



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2
2. เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2

#### วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนการศึกษาปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 จำนวน 63 แห่ง ที่ส่งผู้บริหารเข้ารับการอบรมการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด เมื่อวันที่ 3-4 กันยายน 2546 ณ โรงแรมอู่ทองอินน์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะของคำถามเป็นแบบเลือกตอบและมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window V. 12 โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในขั้นตอนการศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านบาลานซ์สกอร์การ์ด จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structured interviews)

#### สรุปผลการวิจัย

1. ปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 มีปัญหาอยู่เกือบทุกขั้นตอน เมื่อพิจารณาแต่ละขั้นตอน พบว่ามีปัญหาและแนวทางแก้ไขดังนี้



ตาราง 10 ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำบารานซ์สกอร์การ์ด

ปัญหาในการจัดทำ บารานซ์สกอร์การ์ด	แนวทางแก้ไขปัญหา
<p>ขั้นการทบทวนกลยุทธ์</p>	
<p>1. กลยุทธ์ไม่ครอบคลุม วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ฝึกอบรมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจการจัดการเชิงกลยุทธ์และมีการวิเคราะห์กลยุทธ์ก่อนนำไปสู่ภาคปฏิบัติ</li> <li>2. สร้างองค์ความรู้ให้แก่บุคลากร ในองค์กรให้เข้าใจ และยอมรับ สภาพขององค์กรให้ทุกฝ่ายร่วมคิดร่วมทำทุกขั้นตอน</li> <li>3. ศึกษาวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยจำแนกออกตาม ประเด็นของวิสัยทัศน์ (ประเด็นสำคัญ)</li> <li>4. จัดทำยุทธศาสตร์ให้ตอบสนองต่อประเด็นวิสัยทัศน์ให้ ครบถ้วน จัดเป็นประเด็นกลยุทธ์ (ประเด็นที่กว้าง ๆ)</li> <li>5. จับประเด็นกลยุทธ์มาแตกเป็นกลยุทธ์ย่อย</li> <li>6. คณะครู บุคลากร ระดมสมอง คิดทบทวนกลยุทธ์ หรือ SWOT ใหม่</li> </ol>
<p>2. บุคลากรขาดความเข้าใจ ในการจัดทำกลยุทธ์</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างองค์ความรู้ให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับ (ประชุม ปฏิบัติการ/ อบรมทุกขั้นตอน)</li> <li>2. จัดหาเอกสาร ความรู้ ด้านการวางแผนประกอบการศึกษากันคว้า</li> <li>3. สอบถามผู้เชี่ยวชาญในประเด็นที่ยังไม่เข้าใจ</li> </ol>
<p>ขั้นการจัดทำวัตถุประสงค์ กลยุทธ์</p>	
<p>1. ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ยังไม่ครอบคลุมความ ต้องการของลูกค้า</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างแบบสำรวจความต้องการของลูกค้า แล้วนำไปถามลูกค้า ก่อน</li> <li>2. ก่อนกำหนดข้อมูลควรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกส่วน เข้าร่วม กำหนด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติ/ใช้ได้ทันที</li> </ol>



ตาราง 10 (ต่อ)

ปัญหาในการจัดทำ บาลานซ์สกอ์การ์ด	แนวทางแก้ไขปัญหา
<p>ขั้นการเขียนแผนที่กลยุทธ์</p> <p>1. คณะทำงานขาดความ เข้าใจเรื่องการกำหนด รหัสมุมมอง</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. กำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ควรได้มาตามขั้นตอน (สภาพ องค์กร-ทิศทางขององค์กร-กลยุทธ์ขององค์กร-กลยุทธ์แผน งาน-กลยุทธ์โครงการ)</li> <li>4. นิยามศัพท์ “ลูกค้า” ของโรงเรียนให้ชัดเจนว่าเป็นนักเรียน ครู ผู้ปกครองชุมชน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน พร้อมทั้งกำหนด กลุ่มลูกค้าให้ชัดเจนครอบคลุม</li> <li>5. วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มให้ชัดเจน ครอบคลุม ครบถ้วน</li> <li>6. จัดเรียงลำดับความสำคัญและกำหนดมุมมองรวมถึงการใส่รหัส มุมมอง</li> <li>7. การสำรวจต้องมีประเด็นคำถามล่วงหน้า</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างความเข้าใจในมุมมอง ก่อนว่าเป้าหมายสูงสุดคือสิ่งใด นำ มาสร้างความสัมพันธ์สอดคล้องกันในแต่ละด้าน</li> <li>2. ในด้านการศึกษา ผลผลิตของเราคือนักเรียน (Student) ใช้อักษร นำตัวใหญ่มากำหนดเป็นเป้าหมายสูงสุดอะไรบ้าง S1- S2 – S3- S4</li> <li>3. กระบวนการภายใน (Internal Process) ก็เช่นกัน ใช้อักษรนำ เข้ามา เป็นตัวกำหนด จาก I1- I2 – I3 –I4</li> <li>4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ( Learning Growth) ใช้อักษรนำเข้า มาเป็น ตัวกำหนด จาก L1- L2 – L3 –L4</li> <li>5. ด้านงบประมาณ (Budget Resouce) ใช้อักษร B1- B 2- B 3-B4</li> <li>6. ให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องของคำว่า“มุมมอง” แก่บุคลากร ที่เกี่ยวข้องทุกคน</li> </ol>



ตาราง 10 (ต่อ)

ปัญหาในการจัดทำ บาลานซ์สกอร์การ์ด	แนวทางแก้ไขปัญหา
<p>ขั้นการทำและทบทวน</p>	
<p>ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ</p>	
<p>1. การกำหนดผลผลิต หรือประโยชน์ที่ได้รับ</p>	<p>1. วิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ว่าองค์กรต้องการสิ่งใด สิ่งใดเป็น ผลผลิตที่ต้องการ</p>
<p>จากกลยุทธ์ขาดความชัดเจน</p>	<p>2. มีแนวทาง กระบวนการ/ขั้นตอนที่มากำหนดเป็นกลยุทธ์ มีตัวบ่งชี้ที่บอกถึงความสำเร็จในแต่ละด้าน และต้องสอดคล้องกับ เป้าหมาย</p> <p>3. ให้ความรู้เรื่องการวัดและประเมินผล การประเมิน โครงการ และการจัดทำตัวบ่งชี้ความสำเร็จ</p> <p>4. จัดทำให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับการงานต่อเนื่อง ถึงผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับการจากการดำเนินการตามกลยุทธ์</p> <p>5. กำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ จากวัตถุประสงค์กลยุทธ์ทุกด้าน ทุกมุมมอง</p> <p>6. คัดเลือกเฉพาะ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ที่สำคัญ (ซึ่งย่อมมีความชัดเจนมาก)</p> <p>7. ต้องกลับไปดูตัวบ่งชี้ความสำเร็จว่าชัดเจนหรือไม่ ต้องกำหนด ออกมาให้ชัดเจน</p>
<p>2. คณะทำงานขาดความ ชัดเจนในด้านการ กำหนดมุมมอง</p>	<p>1. ต้องประชุมชี้แจง อธิบายมุมมอง แต่ละตัว ให้ละเอียดชัดเจน</p> <p>2. ให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องมุมมองของแต่ละองค์กรที่ ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับเป้าหมายสูงสุดขององค์กรคืออะไร เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เช่น สถานศึกษา ตัวนักเรียนคือ ผลผลิตหลัก เป็นเป้าหมายสูงสุด</p>



## ตาราง 10 (ต่อ)

ปัญหาในการจัดทำ บาลานซ์สกอร์การ์ด	แนวทางแก้ไขปัญหา
3. ภาระงานยังไม่เข้าใจ การจัดทำตารางวิเคราะห์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ได้อย่างชัดเจน	<p>3. กำหนดขั้นตอนให้สอดคล้องเป็นกระบวนการ ในมุมมอง แต่ละ ด้าน เช่นนักเรียนเป็นเป้าหมายสูงสุด มีสิ่งใดที่จะทำให้นักเรียน มีคุณภาพตามต้องการ มีสิ่งใดเป็นปัจจัยหนุน เช่น บุคลากร กระบวนการ รวมทั้งในขั้นตอนสุดท้าย มีปัจจัยด้านทรัพยากร สนับสนุนเพียงพอ</p> <p>1. ต้องทำความเข้าใจว่าต้องสร้างตัวบ่งชี้ความสำเร็จให้ตรงว่าจะ วัดอะไร</p> <p>2. ผู้บริหารหรือผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นผู้ทำการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ ความสำเร็จตามตาราง โดยทำความเข้าใจร่วมกันอย่างซ้ำ ๆ</p> <p>3. อบรมเรื่องการจัดทำตารางวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จโดยใช้ โปรแกรม Excell แล้วพิจารณาตัวบ่งชี้ความสำเร็จแต่ละตัว โดยตั้งคำถาม 4 คำถามคือ 1. เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทาง กลยุทธ์หรือไม่ 2. สะท้อนวัตถุประสงค์หรือไม่ 3. เป็นตัวชี้วัด ระดับองค์กรหรือไม่ 4. ข้อมูลมีความพร้อมหรือไม่</p>
ขั้นการจัดทำแม่แบบ 1. ภาระงานไม่เข้าใจเรื่อง การปรับเปลี่ยนมุมมองและ แนวคิดในการจัดทำของ บุคลากร	<p>1. ต้องนำมิติต่าง ๆ มาทำความเข้าใจถึงรายละเอียดให้ครอบคลุม แม่แบบ เปรียบเสมือนการบลกรายละเอียดที่มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ทรัพยากร ผู้รับผิดชอบ วิธีคิดฯ ในตัวบ่งชี้ความ สำเร็จที่เรากำหนดขึ้น (ตามรูป แบบที่กำหนด)</p> <p>2. ต้องทำความเข้าใจว่าการทำแม่แบบกับการปรับเปลี่ยนมุมมอง ไม่เหมือนกันแม่แบบบอกที่มารายละเอียดของตัวบ่งชี้ความ สำเร็จ ที่เรา ต้องการ (กำหนด)ในแต่ละด้าน การปรับเปลี่ยนมู มองต้องรู้ว่าองค์กรมีอะไร เป็นเป้าหมายสูงสุดในแต่ละด้าน แล้วกำหนดวิธีการ/ขั้นตอนทำให้เป้าหมาย ที่กำหนดสำเร็จ โดยในแต่ละระดับต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวบ่งชี้ความ สำเร็จแต่ละด้านเพื่อเป็น</p>



ตาราง 10 (ต่อ)

ปัญหาในการจัดทำ บาลานซ์สกอร์การ์ด	แนวทางแก้ไขปัญหา
<p>ขั้นการจัดทำสกอร์การ์ด</p>	<p>หลักประกันว่ากระบวนการเช่นนี้ต้องสำเร็จ เป็นเสมือนใบรับรองความสำเร็จ</p>
<p>1. คณะทำงานขาดทักษะการสรุปและการผสมผสานกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน</p>	<p>1. ต้องทำความเข้าใจ มุมมองแล้วแตกมาเป็นกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ</p> <p>2. ขั้นตอน 7 ขั้นตอนของบาลานซ์สกอร์การ์ด ต้องอธิบายแต่ละขั้นตอนอย่างละเอียด</p> <p>3. คณะทำงานต้องร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และบาลานซ์ สกอร์การ์ด ตั้งแต่ต้นอย่างจริงจัง และเข้าใจโดยตลอด</p> <p>4. ผู้บริหารหรือผู้นำการจัดทำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ จนสามารถเป็นที่ปรึกษา และสามารถตอบข้อสงสัยให้เข้าใจโดยตลอดระยะเวลาการจัดทำ</p> <p>5. คณะทำงานต้องช่วยกันระดมความคิด นับตั้งแต่วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จวัด เป้าหมายและแผนงาน/โครงการของแต่ละมุมมองมาจัดทำในรูปตาราง เพื่อให้เห็นถึงทิศทาง การทำจะทำได้ให้กลยุทธ์ประสบ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และบรรลุตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ ที่กำหนด</p> <p>6. ระดมสมอง โดยมีผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบดูแล</p> <p>7. ทำแบบฟอร์ม และองค์ประกอบต่าง ๆ ให้ชัดเจน เช่นแผนงานโครงการงบประมาณ กิจกรรม ผลลัพธ์ ผลผลิต ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ เป้าหมาย เครื่องมือ และผลที่ได้รับ</p>



## อภิปรายผล

ผลการวิจัยที่พบว่าปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 มีปัญหาถึงระดับที่ต้องหาแนวทางแก้ไขอยู่เกือบทุกขั้นตอน ขั้นตอนที่มีปัญหาไม่ถึงระดับที่ต้องหาแนวทางแก้ไข ได้แก่ ขั้นตอนการวิเคราะห์บทบาทหน่วยงาน เนื่องจากคณะทำงานเข้าใจถึงบทบาทว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ ใครเป็นผู้สนับสนุน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมานาน และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ถึงร้อยละ 96.83 มีอายุระหว่าง 46 ปี ถึง 60 ปี ร้อยละ 68.26 ดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนแห่งนี้ มากกว่า 11 ปี ร้อยละ 33.30 และยิ่งกว่านั้น ยังมีประสบการณ์ในการบริหารยาวนานเกิน 10 ปี ถึงร้อยละ 73.02 และร้อยละ 44.45 เป็นผู้บริหรนานกว่า 15 ปี แต่เมื่อมาพิจารณาในแต่ละขั้นตอนพิจารณาได้ดังนี้

ขั้นการทบทวนกลยุทธ์ ในข้อที่เป็นปัญหาถึงระดับที่ต้องหาแนวทางแก้ไข ได้แก่กลยุทธ์ไม่ครอบคลุมวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และบุคลากรขาดความเข้าใจในการจัดทำกลยุทธ์

สำหรับเรื่องกลยุทธ์ไม่ครอบคลุมวิสัยทัศน์ของสถานศึกษานั้นสรุปสาระสำคัญได้ว่าสถานศึกษาไม่ได้นำกลยุทธ์ที่แท้จริงมากำหนดกลยุทธ์ ผู้รับผิดชอบกำหนดพันธกิจไม่ครอบคลุมกลยุทธ์ลอกเลียนแบบสถานศึกษาที่มีขนาดใกล้เคียงกัน ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์นางสาวสมบูรณ์ แก้วสุวรรณ และ นางนงลักษณ์ มีศิลป์ และจากรายงานการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดที่สถานศึกษา จัดส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 นั้น พบว่าคณะทำงาน ยังจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ยังไม่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน หรือคณะทำงานไม่ได้ร่วมคิด ร่วมทำทุกขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการ

แนวทางแก้ไขปัญหาคือต้องฝึกอบรมให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจการจัดการเชิงกลยุทธ์ และมี การวิเคราะห์กลยุทธ์ก่อนไปสู่ ภาคลปฏิบัติ สร้างองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรใน สถานศึกษาให้เข้าใจ และยอมรับสภาพของสถานศึกษาให้ ทุกฝ่ายร่วมคิด ร่วมทำทุกขั้นตอนศึกษาวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยจำแนกออกตามประเด็นของวิสัยทัศน์ ประเด็นสำคัญ และประเด็นที่กว้าง ๆ จัดทำยุทธศาสตร์ให้ตอบสนองต่อประเด็นวิสัยทัศน์ให้ครบถ้วน จับประเด็นกลยุทธ์มาแตกเป็นกลยุทธ์ย่อย คณะครูบุคลากรระดมสมอง คิดทบทวนกลยุทธ์ใหม่ หรือ SWOT ใหม่ ส่วนเรื่องบุคลากรขาดความเข้าใจในการจัดทำกลยุทธ์ นั้น สรุปสาระสำคัญได้ว่าบาลานซ์สกอร์การ์ดเป็น สิ่งใหม่สำหรับวงการศึกษายากต่อความเข้าใจ ยังไม่มีผลผลิตที่สามารถ นำมาเป็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจน การจัดส่งบุคลากรไปอบรมเป็นจำนวนน้อย กลับมาถ่ายทอดได้ไม่ทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์จากนางสาวสมบูรณ์ แก้วสุวรรณ และนางนงลักษณ์ มีศิลป์ และจากรายงานการ



จัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดที่สถานศึกษาจัดส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 นั้นพบว่าบุคลากร ยังจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ยังไม่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน

ขั้นการจัดทำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ในข้อที่เป็นปัญหาถึงระดับที่ต้องหาแนวทางแก้ไข คือ ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจยังไม่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้ำ สาเหตุน่าจะเป็นเพราะข้อมูลไม่ครอบคลุมต่อการนำมาใช้ ข้อมูลที่ได้จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ครอบคลุม (น้อย) วัตถุประสงค์ไม่ได้กำหนดมาจากสภาพที่แท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์นายไพศาล ไหวฉลาด และนายผดุงศักดิ์ หงษ์ทอง และจากรายงานการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดที่สถานศึกษาจัดส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องน่าจะไม่ได้เข้าร่วมกำหนดข้อมูลที่ครอบคลุมชัดเจน ทำให้ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ไม่ได้มาตามลำดับขั้นตอน

แนวทางแก้ไขปัญหา คือต้องสร้างแบบสำรวจความต้องการของลูกค้ำ แล้วนำไปถามความต้องการของลูกค้ำก่อน ก่อนกำหนดข้อมูล ควรให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกส่วน เข้าร่วมกำหนด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติ/ใช้ได้ทันที กำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ควรได้มาตามขั้นตอน (สภาพองค์กร - ทิศทางขององค์กร - กลยุทธ์ขององค์กร - กลยุทธ์แผนงาน - กลยุทธ์ โครงการ) นิยามศัพท์ “ลูกค้ำ” ของสถานศึกษา ให้ชัดเจนว่าเป็นนักเรียนผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันพร้อมทั้งกำหนดกลุ่มลูกค้ำและวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้ำทุกกลุ่มให้ชัดเจน ครอบคลุมครบถ้วน จัดเรียงลำดับความสำคัญ และกำหนดมุมมองรวมถึงการใส่รหัสมุมมอง การสำรวจต้องมีประเด็นคำถามล่วงหน้า

ขั้นการเขียนแผนที่กลยุทธ์ ในข้อที่เป็นปัญหาถึงระดับที่ต้องหาแนวทางแก้ไข คือ ภาระงานขาดความ เข้าใจเรื่องการกำหนดรหัสมุมมอง สาเหตุน่าจะเป็นเพราะรหัสมุมมองเน้นเงื่อนไขที่องค์กร (ใช้เป็นสื่อแทนความหมายในแต่ละด้าน ไม่ควรสร้างความสำคัญมากนัก เพียงเข้าใจตรงกัน ใช้เหมือนกันก็เพียงพอแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ นายถาวร สุขนพกิจ และจากรายงานการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด ที่สถานศึกษาจัดส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 นั้น พบว่าภาระงานไม่ได้สร้างเป้าหมายสูงสุดขององค์กร และไม่ได้นำมาสร้างความสัมพันธ์กันในแต่ละมุมมอง

แนวทางแก้ไขปัญหา คือภาระงานต้องสร้างความเข้าใจในมุมมองก่อนว่าเป้าหมายสูงสุดคืออะไร แล้วจึงนำมาสร้างความสัมพันธ์ให้สอดคล้องกันในแต่ละด้าน ขั้นการทำและทบทวนตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ในข้อที่เป็นปัญหาถึงระดับที่ต้องหาแนวทาง แก้ไข คือ การกำหนดผลผลิตหรือประโยชน์ที่จะได้รับจากกลยุทธ์ขาดความชัดเจน สาเหตุน่าจะเป็นเพราะ ไม่ได้จัดทำตามขั้นตอนหรือกระบวนการที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์นายวันชัย เทียงตรง และจากรายงาน





การจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดที่สถานศึกษา จัดส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 นั้น พบว่าสถานศึกษาไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ผลผลิตขององค์กร ไม่มีตัวบ่งชี้ที่บอกความสำเร็จในแต่ละด้าน และไม่สอดคล้องกับเป้าหมายแนวทางแก้ไขปัญหา ก็ต้องมีการวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ผลผลิต ที่องค์กรต้องการต้องกำหนดแนวทาง กระบวนการ ขั้นตอน ของการจัดทำกลยุทธ์ กำหนดตัวบ่งชี้ที่บ่งบอกถึงความสำเร็จในแต่ละด้านและสอดคล้องกับเป้าหมาย ต้องให้ความรู้เรื่องการวัดและประเมินผล การประเมินโครงการ การจัดทำให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับการงานต่อเนื่องถึงผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ กำหนดจากวัตถุประสงค์ทุกด้าน ตามมุมมองต่าง ๆ คัดเลือกเฉพาะตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่สำคัญและชัดเจนจนปัญหาเรื่องคณะกรรมการขาดความชัดเจนในด้านการกำหนดมุมมอง สาเหตุน่าจะเป็นเพราะการกำหนดมุมมองไม่ควรกำหนดตายตัว อาจจะมี 4,5,6,7 ตัวก็ได้ การกำหนดมุมมอง มีเหตุผลอะไรในแต่ละมุมมอง การกำหนดมุมมองอาจไม่สอดคล้องกัน แนวทางแก้ไขปัญหา ก็ ต้องประชุมชี้แจงอธิบายมุมมองแต่ละตัวให้ละเอียดชัดเจน ให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องมุมมองของแต่ละสถานศึกษาที่ไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับเป้าหมายสูงสุดขององค์กรคืออะไร เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เช่น สถานศึกษา ตัวนักเรียนคือผลผลิตหลักเป็นเป้าหมายสูงสุด กำหนดขั้นตอนให้สอดคล้องเป็นกระบวนการในมุมมองแต่ละด้าน เช่นนักเรียนเป็นเป้าหมายสูงสุด มีกระบวนการอะไรที่จะทำให้นักเรียนมีคุณภาพตามต้องการ มีอะไรเป็นปัจจัยหนุน เช่น บุคลากร กระบวนการ รวมทั้งขั้นตอนสุดท้าย มีปัจจัยด้านทรัพยากรสนับสนุนเพียงพออย่างไร กระบวนการอย่างไร ให้ความรู้ความเข้าใจ ด้านเทคนิคการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า เพื่อไปกำหนดมุมมองหรือรหัสมุมมอง ฝึกวิเคราะห์การเขียน Mind Mapping ใน 4 มุมมอง ส่วนปัญหาเรื่องคณะกรรมการยังไม่เข้าใจการจัดทำตารางวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จได้อย่างชัดเจนสาเหตุน่าจะเป็นเพราะไม่ทราบว่าวัดอะไร ไม่ได้ประเมินสิ่งที่วัดว่ามีข้อมูลมาสนับสนุนมากเพียงพอ สิ่งที่จะวัดไม่ตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด แนวทางแก้ไขปัญหา ก็ ต้องทำความเข้าใจร่วมกัน ว่าต้องสร้างตัว บ่งชี้ความสำเร็จให้ตรงว่าจะวัดอะไร ผู้บริหารหรือผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นผู้ทำการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ โดยใช้โปรแกรม Excel แล้วพิจารณาตัวบ่งชี้ความสำเร็จแต่ละตัว

ขั้นการทำแม่แบบข้อที่เป็นปัญหาถึงระดับที่ค้นหาแนวทางแก้ไข คือคณะกรรมการไม่เข้าใจเรื่องการปรับเปลี่ยนมุมมองและแนวคิดในการจัดทำของบุคลากร สาเหตุที่เป็นปัญหาน่าจะมาจากคณะกรรมการไม่เข้าใจว่าแม่แบบเปรียบเสมือนการบอกรายละเอียดที่มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ทรัพยากร ผู้รับผิดชอบ วิธีคิด ในตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่เรากำหนดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์นางสาวสมบุญ แก้วสุวรรณ และจากรายงานการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดที่จัดส่งสำนักงานเขต



พื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า สถานศึกษาเกิดความสับสนระหว่างแม่แบบกับการปรับเปลี่ยนมุมมอง แม่แบบนั้นบอกที่มาของรายละเอียดของตัวบ่งชี้ที่เราต้องการ ในแต่ละด้านการปรับเปลี่ยนมุมมองเป็นตัวกำหนดเป้าหมายสูงสุด ในแต่ละด้าน

แนวทางแก้ไขปัญหา คือคณะทำงานต้องนำมิติต่าง ๆ มาทำความเข้าใจถึงรายละเอียดให้ครอบคลุม แม่แบบเปรียบเสมือนการบอกรายละเอียดที่มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ทรัพยากร ผู้รับผิดชอบ วิธีคิด ในตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่เรากำหนดขึ้น (ตามรูปแบบที่กำหนด) บอกที่มา รายละเอียดของตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่เราต้องการ (กำหนด) ในแต่ละด้านการปรับเปลี่ยนมุมมอง ต้องรู้ว่าองค์กรมีอะไรเป็นเป้าหมายสูงสุดในแต่ละด้านแล้วกำหนดวิธีการ/ขั้นตอน ทำให้เป้าหมายที่กำหนดสำเร็จได้โดยในแต่ละระดับต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จแต่ละด้านเพื่อเป็นหลักประกันว่ากระบวนการเช่นนี้ต้องสำเร็จ

ขั้นการจัดทำ สกอร์การ์ด มีปัญหาถึงระดับที่ต้องหาแนวทางแก้ไข คือคณะทำงานขาดทักษะการสรุปและการผสมผสานกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน สาเหตุน่าจะเป็นเพราะเรื่องมุมมองที่ต้องการจะมองด้านใดเป็นเป้าหมายที่ต้องการ การกำหนดมุมมองต้องสอดคล้องกัน เมื่อมุมมองสอดคล้องกัน ต้องดูขั้นตอนที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์นางนงลักษณ์ มีศิลป์ และจากรายงานการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดที่จัดส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่าคณะทำงานไม่เข้าใจมุมมองที่แตกออกมาเป็นกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ และไม่เข้าใจการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดอย่างลึกซึ้ง

แนวทางแก้ไขปัญหา คือต้องทำความเข้าใจ มุมมองแล้วแตกมาเป็นกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ขั้นตอน 7 ขั้นตอนของการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด ต้องอธิบาย แต่ละขั้นให้ละเอียด คณะทำงานต้องร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และบาลานซ์ สกอร์การ์ด ตั้งแต่ต้นอย่างลึกซึ้ง และเข้าใจโดยตลอด ผู้บริหารหรือผู้นำการจัดทำ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ จนสามารถเป็นที่ปรึกษาและสามารถตอบข้อสงสัยให้เข้าใจโดยตลอดระยะเวลาการจัดทำ คณะทำงานต้องช่วยกันระดมความคิด นับตั้งแต่วัตถุประสงค์กลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ เป้าหมาย และแผนงาน/โครงการของแต่ละมุมมอง มาจัดทำในรูปตาราง เพื่อให้เห็นทิศทางการทำ จะทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และบรรลุตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ ที่กำหนดระดมสมองโดยมีผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบดูแลทำแบบฟอร์มและองค์ประกอบต่าง ๆ ให้ชัดเจน เช่น แผนงาน/โครงการงบประมาณ กิจกรรม ผลลัพธ์ ผลผลิต ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ เป้าหมาย เครื่องมือ ผลที่ได้รับ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. การนำผลวิจัยไปใช้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ควรทำความเข้าใจกับบุคลากรในสังกัดเป็นอย่างดี เนื่องจากบาลานซ์สกอร์การ์ด เป็นสิ่งใหม่สำหรับวงการศึกษาคือความเข้าใจ ยังไม่มีผลผลิตที่สามารถยึดเป็นตัวอย่างได้ การถ่ายทอดความรู้ กับบุคลากรให้เข้าใจตรงกัน เป็นเรื่องสำคัญ ฉะนั้นถ้าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 จะจัดให้ความรู้กับสถานศึกษาที่ยังไม่ได้จัดทำบาลานซ์ สกอร์การ์ด ควรที่จะให้ความรู้บุคลากรอย่างทั่วถึงและควรให้ความรู้เรื่องการจัดทำ SWOT การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ให้สอดคล้องกัน และนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปพัฒนาการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดให้กับสถานศึกษาอื่น ๆ ที่ยังไม่ได้ดำเนินการจัดทำ เพื่อผลสัมฤทธิ์แก่องค์กร

### 2. การทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาถึงผลของการนำบาลานซ์สกอร์การ์ด ที่จัดทำขึ้นไปปฏิบัติว่าได้ผลเป็นเช่นไร มีปัญหาหรือไม่ อย่างไร เพื่อเป็นการประเมินผลการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดที่สถานศึกษาจัดทำขึ้น