้องประชุม 405 อาคารประชุมสุข อาชวอำรุง (อาคาร 3) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นวิทยากรการบรรยาย ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นฤทธิ์ สุทธิจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2425



**ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ**  
**THE EDUCATION DEPARTMENT OF BANGKOK ARCHDIOCESE**

122/8-9 อาคารแม่พระผู้รับเกียรติยศกษัตริย์บนสวรรค์ ซ.นาคสุวรรณ์ ถ.นนทบุรี  
 แขวงคลองนพทรี เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 Tel : 0-2661-3840-4, 02-661-3850-5  
 Fax : 0-2661-3838, 02-661-3845 E-mail : catholic\_edbs@hotmail.com

ที่ ศก.192/2549

17 มีนาคม 2549

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ  
 เรื่อง **ครูใหญ่โรงเรียน.....**  
 สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

ด้วยนางวิภา ช่างแสงคุณ ครูโรงเรียนพระมารดาเมืองจันทบุรี ปัจจุบันกำลังศึกษา  
 ชั้นปริญญาตรีปีที่ ๓ ภาควิชาภาษาไทย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และอยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการ  
 ประเมินองค์การแบบสมดุล ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในกรณีนี้ได้จัดให้มีการ  
 การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การนำกลยุทธไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้ Balanced Scorecard  
 สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ขึ้น ในวันที่ 24-25 เมษายน 2549  
 ณ ห้องสัมมนา (405) อาคาร 3 ชั้น 4 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเชิญท่านผู้บริหาร  
 โรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารหรือตัวแทน โรงเรียนละ 2 ท่าน เข้าร่วมประชุมดังกล่าวตามรายละเอียด  
 ของโครงการที่แนบมา

โดยที่การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้  
 จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก ในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จึงขอ  
 ความอนุเคราะห์จากท่านผู้บริหาร โรงเรียนหรือตัวแทนผู้บริหารเข้าร่วมประชุม ตามวันและเวลาดังกล่าว  
 ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการของโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(บาทหลวง วิวัฒน์ แพร่ศิริ)

ผู้อำนวยการ

ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ



ที่ ศษ 0512.6(2771):246

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

28 กรกฎาคม 2549

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย


เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางวิภา อ่องแสงคุณ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาโทขยาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนา รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลสำหรับ โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร" โดยมี อาจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็น อาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับผู้บริหารฝ่ายการศึกษา ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะ ได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางวิภา อ่องแสงคุณ ได้ทำการเก็บ ข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรุทธ์ สุทธิจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศษ 0512.6(2771)/0347

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

8 กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอบัญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินรูปแบบ


เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางวิภา อ่องแสงสูง นิสิตชั้นปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลสำหรับ โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล (The Balanced Scorecard Model) สำหรับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้มีสิดผู้วิจัยจะได้ ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรุทธิ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน  
โทร. 0-2218-2710



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางวีณา อ่องแสงคุณ เกิดวันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2498 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ1) สาขามัธยมศึกษา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2519 และสำเร็จการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีพ.ศ. 2525 และเข้าศึกษาต่อหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อพ.ศ. 2545 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายบริหารจัดการและนโยบาย โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ ซึ่งเป็นโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย