



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และข้อความที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

N แทน จำนวนประชากร (Parameter)

μ แทน ค่าเฉลี่ย (Mean) ของประชากร

σ แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของประชากร

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงไว้ดังตาราง 1



ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน

ข้อมูลพื้นฐาน	ผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	55	87.30
หญิง	8	12.70
รวม	63	100.00
2. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	3.17
ปริญญาตรี	30	47.62
สูงกว่าปริญญาตรี	31	49.21
รวม	63	100.00
3. อายุปัจจุบัน		
36 - 40 ปี	6	9.52
41 - 45 ปี	14	22.22
46 - 50 ปี	19	30.16
50 ปีขึ้นไป	24	38.10
รวม	63	100.00
4. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนแห่งนี้		
น้อยกว่า 6 ปี	30	47.62
6 - 10 ปี	12	19.05
11 - 15 ปี	11	17.46
มากกว่า 15 ปี	10	15.87
รวม	63	100.00
5. ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน		
น้อยกว่า 6 ปี	10	15.87
6 - 10 ปี	7	11.11
11 - 15 ปี	18	28.57
มากกว่า 15 ปี	28	44.45
รวม	63	100.00



จากตาราง 1 พบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 87.30 มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี และสูงกว่าถึงร้อยละ 96.83 มีอายุระหว่าง 46 ปี ถึง 60 ปี ร้อยละ 68.26 ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนแห่งนี้ มากกว่า 11 ปี มีอยู่ร้อยละ 33.30 และยิ่งกว่านั้น ยังมีประสบการณ์ในการบริหารยาวนานเกิน 10 ปี ถึงร้อยละ 73.02 และร้อยละ 44.45 เป็นผู้บริหาร นานกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำบิลานซ์ สกอร์การ์ดของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาในการ จัดทำบิลานซ์สกอร์การ์ดของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

1. ปัญหาในการจัดทำบิลานซ์สกอร์การ์ดของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2
2. แนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำบิลานซ์สกอร์การ์ดของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2

มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ปัญหาในการจัดทำบิลานซ์สกอร์การ์ดของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการจัดทำบิลานซ์สกอร์การ์ดของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 จำแนกตามกรอบ กระบวนการจัดทำ 7 ขั้นตอนได้แก่ 1. ปัญหาในขั้นตอนทวนกลยุทธ์ 2. ปัญหาในขั้นจัดทำ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ 3. ปัญหาในขั้นเขียนแผนที่กลยุทธ์ 4. ปัญหาในขั้นจัดทำและทบทวน ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ 5. ปัญหาในขั้นวิเคราะห์บทบาทหน่วยงาน 6. ปัญหาในขั้นจัดทำแม่แบบ และ 7. ปัญหาในขั้นการจัดทำบิลานซ์สกอร์การ์ด ซึ่งจะได้นำเสนอในรูปของตารางประกอบ คำอธิบาย ตามตาราง 2 - 8



ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของระดับปัญหาในชั้นการทบทวน
 กลยุทธ์ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ $\mu \geq 2.75$ และ $\sigma \leq 1.30$

ปัญหาลงชั้นทบทวนกลยุทธ์	μ	σ	ความหมาย
1. กลยุทธ์ไม่ครอบคลุมวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	2.79	1.003	เป็นปัญหาลงระดับที่ ต้องการแนวทางแก้ไข
2. บุคลากรขาดความเข้าใจในการจัดทำกลยุทธ์	3.14	1.090	เป็นปัญหาลงระดับที่ ต้องการแนวทางแก้ไข
3. กลยุทธ์ของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์	2.35	1.019	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข
4. กลยุทธ์ของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกับ พันธกิจ	2.25	1.047	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข
5. คณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นมารับผิดชอบไม่ร่วม แสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร	2.68	1.216	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข
รวมเฉลี่ย	2.64	1.075	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข

จากตาราง 2 แสดงว่าในชั้นทบทวนกลยุทธ์ ในภาพรวม เป็นปัญหาไม่ถึงระดับที่ต้องการ
 แนวทางแก้ไข และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่เป็นปัญหาในระดับที่ต้องการแนวทางแก้ไข
 ได้แก่กลยุทธ์ไม่ครอบคลุมวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และบุคลากรขาดความ เข้าใจในการจัดทำ
 กลยุทธ์ ส่วนปัญหาข้ออื่น ๆ นั้น เป็นปัญหาไม่ถึงระดับที่ต้องการแนวทางแก้ไข

สำหรับปัญหาเรื่องกลยุทธ์ไม่ครอบคลุมวิสัยทัศน์ของสถานศึกษานั้น จากการสัมภาษณ์
 เพิ่มเติม นางสาวสมบูรณ์ แก้วสุวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง และนางนงลักษณ์
 มีศิลป์ ผู้อำนวยการโรงเรียนลาดประทุมคงคาราม อำเภอลาดบัวหลวง สรุปสาระสำคัญของปัญหา
 ได้ว่าสถานศึกษาไม่ได้นำกลยุทธ์ที่แท้จริงมากำหนดกลยุทธ์ มอบผู้รับผิดชอบไปดำเนินการ
 ไม่ครอบคลุม ลอกเลียนแบบสถานศึกษาที่มีขนาดใกล้เคียงกัน และจากรายงานการจัดทำรายงาน
 สกอร์การ์ดที่สถานศึกษาจัดส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 นั้น พบว่า



คณะทำงานยังจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ยังไม่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน หรือคณะทำงานไม่ได้ร่วมคิด ร่วมทำทุกขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการ

ส่วนปัญหาเรื่องบุคลากรขาดความเข้าใจในการจัดทำกลยุทธ์นั้น จากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมนางสาวสมบุรณ์ แก้วสุวรรณ และนางนงลักษณ์ มีศิลป์ สรุปสาระสำคัญของปัญหาได้ว่า บาลานซ์สกอ์การ์ดเป็นสิ่งใหม่สำหรับวงการศึกษายกต่อความเข้าใจ ยังไม่มีผลผลิตที่สามารถนำมาเป็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจน การจัดส่งบุคลากรไปอบรมเป็นจำนวนน้อย กลับมาถ่ายทอดได้ไม่ทั่วถึงและจากรายงานการจัดทำบาลานซ์สกอ์การ์ดที่สถานศึกษาจัดส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 นั้น พบว่าบุคลากรยังจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ยังไม่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน



ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของระดับปัญหาในขั้นการจัดทำ
 วัตถุประสงค์กลยุทธ์ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ $\mu \geq 2.75$ และ $\sigma \leq 1.30$

ปัญหามุ่งมั่นการจัดทำวัตถุประสงค์กลยุทธ์	μ	σ	ความหมาย
1. คำถามของคณะกรรมการขาดความหลากหลาย ไม่ครอบคลุมวัตถุประสงค์กลยุทธ์	2.65	1.095	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข
2. ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจยังไม่ครอบคลุม ความต้องการของลูกค้า	2.87	1.024	เป็นปัญหาถึงระดับที่ ต้องการแนวทางแก้ไข
3. คณะทำงานไม่สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน	2.68	1.119	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข
4. คณะทำงานไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ของ สถานศึกษาที่ชัดเจนได้ ทำให้ยากต่อการ จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ	2.63	1.168	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข
5. ความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มหนักไป ทางด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไปไม่ครอบคลุม ทุกมุมมอง	2.70	1.087	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข
6. คณะทำงานไม่สามารถจำแนกมุมมองด้าน กระบวนการภายในและการเรียนรู้และ เจริญเติบโตออกจากกันได้ชัดเจน	2.59	1.102	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข
7. คณะทำงานไม่สามารถเขียนวัตถุประสงค์ที่ สามารถวัดและประเมินผลได้	2.59	1.116	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข
รวมเฉลี่ย	2.67	1.101	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข



จากตาราง 3 แสดงว่าในขั้นการจัดทำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ในภาพรวม เป็นปัญหาไม่ถึงระดับที่ค้นหาแนวทางแก้ไข และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่เป็นปัญหาถึงระดับที่ค้นหาแนวทางแก้ไข ได้แก่ได้แก่ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจยังไม่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้า ส่วนปัญหาข้ออื่น ๆ นั้น เป็นปัญหาไม่ถึงระดับที่ค้นหาแนวทางแก้ไข

สำหรับปัญหาเรื่องข้อมูลที่ได้จากการสำรวจยังไม่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้า จากการสัมภาษณ์นายไพศาล ไหวลลาด ผู้อำนวยการโรงเรียนลาดงาวิทยาคม อำเภอเสนา และ นายผดุงศักดิ์ หงษ์ทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนไทยรัฐวิทยา 2 อำเภอบางไทร สรุปสาระสำคัญของปัญหาได้ว่า ข้อมูลไม่ครอบคลุมต่อการนำมาใช้นั้นคือข้อมูลที่ได้จากผู้เกี่ยวข้องไม่ครอบคลุม (น้อย) วัตถุประสงค์ไม่ได้กำหนดมาจาก สภาพที่แท้จริงขององค์กร และจากรายงานการจัดทำ บาลานซ์สกอร์การ์ดที่สถานศึกษาจัดส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 นั้น พบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ได้เข้าร่วมกำหนดข้อมูลที่ครอบคลุมชัดเจนทำให้ไม่สามารถนำไปปฏิบัติ/ใช้ได้ทันที การกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ไม่ได้มาตามขั้นตอน (สภาองค์กร → ทิศทางองค์กร → กลยุทธ์องค์กร → กลยุทธ์แผนงาน → กลยุทธ์โครงการ)



ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของระดับปัญหาในชั้นการเขียนแผนที่กลยุทธ์ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ $\mu \geq 2.75$ และ $\sigma \leq 1.30$

ปัญหาชั้นการเขียนแผนที่กลยุทธ์	μ	σ	ความหมาย
1. คณะทำงานขาดความเข้าใจเรื่องการกำหนดรหัสมุมมอง	2.92	1.112	เป็นปัญหาถึงระดับที่ต้องการแนวทางแก้ไข
2. ความต้องการของลูกค้าขาดความหลากหลายจัดเรียงลำดับตามความสำคัญได้น้อย	2.70	1.042	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับที่ต้องการแนวทางแก้ไข
3. คณะทำงานไม่สามารถนำแผนที่กลยุทธ์ที่สร้างเส้นเชื่อมโยงมาตรวจสอบความสอดคล้องได้	2.51	1.076	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับที่ต้องการแนวทางแก้ไข
4. คณะทำงานไม่สามารถเชื่อมโยงวัตถุประสงค์กลยุทธ์ได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลกัน	2.62	.991	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับที่ต้องการแนวทางแก้ไข
รวมเฉลี่ย	2.69	1.055	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับที่ต้องการแนวทางแก้ไข

จากตาราง 4 แสดงว่าในชั้นการเขียนแผนที่กลยุทธ์ ในภาพรวม เป็นปัญหาไม่ถึงระดับที่ต้องการแนวทางแก้ไข และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่เป็นปัญหาถึงระดับที่ต้องการแนวทางแก้ไข ได้แก่คณะทำงานขาดความเข้าใจเรื่องการกำหนดรหัสมุมมอง ส่วนปัญหาข้ออื่น ๆ นั้น เป็นปัญหาไม่ถึงระดับที่ต้องการแนวทางแก้ไข

สำหรับปัญหาเรื่องคณะทำงานขาดความเข้าใจเรื่องการกำหนดรหัสมุมมอง นั้นจากการสัมภาษณ์ นายถาวร สุขนพกิจ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศิริสุขาราม อำเภอบางไทร สรุปสาระสำคัญของปัญหาได้ว่า เงื่อนไขที่องค์กรใช้เป็นสื่อแทนความหมายในแต่ละด้านไม่ควรสร้างความสำคัญมากนักเพียงเข้าใจตรงกัน และจากรายงานการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดที่สถานศึกษาจัดส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 นั้น พบว่าคณะทำงานไม่ได้สร้างความเข้าใจในมุมมอง



ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของระดับปัญหาในขั้นการทำและ
ทบทวนตัวบ่งชี้ความสำเร็จ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ $\mu \geq 2.75$ และ $\sigma \leq 1.30$

ปัญหาขั้นการทำและทบทวนตัวบ่งชี้ ความสำเร็จ	μ	σ	ความหมาย
1. คณะทำงานไม่สามารถกำหนดตัวบ่งชี้ ความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ได้	2.67	1.047	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข
2. การกำหนดผลผลิตหรือประ โยชน์ที่จะได้รับ จากกลยุทธ์ขาดความชัดเจน	2.86	1.045	เป็นปัญหาถึงระดับที่ ต้องการแนวทางแก้ไข
3. คณะทำงานขาดความชัดเจนในด้านการ กำหนดมุมมอง	2.75	1.107	เป็นปัญหาถึงระดับที่ ต้องการแนวทางแก้ไข
4. คณะทำงานไม่สามารถนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนด ไว้ในแผนที่กลยุทธ์มาจัดทำตัวบ่งชี้ความ สำเร็จแต่ละข้อได้	2.70	1.057	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข
5. คณะทำงานยังไม่เข้าใจการจัดทำตาราง วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จได้อย่าง ชัดเจน	2.86	1.105	เป็นปัญหาถึงระดับที่ ต้องการแนวทางแก้ไข
รวมเฉลี่ย	2.77	1.072	เป็นปัญหาถึงระดับที่ ต้องการแนวทางแก้ไข

จากตาราง 5 แสดงว่า ในขั้นการทำและทบทวนตัวบ่งชี้ความสำเร็จในภาพรวม เป็น
ปัญหาถึงระดับที่ต้องการแนวทางแก้ไข และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่เป็นปัญหาถึงระดับ
ที่ต้องการแนวทางแก้ไข ได้แก่การกำหนดผลผลิตหรือประ โยชน์ที่จะได้รับจากกลยุทธ์ขาดความ
ชัดเจน คณะทำงานขาดความชัดเจนในด้านการกำหนดมุมมอง และคณะทำงานยังไม่เข้าใจการ
จัดทำตารางวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จได้อย่างชัดเจน ส่วนปัญหาข้ออื่น ๆ นั้น เป็นปัญหาไม่ถึง
ระดับที่ต้องการแนวทางแก้ไข

สำหรับปัญหาเรื่องการกำหนดผลผลิตหรือประ โยชน์ที่จะได้รับจากกลยุทธ์ขาดความ
ชัดเจน นั้น จากการสัมภาษณ์เพิ่มเติม นายวันชัย เทียงตรง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเจ้าเจ็ดใน



อำเภอเสนา สรุปสาระสำคัญได้ว่าการกำหนดผลผลิตหรือประโยชน์ที่จะได้รับจากกลยุทธ์ ขาดความชัดเจน นั่นคือ สถานศึกษาไม่ได้จัดทำและทบทวนตัวบ่งชี้ความสำเร็จตามลำดับขั้นตอน และจากรายงานการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดที่สถานศึกษา จัดส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 นั้นพบว่า สถานศึกษาไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ผลผลิตขององค์กร ไม่มีแนวทาง กระบวนการ/ขั้นตอนมากำหนดเป็นกลยุทธ์ ไม่มีตัวบ่งชี้ที่บอกความสำเร็จในแต่ละด้าน และไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย

ปัญหาเรื่องคณะทำงานขาดความชัดเจนในด้านการกำหนดมุมมองนั้นจากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมนายวันชัย เทียงตรง สรุปสาระสำคัญได้ว่า การกำหนดมุมมอง ไม่ควรกำหนดตายตัว อาจจะมี 4,5,6,7 ตัวก็ได้ การกำหนดมุมมอง มีเหตุผลอะไรในแต่ละมุมมอง การกำหนดมุมมอง ไม่สอดคล้องกันและจากรายงานการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดที่สถานศึกษาจัดส่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 นั้นพบว่า คณะทำงานไม่เข้าใจในเรื่องมุมมองของสถานศึกษาของตนเอง ไม่เข้าใจว่าอะไรคือเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา ซึ่งต้องเชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ

ส่วนปัญหาเรื่อง คณะทำงานยังไม่เข้าใจการจัดทำตารางวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จได้อย่างชัดเจน ก็เช่นกัน นายวันชัย เทียงตรง ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับกรณีนี้ว่า คณะทำงานไม่สามารถกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ที่บ่งบอกถึงความสำเร็จได้ จึงเป็นปัญหาว่าไม่ตรงกับตัวบ่งชี้ “วัดอะไร ทำตัวชี้วัด” ให้ตรง และจากรายงานการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดที่สถานศึกษาจัดส่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 นั้น พบว่าคณะทำงานยังไม่เข้าใจการจัดทำตารางวิเคราะห์ตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้อย่างชัดเจน ไม่ทราบว่าวัดอะไร ไม่ได้ประเมินสิ่งที่จะวัดว่า มีข้อมูลมาสนับสนุนมากเพียงใด สิ่งที่จะวัดไม่ตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด



ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของระดับปัญหาในชั้นการวิเคราะห์
บทบาทหน่วยงาน เมื่อเทียบกับเกณฑ์ $\mu \geq 2.75$ และ $\sigma \leq 1.30$

ปัญหาชั้นการวิเคราะห์บทบาทหน่วยงาน	μ	σ	ความหมาย
1. คณะทำงานไม่สามารถจัดทำตารางวิเคราะห์ ผู้รับผิดชอบและผู้สนับสนุนได้	2.67	1.000	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข
รวมเฉลี่ย	2.67	1.000	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข

จากตาราง 6 แสดงว่าในชั้นการวิเคราะห์บทบาทหน่วยงาน คณะทำงานไม่สามารถจัดทำตารางวิเคราะห์ผู้รับผิดชอบและผู้สนับสนุนได้ เป็นปัญหาไม่ถึงระดับที่ต้องการแนวทางแก้ไข



ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของระดับปัญหาในชั้นการจัดทำแม่แบบ
เมื่อเทียบกับเกณฑ์ $\mu \geq 2.75$ และ $\sigma \leq 1.30$

ปัญหาชั้นการจัดทำแม่แบบ	μ	σ	ความหมาย
1. คณะทำงานไม่สามารถนำตัวบ่งชี้และ ผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพตัวบ่งชี้ วิเคราะห์แล้วมาใส่ลงในแบบที่กำหนดได้	2.70	1.087	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข
2. คณะทำงานไม่เข้าใจในเรื่องการปรับเปลี่ยน มุมมองและแนวคิดในการจัดทำของ บุคลากร	2.75	1.077	เป็นปัญหาถึงระดับที่ ต้องการแนวทางแก้ไข
3. คณะทำงานไม่สามารถจัดเรียงลำดับ ความสำคัญของเป้าหมายกลยุทธ์ได้	2.52	1.105	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข
4. คณะทำงานไม่สามารถกำหนดแผนงาน และโครงการให้ครอบคลุมกลยุทธ์ได้	2.52	1.162	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข
5. คณะทำงานไม่สามารถกำหนดงบประมาณให้ สอดคล้องกับแผนงานได้	2.59	1.173	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข
รวมเฉลี่ย	2.62	1.121	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข

จากตาราง 7 แสดงว่า ในชั้นการจัดทำแม่แบบในภาพรวมเป็นปัญหาไม่ถึงระดับที่ต้องการแนวทางแก้ไข และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่เป็นปัญหาในระดับที่ถึงระดับที่ต้องการแนวทางแก้ไขได้แก่คณะทำงานไม่เข้าใจในเรื่องการปรับเปลี่ยน มุมมองและแนวคิดในการจัดทำของบุคลากรส่วนปัญหาข้ออื่น ๆ นั้น เป็นปัญหาไม่ถึงระดับที่ต้องการแนวทางแก้ไข

สำหรับปัญหาเรื่องคณะทำงานไม่เข้าใจในเรื่องการปรับเปลี่ยนมุมมองและแนวคิดในการจัดทำของบุคลากรนั้น จากการสัมภาษณ์นางสาวสมบุรณ์ แก้วสุวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง อำเภอลาดบัวหลวง สรุปสาระสำคัญได้ว่า ปัญหาเรื่องนี้หมายถึง คณะทำงานไม่เข้าใจว่าแม่แบบเปรียบเสมือน การบอกรายละเอียดที่มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ทรัพยากร ผู้รับผิดชอบ วิธีคิด ในตัวบ่งชี้ที่เรากำหนดขึ้น (ตามรูปแบบที่กำหนด) และจากรายงานการจัดทำ



บาลานซ์สกอ์การ์ดที่สถานศึกษา จัดส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 นั้น พบว่าสถานศึกษาไม่เข้าใจว่าแม่แบบกับการปรับเปลี่ยนมุมมองไม่เหมือนกัน แม่แบบบอกที่มา รายละเอียดของตัวบ่งชี้ที่เราต้องการ (กำหนด) ในแต่ละด้านการปรับเปลี่ยนมุมมองทำให้รู้ว่าอะไรคือเป้าหมาย สูงสุด ในแต่ละด้านแล้วกำหนดวิธีการ/ขั้นตอน ทำให้เป้าหมายที่กำหนดสำเร็จ/โดยในแต่ละข้อต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ประสงค์ ตัวบ่งชี้ แต่ละด้าน

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของระดับปัญหาในขั้นการจัดทำ สกอ์การ์ด เมื่อเทียบกับเกณฑ์ $\mu \geq 2.75$ และ $\sigma \leq 1.30$

ปัญหาขั้นการจัดทำสกอ์การ์ด	μ	σ	ความหมาย
1. คณะทำงานไม่สามารถนำข้อมูลส่วนที่เป็น วัตถุประสงค์กลยุทธ์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ และการวัดผลเป้าหมายมาใส่ในตารางผังงานได้	2.54	1.148	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข
2. คณะทำงานไม่สามารถกำหนดแผนงาน โครงการในแผนกลยุทธ์ได้	2.49	1.190	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข
3. คณะทำงานขาดทักษะการสรุปและการ ผสานกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน	2.75	1.270	เป็นปัญหาถึงระดับ ต้องการแนวทางแก้ไข
รวมเฉลี่ย	2.59	1.103	เป็นปัญหาไม่ถึงระดับ ที่ต้องการแนวทางแก้ไข

จากตาราง 8 แสดงว่าในขั้นปัญหาในการจัดทำสกอ์การ์ด ในภาพรวมเป็นปัญหาไม่ถึงระดับที่ต้องการแนวทางแก้ไข และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่เป็นปัญหาถึงระดับที่ต้องการแนวทางแก้ไข ได้แก่คณะทำงานขาดทักษะการสรุปและการผสานกลยุทธ์ด้าน ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ส่วนปัญหาข้ออื่น ๆ นั้น เป็นปัญหาไม่ถึงระดับที่ต้องการแนวทางแก้ไข

สำหรับปัญหาเรื่อง คณะทำงานขาดทักษะการสรุปและการผสานกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน นั้น จากการสัมภาษณ์นางนงลักษณ์ มีศิลป์ สรุปสาระสำคัญได้ว่าคณะทำงานไม่เข้าใจ มุมมองที่ต้องการจะมอง มองด้านใดเป็นเป้าหมายที่ต้องการ การกำหนดมุมมองต้องสอดคล้องกัน



เมื่อมุมมองสอดคล้องต้องกันขั้นตอนที่ชัดเจนและจากรายงานการจัดทำบาแลนซ์สกอร์การ์ดที่สถานศึกษาจัดส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 นั้น พบว่า คณะทำงานไม่เข้าใจในมุมมองที่แตกออกมาเป็นกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ คิวบ่งชี้ความสำเร็จและไม่เข้าใจขั้นตอนในการจัดทำบาแลนซ์ สกอร์การ์ด อย่างลึกซึ้ง

2. แนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำบาแลนซ์สกอร์การ์ดของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำบาแลนซ์สกอร์การ์ดของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านบาแลนซ์สกอร์การ์ด จำนวน 5 คน ในช่วงวันที่ 13- 30 สิงหาคม 2547 สรุปแนวทางแก้ไขปัญหามาแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

ตาราง 9 วิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำบาแลนซ์สกอร์การ์ด

ปัญหาในการจัดทำบาแลนซ์สกอร์การ์ด	แนวทางแก้ไขปัญหา	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็น	ร้อยละ
ขั้นการทบทวนกลยุทธ์			
1. กลยุทธ์ไม่ครอบคลุมวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	- ฝึกอบรมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจการจัดการเชิงกลยุทธ์และมีการวิเคราะห์กลยุทธ์ก่อนนำไปสู่ภาคปฏิบัติ	4	80
	- สร้างองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรให้เข้าใจและยอมรับ สภาพขององค์กรให้ทุกฝ่ายร่วมคิดร่วมทำทุกขั้นตอน	4	80
	- ศึกษาวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยจำแนกออกตามประเด็นของวิสัยทัศน์ (ประเด็นสำคัญ)	4	80
	- จัดทำยุทธศาสตร์ให้ตอบสนองต่อประเด็นวิสัยทัศน์ให้ ครบถ้วน จัดเป็นประเด็นกลยุทธ์ (ประเด็นที่กว้าง ๆ)	3	60
	- จับประเด็นกลยุทธ์มาแตกเป็นกลยุทธ์ย่อย	3	60
	- คณะครู บุคลากร ระดมสมอง คิดทบทวนกลยุทธ์ หรือ SWOT ใหม่	3	60



ตาราง 9 (ต่อ)

ปัญหาในการจัดทำ งานวิจัย	แนวทางแก้ไขปัญหา	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ที่ให้ความคิดเห็น	ร้อยละ
2. บุคลากรขาดความ เข้าใจในการจัดทำ กลยุทธ์	- สร้างองค์ความรู้ให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับ (ประชุมปฏิบัติการ/อบรมทุกชั้นตอน) - จัดหาเอกสาร ความรู้ ด้านการวางแผนประกอบ การศึกษาชั้นกว่า - สอบถามผู้เชี่ยวชาญในประเด็นที่ยังไม่เข้าใจ	4 4 3	80 80 80
ขั้นการจัดทำ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์			
1. ข้อมูลที่ได้จากการ สำรวจยังไม่ครอบคลุม ความต้องการของลูกค้ำ	- สร้างแบบสำรวจความต้องการของลูกค้ำแล้วนำไป ถามลูกค้ำก่อน - กำหนดข้อมูลควรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกส่วน เข้าร่วมกำหนด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ ครอบคลุมชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติ/ใช้ได้ ทันที - กำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ควรได้มาตามขั้นตอน (สภาพองค์กร- ทิศทางขององค์กร-กลยุทธ์ของ องค์กร-กลยุทธ์แผนงาน-กลยุทธ์ โครงการ) - นิยามศัพท์ “ลูกค้ำ” ของโรงเรียนให้ชัดเจนว่าคือ นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อให้เกิดความ เข้าใจตรงกัน พร้อมทั้งกำหนดกลุ่มลูกค้ำให้ชัดเจน ครอบคลุม - วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้ำทุกกลุ่มให้ชัดเจน ครอบคลุมครบถ้วน - จัดเรียงลำดับความสำคัญและกำหนดมุมมอง รวมถึงการให้สัมภาษณ์ - การสำรวจต้องมีประเด็นคำถามล่วงหน้า	4 4 3 4 3 3 4	80 80 60 80 60 60 80



ตาราง 9 (ต่อ)

ปัญหาในการจัดทำบ ลานซ์สกอ์การ์ด	แนวทางแก้ไขปัญหา	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ที่ให้ความคิดเห็น	ร้อยละ
<p>ขั้นการเขียนแผนที่ กลยุทธ์</p> <p>1. คณะทำงานขาด ความเข้าใจเรื่องการ กำหนดรหัสมุมมอง</p>	<p>- สร้างความเข้าใจในมุมมอง ก่อนว่าเป้าหมาย สูงสุดคือสิ่งใด นำมาสร้างความสัมพันธ์ สอดคล้องกันในแต่ละด้าน</p> <p>- ในด้านการศึกษา ผลผลิตของเราคือนักเรียน (Student) ใช้อักษรนำตัวใหญ่มากำหนดเป็น เป้าหมายสูงสุดอะไรบ้าง(S1- S2 - S3- S4)</p> <p>- กระบวนการภายใน(Internal Process) ก็เช่นกัน ใช้อักษรนำเข้ามาเป็นตัวกำหนด จาก I1- I2 - I3 - I4</p> <p>- ด้านการเรียนรู้และพัฒนา(Learning Growth) ใช้อักษรนำเข้ามาเป็นตัวกำหนด จาก L1- L2 - L3- L4</p> <p>- ด้านงบประมาณ (Budget Resouce) ใช้อักษร B1- B2- B3- B4</p> <p>- ให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องของคำว่า “มุมมอง” แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคน</p>	<p>3</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p>	<p>60</p> <p>80</p> <p>80</p> <p>80</p> <p>80</p> <p>80</p>
<p>ขั้นการทำและทบทวน ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ</p> <p>1. การกำหนดผลผลิต หรือประโยชน์ที่ได้รับ จากกลยุทธ์ขาดความ ชัดเจน</p>	<p>- วิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ว่าองค์กรต้องการ ถึงใด ถึงใดเป็น ผลผลิตที่กิจการ</p> <p>- มีแนวทาง กระบวนการ/ขั้นตอนที่มากำหนด เป็นกลยุทธ์ มีตัวบ่งชี้ ที่บอกถึงความสำเร็จ ในแต่ละด้าน และต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย</p> <p>- ให้ความรู้เรื่องการวัดและประเมินผล การ ประเมิน โครงการ และการจัดทำตัวบ่งชี้ ความสำเร็จ</p>	<p>3</p> <p>3</p> <p>4</p>	<p>60</p> <p>60</p> <p>80</p>



ตาราง 9 (ต่อ)

ปัญหาในการจัดทำบา ลานซ์สกอว์การ์ด	แนวทางแก้ไขปัญหา	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ที่ให้ความเห็น	ร้อยละ
2. คณะทำงานขาด ความชัดเจนในด้าน การกำหนดมุมมอง	- จัดทำให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับ การงานต่อเนื่องถึงผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ การจากการดำเนินการตามกลยุทธ์	3	60
	- กำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ จากวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ทุกด้าน ทุกมุมมอง	4	80
	- กัดเลือกเฉพาะ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ที่สำคัญ (ซึ่งย่อมมีความชัดเจนมาก)	3	60
	- ต้องกลับไปดูตัวบ่งชี้ความสำเร็จว่าชัดเจนหรือ ไม่ต้องกำหนดออกมาให้ชัดเจน	3	60
	- ต้องประชุมชี้แจง อธิบายมุมมอง แต่ละตัว ให้ ละเอียดชัดเจน	4	80
	- ให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องมุมมองของแต่ละ องค์กรที่ไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับเป้าหมายสูงสุด ขององค์กรคืออะไร เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ พันธกิจเช่น สถานศึกษา ตัวนักเรียนคือ ผลผลิต หลัก เป็นเป้าหมายสูงสุด	4	80
	- กำหนดขั้นตอนให้สอดคล้องเป็นกระบวนการ ในมุมมอง แต่ละด้านเช่นนักเรียนเป็นเป้าหมาย สูงสุด มีสิ่งใดที่จะทำให้นักเรียนมีคุณภาพตาม ต้องการ มีสิ่งใดเป็นปัจจัยหนุน เช่น บุคลากร กระบวนการ รวมทั้งในขั้นตอนสุดท้าย มีปัจจัย ด้านทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ	4	80
3. คณะทำงานยังไม่ เข้าใจการจัดทำตาราง วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ความ สำเร็จได้อย่างชัดเจน	- ต้องทำความเข้าใจว่าต้องสร้างตัวบ่งชี้ความ สำเร็จให้ตรงว่าจะวัดอะไร	3	60
	- ผู้บริหารหรือผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นผู้ทำการ วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จตามตาราง โดยทำ ความเข้าใจร่วมกันอย่างซ้ำ ๆ	3	60



ตาราง 9 (ต่อ)

ปัญหาในการจัดทำ งานวิจัย	แนวทางแก้ไขปัญหา	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ที่ให้ความคิดเห็น	ร้อยละ
ชั้นการทำงานแม่แบบ	- อบรมเรื่องการจัดทำตารางวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ ความสำเร็จโดยใช้ โปรแกรม Excell แล้ว พิจารณาตัวบ่งชี้ความสำเร็จแต่ละตัวโดยตั้งคำถาม 4 คำถามคือ 1.เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทางกลยุทธ์ หรือไม่ 2. สะท้อนวัตถุประสงค์หรือไม่ 3. เป็น ตัวชี้วัด ระดับองค์กรหรือไม่ 4. ข้อมูลมีความ พร้อมหรือไม่	3	60
1. คณะทำงานไม่เข้าใจ เรื่องการปรับเปลี่ยน มุมมองและแนวคิดใน การจัดทำของบุคลากร	- ต้องนำมิติต่าง ๆ มาทำความเข้าใจถึงรายละเอียด ให้ครอบคลุมแม่แบบเปรียบเสมือนการบอก รายละเอียดที่มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือพยากรณ์ ผู้รับผิดชอบ วิธีคิดในตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่เรา กำหนดขึ้น (ตามรูปแบบที่กำหนด) - ต้องทำความเข้าใจว่าการทำแม่แบบกับการ ปรับเปลี่ยนมุมมองไม่ เหมือนกันแม่แบบบอก ที่มารายละเอียดของตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ที่เรา ต้องการ(กำหนด)ในแต่ละด้านการปรับเปลี่ยน มุมมองต้องรู้ว่าองค์กร มีอะไร เป็นเป้าหมาย สูงสุดในแต่ละด้าน แล้วกำหนดวิธีการ/ ขั้นตอน ทำให้เป้าหมายที่กำหนดสำเร็จโดยในแต่ละระดับ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ แต่ละด้านเพื่อเป็นหลักประกันว่า กระบวนการ เช่นนี้ต้องสำเร็จ เป็นเสมือนใบรับรองความสำเร็จ	4	80
ชั้นการทำงานสกอ การ์ด			
1. คณะทำงานขาด ทักษะ การสรุปและ การผสานกลยุทธ์ด้าน ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน	- ต้องทำความเข้าใจ มุมมองแล้วแตกมาเป็นกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ - ขั้นตอน 7 ขั้นตอนของบาลานซ์สกอการ์ด ต้อง อธิบายแต่ละ ขั้นตอนอย่างละเอียด	3	60
		3	60

ตาราง 9 (ต่อ)

ปัญหาในการจัดทำบ ลานซ์สเกอร์การ์ด	แนวทางแก้ไขปัญหา	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ที่ให้ความคิดเห็น	ร้อยละ
- คณะทำงานต้องร่วมในกระบวนการจัดทำแผน กลยุทธ์และบาลานซ์สเกอร์การ์ด ตั้งแต่ต้น อย่าง จริงจัง และเข้าใจโดยตลอด		3	60
- ผู้บริหารหรือผู้นำการจัดทำต้องมีความรู้ ความ เข้าใจ จนสามารถเป็น พี่เลี้ยง และสามารถตอบ ข้อสงสัยให้เข้าใจ โดยตลอดระยะเวลาการจัดทำ		3	60
- คณะทำงานต้องช่วยกันระดมความคิด ตั้งแต่ วัตถุประสงค์กลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ เป้าหมายและแผนงาน/ โครงการของแต่ละม มองมาจัดทำในรูปตาราง เพื่อให้เห็นถึงทิศทาง การทำงานทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ และบรรลุตามพันธกิจวิสัยทัศน์ ที่ กำหนด		3	60
- ระดมสมอง โดยมีผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบดูแล		3	60
- ทำแบบฟอร์ม และองค์ประกอบต่าง ๆ ให้ชัดเจน เช่นแผนงาน โครงการงบประมาณ กิจกรรม ผลลัพธ์ ผลผลิต ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ เป้าหมาย เครื่องมือ และผลที่ได้รับ		3	60