



กฤษฎณา สุขสมบูรณ์. (2547). การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำบาลานซ์  
สกอร์การ์ดของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1  
และ เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). พระนครศรีอยุธยา :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. คณะกรรมการควบคุม :  
ดร.กิริติ ศรีวิเชียร, ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุญเชิด รัตนานันท์.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำ  
บาลานซ์สกอร์การ์ด ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา  
เขต 1 และเขต 2 ใน 7 ขั้นตอน คือ 1. การทบทวนกลยุทธ์ 2. การจัดทำวัตถุประสงค์กลยุทธ์  
3. การเขียนแผนที่กลยุทธ์ 4. การจัดทำและทบทวนตัวบ่งชี้ความสำเร็จ 5. การวิเคราะห์บทบาท  
หน่วยงาน 6. การจัดทำแม่แบบ 7. การจัดทำสกอร์การ์ด การวิจัยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนการศึกษาปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดศึกษาจากกลุ่มประชากร ซึ่ง  
ได้แก่สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 จำนวน  
63 แห่ง ที่ส่งผู้บริหารเข้ารับการอบรมการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด ระหว่างวันที่ 3 – 4 กันยายน  
2546 ณ โรงแรมคู่ทองอินน์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้เก็บข้อมูลใน  
ขั้นตอนนี้เป็นแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การตรวจสอบรายงานการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด  
ของสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนการศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดศึกษาจากกลุ่ม  
ตัวอย่างซึ่ง ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญด้านบาลานซ์สกอร์การ์ด จำนวน 5 คน ได้มาด้วยวิธีการสุ่มแบบ  
สโนว์บอล (Snowball Sampling Technique) เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล เป็นแบบสัมภาษณ์อย่างมี  
โครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่าในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดนั้นมีปัญหาอยู่เกือบทุกขั้นตอน ปัญหา  
และแนวทางแก้ไข ในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นการทบทวนกลยุทธ์ ปัญหาถึงระดับที่ต้องหาแนวทางแก้ไขคือ 1) กลยุทธ์ไม่ครอบคลุม  
วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา แนวทางแก้ไขคือให้การฝึกอบรม สร้างองค์ความรู้ให้คณะทำงานเข้าใจ  
สภาพขององค์กร และร่วมระดมสมอง 2) บุคลากรขาดความเข้าใจในการจัดทำกลยุทธ์ แนวทาง  
แก้ไขคือจัดหาเอกสารความรู้ ด้านการวางแผนประกอบการศึกษาค้นคว้าและสอบถามผู้เชี่ยวชาญใน  
ประเด็นที่ไม่เข้าใจ



ขั้นการจัดทำวัตถุประสงก์กลยุทธ์ ปัญหาถึงระดับที่ค้นหาแนวทางแก้ไข คือข้อมูลที่ได้จากการสำรวจยังไม่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้า แนวทางแก้ไขคือสร้างแบบสำรวจความต้องการของลูกค้าโดยให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกำหนด

ขั้นการเขียนแผนที่กลยุทธ์ ปัญหาถึงระดับที่ค้นหาแนวทางแก้ไข คือการทำงานขาดความเข้าใจเรื่องข้อกำหนดรหัสมุมมอง แนวทางแก้ไขคือสร้างความเข้าใจในมุมมองก่อนว่าเป้าหมายสูงสุดสิ่งใดแล้วนำมาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกันในแต่ละด้าน

ขั้นการทำและทบทวนตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ปัญหาถึงระดับที่ค้นหาแนวทางแก้ไข คือ

- 1) การกำหนดผลผลิตหรือประโยชน์ที่ได้รับจากกลยุทธ์ขาดความชัดเจน แนวทางแก้ไขคือวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจว่าสิ่งใดเป็นผลผลิตที่ต้องการ จัดให้มีกระบวนการ ตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงความสำเร็จในแต่ละด้าน และต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย
- 2) คณะทำงานขาดความชัดเจนในด้านการกำหนดมุมมอง แนวทางแก้ไขปัญหาคือ ประชุมชี้แจงอธิบายมุมมองแต่ละตัวให้ชัดเจน และ
- 3) คณะทำงานยังไม่เข้าใจการจัดทำตารางวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จได้อย่างชัดเจน แนวทางแก้ไขคือ ต้องทำความเข้าใจร่วมกันว่าต้องสร้างตัวบ่งชี้ความสำเร็จให้ตรงว่าจะวัดสิ่งใด

ขั้นการจัดทำแม่แบบ ปัญหาถึงระดับที่ค้นหาแนวทางแก้ไข คือคณะทำงานไม่เข้าใจเรื่องการปรับเปลี่ยนมุมมองและ แนวคิดในการจัดทำของบุคลากร แนวทางแก้ไขคือต้องนำมิติต่าง ๆ มาทำความเข้าใจถึงรายละเอียดให้ครอบคลุมแม่แบบ

ขั้นจัดทำสกอ์การ์ด ปัญหาถึงระดับที่ค้นหาแนวทางแก้ไข คือคณะทำงานขาดทักษะการสรุปและการผสานกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน แนวทางแก้ไขคือต้องทำความเข้าใจมุมมองแล้วแตกมาเป็นกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ คณะทำงานต้องร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และบาลานซ์สกอ์การ์ด ตั้งแต่ต้นอย่างจริงจัง



Kritsana Suksomboon. (2004). **A Study of Problems and Ways for Problem Solving Producing Balanced Scorecard of Schools under Phranakhon Si Ayutthaya Educational Service Area Office 1 and 2**. Master Thesis, M.Ed. (Educational Administration ). Ayutthaya : Graduate School, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University. Advisor committee : Dr.Kirati Sriwichian and Assistant Professor Booncherd Rattananan.

The purpose of this reserch was to study the problems and the ways to solve the problems in order to set up the balanced scorecard of schools under Phranakhon Si Ayutthaya Educational Service Area Office 1 and 2 by seven steps as follows: 1. revising the strategy, 2. constructing strategy objectives, 3. mapping strategy, 4. desiging and revising the indicators, 5. analyzing the roles of the office, 6. producing a model , and 7. producing the scorecard . The research was divided into 2 steps as follows:

1. Steps of studying the problems for producing balanced scorecard were conducted using population which were 63 schools under Phranakhon Si Ayutthaya Educational Service Area Office 1 and 2. School administrators participated the training course of “Balanced Scorecard ” during 3th and 4th September, 2003 at U-thong Inn Hotel in Phranakhon Si Ayutthaya province. The research instrument included questionnaires, interview, and examination on the schools’ balanced scorecard report. The data were analyzed in terms of percentage, mean and standard deviation.

2. Steps of studying the ways for problem solving for producing the balanced scorecard were conducted. The sample group, derived from Snowball Sampling Technique, were 5 experts on balanced scorecard. The instrument was a structured interview.

The results revealed that problems on producing balanced scorecard existed in most steps. The problems and ways for solving problems were as follows:

- Step of revising the strategy. 1. The strategy of each school did not cover it’s vision. Ways to solve the problem included providing training session, knowledge for helping the committee understand the state of schools, and brain storming. 2 .School staff did not understand how to design school strategy. Ways to solve the problem were providing documents and consulting the experts.



Step of constructing. The data collected did not cover all needs. Ways to solve this problem was including participation from the relevant persons.

Step of mapping strategy. The committee lacked an understanding in determining a viewpoint. The problem could be solved by recognizing the goal and connecting each viewpoint.

Step of designing and revising indicators. 1. It was not clear in determining an outcome or usefulness of the strategy. Ways to solve the problem should be analyzing vision and mission for the outcomes needed, setting the procedure and the indicators of each part to serve the goal. 2. It was not clear in determining a viewpoint. Ways to solve the problem was calling for meeting and explaining each viewpoint for better understanding. 3. The committee did not understand on how to clearly design an indicator analysis table. Establishing an understanding on how to design the appropriate indicators was a way to solve the problem.

Step of producing a model. The committee did not understand about the viewpoint change of the staff. The problem could be solved by understanding every concerning detail of the model.

Step of producing the scorecard. The committee did not know how to conclude and connect each strategy together. They should be improved by understanding the viewpoints and dividing them into strategy, objectives, and indicators. The committee should take part seriously from the beginning of the procedure.