

การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานของธุรกิจสถาบันกวดวิชา

นายบุญญกานต์ ตั้งบุญญศิลป์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository(CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

DEVELOPMENT OF KEY PERFORMANCE INDICATORS OF OPERATION  
IN A TUTORIAL SCHOOL

Mr. Poonyakarn Tangboonyasin

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Engineering Program in Industrial Engineering

Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2011

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานของธุรกิจ สถาบันกวดวิชา
โดย	นายบุญญกานต์ ตั้งบุญญศิลป์
สาขาวิชา	วิศวกรรมอุตสาหกรรม
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมชาย พัวจินดาเนตร

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญสม เลิศหิรัญวงศ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เหรียญ บุญดีสกุลโชค)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมชาย พัวจินดาเนตร)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ จิรพัฒน์ เกาประเสริฐวงศ์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ สมชาย พวงเพิกคี่ก)

บุญญานันต์ ตั้งบุญญาศิลป์ : การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานของธุรกิจ  
สถาบันกวดวิชา. (DEVELOPMENT OF KEY PERFORMANCE INDICATORS A  
TUTORIAL SCHOOL BUSINESS) อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ.ดร.สมชาย  
พัวจินดาเนตร, 197 หน้า.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของสถาบันกวดวิชา  
ตัวอย่าง โดยประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพในสี่มุมมอง ได้แก่ (1) การ  
เรียนรู้และการพัฒนา (2) กระบวนการภายใน (3) ลูกค้า และ (4) การเงิน ดำเนินการศึกษา  
โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์  
ปัจจัยสู่ความสำเร็จ กำหนดแผนปฏิบัติการ และกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะ สุดท้าย นำ  
แผนปฏิบัติการไปประยุกต์ใช้ในองค์กร และประเมินผลสมรรถนะขององค์กรก่อนและหลัง  
การศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า (1) มุมมองทั้งสี่มีน้ำหนักความสำคัญที่แตกต่างกัน โดยด้าน  
ลูกค้ามีค่าน้ำหนักร้อยละ 50 เพราะเป็นมุมมองที่สอดคล้องกับพันธกิจและนโยบายหลักของ  
องค์กรมากที่สุด ด้านการเรียนรู้และการพัฒนามีค่าน้ำหนักร้อยละ 30 ด้านกระบวนการ  
ภายในมีค่าน้ำหนักร้อยละ 10 และ มุมมองด้านการเงินมีค่าน้ำหนักร้อยละ 10 (2) ดัชนีชี้วัด  
สมรรถนะขององค์กรมีทั้งสิ้น 19 ดัชนี จำนวนนี้มีตัวชี้วัดที่มีความสำคัญโดยเฉพาะในมุมมอง  
ลูกค้าและมุมมองการเรียนรู้และพัฒนาอยู่ 5 ดัชนี ได้แก่ (ก) ร้อยละของจำนวนนักเรียนที่มี  
เกรดเฉลี่ยสะสมเพิ่มขึ้น (GPA) (ข) อัตราของนักเรียนที่สามารถสอบเข้าเรียนต่อในระดับ  
มหาวิทยาลัยได้ (ค) อัตราของนักเรียนที่ผ่านเข้ารอบในการสอบแข่งขันคณิตศาสตร์  
ภายในประเทศ (ง) กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปี และ (จ) จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วม  
กิจกรรมการพัฒนาด้านวิชาการที่จัดขึ้น และ (3) ภายหลังจากการศึกษาพบว่า องค์กรมีสมรรถนะ  
เพิ่มขึ้นจากเดิม 302 คะแนน เป็น 357 คะแนน คิดเป็นเพิ่มขึ้นร้อยละ 18.2

ภาควิชา ..... วิศวกรรมศาสตร์ ..... ลายมือชื่อนิสิต .....

สาขาวิชา ..... วิศวกรรมอุตสาหการ ..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก .....

ปีการศึกษา ..... 2554 .....

# # 5170683621 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEYWORDS : KEY PERFORMANCE INDICATORS / BALANCED SCORECARD /  
CRITICAL SUCCESS FACTOR

POONYAKARN TANGBOONYASIN : DEVELOPMENT OF KEY  
PERFORMANCE INDICATORS OF OPERATION IN A TUTORIAL SCHOOL.  
ADVISOR :, ASST. PROF. SOMCHAI PUAJINDANETR, Ph.D., 197 pp.

The study aimed to develop key performance indicators (KPIs) of business operation in a sample tutoring school. The balanced scorecard principle was applied on 4-perspective being learning and growth, internal process, customer, and finance. The procedure of the study was to analyze strengths, weaknesses, opportunities, and threats in order to develop the visions, missions, objectives, critical success factor, action plan and key performance indicators. Finally, the action plans developed were applied to the tutoring school. The performances of business operations were evaluated by comparing between before and after study.

The study revealed that (1) the 4-perspective provided the different important weight being the customer perspective having 50% of important weight due to the most related to the main organization's missions and policy, whereas the learning and growth, Internal process, and financial perspectives giving 30%, 10%, and 10% respectively. (2) There were 19 key performance indicators developed on the tutoring school. The 5 important indicators in particularly the customer, and learning and growth perspectives were (a) the percentage of students having an increase of grade point average (GPA); (b) the percentage of successful students in annual university entrance examination; (c) the percentage of students passing domestic competition in mathematics; (d) the annual education activity and; (e) the percentage of attendance on the education activity, and (3) after applying strategic action plans, the total performance score of the school was improved from 302 to 357 marks or up to 18.2%.

Department : ..Industrial Engineering..... Student's Signature .....

Field of Study : ..Industrial Engineering..... Advisor's Signature .....

Academic Year : .....2011.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สามารถเสร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์และการช่วยเหลือจากผศ.ดร.สมชาย พัวจินดาเนตรซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่คอยให้คำแนะนำและปรับปรุงรายละเอียด ตลอดจนช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ จนทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วง

ขอบคุณ นางสาว สุชาดา คิดอ่าน ที่คอยช่วยเหลือในทุกๆด้าน ช่วยเป็นกำลังใจให้จนสามารถผ่านพ้นอุปสรรคต่างๆไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ต้องกราบขอบพระคุณมารดา และพี่ชาย ที่คอยช่วยเหลือ และสนับสนุน คอยเป็นกำลังใจให้ ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1    บทนำ.....	1
1.1    ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2    วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	3
1.3    ขอบเขตของงานวิจัย.....	3
1.4    ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.5    ขั้นตอนการวิจัย.....	4
1.6    ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลงาน.....	4
2    ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1    ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1.1    แนวคิดพื้นฐานของการวางแผนกลยุทธ์.....	6
2.1.2    วิธีดูคุณภาพ.....	11
2.1.3    ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก.....	16
2.1.4    การวัดสมรรถนะการดำเนินงาน.....	19
2.2    งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	21
2.3    สรุป.....	25
3    ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร.....	26
3.1    รายละเอียดขององค์กรกวตวิชา.....	26
3.3    สรุป.....	32

บทที่	หน้า
4	ขั้นตอนการพัฒนาศูนย์วัดสมรณะหลัก..... 33
4.1	กำหนดวิสัยทัศน์..... 34
4.2	กำหนดพันธกิจ..... 35
4.3	การวิเคราะห์มุมมองที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์..... 35
4.4	การประเมินปัจจัยสู่ความสำเร็จ..... 35
4.5	การกำหนดแผนการดำเนินงาน..... 35
4.6	การกำหนดศูนย์วัดสมรณะ..... 36
4.7	การกำหนดค่าน้ำหนักของศูนย์วัด..... 36
4.8	การประเมินตัวชี้วัดของข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี (ก่อนการศึกษา)..... 36
4.9	การประเมินตัวชี้วัดในปี 2554 หลังปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติที่ได้วางไว้ (หลังการศึกษา)..... 37
4.10	การเปรียบเทียบและสรุปผลการประเมิน..... 37
4.11	การเปรียบเทียบตัวชี้วัดที่ได้กับตัวชี้วัดของสำนักบริหารงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ..... 37
4.12	การทำผลสำรวจความพึงพอใจหลังการศึกษาคั้งที่ 2 ของนักเรียน ผู้ปกครองและบุคลากรภายในองค์กร..... 38
4.13	สรุป..... 38
5	ผลการพัฒนาศูนย์วัดสมรณะหลัก..... 40
5.1	กำหนดวิสัยทัศน์..... 40
5.2	กำหนดพันธกิจ..... 41
5.3	การวิเคราะห์มุมมองที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์..... 41
5.4	การประเมินปัจจัยสู่ความสำเร็จ..... 42
5.5	การกำหนดแผนการดำเนินงาน..... 48
5.6	การกำหนดศูนย์วัดสมรณะ..... 48
5.7	การกำหนดค่าน้ำหนักตัวชี้วัดในแต่ละตัว..... 81
5.8	การประเมินตัวชี้วัดของข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี (ก่อนการศึกษา)..... 84
5.9	การประเมินตัวชี้วัดในปี 2554 หลังปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติที่ได้วางไว้ (หลังการศึกษา)..... 91



บทที่	หน้า
5.10	การเปรียบเทียบและสรุปผลการประเมิน..... 109
5.11	การเปรียบเทียบตัวชี้วัดที่ได้กับตัวชี้วัดของสำนักบริหารงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ..... 113
5.12	การทำผลสำรวจความพึงพอใจหลังการศึกษาคั้งที่ 2 ของนักเรียน ผู้ปกครองและบุคลากรภายในองค์กร..... 133
5.13	สรุป..... 138
6	อภิปรายผลการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก..... 140
6.1	ก่อนทำการศึกษาและพัฒนาตัวชี้วัด..... 140
6.2	หลังทำการศึกษาและพัฒนาตัวชี้วัด..... 140
6.3	ข้อดีและข้อเสียขององค์กร..... 141
7	สรุปผลการวิจัย..... 143
7.1	กำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะ..... 143
7.2	กำหนดค่าน้ำหนัก..... 144
7.3	เปรียบเทียบค่าคะแนนแท้จริง..... 144
7.4	ความสอดคล้องกับตัวชี้วัดของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริม การศึกษาเอกชน..... 144
7.5	ข้อเสนอแนะ..... 145
	รายการอ้างอิง..... 146
	ภาคผนวก..... 148
	ภาคผนวก ก    แบบฟอร์มการเก็บข้อมูลตัวชี้วัด..... 149
	ภาคผนวก ข    แบบประเมินความพึงพอใจ..... 189
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์..... 197

## สารบัญญัตราสาร

ตารางที่		หน้า
1.1	ตารางแสดงรายละเอียดขององค์กรกวดวิชาในปีการศึกษา 2547 – 2551.....	1
3.1	แสดงรายละเอียดของบุคลากรในแผนผังโครงสร้างองค์กร.....	32
5.1	ตาราง SWOT.....	40
5.2	ดัชนีวัดสมรรถนะ.....	50
5.2	ดัชนีวัดสมรรถนะ (ต่อ) .....	51
5.2	ดัชนีวัดสมรรถนะ (ต่อ) .....	52
5.2	ดัชนีวัดสมรรถนะ (ต่อ) .....	53
5.2	ดัชนีวัดสมรรถนะ (ต่อ) .....	54
5.2	ดัชนีวัดสมรรถนะ (ต่อ) .....	55
5.3	รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก.....	60
5.3	รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (ต่อ).....	61
5.3	รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (ต่อ) .....	62
5.3	รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (ต่อ) .....	63
5.3	รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (ต่อ) .....	64
5.3	รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (ต่อ) .....	65
5.3	รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (ต่อ) .....	66
5.3	รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (ต่อ) .....	67
5.3	รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (ต่อ) .....	68
5.3	รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (ต่อ) .....	69
5.3	รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (ต่อ) .....	70
5.3	รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (ต่อ) .....	71
5.3	รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (ต่อ) .....	72
5.3	รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (ต่อ) .....	73
5.3	รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (ต่อ) .....	74
5.3	รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (ต่อ) .....	75
5.3	รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (ต่อ) .....	76
5.3	รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (ต่อ) .....	77

ตารางที่		หน้า
5.3	รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (ต่อ) .....	78
5.3	รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (ต่อ) .....	79
5.3	รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (ต่อ) .....	80
5.4	เกณฑ์มาตรฐานค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดในแต่ละตัว.....	82
5.5	ผลการดำเนินการของตัวชี้วัดในปี 2551 -2553.....	84
5.5	ผลการดำเนินการของตัวชี้วัดในปี 2551 -2553 (ต่อ).....	85
5.6	ตารางรวมคะแนนเฉลี่ยรวมของแต่ละตัวชี้วัดตั้งแต่ปี 2551 – 2553.....	86
5.6	ตารางรวมคะแนนเฉลี่ยรวมของแต่ละตัวชี้วัดตั้งแต่ปี 2551 – 2553 (ต่อ).....	87
5.6	ตารางรวมคะแนนเฉลี่ยรวมของแต่ละตัวชี้วัดตั้งแต่ปี 2551 – 2553 (ต่อ).....	88
5.7	ค่าน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัดรวม 3 ปี (ก่อนการศึกษา).....	90
5.8	จุดที่ควรปรับปรุงและแผนการดำเนินการที่ได้ในจากตัวชี้วัดตั้งแต่ปี 2551 – 2553..	92
5.8	จุดที่ควรปรับปรุงและแผนการดำเนินการที่ได้ในจากตัวชี้วัดตั้งแต่ปี 2551 – 2553 (ต่อ).....	93
5.8	จุดที่ควรปรับปรุงและแผนการดำเนินการที่ได้ในจากตัวชี้วัดตั้งแต่ปี 2551 – 2553 (ต่อ).....	94
5.9	ผลการประเมินของตัวชี้วัดในปี 2554 (หลังการศึกษา).....	103
5.9	ผลการประเมินของตัวชี้วัดในปี 2554 (หลังการศึกษา) (ต่อ) .....	104
5.10	ผลการประเมินผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์ของ KPI ในแต่ละมุมมอง.....	104
5.11	ผลการดำเนินการของตัวชี้วัดในปี 2554 (ภายหลังการศึกษา).....	106
5.11	ผลการดำเนินการของตัวชี้วัดในปี 2554 (ภายหลังการศึกษา) (ต่อ).....	107
5.12	ค่าน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัดในแต่ละปี (หลังการศึกษา).....	108
5.13	ค่าคะแนนแท้จริงของแต่ละตัวชี้วัดก่อนและหลังการศึกษา.....	109
5.13	ค่าคะแนนแท้จริงของแต่ละตัวชี้วัดก่อนและหลังการศึกษา (ต่อ).....	110
5.14	มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินของตัวชี้วัดคุณภาพ ทางสำนักงาน คณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน.....	114
5.14	มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินของตัวชี้วัดคุณภาพ ทางสำนักงาน คณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ต่อ).....	115
5.14	มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินของตัวชี้วัดคุณภาพ ทางสำนักงาน คณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ต่อ).....	116



ตารางที่		หน้า
5.15	การเปรียบเทียบมาตรฐานตัวชี้วัดขององค์กรกับมาตรฐานตัวชี้วัดของ สำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ต่อ).....	131
5.15	การเปรียบเทียบมาตรฐานตัวชี้วัดขององค์กรกับมาตรฐานตัวชี้วัดของ สำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ต่อ).....	132
5.16	ผลสรุปการสัมภาษณ์ความพึงพอใจของบุคลากรภายใน นักเรียน และ ผู้ปกครอง.....	133
5.16	ผลสรุปการสัมภาษณ์ความพึงพอใจของบุคลากรภายใน นักเรียน และ ผู้ปกครอง (ต่อ) .....	134
5.16	ผลสรุปการสัมภาษณ์ความพึงพอใจของบุคลากรภายใน นักเรียน และ ผู้ปกครอง (ต่อ) .....	135
5.16	ผลสรุปการสัมภาษณ์ความพึงพอใจของบุคลากรภายใน นักเรียน และ ผู้ปกครอง (ต่อ) .....	136
5.16	ผลสรุปการสัมภาษณ์ความพึงพอใจของบุคลากรภายใน นักเรียน และ ผู้ปกครอง (ต่อ) .....	137

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	จำนวนองค์กรกวตวิชาในกรุงเทพมหานครและภูมิภาค.....	2
1.2	จำนวนนักเรียนที่เรียนองค์กรกวตวิชาในกรุงเทพมหานครและภูมิภาค.....	2
2.1	การระบุทิศทางขององค์กร.....	8
2.2	การวางแผนกลยุทธ์.....	9
2.3	แผนผังกระบวนการวัดสมรรถนะหลักด้านกลยุทธ์.....	13
3.1	โรงเรียนกวตวิชาครูภูมิเทพ พญาไท (ด้านหน้า).....	26
3.2	โรงเรียนกวตวิชาครูภูมิเทพ พญาไท (ด้านใน).....	27
3.3.	โรงเรียนกวตวิชาครูภูมิเทพ พญาไท (บรรยากาศภายใน).....	27
3.4	โรงเรียนกวตวิชาครูภูมิเทพ พญาไท (บรรยากาศการเรียนการสอน).....	28
3.5	แผนผังโครงสร้างขององค์กร.....	31
4.1	รูปแบบที่เป็นลำดับขั้นในการหาตัวชี้วัดสมรรถนะ.....	33
5.1	ปัจจัยสู่ความสำเร็จของมุมมองการเงินและผู้บริหาร.....	43
5.2	ปัจจัยสู่ความสำเร็จของมุมมองลูกค้า.....	44
5.3	ปัจจัยสู่ความสำเร็จของมุมมองกระบวนการภายใน.....	46
5.4	ปัจจัยสู่ความสำเร็จของมุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา.....	47
5.5	แผนที่ความสัมพันธ์ของปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมอง.....	48
5.6	แผนที่ความสัมพันธ์ของการกำหนดค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะ.....	56
5.6	แผนที่ความสัมพันธ์ของการกำหนดค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ).....	57
5.6	แผนที่ความสัมพันธ์ของการกำหนดค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ).....	58
5.7	แผนภูมิ Parato Chart ค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัว.....	83
5.8	ป้ายประกาศการชำระค่าเล่าเรียนผ่านธนาคาร.....	95
5.9	ป้ายโฆษณาของโรงเรียนกวตวิชา.....	96
5.10	การจัดสอบแข่งขันที่จัดขึ้น.....	97
5.11	กระดานลื่น กิจกรรมนันทนาการที่สร้างขึ้น.....	97
5.12	พื้นที่สำหรับพักผ่อน.....	97
5.13	พื้นที่สำหรับพักผ่อนรอบบุตรหลานของผู้ปกครอง.....	98
5.14	ประตูสแกนบัตรนักเรียน.....	98

ภาพที่		หน้า
5.15	บรรยากาศการเรียนการสอน.....	99
5.16	การโฆษณาประชาสัมพันธ์การสอบแข่งขัน.....	102
5.17	ภาพบรรยากาศการแข่งขันต่างๆ ที่นักเรียนมีส่วนร่วม.....	102
5.18	ค่าคะแนนที่แท้จริงของแต่ละตัวชี้วัด.....	111
5.19	ค่าคะแนนที่แท้จริงของตัวชี้วัด (ก่อนและหลัง).....	112

## บทที่ 1

### บทนำ

ในบทนี้จะกล่าวถึงที่มาและความสำคัญของการบริหารการจัดการเป็นตัวชี้วัดที่มีอยู่ในปัจจุบันและรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย การกำหนดขอบเขตของปัญหาและลำดับขั้นตอนในการนำเสนองานวิจัยในแต่ละบท

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

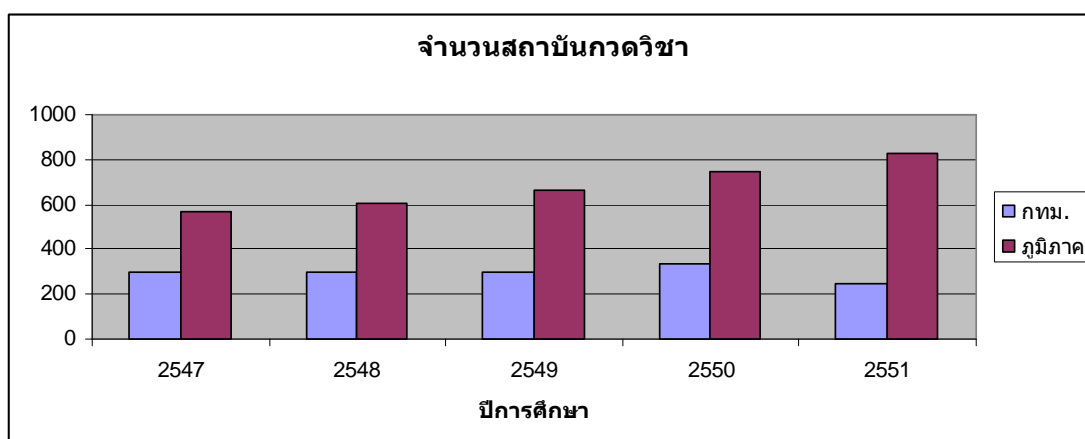
ในปัจจุบันธุรกิจองค์กรกวดวิชา มีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากผู้ปกครองและเด็กได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการศึกษาและเพื่อตอบสนองต่อจำนวนเด็กที่เข้ามาศึกษา ซึ่งจากการขยายตัวดังกล่าวนี้ทำให้เกิดการแข่งขันกันมากจึงทำให้มีองค์กรกวดวิชาเปิดขึ้นใหม่หลายแห่งและแต่ละแห่งก็มีการแข่งขันกันเกิดขึ้น ซึ่งเหตุเหล่านี้เองทำให้จะต้องมีการควบคุมและติดตามระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพและเพื่อนำไปพัฒนาระบบบริหารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากข้อมูลของ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) พบว่า

ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงรายละเอียดขององค์กรกวดวิชาในปีการศึกษา 2547 – 2551

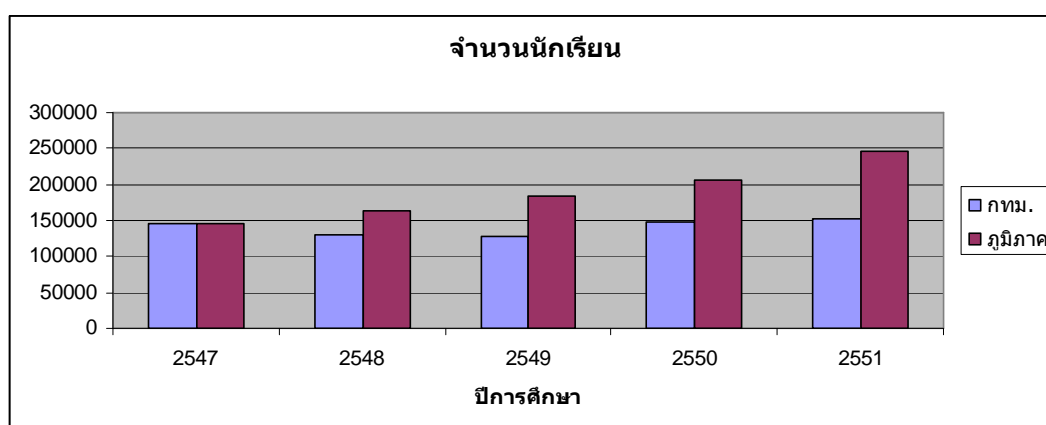
ปีการศึกษา	ประเภท	จำนวนองค์กรกวดวิชา			จำนวนนักเรียน			จำนวนอาจารย์ผู้สอน		
		รวม	กทม.	ภูมิภาค	รวม	กทม.	ภูมิภาค	รวม	กทม.	ภูมิภาค
2547	กวดวิชา	864	296	568	290,579	145,864	144,715	4,681	1,673	3,008
2548	กวดวิชา	904	301	603	294,147	130,563	163,584	4,908	1,459	3,449
2549	กวดวิชา	964	302	662	311,397	128,616	182,781	5,558	1,459	4,099
2550	กวดวิชา	1,078	334	744	353,060	147,012	206,048	7,199	1,991	5,208
2551	กวดวิชา	1,072	246	826	398,346	152,112	246,234	7,298	2,001	5,297

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน





ภาพที่ 1.1 จำนวนองค์กรกวดวิชาในกรุงเทพมหานครและภูมิภาค



ภาพที่ 1.2 จำนวนนักเรียนที่เรียนองค์กรกวดวิชาในกรุงเทพมหานครและภูมิภาค

จากตารางที่ 1.1 และภาพที่ 1.1 และ 1.2 ได้แสดงข้อมูลที่ได้จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ทำให้พบว่าจำนวนองค์กรกวดวิชามีแนวโน้มสูงมากตามปีและจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นมากขึ้น โดยในปี 2550 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ระบุว่ามึนักเรียนเข้าเรียนกวดวิชากว่า 3 แสนคน มีเงินสะพัดในการเรียนกวดวิชาตกที่ประมาณ 6,039 ล้านบาท ข้อมูลจาก สช. ยังระบุอีกว่า ในปีการศึกษา 2552 มีโรงเรียนกวดวิชาทั่วประเทศรวมทั้งสิ้น 1,243 แห่ง กระจายอยู่ในกทม. 325 แห่ง อีก 918 แห่งอยู่ในภูมิภาค

ขณะที่ ฝ่ายวิจัยธุรกิจ บ.ธนาคารกรุงไทยได้วิเคราะห์ไว้ว่า องค์กรกวดวิชามีอัตราเติบโตอย่างสม่ำเสมอ มูลค่าตลาดของธุรกิจกวดวิชาในปี 2552 จะเพิ่มขึ้นถึง 6,900 ล้านบาท และอาจจะทะยานถึง 7,400 ล้านบาท ในปี 2553 ทำให้องค์กรต่างๆ เริ่มทำการปรับปรุงและพัฒนา

องค์กรตัวเองให้มีความพร้อมมากขึ้นและปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อรองรับกับความต้องการของนักเรียนที่ต้องการมาทวดวิชา

ในปัจจุบันองค์กรมีปัญหที่ต้องแก้ไขคือ “องค์กรยังไม่มีกระบวนการควบคุมและติดตามการดำเนินงานที่ชัดเจน ขาดการกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะของการดำเนินงาน ทำให้องค์กรไม่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงาน ทางองค์กรจึงต้องการที่จะปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะมากขึ้น” ด้วยเหตุนี้เองทางผู้วิจัยจึงได้เสนอวิธีการพัฒนาและปรับปรุงตัวบ่งชี้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรมต่างๆ โดยใช้การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเพื่อปรับปรุงระบบบริหารการทำงานขององค์กร ซึ่งจะจัดทำระบบสนับสนุนการวัดผลการดำเนินกิจกรรม โดยการกำหนดตัวชี้วัดของผลการดำเนินกิจกรรมพัฒนาวิธีการดำเนินงาน และการจัดเก็บข้อมูล การประมวลผลข้อมูล เพื่อที่จะสามารถทำการควบคุม ติดตาม และวัดผลได้ และทำการรายงานผลการวัดออกมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารงานต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาและพัฒนาตัวชี้วัดสำหรับวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทวดวิชาให้มีความเหมาะสมในทางปฏิบัติ และสะท้อนถึงการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร สำหรับเพื่อให้นำไปพัฒนาระบบบริหารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1. งานวิจัยนี้จะทำการกำหนดตัวชี้วัดโดยใช้วิธีการวัดสมรรถนะการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (BSC)
2. งานวิจัยนี้จะครอบคลุมการกำหนดตัวชี้วัด โดยจะอาศัยการประยุกต์ใช้หลักการและทฤษฎีต่างๆ รวมถึงสำรวจความคิดเห็นจากนักเรียนและผู้ปกครองและบุคลากร
3. งานวิจัยนี้จะทำการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้สำหรับพัฒนาสมรรถนะการดำเนินงานในองค์กรทวดวิชาตัวอย่าง เท่านั้น

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่จะทำให้เห็นสมรรถภาพของการทำงานที่แท้จริง และทราบถึงสถานะปัจจุบันขององค์กรทวดวิชา
2. มีระบบที่เฝ้าควบคุมและติดตามผลการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหาร การวางแผนและการกำหนดทิศทางในอนาคต

### 1.5 ขั้นตอนในการวิจัย

1. ศึกษาทฤษฎีและสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นและข้อมูลดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรกววิชาที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน
3. ทำการวางแผนกลยุทธ์ โดยแบ่งออกเป็นห้าขั้นตอน
  - ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ประเมินสิ่งแวดล้อมที่เป็นทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นการประเมินทั้งจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) (SWOT Analysis) ขององค์กร
  - ขั้นตอนที่ 2 ทำการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจหลัก (Mission) ขององค์กร
  - ขั้นตอนที่ 3 ทำการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้มีวัตถุประสงค์ (Objective) ดัชนีชี้วัด (KPI) ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (CSF) และจัดทำ แผนงาน (Action Plan) ของทั้ง 4 มุมมอง
    1. ด้านการเงิน
    2. ด้านลูกค้า
    3. ด้านกระบวนการภายใน
    4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
  - ขั้นตอนที่ 4 เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) จัดทำตามแผนงานที่ได้วางไว้
  - ขั้นตอนที่ 5 เป็นการประเมินกลยุทธ์ (Strategy evaluation)
4. สรุปผลการดำเนินงาน
5. จัดทำรูปเล่ม

### 1.6 ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

- **บทที่ 2** ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะกล่าวทฤษฎีของดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน การวัดสมรรถนะการดำเนินงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับดัชนีชี้วัดการดำเนินงาน

- **บทที่ 3** อธิบายรายละเอียดขององค์กร นโยบายและทิศทางการพัฒนา และโครงสร้างองค์กร
- **บทที่ 4** อธิบายขั้นตอนการพัฒนาตัวชี้วัดตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ วัตถุประสงค์ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ดัชนีชี้วัดหลัก การกำหนดค่าน้ำหนักของดัชนีชี้วัดหลัก การเปรียบเทียบตัวชี้วัดขององค์กรกับตัวชี้วัดของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
- **บทที่ 5** อธิบายผลของงานวิจัย การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ วัตถุประสงค์ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ดัชนีชี้วัดหลัก การกำหนดค่าน้ำหนักของดัชนีชี้วัดหลัก การเปรียบเทียบตัวชี้วัดขององค์กรกับตัวชี้วัดของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน การประยุกต์ใช้ดัชนีชี้วัดหลักกับองค์กร ในบทนี้จะทำการประเมินข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาในปีปัจจุบัน และทำการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการตรวจสอบย้อนหลังและปีในปัจจุบัน พร้อมทั้งนำเสนอข้อเสนอแนะในปีต่อไป
- **บทที่ 6** อภิปรายผลงานวิจัย การอภิปรายผลการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักขององค์กรหลังจากที่ได้ทำการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักในบทที่ 5
- **บทที่ 7** สรุปผลที่ได้จากการวิจัยและเสนอแนะแนวทางที่เป็นไปได้ในการศึกษาขั้นต่อไป

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีของดุลยภาพ ดัชนีชี้วัดคุณภาพ และศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาดัชนีชี้วัดที่เหมาะสม ซึ่งจะกล่าวดังนี้

#### 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในงานวิจัยจะประกอบไปด้วย การวางแผนกลยุทธ์ ทฤษฎีของดุลยภาพ ดัชนีชี้วัดคุณภาพ การวัดสมรรถนะการดำเนินงาน ซึ่งจะมีรายละเอียดดังนี้

##### 2.1.1 แนวคิดพื้นฐานของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็น การคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผนในระยะยาวขององค์กร บนพื้นฐานของการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ จากการประเมินสถานะแวดล้อมภายใน ประกอบกับการแสวงหาโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก

การดำเนินธุรกิจเปรียบเสมือนการทำสงครามในสนามรบกล่าวคือธุรกิจมีวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อตัวเอง เช่นเดียวกับการทำสงคราม แม้ทัพแต่ละฝ่ายต่างก็มุ่งที่จะดำเนินการให้ตนเป็นผู้กำชัยชนะแห่งสงครามนั้นๆ ด้วยการวางแผนยุทธศาสตร์ ดังนั้น ธุรกิจจึงต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ แผนกลยุทธ์เช่นกันการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นที่การวางทิศทางขององค์กร โดยการระบุ วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และ กำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ รวมทั้งนโยบายธุรกิจ ซึ่งเป็นแนวทางในการดำเนินกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์จึงจัดได้ว่า เป็นหัวใจสำคัญของการอยู่รอดของธุรกิจที่กำลังดำเนินอยู่ภายใต้สถานะแวดล้อม ทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป การกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเล็กหรือใหญ่ จึงต้องอยู่ภายใต้แรงกดดันของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่สามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างชำนาญ ฉลาด และ ถูกต้องย่อมนำธุรกิจของตนไปสู่ความสำเร็จได้

การกำหนดกลยุทธ์อยู่บน พื้นฐานข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการระบุ ทิศทางขององค์กร คิดพิจารณากลยุทธ์หลายๆทางเลือก ประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ทางเลือก และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ต้อง

คำนึงถึงการแข่งขันขององค์กรตนกับองค์กรอื่นด้วย กลยุทธ์ทางธุรกิจ จำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ กลยุทธ์ระดับหน้าที่

การวางแผนกลยุทธ์ มีจุดแตกต่างกับการวางแผนของธุรกิจด้านอื่นๆตรงที่การเน้น “สภาพการแข่งขัน” การวางแผนกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ธุรกิจนั้นๆ สามารถเอาชนะธุรกิจอื่นที่เป็นคู่แข่งทางการค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากรที่มีอยู่ กลยุทธ์ที่ดี จึงหมายถึง กลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางธุรกิจต่อคู่แข่ง

ผู้บริหารที่รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ จำเป็นต้องมีวิธีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือ วิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบการตัดสินใจกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะใช้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นพื้นฐานสำคัญ มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยแยกวิเคราะห์ 2 ส่วน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External environment analysis)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การระบุทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) โดยการกำหนด

- วิสัยทัศน์ (Vision)
- ข้อความภารกิจ (Mission statement)
- เป้าหมาย (Goal)
- วัตถุประสงค์ (Objective)
- กุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ อยู่บนพื้นฐานข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการระบุทิศทางองค์กร คิดหากลยุทธ์หลายๆทางเลือก ประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ทางเลือก และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ต้องคำนึงถึงการแข่งขันขององค์กรตนกับองค์กรอื่นด้วย กลยุทธ์ขององค์กรจำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategy) เป็นความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) เป็นความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับหน่วยธุรกิจขององค์กร

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy) เป็นความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับฝ่ายต่างๆตามหน้าที่งานขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้แปรสู่แผนดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 การประเมิน และการควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) การประเมินผล และ ควบคุม (Evaluation & Control)



ภาพที่ 2.1 การระบุนิเทศทางขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน และ ภายนอก: เพื่อให้ทราบว่าคุณกิจอยู่ที่ใด (Where are we now?)

การกำหนดทิศทางขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์: เพื่อให้ทราบว่าคุณกิจต้องการไปในจุดใด (Where do we want to be?)

การกำหนดกลยุทธ์ ระดับองค์กร ธุรกิจ หน้าที่: เพื่อหาวิธีการบรรลุจุดหมายที่จะไป (How will we get there?)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ: เป็นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุในสิ่งที่ต้องการ (Implementation)



ภาพที่ 2.2 การวางแผนกลยุทธ์

### การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กรบนพื้นฐานของโอกาส และ อุปสรรค จากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก และ จุดแข็ง และ จุดอ่อน ขององค์กร จากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

#### 1 กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction)

โดยการกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) ข้อความภารกิจ (Mission statement) เป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective) และ กฎแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

#### การกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision Setting)

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังความต้องการในอนาคตขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างจะเขียนเป็นข้อความที่บอกถึงทิศทางไว้ เช่น ดีที่สุด ใหญ่ที่สุด โดยไม่ได้กำหนดวิธีการไว้เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ยึดถือและปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ

#### การกำหนดภารกิจหลัก หรือ พันธกิจ (Mission Setting)

ภารกิจ หรือ พันธกิจ หมายถึง ข้อความที่แสดงถึงแนวทางหลักในการอยู่รอดขององค์กร โดยระบุถึงขอบเขตของงาน บทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องกระทำข้อความพันธกิจที่ชัดเจนจะอธิบายถึงการดำเนินงาน ค่านิยม และ ปรัชญาการจัดการขององค์กร ภารกิจหลักขององค์กรแต่ละแห่งจะแตกต่างกันออกไป การเขียนภารกิจหลักโดยทั่วไปต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรนั้นๆ



วิสัยทัศน์ ต่างกับ ภารกิจตรงที่วิสัยทัศน์จะบอกว่าเราต้องการจะเป็นอะไร ส่วนภารกิจจะบอกว่าธุรกิจของเราคืออะไร ทำอะไร และมุ่งหน้าไปที่ใด

*การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) และ วัตถุประสงค์ (Objective Setting)*

เป้าหมาย กับ วัตถุประสงค์ อาจจะใช้แทนกันได้ บางแห่งจึงกำหนดเพียงแค่อำนาจใดอย่างหนึ่ง แต่ในหลายๆแห่งจะใช้ในความหมายที่ต่างกัน เป้าหมาย หรือ จุดมุ่งหมาย คือ ผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต เป็นผลลัพธ์หรือผลสำเร็จที่องค์การต้องการบรรลุ เป็นการกำหนดแบบกว้างๆ ให้มีความเฉพาะเจาะจงน้อยกว่า วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ คือ จุดหมายปลายทางที่องค์การแสวงหาเพื่อการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงานซึ่งเป็นข้อความที่สามารถวัดได้ วัตถุประสงค์ขององค์การมีการจำแนกเป็นระดับตามสายการบังคับบัญชาในองค์การ เช่น วัตถุประสงค์ขององค์การ ของฝ่ายของแผนก วัตถุประสงค์ระดับเทคนิค เป็นต้น วัตถุประสงค์จะสามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน ดังนั้น วัตถุประสงค์จะมีความเฉพาะเจาะจงกว่าเป้าหมาย แต่ในบางแห่งจะกำหนดเป้าหมาย กับ วัตถุประสงค์ที่มีความหมายสลับกับข้างต้น คือ จะกำหนด วัตถุประสงค์แบบกว้างๆ กำหนดเป้าหมายให้เฉพาะเจาะจง ชัดเจน วัดได้ การกำหนดเป้าหมายให้มีความเฉพาะเจาะจง โดยนำเอาวัตถุประสงค์ หรือ ภารกิจหลักมาใช้เป็นกรอบเพื่อให้เป้าหมายสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ และ ภารกิจหลักขององค์การที่ระบุไว้ก่อน

## 2.การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการเลือกวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อองค์การจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่เป้าหมายในอนาคต ที่กำหนดไว้การกำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึง โอกาส และ อุปสรรค ตลอดจนจุดแข็ง และ จุดอ่อน ขององค์กร แล้วเลือกวิธีที่ได้เปรียบคู่แข่งขั้นให้ได้มากที่สุด

## 3. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic implementation)

การดำเนินกลยุทธ์ เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แปลงไปสู่การปฏิบัติ โดยการวางแผนดำเนินงาน หรือ แผนงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หัวใจของการดำเนินกลยุทธ์ ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้างวัฒนธรรมขององค์กร เพราะการกำหนดกลยุทธ์ที่ดี

เพียงใดก็ตามจะไม่มีประโยชน์เลย หากมิได้มีการนำกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งการปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องอาศัยปัจจัยทางด้านโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร โดย

โครงสร้างองค์กร (Organization structure) หมายถึง การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน การแบ่งแผนงาน ตลอดจนการประสานงานและสายใยการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ส่วน วัฒนธรรมขององค์กร มีที่มาจาก ระบบคุณค่า ความเชื่อ ปรัชญา และอุดมการณ์ของบุคคลภายในองค์กรที่รวมกัน จนกลายเป็นลักษณะแนวประพฤติปฏิบัติ ในองค์กร

การดำเนินกลยุทธ์ เป็นการแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่การกระทำ ด้วยการพัฒนาแผนการดำเนินงานรายละเอียด ในรูป ของ (1) โครงการ (Project) (2) งบประมาณ (Budget) (3) ระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedure) จะเห็นว่าการดำเนินกลยุทธ์มักจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร โดยผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น จะต้องเข้ามาร่วมรับผิดชอบในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร ภายใต้แนวทางที่ผู้บริหารระดับสูงได้วางไว้

#### 4. การควบคุม และ ประเมินกลยุทธ์ (Strategic control and Evaluation)

การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง การควบคุม ติดตามประเมินผล การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น ตลอดจนการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆเป็นข้อมูลป้อนกลับ(Feedback) ใ้กับการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนและทันที่เพื่อนำไปใช้เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์แล้วหาทางป้องกัน แก้ไขปัญหาที่ได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการควบคุมกลยุทธ์

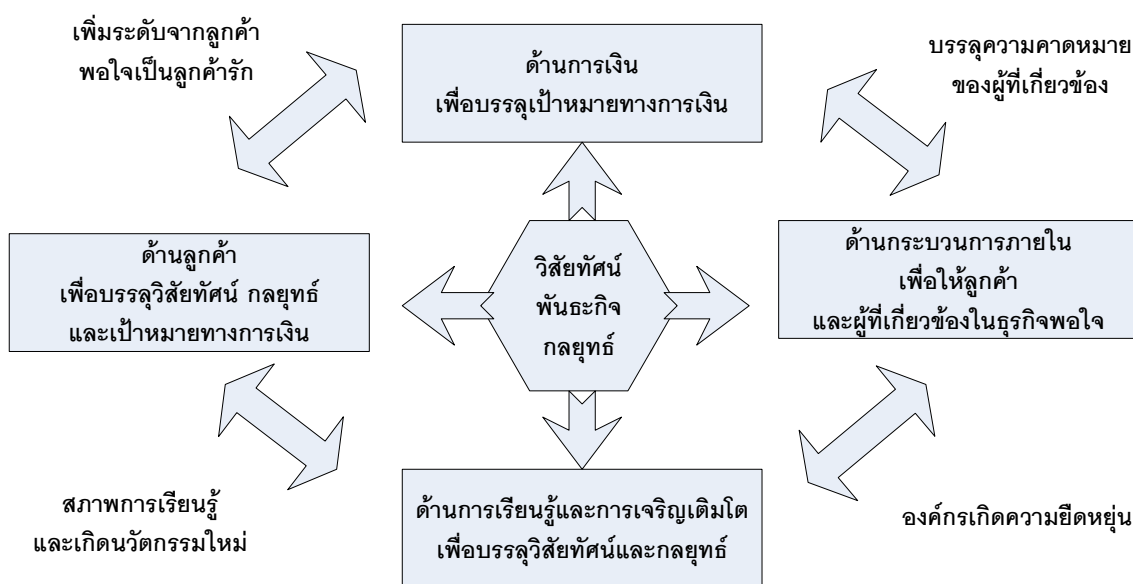
#### 2.1.2 วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

ดัชนีวัดความสำเร็จแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) เป็นระบบกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPI) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญซึ่งใช้ในด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมินผล (Measurement) ที่ช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องกันและมุ่งเน้นความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) การนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กับองค์กรต่าง ๆ ย่อมมีวัตถุประสงค์และสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

ดังนั้นองค์กรบางแห่งจึงเลือกที่จะใช้ BSC เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผล แต่องค์กรบางแห่งจะใช้เครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งไม่ได้มีกฎที่ตายตัวว่า BSC สามารถนำไปใช้ได้เพียงอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น

ทฤษฎี Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือการจัดการ ที่ถูกคิดขึ้นมาโดย Robert Kaplan and David Norton ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 ระยะเวลาเริ่มนั้น BSC จะใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเป็นหลักโดยให้มีการประเมินในหลายๆ มิติหรือมุมมองมากขึ้นแทนที่จะวัดแค่การเงิน แต่ต้องวัดลูกค้า ด้านกระบวนการภายในสภาพแวดล้อมภายนอกมาเมื่อแนวคิดเกี่ยวกับ BSC ได้ถูกนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ มากขึ้นก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาจากที่ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมิน ผลองค์กรเป็นหลักขยายไปสู่การใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอด กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ไปสู่การจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายที่องค์กรจะต้องบรรลุสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการและการจัดทำงบประมาณพร้อมทั้งใช้เป็นเครื่องมือให้กับผู้บริหารจะเรียนรู้ว่ากลยุทธ์และสิ่งที่ องค์กรทำนั้นถูกต้องหรือไม่ โดยมักจะทำอยู่ในรูปของ Key Performance Indicators หรือ KPI หรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานสำหรับไทยเององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้เริ่มนำ BSC มาใช้กันเป็นจำนวนมากโดยเฉพาะในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมาแต่ส่วนใหญ่แล้ว หลายองค์กรไทยยังคงมอง BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยในเรื่องของการวัดและการประเมินผลมากกว่าการเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล(Balanced Scorecard : BSC)ตามที่ Dr. Robert S. Kaplan และ Dr. David Norton ได้ให้ความหมายไว้ คือเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัด และการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วนตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้าด้านกิจการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร



ภาพที่ 2.3 แผนผังกระบวนการวัดสมรรถนะหลักด้านกลยุทธ์

แนวคิดพื้นฐานของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล(BSC) Kaplan and Norton ได้พัฒนา BSC ขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลขององค์กร ซึ่งแนวคิดพื้นฐานของ BSC มีปัจจัยวัดผลสำเร็จครอบคลุมมุมมอง (Perspectives) ๔ มิติ ได้แก่

1. มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการพิจารณาถึงผลของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรที่จะแสดงออกมาในรูปของผลประกอบการขององค์กร ซึ่งมุมมองนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผลกำไร เนื่องจากจะเป็นตัวบอกว่า กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาและนำไปใช้ในองค์กรนั้น ก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ โดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ คือ

- การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth)
- การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือ การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity)
- ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ (Asset Utilization)

2. มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการพิจารณาแบ่งกลุ่มลูกค้าและตลาด โดยองค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าใครคือลูกค้าหลัก และอะไรคือคุณค่าที่จะนำเสนอให้ลูกค้าหลัก เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ มุมมองนี้จะเป็นการมุ่งประเด็นครอบคลุมไปถึงความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร โดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ คือ

- ส่วนแบ่งตลาด (Market Share)

- การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention)
- การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)
- ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
- กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability)

3. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการพิจารณากระบวนการภายในที่เป็นกระบวนการหลักที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ภายใต้มุมมองนี้จะมุ่งเน้นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน โดยกระบวนการที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ ประกอบด้วย

- นวัตกรรม (Innovation)
- กระบวนการ (Operations)
- การบริการหลังการขาย (Post sale Service)

4. มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นการพิจารณาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต้องสร้างขึ้น เพื่อให้เกิดการเติบโตและการปรับปรุงองค์กรในอนาคต ภายใต้มุมมองนี้ องค์กรต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน องค์กรต้องมีการเรียนรู้ พัฒนา และเตรียมตัวอย่างไรบ้างโดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ คือ

- บุคลากรภายในองค์กร (People)
- ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information System)
- ระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กร (Organization Procedures)

โดยภายใต้มุมมองแต่ละ มิติประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ ซึ่งในความหมายของคำว่าวัตถุประสงค์ ตามแนวคิดของ BSC นั้น คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ การประเมินผลในแต่ละด้านจะมี "วัตถุประสงค์" ที่แตกต่างกัน

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ แต่ละด้านซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กร บรรลุวัตถุประสงค์ ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัด แต่ละด้าน

4. แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะต้องทำเพื่อ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นเพียงแผนงานโครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ในทางปฏิบัติจะเพิ่มช่องข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัว มุมมองทั้ง 4 มิติ ตามที่กล่าวถูกกำหนดขึ้นมาโดยอาศัยปรัชญาในการดำเนินธุรกิจทั่วไป ซึ่งมุมมองทั้ง 4 ยังมีความ สัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and effect) กล่าวคือ การที่องค์กรจะมีกำไรได้ต้องมาจากลูกค้า ซึ่งการจะหาลูกค้าได้ต้องมีการดำเนินงานภายในที่ดีและการจะดำเนินงานภายใน ให้ได้ดีต้องมีพนักงาน ที่มีทักษะความพร้อมในการทำงานนอกเหนือจากมุมมองทั้ง 4 มิติของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) จะมีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลแล้ว วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละมิติ จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร BSC กำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทุกด้านอย่างสมดุล มิใช่เน้นเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง การกำหนดตัวชี้วัดต้องครอบคลุมทุกด้านที่ เกี่ยวข้องกับการเติบโตและความสำเร็จขององค์กรแต่ละด้านที่กำหนดตัวชี้วัด นั้น จะต้องให้เพียงพอต่อการพัฒนาการเจริญเติบโตของด้าน นั้น ๆ ด้วย โดยจำนวนตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้องเท่ากันเสมอไป

BSC มีจุดมุ่งหมายเพื่อการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มิใช่เพียงการกำหนดกลุ่มตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว BSC จะอธิบาย ให้เห็นถึงเส้นทางการนำกลุ่มตัวชี้วัดแต่ละด้านไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้ทั้งวิธีบนลงล่าง (Top-down Approach) และวิธีล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach)

กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ก็คือ การแปลงจุดมุ่งหมายระดับสูงสุด ได้แก่ระดับวิสัยทัศน์ (Vision) ระดับพันธกิจ (Mission) และระดับแผนงาน (Program Goal) ลงสู่ภาคปฏิบัติซึ่งได้แก่ระดับโครงการ (Project Purpose) นั่นเองการกำหนดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) จึงเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ซึ่งจะต้องพิจารณาทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมและจุดมุ่งหมายกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ แล้วนำไปประกอบการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ในมิติด้านต่าง ๆ ตลอดจน การกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ภายใต้ มิติ ด้านต่าง ๆ ของ BSC เพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ขององค์กร

ทฤษฎีดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) จะเห็นว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลและใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งโดยหลักการพื้นฐานของ Balanced Scorecard มีปัจจัยวัดความสำเร็จ ครอบคลุม มุมมอง (Perspective ) 4 มุมมองได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ

ภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาซึ่งในแต่ละมุมมองจะต้องมีความสัมพันธ์ต่อกัน ในเชิงเหตุและผล (Cause and effect) ในการนำ Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน จะต้องพิจารณากำหนดมุมมองของหน่วยงานให้เหมาะสมกับพันธกิจ ของ หน่วย และครอบคลุมด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน ซึ่งอาจ มากกว่า 4 มุมมองก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ลักษณะ งานของหน่วย ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ตัวชี้วัด เป้าหมายแผนงานโครงการหรือ กิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การ

### 2.1.3 ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)

ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators) หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินผลว่าผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร (พสุ เตชะรินทร์, 2544) ซึ่งยังเป็นการวัดผลการดำเนินงานด้วยการประเมินสมรรถนะเชิงปริมาณเทียบกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือ CSF (Sicclair and Zairi, 1995) และ Canadian Council on Health Services Accreditation (CCHSA, 1996) ได้ให้ความหมายดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก ว่าเป็นเครื่องมือในการวัดที่จะใช้เข้าไปสู่การตรวจสอบติดตาม ประเมิน และพัฒนาคุณภาพในการดูแลรักษาผู้ป่วย การบริการสนับสนุนและภาระหน้าที่ขององค์กรที่มีต่อผู้รับบริการ หรือหมายถึงเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร (Kaplan and Norton, 1996) ทำให้สรุปได้ว่า ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลในการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ทำกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ และเป็นการพัฒนาคุณภาพเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน

#### 2.1.3.1 การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก

ปัจจุบันการวัดผลการดำเนินงานได้รับความนิยมน้อยมากในองค์กรต่างๆ ซึ่งกระบวนการในการควบคุมและประเมินผลจะประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ โดยสรุปดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่ประเมินว่าจะประเมินในจุดใดหรือสิ่งใด ซึ่งกำหนดสิ่งที่ประเมินนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) หรือ Key Result Area

- 1.1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) คือ การกำหนดบริเวณหรือจุดที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน ในกรณีที่ผลลัพธ์ได้รับการตอบสนองอย่างพึงพอใจแล้ว จะมั่นใจได้ว่าสมรรถนะขององค์กรนั้นประสบผลสำเร็จ (Sinclair and Zairi, 1995: 51)

1.2. Key Result Area หมายถึง จุด หรือ บริเวณ หรือสิ่งที่มีความสำคัญ ต่อความสำเร็จขององค์กร การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับ KRA เหล่านี้ (พสุ เตชะรินทร์, 2544)

2. กำหนดดัชนีวัด (Performance Indicators)

3. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับดัชนีวัดแต่ละตัว ซึ่งการ กำหนดมาตรฐานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถทราบได้ว่าการดำเนินงานขององค์กร เป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

4. การประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ดัชนีวัดที่ได้กำหนดขึ้นเป็น แนวทางในการประเมินผลและเก็บข้อมูล การประเมินผลในระดับบุคคลจะทำการเก็บข้อมูลได้จากการสังเกตพฤติกรรมหรือการให้ผู้บังคับบัญชาประเมิน ตามดัชนีวัดที่ได้กำหนดไว้ ในระดับองค์กร การประเมินผลจะเกี่ยวข้องกับทั้งงบประมาณการเงิน ข้อมูลด้านการผลิต ข้อมูลด้านการตลาดและ ข้อมูลทางด้านบุคลากร

5. เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่า ผลการดำเนินการเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งถ้าผลที่ออกมามีความ แตกต่างจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่ผู้บริหารไม่สามารถยอมรับความต่างนั้นได้ จะมีแนวทางใน การดำเนินการ 2 วิธีได้แก่

5.1. การปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น

5.2. แก้ไขมาตรฐานหรือเกณฑ์ ถ้ามาตรฐานนั้นสูงหรือต่ำเกินไป

### 2.1.3.2 คุณลักษณะของดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก

ดัชนีวัดสมรรถนะหลักนั้นถือได้ว่าเป็นเพียงส่วนหนึ่งของระบบวัดสมรรถนะ เท่านั้น ซึ่งระบบวัดสมรรถนะหลักนั้นมีพื้นฐานมาจากระบบบัญชี งบประมาณการเงิน ดังนั้นดัชนีวัดนั้น ส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวข้องกับทางด้านการเงิน เพื่อให้ทราบถึงผลประกอบการว่ากำไรหรือ ขาดทุนจากการดำเนินการเช่น ผลตอบแทนการลงทุน กำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น ซึ่งผลการวัด เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่ใช้ในการวัดผลิตภาพ (Productivity) ซึ่ง Teague and Elion (1973) โดยมี ประเด็นที่สำคัญในการวัดผลิตภาพคือ

- กลยุทธ์ เช่น การเปรียบเทียบระหว่างคู่แข่ง หรือธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกัน
- เทคนิค ได้แก่ การควบคุมการบริหารสมรรถนะขององค์กร



- การวางแผน เช่น การเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์จากการใช้ปัจจัยป้อนเข้าที่มีความแตกต่างกัน
  - การบริหารภายใน เช่น การรวบรวมเงื่อนไขในการค้าขายแต่ทว่าการใช้การวัดสมรรถนะแบบเดิมนั้นมีข้อจำกัดซึ่งไม่เพียงพอต่อการแข่งขันในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากตัววัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ โดย Kaplan และ Norton(1996) ได้สรุปไว้ดังนี้
    - ปัจจัยในปัจจุบันมักเป็นทรัพยากรหรือความสามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น ความรู้ชื่อเสียง ความพึงพอใจของพนักงาน หรือแม้แต่ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งไม่สามารถใช้ปัจจัยด้านการเงินมาใช้วัดได้
    - สามารถวัดได้เพียงแต่ปัจจัยภายในองค์กร ไม่สามารถวัดภายนอกองค์กรได้
    - ทำให้เกิดการมุ่งเน้นระยะสั้นมากกว่าระยะยาว
    - บอกให้ทราบเพียงอดีตเท่านั้นถึงแม้ดัชนีวัดด้านการเงินจะข้อจำกัดอยู่หลายประการ แต่ไม่ได้หมายความว่าดัชนีวัดการเงินจะไม่มีค่าสำคัญต่อไปอีกเลย ดัชนีวัดที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงินนั้นก็ยังมีข้อจำกัดเช่นกันได้แก่
      - ต้องใช้ต้นทุนและระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลพอสมควร
      - สามารถวัดได้หลายรูปแบบทำให้ขาดมาตรฐานที่ชัดเจนในการเปรียบเทียบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปรียบเทียบระหว่างองค์กร
      - ดัชนีวัดบางตัวจะความความน่าเชื่อถือทางสถิติ
      - ผู้บริหารเองอาจหลงไปกับดัชนีวัดที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน ทำให้เกิดสภาวะที่มีดัชนีวัดมากเกินไป จนก่อให้เกิดความสับสนสำหรับดัชนีวัดในยุคปัจจุบันจะเน้นการวัดภายในได้ระยะเวลาเป็นส่วนใหญ่ โดยการวัดนั้นจะนิยมวัดเป็นแบบวงจรของเวลา (Cycle Time) เนื่องจากว่าสามารถควบคุมและปรับปรุงถึงการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้นได้โดยการนำผลการปฏิบัติจากดัชนีวัดในช่วงเวลาก่อนและหลังมาทำการเปรียบเทียบกัน ซึ่งการวัดโดยอาศัยช่วงเวลานั้นควรจะดำเนินการวัดใน 4 บริเวณ (Ghalayini and Noble, 1996:69) ดังนี้
        - การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
        - การตัดสินใจ
        - กระบวนการผลิต
        - การบริการลูกค้า

### 2.1.3.3 แนวทางของการทำดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

จากการจัดทำดัชนีวัดของ พสุ เดชะรินทร์ (2544) ซึ่งมีขั้นตอนการทำดังนี้

1. การกำหนดตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์ในการจัดทำดัชนีชี้วัดจะเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละ มุมมอง โดยผู้จัดทำจะต้องพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ อะไรคือดัชนีชี้วัดที่จะทำให้ทราบว่าได้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ตัวอย่าง เช่น ถ้าภายใต้มุมมองกระบวนการภายใน ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในเรื่องกระบวนการผลิตที่มีผลผลิตที่มีคุณภาพ ดัชนีชี้วัดที่จะตอบได้ว่ากระบวนการผลิตขององค์กรมีคุณภาพหรือไม่ จะดูจากจำนวนของเสียที่เสียที่เกิดขึ้นเนื่องจากกระบวนการผลิต เป็นต้น

2. การทดสอบคุณภาพของดัชนีชี้วัดเกณฑ์ที่ใช้ในการทดสอบคุณภาพของดัชนีชี้วัด ประกอบด้วย

- 1) ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability )
- 2) ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy )
- 3) ความทันสมัยของข้อมูล ( Timeliness of Data )
- 4) ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล ( Cost of Data Collection )
- 5) ความชัดเจนของดัชนีชี้วัด ( Clarity of KPI )
- 6) ตัวชี้วัดนั้นสามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ ( Validity of KPI ) หรือ แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการจะวัดจริงหรือไม่
- 7) ดัชนีชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรอื่น หรือ กับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ ( Comparability of KPI )
- 8) ดัชนีชี้วัดชี้วัด นั้นมีความสัมพันธ์ กับตัวชี้วัดอื่นในเชิงเหตุผลหรือไม่ ( Relationships with other KPIs )

## 2.1.4 การวัดสมรรถนะการดำเนินงาน (Performance Measurement)

### 2.1.4.1 การประเมินองค์กร

การประเมินองค์กร เป็นกระบวนการในการพิจารณาถึงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรว่าสำเร็จหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ทางองค์กรได้ตั้งไว้หรือไม่ โดยการประเมินองค์กรนั้นไม่ได้เป็นแนวคิดใหม่ แต่ถือเป็นหน้าที่หนึ่งทางการจัดการของฝ่ายบริหารที่สำคัญ ซึ่งหน้าที่ทางการจัดการนั้น ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การนำ (Leading) และการประเมินและควบคุม (Controlling)

### 2.1.4.2 ขั้นตอนการประเมินองค์กร

กระบวนการของการประเมินองค์กรเป็นกระบวนการที่ง่ายและตรงไปตรงมาโดยสามารถสรุปขั้นตอนที่สำคัญได้ดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2544)

1. การกำหนดสิ่งที่จะวัดหรือประเมินว่าจะประเมินสิ่งใด ซึ่งการกำหนดสิ่งที่ต้องการประเมินนี้ ขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน
2. กำหนดดัชนีวัด (Performance Indicators) หรือ เครื่องมือที่จะใช้วัดในสิ่งที่ต้องการวัด
3. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับดัชนีวัดแต่ละตัว
4. การประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ดัชนีวัดที่ได้กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการประเมินและเก็บข้อมูล ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับบุคคล การเก็บข้อมูลสามารถทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรมหรือการให้ผู้บังคับบัญชาประเมินตามดัชนีวัดที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับองค์กรแล้ว ระบบข้อมูลขององค์กรถือเป็นหัวใจที่สำคัญสำหรับการประเมินองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินองค์กรนั้นข้อมูลต่าง ๆ ที่จะใช้ในการประเมินจะต้องมาจากแหล่งต่าง ๆ หลายแหล่งทั้งจากงบการเงินต่าง ๆ ข้อมูลด้านการผลิต ข้อมูลด้านการตลาด หรือข้อมูลด้านบุคลากร ซึ่งในปัจจุบันองค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กได้ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการประเมิน
5. เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ซึ่งถ้าผลที่ออกมามีความแตกต่างจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่ผู้บริหารไม่สามารถยอมรับความแตกต่างนั้นได้ ก็มีแนวทางในการดำเนินการ 2 วิธีได้แก่
  - ก. ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น
  - ข. แก้ไขมาตรฐาน ถ้ามาตรฐานนั้นสูงหรือต่ำเกินไป

### 2.1.4.3 ประโยชน์ของการประเมินองค์กร

ประโยชน์ที่ทางองค์กรจะได้รับจากการมีระบบประเมินองค์กรที่ดีนั้น สรุปได้ดังนี้

- ทำให้ผู้บริหารมีความชัดเจนในการกำหนดแผนกลยุทธ์ สามารถตัดสินใจดำเนินการในสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรได้ ทั้งนี้เนื่องจากระบบการประเมินองค์กรที่ดี จะช่วยให้มีความชัดเจนในการเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที้องค์กรจะต้องทำ

- ช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่องของกลยุทธ์ขององค์กรเพราะระบบการประเมินองค์กรเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กรให้พนักงานทุกฝ่ายระดับได้รับรู้
- ช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมในทุกด้านที่เกี่ยวข้องต่อองค์กร แทนที่จะให้ความสำคัญในด้านใดด้านหนึ่ง
- ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์และมองเห็นโอกาสหรือปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้
- ก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างรวดเร็ว เนื่องจากพนักงานให้ความสนใจและความสำคัญต่องานนั้น ๆ ในปัจจุบันนี้ มีการพัฒนาเครื่องมือและเทคนิคทางการจัดการต่าง ๆ มากมาย เพื่อนำมาใช้ในการประเมินองค์กร อาทิเช่น การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) การเทียบเคียง (Benchmarking) การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators) เป็นต้น ซึ่งการใช้เทคนิคหรือเครื่องมือสมัยใหม่เหล่านี้ ช่วยให้การประเมินองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

กันยา อัครอารีย์ (2545) พัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักของฝ่ายโรงงานในโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก โดยให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานและครอบคลุมมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามวิธีการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) พร้อมทั้งปรับปรุงระบบเอกสารเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลและติดตามผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักทั้งในระดับฝ่ายและระดับแผนก จะพัฒนาภายใต้มุมมองของการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาโดยผู้บริหารของโรงงานกรณีศึกษาจากผลการประเมิน สรุปได้ว่า ดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมกับฝ่ายโรงงานมากกว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักเดิม โดยมีคะแนนความเหมาะสมเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจาก 19.5 คะแนน เป็น 43.5 คะแนน (ในคะแนนเต็ม 50 คะแนน) และมีระดับคะแนนที่สูงกว่าในทุกเกณฑ์การประเมิน ซึ่งทางโรงงานกรณีศึกษาสามารถนำดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้นมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้งในด้านการลดต้นทุนการผลิต การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ การปรับปรุงคุณภาพสินค้า รวมถึงการพัฒนาบุคลากร

ดร. พสุ เดชะรินทร์ (2544) ได้ศึกษาแนวทางการกำหนดดัชนีชี้วัดโดยอาศัยทฤษฎีทางด้าน Balanced Scorecard มาเป็นแนวทางหนึ่งซึ่งช่วยในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (KPI) โดยเนื้อหาหลักของหนังสือเล่มนี้จะสรุปออกเป็น 5 เรื่องคือ 1. ความหมายของ Balanced Scorecard (BSC) และ Key Performance Indicators (KPI) 2. แนวคิดพื้นฐานของการประเมินผลองค์กรและข้อจำกัดของตัวชี้วัดด้านการเงิน 3. กล่าวถึงแนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard และรายละเอียดในแต่ละมุมมองของ Balanced Scorecard 4. การจัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของ Balanced Scorecard 5. การนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ในทางปฏิบัติ และ 6. ตัวอย่างการพัฒนา Balanced Scorecard

เบญจมาศ จินตะเกษกรม (2546) การพัฒนาดัชนีวัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ สำหรับสถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทางอุตสาหกรรม และนำดัชนีวัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพที่พัฒนาเป็นพื้นฐานในการประเมินผลพนักงานเพื่อปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องเริ่มจากผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายพร้อมทั้งผู้เกี่ยวข้อง ร่วมกันระดมสมองในการคิดแผนที่กลยุทธ์ จากปัจจัยสู่ความสำเร็จและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์พร้อมกำหนดดัชนีชี้วัดในแต่ละมุมมองตามหลักการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard หลังจากนั้นให้ทำการคัดเลือกดัชนีชี้วัดด้วยเกณฑ์ต่างๆ ที่กำหนดขึ้นว่าดัชนีชี้วัดใดเหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานที่จะเลือกมาดำเนินการก่อน สำหรับแต่ละฝ่าย ( Department ) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของสถาบัน ( Corporate ) ซึ่งต้องมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองและผู้รับผิดชอบให้สัมพันธ์กับดัชนีชี้วัด ( KPIs ) ที่คัดเลือก เพื่อแสดงความเชื่อมโยงว่าพนักงานทุกคนทุกตำแหน่ง ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองในแนวทางที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของสถาบันสรุปประมวลผลการประเมินความเหมาะสมและข้อเสนอแนะของการพัฒนาดัชนีชี้วัดเพื่อนำไปใช้เป็นตัวแบบในการประเมินผลพนักงาน

สมอนงค์ กันทรวิชัยวัฒน์ (2545) ทำการออกแบบวิธีการวัดสมรรถนะระบบจัดการผลิต โดยศึกษาบทความและแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการทางผลิต กระบวนการ และขั้นตอนของโรงงานอุตสาหกรรมทั่วไป โดยสรุปเป็นโครงสร้างกิจกรรมของระบบการจัดการทางผลิตเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยอาศัยเทคนิคของเดลฟายและกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์และวิธีเทียบเป็นคู่ๆ จากการศึกษาทำให้ได้ผลลัพธ์ 1. โครงสร้างกิจกรรมในระบบผลิตแบ่งออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ๆ คือ การจัดการเกี่ยวกับองค์การผลิต การจัดการทรัพยากรการผลิต และการจัดการดำเนินการผลิต 2. ตัวชี้วัดสมรรถนะระบบจัดการผลิตซึ่งแบ่งเป็นตัวชี้วัดสำหรับผู้บริหารใน 3 ระดับ คือ ตัวชี้วัดสำหรับผู้บริหารระดับสูง 19 ตัว ตัวชี้วัดสำหรับผู้บริหารระดับกลาง และตัวชี้วัดสำหรับผู้บริหารระดับย่อย

อิทธินาถ จุฬารพรหมเดช (2548) ทำการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะที่ได้อ้างอิงจากข้อกำหนด ISO 9001:2000 ตั้งแต่ข้อ 4 ถึง 8 จากนั้นมาทำการคัดเลือกดัชนีวัดต่างๆ จากดัชนีทั้งหมด 69 ข้อให้เหลือเพียง 26 ข้อ โดยผ่านกระบวนการกลั่นกรองของ BSC และผลประเมินการชี้วัดจากคณะกรรมการในที่ประชุม จนเหลือ 11 ข้อและได้ทำการคัดเลือกตัวชี้วัดที่มากที่สุด คือ อัตราส่วนการใช้ได้ของเครื่องจักร จากนั้นมาทำการปรับปรุงระบบและกระบวนการในหน่วยงานซ่อมบำรุงโดยใช้ KPI ทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

อาทิตย์ เพชรพนาภรณ์ (2548) ทำการปรับปรุงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของหน่วยงานสายการผลิตรถยนต์ โดยใช้วิธีการแบบดุลยภาพ (BSC) เนื่องจากดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักการของหน่วยงานขาดการปรับปรุงให้เหมาะสมตามกาลเวลา ขาดความหลากหลายขั้นตอนการศึกษาวิจัยการปรับปรุงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการ ประเมินแบบดุลยภาพ ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน 1) เริ่มจากขั้นตอนการเตรียมงาน จัดทำและชี้แจงโครงการ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (critical Success Factor) ขององค์กร 3) การจัดสร้างตัวชี้วัดพร้อมนิยามโดยสมาชิกของแต่ละหน่วยงาน 4) ทำการประเมินความเหมาะสมจาก OS Matrix และคิดสรรตัวชี้วัดสมรรถนะโดยอาศัยหลักการของ criteria Testing Matrix 5) การจัดสร้างตารางสรุปตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน (Key Performance Indicator) โดยดูจากตัวชี้วัดที่มีคะแนนสูงสุดใน 3 อันดับแรกของแต่ละมุมมองในแต่ละหน่วยงาน ภายหลังจากการดำเนินงานปรับปรุงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมิน แบบดุลยภาพ จะทำให้ได้มาซึ่งตัวชี้วัดใหม่ ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันขององค์กรมากขึ้น โดยตัวชี้วัดใหม่มีความสมบูรณ์ทั้ง 4 มุมมองตามหลักการของ Balance Scorecard

## 2.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพ

วิโรจน์ ตันติวรรณ (2544) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบสำหรับวัดผลการดำเนินงานด้วยดัชนีชี้วัดหลัก (KPI) ในด้านต่างๆของภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อวัดผลและติดตามการดำเนินงานต่างๆของทางภาควิชา สำหรับใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารงานและกำหนดทิศทางของภาควิชาต่อไป การวิจัยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการ เป็น 6 ขั้นตอนหลัก คือ 1. การศึกษาและรวบรวมข้อมูลดัชนีชี้วัดและเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง 2. การออกแบบโครงสร้างระบบการวัดผลการดำเนินงานด้วยดัชนีชี้วัดหลัก 3. การกำหนดโดเมนสำหรับสะท้อนสมรรถนะการดำเนินงาน 4. การกำหนดดัชนีชี้วัดสำหรับวัดผลการดำเนินงาน 5. การออกแบบโครงสร้างข้อมูล 6. การออกแบบโปรแกรมการวัดสมรรถนะ

การดำเนินงานโดยผลลัพธ์ที่ได้จากงานวิจัยนี้ประกอบไปด้วย รายงานโดเมนสำหรับสะท้อนสมรรถนะการดำเนินงานของภาควิชาจำนวน 4 โดเมน ดัชนีชี้วัดหลัก (KPI) สำหรับวัดผลการดำเนินงานโดยรวมจำนวน 19 รายการ ดัชนีชี้วัด (PI) สำหรับวัดผลการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ จำนวน 68 รายการและรายงานสรุปผลดัชนีชี้วัด

นิชดา สารถวัลย์แพศย์ (2549) ได้ทำการวิจัยสร้างระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขทดลองใช้และปรับปรุงระบบการบริหารให้มีความสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารวิทยาลัย ซึ่งในการพัฒนาระบบการบริหารโดยมีวัตถุประสงค์คือ 1. พัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข 2. พัฒนาระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และ 3. ทดลองใช้ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

สาลินี คันธวะ (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลในการเรียนกวดวิชา ของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเรียนกวดวิชา ของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง และ 2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลในการเรียนกวดวิชา ของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมในการเรียนกวดวิชา ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกเรียนกวดวิชา ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน

วาปี มโนภินิเวศ (2551) ได้ศึกษาและพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักให้มีความเหมาะสมในทางปฏิบัติ และสะท้อนถึงการดำเนินงานที่แท้จริง สำหรับใช้ในการกำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันวิจัยพลังงาน จุฬาลงกรณ์ จากการสำรวจข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องกับ KPIs ของสถาบันวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งสามารถรวบรวมได้ทั้งหมด 123 ตัว จัดกลุ่มโดยแบ่งออกเป็น 4 มุมมองหลัก จากนั้นจึงทำการตรวจสอบความเหมาะสมของการจัดกลุ่มและ KPIs ด้วยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำ KPIs ที่มีคะแนนรวมผ่านเกณฑ์ทั้งหมด 54 ตัว มาพัฒนาเป็นแบบจำลองระบบการประเมินผลการดำเนินงานสำหรับสถาบันวิจัยทั่วไป การตรวจสอบความถูกต้องเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของแบบจำลองทำโดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ด้วยโปรแกรม

สำเร็จรูป AMOS พบว่าโมเดลที่ได้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ KPIs ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มากกว่า 0.3 มีจำนวนทั้งหมด 39 ตัว แบบจำลองการประเมินผลการดำเนินงานและ KPIs ที่พัฒนาขึ้นมานี้ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้กับสถาบันวิจัยพลังงานกرنิจศึกษา และพบว่า KPIs ที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการองค์กรมากที่สุดมีทั้งสิ้น 13 ตัว ภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจปัจจุบันขององค์กร

### 2.3 สรุป

ในบทนี้จะเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับดัชนีตัวชี้วัดหลัก รวมถึงบทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน จากการศึกษาในรายละเอียดต่างๆ พบว่าดัชนีตัวชี้วัดหลักนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพดีขึ้นเพราะสามารถทำให้องค์กรมีการประเมินและติดตามงานได้อย่างต่อเนื่อง และยังสามารถปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ในองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้อย่างทันท่วงที ทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่งขึ้น



### บทที่ 3

## ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร

เนื้อหาในบทนี้จะกล่าวถึงข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษาที่เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก รวมถึงการกล่าวถึงขั้นตอนโดยรวมของการดำเนินงานวิจัย เพื่อแสดงถึงแนวทางในการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักของกรณีศึกษา

#### 3.1 รายละเอียดขององค์กร (โรงเรียนกวตวิชา คุณครูภูมิเทพ)

โรงเรียนกวตวิชาคุณครูภูมิเทพ ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2540 เปิดสอนมายาวนานกว่า 20 ปี โดยช่วงแรกรู้จักกันในนาม ที่มิชชันนารีพระตะบอง จนทุกวันนี้มีนักเรียนที่มาเรียน เพราะได้รับการแนะนำมาแบบปากต่อปาก โดยเป็นสถาบันที่สอนเสริมเพิ่มเติมจากที่โรงเรียน ซึ่งจะสอนตั้งแต่ระดับประถมศึกษาจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยทางสถาบันจะแบ่งการสอนออกเป็นสองแบบคือ เน้นการสอบที่โรงเรียนกับเน้นการสอบเข้าและการสอบแข่งขัน โดยภาพของโรงเรียนกวตวิชา มีดังนี้



ภาพที่ 3.1 โรงเรียนกวตวิชาคุณครูภูมิเทพ พญาไท (ด้านหน้า)

ในภาพที่ 3.1 นี้เป็นภาพด้านหน้าของโรงเรียนกวตวิชาคุณครูภูมิเทพ พญาไท ที่ตั้งอยู่บนริมถนนพญาไท ติดกับทางลงรถไฟฟ้าสถานีพญาไท



ภาพที่ 3.2 โรงเรียนกวดวิชาครุภูมิเทพ พญาไท (ด้านใน)

ในภาพที่ 3.2 นี้เป็นภาพด้านในของโรงเรียนกวดวิชาครุภูมิเทพ พญาไท ที่มีป้ายชื่อของโรงเรียนเขียนอยู่ในที่นี้ชื่อว่า PRATABONG ACADEMY ซึ่งเป็นอีกชื่อที่เรียกกัน



ภาพที่ 3.3 โรงเรียนกวดวิชาครุภูมิเทพ พญาไท (บรรยากาศภายใน)

ในภาพที่ 3.3 นี้เป็นภาพภายในโรงเรียนกวดวิชาครูภูมิเทพ พญาไท ที่เป็นร้านอาหารเป็นมุมไว้สำหรับพักผ่อน บริการ อาหารและเครื่องดื่มสำหรับนักเรียน ผู้ปกครองและ บุคลากร



ภาพที่ 3.4 โรงเรียนกวดวิชาครูภูมิเทพ พญาไท (บรรยากาศการเรียนการสอน)

ในภาพที่ 3.4 นี้เป็นภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนกวดวิชาครูภูมิเทพ พญาไท ของนักเรียนในแต่ละระดับชั้น

โรงเรียนกวดวิชาคุณครูภูมิเทพนั้นยึดมั่นด้านการให้คุณภาพการศึกษาที่ดีที่สุดให้กับนักเรียนทุกคน โดยจะมีวิชาที่สอนประกอบไปด้วย

- 1 ระดับประถมศึกษาตอนปลาย (ป.4 - ป.6) จะมีวิชา
  - 1.1 คณิตศาสตร์
  - 1.2 วิทยาศาสตร์
  - 1.3 ภาษาอังกฤษ
2. ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1 - ม.3) จะมีวิชา
  - 2.1 คณิตศาสตร์
  - 2.2 วิทยาศาสตร์
  - 2.3 ภาษาอังกฤษ
3. ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.4 - ม.5)
  - 3.1 คณิตศาสตร์
  - 3.2 ฟิสิกส์

3.3 เคมี

3.4 ภาษาอังกฤษ

4. Entrance (ม.6) จะเรียนเตรียมสอบเอ็นทรานซ์

4.1 คณิตศาสตร์

4.2 ฟิสิกส์

4.3 เคมี

4.4 วิทยาศาสตร์พื้นฐาน

4.5 สังคม O-net

4.6 สังคม A-net

4.7 ไทย O-net

4.8 ไทย A-net

### 3.1.1 นโยบายและทิศทางการพัฒนา

ภายใต้การทำงานมา 14 ปีของสถาบันกวดวิชาคุณครูภูมิเทพได้มีนโยบายและทิศทางการทำงานเพื่อการศึกษา ดังนี้

1. ผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ มุ่งเน้นสู่การสร้างสรรค้ความรู้ใหม่ๆ
2. สนับสนุนการแข่งขัน เพื่อการเสริมสร้างพัฒนาการของเด็ก
3. เสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ ด้วยตนเอง
4. ยกย่องความน่าเชื่อถือ ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

### 3.1.2 ภารกิจขององค์กร

องค์กรกวดวิชา มีวัตถุประสงค์หลักในการสนับสนุนด้านการเพิ่มเติมความรู้ในการศึกษา ให้แก่นักเรียนเพื่อให้มีความพร้อมในการเรียนและสอบเข้าในสถานศึกษาที่ต้องการและพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จ

1. ผลิตนักเรียนที่มีความสามารถ
2. ส่งเสริมการสอบแข่งขันต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3. บริการข้อมูลด้านสื่อการเรียนการสอนให้แก่ นักเรียนและบุคคลทั่วไป
4. ส่งเสริมให้การเรียนการสอนมีความสอดคล้องกับการเรียนการสอนของกระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น

### 3.1.3 โครงสร้างองค์กร

สถาบันกวดวิชามีการจัดโครงสร้างองค์กรดังภาพที่ 3.5 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**ผู้บริหาร** มีหน้าที่บริหารงานตามนโยบายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดที่ทำให้สถาบันกวดวิชามีความก้าวหน้าและชื่อเสียงมากยิ่งขึ้น

**รองผู้บริหารฝ่ายสนับสนุน** มีหน้าที่บริหารงานตามที่ผู้บริหารสถาบันมอบหมายโดยมุ่งเน้นในด้านการสนับสนุน ดูแลในส่วนของการเงิน ฝ่ายบุคคล ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่ายวางแผนและพัฒนา

**รองผู้บริหารฝ่ายการสอน** มีหน้าที่บริหารงานตามที่ผู้บริหารสถาบันมอบหมายโดยมุ่งเน้นในด้านการสอน ควบคุมดูแลในส่วนของผู้สอน

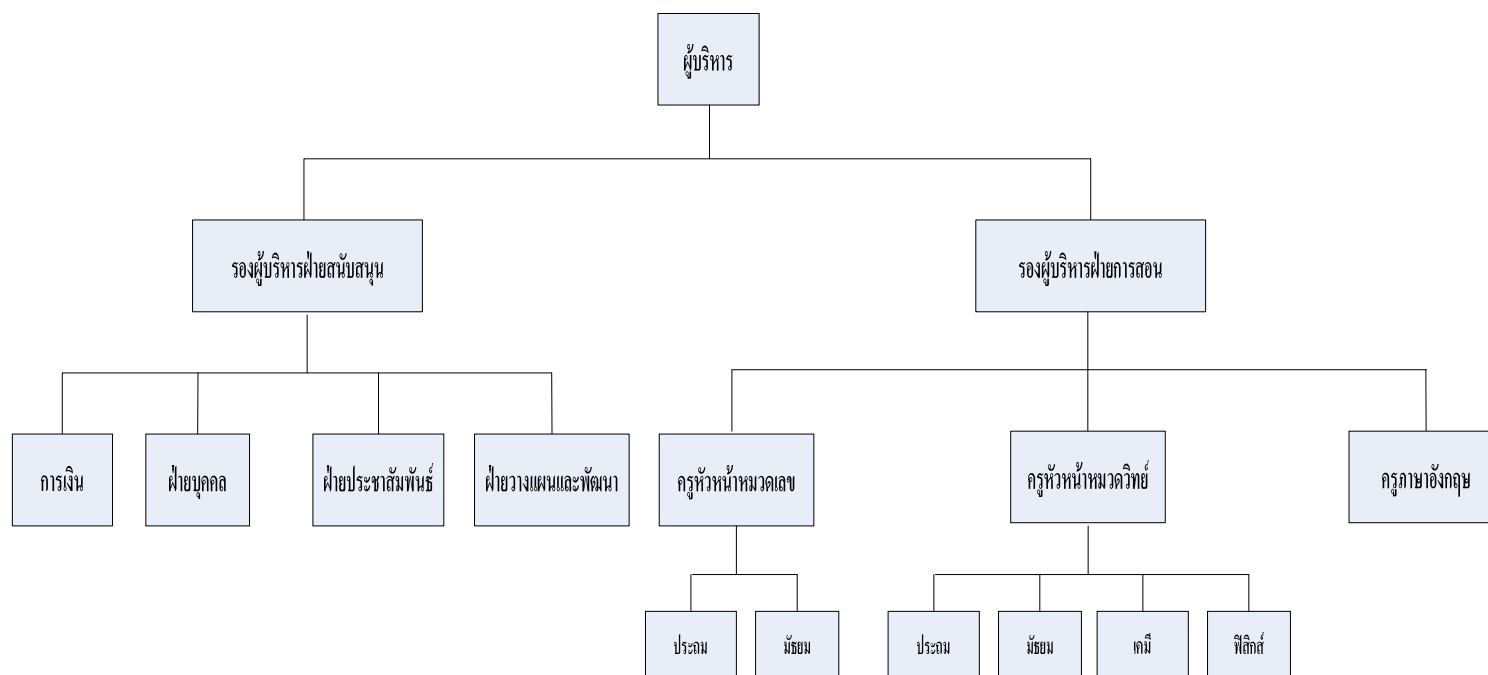
**ฝ่ายการเงิน** มีหน้าที่จัดการงบประมาณที่ใช้ในแต่ละปี รวมไปถึงงบประมาณที่ใช้ในการสนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษา

**ฝ่ายบุคคล** มีหน้าที่รับสมัครบุคลากรในสถาบันกวดวิชา ตลอดจนดูแลบุคลากรทุกคนที่อยู่ในสถาบัน

**ฝ่ายประชาสัมพันธ์** มีหน้าที่ในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันแก่บุคคลภายนอกเพื่อประโยชน์ต่อสถาบัน และทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลของนักเรียน

**ฝ่ายวางแผนและพัฒนา** มีหน้าที่จัดทำตารางการเรียนการสอนแต่ละวิชาให้สอดคล้องกับการเรียนการสอนในกระทรวงศึกษา พร้อมทั้งจัดวันเวลาในการเรียนการสอนรวมถึงการเตรียมสื่อและอุปกรณ์ในการเรียนการสอน





ภาพที่ 3.5 แผนผังโครงสร้างขององค์กร

ตารางที่ 3.1 แสดงรายละเอียดของบุคลากรในแผนผังโครงสร้างองค์กร

บุคลากร	จำนวน
ผู้บริหาร	1
รองผู้บริหารฝ่ายสนับสนุน	1
รองบริหารฝ่ายบริหารการสอน	1
การเงิน	1
ฝ่ายบุคคล	2
ประชาสัมพันธ์	1
ฝ่ายวางแผนและพัฒนา	2
ครูประจำ	5
ครูพิเศษ	4
<b>รวม</b>	<b>18</b>

จากตารางที่ 3.1 จะแสดงรายละเอียดของจำนวนบุคลากรทั้งหมดที่มีอยู่ภายในองค์กร โดยจะแบ่งตามแผนผังโครงสร้างขององค์กร จะเห็นได้ว่าภายในองค์กรนี้มีคนอยู่จำนวนไม่มากแต่ก็ไม่น้อยจนเกินไป ทำให้องค์กรมีการจัดการบริหารที่ดี สามารถบริหารงานได้อย่างทั่วถึง

### 3.3 สรุป

เนื้อหาในบทที่ 3 นี้จะเป็นรายละเอียดขององค์กรที่ได้นำเอามาเป็นกรณีศึกษาซึ่งจะบอกถึงลักษณะขององค์กร นโยบาย ภารกิจ และโครงสร้างภายในองค์กร ทำให้สามารถรู้ถึงภาพรวมทั้งหมดขององค์กรได้ทั้งหมด

## บทที่ 4

### ขั้นตอนการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะ

เนื้อหาในบทนี้จะกล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะ ซึ่งจะมีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและมุมมองของแต่ละปัจจัยต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งตัวชี้วัดที่ต้องการขององค์กร และขั้นตอนการประเมินปัจจัยสู่ความสำเร็จ การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะ และการกำหนดค่าน้ำหนักของตัวชี้วัด ขั้นตอนการเปรียบเทียบตัวชี้วัดที่ได้กับตัวชี้วัดของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ขั้นตอนการประเมินตัวชี้วัดของข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี ขั้นตอนการประเมินดัชนีชี้วัดตามแนวทางปฏิบัติที่ได้วางไว้ ขั้นตอนการเปรียบเทียบและสรุปผลการประเมิน ขั้นตอนการทำผลการสำรวจความต้องการของบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองในองค์กรดังต่อไปนี้

งานวิจัยนี้จะจัดทำขั้นตอนตามรูปแบบของ Hierarchical Model ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งในการหาตัวชี้วัดสมรรถนะ โดยอธิบายด้วยรูปสามเหลี่ยม ซึ่งมีรูปแบบดังนี้



ภาพที่ 4.1 รูปแบบที่เป็นลำดับขั้นในการหาตัวชี้วัดสมรรถนะ

ในภาพที่ 4.1 จะเป็นการนำเสนอรูปแบบของ Hierarchical Model ซึ่งจะเป็นลำดับขั้นตอนการหาตัวชี้วัดสมรรถนะ ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่ วิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร Action Plan ปัจจัยสู่ความสำเร็จและสุดท้ายคือ ตัวชี้วัดสมรรถนะหรือดัชนีชี้วัดสมรรถนะ เมื่อได้ทั้งหมดตามรูปแบบสามเหลี่ยมแล้ว ก็จะเป็นการย้อนกลับเพื่อ



ตรวจสอบดูว่าตัวชี้วัดสมรรถนะหรือดัชนีชี้วัดสมรรถนะนั้นสามารถตอบสนองพันธกิจขององค์กรได้หรือไม่ ถ้าตอบได้แสดงว่าตัวชี้วัดสมรรถนะหรือดัชนีชี้วัดสมรรถนะที่ได้มานั้นเป็นประโยชน์ต่อองค์กรจริงๆ เมื่อได้ตัวชี้วัดสมรรถนะหรือดัชนีชี้วัดสมรรถนะมาแล้วทางองค์กรจะนำดัชนีชี้วัดมาทำการประเมินย้อนหลัง 3 ปี เพื่อวิเคราะห์แนวทางการความเป็นไปได้ในการหาผลการดำเนินงาน วิธีแนวทางการปฏิบัติ และผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งทำการประเมินปีปัจจุบัน (ปี 2554) เพื่อทำการเปรียบเทียบตัวชี้วัดหลังจากการปรับปรุงกระบวนการการทำงานแล้วกับปีที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น ดังนั้นขั้นตอนจากนี้จะเป็นการทำตามรูปแบบของ Hierarchical Model ตามลำดับต่อไปนี้

#### 4.1 กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

การกำหนดวิสัยทัศน์นี้จะทำการกำหนดวิสัยทัศน์จากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภัยโอกาส ขององค์กรร่วมกับผู้บริหารขององค์กร โดยจะเป็นการระดมความคิดจากผู้ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งสิ้น 4 ท่าน ซึ่งประกอบไปด้วย

- |                                 |                       |
|---------------------------------|-----------------------|
| 1. ผู้บริหาร                    | ประสบการณ์ทำงาน 14 ปี |
| 2. รองผู้บริหารฝ่ายสนับสนุน     | ประสบการณ์ทำงาน 14 ปี |
| 3. รองผู้บริหารฝ่ายบริหารการสอน | ประสบการณ์ทำงาน 14 ปี |
| 4. หัวหน้าฝ่ายวางแผนและพัฒนา    | ประสบการณ์ทำงาน 8 ปี  |

หลักการสำคัญของการวิเคราะห์คือการวิเคราะห์จากการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน ได้แก่ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอกขององค์กร ดังนั้นการวิเคราะห์นี้จะเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเองรู้จักสภาพแวดล้อมอย่างชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ โดยข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

#### 4.2 กำหนดพันธกิจ (Mission)

การกำหนดพันธกิจนั้นเป็นการกำหนดขอบเขตขององค์กรตามความต้องการของผู้บริหารที่ต้องการให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และพันธกิจที่กำหนดนี้ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทางองค์กรจึงได้ทำการทบทวนคำจำกัดความของพันธกิจขององค์กรใหม่อีกครั้งจากของเดิมที่มีอยู่เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น

#### 4.3 การวิเคราะห์มุมมองที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์

การวิเคราะห์มุมมองที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์นั้น ในการกำหนดมุมมองขององค์กรในที่นี่จะอ้างอิงตามหลักการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ของ Kaplan และ Norton (1996) ซึ่งได้ทำการเสนอมุมมองในการประเมินองค์กรไว้ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยมุมมองหลักทั้ง 4 ด้านนี้จะสัมพันธ์กัน เพราะถ้าคนขององค์กรเก่งเรื่อง การคิด เก่งเรื่องการทำงาน มีความเป็นเลิศในการเรียนรู้ มีความคิดที่สร้างสรรค์ ก็จะส่งผลให้มีการพัฒนากระบวนการทำงานในองค์กร ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ทำให้ได้กำไรเพิ่มขึ้น โดยมุมมองแต่ละตัวนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันกับพันธกิจหลักขององค์กร

#### 4.4 การประเมินปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor)

การประเมินปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรจะดำเนินการโดยทำการประชุมระดมสมองร่วมกับผู้บริหารโดยใช้ผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ในการรวบรวมความคิดเห็น ประเด็นต่าง ๆ ของปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมอง โดยปัจจัยสู่ความสำเร็จ คือ ปัจจัยที่สำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ซึ่งจะเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์

#### 4.5 การกำหนดแผนการดำเนินงาน (action plan)

ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ จะทำการรวบรวมความคิดเห็น ระดมสมองของผู้บริหารต่างๆ ขององค์กร โดยจัดประชุมเพื่อวิเคราะห์แผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปัจจัยสู่ความสำเร็จเพื่อทำให้ได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามมุมมองที่กำหนดทั้ง 4 มุมมองในแต่ละข้อเพื่อหาตัวชี้วัดต่อไป

#### 4.6 การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะ (Key Performance Indicators)

ขั้นตอนของการกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะนั้นจะเริ่มจากการวิเคราะห์มุมมองขององค์กรทั้ง 4 มุมมองซึ่งจะเป็นการแบ่งตามวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองเพื่อหาปัจจัยสู่ความสำเร็จ งานวิจัยได้แนะนำกับทางผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะขององค์กรที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น

#### 4.7 การกำหนดค่าน้ำหนักตัวชี้วัด

การกำหนดน้ำหนักของดัชนีชี้วัดแต่ละตัวเป็นการกำหนดค่าน้ำหนักให้แต่ละตัวชี้วัดเพื่อเป็นการกำหนดค่าว่าตัวชี้วัดไหนมีความสำคัญมากที่สุดขององค์กร และเพื่อเป็นการถ่วงน้ำหนักดูประสิทธิภาพขององค์กร ทางองค์กรนั้นได้ทำการกำหนดเกณฑ์การแบ่งน้ำหนักออกเป็น 4 มุมมองตามที่กำหนด คือมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งจะเป็นการกำหนดร่วมกับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งสิ้น 4 ท่าน ซึ่งประกอบไปด้วย

- |                                 |                       |
|---------------------------------|-----------------------|
| 1. ผู้บริหาร                    | ประสบการณ์ทำงาน 14 ปี |
| 2. รองผู้บริหารฝ่ายสนับสนุน     | ประสบการณ์ทำงาน 14 ปี |
| 3. รองผู้บริหารฝ่ายบริหารการสอน | ประสบการณ์ทำงาน 14 ปี |
| 4. หัวหน้าฝ่ายวางแผนและพัฒนา    | ประสบการณ์ทำงาน 8 ปี  |

โดยวัดจากมุมมองที่สอดคล้องกับพันธกิจและนโยบายขององค์กรมากที่สุด โดยจะมีรายละเอียดในการแบ่งค่าน้ำหนักนั้นในบทต่อไป

#### 4.8 การประเมินตัวชี้วัดของข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี(ก่อนการศึกษา)

การประเมินตัวชี้วัด เป็นการประเมินข้อมูลทั้งหมดหลังจากที่ได้กำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะแล้วทำการเก็บข้อมูลย้อนหลังทั้งหมด 3 ปี ตั้งแต่ปี 2551 ถึง 2553 โดยทำการรวบรวมข้อมูลของแต่ละตัวชี้วัด ตามเอกสารที่มีอยู่ภายในองค์กร เมื่อทำการประเมินดัชนีชี้วัดในทั้ง 3 ปีแล้วจึงนำเข้าไปประชุมเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องได้หาจุดที่ควรปรับปรุงและแผนการดำเนินงานที่จะทำในปีต่อไป

#### 4.9 การประเมินตัวชี้วัดในปี 2554 หลังปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติที่ได้วางไว้ (หลังการศึกษา)

ทำการกำหนดเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดเพื่อเป็นเกณฑ์ในการประเมินในแต่ละตัว หลังจากนั้นจึงทำการประเมินดัชนีชี้วัดตามแนวทางปฏิบัติที่ได้วางไว้ เป็นการประเมินดัชนีชี้วัดตามแนวทางปฏิบัติทั้งหมดทุกตัว ภายหลังจากการประเมินตัวชี้วัดทั้งหมดในปี 2554 นั้นทำให้สามารถสรุปข้อแนะนำ แนวทางและข้อเสนอแนะที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในปีต่อไปได้

#### 4.10 การเปรียบเทียบและสรุปผลการประเมิน

การเปรียบเทียบและสรุปผลการประเมิน เป็นการเปรียบเทียบผลตัวชี้วัดที่ได้ทำการประเมินทั้งหมด โดยจะทำการเปรียบเทียบคะแนนแต่ละตัวชี้วัดและค่าน้ำหนักของแต่ละตัว เพื่อดูการเปลี่ยนแปลงหลังจากที่ได้ทำการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานแล้วและสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรที่กำหนดไว้ได้

#### 4.11 การเปรียบเทียบตัวชี้วัดที่ได้กับตัวชี้วัดของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.)

การเปรียบเทียบตัวชี้วัดที่ได้กับตัวชี้วัดของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) เป็นการเปรียบเทียบตัวชี้วัดที่ได้กับตัวชี้วัดของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดตามเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้วัดกับองค์กรกวอดวิชาขนาดใหญ่ต่างๆ ในตัวชี้วัดของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจะแบ่งออกเป็นมาตรฐานการศึกษาประถมวัยและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจะมีมาตรฐานในการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาทั้งหมด 12 ตัว แต่ละมาตรฐานจะมีตัวชี้วัดย่อย ซึ่งการประเมินนี้จะเป็นการประเมินเพื่อเป็นการควบคุมดูแลโรงเรียนกวอดวิชา ในเรื่องของการควบคุมดูแลโรงเรียนกวอดวิชาไม่ให้มีการดำเนินการในลักษณะที่ แสวงหากำไรจนเกินควร และเพื่อเป็นการตรวจดู ติดตาม ความพร้อมของโรงเรียนในการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีอย่างเคร่งครัด

#### 4.12 การทำผลการสำรวจความพึงพอใจหลังการศึกษาครั้งที่ 2 ของ นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรภายในองค์กร

ขั้นตอนการสำรวจความต้องการพึงพอใจครั้งที่ 2 นี้ได้ใช้การสำรวจแบบสัมภาษณ์ ลักษณะแบบสอบถามนั้นจะเป็นการถามเชิงวิเคราะห์แบบตรงประเด็นว่าในแต่ละด้านมีความต้องการอย่างไร โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างดังนี้

- กลุ่มนักเรียนจำแนกเป็น

1. นักเรียนที่เรียนเพื่อสอบเข้ามหาวิทยาลัย จำนวน 50 คน
2. นักเรียนที่เรียนเพื่อสอบแข่งขันคณิตศาสตร์ จำนวน 30 คน
3. นักเรียนที่เรียนเพื่อสอบแข่งภายในโรงเรียน จำนวน 70 คน

- กลุ่มผู้ปกครอง จำนวน 80 คน

- กลุ่มบุคลากรภายในองค์กร จำนวน 11 คน

ลักษณะของแบบสัมภาษณ์ของบุคลากรนั้นจะมีประเด็นที่สำคัญคือ ด้านสถานที่ ด้านการทำงาน ด้านอุปกรณ์อำนวยความสะดวก ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร และด้านอื่นๆ ความต้องการของนักเรียนจะแบ่งตามตัวชี้วัดที่กำหนดซึ่งจะมีรายละเอียดในบทต่อไป

ลักษณะของแบบสัมภาษณ์ของนักเรียนนั้นจะมีประเด็นที่สำคัญคือ ด้านสถานที่ ด้านการให้บริการ ด้านอุปกรณ์อำนวยความสะดวก ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน ด้านครูผู้สอน สาเหตุที่ทำงานมาให้บริการกับเรา และด้านอื่นๆ

สุดท้ายลักษณะของแบบสอบถามความต้องการของผู้ปกครองนั้นแบบสัมภาษณ์ เหมือนกับแบบสัมภาษณ์ของนักเรียนคือจะมีด้านสถานที่ ด้านการให้บริการ ด้านอุปกรณ์อำนวยความสะดวก ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน ด้านครูผู้สอน สาเหตุที่ทำงานมาให้บริการกับเรา และด้านอื่นๆ

#### 4.13 สรุป

ในบทนี้จะเป็นการกล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะตั้งแต่เริ่มต้นจะถึงกระบวนการสุดท้ายของการทำงาน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ Action Plan การกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จและการกำหนดตัวชี้วัด เมื่อได้ตัวชี้วัดแล้ว ทางองค์กรจะทำการกำหนดน้ำหนักให้กับตัวชี้วัดแต่ละตัวเพื่อชี้ให้เห็นความสำคัญของตัวชี้วัดนั้นๆ หลังจากนั้นจึงเป็นการประเมินตัวชี้วัดย้อนหลัง 3 ปี เพื่อหาจุดที่ควรปรับปรุงและแผนการดำเนินงาน และทำการเปรียบเทียบการประเมินที่ได้ในปัจจุบัน (ปี 2554) เมื่อได้ทำการปรับปรุงแล้ว เพื่อดูการเปลี่ยนแปลงหลังจากที่ได้ทำการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน

แล้วและสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรที่กำหนดไว้ได้ และจึงทำการเปรียบเทียบตัวชี้วัดที่ได้กับตัวชี้วัดของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนว่ามีความสอดคล้องหรือเกี่ยวเนื่องกันหรือไม่สุดท้ายจะเป็นการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรนักเรียน และผู้ปกครองในองค์กร เพื่อนำผลที่ได้จากการสำรวจมาทำการปรับปรุงแก้ไขในองค์กรมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

## บทที่ 5

### ผลการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะ

เนื้อหาในบทนี้จะกล่าวถึงผลการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะตามกระบวนการขั้นตอนในบทที่ 4 ดังต่อไปนี้

#### 5.1 กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

การกำหนดวิสัยทัศน์นี้ได้ทำการกำหนดวิสัยทัศน์จากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภัยโอกาส ขององค์กรร่วมกับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องขององค์กรรวมทั้งสิ้น 4 ท่าน ดังที่แสดงดังตารางที่ 5.1 ดังนี้

ตารางที่ 5.1 ตาราง SWOT

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<ul style="list-style-type: none"><li>- มีชื่อเสียงในด้านการสอบแข่งขันคณิตศาสตร์</li><li>- เป็นสถาบันกวดวิชาเพียงรายเดียวที่ได้รับแต่งตั้งเป็น เลขานุการ จาก international mathematics contest union (IMC)</li><li>- คณะครูมีประสบการณ์เคยผ่านการสอนให้กับโครงการต่างๆ ที่ทางเอกชนจัดขึ้น</li><li>- ทำเลที่ตั้งอยู่ติดกับรถไฟฟ้า การเดินทางสะดวก</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- มีหลักสูตรไม่ครบเพียงพอกับความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง</li><li>- การโฆษณาประชาสัมพันธ์ยังมีน้อยจึงทำให้ยังไม่เป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง</li><li>- สถานที่ของสถาบันมีเนื้อที่ค่อนข้างจำกัด</li></ul>
โอกาส (O)	ภัย (T)
<ul style="list-style-type: none"><li>- international mathematics contest union (IMC) อนุญาตให้สามารถจัดการแข่งขันคณิตศาสตร์ภายในประเทศเพื่อค้นหาตัวแทนไปแข่ง international mathematics contest ได้</li><li>- โดยส่วนมากจะเน้นไปที่การสอบแข่งขันในระดับชั้นประถมศึกษาซึ่งยังมีอัตราการแข่งขันในตลาดค่อนข้างต่ำ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- มีโรงเรียนกวดวิชาขนาดใหญ่เปิดในบริเวณใกล้เคียง ทำให้มีอัตราการแข่งขันสูง</li><li>- กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายที่จะปรับเปลี่ยนหลักสูตรการเรียนการสอนภายในโรงเรียน เพื่อที่จะลดบทบาทของสถาบันกวดวิชาลง</li></ul>

จากตารางที่ 5.1 จากการวิเคราะห์ทำให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้คือ “โรงเรียนกวดวิชาของเราจะเป็นผู้นำในด้านการส่งเสริมการเรียนการสอนและการสอบแข่งขันทั้งภายในและนอกโรงเรียนของนักเรียน โดยตระหนักถึงการเติบโตอย่างมีคุณภาพเป็นสำคัญ”

## 5.2 กำหนดพันธกิจ (Mission)

การกำหนดพันธกิจ เมื่อได้วิสัยทัศน์แล้วหลังจากนั้นทางองค์กรจึงได้ทำการทบทวนคำจำกัดความของพันธกิจขององค์กรใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น โดยพันธกิจขององค์กรนั้นมีดังนี้

1. ส่งเสริมและพัฒนาระบบด้านการเงินให้กับองค์กร
2. สนับสนุนการสอบภายในและการแข่งขันภายนอกโรงเรียน
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการเติบโตขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลและเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

## 5.3 การวิเคราะห์มุมมองที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์

การวิเคราะห์มุมมองที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ในการกำหนดมุมมองขององค์กรในที่นี้จะอ้างอิงตามหลักการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ซึ่งทางผู้บริหารมีความคิดเห็นว่ามีมุมมองทั้ง 4 ด้านนั้น มีความสอดคล้องและครอบคลุมการดำเนินงานหลักขององค์กร ดังนั้นสามารถสรุปมุมมองที่เกี่ยวข้องขององค์กร ได้ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน มีวัตถุประสงค์คือ
  1. เพื่อเพิ่มผลประกอบการภายในองค์กร
  2. เพื่อควบคุมงบประมาณขององค์กร
2. มุมมองด้านลูกค้า มีวัตถุประสงค์คือ
  1. เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของบุคลากร
  2. เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของนักเรียน
  3. เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของผู้ปกครอง
  4. เพื่อเพิ่มจำนวนนักเรียนให้เข้ามาเรียนมากขึ้น
  5. เพื่อให้ นักเรียนมีผลการเรียนที่ดีขึ้นมากกว่าเดิม
  6. เพื่อให้ นักเรียนสามารถสอบเข้าในโรงเรียนหรือคณะที่ตั้งใจได้



7. เพื่อให้นักเรียนมีอัตราการสอบแข่งขันที่มากขึ้น
8. เพื่อให้นักเรียนมีทัศนคติในการเรียนที่ดีขึ้น

### 3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน มีวัตถุประสงค์คือ

1. เพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
2. เพื่อให้มีการจัดทำแผนการดำเนินการประจำปี
3. เพื่อให้องค์กรมีการจัดการเรื่องแผนความเสี่ยง
4. เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดแนวทางในการทำงาน

### 4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีวัตถุประสงค์คือ

1. เพื่อพัฒนาศักยภาพของครูผู้สอน
2. เพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร
3. เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมมากขึ้น
4. เพื่อให้มีกิจกรรมมีความเพียงพอต่อความต้องการ

ในมุมมองทั้ง 4 มุมมองนี้จะมีวัตถุประสงค์ที่มีความเกี่ยวข้องกับพันธกิจหลักขององค์กรทั้งสิ้น โดยจะแบ่งได้เป็นแต่ละข้อดังนี้

มุมมองด้านการเงิน จะตรงกับ พันธกิจข้อที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาระบบด้านการเงินให้กับองค์กร

มุมมองด้านลูกค้า จะตรงกับ พันธกิจข้อที่ 2 สนับสนุนการสอบภายในและการแข่งขันภายนอกโรงเรียน

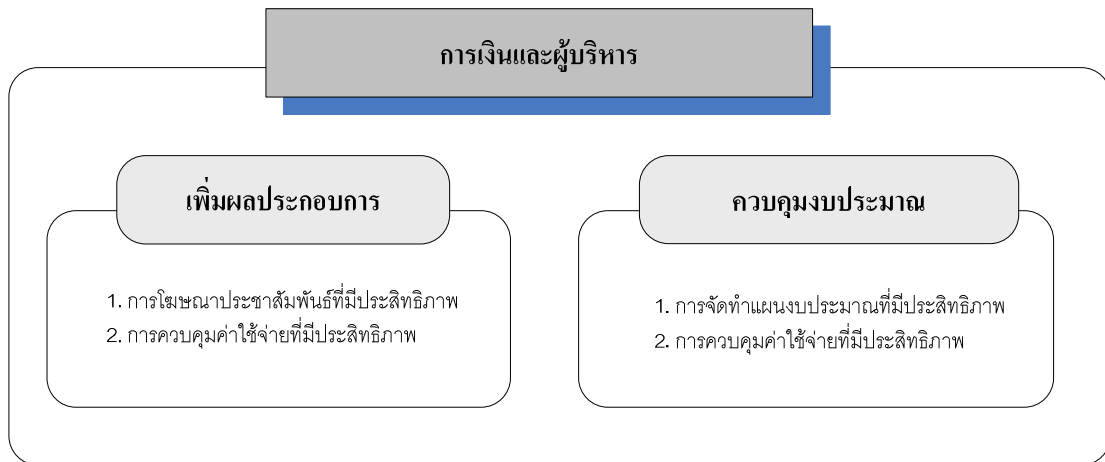
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จะตรงกับ พันธกิจข้อที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการเติบโตขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

มุมมองด้านกระบวนการภายใน จะตรงกับ พันธกิจข้อที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลและเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่องลำดับต่อไปคือการกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จให้แต่ละวัตถุประสงค์ของมุมมองที่กำหนดได้ไว้

## 5.4 การประเมินปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors)

การประเมินปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรจะดำเนินการโดยทำการประชุมระดมสมองร่วมกันระหว่างผู้วิจัยและผู้บริหารโดยใช้ผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ในการรวบรวมความคิดเห็น ประเด็นต่าง ๆ ของปัจจัยสู่ความสำเร็จในแต่ละมุมมองดังภาพที่ 5.1 ถึง 5.4 ซึ่งจะเป็นการ

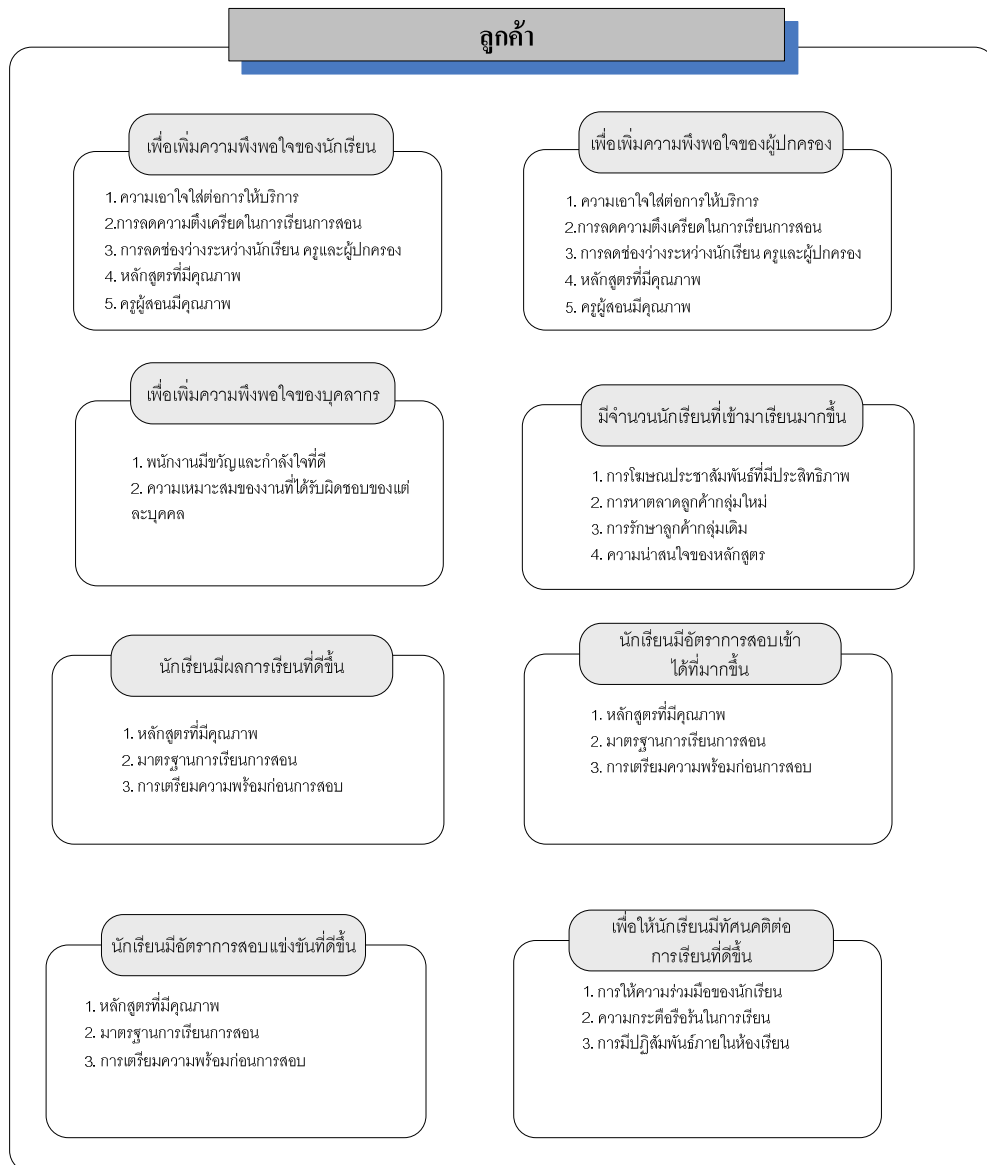
พิจารณาปัจจัยสู่ความสำเร็จจากนโยบายการบริหาร และเมื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของ วัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองโดยใช้ผังความสัมพันธ์ (Relation Diagram) จะได้แผนที่ ความสัมพันธ์ขององค์กร ดังภาพที่ 5.5 ดังนี้



ภาพที่ 5.1 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของแต่ละวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเงิน

ในภาพที่ 5.1 จะเป็นกรอบแสดงปัจจัยสู่ความสำเร็จของแต่ละวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเงินซึ่งภายในนั้นจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ของมุมมองด้านการเงินคือ

1. เพิ่มผลประกอบการ โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จคือ
  1. การโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ
  2. การควบคุมค่าใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพ
  
2. การควบคุมงบประมาณ โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จคือ
  1. การจัดทำแผนงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ
  2. การควบคุมค่าใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพ

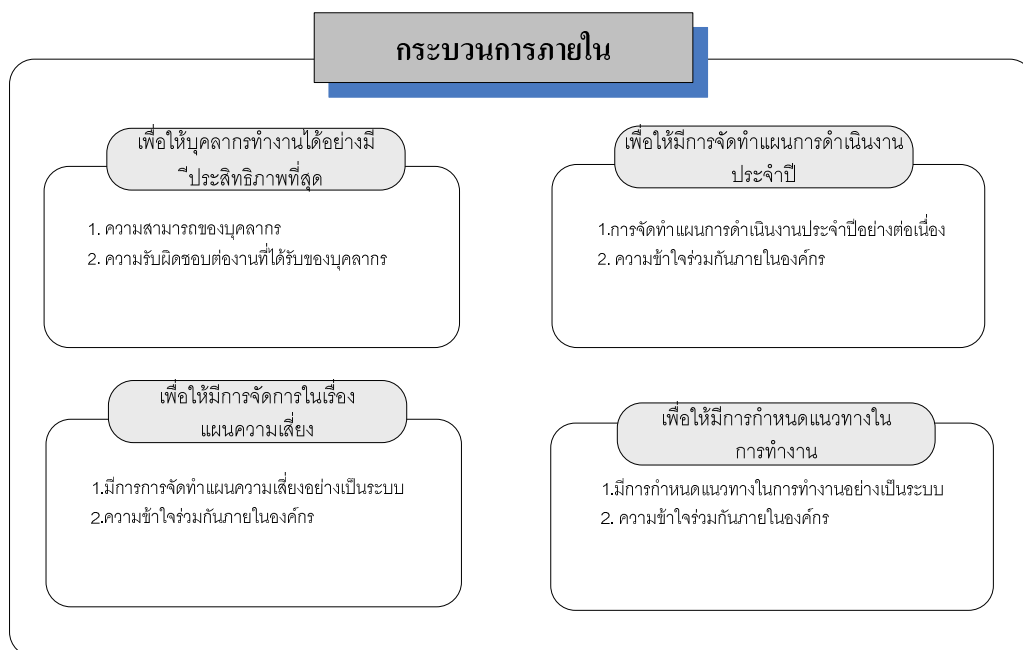


ภาพที่ 5.2 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของแต่ละวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านลูกค้า

ในภาพที่ 5.2 จะเป็นกรอบแสดงปัจจัยสู่ความสำเร็จของแต่ละวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการลูกค้าซึ่งภายในนั้นจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ของมุมมองด้านลูกค้าคือ

1. เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของนักเรียน โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จคือ
  1. ความเอาใจใส่ต่อการให้บริการ
  2. การลดความตึงเครียดในการเรียนการสอน
  3. การลดช่องว่างระหว่างนักเรียน ครูและผู้ปกครอง
  4. หลักสูตรที่มีคุณภาพ
  5. ครูผู้สอนมีคุณภาพ

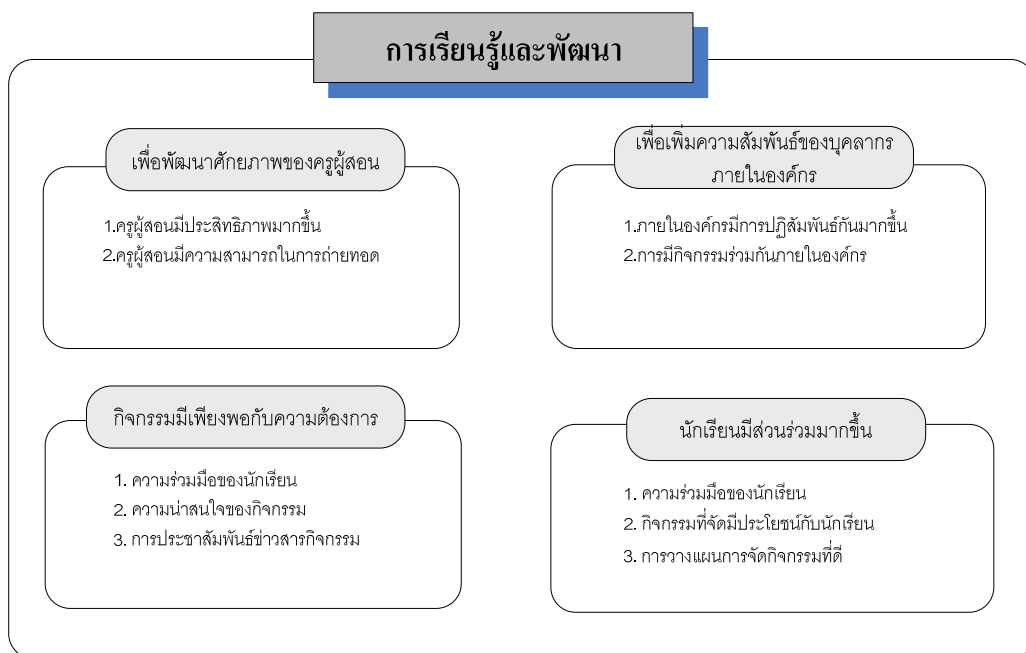
2. เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของผู้ปกครอง โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จคือ
  1. ความเอาใจใส่ต่อการให้บริการ
  2. การลดความตึงเครียดในการเรียนการสอน
  3. การลดช่องว่างระหว่างนักเรียน ครูและผู้ปกครอง
  4. หลักสูตรที่มีคุณภาพ
  5. ครูผู้สอนมีคุณภาพ
3. เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของบุคลากร โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จคือ
  1. พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี
  2. ความเหมาะสมของงานที่ได้รับผิดชอบของแต่ละบุคคล
4. นักเรียนมีผลการเรียนที่ดีขึ้น โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จคือ
  1. หลักสูตรที่มีคุณภาพ
  2. มาตรฐานการเรียนการสอน
  3. การเตรียมความพร้อมก่อนการสอบ
5. นักเรียนมีอัตราการสอบเข้าได้ที่มากขึ้น โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จคือ
  1. หลักสูตรที่มีคุณภาพ
  2. มาตรฐานการเรียนการสอน
  3. การเตรียมความพร้อมก่อนการสอบ
6. นักเรียนมีอัตราการสอบแข่งขันที่ดีขึ้น โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จคือ
  1. หลักสูตรที่มีคุณภาพ
  2. มาตรฐานการเรียนการสอน
  3. การเตรียมความพร้อมก่อนการสอบ
7. มีจำนวนนักเรียนที่เข้ามาเรียนมากขึ้น โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จคือ
  1. การโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ
  2. การหาตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่
  3. การรักษาลูกค้ากลุ่มเดิม
  4. ความน่าสนใจของหลักสูตร
8. เพื่อให้นักเรียนมีทัศนคติต่อการเรียนที่ดีขึ้น โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จคือ
  1. การให้ความร่วมมือของนักเรียน
  2. ความกระตือรือร้นในการเรียน
  3. การมีปฏิสัมพันธ์ภายในห้องเรียน



ภาพที่ 5.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของแต่ละวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน

ในภาพที่ 5.3 จะเป็นกรอบแสดงปัจจัยสู่ความสำเร็จของแต่ละวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านกระบวนการภายในซึ่งภายในนั้นจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ของมุมมองด้านกระบวนการภายในคือ

1. เพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จคือ
  1. ความสามารถของบุคลากร
  2. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับของบุคลากร
2. เพื่อให้มีการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จคือ
  1. การจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีอย่างต่อเนื่อง
  2. ความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร
3. เพื่อให้มีการจัดการในเรื่องแผนความเสี่ยง โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จคือ
  1. มีการจัดทำแผนความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
  2. ความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร
4. เพื่อให้มีการกำหนดแนวทางในการทำงาน โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จคือ
  1. มีการกำหนดแนวทางในการทำงานอย่างเป็นระบบ
  2. ความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร

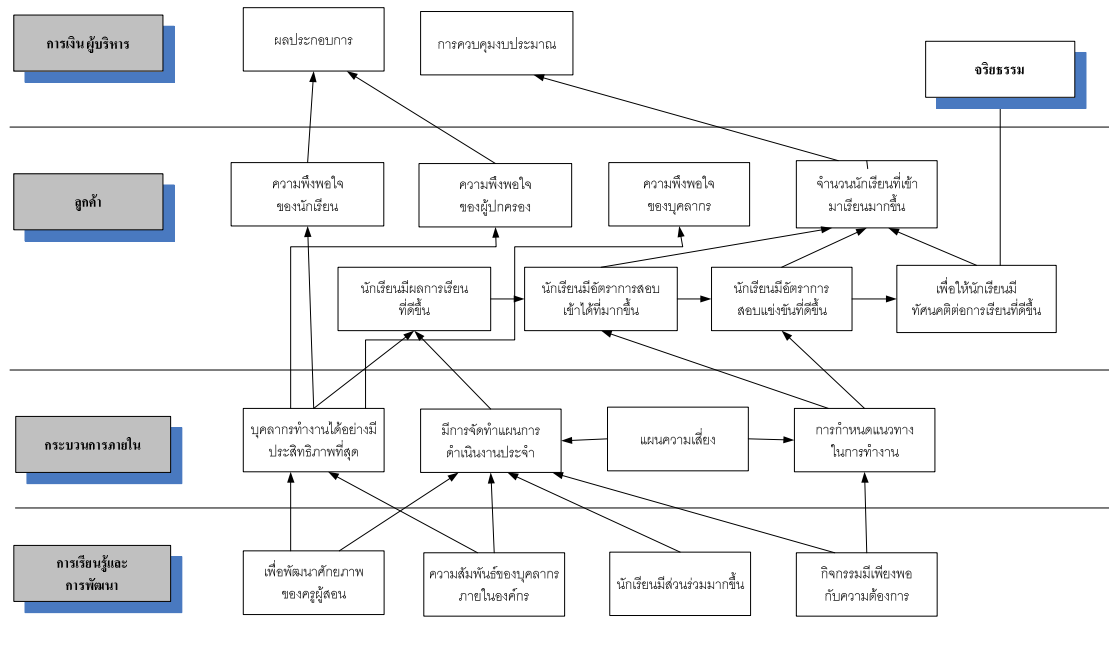


ภาพที่ 5.4 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของแต่ละวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ในภาพที่ 5.4 จะเป็นกรอบแสดงปัจจัยสู่ความสำเร็จของแต่ละวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาซึ่งภายในนั้นจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาคือ

1. เพื่อพัฒนาศักยภาพของครูผู้สอน โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จคือ
  1. ครูผู้สอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น
  2. ครูผู้สอนมีความสามารถในการถ่ายทอด
2. เพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จคือ
  1. ภายในองค์กรมีการปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น
  2. การมีกิจกรรมร่วมกันภายในองค์กร
3. เพื่อให้กิจกรรมมีเพียงพอกับความต้องการ โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จคือ
  1. ความร่วมมือของนักเรียน
  2. ความน่าสนใจของกิจกรรม
  3. การประชาสัมพันธ์ข่าวสารกิจกรรม
4. เพื่อให้ให้นักเรียนมีส่วนร่วมมากขึ้น โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จคือ
  1. ความร่วมมือของนักเรียน
  2. กิจกรรมที่จัดมีประโยชน์กับนักเรียน
  3. การวางแผนการจัดกิจกรรมที่ดี

ลำดับต่อไปจะเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองโดยใช้ผังความสัมพันธ์ (Relation Diagram) จะได้แผนที่ความสัมพันธ์ขององค์กร ดังภาพที่ 4.5 ดังนี้



ภาพที่ 5.5 แผนที่ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง

จากแผนความสัมพันธ์ในภาพที่ 5.5 จะเป็นกรอบโครงสร้างหลักในการกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะขององค์กรต่อไป

### 5.5 การกำหนดแผนการดำเนินงาน (action plan)

จากการรวบรวมความคิด ระดมสมองของผู้บริหารต่างๆ ขององค์กร โดยจัดประชุมเพื่อวิเคราะห์แผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปัจจัยสู่ความสำเร็จเพื่อทำให้ได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามมุมมองที่กำหนดทั้ง 4 มุมมองในแต่ละข้อเพื่อหาตัวชี้วัดต่อไป ได้ผลดังตารางที่ 5.2

### 5.6 การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะ (Key Performance Indicators)

ขั้นตอนของการกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะนั้น เริ่มจากการวิเคราะห์มุมมองขององค์กรทั้ง 4 มุมมองซึ่งจะเป็นการแบ่งตามวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองเพื่อหาปัจจัยสู่ความสำเร็จ โดยทางผู้วิจัยได้ร่วมจัดทำกับทางผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะขององค์กร เพื่อหาตัวชี้วัดที่สัมพันธ์กับองค์กรและสอดคล้องกับปัจจัยสู่ความสำเร็จและนโยบายการ

ดำเนินงานเป็นเกณฑ์หลักซึ่งดัชนีวัดสมรรถนะที่ได้กำหนดขึ้น แสดงดังตารางที่ 5.2 และสามารถเขียนเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 5.6 ดังนี้



ตารางที่ 5.2 ดัชนีวัดสมรรถนะ

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	แผนการดำเนินงาน	ดัชนีวัดสมรรถนะ
การเงิน	เพื่อเพิ่มผลประกอบการ ภายในองค์กร	1. การโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ 2. การควบคุมค่าใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพ	1. จัดประชาสัมพันธ์ในด้านการเรียนการสอน ให้เป็นที่รู้จักกันมากยิ่งขึ้น 2. ลดค่าใช้จ่ายในส่วนเกินที่ไม่จำเป็น	กำไร (%)
	เพื่อควบคุมงบประมาณ ขององค์กร	1. การจัดทำแผนงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ 2. การควบคุมค่าใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพ	1. จัดทำแผนงบประมาณ ตัดค่าใช้จ่ายใน ส่วนที่ไม่จำเป็นออก 2. ควบคุมการใช้เครื่องใช้ไฟฟ้าที่สิ้นเปลือง พลังงาน 3. ทำบัญชีควบคุมการเข้าออกของเงิน ลงทะเบียนและค่ากิจกรรมต่างๆอย่าง ละเอียด	สัดส่วนของ งบประมาณในการ สอบแข่งขันที่ใช้จริงต่อ งบประมาณที่ได้รับ

ตารางที่ 5.2 ดัชนีวัดสมรรถนะ (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	แผนการดำเนินงาน	ดัชนีวัดสมรรถนะ
ลูกค้า	เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี</li> <li>ความเหมาะสมของงานที่ได้รับมอบหมายของแต่ละบุคคล</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>เสริมสร้างกำลังใจให้พนักงานในการทำงาน โดยการมอบรางวัลให้พนักงานที่มีผลงานโดดเด่น</li> <li>จัดกิจกรรมการพักผ่อนตามเทศกาลต่างๆ ให้กับพนักงาน</li> </ol>	ความพึงพอใจของบุคลากร
	เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของนักเรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>ความเอาใจใส่ต่อการให้บริการ</li> <li>การลดความตึงเครียดในการเรียนการสอน</li> <li>การลดช่องว่างระหว่างนักเรียน ครูและ ผู้ปกครอง</li> <li>หลักสูตรที่มีคุณภาพ</li> <li>ครูผู้สอนมีคุณภาพ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>เสริมสร้างความรู้ให้มากขึ้น โดยอาจจะทำเป็นเกมการแข่งขัน</li> <li>สร้างแหล่งนันทนาการเพื่อลดความเครียดของนักเรียน</li> <li>ครูควรมีส่วนร่วมกับเด็กในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อลดความเครียดระหว่างกัน</li> </ol>	ความพึงพอใจของนักเรียน
	เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของผู้ปกครอง		<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดงานให้ครูผู้สอนพบปะบรรดาผู้ปกครอง เพื่อรับรู้ถึงพัฒนาการของนักเรียน</li> <li>หากิจกรรมให้ผู้ปกครองทำระหว่างนั่งรอบุตรหลาน</li> <li>จัดกิจกรรมการชมการเรียนการสอน</li> </ol>	ความพึงพอใจของผู้ปกครอง

ตารางที่ 5.2 ดัชนีวัดสมรรถนะ (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	แผนการดำเนินงาน	ดัชนีวัดสมรรถนะ
ลูกค้า (ต่อ)	นักเรียนมีผลการเรียนที่ดีขึ้น	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักสูตรที่มีคุณภาพ</li> <li>2. มาตรฐานการเรียนการสอน</li> <li>3. การเตรียมความพร้อมก่อนการสอบ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำแผนเสริมสร้างแข็งแกร่งให้กับนักเรียน</li> <li>2. จัดการสอบย่อยในการเรียนแต่ละครั้ง</li> <li>3. จัดการประชุมครูเพื่อพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ</li> </ol>	จำนวนนักเรียนที่ GPA เพิ่มขึ้น (%)
	นักเรียนมีอัตราการสอบเข้าได้มากขึ้น	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักสูตรที่มีคุณภาพ</li> <li>2. มาตรฐานการเรียนการสอน</li> <li>3. การเตรียมความพร้อมก่อนการสอบ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการจัด pre-test สอบเข้าก่อนเตรียมสอบจริง</li> <li>2. เพิ่มเติมโจทย์ในแบบฝึกหัดที่เป็นข้อสอบเก่า</li> <li>3. จัดการประชุมครูเพื่อพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ</li> </ol>	อัตราของนักเรียนที่สามารถสอบเข้าได้
	นักเรียนมีอัตราการสอบแข่งขันที่ดีขึ้น	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักสูตรที่มีคุณภาพ</li> <li>2. มาตรฐานการเรียนการสอน</li> <li>3. การเตรียมความพร้อมก่อนการสอบ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดการสอบโดยใช้ข้อสอบแข่งขันเก่าสำหรับนักเรียนที่ต้องการไปสอบแข่งขัน</li> <li>2. มีการประชาสัมพันธ์และให้รางวัลแก่นักเรียนที่มีผลงานดีในการแข่งขัน</li> <li>3. จัดการประชุมครูเพื่อพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ</li> </ol>	อัตราการสอบแข่งขันของนักเรียนที่เข้าสอบ

ตารางที่ 5.2 ดัชนีวัดสมรรถนะ (ต่อ)

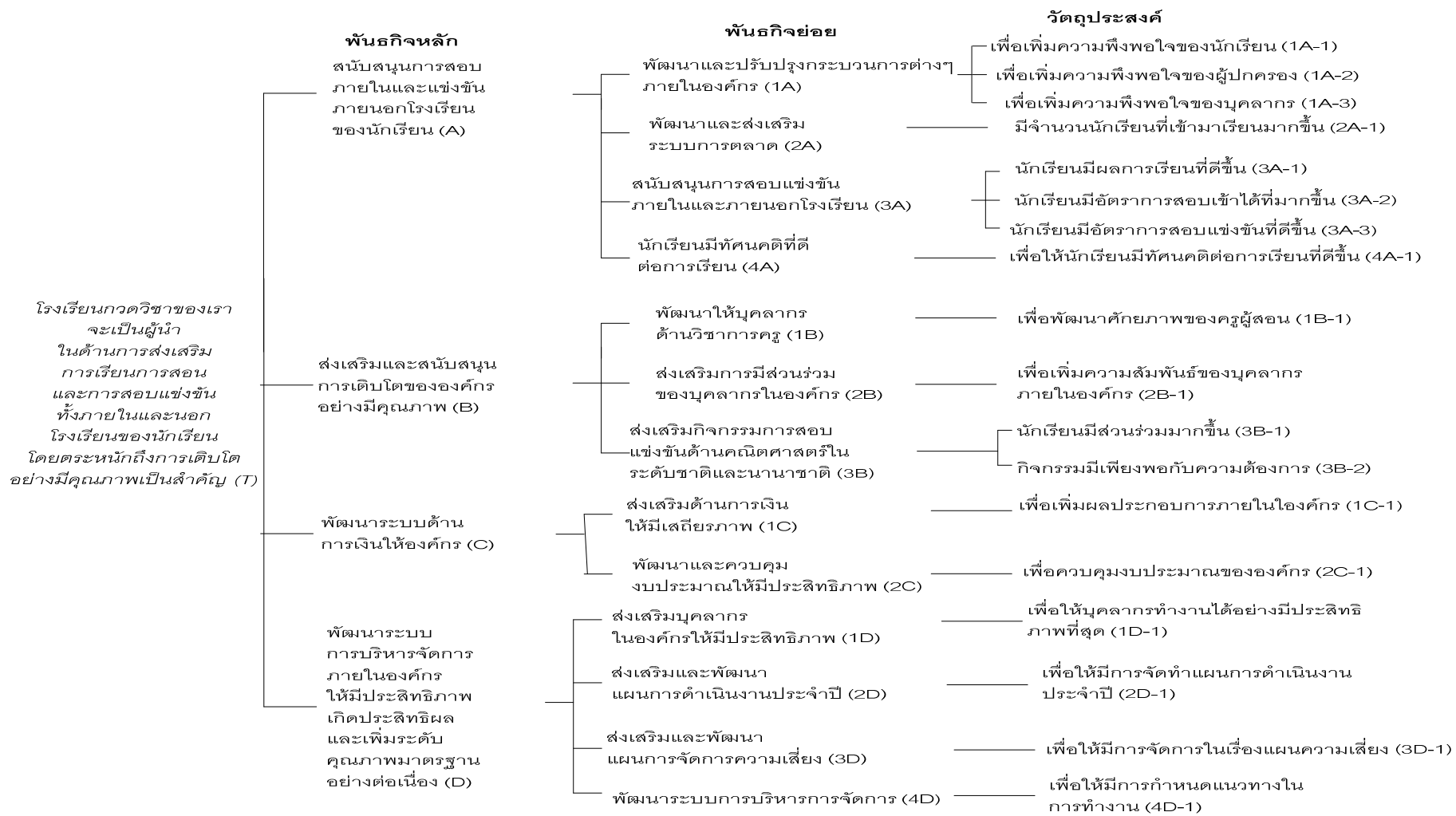
มุมมอง	วัตถุประสงค์	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	แผนการดำเนินงาน	ดัชนีวัดสมรรถนะ
ลูกค้า (ต่อ)	มีจำนวนนักเรียนที่เข้ามาเรียนมากขึ้น	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>2. การหาตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่</li> <li>3. การรักษาลูกค้ากลุ่มเดิม</li> <li>4. ความน่าสนใจของหลักสูตร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้นักเรียนเก่า</li> <li>2. จัดทำแผนประชาสัมพันธ์การเรียนการสอนให้เป็นที่รู้จัก</li> <li>3. จัดโปรโมชั่นคอร์สพิเศษในการเริ่มทดลองเรียนสำหรับลูกค้าใหม่</li> <li>4. จัดโปรโมชั่นการลดค่าเล่าเรียนให้กับนักเรียนที่เป็นลูกค้าเก่า</li> <li>5. ทำการประชุมครูเพื่อพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ</li> </ol>	ลูกค้าเก่า (%)
				ลูกค้าใหม่ (%)
	เพื่อให้นักเรียนมีทัศนคติต่อการเรียนที่ดีขึ้น	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การให้ความร่วมมือของนักเรียน</li> <li>2. ความกระตือรือร้นในการเรียน</li> <li>3. การมีปฏิสัมพันธ์ภายในห้องเรียน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เสริมสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนโดยการมอบรางวัลให้กับนักเรียนที่มาเรียนครบและไม่มาสาย</li> <li>2. มีการเสริมกิจกรรมภายในห้องเรียน นอกเหนือจากบทเรียน</li> <li>3. ครูควรมีส่วนร่วมร่วมกับเด็กในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อลดความเครียดระหว่างกัน</li> </ol>	นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียน

ตารางที่ 5.2 ดัชนีวัดสมรรถนะ (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	แผนการดำเนินงาน	ดัชนีวัดสมรรถนะ
กระบวนการภายใน	เพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด	1. ความสามารถของบุคลากร 2. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับของบุคลากร	1. จัดทำแผนและระบบการบริหารอย่างเป็นระบบ 2. จัดการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร	ภาระงานโดยเฉลี่ยของบุคลากร
	เพื่อให้มีการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี	1. การจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีอย่างต่อเนื่อง 2. ความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร	1. จัดทำแผนการประเมินตัวชี้วัดทุกปี 2. วางแผนการทำงานอย่างต่อเนื่องโดยเริ่มจากตัวบุคลากร 3. ประชุมการวางแผนดำเนินงานอย่างน้อยเดือนละ 3 ครั้ง	แผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
	เพื่อให้มีการจัดการในเรื่องแผนความเสี่ยง	1. มีการจัดทำแผนความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ 2. ความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร	1. จัดทำแผนความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาโอกาสและความสำเร็จขององค์กร 2. ทำแผนความเสี่ยงขององค์กร 3. ทำการจัดอบรมบุคลากรให้เข้าใจถึงความเสี่ยง	จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง
	เพื่อให้มีการกำหนดแนวทางในการทำงาน	1. มีการกำหนดแนวทางในการทำงานอย่างเป็นระบบ 2. ความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร	1. ทำการประเมินและวิเคราะห์ในการดำเนินงาน 2. อธิบายทำความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กรให้บุคลากรทุกภาคส่วนเข้าใจถึงนโยบายขององค์กร	การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

ตารางที่ 5.2 ดัชนีวัดสมรรถนะ (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	แผนการดำเนินงาน	ดัชนีวัดสมรรถนะ
การเรียนรู้และการพัฒนา	เพื่อพัฒนาศักยภาพของครูผู้สอน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ครูผู้สอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>2. ครูผู้สอนมีความสามารถในการถ่ายทอด</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดเกณฑ์ผู้สอนที่เข้ามาทำงาน</li> <li>2. ทำการทดสอบผู้สอนก่อนเข้ามาสอนจริง</li> <li>3. ครูผู้สอนนั้นต้องมีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 2 ปี</li> </ol>	ความสามารถของครูผู้สอน
	เพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ภายในองค์กรมีการปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น</li> <li>2. การมีกิจกรรมร่วมกันภายในองค์กร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดการสัมมนาทุกปีและติดตามผลการดำเนินงานทุกครั้ง</li> <li>2. จัดกิจกรรมให้กับบุคลากรได้ทำกิจกรรมร่วมกัน</li> </ol>	การจัดสัมมนาในองค์กร
	เพื่อให้กิจกรรมมีเพียงพอกับความต้องการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความร่วมมือของนักเรียน</li> <li>2. ความน่าสนใจของกิจกรรม</li> <li>3. การประชาสัมพันธ์ข่าวสารกิจกรรม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดหาบริการวิชาการให้แก่นักเรียนเพื่อเป็นการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ</li> <li>2. ส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ทางด้านวิชาการ</li> <li>3. ทำการประชาสัมพันธ์ กิจกรรมให้เป็นที่รู้จักแพร่หลายมากขึ้น</li> </ol>	กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปี
	เพื่อให้ นักเรียนมีส่วนร่วมมากขึ้น	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความร่วมมือของนักเรียน</li> <li>2. กิจกรรมที่จัดมีประโยชน์กับนักเรียน</li> <li>3. การวางแผนการจัดกิจกรรมที่ดี</li> </ol>		จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทางวิชาการ

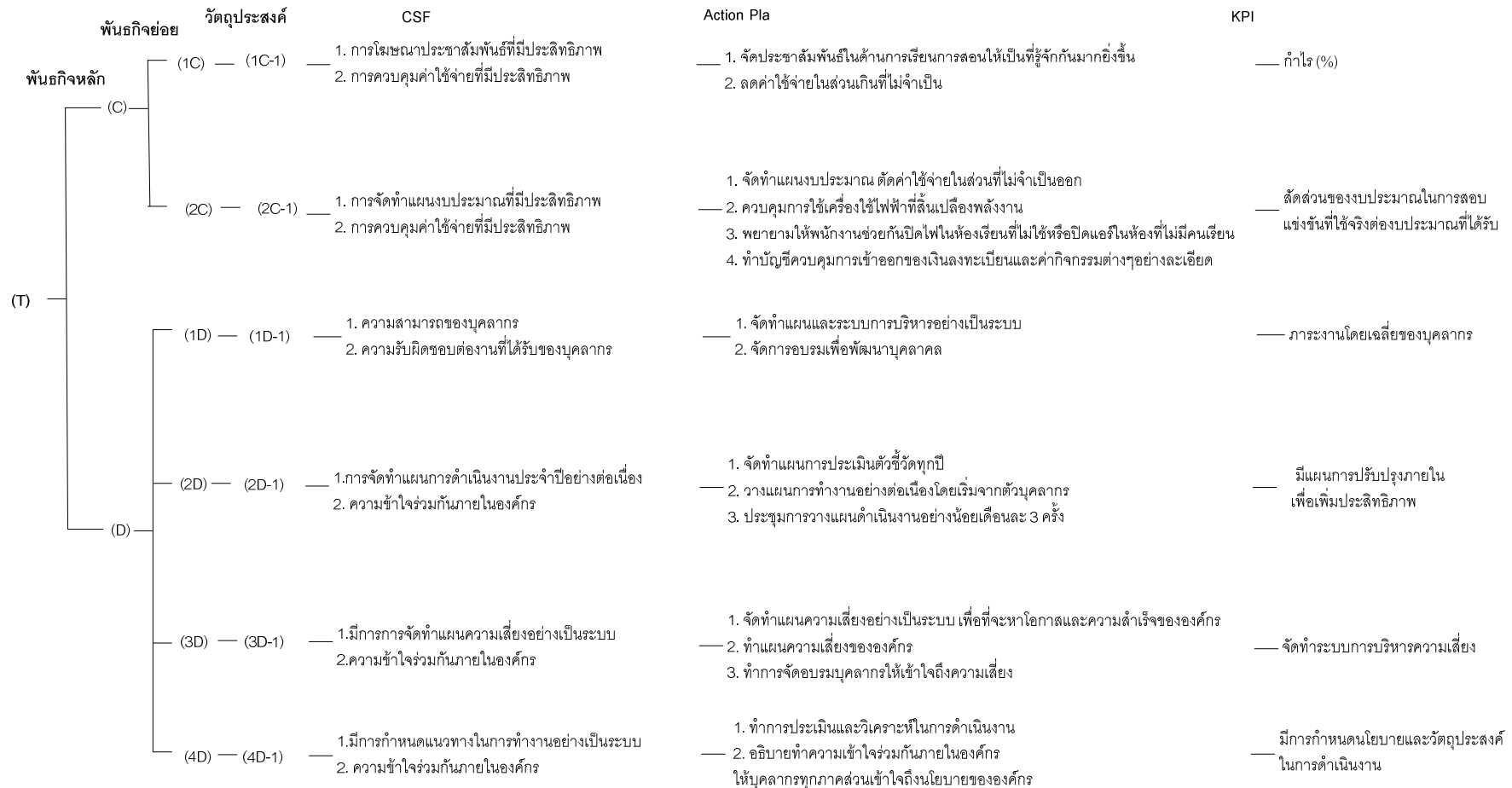


ภาพที่ 5.6 แผนที่ความสัมพันธ์ของการกำหนดค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะ



ภาพที่ 5.6 แผนที่ความสัมพันธ์ของการกำหนดค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)





ภาพที่ 5.6 แผนที่ความสัมพันธ์ของการกำหนดค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)

จากตารางที่ 5.2 จะทำให้ทราบถึงรายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะที่ได้ในแต่ละมุมมอง และจากตารางที่ 5.2 นี้ยังสามารถเขียนเป็นแผนผังความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันทั้งหมดของการ กำหนดตัวดัชนีชี้วัดตั้งแต่ วิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร Action Plan ปัจจัยสู่ความสำเร็จและสุดท้ายคือ ตัวชี้วัดสมรรถนะ จากตารางยังสามารถแสดงเป็น แผนผังภาพที่ 5.6 ได้อย่างละเอียดอีกทางหนึ่ง เมื่อได้ตัวชี้วัดสมรรถนะแล้วต่อไปจะเป็นการ กำหนดรายละเอียดเบื้องต้นที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการประเมินการทำงานขององค์กรที่จะบอก รายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัว รายละเอียดของแต่ละตัว เงื่อนไขในการประเมิน และเกณฑ์การ ให้คะแนน ในรายละเอียดนี้ทางองค์กรจะจัดทำให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการประเมิน ดังที่แสดง ในตารางที่ 5.3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะ

ตัวชี้วัด	ความหมาย	คำอธิบาย	เงื่อนไข	ประเภท	เกณฑ์การให้คะแนน					
					ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ตัวชี้วัดที่ 1 : ผลประกอบการขององค์กร (กำไรที่ได้ (%))	ผลประกอบการคือจำนวนเงินที่ได้รับจากการเปิดรับสมัครนักเรียนกำไร หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับหลังจากหักค่าใช้จ่ายทั้งหมดแล้ว	ผลประกอบขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการประกอบการที่จะแสดงให้เห็นศักยภาพทางการเงินและการบริหาร ดังนั้นถ้าองค์กรมีประสิทธิภาพในการบริหารที่สูงจะต้องมีผลประกอบการที่เพิ่มขึ้นเมื่อได้ทำการวัดจากค่าใช้จ่ายที่เสียไป โดยผลประกอบการนี้จะเน้นที่การสมัครเข้าเรียนของเด็กนักเรียน	1. จำนวนจำนวนผลประกอบการที่เพิ่มขึ้นขององค์กรจาก (รายได้ทั้งหมด – ค่าใช้จ่ายทั้งหมด)/รายได้ทั้งหมด X 100% 2. นับเฉพาะรายได้และค่าใช้จ่ายที่มาจากคอร์สปกติ 3. ช่วงเวลามีนาคม - ตุลาคม	ปริมาณ	ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
					ร้อยละของการเปรียบเทียบ	0%	1-10%	11-20%	21-30%	>30%
					1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง <ul style="list-style-type: none"> <li>- รายงานผลการดำเนินงานการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับรายได้ที่ได้รับ</li> <li>- รายงานที่สรุปได้ต้องเป็นค่าจริงที่ได้จากการดำเนินงานขององค์กร</li> <li>- ทำการสำเนาเอกสาร หรือจัดเก็บข้อมูลเป็นตัวเลขที่ได้จริงของเทอมนั้น</li> </ul> 2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร</li> <li>- ผู้ดูแลข้อมูล</li> </ul> 3. สภาพการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง</li> <li>- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ</li> <li>- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>					

ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความหมาย	คำอธิบาย	เงื่อนไข	ประเภท	เกณฑ์การให้คะแนน													
					ระดับคะแนน	1	2	3	4	5								
ตัวชี้วัดที่ 2 : ร้อยละของ งบประมาณใน ส่วนของการ สอบ แข่งขันที่ใช้จริง ต่องบประมาณ ที่ได้รับ	งบประมาณ คือ จำนวน เงินที่ได้รับการจัดสรร สำหรับค่าใช้จ่ายต่างๆ ตามที่องค์กรได้กำหนด งบประมาณที่ใช้จริง คือ จำนวนงบประมาณที่ เกิดขึ้นจริง งบประมาณที่ได้รับ คือ จำนวนงบประมาณที่ได้ กำหนดขึ้นในแผนแต่ละปี	องค์กรทรวดิชา มีระบบการ จัดสรรหา งบประมาณในการใช้ เงิน โดยจะมีแผนกลยุทธ์ด้าน การเงินซึ่งจะเป็นแผนจัดสรรเงิน ให้กับการสอบแข่งขันทั้งภายใน และภายนอกประเทศ ซึ่งจะมีการ วิเคราะห์ รายรับ รายจ่าย ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินการ ล่วงหน้า มีระบบการตรวจสอบ การใช้งบประมาณให้มี ประสิทธิภาพที่สุด และมีรายงาน แสดงถึงรายละเอียดการใช้จ่าย ในทุกพันธกิจ เพื่อให้สามารถ วิเคราะห์สถานะการเงินได้ ตลอดเวลา	1. จำนวนสัดส่วนค่าใช้จ่าย ขององค์กรได้ดังนี้ (งบประมาณที่ใช้จริง / งบประมาณที่ได้รับ) X 100%	ปริมาณ	<table border="1"> <tr> <td>ระดับคะแนน</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>ร้อยละของการ เปรียบเทียบ</td> <td>&gt;120%</td> <td>101-119%</td> <td>100%</td> <td>81- 99%</td> <td>&lt;80%</td> </tr> </table>	ระดับคะแนน	1	2	3	4	5	ร้อยละของการ เปรียบเทียบ	>120%	101-119%	100%	81- 99%	<80%	<p>1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รายงานผลการดำเนินงานการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับรายได้ที่ได้รับ</li> <li>- รายงานที่สรุปได้ต้องเป็นความจริงที่ได้จากการดำเนินงานขององค์กร</li> <li>- ทำการสำเนาเอกสาร หรือจัดเก็บข้อมูลเป็นตัวเลขที่ได้จริงของเทอมนั้น</li> </ul> <p>2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร</li> <li>- ผู้ดูแลข้อมูล</li> </ul> <p>3. สภาพการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง</li> <li>- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ</li> <li>- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>
ระดับคะแนน	1	2	3	4	5													
ร้อยละของการ เปรียบเทียบ	>120%	101-119%	100%	81- 99%	<80%													

ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความหมาย	คำอธิบาย	เงื่อนไข	ประเภท	เกณฑ์การให้คะแนน													
					ระดับคะแนน	1	2	3	4	5								
ตัวชี้วัดที่ 3 : ความพึงพอใจ ของบุคลากร	ความพึงพอใจของ บุคลากร คือ ค่าเฉลี่ยจากผลการ ประเมินความพึง พอใจของบุคลากร ในหน่วยงานที่มีต่อ การบริหารตนเอง ขององค์กรของตน	เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความคิดเห็น อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็น โอกาสที่ดีที่ผู้บริหารจะได้ ทราบถึงข้อร้องเรียน ทัศนคติ และข้อเสนอแนะ ของบุคลากรในหน่วยงาน ที่มีต่อองค์กร โดยข้อมูลที่ได้ จะเป็นข้อมูลที่ใช้ใน การปรับปรุงระบบการ บริหารจัดการขององค์กร ต่อไป	1. ใช้แบบสอบถามในการ ประเมินความพึงพอใจ 2. ประเมินความพึงพอใจ เฉพาะบุคลากรเท่านั้น ยกเว้นผู้บริหาร 3. คะแนนการประเมินเต็ม 5 คะแนน 4. ประเด็นสำคัญในการ ประเมินคือ - ความพึงพอใจในงานที่ รับผิดชอบ - ความพึงพอใจใน สภาพแวดล้อม - ความพึงพอใจกับ ผลตอบแทนที่ได้จากการ ทำงาน - ความพึงพอใจกับ ความสัมพันธ์ภายในองค์กร - ความพึงพอใจใน ภาพรวมขององค์กร	ปริมาณ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับคะแนน</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ผลการประเมิน</td> <td>น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1</td> <td>มากกว่า 1 แต่ไม่เกิน 2</td> <td>มากกว่า 2 แต่ไม่เกิน 3</td> <td>มากกว่า 3 แต่ไม่เกิน 4</td> <td>มากกว่า 4 แต่ไม่เกิน 5</td> </tr> </tbody> </table>	ระดับคะแนน	1	2	3	4	5	ผลการประเมิน	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1	มากกว่า 1 แต่ไม่เกิน 2	มากกว่า 2 แต่ไม่เกิน 3	มากกว่า 3 แต่ไม่เกิน 4	มากกว่า 4 แต่ไม่เกิน 5	<p>1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดข้อมูล</li> <li>- รายงานสรุปข้อมูลแบบสอบถาม</li> </ul> <p>2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร</li> <li>- ผู้ดูแลข้อมูล</li> </ul> <p>3. สภาพการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง</li> <li>- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ</li> <li>- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>
ระดับคะแนน	1	2	3	4	5													
ผลการประเมิน	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1	มากกว่า 1 แต่ไม่เกิน 2	มากกว่า 2 แต่ไม่เกิน 3	มากกว่า 3 แต่ไม่เกิน 4	มากกว่า 4 แต่ไม่เกิน 5													

ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความหมาย	คำอธิบาย	เงื่อนไข	ประเภท	เกณฑ์การให้คะแนน													
					ระดับคะแนน	1	2	3	4	5								
ตัวชี้วัดที่ 4 : ความพึงพอใจของ พอใจของ นักเรียน	ความพึงพอใจของ นักเรียน คือ ค่าเฉลี่ยจากผลการ ประเมินความพึง พอใจของนักเรียนที่ มีต่อองค์กรและ ครูผู้สอน	เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานได้ มีการพัฒนาในด้านการ บริการจึงได้จัดทำระบบ การประเมินความพึง พอใจของนักเรียนที่มาใช้ บริการ ซึ่งเป็นโอกาสที่ ดีที่องค์กรจะได้ทราบถึง ข้อร้องเรียน และ ข้อเสนอแนะที่มีต่อองค์กร จนสามารถนำมาปรับปรุง การองค์กรให้มี ประสิทธิภาพ และตรง ตามความต้องการของ นักเรียนที่มาใช้บริการได้	1. ใช้แบบสอบถามในการ ประเมินความพึงพอใจ 2. ประเมินความพึงพอใจ เฉพาะนักเรียนที่ลงทะเบียน เรียนเท่านั้น 3. คะแนนการประเมินเต็ม 5 คะแนน 4. ประเด็นสำคัญในการ ประเมินคือ - ความพึงพอใจในการ ให้บริการ - ความพึงพอใจกับ เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ - ความพึงพอใจกับผู้สอน - ความพึงพอใจใน สภาพแวดล้อมและอุปกรณ์ อำนวยความสะดวก - ความพึงพอใจในหลักสูตร การเรียนการสอน - ความพึงพอใจในภาพรวม ขององค์กร	ปริมาณ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับคะแนน</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ผลการประเมิน</td> <td>น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1</td> <td>มากกว่า 1 แต่ไม่เกิน 2</td> <td>มากกว่า 2 แต่ไม่เกิน 3</td> <td>มากกว่า 3 แต่ไม่เกิน 4</td> <td>มากกว่า 4 แต่ไม่เกิน 5</td> </tr> </tbody> </table>	ระดับคะแนน	1	2	3	4	5	ผลการประเมิน	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1	มากกว่า 1 แต่ไม่เกิน 2	มากกว่า 2 แต่ไม่เกิน 3	มากกว่า 3 แต่ไม่เกิน 4	มากกว่า 4 แต่ไม่เกิน 5	<p>1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดข้อมูล</li> <li>- รายงานสรุปข้อมูลแบบสอบถาม</li> </ul> <p>2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร</li> <li>- ผู้ดูแลข้อมูล</li> </ul> <p>3. สภาพการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง</li> <li>- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ</li> <li>- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>
ระดับคะแนน	1	2	3	4	5													
ผลการประเมิน	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1	มากกว่า 1 แต่ไม่เกิน 2	มากกว่า 2 แต่ไม่เกิน 3	มากกว่า 3 แต่ไม่เกิน 4	มากกว่า 4 แต่ไม่เกิน 5													

ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความหมาย	คำอธิบาย	เงื่อนไข	ประเภท	เกณฑ์การให้คะแนน													
					ระดับคะแนน	1	2	3	4	5								
ตัวชี้วัดที่ 5 : ความพึงพอใจ ของผู้ปกครอง	ความพึงพอใจของ ผู้ปกครอง คือ ค่าเฉลี่ยจากผลการ ประเมินความพึง พอใจของผู้ปกครอง ของนักเรียนที่มาใช้ บริการขององค์กร	เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานได้ มีการพัฒนาในด้านการ บริการจึงได้จัดทำระบบ การประเมินความพึงพอใจ ของผู้ปกครองของนักเรียน ที่มาใช้บริการ ซึ่งจะเป็น โอกาสที่ดีที่องค์กรจะได้ ทราบถึงข้อร้องเรียน และ ข้อเสนอแนะที่มีต่อองค์กร ในมุมมองของผู้ปกครอง ซึ่งจะทำให้สามารถนำมา ปรับปรุงการองค์กรให้มี ประสิทธิภาพ และตรงตาม ความต้องการได้	1. ใช้แบบสอบถามในการ ประเมินความพึงพอใจ 2. ประเมินความพึงพอใจ เฉพาะผู้ปกครองของนักเรียน 3. คะแนนการประเมินเต็ม 5 คะแนน 4. ประเด็นสำคัญในการ ประเมินคือ - ความพอใจในการให้บริการ - ความพอใจกับเจ้าหน้าที่ผู้ ให้บริการ - ความพึงพอใจกับครูผู้สอน - ความพึงพอใจใน สภาพแวดล้อมและอุปกรณ์ อำนวยความสะดวก - ความพึงพอใจในหลักสูตร การเรียนการสอน - ความพึงพอใจในภาพรวม ขององค์กร	ปริมาณ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับคะแนน</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ผลการประเมิน</td> <td>น้อยกว่าหรือ เท่ากับ 1</td> <td>มากกว่า 1 แต่ไม่เกิน 2</td> <td>มากกว่า 2 แต่ไม่เกิน 3</td> <td>มากกว่า 3 แต่ไม่เกิน 4</td> <td>มากกว่า 4 แต่ไม่เกิน 5</td> </tr> </tbody> </table>	ระดับคะแนน	1	2	3	4	5	ผลการประเมิน	น้อยกว่าหรือ เท่ากับ 1	มากกว่า 1 แต่ไม่เกิน 2	มากกว่า 2 แต่ไม่เกิน 3	มากกว่า 3 แต่ไม่เกิน 4	มากกว่า 4 แต่ไม่เกิน 5	<p>1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดข้อมูล</li> <li>- รายงานสรุปข้อมูลแบบสอบถาม</li> </ul> <p>2. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร</li> <li>- ผู้ดูแลข้อมูล</li> </ul> <p>3. สภาพการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมี การตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง</li> <li>- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาด น้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ</li> <li>- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และ เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>
ระดับคะแนน	1	2	3	4	5													
ผลการประเมิน	น้อยกว่าหรือ เท่ากับ 1	มากกว่า 1 แต่ไม่เกิน 2	มากกว่า 2 แต่ไม่เกิน 3	มากกว่า 3 แต่ไม่เกิน 4	มากกว่า 4 แต่ไม่เกิน 5													

ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความหมาย	คำอธิบาย	เงื่อนไข	ประเภท	เกณฑ์การให้คะแนน																	
					ระดับคะแนน	1	2	3	4	5												
ตัวชี้วัดที่ 6 : จำนวน นักเรียนที่ GPA เพิ่มขึ้น (%)	GPA คือ "ผลการเรียน เฉลี่ย" เป็นผลการเรียนสะสม ของผู้เรียนในทุกรายวิชาที่เรียน ตลอดหลักสูตรของแต่ละช่วง ชั้น การเรียน ที่นำมาคำนวณหา ค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อแสดง ภาพรวมของผลการเรียนตลอด หลักสูตรของผู้เรียนอันเป็น ผลผลิตของหลักสูตรว่าอยู่ใน ระดับใด ซึ่งจะช่วยสะท้อนให้ เห็นระดับความรู้ ความสามารถ และความสนใจในการศึกษาใน ภาพรวมของผู้เรียนแต่ละคน ทั้งนี้การหาค่าผลการเรียนเฉลี่ย (GPA) สามารถคำนวณได้จาก การนำผลรวมของผลคูณระหว่าง หน่วยการเรียนกับระดับผลการ เรียนที่ได้ในแต่ละรายวิชา แล้ว หารด้วยผลรวมของหน่วยการ เรียนทุกรายวิชาตลอดหลักสูตร	เพื่อวัดประสิทธิภาพของ นักเรียนที่ได้มากววิชาว่า เมื่อได้เรียนกววิชาเพิ่มเติม แล้ว ทำให้การเรียนที่ โรงเรียนมีความรู้เพิ่มขึ้น หรือไม่ โดยจะวัดจากเกรด เฉลี่ยของนักเรียนว่ามีเกรด เพิ่มขึ้นจากก่อนหน้าที่จะมา เรียนหรือไม่	1. จะวัดตามรายวิชาที่เรียน กววิชาเท่านั้น 2. ทำการเปรียบเทียบกับวิชา เดิมในเทอมที่แล้วก่อนหน้าที่ จะเรียนกววิชา 3. วิธีการคำนวณ จำนวน (นักเรียนที่มีGPA เพิ่มขึ้น / จำนวนนักเรียนทั้งหมด) X 100	ปริมาณ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับคะแนน</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>GPA ที่เพิ่มขึ้น</td> <td>0</td> <td>ตั้งแต่ 1% ถึง 20%</td> <td>ตั้งแต่ 21% ถึง 40%</td> <td>ตั้งแต่ 41% ถึง 60%</td> <td>60 % ขึ้นไป</td> </tr> </tbody> </table> <p>1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการเก็บข้อมูลของนักเรียนทั้งก่อนและหลังเรียนอย่างเป็นระบบ</li> <li>- รายงานสรุปข้อมูลทุกครั้งตามภาคเรียนการศึกษา</li> </ul> <p>2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร</li> <li>- ผู้ดูแลข้อมูล</li> </ul> <p>3. สภาพการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง</li> <li>- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมี ความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตาม ต้องการ</li> <li>- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>						ระดับคะแนน	1	2	3	4	5	GPA ที่เพิ่มขึ้น	0	ตั้งแต่ 1% ถึง 20%	ตั้งแต่ 21% ถึง 40%	ตั้งแต่ 41% ถึง 60%	60 % ขึ้นไป
ระดับคะแนน	1	2	3	4	5																	
GPA ที่เพิ่มขึ้น	0	ตั้งแต่ 1% ถึง 20%	ตั้งแต่ 21% ถึง 40%	ตั้งแต่ 41% ถึง 60%	60 % ขึ้นไป																	



ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความหมาย	คำอธิบาย	เงื่อนไข	ประเภท	เกณฑ์การให้คะแนน													
					ระดับคะแนน	1	2	3	4	5								
ตัวชี้วัดที่ 7 : อัตราของ นักเรียนที่ สามารถสอบ เข้าได้	การสอบเข้า หมายถึง วิธีการสอบคัดเลือกเพื่อ รับนักเรียนเข้า去学习 ต่อตามสถานศึกษา ต่างๆ โดยจะแบ่ง ออกเป็นชั้นปีตามอายุ ของนักเรียน	เพื่อการวัดถึงประสิทธิภาพของ เด็กนักเรียนที่เรียนคอร์สติวเข้ม เพื่อสอบเข้าใหม่ (เช่น ป.6 ขึ้น ม. 1 , ม. 3 ขึ้น ม. 4 หรือ ม.6 เข้ามหาวิทยาลัย) จากนักเรียน ทั้งหมดที่เข้ามาเรียน ซึ่งจะทำ ให้ทราบถึงระดับของการเรียนรู้ ของเด็กแต่ละคน และ ประสิทธิภาพในการสอนของ ครูผู้สอนด้วย	1. วิธีการคำนวณ (นักเรียนที่ เข้ามาเรียนที่สอบเข้าได้/ นักเรียนที่เรียนทั้งหมด) x100 2. ไม่นับนักเรียนที่อยู่ในคอร์ส ที่ไม่ใช่คอร์สการสอบเข้า 3. คอร์ส เอ็นทราน เท่านั้น	ปริมาณ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับคะแนน</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>อัตรา เปรียบเทียบ</td> <td>0</td> <td>ตั้งแต่ 1% ถึง 20%</td> <td>ตั้งแต่ 21% ถึง 40%</td> <td>ตั้งแต่ 41% ถึง 60%</td> <td>60 % ขึ้นไป</td> </tr> </tbody> </table>	ระดับคะแนน	1	2	3	4	5	อัตรา เปรียบเทียบ	0	ตั้งแต่ 1% ถึง 20%	ตั้งแต่ 21% ถึง 40%	ตั้งแต่ 41% ถึง 60%	60 % ขึ้นไป	<p>1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีหลักสูตรที่เน้นถึงการสอบเข้าทั้งมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย คอร์ส เอ็นทราน</li> <li>- มีหลักสูตรการทดสอบข้อสอบแบบ pre-test</li> <li>- มีการเก็บข้อมูลจากการสอบวัดระดับของนักเรียนที่อยู่ในช่วงสอบเข้า</li> <li>- มีการติดตามและรายผลจากนักเรียนที่เรียนอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> <p>2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร</li> <li>- ผู้ดูแลข้อมูล</li> </ul> <p>3. สภาพการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง</li> <li>- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ</li> <li>- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>
ระดับคะแนน	1	2	3	4	5													
อัตรา เปรียบเทียบ	0	ตั้งแต่ 1% ถึง 20%	ตั้งแต่ 21% ถึง 40%	ตั้งแต่ 41% ถึง 60%	60 % ขึ้นไป													

ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความหมาย	คำอธิบาย	เงื่อนไข	ประเภท	เกณฑ์การให้คะแนน													
					ระดับคะแนน	1	2	3	4	5								
ตัวชี้วัดที่ 8 : อัตราการแข่งขัน ของนักเรียน ที่เข้าสอบ	สอบแข่งขัน หมายถึง การสอบที่นักเรียนต่าง โรงเรียน มาทำการสอบ กันเพื่อชิงความเป็นที่ 1 ในการสอบแต่ละครั้ง	เพื่อการวัดถึงประสิทธิภาพของ เด็กนักเรียนที่เรียนโดยเฉพาะ วิชาคณิตศาสตร์ซึ่งทางองค์กร จะเน้นการสอบแข่งขันที่จัดขึ้น ในวิชานี้และจะทำให้ทราบถึง ระดับของการเรียนรู้ของ นักเรียนแต่ละคน และ ประสิทธิภาพในการสอนของ ครูผู้สอนด้วย	1. วิธีการคำนวณ (นักเรียนที่ สอบได้ / นักเรียนของโรงเรียน ที่ไปเข้าสอบแข่งขันทั้งหมด) X 100 2. นักเรียนที่สอบผ่านรอบ สุดท้าย 3. เฉพาะการสอบแข่งขันวิชา คณิตศาสตร์	ปริมาณ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับคะแนน</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>อัตราการแข่งขันที่ผ่าน</td> <td>0</td> <td>ตั้งแต่ 1% ถึง 20%</td> <td>ตั้งแต่ 21% ถึง 40%</td> <td>ตั้งแต่ 41% ถึง 60%</td> <td>60% ขึ้นไป</td> </tr> </tbody> </table>	ระดับคะแนน	1	2	3	4	5	อัตราการแข่งขันที่ผ่าน	0	ตั้งแต่ 1% ถึง 20%	ตั้งแต่ 21% ถึง 40%	ตั้งแต่ 41% ถึง 60%	60% ขึ้นไป	<p>1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการเก็บข้อมูลของนักเรียนที่เข้าไปสอบแข่งขัน</li> <li>- รายงานสรุปข้อมูลทุกครั้ง</li> </ul> <p>2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร</li> <li>- ผู้ดูแลข้อมูล</li> </ul> <p>3. สภาพการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง</li> <li>- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความ ผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ</li> <li>- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และ เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>
ระดับคะแนน	1	2	3	4	5													
อัตราการแข่งขันที่ผ่าน	0	ตั้งแต่ 1% ถึง 20%	ตั้งแต่ 21% ถึง 40%	ตั้งแต่ 41% ถึง 60%	60% ขึ้นไป													

ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความหมาย	คำอธิบาย	เงื่อนไข	ประเภท	เกณฑ์การให้คะแนน													
					ระดับคะแนน	1	2	3	4	5								
ตัวชี้วัดที่ 9 : นักเรียนเก่า (%)	ลูกค้าเก่า หมายถึง นักเรียนที่เคยมาสมัคร กับทางกวดวิชาแล้ว และกลับมาสมัครอีก ครั้งหนึ่ง โดยจะไม่นับ ภายในเทอมเดียวกันแต่ จะนับแบบแยกเทอมกัน	เป็นการวัดเพื่อให้รู้ว่าทาง องค์กรมีประสิทธิภาพในการ บริการดีแค่ไหนโดยจะวัดจาก ฐานลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการว่า มีลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการซ้ำ เท่าไร ซึ่งจะเป็นตัววัดที่ดีที่ทำ ให้ทางองค์กรได้รู้ถึงสถานะ และประสิทธิภาพของตนเอง	1. วิธีการคำนวณ (นักเรียน เก่าที่เรียนต่อ / นักเรียน ทั้งหมด) X 100 2. การนับลูกค้าเก่าให้นับ 1 คนถึงแม้ว่านักเรียนคนนั้นจะ ลงวิชาเรียนหลายวิชาก็ตาม 3. ไม่นับนักเรียนชั้น ม. 6	ปริมาณ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับคะแนน</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ลูกค้าเก่า</td> <td>0 - 20%</td> <td>21 - 40%</td> <td>41 - 60%</td> <td>61- 80%</td> <td>81 - 100%</td> </tr> </tbody> </table>	ระดับคะแนน	1	2	3	4	5	ลูกค้าเก่า	0 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61- 80%	81 - 100%	<p>1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีหลักสูตรแบบต่อเนื่องสำหรับนักเรียนเก่า</li> <li>- รายชื่อ และจำนวนนักเรียนทั้งหมด</li> <li>- มีการติดตามผลการเรียนของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> <p>2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร</li> <li>- ผู้ดูแลข้อมูล</li> </ul> <p>3. สภาพการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง</li> <li>- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความ ผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ</li> <li>- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และ เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>
ระดับคะแนน	1	2	3	4	5													
ลูกค้าเก่า	0 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61- 80%	81 - 100%													

ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความหมาย	คำอธิบาย	เงื่อนไข	ประเภท	เกณฑ์การให้คะแนน												
					ระดับคะแนน	1	2	3	4	5							
ตัวชี้วัดที่ 10 : นักเรียนใหม่ (%)	ลูกค้าใหม่ คือ นักเรียนที่ไม่เคยมาลงสมัครกับทางกวศวิชา โดยจะไม่นับภายในเทอมเดียวกัน (แม้จะลงหลายวิชา) แต่จะนับแบบแยกเทอมกัน	เป็นการวัดเพื่อให้รู้ว่าทางองค์กรมีประสิทธิภาพในการบริการและการประชาสัมพันธ์ของทางองค์กร โดยจะวัดจากฐานลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการว่ามีลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการใหม่เท่าไร ซึ่งจะเป็นตัววัดที่ดีที่ทำให้ทางองค์กรได้รู้ถึงสถานะและประสิทธิภาพของตนเอง	1. วิธีการคำนวณ (นักเรียนใหม่ที่เรียนต่อ / นักเรียนทั้งหมด) X 100 2. การนับลูกค้าใหม่ให้นับ 1 คนถึงแม้ว่านักเรียนคนนั้นจะลงวิชาเรียนหลายวิชาก็ตาม 3. ถ้านักเรียนเว้นการเรียนไป 1 เทอมแล้วกลับมาเรียนใหม่ให้นับเป็นนักเรียนใหม่	ปริมาณ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับคะแนน</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ลูกค้าใหม่</td> <td>0 - 20%</td> <td>21 - 40%</td> <td>41 - 60%</td> <td>61 - 80%</td> <td>81 - 100%</td> </tr> </tbody> </table>	ระดับคะแนน	1	2	3	4	5	ลูกค้าใหม่	0 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61 - 80%	81 - 100%
ระดับคะแนน	1	2	3	4	5												
ลูกค้าใหม่	0 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61 - 80%	81 - 100%												
<p>1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง</li> <li>- รายชื่อ และจำนวนนักเรียนทั้งหมด</li> <li>- มีการติดตามผลการเรียนของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> <p>2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร</li> <li>- ผู้ดูแลข้อมูล</li> </ul> <p>3. สภาพการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง</li> <li>- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ</li> <li>- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>																	

ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความหมาย	คำอธิบาย	เงื่อนไข	ประเภท	เกณฑ์การให้คะแนน					
					ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ตัวชี้วัดที่ 11 : นักเรียนมี ทัศนคติที่ดีต่อ ทัศนคติที่ดีต่อ การเรียน	หมายถึง การเห็น ความสำคัญของการ เรียน การมาเข้าเรียน อย่างสม่ำเสมอและตรง ต่อเวลา การมีมนุษย์ สัมพันธ์กับทั้งเพื่อน นักเรียนและครูผู้สอน รวมถึงความมี ระเบียบวินัยและมี จริยธรรมที่ดี	ตัวชี้วัดนี้เป็นการวัด ทางด้านทัศนคติในการ เรียนของนักเรียนที่เข้ามา เรียนโดยจะวัดในภาพรวม ขององค์กรทั้งหมด ซึ่ง ตัวชี้วัดนี้จะแสดงให้เห็นถึง ทัศนคติของนักเรียนในแต่ ละวิชา การปรับตัวให้เข้า กับการเรียน การอยู่ร่วมกัน กับคนอื่น ความรับผิดชอบต่อ ในหน้าที่การเรียน	1. นักเรียนมาเรียนอย่าง สม่ำเสมอ ตรงตามเวลาเรียน ทุกครั้ง 2. นักเรียนมีความรับผิดชอบ ต่องานที่มีในห้องเรียน 3. นักเรียนให้ความร่วมมือต่อ การทำกิจกรรมในห้องเรียน และนอกห้องเรียน 4. นักเรียนมีการค้นคว้าหา ความรู้เพิ่มเติมมาถามอาจารย์ ผู้สอนอยู่เสมอ โดยคำถามนั้น ต้องเป็นวิชาที่เรียนอยู่ หรือ อาจจะเป็นวิชาที่เกี่ยวข้องกัน 5. นักเรียนมีระเบียบวินัย ไม่ โวยวายเสียงดังขณะที่สอน ไม่ ทำตัวเป็นที่น่ารำคาญแก่เพื่อน นักเรียนที่เรียนด้วยกัน	คุณภาพ	ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
					ทัศนคติที่ดีต่อ การเรียน	มี 1 ข้อ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 4 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 5 ข้อ
<p>1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพ</li> <li>- มีการสนับสนุนให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม</li> <li>- มีการติดตามผลของกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> <p>2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร</li> <li>- ผู้ดูแลข้อมูล</li> </ul> <p>3. สภาพการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง</li> <li>- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความ ผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ</li> <li>- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และ เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>										

ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความหมาย	คำอธิบาย	เงื่อนไข	ประเภท	เกณฑ์การให้คะแนน												
					ระดับคะแนน	1	2	3	4	5							
ตัวชี้วัดที่ 12 : ภาระงานโดยเฉลี่ยของบุคลากร	ภาระงาน หมายถึง ภาระงานที่ได้กระทำจริงในรอบปีที่ผ่านมา ได้แก่ งานสอน งานที่ปรึกษา งานวิจัย งานเขียนเชิงวิชาการ งานบริการวิชาการ งานทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการ งานบริหาร (ถ้ามี) ของบุคลากรในองค์กร	คุณภาพขององค์กรจะเกิดขึ้น ถ้าองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรักองค์กร มุ่งมั่นตั้งใจ ปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานที่กำหนด ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตามศักยภาพ ความถนัด ความสนใจของแต่ละบุคคล บุคลากรทุกระดับมีความพึงพอใจในการทำงาน องค์กรมีการพัฒนาบุคลากรตามสาขาวิชาชีพ และหาวิธีการที่จะธำรงรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กรตลอดไป	1. มีการจัดทำแผนการบริหารของทรัพยากรบุคคล 2. มีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นการส่งเสริมสมรรถนะ 3. มีระบบสวัสดิการและเสริมสร้างสุขภาพที่ดี และสร้างบรรยากาศที่ดีให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ อย่างมีความสุข 4. มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบ 5. มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจเสนอผู้บริหารระดับสูง และมีแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น	คุณภาพ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับคะแนน</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ภาระงานของบุคลากร</td> <td>มี 1 ข้อ</td> <td>มี 2 ข้อ ตามลำดับ</td> <td>มี 3 ข้อ ตามลำดับ</td> <td>มี 4 ข้อ ตามลำดับ</td> <td>มีครบ 5 ข้อ</td> </tr> </tbody> </table> <p>1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการเก็บระบบภาระงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ</li> <li>- มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร</li> <li>- มีการติดตามการประเมินบุคลากร</li> </ul> <p>2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร</li> <li>- ผู้ดูแลข้อมูล</li> </ul> <p>3. สภาพการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง</li> <li>- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ</li> <li>- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>	ระดับคะแนน	1	2	3	4	5	ภาระงานของบุคลากร	มี 1 ข้อ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 4 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 5 ข้อ
ระดับคะแนน	1	2	3	4	5												
ภาระงานของบุคลากร	มี 1 ข้อ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 4 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 5 ข้อ												

ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความหมาย	คำอธิบาย	เงื่อนไข	ประเภท	เกณฑ์การให้คะแนน												
					ระดับคะแนน	1	2	3	4	5							
ตัวชี้วัดที่ 13 : แผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	การปรับปรุงภายในหมายถึงการปรับปรุงที่เน้นด้านการบริหารและการพัฒนาคุณภาพภายในองค์กร โดยจะตรวจสอบหลักสูตรการเรียนการสอน การพัฒนาการของนักเรียน	การปรับปรุงภายในองค์กรเป็นภารกิจของสถาบันที่ผู้บริหารจะต้องทำเพื่อเป็นการสร้างระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและพัฒนาตัวเองให้เป็นที่มาของนโยบายขององค์กร มีการปรับปรุงหลักสูตร การทำงานให้สอดคล้องต่อโลกภายนอก และจัดกิจกรรมส่งเสริมเด็กในด้านต่างๆ และทำการเก็บผลประเมินที่ได้เกิดขึ้นภายในองค์กร และหาช่องทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป	1.มีการปรับปรุงเนื้อหาการเรียนการสอนให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และมีการใช้สื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเพียงพอกับหลักสูตร 2.มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านจริยธรรมของผู้เรียนที่สอดคล้องกับหลักสูตร 3.มีโครงสร้างการบริหารงานชัดเจน มีการจัดทำแผนการเรียนรู้อย่างสอดคล้องกับหลักสูตรที่เหมาะสม 4.มีการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน และมีการจัดทำฐานข้อมูล สารสนเทศ 5. มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพและดำเนินการตามอย่างมีระบบ และมีการวัดและประเมินผลผู้เรียน และนำผลประเมินที่ได้ไปใช้พัฒนาผู้เรียนต่อไป 6.มีการประเมินผลตัวชี้วัด	คุณภาพ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับคะแนน</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>แผนการปรับปรุง</td> <td>มี 1 ข้อ</td> <td>มี 2 ข้อ ตามลำดับ</td> <td>มี 3 ข้อ ตามลำดับ</td> <td>มี 4 ข้อ ตามลำดับ</td> <td>มีครบ 6 ข้อ</td> </tr> </tbody> </table> <p>1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแผนงานการดำเนินงานภายใน</li> <li>- มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- มีการประชุมเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น</li> </ul> <p>2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร</li> <li>- ผู้ดูแลข้อมูล</li> </ul> <p>3. สภาพการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง</li> <li>- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ</li> <li>- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>	ระดับคะแนน	1	2	3	4	5	แผนการปรับปรุง	มี 1 ข้อ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 4 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 6 ข้อ
ระดับคะแนน	1	2	3	4	5												
แผนการปรับปรุง	มี 1 ข้อ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 4 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 6 ข้อ												

ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความหมาย	คำอธิบาย	เงื่อนไข	ประเภท	เกณฑ์การให้คะแนน													
					ระดับคะแนน	1	2	3	4	5								
ตัวชี้วัดที่ 14 : จัดทำระบบการ บริหารความ เสี่ยง	ความเสี่ยง หมายถึง โอกาส ที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความ สูญเปล่าหรือ เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้ การดำเนินงานไม่ประสบ ความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การ ปฏิบัติงาน การเงิน และการ บริหาร ซึ่งอาจเป็น ผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยการวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาส ที่จะเกิด	การบริหารความเสี่ยงที่มี อยู่ในองค์กรเป็นการบริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรม ในกระบวนการการ ดำเนินงาน ต่าง ๆ เพื่อลดโอกาสที่องค์ กรจะเกิดความเสียหาย (ทั้ง ในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และ การฟ้องร้องจากการไม่ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า คุณค่า) ให้ระดับความเสี่ยง และ ขนาดของความเสียหายที่ เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ใน ระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และ ตรวจสอบได้อย่างมีระบบ	1. มีการแต่งตั้งคณะทำงาน บริหารความเสี่ยง โดยมีผู้ บริหารระดับสูงและตัวแทนที่ รับผิดชอบพันธกิจหลักของ องค์กร โดยผู้บริหารจะต้อง กำหนดนโยบายหรือแนวทาง ในการบริหารความเสี่ยง 2. มีการวิเคราะห์และระบุ ป ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรือ สร้างความเสียหายหรือ ความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่ จะบรรลุเป้าหมายในการ บริหารงาน และจัดลำดับ ความสำคัญของ ปัจจัยเสี่ยง 3. มีการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยง โดยแผนดังกล่าว ต้องกำหนดมาตรการหรือ แผนปฏิบัติการในการสร้าง ความรู้ ความ เข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับ	คุณภาพ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับคะแนน</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ความเสี่ยง</td> <td>มี 1 ข้อ</td> <td>มี 2 ข้อ ตามลำดับ</td> <td>มี 3 ข้อ ตามลำดับ</td> <td>มี 4 ข้อ ตามลำดับ</td> <td>มีครบ 5 ข้อ</td> </tr> </tbody> </table>	ระดับคะแนน	1	2	3	4	5	ความเสี่ยง	มี 1 ข้อ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 4 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 5 ข้อ	<p>1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแผนงานการดำเนินงานความเสี่ยง</li> <li>- มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- มีการประชุมเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานความเสี่ยงให้ดียิ่งขึ้น</li> </ul> <p>2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร</li> <li>- ผู้ดูแลข้อมูล</li> </ul> <p>3. สภาพการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง</li> <li>- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ</li> <li>- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>
ระดับคะแนน	1	2	3	4	5													
ความเสี่ยง	มี 1 ข้อ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 4 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 5 ข้อ													



ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความหมาย	คำอธิบาย	เงื่อนไข	ประเภท	เกณฑ์การให้คะแนน
ตัวชี้วัดที่ 14 : จัดทำระบบการ บริหารความ เสี่ยง	(Likelihood) ของเหตุการณ์	โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ขององค์กรตามยุทธศาสตร์หรือกล ยุทธ์เป็นสำคัญ	ในด้านการบริหารความเสี่ยง และการ ดำเนินการแก้ไข ลด หรือป้องกันความ เสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่าง เป็นรูปธรรม 4. มีการดำเนินการตามแผนบริหาร ความเสี่ยง 5. มีการสรุปผลการดำเนินงานตาม แผนบริหารความเสี่ยง ตลอดจน มี การกำหนดแนวทางและข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร	คุณภาพ	

ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความหมาย	คำอธิบาย	เงื่อนไข	ประเภท	เกณฑ์การให้คะแนน												
					ระดับคะแนน	1	2	3	4	5							
ตัวชี้วัดที่ 15 : การกำหนด นโยบายและ วัตถุประสงค์ ในการ ดำเนินงาน	นโยบาย คือ แนวคิด วัตถุประสงค์ของ องค์กรที่เป็นการ กำหนดภายใต้พันธ กิจ กำหนดโดย ผู้บริหารขององค์กร เป็นคนคิดริเริ่ม พร้อมกับสมาชิกที่ สำคัญคนอื่น โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนา ประสิทธิภาพของ องค์กร	การกำหนดนโยบายและ วัตถุประสงค์ ตลอดจนการ พัฒนานกลยุทธ์และ แผนการดำเนินงานเพื่อ เป็นแนวทางในการ ดำเนินงานขององค์กร จึง จำเป็นให้มีความสอดคล้อง กับความต้องการของสังคม เพื่อให้การดำเนินงานของ องค์กรเป็นไปอย่างมี คุณภาพและมีการจัดทำ กิจกรรมที่ส่งเสริมทางด้าน คุณธรรมและจริยธรรม ควบคู่กัน	1.ผู้บริหารมีธรรมาภิบาล มี ความรู้ความสามารถเป็นที่ ยอมรับ 2.มีการกำหนดปรัชญา ปณิธาน และนโยบายของ องค์กร ให้มีความสอดคล้อง กับปรัชญาการศึกษาของชาติ 3.มีการกำหนดเป้าหมาย แผนปฏิบัติการขององค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมที่ ดีและประสิทธิภาพของผู้เรียน 4.มีการอธิบาย ปรัชญา นโยบาย เป้าหมาย และ แผนปฏิบัติการขององค์กร ให้ เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน 5.มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการ ดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ อยู่ อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง 6.มีการนำผลการประเมินและ ผลการวิเคราะห์มาปรับปรุง	คุณภาพ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับคะแนน</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>การกำหนด นโยบาย</td> <td>มี 1 ข้อ ตามลำดับ</td> <td>มี 2 ข้อ ตามลำดับ</td> <td>มี 3 ข้อ ตามลำดับ</td> <td>มี 5 ข้อ ตามลำดับ</td> <td>มีครบ 6 ข้อ</td> </tr> </tbody> </table> <p>1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการกำหนด นโยบาย ในการดำเนินงาน</li> <li>- มีการติดตามนโยบายการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- มีการประชุมปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย</li> </ul> <p>2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร</li> <li>- ผู้ดูแลข้อมูล</li> </ul> <p>3. สภาพการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง</li> <li>- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ</li> <li>- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>	ระดับคะแนน	1	2	3	4	5	การกำหนด นโยบาย	มี 1 ข้อ ตามลำดับ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 5 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 6 ข้อ
ระดับคะแนน	1	2	3	4	5												
การกำหนด นโยบาย	มี 1 ข้อ ตามลำดับ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 5 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 6 ข้อ												

ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความหมาย	คำอธิบาย	เงื่อนไข	ประเภท	เกณฑ์การให้คะแนน
ตัวชี้วัดที่ 15 : การกำหนด นโยบายและ วัตถุประสงค์ ในการ ดำเนินงาน			กลยุทธ์และแผนการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและ มีการจัดทำกิจกรรมที่ส่งเสริม ทางด้านคุณธรรมและ จริยธรรมควบคู่กัน		

ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความหมาย	คำอธิบาย	เงื่อนไข	ประเภท	เกณฑ์การให้คะแนน												
					ระดับคะแนน	1	2	3	4	5							
ตัวชี้วัดที่ 16 : ความสามารถ ของครูผู้สอน	ความสามารถของครูผู้สอน คือ ความเชี่ยวชาญ ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งจน ชำนาญหรือการทำในสิ่งนั้นๆ จนสามารถถ่ายทอดและ อธิบายให้ผู้อื่นได้อย่าง กระจ่างได้ โดยคนคนนั้น จะต้องมีจรรยาบรรณใน วิชาชีพไม่ประพฤติตัวผิดหลัก จรรยาบรรณ	การเรียนการสอนโดย ผู้สอนที่มี ประสิทธิภาพนั้นจะทำ ให้นักเรียนที่เรียน ได้รับความรู้ได้อย่าง เต็มที่ โดยตัวชี้วัดนี้จะ ทำให้เราสามารถวัด ถึงประสิทธิภาพของ บุคลากรที่สอนได้ไม่ ว่าจะเป็นด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้าน จรรยาบรรณของ วิชาชีพ และยังสามารถใช้ตัดสินการ รับสมัครผู้สอนในครั้ง ต่อไป	1. ผู้สอนต้องมีหลักฐานการ สอนที่ได้รับการยอมรับจาก สถาบันที่เคยสอน หรือ มี ประสบการณ์ในการสอน อย่างน้อย 1 ปี และ ผู้สอน ต้องจบปริญญาตรีเป็น อย่างน้อย 2. ผู้สอนต้องมีความสามารถ ในวิชาที่สอนอย่างเชี่ยวชาญ 3. ผู้สอนปฏิบัติตน สอดคล้องกับจรรยาบรรณ วิชาชีพครู 4. มีการประเมินผลการ ดำเนินงานของผู้สอนในแต่ละ วิชา 5. ผู้สอนนำผลการประเมิน มาปรับปรุงและพัฒนา ผลงานของผู้สอนต่อไป	คุณภาพ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับคะแนน</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ประสบการณ์ ของครูผู้สอน</td> <td>มี 1 ข้อ</td> <td>มี 2 ข้อ ตามลำดับ</td> <td>มี 3 ข้อ ตามลำดับ</td> <td>มี 5 ข้อ ตามลำดับ</td> <td>มีครบ 6 ข้อ</td> </tr> </tbody> </table> <p>1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลของครูผู้สอนทั้งหมด</li> <li>- มีการติดตามผลการสอนของครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> <p>2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร</li> <li>- ผู้ดูแลข้อมูล</li> </ul> <p>3. สภาพการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง</li> <li>- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ</li> <li>- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>	ระดับคะแนน	1	2	3	4	5	ประสบการณ์ ของครูผู้สอน	มี 1 ข้อ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 5 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 6 ข้อ
ระดับคะแนน	1	2	3	4	5												
ประสบการณ์ ของครูผู้สอน	มี 1 ข้อ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 5 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 6 ข้อ												

ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความหมาย	คำอธิบาย	เงื่อนไข	ประเภท	เกณฑ์การให้คะแนน					
					ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ตัวชี้วัดที่ 17 : การจัดสัมมนา ในองค์กร	การจัดสัมมนา คือ การที่คณะบุคคลซึ่งมีความสนใจร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มาร่วมกันแสดงความคิดเห็น ใ้เหตุผล ประสพการณ์ และความรู้เพื่อประโยชน์ร่วมกันในการแก้ปัญหา นั้น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป	การจัดสัมมนาเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้องค์กรได้มีการพัฒนามากขึ้น ซึ่งการจัดสัมมนานี้จะร่วมถึงการประชุมภายในองค์กร การอบรม และการกระจายความรู้ภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กรให้ดีขึ้น	1. มีแผนการพัฒนาความรู้แก่บุคลากร 2. ผลักดันให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสัมมนา 3. กิจกรรมสัมมนาที่จัดขึ้นจากภายในและภายนอกองค์กร 4. ทำการประเมินความสำเร็จตาม เช่น ช้อร้งเรียน เป็นต้น 5. มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	คุณภาพ	ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
					การจัดสัมมนา	มี 1 ข้อ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 4 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 5 ข้อ
					1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง - มีการจัดสัมมนาในองค์กร ปีละ 1 ครั้ง - มีการติดตามข้อมูลการจัดสัมมนาอย่างต่อเนื่อง - มีการประเมินผลการดำเนินงานจากการสัมมนาและติดตามผลที่ได้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง - ผู้บริหาร - ผู้ดูแลข้อมูล 3. สภาพการทำงาน - ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรงและมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง - ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ - การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร					

ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความหมาย	คำอธิบาย	เงื่อนไข	ประเภท	เกณฑ์การให้คะแนน													
					ระดับคะแนน	1	2	3	4	5								
ตัวชี้วัดที่ 18 : กิจกรรมด้าน วิชาการที่จัดขึ้น ในแต่ละปี	กิจกรรมด้านวิชาการ คือ กิจกรรมที่เป็นการ สอบแข่งขัน เกี่ยวกับ วิชาการในด้านต่างๆ ที่ เป็นประโยชน์ต่อนักเรียน	กิจกรรมนี้จะเป็นการจัด เพื่อพัฒนาความสามารถ ของนักเรียนให้มีความรู้ ความสามารถทางด้าน วิชาการให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่ง จะส่งผลให้องค์กรมี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย	1. มีการจัดทำแผนการด้าน วิชาการเช่น การจัดหา กิจกรรมการสอบแข่งขันต่างๆ ทั้งในและนอกประเทศ 2. มีการส่งเสริมให้เข้าร่วม กิจกรรมทางวิชาการที่มีการ จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอก ประเทศ ร่วมกันองค์กร ภายนอก 3. มีการถ่ายทอด ประสบการณ์เพื่อการเรียนรู้ 4. ทำการประเมินความสำเร็จ ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรม 5. มีการนำผลที่ได้จากการ ร่วมกิจกรรมมาพัฒนาการ ดำเนินงาน	คุณภาพ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับคะแนน</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>กิจกรรมด้าน วิชาการ</td> <td>มี 1 ข้อ</td> <td>มี 2 ข้อ ตามลำดับ</td> <td>มี 3 ข้อ ตามลำดับ</td> <td>มี 4 ข้อ ตามลำดับ</td> <td>มีครบ 5 ข้อ</td> </tr> </tbody> </table>	ระดับคะแนน	1	2	3	4	5	กิจกรรมด้าน วิชาการ	มี 1 ข้อ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 4 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 5 ข้อ	<p>1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการติดตามข้อมูลการจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม</li> <li>- มีการติดตามผลการร่วมกิจกรรมของนักเรียน</li> </ul> <p>2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร</li> <li>- ผู้ดูแลข้อมูล</li> </ul> <p>3. สภาพการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง</li> </ul> <p>และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความ ผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ</li> <li>- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และ เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>
ระดับคะแนน	1	2	3	4	5													
กิจกรรมด้าน วิชาการ	มี 1 ข้อ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 4 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 5 ข้อ													

ตารางที่ 5.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดสมรรถนะ (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความหมาย	คำอธิบาย	เงื่อนไข	ประเภท	เกณฑ์การให้คะแนน													
					ระดับคะแนน	1	2	3	4	5								
ตัวชี้วัดที่ 19 : จำนวนนักเรียน ที่เข้าร่วม (%)	การพัฒนา คือ การ ดำเนินการเพื่อ ก่อให้เกิดความ เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น มัก มีแผนหรือกรอบหรือ สำหรับใช้เป็นแนว ทาง ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย	เพื่อเป็นการกระตุ้นนักเรียน ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรม วิชาด้านต่างๆ ที่ไม่เป็น ผลกระทบต่อการเรียนการ สอน แต่เป็นการเพิ่ม ประสิทธิภาพของนักเรียนที่ ได้เข้าร่วมกิจกรรมนั้น เพื่อ ใช้ในการสอบแข่งขันและ เป็นการวัดความรู้ ความสามารถของนักเรียน ที่ร่วมกิจกรรม	1. คำนวณจำนวนผล ประกอบการที่เพิ่มขึ้นของ องค์กรจาก (จำนวนนักเรียน / จำนวน ผู้เข้าร่วมงานทั้งหมด) X 100%	ปริมาณ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับคะแนน</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>% นักเรียนที่ เข้าร่วม</td> <td>0-20 %</td> <td>21-40 %</td> <td>41-60 %</td> <td>61-80 %</td> <td>81-100 %</td> </tr> </tbody> </table>	ระดับคะแนน	1	2	3	4	5	% นักเรียนที่ เข้าร่วม	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %	<p>1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพ</li> <li>- มีการสนับสนุนให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม</li> <li>- มีการติดตามผลของกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> <p>2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร</li> <li>- ผู้ดูแลข้อมูล</li> </ul> <p>3. สภาพการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง</li> <li>- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความ ผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ</li> <li>- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และ เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>
ระดับคะแนน	1	2	3	4	5													
% นักเรียนที่ เข้าร่วม	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %													

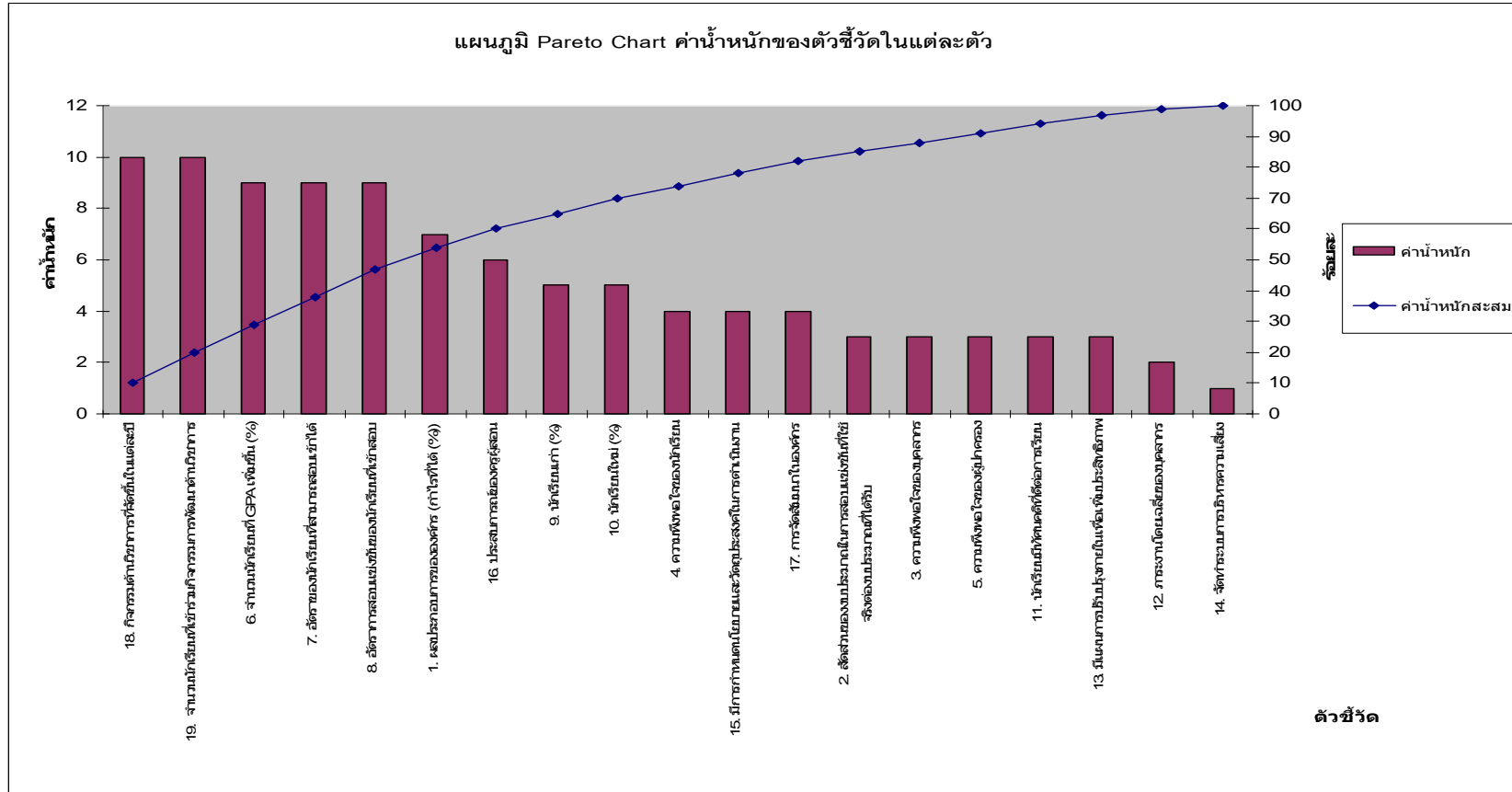
## 5.7 การกำหนดค่าน้ำหนักตัวชีวัดในแต่ละตัว

การกำหนดน้ำหนักของดัชนีชีวัดแต่ละตัวเป็นการกำหนดค่าน้ำหนักให้แต่ละตัวชีวัด โดยตัวชีวัดที่มีค่าน้ำหนักมากจะเป็นตัวชีวัดที่สำคัญต่อองค์กรมากที่สุดในที่นี้การกำหนดค่าน้ำหนักจะแบ่งออกเป็นการกำหนดตามมุมมองทั้ง 4 มุมมองคือ มุมมองด้านการเงินจะมีค่าน้ำหนักร้อยละ 10 มุมมองด้านลูกค้าจะมีค่าน้ำหนักร้อยละ 50 มุมมองด้านกระบวนการภายในจะมีค่าน้ำหนักร้อยละ 10 และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาจะมีค่าน้ำหนักร้อยละ 30 ซึ่งจะเป็นการกำหนดที่ได้ทำร่วมกับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยวัดจากมุมมองที่สอดคล้องกับพันธกิจและนโยบายขององค์กรมากที่สุดคือมุมมองด้านลูกค้าที่จะมีตัวชีวัดเน้นเรื่องการสอบแข่งขันภายในและภายนอก และรองลงมาคือมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยในแต่ละมุมมองจะมีตัวชีวัดอยู่ซึ่งแต่ละตัวจะมีการกำหนดค่าน้ำหนักดังตารางที่ 5.4 ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภูมิ Parato ที่แสดงค่าน้ำหนักสะสมในแต่ละตัวได้ดังภาพที่ 5.7 ดังนี้



ตารางที่ 5.4 เกณฑ์มาตรฐานค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดในแต่ละตัว

ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)
<b>มุมมองด้านการเงิน ผู้บริหาร</b>	<b>10</b>
1. ผลประกอบการขององค์กร (กำไรที่ได้ (%))	7
2. สัดส่วนของงบประมาณในการสอบแข่งขันที่ใช้จริงต่องบประมาณที่ได้รับ	3
<b>มุมมองด้านลูกค้า</b>	<b>50</b>
3. ความพึงพอใจของบุคลากร	3
4. ความพึงพอใจของนักเรียน	4
5. ความพึงพอใจของผู้ปกครอง	3
6. จำนวนนักเรียนที่ GPA เพิ่มขึ้น (%)	9
7. อัตราของนักเรียนที่สามารถสอบเข้าได้	9
8. อัตราการสอบแข่งขันของนักเรียนที่เข้าสอบ	9
9. นักเรียนเก่า (%)	5
10. นักเรียนใหม่ (%)	5
11. นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียน	3
<b>มุมมองด้านกระบวนการภายใน</b>	<b>10</b>
12. ภาระงานโดยเฉลี่ยของบุคลากร	2
13. มีแผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	3
14. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง	1
15. มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน	4
<b>มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b>	<b>30</b>
16. ความสามารถของครูผู้สอน	6
17. การจัดสัมมนาในองค์กร	4
18. กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปี	10
19. จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาด้านวิชาการ	10
<b>ผลรวม</b>	<b>100</b>



ภาพที่ 5.7 แผนภูมิ Pareto Chart คำนวณของตัวชี้วัดแต่ละตัว

จากตารางที่ 5.4 การกำหนดค่าน้ำหนักในตัวชี้วัดในแต่ละตัวจะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดที่ 6, 7, 8, 18 และ 19 จะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุดขององค์กร เนื่องจากทั้งห้าตัวนี้เป็นตัวชี้วัดที่ตอบสนองต่อนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรมากที่สุด ที่เน้นทางด้าน การเพิ่มประสิทธิภาพของนักเรียน และการสอบแข่งขัน ซึ่งการจัดทำการกำหนดค่าน้ำหนักนี้เป็นการป้องกันความผิดพลาดในการดำเนินงานและความเข้าใจผิดของงานในองค์กร เพื่อให้ทราบได้ว่ามุมมองหรือตัวชี้วัดด้านไหนที่สำคัญต่อองค์กรมากที่สุด และจากภาพที่ 5.7 จะแสดงให้เห็นค่าน้ำหนักสะสมในแต่ละตัวชี้วัดทำให้เห็นค่าน้ำหนักของแต่ละตัวได้

### 5.8 การประเมินตัวชี้วัดของข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี (ก่อนการศึกษา)

หลังจากที่ได้กำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะแล้วทำการเก็บข้อมูลย้อนหลังทั้งหมด 3 ปี ตั้งแต่ปี 2551 ถึง 2553 โดยทำการรวบรวมข้อมูลของแต่ละตัวชี้วัด ตามเอกสารที่มีอยู่ เมื่อทำการประเมินดัชนีชี้วัดในทั้ง 3 ปีแล้วจึงนำสู่เข้าที่ประชุมเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องได้หาจุดที่ควรปรับปรุง และแผนการดำเนินงานที่จะทำในปีต่อไป

ตารางที่ 5.5 ผลการดำเนินการของตัวชี้วัดในปี 2551 -2553

ตัวชี้วัด	2551	2552	2553
1. กำไร (%)	4	3	4
2. สัดส่วนของงบประมาณในส่วนของ การสอบแข่งขันที่ใช้จริงต่อ งบประมาณที่ได้รับ	1	2	3
3. ความพึงพอใจของบุคลากร	-	-	3
4. ความพึงพอใจของนักเรียน	-	-	4
5. ความพึงพอใจของผู้ปกครอง	-	-	3
6. จำนวนนักเรียนที่ GPA เพิ่มขึ้น (%)	4	4	3
7. อัตราของนักเรียนที่สามารถสอบเข้าได้	5	5	5
8. อัตราการสอบแข่งขันของนักเรียนที่เข้าสอบ	2	2	3
9. นักเรียนเก่า (%)	4	3	4
10. นักเรียนใหม่ (%)	2	2	3
11. นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียน	2	2	2
12. ภาระงานโดยเฉลี่ยของบุคลากร	-	-	3

ตารางที่ 5.5 ผลการดำเนินการของตัวชี้วัดในปี 2551 -2553 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	2551	2552	2553
13. มีแผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ	-	-	3
14. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง	-	-	-
15. มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน	3	3	3
16. ความสามารถของครูผู้สอน	4	4	4
17. การจัดสัมมนาในองค์กร	3	3	3
18. กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปี	3	3	3
19. จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาด้านวิชาการ	3	3	3

จากตารางที่ 5.5 จะแสดงให้เห็นว่าในปี 2551 และ 2552 ตัวชี้วัดตัวที่ 3, 4, 5, 10, 12 และ 13 นั้นไม่สามารถหาข้อมูลได้เนื่องจากว่าตัวชี้วัดที่ 3, 4, 5 นั้นไม่มีข้อมูลที่เก็บไว้ เนื่องจากว่าเป็นการจัดเก็บข้อมูลแบบปีต่อปี เพราะตัวชี้วัดที่ 3, 4 และ 5 นั้นเป็นการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร ผู้ปกครอง และนักเรียน ทำให้ไม่มีข้อมูลย้อนหลัง ส่วนตัวชี้วัดที่ 12 และ 13 นั้นทางองค์กรใช้แบบการบอกกันปากต่อปากทำให้ไม่มีเอกสารจัดเก็บไว้เพิ่งจะมาทำเป็นเอกสารในปี 2553 ในตัวชี้วัดที่ 13 นั้นทางองค์กรไม่มีการจัดทำความเสี่ยงแต่ยังมีแผนการดำเนินการที่จะทำภายในปี 2554

เมื่อทำการประเมินตัวชี้วัดในทั้ง 3 ปีแล้วจึงนำเข้าสู่ที่ประชุมเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องได้หาจุดที่ควรปรับปรุงและแผนการดำเนินงานที่จะทำในปีต่อไป ซึ่งสามารถสรุปได้ในตารางที่ 5.6 ดังนี้

ตารางที่ 5.6 ตารางรวมคะแนนเฉลี่ยรวมของแต่ละตัวชี้วัดตั้งแต่ปี 2551 – 2553

ตัวชี้วัด	คะแนนจากผลการประเมิน			คะแนนเฉลี่ย	จุดที่ควรปรับปรุง	แผนการดำเนินงานในปีต่อไป
	2551	2552	2553			
1. กำไร (%)	4	3	4	3.67	ยังมีการประชาสัมพันธ์ที่น้อยเกินไปทำให้มีนักเรียนมาเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ในบางวิชาที่เปิดสอนและอาจจะมีค่าใช้จ่ายบางส่วนที่เกินจำเป็น	1. ทำการประชาสัมพันธ์ด้านการเรียนการสอนให้เป็นที่รู้จักกันมากยิ่งขึ้น 2. ลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่เกินจำเป็นเช่น ค่าอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น
2. สัดส่วนของงบประมาณในส่วนของการสอบแข่งขันที่ใช้จริงต่อ งบประมาณที่ได้รับ	1	2	3	2.00	ไม่มีการวางแผนงบประมาณ	จัดทำแผนงบประมาณ ตัดค่าใช้จ่ายในส่วนที่ไม่จำเป็น
3. ความพึงพอใจของบุคลากร	-	-	3	3.00	1. บุคลากรให้ความร่วมมือน้อยอาจจะไม่ตรงกับความคิดเห็นที่แท้จริง 2. บุคลากรยังมีส่วนร่วมกับองค์กรน้อยเกินไป	1. เสริมสร้างกำลังใจให้พนักงานในการทำงาน 2. มีการให้รางวัลพนักงานที่มีผลงานดี
4. ความพึงพอใจของนักเรียน	-	-	4	4.00	1. นักเรียนมีความต้องการที่จะวัดระดับความรู้ของตนเอง 2. นักเรียนมีความเครียดในการเรียน	1. เสริมสร้างความรู้ให้มากขึ้น โดยอาจจะมีการจัดการสอบแข่งขันภายใน 2. มีการสร้างแหล่งนันทนาการและทบบริเวณพักผ่อนเพื่อลดความเครียดของนักเรียน
5. ความพึงพอใจของผู้ปกครอง	-	-	3	3.00	1. ผู้ปกครองมีความต้องการที่จะนั่งรอบบุตรในขณะที่กำลังเรียน 2. ผู้ปกครองมีความต้องการความปลอดภัยให้กับบุตรหลาน	1. มีการจัดบริเวณที่สำหรับรอบของผู้ปกครองให้มีความเป็นส่วนตัว 2. ทำการปรับปรุงระบบรักษาความปลอดภัยให้รัดกุมมากขึ้น
6. จำนวนนักเรียนที่ GPA เพิ่มขึ้น (%)	4	4	3	3.67	-	จัดทำแผนเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับนักเรียนโดยการจัดหลักสูตรการสอนตัวก่อนสอบ

ตารางที่ 5.6 ตารางรวมคะแนนเฉลี่ยรวมของแต่ละตัวชี้วัดตั้งแต่ปี 2551 – 2553 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	คะแนนจากผลการประเมิน			คะแนนเฉลี่ย	จุดที่ควรปรับปรุง	แผนการดำเนินงานในปีต่อไป
7. อัตราของนักเรียนที่สามารถสอบเข้าได้	5	5	5	5.00	-	มีการจัดสอบ pre-test สอบเข้าก่อนเตรียมสอบจริง
8. อัตราการสอบแข่งขันของนักเรียนที่เข้าสอบ	2	2	3	2.33	นักเรียนขาดแรงจูงใจในการสอบ	มีการให้รางวัลกับนักเรียนที่มีผลงานดีในการแข่งขัน
9. นักเรียนเก่า (%)	4	3	4	3.67	-	จัดทำการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น โดยการเพิ่มแรงจูงใจให้นักเรียนเก่า
10. นักเรียนใหม่ (%)	2	2	3	2.33	จำนวนนักเรียนใหม่มีจำนวนไม่มาก เนื่องจากอัตราการแข่งขันที่สูง	ทำการประชาสัมพันธ์การเรียนการสอนให้มากขึ้น
11. นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียน	2	2	2	2	นักเรียนยังขาดการปฏิสัมพันธ์กับครูผู้สอน	จัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน
12. ภาระงานโดยเฉลี่ยของบุคลากร	-	-	3	3.00	ยังไม่ค่อยมีรายละเอียดที่ชี้ชัดมากนัก	จัดทำแผนและระบบการบริหารอย่างเป็นระบบ
13. มีแผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	-	-	3	3.00	เนื่องจากทางองค์กรเพิ่งเริ่มจัดทำตัวชี้วัด จึงทำให้ขาดการประเมินบางข้อ	จัดทำแผนการประเมินตัวชี้วัดทุกปี
14. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง	-	-	-	-	ไม่มีแผนที่ชี้วัดด้านนี้อย่างเป็นระบบ	จัดทำแผนความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาโอกาสและความสำเร็จขององค์กร
15. มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน	3	3	3	3.00	เนื่องจากทางองค์กรเพิ่งเริ่มจัดทำตัวชี้วัด จึงทำให้ขาดการประเมินบางข้อ	ทำการประเมินและวิเคราะห์กลยุทธ์ในการดำเนินงาน
16. ความสามารถของครูผู้สอน	4	4	4	4.00	-	1. กำหนดเกณฑ์ผู้สอนที่เข้ามาทำงาน 2. มีการทำการทดสอบผู้สอบก่อนเข้ามาสอนจริง

ตารางที่ 5.6 ตารางรวมคะแนนเฉลี่ยรวมของแต่ละตัวชี้วัดตั้งแต่ปี 2551 – 2553 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	คะแนนจากผลการประเมิน			คะแนนเฉลี่ย	จุดที่ควรปรับปรุง	แผนการดำเนินงานในปีต่อไป
17. การจัดสัมมนาในองค์กร	3	3	3	3.00	ขาดการประเมินและการติดตามผลการดำเนินงาน	จัดการสัมมนาปีละ 2 ครั้งและติดตามผลการดำเนินงานทุกครั้ง
18. กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปี	3	3	3	3.00	ขาดการประเมินและการติดตามผลการดำเนินงาน	จัดหาบริการวิชาการให้นักเรียนเพื่อเป็นการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น
19. จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาด้านวิชาการ	3	3	3	3.00	ยังขาดการประชาสัมพันธ์ให้นักเรียน	ส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้น

ตารางที่ 5.6 เป็นตารางแสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนแต่ละตัวชี้วัดใน 3 ปีก่อนทำการศึกษา โดยจะบอกถึงจุดที่ควรปรับปรุงในแต่ละตัวและแผนการดำเนินงานในปีถัดไป ทางผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องนั้นจึงได้ทำการวิเคราะห์หาข้อที่ควรปรับปรุงและวางแผนในการดำเนินงานต่อไป โดยทางผู้บริหารนั้นจะเน้นการประชาสัมพันธ์เพื่อเพิ่มนักเรียนที่จะเข้ามาเรียนกวดวิชาและทำให้เป็นที่รู้จักในหมู่ของนักเรียนทั่วไปซึ่งจะสามารถพัฒนาตัวชี้วัดที่ 1, 2, และ 10 ให้ได้คะแนนเพิ่มขึ้น และจะเน้นการพัฒนาความสามารถของนักเรียนซึ่งในปีที่ผ่านมา มีนักเรียนที่สอบเข้าได้คิดเป็น 64.76 เปอร์เซ็นต์ของนักเรียนทั้งหมด นักเรียนที่มีคะแนน GPA เพิ่มขึ้นในปีที่ผ่านมาคิดเป็น 38.18 เปอร์เซ็นต์ของนักเรียนทั้งหมด และอัตราการสอบแข่งขันของนักเรียนที่เข้าสอบคิดเป็น 22.22 เปอร์เซ็นต์ ทางผู้บริหารได้มีการวางแผนที่จะจัดทำแผนเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับนักเรียน โดยการจัดหลักสูตรการสอนตัวก่อนสอบเพื่อเป็นการเสริมสร้างพัฒนาให้นักเรียนมีความพร้อมในการสอบเพื่อให้ได้ GPA ที่เพิ่มขึ้น และมีการจัดสอบ Pre-Test สอบเข้าก่อนเตรียมสอบจริงเพื่อให้นักเรียนได้ชินกับสภาวะการเข้าห้องสอบและเป็นการทบทวนความรู้ที่ได้เรียนซึ่งจะทำให้นักเรียนมีความมั่นใจเพิ่มขึ้นและทำการมอบรางวัลให้แก่นักเรียนที่มีผลงานเด่นในการสอบแข่งขันเพื่อสร้างแรงจูงใจและเพื่อเป็นกำลังใจให้แก่เด็กที่เข้าสอบทุกคน จากตัวชี้วัดที่ได้ทำการประเมินทั้งหมดทำให้สามารถสรุปได้ว่า ทางองค์กรนั้นยังต้องมีการพัฒนาอีกมากในเรื่องการจัดเก็บเอกสาร เนื่องจากว่าบางตัวที่ไม่สามารถทำการประเมินได้นั้นเป็นเพราะเอกสารมีการสูญหายและบางครั้งอาจจะเป็นการบอกเล่าแบบปากเปล่าทำให้ไม่มีหลักฐานเก็บไว้จึงไม่สามารถประเมินผลได้ทางผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารจึงจะทำการจัดเป็นเอกสารรายงานในปีต่อไป

การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดนั้นได้มีการกำหนดค่าน้ำหนักไว้แล้ว จึงทำการนำผลคะแนนค่าเฉลี่ยของตัวชี้วัดที่วัดได้ย้อนหลัง 3 ปีก่อนการศึกษามาทำการคูณกับค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดในแต่ละตัวเพื่อหาค่าน้ำหนักแต่ละตัวและค่าเฉลี่ยน้ำหนักรวมที่ได้ดังตารางที่ 5.7 ดังนี้



ตารางที่ 5.7 ค่าน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัดรวม 3 ปี (ก่อนการศึกษา)

ตัวชี้วัด	คะแนนการดำเนินงาน			ค่าเฉลี่ย	ค่าน้ำหนัก	ค่าคะแนนที่แท้จริง
	2551	2552	2553			
1. กำไร (%)	4	3	4	3.67	7	25.69
2. สัดส่วนของงบประมาณในส่วนของการสอบแข่งขันที่ใช้จริงต่อ งบประมาณที่ได้รับ	1	2	3	2	3	6
3. ความพึงพอใจของบุคลากร	-	-	3	1	3	3
4. ความพึงพอใจของนักเรียน	-	-	4	1.33	4	5.32
5. ความพึงพอใจของผู้ปกครอง	-	-	3	1	3	3
6. จำนวนนักเรียนที่ GPA เพิ่มขึ้น (%)	4	4	3	3.67	9	33.03
7. อัตราของนักเรียนที่สามารถสอบเข้าได้	5	5	5	5	9	45
8. อัตราการสอบแข่งขันของนักเรียนที่เข้าสอบ	2	2	3	2.33	9	20.97
9. นักเรียนเก่า (%)	4	3	4	3.67	5	18.35
10. นักเรียนใหม่ (%)	2	2	3	2.33	5	11.65
11. นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียน	2	2	2	2	3	6
12. ภาระงานโดยเฉลี่ยของบุคลากร	-	-	3	1	2	2
13. มีแผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	-	-	3	1	3	3
14. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง	-	-	-	-	1	-
15. มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน	3	3	3	3	4	12
16. ความสามารถของครูผู้สอน	4	4	4	4	6	24
17. การจัดสัมมนาในองค์กร	3	3	3	3	4	12
18. กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปี	3	3	3	3	10	30
19. จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาด้านวิชาการ	3	3	3	3	10	30
รวม						302

จากตารางที่ 5.9 เป็นตารางค่าน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัดในแต่ละปีซึ่งจะเห็นถึงผลรวมของทั้ง 3 ปีและค่าเฉลี่ยของคะแนนแต่ละตัวชี้วัดทั้งหมด เมื่อนำค่าเฉลี่ยที่ได้จากการประเมินผลข้อมูลตัวชี้วัดทั้ง 3 ปีมาคูณกับน้ำหนักที่กำหนดจะพบว่า ค่าคะแนนแท้จริงรวมมีค่าเท่ากับ 302 จากคะแนนเต็ม 500

### 5.9 การประเมินตัวชี้วัดในปี 2554 หลังปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติที่ได้วางไว้ (หลังการศึกษา)

ทำการปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติที่ได้วางไว้ ภายหลังจากการประเมินตัวชี้วัดทั้งหมดในปี 2554 นั้นทำให้สามารถสรุปข้อแนะนำ แนวทางและข้อเสนอแนะที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในปีต่อไปได้จากการประเมินดัชนีชี้วัดทั้งหมดสามารถสรุปข้อแนะนำ แนวทางและข้อเสนอแนะที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในปีต่อไปได้ดังตารางที่ 5.8 ดังนี้

ตารางที่ 5.8 จุดที่ควรปรับปรุงและแผนการดำเนินงานที่ได้ในจากตัวชี้วัดตั้งแต่ปี 2551 – 2553

ตัวชี้วัด	จุดที่ควรปรับปรุง	แผนการดำเนินงานในปีต่อไป	ผลการปฏิบัติ
1. กำไร (%)	ยังมีการประชาสัมพันธ์ที่น้อยเกินไปทำให้นักเรียนมาเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ในบางวิชาที่เปิดสอนและอาจจะมีค่าใช้จ่ายบางส่วนที่เกินจำเป็น เช่น ค่าอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น	1. ทำการประชาสัมพันธ์ในด้านการเรียนการสอนให้เป็นที่รู้จักกันมากยิ่งขึ้น 2. ลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่ไม่จำเป็น	1. ได้มีการเพิ่มความสะดวกสบายโดยสามารถชำระค่าเล่าเรียนผ่านทางธนาคารได้ 2. มีการปรับปรุงเว็บไซต์ให้มีความน่าสนใจมากขึ้น 3. มีการลดค่าใช้จ่ายในเรื่องอุปกรณ์ที่ไม่จำเป็นลง เช่น เครื่องใช้ในสำนักงาน กระดาษรีไซเคิล 4. จัดทำป้ายโฆษณา
2. สัดส่วนของงบประมาณในส่วนของการสอบแข่งขันที่ใช้จริงต่องบประมาณที่ได้รับ	ไม่มีการวางแผนงบประมาณ	จัดทำแผนงบประมาณ ตัดค่าใช้จ่ายในส่วนที่ไม่จำเป็นลง	ทำการจัดทำแผนงบประมาณ และนำเสนอต่อผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง
3. ความพึงพอใจของบุคลากร	1. บุคลากรให้ความร่วมมือน้อยอาจจะไม่ตรงกับความคิดเห็นที่แท้จริง 2. บุคลากรยังมีส่วนร่วมกับองค์กรน้อยเกินไป	1. เสริมสร้างกำลังใจให้พนักงานในการทำงาน 2. มีการให้รางวัลพนักงาน	ทำการออกนโยบาย หากครูผู้สอนคนใดทำให้เด็กสามารถมี GPA หรือสอบเข้าได้ ผ่านเกณฑ์จะได้รับรางวัล
4. ความพึงพอใจของนักเรียน	1. นักเรียนมีความต้องการที่จะวัดระดับความรู้ของตนเอง 2. นักเรียนมีความเครียดในการเรียน	1. เสริมสร้างความรู้ให้มากขึ้น โดยอาจจะมีการจัดการสอบแข่งขันภายใน 2. มีการสร้างแหล่งนันทนาการและทบบริเวณพักผ่อน เพื่อลดความเครียดของนักเรียน	1. ทำการจัดสอบแข่งขันในทุกๆคอร์สที่เรียน 2. มีการสร้างกระดานลื่นสำหรับใช้แทนบันไดเพื่อใช้เป็นแหล่งนันทนาการของนักเรียน มีการจัดสรรพื้นที่ไว้สำหรับเป็นที่พักผ่อนของนักเรียน
5. ความพึงพอใจของผู้ปกครอง	1. ผู้ปกครองมีความต้องการที่จะนั่งรอบุตรในขณะที่กำลังเรียน 2. ผู้ปกครองมีความต้องการความปลอดภัยให้กับบุตรหลาน	1. มีการจัดบริเวณที่สำหรับรอของผู้ปกครองให้มีความเป็นส่วนตัว 2. ทำการปรับปรุงระบบรักษาความปลอดภัยให้รัดกุมมากขึ้น	1. ทำการจัดบริเวณมุมพักผ่อน โดยมีการจัดเตรียมหนังสือและที่นั่ง รวมถึงปลั๊กไฟไว้ให้บริการ 2. ทำการซ่อมแซมประตูสแกนบัตรนักเรียนให้สามารถใช้ได้ตามปกติ

ตารางที่ 5.8 จุดที่ควรปรับปรุงและแผนการดำเนินงานที่ได้ในจากตัวชี้วัดตั้งแต่ปี 2551 – 2553 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	จุดที่ควรปรับปรุง	แผนการดำเนินงานในปีต่อไป	ผลการปฏิบัติ
6. จำนวนนักเรียนที่ GPA เพิ่มขึ้น (%)	-	จัดทำแผนเสริมสร้างการแข่งขันแก่นักเรียน โดยการจัดหลักสูตรการสอนติวก่อนสอบ	ทำการจัดติวก่อนสอบให้กับนักเรียนเพื่อเป็นการทบทวนให้
7. อัตราของนักเรียนที่สามารถสอบเข้าได้	-	มีการจัดสอบ pre-test สอบเข้าก่อนเตรียมสอบจริง	ทำการจัดสอบ pre-test ก่อนสอบจริง แบ่งเป็นระดับชั้น ม.3 เข้าศึกษาต่อในระดับชั้น ม.4 ระดับชั้นม.6 เข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัย
8. อัตราการสอบแข่งขันของนักเรียนที่เข้าสอบ	นักเรียนขาดแรงจูงใจในการสอบ	มีการให้รางวัลกับนักเรียนที่มีผลงานดีในการแข่งขัน	มีการมอบทุนการศึกษาให้กับนักเรียนที่ได้รับเหรียญรางวัลจากการสอบแข่งขัน
9. นักเรียนเก่า (%)	-	จัดทำโครงการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น โดยการเพิ่มแรงจูงใจให้นักเรียนเก่า	จัดโปรโมชั่นลดราคาให้กับนักเรียนที่เป็นนักเรียนเก่า 5%
10. นักเรียนใหม่ (%)	จำนวนนักเรียนใหม่มีจำนวนไม่มากเนื่องจากอัตราการแข่งขันที่สูง	ทำการประชาสัมพันธ์การเรียนการสอนให้มากขึ้น	1. ได้มีการจัดทำใบปลิวเพื่อแจกในชุมชนต่างๆ 2. มีการปรับปรุงเว็บไซต์ให้มีความน่าสนใจมากขึ้น
11. นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียน	นักเรียนยังขาดการปฏิสัมพันธ์กับครูผู้สอน	จัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน	ในช่วงแรกของทุกคอร์สจะให้นักเรียนและครูผู้สอนทำความรู้จักกัน
12. ภาระงานโดยเฉลี่ยของบุคลากร	ยังไม่ค่อยมีรายละเอียดที่ชัดเจนมากนัก	จัดทำแผนและระบบการบริหารอย่างเป็นระบบ	มีการจัดเก็บข้อมูลในคอมพิวเตอร์อย่างเป็นระบบ
13. มีแผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ	เนื่องจากทางองค์กรเพิ่งเริ่มจัดทำตัวชี้วัดจึงทำให้ขาดการประเมินบางข้อ	จัดทำระบบการติดตามผลการดำเนินงาน	มีการมอบหมายงานให้ฝ่ายบุคคลรับผิดชอบในการสร้างระบบติดตามผลการดำเนินงาน
14. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง	ไม่มีแผนที่ชี้วัดด้านนี้อย่างเป็นระบบ	จัดทำแผนความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาโอกาสและความสำเร็จขององค์กร	มีการมอบหมายงานให้ฝ่ายนโยบายและวางแผนงานทำการจัดความเสี่ยง
15. มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน	เนื่องจากทางองค์กรเพิ่งเริ่มจัดทำตัวชี้วัดจึงทำให้ขาดการประเมินบางข้อ	ทำการประเมินและวิเคราะห์กลยุทธ์ในการดำเนินงาน	ทำการจัดเก็บข้อมูลและประเมินผลการวิเคราะห์ทุก 3เดือน

ตารางที่ 5.8 จุดที่ควรปรับปรุงและแผนการดำเนินงานที่ได้ในจากตัวชี้วัดตั้งแต่ปี 2551 – 2553 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	จุดที่ควรปรับปรุง	แผนการดำเนินงานในปีต่อไป	ผลการปฏิบัติ
16. ความสามารถของครูผู้สอน	-	1. กำหนดเกณฑ์ผู้สอนที่เข้ามาทำงาน 2. มีการทำการทดสอบผู้สอบก่อนเข้ามาสอนจริง	มีการจัดทดสอบครูก่อนให้ทำงานจริง
17. การจัดสัมมนาในองค์กร	ขาดการประเมินและการติดตามผลการดำเนินงาน	จัดการสัมมนาปีละ 2 ครั้งและติดตามผลการดำเนินงานทุกครั้ง	มีการจัดสัมมนาในช่วงการเปิดเทอม การศึกษาปีละ 2 ครั้ง แต่ไม่มีการจัดทำเป็นรายงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน
18. กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปี	ขาดการประเมินและการติดตามผลการดำเนินงาน	จัดหาบริการวิชาการให้แก่นักเรียนเพื่อเป็นการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น	มีการประชาสัมพันธ์การสอบทั้งภายในและภายนอกประเทศ และจัดทำเป็นรายงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน
19. จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาด้านวิชาการ	ยังขาดการประชาสัมพันธ์ให้กับนักเรียน	ส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการสอบแข่งขันในทุกรายการ	มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมตามเว็บไซต์ และติดประกาศ

จากตารางที่ 5.8 จะเป็นตารางแสดงผลการปฏิบัติที่ทำได้จริงโดยมีช่วงเวลาปฏิบัติการ ตั้งแต่ วันที่ 1 ตุลาคม 2553 ถึง วันที่ 1 มีนาคม 2554

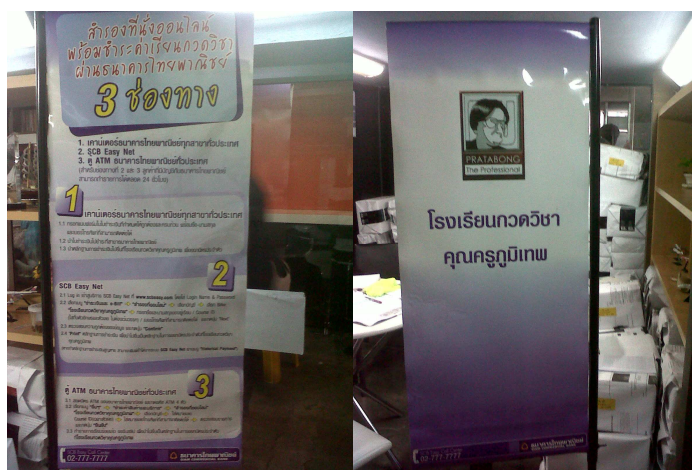
ในองค์กรหลังจากที่วิเคราะห์จุดที่ควรปรับปรุงและแผนการดำเนินงานแล้ว โดยผลการปฏิบัตินี้จะทำโดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในแผนกต่างๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน ซึ่งจากการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานนั้นในส่วนหนึ่งก็สามารถทำได้เต็มที่เนื่องจากว่าองค์กรเรามีขนาดกลางทำให้การควบคุมการทำงานสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยผลที่ได้นั้นจะสะท้อนในการประเมินผลดัชนีชี้วัดหลักในปี 2554 ที่จะทำในหัวข้อต่อไป

รายละเอียดการนำไปปฏิบัติจริงของแต่ละตัวชี้วัด มีดังนี้

### ตัวชี้วัดที่ 1 ผลประกอบการขององค์กร (กำไร (%))

ตัวชี้วัดนี้หลังจากการประเมินผลแล้วก็มีการพัฒนาในหลายด้านตามผลการปฏิบัติดังนี้

1. มีการลดค่าใช้จ่ายในเรื่องของอุปกรณ์สำนักงาน เปลี่ยนปากกาเขียนกระดาน จากใช้ครั้งเดียวมาเป็นแบบเติมหมึก
  2. ทำการปรับปรุงเว็บไซต์ <http://www.pratabong.com> ให้มีความน่าสนใจและสามารถใช้ได้สะดวกมากขึ้น
  3. เพิ่มความสะดวกสบายทางการเงินในการชำระค่าเล่าเรียนผ่านทางธนาคารได้
- ดังภาพที่ 5.8



ภาพที่ 5.8 ป้ายประกาศการชำระค่าเล่าเรียนผ่านธนาคาร

4. จัดทำป้ายโฆษณาประชาสัมพันธ์ ให้น่าสนใจมากยิ่งขึ้น โดยจะเน้นที่สี และ ข้อความที่กระชับสั้น แต่ได้ใจความ ดังภาพที่ 5.8



ภาพที่ 5.9 ป้ายโฆษณาของโรงเรียนกวาดวิชา

### **ตัวชี้วัดที่ 2 สัดส่วนของงบประมาณในส่วนของการสอบแข่งขันที่ใช้จริงต่อ งบประมาณที่ได้รับ**

ตัวชี้วัดนี้หลังจากการประเมินแล้วก็มีการจัดการทำแผนงบประมาณขององค์กรโดย นำเสนอต่อผู้บริหาร ให้มีการตัดค่าใช้จ่ายในส่วนที่ไม่จำเป็นลง เช่นในเรื่องของการลดค่าที่พักของผู้ติดตามสำหรับนักเรียนที่สามารถสอบผ่านได้ถึงรอบสุดท้าย (สำหรับนักเรียนที่เข้าแข่งขัน)

### **ตัวชี้วัดที่ 3 ความพึงพอใจของบุคลากร**

ตัวชี้วัดนี้หลังจากการประเมินแล้วทางองค์กรได้เพิ่มการมอบรางวัลให้กับบุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยจะมีการจัดขึ้นปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้พนักงานได้มีกำลังใจในการทำงานต่อไป

### **ตัวชี้วัดที่ 4 ความพึงพอใจของนักเรียน**

ตัวชี้วัดนี้หลังจากการประเมินแล้วทางองค์กรได้มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นดังนี้

1, ทางองค์กรได้จัดการสอบแข่งขันภายในบรรจุเข้าไปในวิชาเรียนในก่อนปิดคอสทุทุกครึ่ง เพื่อให้นักเรียนได้วัดระดับผลการเรียนของตัวเองดังภาพที่ 5.10



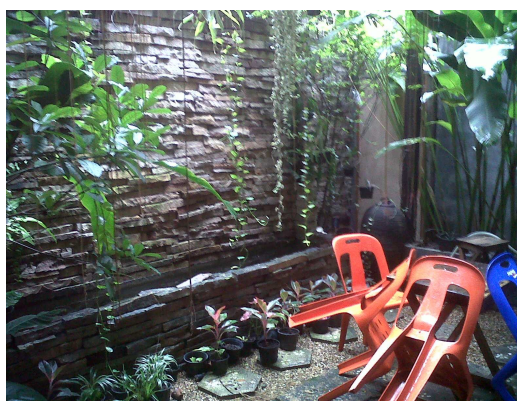
ภาพที่ 5.10 การจัดสอบแข่งขันที่จัดขึ้น

2. ทางองค์กรได้มีการสร้างกระดานลื่นสำหรับใช้แทนบันได เพื่อความมั่นคงถาวรของเด็กๆ และผลที่ได้จากการสร้างนั้นเป็นที่ชื่นชอบสำหรับเด็กเล็กเป็นอย่างมาก ดังภาพที่ 5.11



ภาพที่ 5.11 กระดานลื่น กิจกรรมนันทนาการที่สร้างขึ้น

3. ทางองค์กรได้ทำการจัดสรรพื้นที่ไว้สำหรับเป็นที่พักผ่อนของนักเรียน เพื่อให้นักเรียนได้มีมุม รอเรียนระหว่างเปลี่ยนวิชาเรียน หรือรอที่จะเรียนวิชาต่อไป ดังรูป 5.12



ภาพที่ 5.12 พื้นที่สำหรับพักผ่อนของนักเรียน



### ตัวชี้วัดที่ 5 ความพึงพอใจของผู้ปกครอง

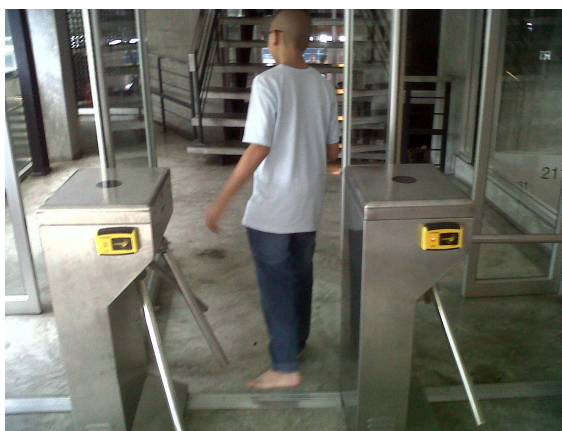
ตัวชี้วัดนี้หลังจากการประเมินแล้วทางองค์กรได้ทำการพัฒนาเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของผู้ปกครองดังนี้

1. ได้มีการจัดสรรบริเวณที่นั่งพักผ่อนสำหรับรอบุตรหลานที่มาเรียนที่มีความสะดวกสบายมากกว่าเดิมดังรูป 5.13



ภาพที่ 5.13 พื้นที่สำหรับพักผ่อนรอบุตรหลานของผู้ปกครอง

2. ทำการซ่อมแซมประตูสแกนบัตรนักเรียนให้สามารถใช้ได้ตามปกติ บุคคลที่ไม่ใช่ นักเรียนและบุคลากรจะไม่สามารถผ่านได้ ทำให้ผู้ปกครองวางใจที่จะให้บุตรหลานมาเรียน เพราะโรงเรียนมีความปลอดภัย ดังรูป 5.14



ภาพที่ 5.14 ประตูสแกนบัตรนักเรียน

### ตัวชี้วัดที่ 6 จำนวนนักเรียนที่ GPA เพิ่มขึ้น (%)

ตัวชี้วัดนี้หลังจากการประเมินแล้วทางองค์กรได้มีการวัดเกรดเฉลี่ยสะสมของนักเรียน GPA ที่เรียนได้ผลปรากฏว่าจากเดิม 38.18 เปอร์เซนต์ เพิ่มขึ้นมาเป็น 47.72 เปอร์เซนต์ นั้นเป็นผลเนื่องมาจากการจัดติวก่อนสอบให้กับนักเรียนตามที่ได้จัดทำการติวขึ้นมา ดังนั้นทางองค์กรจึงให้มีการติวก่อนสอบทุกครั้ง ทุกคอร์สการเรียนการสอน ดังภาพที่ 5.15



ภาพที่ 5.15 บรรยากาศการเรียนการสอน

### ตัวชี้วัดที่ 7 อัตราของนักเรียนที่สามารถสอบเข้าได้

ตัวชี้วัดนี้หลังจากการประเมินตัวนี้หลังจากที่มีการปรับปรุงให้มีการสอบ Pre-Test มีการจัดสอบ pre-test ก่อนสอบจริง แบ่งเป็น ระดับชั้น ม.3 เข้าศึกษาต่อในระดับชั้น ม.4 ระดับชั้น ม.6 เข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยทำให้เด็กมีความพร้อมในการสอบมากขึ้นส่งผลให้อัตราของนักเรียนที่สามารถสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้จาก 64.76 เปอร์เซนต์ เพิ่มขึ้นมาเป็น 66.67 เปอร์เซนต์ ทางองค์กรจึงจัดให้มีการ Pre-Test ก่อนสอบจริงสำหรับ ม.3 เข้าศึกษาต่อในระดับชั้น ม.4 เพิ่มเข้าไปในคอร์สที่เรียน

### ตัวชี้วัดที่ 8 อัตราการสอบแข่งขันของนักเรียนที่เข้าสอบ

ตัวชี้วัดนี้หลังจากการประเมินทางองค์กรได้ทำการมอบทุนการศึกษาต่อเนื่องให้กับนักเรียนที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจต่อการเรียนจนเข้าสอบแข่งขันผ่านเข้ารอบสุดท้ายได้ ส่งผลให้อัตราการสอบผ่านรอบสุดท้ายของการแข่งขันคณิตศาสตร์ จาก 22.22 เปอร์เซนต์ เพิ่มขึ้นมาเป็น 26.67 เปอร์เซนต์

### **ตัวชี้วัดที่ 9 นักเรียนเก่า (%)**

ตัวชี้วัดนี้หลังจากการประเมิน ทางองค์กรได้มีการจัดโปรโมชั่นเพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้นักเรียนเก่าโดยการจัดโปรโมชั่นลดราคาค่าเรียนให้กับนักเรียนที่เป็นนักเรียนเก่า 5% ให้กับนักเรียนที่จะสมัครเรียนเรียนต่อ เพื่อดึงดูดให้นักเรียนเรียนที่นี้อย่างต่อเนื่อง

### **ตัวชี้วัดที่ 10 นักเรียนใหม่ (%)**

ตัวชี้วัดนี้หลังจากการประเมินเนื่องมาจากว่าในบริเวณใกล้เคียงมีสถาบันกวดวิชาหลายแห่งมาเปิด ทำให้มีอัตราการแข่งขันที่สูง และยังคงแรงจูงใจและความน่าสนใจสำหรับนักเรียนที่จะมาเป็นลูกค้าใหม่ ทางองค์กรจึงทำการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องทั้งในเวปไซด์ และใบปลิวต่างๆ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ โดยจัดทำโปรโมชั่นพิเศษรับปิดเทอม และเปิดเทอมอย่างต่อเนื่อง

### **ตัวชี้วัดที่ 11 นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียน**

ตัวชี้วัดนี้หลังจากการประเมิน ทางองค์กรมีความคิดว่าควรมีการทำควมรู้จักกันก่อนการเรียน ทำให้ลดความตึงเครียดระหว่างครูผู้สอนกับนักเรียนลงได้ ทำให้นักเรียนกล้าที่จะตอบคำถามในห้องเรียน และกล้าที่จะถามในจุดที่ไม่เข้าใจมากขึ้น

### **ตัวชี้วัดที่ 12 ภาระงานโดยเฉลี่ยของบุคลากร**

ตัวชี้วัดนี้หลังจากการประเมินทางองค์กรต้องการที่จะให้มีการปรับปรุงให้มีการประเมินบุคลากรทุกครั้ง แต่ว่าทางองค์กรก็ยังไม่มีการนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงการทำงาน เนื่องจากว่ายังไม่มีบุคลากรที่รับผิดชอบเรื่องนี้ ด้วยเหตุนี้เองจึงยังทำให้คะแนนการประเมินยังไม่ได้คะแนนเต็ม แต่ทางองค์กรก็คิดที่จะพัฒนาและจัดทำการประเมินอย่างต่อเนื่องต่อไป

### **ตัวชี้วัดที่ 13 มีแผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ**

ตัวชี้วัดนี้หลังจากการประเมินทางองค์กร ได้มีการมอบหมายงานให้ฝ่ายบุคคลให้จัดทำระบบการติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรทุกๆ ปี แต่ยังคงขาดการประเมินตัวชี้วัด เพื่อทำการปรับปรุงประสิทธิภาพภายใน ซึ่งทั้งนี้ทางองค์กรจะดำเนินการจัดทำต่อไป

### **ตัวชี้วัดที่ 14 จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง**

ตัวชี้วัดนี้หลังจากการประเมินทางองค์กรได้เริ่มที่จะจัดทำแผนความเสี่ยงขึ้นในปี 2554 แต่ยังเป็นการทำงานในสิ่งที่ยังไม่มีระบบหรือกลไกที่แน่นอนแต่ทางองค์กรก็ได้มีการตั้งเป้าที่จะศึกษาระบบความเสี่ยงเพื่อใช้ในองค์กรในปีต่อไป

### **ตัวชี้วัดที่ 15 มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน**

ตัวชี้วัดนี้หลังจากการประเมินทางองค์กรได้มีการจัดทำตามระบบตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้แต่ยังขาดด้านการนำผลการประเมินไปพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งทางองค์กรจะทำการแก้ไขและปรับปรุงให้มีการประเมินในปีต่อไป

### **ตัวชี้วัดที่ 16 ความสามารถของครูผู้สอน**

ตัวชี้วัดนี้หลังจากการประเมิน ทางองค์กรนั้นได้มีการทดสอบครูก่อนที่จะรับเข้ามาสอนจริงอยู่ทุกครั้งที่รับครูเข้ามาทำงาน โดยทำการทดสอบเป็นเวลาสองสัปดาห์ จึงทำให้ได้ครูที่มีความสามารถในวิชาที่สอน นอกจากนี้ทางองค์กรยังทำการเก็บรายละเอียดของครูผู้สอนที่ผ่านการพิจารณาให้เข้ามาทำงานไว้ โดยทำการจัดเก็บเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และทำการประเมินผลรายวิชาที่สอนเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพในการเรียนการสอน แต่ทางองค์กรไม่ได้ติดตามข้อมูลในการนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ทำให้ขาดคะแนนส่วนนี้ไป

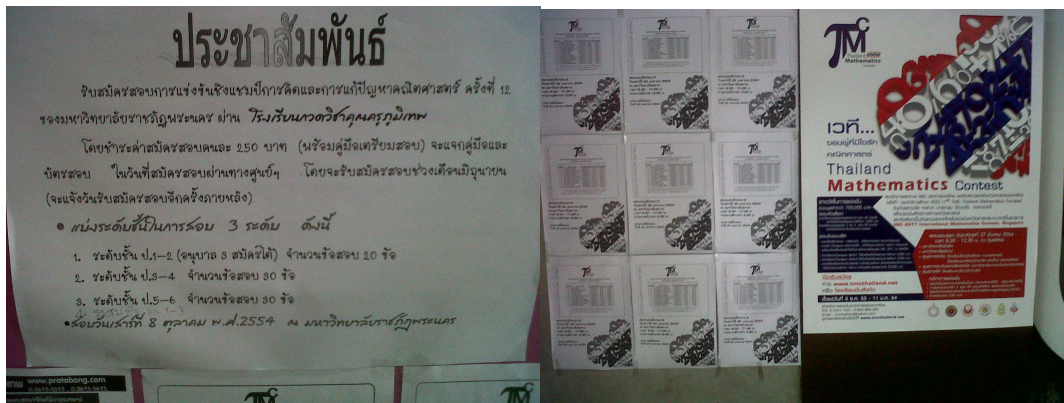
### **ตัวชี้วัดที่ 17 การจัดสัมมนาในองค์กร**

ตัวชี้วัดนี้หลังจากการประเมิน ทางองค์กรนั้นได้มีการจัดสัมมนาปีละ 2 ครั้ง ซึ่งแต่ละครั้งนั้นจัดอยู่ต้นปีประมาณเดือนมกราคม และกลางปีคือเดือนกรกฎาคม แต่ทางองค์กรก็ยังขาดการประเมินและการติดตามผลการดำเนินงาน แต่ในทั้งนี้ทางองค์กรก็มีการประชุมเพื่อที่จะจัดการประเมินติดตามผลงานในปีต่อไป

### **ตัวชี้วัดที่ 18 กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปี**

ตัวชี้วัดนี้หลังจากการประเมิน ทางองค์กรได้มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์การสอบแข่งขันในหลายรายการดังภาพที่ 5.15





ภาพที่ 5.16 การโฆษณาประชาสัมพันธ์การแข่งขัน

แต่ยังไม่มีการประเมินผลสำเร็จของงานเนื่องจากว่าเป็นงานที่จัดขึ้นโดยภายนอกทำให้ไม่มีข้อมูลในด้านนั้นนอกจากนี้ทางองค์กรยังขาดการถ่ายทอดและแบ่งปันประสบการณ์จากนักเรียนที่เคยเข้าร่วมสอบและได้รับรางวัลให้กับนักเรียนคนอื่น ๆ

#### ตัวชี้วัดที่ 19 จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาด้านวิชาการ

ตัวชี้วัดนี้หลังจากการประเมินนั้นในเรื่องนี้ยังได้รับความร่วมมือกับนักเรียนที่เรียนน้อยเกินไป เพราะขาดการประชาสัมพันธ์ภายในทำให้นักเรียนไม่ทราบถึงกิจกรรมที่เกิดขึ้น แต่ก็มีนักเรียนบางส่วนที่เข้าร่วมกิจกรรมดังภาพที่ 5.16



ภาพที่ 5.17 ภาพบรรยากาศการแข่งขันต่างๆ ที่นักเรียนมีส่วนร่วม

ทางองค์กรได้ทำการประเมินตัวชี้วัดโดยใช้ข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมาของแต่ละแผนกมาทำการประเมินพร้อมกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกแผนก หลังจากการประเมินแล้วสามารถได้ข้อสรุปได้ดังตารางที่ 5.9 ดังนี้

ตารางที่ 5.9 ผลการประเมินของตัวชี้วัดในปี 2554 (หลังการศึกษา)

ตัวชี้วัด	ผลการประเมิน	เป้าหมาย	ความสำเร็จ	เป้าหมายปีต่อไป
1. ผลประกอบการขององค์กร (กำไร (%))	4	4	ผ่าน	5
2. สัดส่วนของงบประมาณในส่วนของ การสอบแข่งขันที่ใช้จริงต่อ งบประมาณที่ได้รับ	4	4	ผ่าน	5
3. ความพึงพอใจของบุคลากร	4	4	ผ่าน	5
4. ความพึงพอใจของนักเรียน	4	4	ผ่าน	5
5. ความพึงพอใจของผู้ปกครอง	3	4	ไม่ผ่าน	4
6. จำนวนนักเรียนที่ GPA เพิ่มขึ้น (%)	4	4	ผ่าน	5
7. อัตราของนักเรียนที่สามารถสอบ เข้าได้	5	5	ผ่าน	5
8. อัตราการสอบแข่งขันของนักเรียนที่ เข้าสอบ	3	3	ผ่าน	4
9. นักเรียนเก่า (%)	4	4	ผ่าน	5
10. นักเรียนใหม่ (%)	2	3	ไม่ผ่าน	3
11. นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียน	3	3	ผ่าน	4
12. ภาระงานโดยเฉลี่ยของบุคลากร	4	4	ผ่าน	5
13. มีแผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ	4	4	ผ่าน	5
14. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง	1	1	ผ่าน	1
15. มีการกำหนดนโยบายและ วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน	4	4	ผ่าน	5
16. ประสิทธิภาพของครูผู้สอน	4	4	ผ่าน	5
17. การจัดสัมมนาในองค์กร	3	4	ไม่ผ่าน	4
18. กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นใน แต่ละปี	3	4	ไม่ผ่าน	4

ตารางที่ 5.9 ผลการประเมินของตัวชี้วัดในปี 2554 (หลังการศึกษา) (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ผลการประเมิน	เป้าหมาย	ความสำเร็จ	เป้าหมายปีต่อไป
19. จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาด้านวิชาการ	3	4	ไม่ผ่าน	4

จากตารางที่ 5.9 ทำให้สรุปได้ว่าตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินนั้นมีทั้งหมด 14 ตัว และมี 5 ตัวที่ไม่ผ่านการประเมิน เมื่อมาแยกดูตามมุมมอง สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 5.10

ตารางที่ 5.10 ผลการประเมินผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์ของ KPI ในแต่ละมุมมอง

มุมมอง	น้ำหนัก	KPI	ผ่านเกณฑ์/ ไม่ผ่านเกณฑ์
ด้านการเงิน	0.1	1. ผลประกอบการขององค์กร (กำไรที่ได้ (%))	ผ่าน
		2. สัดส่วนของงบประมาณในการสอบแข่งขันที่ใช้จริงต่องบประมาณที่ได้รับ	ผ่าน
ด้านลูกค้า	0.5	3. ความพึงพอใจของบุคลากร	ผ่าน
		4. ความพึงพอใจของนักเรียน	ผ่าน
		5. ความพึงพอใจของผู้ปกครอง	ไม่ผ่าน
		6. จำนวนนักเรียนที่ GPA เพิ่มขึ้น (%)	ผ่าน
		7. อัตราของนักเรียนที่สามารถสอบเข้าได้	ผ่าน
		8. อัตราการสอบแข่งขันของนักเรียนที่เข้าสอบ	ผ่าน
		9. นักเรียนเก่า (%)	ผ่าน
		10. นักเรียนใหม่ (%)	ไม่ผ่าน
		11. นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียน	ผ่าน
ด้านกระบวนการภายใน	0.1	12. ภาระงานโดยเฉลี่ยของบุคลากร	ผ่าน
		13. มีแผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	ผ่าน
		14. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง	ผ่าน
		15. มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน	ผ่าน
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	0.3	16. ความสามารถของครูผู้สอน	ผ่าน
		17. การจัดสัมมนาในองค์กร	ไม่ผ่าน
		18. กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปี	ไม่ผ่าน
		19. จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาด้านวิชาการ	ไม่ผ่าน

ในมุมมองด้านลูกค้าซึ่งมีค่าน้ำหนักสูงที่สุด พบว่ามีทั้งสิ้น 2 ดัชนีที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินคือดัชนีที่ 5 ความพึงพอใจของผู้ปกครองและดัชนีที่ 10 นักเรียนใหม่ (%) ดังนี้

ดัชนีที่ 5 ความพึงพอใจของผู้ปกครอง : เหตุผลหลักที่ตัวชี้วัดนี้ไม่ผ่านการประเมิน เพราะว่า ทางองค์กรยังไม่สามารถที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปกครองในบางเรื่องได้ เรื่องที่เห็นเด่นชัดที่สุดก็คือ ความต้องการที่จะทราบถึงพัฒนาการของนักเรียนหลังจากที่ได้เรียนไป รวมไปถึงอยากทราบถึงพฤติกรรมของนักเรียนขณะอยู่ในห้องเรียน

ดัชนีที่ 10 นักเรียนใหม่ (%) : เหตุผลหลักที่ตัวชี้วัดนี้ไม่ผ่านการประเมิน เพราะว่า ในฝั่งตรงข้ามขององค์กร มีสถาบันกวดวิชานาขนาดใหญ่มาเปิด ทำให้มีอัตราการแข่งขันที่สูงมากขึ้น รวมถึงองค์กรยังขาดการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ทั่วถึงพอ

และในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาซึ่งมีค่าน้ำหนักมากรองลงมา พบว่ามีทั้งสิ้น 3 ดัชนีที่ไม่ผ่านการประเมินคือ ดัชนีที่ 17 การจัดสัมมนาในองค์กร ดัชนีที่ 18 กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปีและดัชนีที่ 19 จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาด้านวิชาการ ดังนี้

ดัชนีที่ 17 การจัดสัมมนาในองค์กร : เหตุผลหลักที่ตัวชี้วัดนี้ไม่ผ่านการประเมิน เพราะว่า องค์กรก็ยังขาดการประเมินและการติดตามผลการดำเนินงาน เนื่องจากองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินและการติดตามผลการดำเนินงาน

ดัชนีที่ 18 กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปี: เหตุผลหลักที่ตัวชี้วัดนี้ไม่ผ่านการประเมิน เพราะว่า การประเมินผลสำเร็จของงานเนื่องจากว่าเป็นงานที่จัดขึ้นโดยภายนอกทำให้ไม่มีข้อมูลในด้านนั้นนอกจากนี้ทางองค์กรยังขาดการถ่ายทอดและแบ่งปันประสบการณ์จากนักเรียนที่เคยเข้าร่วมสอบและได้รับรางวัลให้กับนักเรียนคนอื่นๆ

ดัชนีที่ 19 จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาด้านวิชาการ : เหตุผลหลักที่ตัวชี้วัดนี้ไม่ผ่านการประเมิน ยังได้รับความร่วมมือกับนักเรียนที่เรียนน้อยเกินไป เพราะขาดการประชาสัมพันธ์ภายในทำให้นักเรียนไม่ทราบถึงกิจกรรมที่เกิดขึ้น

จากการประเมินตัวชี้วัดทั้งหมดในปี 2554 นั้นทำให้สามารถสรุปข้อแนะนำ แนวทางและข้อเสนอแนะที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในปีต่อไปได้ดังตารางที่ 5.11 ดังนี้



ตารางที่ 5.11 ผลการดำเนินการของตัวชี้วัดในปี 2554 (ภายหลังจากการศึกษา)

ตัวชี้วัด	จุดที่ควรปรับปรุง	แผนการดำเนินงานในปีต่อไป	แนวทางการปฏิบัติ
1. ผลประกอบการขององค์กร (กำไร (%))	ยังคงมีรายจ่ายบางส่วนที่เกินจำเป็น	ลดค่าใช้จ่ายในส่วนของสาธารณูปโภค	ปิดไฟเมื่อไม่ได้ใช้และปิดเครื่องปรับอากาศก่อนเลิกเรียน 10 นาที
2. สัดส่วนของงบประมาณในส่วนของการสอบแข่งขันที่ใช้จริงต่อ งบประมาณที่ได้รับ	-	-	-
3. ความพึงพอใจของบุคลากร	-	-	-
4. ความพึงพอใจของนักเรียน	นักเรียนมีความต้องการที่จะให้มีการเรียนการสอนในทุกๆวิชา	จัดการประชุมวางแผนเพื่อดูความเหมาะสม	ทำการประชุมวางแผนเพื่อดูความเหมาะสม
5. ความพึงพอใจของผู้ปกครอง	ผู้ปกครองต้องการรับรู้ถึงพัฒนาการและพฤติกรรมของนักเรียน	จัดงานมิตติ้งเพื่อพบปะบรรดาผู้ปกครองกับครูผู้สอนเพื่อรับรู้ถึงพัฒนาการและพฤติกรรมของนักเรียน	1.มีการจัดงานพบปะผู้ปกครองเดือนละครั้ง 2.ทำการติดตั้งกล่องวงจรปิดในห้องเรียนทุกห้อง
6. จำนวนนักเรียนที่ GPA เพิ่มขึ้น (%)	นักเรียนบางส่วนขาดความเอาใจใส่ต่อบทเรียน	จัดรางวัลแก่นักเรียนที่ทำคะแนนได้ดีในการสอบในห้อง	แจกรางวัลให้กับนักเรียนที่ทำคะแนนได้ดีในการสอบในห้อง
7. อัตราของนักเรียนที่สามารถสอบเข้าได้	นักเรียนต้องการแบบฝึกหัดเพื่อฝึกฝนด้วยตัวเอง	ทำการเพิ่มแบบฝึกหัดลงในเว็บไซต์เพื่อให้นักเรียนที่สนใจสามารถฝึกฝนตัวเองได้	เพิ่มแบบฝึกหัดพร้อมแนวคิดลงในเว็บไซต์
8. อัตราการสอบแข่งขันของนักเรียนที่เข้าสอบ	นักเรียนต้องการเตรียมความพร้อมด้วยตัวเอง	ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตัวเอง	ส่งการบ้านให้นักเรียนทำด้วยตัวเอง และ อนุญาตให้นักเรียนสามารถมาเรียนกับวีดีทัศน์ย้อนหลังได้
9. นักเรียนเก่า (%)	มีอัตราการแข่งขันที่สูง	จัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการเรียนของนักเรียน	มีการทำหลักสูตรที่จะสามารถต่อยอดจากความรู้เดิมที่ได้เรียนไปแล้วได้
10. นักเรียนใหม่ (%)	มีอัตราการแข่งขันที่สูง	จัดทำการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น โดยการเพิ่มแรงจูงใจให้นักเรียนใหม่	จัดโปรโมชั่นให้นักเรียนที่เป็นนักเรียนใหม่ให้ทดลองเรียนเป็นเวลา 2 ชม.ฟรี
11. นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียน	ควรมีกิจกรรมให้นักเรียนทำความคุ้นเคยกับครูผู้สอน	จัดกิจกรรมในการเรียนการสอนคอสแรก เพื่อให้นักเรียนคุ้นเคยกับกล้าคิดกล้าแสดงออก	จัดกิจกรรมโดยให้เด็กทุกคนที่เรียนได้มีส่วนร่วมในห้องเรียน

ตารางที่ 5.11 ผลการดำเนินการของตัวชี้วัดในปี 2554 (ภายหลังจากการศึกษา) (ต่อ)

ตัวชี้วัด	จุดที่ควรปรับปรุง	แผนการดำเนินงานในปีต่อไป	แนวทางการปฏิบัติ
12. ภาระงานโดยเฉลี่ยของบุคลากร	ยังไม่มีกรนำมาผลที่ได้มาปรับปรุงการทำงานของบุคลากร	พัฒนาและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของบุคลากร	เปิดรับข้อเสนอแนะของบุคลากร
13. มีแผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	องค์กรยังขาดการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด	จัดทำแผนการประเมินตัวชี้วัดทุกปี	มีการมอบหมายงานให้ฝ่ายบุคคลรับผิดชอบในการประเมินตัวชี้วัด
14. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง	บุคลากรยังขาดความเข้าใจในเรื่องแผนความเสี่ยง	ทำการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากร	จัดทำแผนปฏิบัติการในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรภายในองค์กร
15. มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน	องค์กรยังขาดการนำผลการประเมินไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำผลการประเมินไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	มีการมอบหมายให้รองผู้บริหารฝ่ายสนับสนุนเป็นผู้รับผิดชอบในการทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำผลการประเมินไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
16. ความสามารถของครูผู้สอน	องค์กรยังขาดการนำผลการประเมินมาใช้พัฒนา	ติดตามข้อมูลในการนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน	มีการมอบหมายงานให้ฝ่ายบุคคลรับผิดชอบในการนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน
17. การจัดสัมมนาในองค์กร	ปีนี้ไม่มีการประเมินความสำเร็จ	จัดให้มีการประเมินความสำเร็จของการจัดสัมมนา	ทำการประเมินความสำเร็จของการจัดสัมมนา
18. กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปี	ไม่มีการถ่ายทอดประสบการณ์ซึ่งกันและกันระหว่างนักเรียน	ทำการถ่ายทอดและแบ่งปันประสบการณ์ของนักเรียนที่เคยไปสอบแข่งขัน	ทำการถ่ายทอดประสบการณ์ของนักเรียนลงในเว็บไซต์ขององค์กรเพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถติดตามได้
19. จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาด้านวิชาการ	นักเรียนบางกลุ่มไม่ทราบถึงกิจกรรมทางด้านวิชาการที่จัดขึ้น	เพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้กับนักเรียนและผู้ปกครอง	เพิ่มในการประชาสัมพันธ์ทางอินเตอร์เน็ต รวมถึงการเน้นการประชาสัมพันธ์ให้กับผู้ปกครอง

จากตารางที่ 5.11 เป็นตารางแสดงถึงแผนการดำเนินงานในปีต่อไปและแนวทางการปฏิบัติในองค์กรหลังจากที่วิเคราะห์จุดที่ควรปรับปรุง โดยผลการปฏิบัตินี้จะทำโดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในแผนกต่างๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน เพื่อให้องค์กรได้มีการพัฒนาต่อไป โดยผลที่ได้จากการปฏิบัติจะสะท้อนในการประเมินผลดัชนีชี้วัดในปีต่อไป

จากนั้นทำการนำผลคะแนนที่ได้ในปี 2554 มาทำการคูณกับค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดในแต่ละตัวเพื่อหาค่าน้ำหนักแต่ละตัวและค่าน้ำหนักรวมที่ได้ดังตารางที่ 5.12 ดังนี้

ตารางที่ 5.12 คำนวณน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัดในปี 2554 (หลังการศึกษา)

ตัวชี้วัด	คะแนน	ค่าน้ำหนัก	ค่าคะแนนแท้จริง
1. กำไร (%)	4	7	28
2. สัดส่วนของงบประมาณในส่วนของการสอบแข่งขันที่ใช้จริงต่อ งบประมาณที่ได้รับ	4	3	12
3. ความพึงพอใจของบุคลากร	4	3	12
4. ความพึงพอใจของนักเรียน	4	4	16
5. ความพึงพอใจของผู้ปกครอง	3	3	9
6. จำนวนนักเรียนที่ GPA เพิ่มขึ้น (%)	4	9	36
7. อัตราของนักเรียนที่สามารถสอบเข้าได้	5	9	45
8. อัตราการสอบแข่งขันของนักเรียนที่เข้าสอบ	3	9	27
9. นักเรียนเก่า (%)	4	5	20
10. นักเรียนใหม่ (%)	2	5	10
11. นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียน	3	3	9
12. ภาระงานโดยเฉลี่ยของบุคลากร	4	2	8
13. มีแผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	4	3	12
14. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง	1	1	1
15. มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน	4	4	16
16. ความสามารถของครูผู้สอน	4	6	24
17. การจัดสัมมนาในองค์กร	3	4	12
18. กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปี	3	10	30
19. จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรม การพัฒนาด้านวิชาการ	3	10	30
รวม			357

จากตารางที่ 5.12 เป็นตารางคำนวณน้ำหนักของตัวชี้วัดที่ได้ในปี 2554 มาทำการคูณกับค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดในแต่ละตัวเพื่อหาค่าน้ำหนักแต่ละตัวพบว่า มีค่าคะแนนแท้จริง เท่ากับ 357 จากคะแนนเต็ม 500

### 5.10 การเปรียบเทียบและสรุปผลการประเมิน

ทำการเปรียบเทียบผลตัวชี้วัดที่ได้ทำการประเมินทั้งหมด โดยจะทำการเปรียบเทียบค่าคะแนนแท้จริงแต่ละตัวชี้วัดในแต่ละปีเพื่อดูค่าน้ำหนักรวมว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง ซึ่งมีตารางที่ใช้ในการเปรียบเทียบได้ดังตารางที่ 5.13 ดังนี้

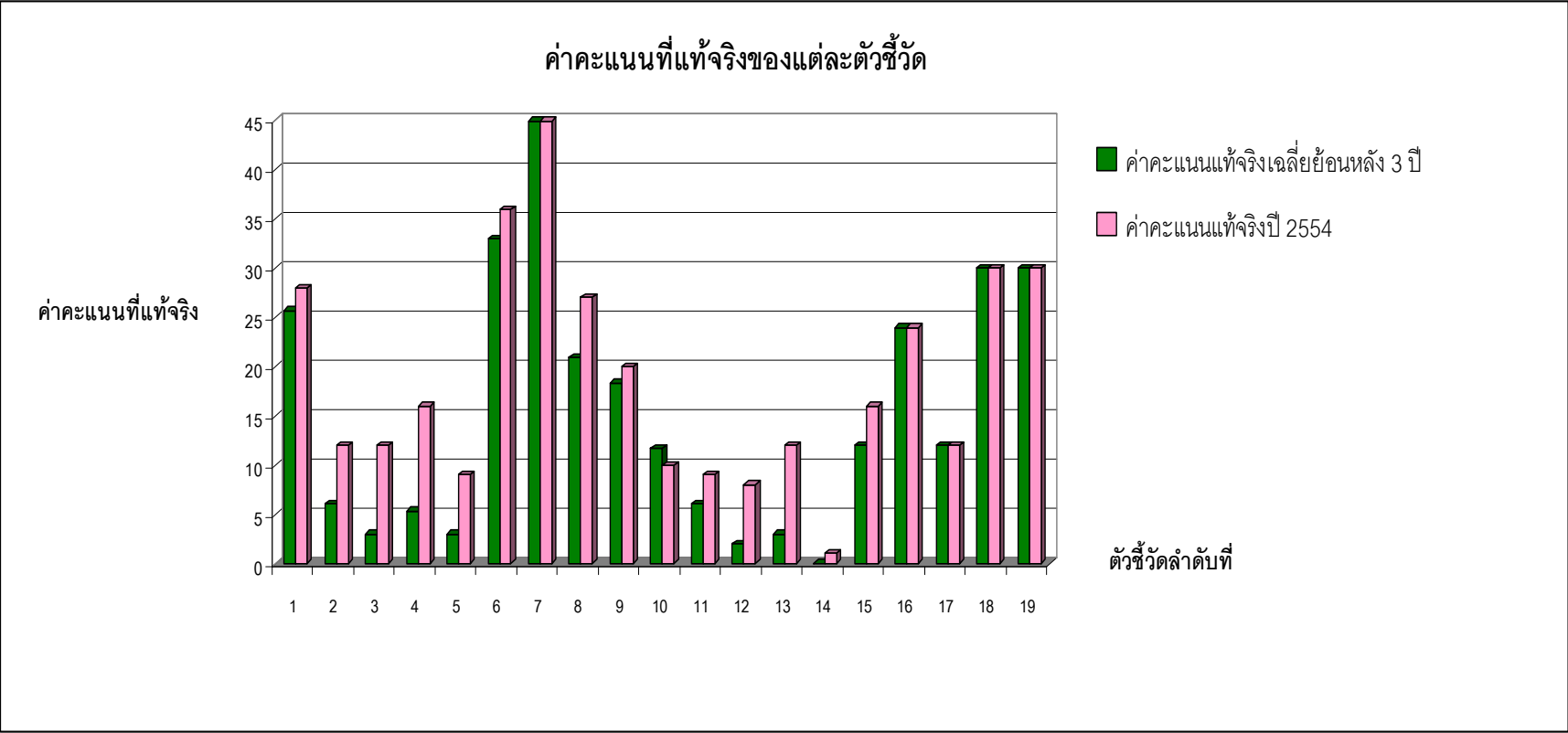
ตารางที่ 5.13 ค่าคะแนนแท้จริงของแต่ละตัวชี้วัดก่อนและหลังการศึกษา

ตัวชี้วัด	ค่าคะแนนแท้จริงเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี (ก่อนการศึกษา)	ค่าคะแนนแท้จริง ปี 2554 (หลังการศึกษา)	เปรียบเทียบ
1. ผลประกอบการขององค์กร (กำไร (%))	25.69	28	มากกว่า
2. สัดส่วนของงบประมาณในส่วนของ การสอบแข่งขันที่ใช้จริงต่อ งบประมาณที่ได้รับ	6	12	มากกว่า
3. ความพึงพอใจของบุคลากร	3	12	มากกว่า
4. ความพึงพอใจของนักเรียน	5.32	16	มากกว่า
5. ความพึงพอใจของผู้ปกครอง	3	9	มากกว่า
6. จำนวนนักเรียนที่ GPA เพิ่มขึ้น (%)	33.03	36	มากกว่า
7. อัตราของนักเรียนที่สามารถสอบเข้าได้	45	45	เท่ากัน
8. อัตราการสอบแข่งขันของนักเรียนที่เข้าสอบ	20.97	27	มากกว่า
9. นักเรียนเก่า (%)	18.35	20	มากกว่า
10. นักเรียนใหม่ (%)	11.65	10	น้อยกว่า
11. นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียน	6	9	มากกว่า
12. ภาระงานโดยเฉลี่ยของบุคลากร	2	8	มากกว่า
13. มีแผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	3	12	มากกว่า
14. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง	-	1	มากกว่า
15. มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน	12	16	มากกว่า
16. ความสามารถของครูผู้สอน	24	24	เท่ากัน
17. การจัดสัมมนาในองค์กร	12	12	เท่ากัน
18. กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปี	30	30	เท่ากัน

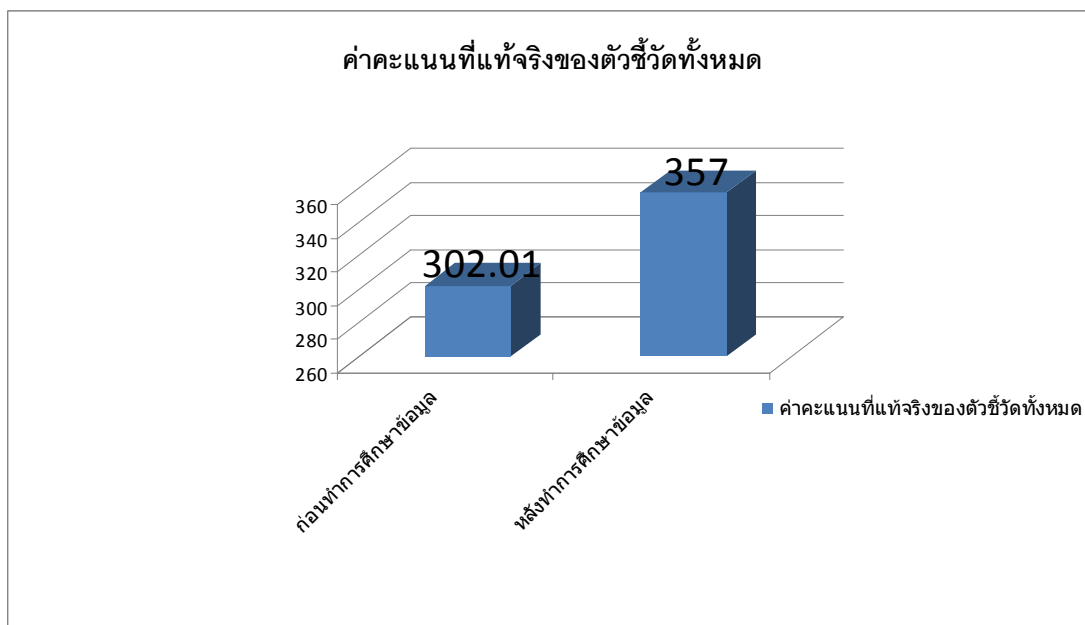
ตารางที่ 5.13 ค่าคะแนนแท้จริงของแต่ละตัวชี้วัดก่อนและหลังการศึกษา (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ค่าคะแนนแท้จริง เฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี (ก่อนการศึกษา)	ค่าคะแนนแท้จริง ปี 2554 (หลังการศึกษา)	เปรียบเทียบ
19. จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรม การพัฒนาด้านวิชาการ	30	30	เท่ากัน
รวม	302	357	มากกว่า

จากตารางที่ 5.13 จะแสดงให้เห็นว่าคะแนนที่ได้จากการประเมินในปี 2554 นั้นมีค่าสูงกว่าคะแนนของทั้ง 3 ปี ซึ่งเมื่อได้วิเคราะห์ดูแต่ละตัวชี้วัดแล้วจะเห็นได้ว่าคะแนนที่ปี 2554 มีคะแนนมากกว่านั้นจะประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 14 และ 15 ตัวชี้วัดที่มีคะแนนที่เท่ากันคือตัวชี้วัดที่ 7, 16, 17, 18 และ 19 ตัวชี้วัดที่มีคะแนนน้อยลงคือตัวชี้วัดที่ 9 ส่วนตัวชี้วัดในปี 2554 ที่มีค่าน้อยลงกว่าเดิมนั้นเป็นตัวชี้วัดที่ 10 นักเรียนใหม่ (%)



ภาพที่ 5.18 ค่าคะแนนที่แท้จริงของแต่ละตัวชี้วัด



ภาพที่ 5.19 ค่าคะแนนที่แท้จริงของตัวชี้วัด (ก่อนและหลัง)

จากตารางที่ 5.12 และภาพที่ 5.18 และ 5.19 เมื่อพิจารณาค่าคะแนนแท้จริงรวมของตัวชี้วัดเปรียบเทียบกับระหว่างค่าคะแนนแท้จริงเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี กับ ค่าคะแนนแท้จริงปี 2554 พบว่า ปี 2554 นั้นมีค่าคะแนนแท้จริงรวมที่มากขึ้นบอกได้ถึงว่าภายหลังการศึกษา องค์กรมีสมรรถนะโดยรวมที่ดีขึ้น องค์กรมีการพัฒนาและปรับปรุงที่ดีขึ้นจึงส่งผลค่าคะแนนแท้จริงรวมมีค่ามากขึ้น และเมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดก็พบว่าตัวชี้วัดแล้วจะเห็นได้ว่าค่าน้ำหนักปี 2554 ที่มีค่าน้ำหนักมากกว่านั้นจะประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 14 และ 15 ตัวชี้วัดที่มีค่าน้ำหนักที่เท่ากันคือตัวชี้วัดที่ 7, 16, 17, 18 และ 19 ตัวชี้วัดที่มีค่าคะแนนแท้จริงที่ลดลงคือตัวชี้วัดที่ 10 เนื่องจากว่าปัจจุบันมีการแข่งขันสูงมากขึ้น โดยเมื่อฝั่งตรงข้ามนั้นมีกวดวิชาขนาดใหญ่มาเปิดทำให้แย่งนักเรียนที่เข้ามาเรียนไป อีกทั้งเรื่องการโฆษณาประชาสัมพันธ์นั้นยังน้อยเกินไปทำให้ยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก จากการประเมินผลตัวชี้วัดโดยรวมนั้นก็แสดงให้เห็นว่าปี 2554 นั้นมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานเพิ่มขึ้นมากทำให้คะแนนตัวชี้วัดในแต่ละตัวนั้นมีคะแนนเพิ่มขึ้นมากเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาถึงแม้ว่าจะมีตัวชี้วัดบางตัวที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานแต่ว่าทางผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องก็จะพยายามที่ปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

#### 5.11 การเปรียบเทียบตัวชี้วัดที่ได้กับตัวชี้วัดของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.)

การเปรียบเทียบตัวชี้วัดที่ได้กับตัวชี้วัดของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยจะมีมาตรฐานในการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาทั้งหมด 12 ตัว แต่ละมาตรฐานจะมีตัวชี้วัดย่อย ทางสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจึงได้กำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินดังตารางที่ 5.14 ดังนี้



ตารางที่ 5.14 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินของตัวชี้วัดคุณภาพ ทางสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	
1 ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนเหมาะสมและใช้เป็นเครื่องชี้นำการดำเนินงานของโรงเรียนได้	1.1 ปรัชญาของโรงเรียนมีสาระสำคัญที่สอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาของชาติสนองความต้องการของสังคมและมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมที่ดีให้แก่ผู้เรียน	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
		ปรับปรุง	1. มีปรัชญาเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน
		พอใช้	2. มีข้อ 1 และสาระสำคัญสอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาของชาติและสนองความต้องการของสังคม
		ดี	3. มีข้อ 2 และมีสาระสำคัญมุ่งเน้นการสร้างเสริมค่านิยมที่ถูกต้องแก่ผู้เรียน
	ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีการเผยแพร่ให้บุคลากรในโรงเรียนและสาธารณชนรับรู้	
	1.2 เป้าหมายของโรงเรียนมุ่งเน้นผลที่แท้จริงที่จะเกิดแก่ผู้เรียนอย่างรอบด้านรวมทั้งเน้นประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
		ปรับปรุง	1. มีการกำหนดเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน
		พอใช้	2. มีข้อ 1 และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน
ดี		3. มีข้อ 2 และสาระสำคัญของเป้าหมายมุ่งเน้นผลที่เกิดกับผู้เรียนและประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา	
ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีการวางแผนดำเนินการที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน		

ตารางที่ 5.14 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินของตัวชี้วัดคุณภาพ ทางสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน										
<p>1 ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนเหมาะสมและใช้เป็นเครื่องชี้นำการดำเนินงานของโรงเรียนได้ (ต่อ)</p>	<p>1.3 บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนตรงกันและใช้เป็นแนวในการดำเนินงาน</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="831 373 1077 424">เกณฑ์การประเมิน</th> <th data-bbox="1077 373 1924 424">เกณฑ์การพิจารณา</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="831 424 1077 475">ปรับปรุง</td> <td data-bbox="1077 424 1924 475">1. บุคลากรบางคนรับรู้ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน</td> </tr> <tr> <td data-bbox="831 475 1077 526">พอใช้</td> <td data-bbox="1077 475 1924 526">2. บุคลากรทุกคนในโรงเรียนรับรู้ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน</td> </tr> <tr> <td data-bbox="831 526 1077 635">ดี</td> <td data-bbox="1077 526 1924 635">3. มีข้อ 2 และบุคลากรในโรงเรียนอธิบายปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนได้ตรงกัน</td> </tr> <tr> <td data-bbox="831 635 1077 743">ดีมาก</td> <td data-bbox="1077 635 1924 743">4. มีข้อ 3 และและบุคลากรยึดหลักและเป้าหมายของโรงเรียนเป็นแนวทางในการทำงาน</td> </tr> </tbody> </table>	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา	ปรับปรุง	1. บุคลากรบางคนรับรู้ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน	พอใช้	2. บุคลากรทุกคนในโรงเรียนรับรู้ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน	ดี	3. มีข้อ 2 และบุคลากรในโรงเรียนอธิบายปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนได้ตรงกัน	ดีมาก	4. มีข้อ 3 และและบุคลากรยึดหลักและเป้าหมายของโรงเรียนเป็นแนวทางในการทำงาน
เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา											
ปรับปรุง	1. บุคลากรบางคนรับรู้ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน											
พอใช้	2. บุคลากรทุกคนในโรงเรียนรับรู้ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน											
ดี	3. มีข้อ 2 และบุคลากรในโรงเรียนอธิบายปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนได้ตรงกัน											
ดีมาก	4. มีข้อ 3 และและบุคลากรยึดหลักและเป้าหมายของโรงเรียนเป็นแนวทางในการทำงาน											
<p>2. หลักสูตรได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม/ท้องถิ่นและผู้เรียน</p>	<p>2.1 มีการปรับปรุงเนื้อหาสาระของหลักสูตรให้ทันต่อวิทยาการ/เทคโนโลยีและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม/ท้องถิ่นและผู้เรียน</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="831 794 1077 845">เกณฑ์การประเมิน</th> <th data-bbox="1077 794 1924 845">เกณฑ์การพิจารณา</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="831 845 1077 896">ปรับปรุง</td> <td data-bbox="1077 845 1924 896">1. ไม่มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรของโรงเรียน</td> </tr> <tr> <td data-bbox="831 896 1077 948">พอใช้</td> <td data-bbox="1077 896 1924 948">2. มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรของโรงเรียน</td> </tr> <tr> <td data-bbox="831 948 1077 1005">ดี</td> <td data-bbox="1077 948 1924 1005">3. มีข้อ 2 และนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงเนื้อหาสาระของหลักสูตร</td> </tr> <tr> <td data-bbox="831 1005 1077 1120">ดีมาก</td> <td data-bbox="1077 1005 1924 1120">4. มีข้อ 3 และเนื้อหาหลักสูตรทันต่อวิทยาการ/เทคโนโลยี และสอดคล้องกับความต้องการของสังคมท้องถิ่นและผู้เรียน</td> </tr> </tbody> </table>	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา	ปรับปรุง	1. ไม่มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรของโรงเรียน	พอใช้	2. มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรของโรงเรียน	ดี	3. มีข้อ 2 และนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงเนื้อหาสาระของหลักสูตร	ดีมาก	4. มีข้อ 3 และเนื้อหาหลักสูตรทันต่อวิทยาการ/เทคโนโลยี และสอดคล้องกับความต้องการของสังคมท้องถิ่นและผู้เรียน
เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา											
ปรับปรุง	1. ไม่มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรของโรงเรียน											
พอใช้	2. มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรของโรงเรียน											
ดี	3. มีข้อ 2 และนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงเนื้อหาสาระของหลักสูตร											
ดีมาก	4. มีข้อ 3 และเนื้อหาหลักสูตรทันต่อวิทยาการ/เทคโนโลยี และสอดคล้องกับความต้องการของสังคมท้องถิ่นและผู้เรียน											

ตารางที่ 5.14 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินของตัวชี้วัดคุณภาพ ทางสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	
2. หลักสูตรได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม/ท้องถิ่นและผู้เรียน (ต่อ)	2.2 มีกิจกรรมส่งเสริมด้านจริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์สอดคล้องกับจุดประสงค์ของหลักสูตร	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
		ปรับปรุง	1. ไม่มีกิจกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์
		พอใช้	2. มีกิจกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์
		ดี	3. มีกิจกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ครบทุกเรื่อง
		ดีมาก	4. มีข้อ 3 และกิจกรรมสอดคล้องกับจุดประสงค์ของหลักสูตร
3. การจัดกระบวนการเรียนรู้เป็นไปตามหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ	3.1 มีการวางแผนการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักสูตร	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
		ปรับปรุง	1. ไม่มีการจัดทำแผนการเรียนรู้
		พอใช้	2. มีการจัดทำแผนการเรียนรู้บางเนื้อหาวิชา
		ดี	3. มีการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่ครอบคลุมเนื้อหาวิชาที่หลักสูตรกำหนด
		ดีมาก	4. มีข้อ 3 และแผนการเรียนรู้ระบุถึงกิจกรรม สื่อ อุปกรณ์ การวัดผลและการประเมินผลสอดคล้องกับหลักสูตร

ตารางที่ 5.14 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินของตัวชี้วัดคุณภาพ ทางสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	
3. การจัดการกระบวนการเรียนรู้เป็นไปตามหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ (ต่อ)	3.2 การจัดการกระบวนการเรียนรู้เป็นไปตามแผนการเรียนรู้	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
		ปรับปรุง	1. ไม่มีการวิเคราะห์ที่ผู้เรียนหรือกิจกรรมการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับแผนการเรียนรู้
		พอใช้	2. มีการวิเคราะห์และจัดทำข้อมูลพื้นฐานของผู้เรียน
		ดี	3. มีข้อ 2 และกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหาและสภาพของผู้เรียน
ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ		
	3.3 มีการใช้สื่ออุปกรณ์การเรียนรู้เหมาะสมกับเนื้อหาและเพียงพอกับผู้เรียน	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
		ปรับปรุง	1. ไม่ใช้หรือใช้สื่อแต่ไม่เพียงพอกับผู้เรียน
		พอใช้	2. มีการใช้สื่อ อุปกรณ์การเรียนรู้เพียงพอกับผู้เรียน แต่ไม่เหมาะสม
		ดี	3. มีการใช้สื่อ อุปกรณ์การเรียนรู้เพียงพอและเหมาะสมกับเนื้อหา
ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีการติดตามและประเมินผลการใช้สื่อ อุปกรณ์การเรียนรู้		

ตารางที่ 5.14 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินของตัวชี้วัดคุณภาพ ทางสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน											
4. กระบวนการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนตรงตามสภาพจริง	4.1 มีการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="831 373 1077 424">เกณฑ์การประเมิน</th> <th data-bbox="1077 373 1924 424">เกณฑ์การพิจารณา</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="831 424 1077 475">ปรับปรุง</td> <td data-bbox="1077 424 1924 475">1. การวัดผลและการประเมินผลไม่หลากหลายและไม่เป็นระบบ</td> </tr> <tr> <td data-bbox="831 475 1077 584">พอใช้</td> <td data-bbox="1077 475 1924 584">2. มีเครื่องมือและวิธีการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลายเหมาะสมกับจุดประสงค์ของหลักสูตร</td> </tr> <tr> <td data-bbox="831 584 1077 692">ดี</td> <td data-bbox="1077 584 1924 692">3. มีข้อ 2 และให้ความรู้/ข้อกำหนดเกี่ยวกับการวัดผลและการประเมินผลระหว่างผู้เรียนและครูผู้สอน</td> </tr> <tr> <td data-bbox="831 692 1077 801">ดีมาก</td> <td data-bbox="1077 692 1924 801">4. มีข้อ 3 และมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวกับการวัดผลและการประเมินผลที่เป็นปัจจุบันและต่อเนื่อง</td> </tr> </tbody> </table>		เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา	ปรับปรุง	1. การวัดผลและการประเมินผลไม่หลากหลายและไม่เป็นระบบ	พอใช้	2. มีเครื่องมือและวิธีการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลายเหมาะสมกับจุดประสงค์ของหลักสูตร	ดี	3. มีข้อ 2 และให้ความรู้/ข้อกำหนดเกี่ยวกับการวัดผลและการประเมินผลระหว่างผู้เรียนและครูผู้สอน	ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวกับการวัดผลและการประเมินผลที่เป็นปัจจุบันและต่อเนื่อง
เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา												
ปรับปรุง	1. การวัดผลและการประเมินผลไม่หลากหลายและไม่เป็นระบบ												
พอใช้	2. มีเครื่องมือและวิธีการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลายเหมาะสมกับจุดประสงค์ของหลักสูตร												
ดี	3. มีข้อ 2 และให้ความรู้/ข้อกำหนดเกี่ยวกับการวัดผลและการประเมินผลระหว่างผู้เรียนและครูผู้สอน												
ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวกับการวัดผลและการประเมินผลที่เป็นปัจจุบันและต่อเนื่อง												
4. กระบวนการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนตรงตามสภาพจริง (ต่อ)	4.2 มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="831 847 1077 898">เกณฑ์การประเมิน</th> <th data-bbox="1077 847 1924 898">เกณฑ์การพิจารณา</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="831 898 1077 949">ปรับปรุง</td> <td data-bbox="1077 898 1924 949">1. ไม่ได้นำผลการวัดผลและการประเมินผลไปใช้พัฒนาผู้เรียน</td> </tr> <tr> <td data-bbox="831 949 1077 1007">พอใช้</td> <td data-bbox="1077 949 1924 1007">2. มีการวิเคราะห์ผลการเรียนของผู้เรียนและแจ้งผลการเรียนให้ผู้เรียนทราบ</td> </tr> <tr> <td data-bbox="831 1007 1077 1064">ดี</td> <td data-bbox="1077 1007 1924 1064">3. มีข้อ 2 และมีการนำผลการประเมินไปพัฒนาผู้เรียน</td> </tr> <tr> <td data-bbox="831 1064 1077 1121">ดีมาก</td> <td data-bbox="1077 1064 1924 1121">4. มีข้อ 3 และมีการปรับปรุงการสอนของครู/ผู้สอน</td> </tr> </tbody> </table>		เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา	ปรับปรุง	1. ไม่ได้นำผลการวัดผลและการประเมินผลไปใช้พัฒนาผู้เรียน	พอใช้	2. มีการวิเคราะห์ผลการเรียนของผู้เรียนและแจ้งผลการเรียนให้ผู้เรียนทราบ	ดี	3. มีข้อ 2 และมีการนำผลการประเมินไปพัฒนาผู้เรียน	ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีการปรับปรุงการสอนของครู/ผู้สอน
เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา												
ปรับปรุง	1. ไม่ได้นำผลการวัดผลและการประเมินผลไปใช้พัฒนาผู้เรียน												
พอใช้	2. มีการวิเคราะห์ผลการเรียนของผู้เรียนและแจ้งผลการเรียนให้ผู้เรียนทราบ												
ดี	3. มีข้อ 2 และมีการนำผลการประเมินไปพัฒนาผู้เรียน												
ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีการปรับปรุงการสอนของครู/ผู้สอน												

ตารางที่ 5.14 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินของตัวชี้วัดคุณภาพ ทางสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	
5. ครู/ผู้สอนมีความรู้ความสามารถในวิชาที่สอนและประพฤติตนเหมาะสมกับวิชาชีพครู	5.1 ครู/ผู้สอนมีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับวิชาที่สอนและมีจำนวนเพียงพอ	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
	ปรับปรุง	1. ครู/ผู้สอนต่ำกว่าร้อยละ 60 มีคุณวุฒิ/ประสบการณ์สอดคล้องกับวิชาที่สอน	
พอใช้	2. ครู/ผู้สอนร้อยละ 60 – 80 มีคุณวุฒิ/ประสบการณ์สอดคล้องกับวิชาที่สอน		
ดี	3. ครู/ผู้สอนมากกว่าร้อยละ 80 มีคุณวุฒิ/ประสบการณ์สอดคล้องกับวิชาที่สอน		
ดีมาก	4. มีข้อ 3 และครู/ผู้สอนมีจำนวนครบถ้วนตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการกำหนด		
	5.2 ครู/ผู้สอนปฏิบัติตนสอดคล้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพครู	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
	ปรับปรุง	1. ครู/ผู้สอนส่วนใหญ่ไม่ทราบจรรยาบรรณวิชาชีพครู	
พอใช้	2. ครู/ผู้สอนเข้าใจจรรยาบรรณวิชาชีพครู		
ดี	3. ครู/ผู้สอนมีพฤติกรรมสอดคล้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพครู		
ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีการประเมินพฤติกรรมครู/ผู้สอนและนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนา		

ตารางที่ 5.14 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินของตัวชี้วัดคุณภาพ ทางสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	
5. ครู/ผู้สอนมีความรู้ความสามารถในวิชาที่สอนและประพฤติตนเหมาะสมกับวิชาชีพครู (ต่อ)	5.3 ครู/ผู้สอนมีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาตนเองและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
		ปรับปรุง	1. ครู/ผู้สอนไม่มีการพัฒนาตนเองหรือพัฒนาแต่ไม่ต่อเนื่อง
		พอใช้	2. ครู/ผู้สอนส่วนใหญ่ (ร้อยละ 70 ขึ้นไป) มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
		ดี	3. มีข้อ 2 และมีกรนำความรู้ไปพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง
		ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้เรียน เพื่อร่วมงานและผู้บริหารโรงเรียน
6. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้สำเร็จการศึกษาอยู่ในระดับสูง	6.1 ผู้ที่สำเร็จการศึกษามีความรู้ ความสามารถและทักษะตามเกณฑ์ประเมินผลการเรียนของโรงเรียนตั้งแต่ระดับดีขึ้นไป	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
		ปรับปรุง	1. ผู้ที่สำเร็จการศึกษาดำกว่าร้อยละ 60 มีความรู้ ความสามารถและทักษะตามเกณฑ์ประเมินผลการเรียนของโรงเรียนตั้งแต่ระดับดีขึ้นไป
		พอใช้	2. ผู้ที่สำเร็จการศึกษาร้อยละ 60 - 70 มีความรู้ ความสามารถและทักษะตามเกณฑ์ประเมินผลการเรียนของโรงเรียนตั้งแต่ระดับดีขึ้นไป
		ดี	3. ผู้ที่สำเร็จการศึกษาร้อยละ 80 - 89 มีความรู้ ความสามารถและทักษะตามเกณฑ์ประเมินผลการเรียนของโรงเรียนตั้งแต่ระดับดีขึ้นไป
		ดีมาก	4. ผู้ที่สำเร็จการศึกษาร้อยละ 90 ขึ้นไป มีความรู้ ความสามารถและทักษะตามเกณฑ์ประเมินผลการเรียนของโรงเรียนตั้งแต่ระดับดีขึ้นไป

ตารางที่ 5.14 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินของตัวชี้วัดคุณภาพ ทางสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	
7. ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์	7.1 ผู้เรียนมีความสนใจมุ่งมั่นและกระตือรือร้นต่อการเรียน	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
	ปรับปรุง	1. ผู้เรียนมาเรียนสม่ำเสมอ	
	พอใช้	2. มีข้อ 1 และผู้เรียนเข้าเรียนตรงเวลา	
ดี	3. มีข้อ 2 และผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียน		
ดีมาก	4. มีข้อ 3 และผู้เรียนศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ		
	7.2 ผู้เรียนมีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อน ครู/ผู้สอนและบุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียน	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
	ปรับปรุง	1. ผู้เรียนมีมนุษยสัมพันธ์ดีต่อเพื่อน	
	พอใช้	2. มีข้อ 1 และมีมนุษยสัมพันธ์ดีต่อครู/ผู้สอนและบุคคลอื่น	
ดี	3. มีข้อ 2 และให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมด้วยความเต็มใจ		
ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเสียสละ		
	7.3 ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านจริยธรรม ซื่อสัตย์ ประหยัด และมีระเบียบวินัย	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
	ปรับปรุง	1. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านใดด้านหนึ่ง	
	พอใช้	2. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างน้อย 2 ด้าน	
ดี	3. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างน้อย 3 ด้าน		
ดีมาก	4. ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ครบทุกด้าน		



ตารางที่ 5.14 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินของตัวชี้วัดคุณภาพ ทางสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	
8. ผู้บริหารเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ	8.1 ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ วิชาชีพ และการบริหารจัดการโรงเรียน	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
		ปรับปรุง	1. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถบริหารจัดการโรงเรียนได้
		พอใช้	2. มีข้อ 1 และมีความรู้ความสามารถงานวิชาการ/วิชาชีพ
		ดี	3. มีข้อ 2 และมีวิสัยทัศน์และมีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
		ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีผลงานงานเป็นที่ยอมรับ
8. ผู้บริหารเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ (ต่อ)	8.2 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
		ปรับปรุง	1. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มตามศักยภาพ
		พอใช้	2. ผู้บริหารประพฤติตนอยู่ในกรอบศีลธรรม ปฏิบัติตนตามหลักธรรมทางศาสนาที่นับถือ
		ดี	3. มีข้อ 2 และทำงานเต็มศักยภาพด้วยความเอาใจใส่และอุทิศตน
		ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีความยุติธรรมเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

ตารางที่ 5.14 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินของตัวชี้วัดคุณภาพ ทางสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	
9. ระบบการบริหารจัดการ	9.1 โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนชัดเจน เหมาะสมกับขนาดและหรือหลักสูตรของโรงเรียน	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
		ปรับปรุง	1. ไม่มีแผนภูมิโครงสร้างบริหารงานของโรงเรียน
		พอใช้	2. มีแผนภูมิโครงสร้างบริหารงานของโรงเรียนชัดเจนเหมาะสมกับขนาดและหรือหลักสูตรของโรงเรียน
		ดี	3. มีข้อ 2 และมีบุคลากรครบตามโครงสร้างฯ
		ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีคู่มือปฏิบัติงานชัดเจนครบตามโครงสร้าง
	9.2 คุณภาพของการบริหารจัดการ	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
		ปรับปรุง	1. มีกฎระเบียบแนวปฏิบัติสำหรับครู/ผู้สอนและบุคลากรสนับสนุนอย่างชัดเจน
		พอใช้	2. มีข้อ 1 และมีการวางแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนและดำเนินการตามแผนอย่างเป็นระบบ
		ดี	3. มีข้อ 2 และมีการจัดทำบรุษรับ – ระบายอย่างเป็นระบบ
		ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีการติดตามและประเมินผล และนำผลการประเมินมาใช้เพื่อพัฒนา

ตารางที่ 5.14 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินของตัวชี้วัดคุณภาพ ทางสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	
9. ระบบการบริหารจัดการ (ต่อ)	9.3 มีนวัตกรรม/เทคโนโลยี และระบบข้อมูล/สารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ เหมาะสมกับการใช้งาน	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
	ปรับปรุง	1. มีข้อมูลแต่ไม่มีการจัดทำหลักฐาน/สารสนเทศ	
พอใช้	2. มีการจัดทำหลักฐาน/สารสนเทศ		
ดี	3. มีข้อ 2 และมีระบบข้อมูล สารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ		
ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีนวัตกรรม/เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการใช้งาน		
	9.4 มีการพัฒนาบุคลากร อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
	ปรับปรุง	1. ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากร	
พอใช้	2. มีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง		
ดี	3. มีข้อ 2 และมีการพัฒนาบุคลากรตามแผนการพัฒนาบุคลากร		
ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีการติดตามประเมินผลบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา		

ตารางที่ 5.14 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินของตัวชี้วัดคุณภาพ ทางสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	
9. ระบบการบริหารจัดการ (ต่อ)	9.4 มีการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
	ปรับปรุง	1. ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากร	
พอใช้	2. มีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง		
ดี	3. มีข้อ 2 และมีการพัฒนาบุคลากรตามแผนการพัฒนาบุคลากร		
ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีการติดตามประเมินผลบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา		
	9.5 มีการนิเทศ กำกับ และประเมินผลการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
	ปรับปรุง	1. มีนิเทศ/กำกับ ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานแต่ไม่เป็นระบบ	
พอใช้	2. มีนิเทศ/กำกับ ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ		
ดี	3. มีข้อ 2 และมีการประเมินแผนปฏิบัติงานประจำปีและนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุง/พัฒนา		
ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีการจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีการเผยแพร่		

ตารางที่ 5.14 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินของตัวชี้วัดคุณภาพ ทางสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน											
10. อาคารเรียน ห้องเรียน ห้องประกอบ/สถานที่ฝึกปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมเหมาะสมกับหลักสูตรและเพียงพอต่อการใช้งาน	10.1 อาคารเรียน ห้องเรียน ห้องประกอบ/สถานที่ฝึกปฏิบัติเพียงพอกับการใช้งานและเหมาะสมกับหลักสูตรที่เปิดสอน	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="831 384 1072 434">เกณฑ์การประเมิน</th> <th data-bbox="1072 384 1926 434">เกณฑ์การพิจารณา</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="831 434 1072 488">ปรับปรุง</td> <td data-bbox="1072 434 1926 488">1. มีอาคารเรียนและห้องเรียนเพียงพอกับจำนวนผู้เรียน</td> </tr> <tr> <td data-bbox="831 488 1072 542">พอใช้</td> <td data-bbox="1072 488 1926 542">2. มีข้อ 1 และมีห้องประกอบ/สถานที่ฝึกปฏิบัติตามสาขาวิชาที่เปิดสอน</td> </tr> <tr> <td data-bbox="831 542 1072 596">ดี</td> <td data-bbox="1072 542 1926 596">3. มีข้อ 2 และมีระบบการดูแล บำรุงรักษาอาคารสถานที่</td> </tr> <tr> <td data-bbox="831 596 1072 651">ดีมาก</td> <td data-bbox="1072 596 1926 651">4. มีข้อ 3 และมีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในอาคารเพียงพอกับจำนวนผู้เรียน</td> </tr> </tbody> </table>	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา	ปรับปรุง	1. มีอาคารเรียนและห้องเรียนเพียงพอกับจำนวนผู้เรียน	พอใช้	2. มีข้อ 1 และมีห้องประกอบ/สถานที่ฝึกปฏิบัติตามสาขาวิชาที่เปิดสอน	ดี	3. มีข้อ 2 และมีระบบการดูแล บำรุงรักษาอาคารสถานที่	ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในอาคารเพียงพอกับจำนวนผู้เรียน	
	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา											
ปรับปรุง	1. มีอาคารเรียนและห้องเรียนเพียงพอกับจำนวนผู้เรียน												
พอใช้	2. มีข้อ 1 และมีห้องประกอบ/สถานที่ฝึกปฏิบัติตามสาขาวิชาที่เปิดสอน												
ดี	3. มีข้อ 2 และมีระบบการดูแล บำรุงรักษาอาคารสถานที่												
ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในอาคารเพียงพอกับจำนวนผู้เรียน												
10.2 บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเหมาะสมเอื้อต่อการเรียนรู้	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="831 707 1072 756">เกณฑ์การประเมิน</th> <th data-bbox="1072 707 1926 756">เกณฑ์การพิจารณา</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="831 756 1072 810">ปรับปรุง</td> <td data-bbox="1072 756 1926 810">1. มีการจัดสภาพแวดล้อม สะอาด เรียบร้อยเป็นระเบียบ</td> </tr> <tr> <td data-bbox="831 810 1072 865">พอใช้</td> <td data-bbox="1072 810 1926 865">2. มีข้อ 1 และมีมุมพักผ่อนสำหรับผู้เรียนอย่างเหมาะสม</td> </tr> <tr> <td data-bbox="831 865 1072 919">ดี</td> <td data-bbox="1072 865 1926 919">3. มีข้อ 2 และมีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้</td> </tr> <tr> <td data-bbox="831 919 1072 1011">ดีมาก</td> <td data-bbox="1072 919 1926 1011">4. มีข้อ 3 และผู้เรียนมีความพึงพอใจต่อบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน</td> </tr> </tbody> </table>	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา	ปรับปรุง	1. มีการจัดสภาพแวดล้อม สะอาด เรียบร้อยเป็นระเบียบ	พอใช้	2. มีข้อ 1 และมีมุมพักผ่อนสำหรับผู้เรียนอย่างเหมาะสม	ดี	3. มีข้อ 2 และมีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้	ดีมาก	4. มีข้อ 3 และผู้เรียนมีความพึงพอใจต่อบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน		
เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา												
ปรับปรุง	1. มีการจัดสภาพแวดล้อม สะอาด เรียบร้อยเป็นระเบียบ												
พอใช้	2. มีข้อ 1 และมีมุมพักผ่อนสำหรับผู้เรียนอย่างเหมาะสม												
ดี	3. มีข้อ 2 และมีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้												
ดีมาก	4. มีข้อ 3 และผู้เรียนมีความพึงพอใจต่อบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน												

ตารางที่ 5.14 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินของตัวชี้วัดคุณภาพ ทางสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ต่อ)

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	
		เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การพิจารณา
11. บริการและสวัสดิการ ที่จัดให้แก่ผู้เรียนทั่วถึง และเพียงพอ	11.1 การจัด/บริการ สุขภาพโดยผู้ดูแลและ อนามัย	ปรับปรุง	1. มีน้ำดื่มและน้ำใช้ที่สะอาดถูกหลักอนามัยแต่ไม่เพียงพอ
		พอใช้	2. มีน้ำดื่มและน้ำใช้ที่สะอาดถูกหลักอนามัยและเพียงพอ
		ดี	3. มีข้อ 2 และมีห้องน้ำห้องส้วมที่ถูกสุขอนามัยและเพียงพอ
		ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีอื่นๆ อีก 1 ข้อ เช่น ห้องสันทนาการ มุมหนังสือ มุมพักผ่อน ฯลฯ
	11.2 มีการจัดระบบรักษา ความปลอดภัยให้เหมาะสม กับสภาพและประเภทของ โรงเรียน	ปรับปรุง	1. มีสัญญาณเตือนภัยและไฟสำรอง
		พอใช้	2. มีข้อ 1 และมีทางหนีไฟ หากเกิดอุบัติเหตุ
		ดี	3. มีข้อ 2 และมีวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัย
		ดีมาก	4. มีข้อ 3 และมีแนวปฏิบัติและมีผู้รับผิดชอบดูแลความปลอดภัยของโรงเรียน
12. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับ ชุมชนในการจัดการศึกษา อย่างต่อเนื่อง	12.1 มีการสร้างสัมพันธ์และ ความร่วมมือกับชุมชนหรือ องค์กรภายนอก	ปรับปรุง	1. ไม่มีกิจกรรมความร่วมมือกับชุมชนหรือองค์กรภายนอก
		พอใช้	2. ให้ความร่วมมือ/ช่วยเหลือแก่ผู้ดูแลชุมชนหรือองค์กรภายนอก
		ดี	3. มีข้อ 2 และใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือมีการสร้างความร่วมมือกับชุมชนหรือ องค์กรภายนอกในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน
		ดีมาก	4. มีข้อ 3 และให้บริการโรงเรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้

จากตารางที่ 5.14 จะเป็นตัวชี้วัดของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เมื่อทำการเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดขององค์กรที่ได้จัดทำขึ้นนั้นพบว่ามีความคล้ายคลึงกับตัวชี้วัดของทางสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในบางส่วนดังตารางที่ 5.15 ดังนี้

ตารางที่ 5.15 การเปรียบเทียบมาตรฐานตัวชี้วัดขององค์กรกับมาตรฐานตัวชี้วัดของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

มาตรฐาน สช	ตัวชี้วัดของ สช	ตัวชี้วัดขององค์กร	หมายเหตุ
มาตรฐานที่ 1	1.1 ปรัชญาของโรงเรียนมีสาระสำคัญที่สอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาของชาติสนองความต้องการของสังคมและมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมที่ดีให้เกิดแก่ผู้เรียน	ตัวชี้วัดที่ 15 : การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน	สอดคล้องในเงื่อนไขมีการกำหนดปรัชญา ปณิธาน และนโยบายขององค์กร ให้มีความสอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาของชาติ
	1.2 เป้าหมายของโรงเรียนมุ่งเน้นผลที่แท้จริงที่จะเกิดแก่ผู้เรียนอย่างรอบด้าน รวมทั้งเน้นประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา	ตัวชี้วัดที่ 15 : การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน	สอดคล้องในเงื่อนไขมีการกำหนดเป้าหมาย แผนปฏิบัติการขององค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมที่ดีและประสิทธิภาพของผู้เรียน
	1.3 บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนตรงกันและใช้เป็นแนวในการดำเนินงาน	ตัวชี้วัดที่ 15 : การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน	สอดคล้องในเงื่อนไขมีการอธิบาย ปรัชญา นโยบาย เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการขององค์กร ให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน
มาตรฐานที่ 2	2.1 มีการปรับปรุงเนื้อหาสาระของหลักสูตรให้ทันต่อวิทยาการ/เทคโนโลยีและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม/ท้องถิ่นและผู้เรียน	ตัวชี้วัดที่ 13 : แผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	สอดคล้องในเงื่อนไขมีการปรับปรุงเนื้อหาการเรียนการสอนให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และมีการใช้สื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเพียงพอกับหลักสูตร

ตารางที่ 5.15 การเปรียบเทียบมาตรฐานตัวชี้วัดขององค์กรกับมาตรฐานตัวชี้วัดของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ต่อ)

มาตรฐาน สช	ตัวชี้วัดของ สช	ตัวชี้วัดขององค์กร	หมายเหตุ
มาตรฐานที่ 2	2.2 มีกิจกรรมส่งเสริมด้านจริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์สอดคล้องกับจุดประสงค์ของหลักสูตร	ตัวชี้วัดที่ 13 : แผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	สอดคล้องในเงื่อนไขมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านจริยธรรมของผู้เรียนที่สอดคล้องกับหลักสูตร
มาตรฐานที่ 3	3.1 มีการวางแผนการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักสูตร	ตัวชี้วัดที่ 13 : แผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	สอดคล้องในเงื่อนไขมีโครงสร้างการบริหารงานชัดเจน มีการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรที่เหมาะสม
	3.2 การจัดการกระบวนการการเรียนรู้เป็นไปตามแผนการเรียนรู้	ตัวชี้วัดที่ 13 : แผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	สอดคล้องในเงื่อนไขมีการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน และมีการจัดทำฐานข้อมูล สารสนเทศ
	3.3 มีการใช้สื่ออุปกรณ์การเรียนรู้เหมาะสมกับเนื้อหา และเพียงพอกับผู้เรียน	ตัวชี้วัดที่ 13 : แผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	สอดคล้องในเงื่อนไขมีการปรับปรุงเนื้อหาการเรียนการสอนให้ทันสมัย อยู่ตลอดเวลา และมีการใช้สื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเพียงพอกับหลักสูตร
มาตรฐานที่ 4	4.1 มีการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง	ตัวชี้วัดที่ 13 : แผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	สอดคล้องในเงื่อนไขมีการวางแผนพัฒนาคุณภาพและดำเนินการตามอย่างมีระบบ และมีการวัดและประเมินผลผู้เรียน และนำผลประเมินที่ได้ไปใช้พัฒนาผู้เรียนต่อไป
	4.2 มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง	ตัวชี้วัดที่ 13 : แผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	สอดคล้องในเงื่อนไขมีการวางแผนพัฒนาคุณภาพและดำเนินการตามอย่างมีระบบ และมีการวัดและประเมินผลผู้เรียน และนำผลประเมินที่ได้ไปใช้พัฒนาผู้เรียนต่อไป



ตารางที่ 5.15 การเปรียบเทียบมาตรฐานตัวชี้วัดขององค์กรกับมาตรฐานตัวชี้วัดของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ต่อ)

มาตรฐาน สช	ตัวชี้วัดของ สช	ตัวชี้วัดขององค์กร	หมายเหตุ
มาตรฐานที่ 5	5.1 ครู/ผู้สอนมีความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับ วิชาที่สอนและมีจำนวน เพียงพอ	ตัวชี้วัดที่ 16 : ความสามารถของครูผู้สอน	สอดคล้องในเงื่อนไขผู้สอนต้อง มีความสามารถในวิชาที่สอน อย่างเชี่ยวชาญ
	5.2 ครู/ผู้สอนปฏิบัติตน สอดคล้องกับจรรยาบรรณ วิชาชีพครู	ตัวชี้วัดที่ 16 : ความสามารถของครูผู้สอน	สอดคล้องในเงื่อนไขผู้สอน ปฏิบัติตนสอดคล้องกับ จรรยาบรรณวิชาชีพครู
	5.3 ครู/ผู้สอนมีความมุ่งมั่น ต่อการพัฒนาตนเองและ พัฒนาการทำงานอย่าง ต่อเนื่อง	ตัวชี้วัดที่ 16 : ความสามารถของครูผู้สอน	สอดคล้องในเงื่อนไขผู้สอนนำ ผลการประเมินมาปรับปรุงและ พัฒนาผลงานของผู้สอนต่อไป
มาตรฐานที่ 6	6.1 ผู้ที่สำเร็จการศึกษามี ความรู้ ความสามารถและ ทักษะตามเกณฑ์ประเมินผล การเรียนของโรงเรียนตั้งแต่ ระดับชั้นขึ้นไป	ตัวชี้วัดที่ 6 : จำนวน นักเรียนที่ GPA เพิ่มขึ้น (%) ตัวชี้วัดที่ 7 : อัตราของ นักเรียนที่สามารถสอบเข้า ได้ ตัวชี้วัดที่ 8 : อัตราการ สอบแข่งขันของนักเรียนที่ เข้าสอบ	-
มาตรฐานที่ 7	7.1 ผู้เรียนมีความสนใจมุ่งมั่น และกระตือรือร้นต่อการเรียน	ตัวชี้วัดที่ 11 นักเรียนมี ทัศนคติที่ดีต่อการเรียน	สอดคล้องในเงื่อนไขนักเรียนมา เรียนอย่างสม่ำเสมอ ตรงตาม เวลาเรียนทุกครั้ง
	7.2 ผู้เรียนมีสัมพันธภาพที่ดี ต่อเพื่อน ครู/ผู้สอนและ บุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียน	ตัวชี้วัดที่ 11 นักเรียนมี ทัศนคติที่ดีต่อการเรียน	สอดคล้องในเงื่อนไขนักเรียนให้ ความร่วมมือต่อการทำกิจกรรม ในห้องเรียนและนอกห้องเรียน
	7.3 ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ในด้านจริยธรรม ซื่อสัตย์ ประหยัด และมี ระเบียบวินัย	ตัวชี้วัดที่ 11 นักเรียนมี ทัศนคติที่ดีต่อการเรียน	สอดคล้องในเงื่อนไขนักเรียนมี ระเบียบวินัย ไม่โวยวายเสียงดัง ขณะที่สอน ไม่ทำตัวเป็นที่น่า รำคาญแก่เพื่อนนักเรียน

ตารางที่ 5.15 การเปรียบเทียบมาตรฐานตัวชี้วัดขององค์กรกับมาตรฐานตัวชี้วัดของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ต่อ)

มาตรฐาน สช	ตัวชี้วัดของ สช	ตัวชี้วัดขององค์กร	หมายเหตุ
มาตรฐานที่ 8	8.1 ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ วิชาชีพ และการบริหารจัดการ โรงเรียน	ตัวชี้วัดที่ 15 : การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน	สอดคล้องในเงื่อนไขผู้บริหาร มีธรรมาภิบาล มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ
	8.2 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี	ตัวชี้วัดที่ 15 : การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน	สอดคล้องในเงื่อนไขผู้บริหาร มีธรรมาภิบาล มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ
มาตรฐานที่ 9	9.1 โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนชัดเจน เหมาะสมกับขนาดและหรือหลักสูตรของโรงเรียน	ตัวชี้วัดที่ 13 : แผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	สอดคล้องในเงื่อนไขมีโครงสร้างการบริหารงานชัดเจน มีการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรที่เหมาะสม
	9.2 คุณภาพของการบริหารจัดการ	ตัวชี้วัดที่ 13 : แผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	สอดคล้องในเงื่อนไขมีการวางแผนพัฒนาคุณภาพและดำเนินการตามอย่างมีระบบและมีการวัดและประเมินผลผู้เรียน และนำผลประเมินที่ได้ไปใช้พัฒนาผู้เรียนต่อไป
	9.3 มีนวัตกรรม/เทคโนโลยีและระบบข้อมูล/สารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการเหมาะสมกับการใช้งาน	ตัวชี้วัดที่ 13 : แผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	สอดคล้องในเงื่อนไขมีการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน และมีการจัดทำฐานข้อมูล สารสนเทศ
	9.4 มีการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง	ตัวชี้วัดที่ 17 : การจัดสัมมนาในองค์กร	สอดคล้องในเงื่อนไขมีแผนการพัฒนาความรู้แก่บุคลากร
	9.5 มีการนิเทศ กำกับ และประเมินผลการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ	ตัวชี้วัดที่ 13 : แผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	สอดคล้องในเงื่อนไขมีการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้

ตารางที่ 5.15 การเปรียบเทียบมาตรฐานตัวชี้วัดขององค์กรกับมาตรฐานตัวชี้วัดของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ต่อ)

มาตรฐาน สช	ตัวชี้วัดของ สช	ตัวชี้วัดขององค์กร	หมายเหตุ
มาตรฐานที่ 10	10.1 อาคารเรียน ห้องเรียน ห้องประกอบ/สถานที่ฝึก ปฏิบัติเพียงพอกับการใช้งาน และเหมาะสมกับหลักสูตรที่ เปิดสอน	ตัวชี้วัดที่ 4 : ความพึงพอใจ ของนักเรียน ตัวชี้วัดที่ 5 : ความพึงพอใจ ของผู้ปกครอง	ความพอใจในด้านสถานที่
	10.2 บรรยากาศและ สภาพแวดล้อมในโรงเรียน เหมาะสมต่อการเรียนรู้	ตัวชี้วัดที่ 4 : ความพึงพอใจ ของนักเรียน ตัวชี้วัดที่ 5 : ความพึงพอใจ ของผู้ปกครอง	ความพอใจในด้านสถานที่
มาตรฐานที่ 11	11.1 การจัด/บริการ สุขภาพบุคลากรและ อนามัย	ตัวชี้วัดที่ 4 : ความพึงพอใจ ของนักเรียน ตัวชี้วัดที่ 5 : ความพึงพอใจ ของผู้ปกครอง	ความพอใจในด้านสถานที่
	11.2 มีการจัดระบบรักษา ความปลอดภัยให้เหมาะสม กับสภาพและประเภทของ โรงเรียน	ตัวชี้วัดที่ 4 : ความพึงพอใจ ของนักเรียน ตัวชี้วัดที่ 5 : ความพึงพอใจ ของผู้ปกครอง	ความพอใจในด้านสถานที่
มาตรฐานที่ 12	12.1 มีการสร้างสัมพันธ์และ ความร่วมมือกับชุมชนหรือ องค์กรภายนอก	ตัวชี้วัดที่ 18 : กิจกรรมด้าน วิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปี	สอดคล้องในเงื่อนไขมีการ ส่งเสริมให้เข้าร่วมกิจกรรม ทางวิชาการที่มีการจัดขึ้นทั้ง ภายในและภายนอกประเทศ ร่วมกันองค์กรภายนอก

จากตารางที่ 5.15 จะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดที่ทางองค์กรได้กำหนดขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งจะสามารถตอบโจทย์ของทางสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้ว่าทางองค์กรมีการปฏิบัติตามกระทรวงศึกษาธิการจริงและสามารถตรวจสอบได้จริงจากข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรทำให้องค์กรสามารถเตรียมพร้อมต่อการตรวจของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และตัวชี้วัดที่ได้พัฒนาขึ้นนั้นนอกจากจะสามารถตอบโจทย์ทางสำนักบริหารงาน

คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้แล้วยังสามารถช่วยในการบริหารจัดการภายในองค์กรได้อีกด้วย เมื่อได้ตัวชีวิตที่ต้องการแล้ว ต่อไปจะเป็นการประยุกต์ใช้กับองค์กรต่อไป

## 5.12 การทำผลการสำรวจความพึงพอใจหลังการศึกษาครั้งที่ 2 ของ นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรภายในองค์กร

หลังจากที่ได้ทำการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างซึ่งแบ่งออกเป็น

- กลุ่มนักเรียนจำแนกเป็น
  1. นักเรียนที่เรียนเพื่อสอบเข้ามหาวิทยาลัย จำนวน 50 คน
  2. นักเรียนที่เรียนเพื่อสอบแข่งขันคณิตศาสตร์ จำนวน 30 คน
  3. นักเรียนที่เรียนเพื่อสอบแข่งภายในโรงเรียน จำนวน 70 คน
- กลุ่มผู้ปกครอง จำนวน 80 คน
- กลุ่มบุคลากรภายในองค์กร จำนวน 11 คน

แล้วจึงได้ข้อสรุปดังตารางที่ 5.16 ดังนี้

ตารางที่ 5.16 ผลสรุปการสัมภาษณ์ความพึงพอใจของบุคลากรภายใน นักเรียน และผู้ปกครอง

ความต้องการ	ประเด็นที่สำคัญ	ผลตอบสัมภาษณ์ข้อชมเชย	ผลตอบสัมภาษณ์ข้อเสนอแนะ
บุคลากร	ด้านสถานที่	-	1. ต้องการมีห้องส่วนตัว (ห้องทำงาน) 2. ต้องการห้องพักรูที่เป็นสัดส่วน
	ด้านการทำงาน	ชมเชยที่มีการมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่มีผลงานดี	1. อยากมีเวลาพัก (เบรคย่อย) 2. บางครั้งเวลาทำโอทีไม่ได้เงินอยากได้เงินชดเชย
	ด้านอุปกรณ์อำนวยความสะดวก	-	1. ไม่มีอินเตอร์เน็ตไว้สืบค้นหาข้อมูล 2. เครื่องถ่ายเอกสารมีอยู่ 1 เครื่องทำให้เวลาใช้งานต้องรอกต่อจากคนอื่น บางครั้งทำให้งานออกมาล่าช้า

ตารางที่ 5.16 ผลสรุปการสัมภาษณ์ความพึงพอใจของบุคลากรภายใน นักเรียน และผู้ปกครอง (ต่อ)

ความต้องการ	ประเด็นที่สำคัญ	ผลตอบสัมภาษณ์ข้อชมเชย	ผลตอบสัมภาษณ์ข้อเสนอแนะ
บุคลากร (ต่อ)	ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร	ชมเชยที่มีการจัดสัมมนา	1. มีบางส่วนที่ให้ความเห็นว่าไม่ค่อยสนิทกัน แต่ส่วนมากถือว่ามีความสัมพันธ์กันดี
นักเรียน (นักเรียนที่สอบแข่งขัน)	ด้านสถานที่	ชมเชยที่มีการสร้างกระดานลื่น	1. ห้องเรียนไม่สะอาด 2. อุณหภูมิแอร์ไม่คงที่ บางที่ก็หนาวไป 3. อุปกรณ์พวกโต๊ะเก้าอี้ ขำรูด 4. อยากได้ห้องสำหรับทบทวนหนังสือ
	ด้านการให้บริการ	-	1. ผู้ให้บริการไม่พอ 2. อยากให้มีการประชาสัมพันธ์ด้านการสอบแข่งขันให้มากกว่านี้
	ด้านอุปกรณ์อำนวยความสะดวก	-	1. อยากให้มีอินเตอร์เน็ต 2. มีเครื่องเขียนให้ยืมใช้ 3. อยากให้เปิดทีวีดูได้บ้าง
	ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน	1. ชมเชยที่มีการมอบทุนการศึกษาให้นักเรียนที่มีผลงานดี 2. ชมเชยที่มีการจัดสอบแข่งขันภายใน	1. อยากให้มีข้อสอบในปีเก่าๆไว้เพื่อฝึกฝน 2. อยากให้จัดสอบแบบการสอบแข่งขันจริง
	ด้านครูผู้สอน	ชมเชยที่มีการทำความรู้จักกันก่อนการเรียน	1. อยากให้มีการสอนที่มีเทคนิคการจำสูตร 2. ครูบางคนพูดเร็วเกินไป
นักเรียน (นักเรียนที่เรียนเตรียมสอบเข้า(เอนทรานซ์))	ด้านสถานที่	-	1. ห้องเรียนไม่สะอาด 2. อุณหภูมิแอร์ไม่คงที่ บางที่ก็หนาวไปร้อนไป 3. อุปกรณ์พวกโต๊ะเก้าอี้ ขำรูด 4. อยากได้ห้องสำหรับทบทวนหนังสือ

ตารางที่ 5.16 ผลสรุปการสัมภาษณ์ความพึงพอใจของบุคลากรภายใน นักเรียน และผู้ปกครอง (ต่อ)

ความต้องการ	ประเด็นที่สำคัญ	ผลตอบสัมภาษณ์ข้อชมเชย	ผลตอบสัมภาษณ์ข้อเสนอแนะ
นักเรียน (นักเรียนที่เรียนเตรียมสอบเข้า (เอนทรานซ์)) (ต่อ)	ด้านการให้บริการ	-	1. ผู้ให้บริการไม่พอ 2. อยากให้มีหนังสือข้อสอบให้ยืมอ่าน 3. อยากให้มีการประชาสัมพันธ์การสอบตรงในมหาวิทยาลัยต่างๆ
	ด้านอุปกรณ์อำนวยความสะดวก	-	1. อยากให้มีอินเตอร์เน็ตไว้ใช้สืบค้นข้อมูล 2. มีเครื่องเขียนให้ยืมใช้ 3. อยากให้เปิดทีวีดูได้ในตอนพัก
	ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน	1. ชมเชยที่มีการจัดสอบ pre-test ก่อนสอบจริง 2. ชมเชยที่มีการจัดสอบแข่งขันภายใน	1. อยากให้มีข้อสอบเก่าๆ ที่ใช้ในการสอบเข้า 2. อยากให้จัดสอบเพื่อการเตรียมพร้อมหลายๆ รอบ 3. อยากทำแบบฝึกหัดมากกว่านี้
	ด้านครูผู้สอน	ชมเชยที่มีการทำความรู้จักกันก่อนการเรียน	1. อยากให้มีการสอนที่มีเทคนิคการจำสูตร 2. ครูบางคนพูดเร็วเกินไป ฟังไม่ทัน 3. อยากให้ครูทบทวนบทเรียนเก่าๆ ด้วย 4. ครูบางคนพูดเสียงค่อย จนแทบไม่ได้ยิน

ตารางที่ 5.16 ผลสรุปการสัมภาษณ์ความพึงพอใจของบุคลากรภายใน นักเรียน และผู้ปกครอง (ต่อ)

ความต้องการ	ประเด็นที่สำคัญ	ผลตอบสัมภาษณ์ข้อชมเชย	ผลตอบสัมภาษณ์ข้อเสนอแนะ
นักเรียน (นักเรียนที่เรียนเพื่อสอบภายในโรงเรียน)	ด้านสถานที่	-	1. ห้องเรียนไม่สะอาด 2. อุณหภูมิแอร์ไม่คงที่ บางที่ก็หนาวไปร้อนไป 3. อุปกรณ์พวกโต๊ะเก้าอี้ ขำรูด 4. อยากได้ห้องสำหรับทบทวนหนังสือ
	ด้านการให้บริการ	ชมเชยที่มีการสร้างกระดานดิน	1. ผู้ให้บริการไม่พอ 2. ผู้ให้บริการพูดจาไม่ดี
	ด้านอุปกรณ์อำนวยความสะดวก	-	1. อยากให้มีอินเตอร์เน็ต 2. มีเครื่องเขียนให้ยืมใช้ 3. อยากให้เปิดทีวีดูได้ในตอนพัก
	ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน	1. ชมเชยที่มีการจัดติวให้ก่อนสอบ 2. ชมเชยที่มีการจัดสอบแข่งขันภายใน	1. อยากให้จัดสอบเพื่อการเตรียมพร้อมหลายๆ รอบ 2. อยากให้มีแบบฝึกหัดที่ใช้สอนมากกว่านี้ 3. อยากเรียนหลักสูตรที่ตรงตามโรงเรียน
	ด้านครูผู้สอน	ชมเชยที่มีการทำความรู้จักกันก่อนการเรียน	1. อยากให้มีการสอนที่มีเทคนิคการจำสูตร 2. ครูบางคนพูดเร็วเกินไป ฟังไม่ทัน 3. อยากให้ครูทบทวนบทเรียนเก่าๆ ด้วย 4. ครูบางคนพูดเสียงค่อยๆ จนแทบไม่ได้ยิน

ตารางที่ 5.16 ผลสรุปการสัมภาษณ์ความพึงพอใจของบุคลากรภายใน นักเรียน และผู้ปกครอง (ต่อ)

ความต้องการ	ประเด็นที่สำคัญ	ผลตอบสัมภาษณ์ข้อชมเชย	ผลตอบสัมภาษณ์ข้อเสนอแนะ
ผู้ปกครอง	ด้านสถานที่	1. ชมเชยที่มีการจัดมุมพักผ่อนให้ 2. ชมเชยที่มีการใช้ประตูสแกนบัตรนักเรียน	1. อยากได้ห้องที่ถือเป็นสัดส่วน ส่วนตัวหน่อย
	ด้านการให้บริการ	ชมเชยที่มีการจัดโปรแกรมชั้นให้กับนักเรียนเก่า	1. พนักงานคนสีหน้าไม่ยิ้มแย้ม 2. พนักงานให้ข้อมูลที่ถามไม่ได้ 3. พนักงานพูดจาไม่ดี 4. ให้บริการไม่เท่าเทียมกัน 5. พนักงานให้บริการช้า
	ด้านอุปกรณ์อำนวยความสะดวก	ชมเชยที่สามารถชำระค่าเรียนกับธนาคารได้	1. ไม่มีอินเทอร์เน็ต wi-fi 2. ไม่มีพวกของวาง หรือน้ำไว้บริการ
	ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน	-	1. อยากให้เอาหลักสูตรที่สอนให้นักเรียนมาให้ดู 2. อยากให้มีข้อสอบที่แตกต่างจากที่อื่น 3. อยากให้ที่นี่มีหนังสือที่เป็นของตัวเอง เพราะบางครั้งเหมือนกับที่อื่นสอน 4. อยากให้มีการจัดสอบบ่อยๆ
	ด้านครูผู้สอน	-	1. อยากให้รับครูที่มีประสบการณ์เข้ามาสอน 2. อยากให้ครูสอนแบบ เน้นความเข้าใจให้เด็กได้จริงๆ

จากตารางที่ 5.16 จะเห็นได้ว่าเมื่อได้ทำการสัมภาษณ์ความพึงพอใจของบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองพบว่าความต้องการที่ได้จะเน้น และตรงประเด็นกว่าการใช้แบบสอบถามที่ทางองค์กรมี เพราะเมื่อได้ทำการสัมภาษณ์ทำให้เข้าถึงความต้องการที่แท้จริงมากกว่า ทำให้สรุปได้ว่า



ความต้องการของบุคลากร เรื่องที่มีความชัดเจนมากที่สุดคือ

1. เรื่องเครื่องถ่ายเอกสาร เพราะเนื่องจากที่องค์กรมีเครื่องถ่ายเอกสารเพียง 1 เครื่องทำให้ต้องแย่งกันใช้

2. เรื่องการให้บริการอินเทอร์เน็ตที่ทางองค์กรยังไม่

ความต้องการของนักเรียนนั้นทั้ง 3 กลุ่มแล้วโดยรวมแล้วเรื่องที่มีความชัดเจนมากที่สุดคือ

1. ต้องการให้ครูผู้สอนมีเทคนิคในการจำสูตรต่างๆเพื่อจะได้ง่ายต่อการจดจำ

2. แก้อีที่นิ่งช้ารูดต้องการให้เปลี่ยน เพราะไม่สะดวกสบาย

ส่วนนักเรียนในกลุ่มด้านการสอบแข่งขัน และสอบเข้านั้นต้องการให้มีการประชาสัมพันธ์ด้านการสอบต่างๆ ที่มีการจัดขึ้นให้มากกว่านี้

ความต้องการของผู้ปกครองนั้น เรื่องที่มีความชัดเจนมากที่สุดคือ

1. ต้องการให้พนักงานมีการบริการที่รวดเร็วมากกว่านี้

2. ต้องการให้ครูผู้สอนได้อธิบายถึงรายละเอียดการเรียนการสอนให้ฟัง

3. ต้องให้มีการสอบแข่งขัน

จากการที่ได้สัมภาษณ์นี้ทำให้เห็นถึงความพึงพอใจที่แท้จริงของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม ซึ่งทางองค์กรจะสามารถนำไปแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้ตรงความต้องการของลูกค้าและปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นต่อไป

### 5.13 สรุป

ในบทนี้จะเป็นผลของการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะ โดยจะบอกถึงกระบวนการหาวิสัยทัศน์ที่ได้จากการทำ SWOT และการกำหนดวัตถุประสงค์ของมุมมองทั้ง 4 มุมมองคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ให้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับพันธกิจหลักให้มากที่สุด หลังจากนั้นจึงทำการกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จเพื่อกำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะที่สอดคล้องกับองค์กรได้ทั้งหมด 19 และจากการกำหนดค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัวพบว่าตัวชี้วัดที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดมีอยู่ห้าตัว คือ

ตัวชี้วัดที่ 6 จำนวนนักเรียนที่ GPA เพิ่มขึ้น (%)

ตัวชี้วัดที่ 7 อัตราของนักเรียนที่สามารถสอบเข้าได้

ตัวชี้วัดที่ 8 อัตราการสอบแข่งขันของนักเรียนที่เข้าสอบ

ตัวชี้วัดที่ 18 กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปี และ

ตัวชี้วัดที่ 19 จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาด้านวิชาการ

ของตัวชี้วัดแต่ละตัวพบว่า ตัวชี้วัดที่ 6, 7, 8, 18 และ 19 จะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุดขององค์กรเพราะทั้งห้าตัวนี้ จะตอบสนองต่อนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรมากที่สุด เมื่อได้ทำการประเมินผลทั้งหมด 4 ปี เพื่อทำการเปรียบเทียบตัวชี้วัดแต่ละตัว จากทั้ง 19 ตัวพบว่าตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินนั้นมีทั้งหมด 14 ตัว และมี 5 ตัวที่ไม่ผ่านการประเมิน โดยตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุดขององค์กรทั้งห้าตัวผ่านการประเมิน และเมื่อพิจารณาคูาคะแนนแท้จริงรวมของตัวชี้วัดในแต่ละปีพบว่า ปี 2554 องค์กรมีการพัฒนาและปรับปรุงที่ดีขึ้น

## บทที่ 6

### อภิปรายผลการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก

ในบทที่ 6 นี้จะเป็นการอภิปรายผลการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักขององค์กรหลังจากที่ได้ทำการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักในบทที่ 5 และได้ทำการประเมินผลตัวชี้วัดสมรรถนะหลักขององค์กร

#### 6.1 ก่อนทำการศึกษาและพัฒนาตัวชี้วัด

ก่อนทำการศึกษาและพัฒนาตัวชี้วัดทางองค์กรกวดยังไม่มีการควบคุมและติดตามการดำเนินงานที่ชัดเจน คือยังขาดการกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะของการดำเนินงาน ทำให้องค์กรไม่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงาน ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งส่งผลให้บางครั้งทำให้ทางองค์กรถึงกับเสียลูกค้าไปจากการทำงานที่ล่าช้าและไม่ชัดเจน ด้วยเหตุนี้เองทางผู้วิจัยจึงได้เสนอวิธีการพัฒนาและปรับปรุงตัวชี้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรมต่างๆ โดยใช้การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเพื่อปรับปรุงระบบบริหารการทำงานขององค์กร

#### 6.2 หลังทำการศึกษาและพัฒนาตัวชี้วัด

หลังจากที่ได้ทำการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหลักขององค์กรแล้ว พบว่าตัวชี้วัดขององค์กรที่ทำขึ้นมานั้นตอบสนองกับองค์กรเพราะตัวชี้วัดที่ได้มานี้ได้สะท้อนถึงการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร โดยจะพิจารณาได้จาก

1. ค่าคะแนนแท้จริงรวมของตัวชี้วัดในแต่ละปี พบว่า ปี 2554 นั้นมีคะแนนแท้จริงรวมที่มากขึ้นบอกได้ถึงว่าในปี 2554 นี้สมรรถนะโดยรวมขององค์กรดีขึ้นกว่าเดิมมากเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับค่าคะแนนที่ได้จากการนำข้อมูลที่มีอยู่ทั้งหมดในสามปี (ปี 2551 - 2553) มาประเมินผลตามตัวชี้วัด นั้นแสดงว่าองค์กรมีการพัฒนาและปรับปรุงที่ดีขึ้น หลังจากได้ทำการปรับปรุงตามกระบวนการดำเนินงานหลังจากการวัดค่าตัวชี้วัดทั้งสามปีนั้นแล้ว จึงส่งผลค่าคะแนนแท้จริงรวมที่ได้ในปี 2554 นั้นมีค่ามากขึ้น

โดยหากจะพิจารณาเป็นรายตัวพบว่ามีเพียง 1 ตัวเท่านั้นที่มีคะแนนแท้จริงน้อยลง คือตัวชี้วัดที่ 10 นักเรียนใหม่ (%) อาจจะเป็นเนื่องจากว่าปัจจุบันมีการแข่งขันสูงมากขึ้น เป็นผลมาจาก

ฝั่งตรงข้ามนั้นก็มีกวตวิชาขนาดใหญ่มาเปิดทำให้มีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น อีกทั้งเรื่องการโฆษณา ประชาสัมพันธ์นั้นยังน้อยเกินไปทำให้ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้างมากนัก

2. การทำแบบสัมภาษณ์ความพึงพอใจของบุคลากรภายใน นักเรียน และผู้ปกครองที่มาใช้บริการภายในองค์กร เพื่อหาข้อเท็จจริงที่ได้ หลังจากทำการประเมินตัวชี้วัด และแก้ไขตามข้อควรปรับปรุงเรียบร้อยแล้วพบว่ามีความพอใจในสิ่งที่ทางองค์กรได้ปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติอย่างมาก แม้จะมีเพียงบางส่วนที่มีความคิดว่ายังไม่ดีพอและมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมาซึ่งทางองค์กรจะทำการพัฒนาและปรับปรุงในส่วนนั้นต่อไป

จากการทำตัวชี้วัดสมรรถนะขององค์กรทำให้สามารถตอบปัญหาขององค์กรได้อย่างชัดเจนในปัญหาที่ว่า “องค์กรยังไม่มี การควบคุมและติดตามการดำเนินงานที่ชัดเจน ขาดการกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะของการดำเนินงาน ทำให้องค์กรไม่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงาน ทางองค์กรจึงต้องการที่จะปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะมากขึ้น” ได้เป็นอย่างดี

## 6.3 ข้อดีและข้อเสียขององค์กร

### 6.3.1 ข้อดีขององค์กร

หลังจากที่ได้ทำการพัฒนาตัวชี้วัดและได้ทำการประเมินเพื่อหาประสิทธิภาพภายในองค์กรทั้งหมดแล้ว พบว่ากระบวนการทำงานขององค์กรนั้นมีระบบมากขึ้นส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนามากขึ้น และยังทำให้เห็นข้อเด่นชัดขององค์กรคือ

1. เน้นการเรียนการสอนที่เป็นการสอบเข้าแข่งขันทำให้นักเรียนส่วนใหญ่ที่สอบเข้าในโรงเรียน หรือมหาวิทยาลัยที่ต้องการได้เกือบทั้งหมด
2. สนับสนุนและส่งเสริมให้นักเรียนได้เข้าร่วมการแข่งขันต่างๆ ตั้งแต่ระดับประถมจนถึงระดับมัธยมทำให้นักเรียนมีความพร้อมและสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร
3. มีการเสริมสร้างความพร้อมด้วยการจัดสอบก่อนสอบจริงเพื่อให้นักเรียนลดความกดดันที่จะต้องเจอกับการสอบจริง และยังเป็นการทบทวนการเรียนอีกด้วย

### 6.3.2 ข้อเสียขององค์กร

หลังจากที่ได้ทำการพัฒนาตัวชี้วัดและได้ทำการประเมินเพื่อหาประสิทธิภาพภายในองค์กรทั้งหมดแล้ว ทำให้พบข้อเสียขององค์กรส่วนหนึ่ง ซึ่งทางองค์กรนั้นได้พิจารณาแล้วว่า จะต้องทำการปรับปรุงในขั้นต่อไป

1. ไม่มีการจัดเก็บงานที่เป็นระบบ เนื่องจากว่าข้อมูลที่ใช้การประเมินนั้นเป็นแบบการประเมินด้วยเอกสารตามความจริง ทำให้ตัวชี้วัดหลายตัวไม่สามารถให้คะแนนได้ เพราะไม่มีเอกสารมายืนยัน
2. การจัดการประชุม หรือการจัดสัมมนานั้น ทางองค์กรไม่มีรายงานหรือเอกสารเก็บไว้ ซึ่งส่วนมากเป็นการบอกกันด้วยปากเปล่า ทำให้บางครั้งอาจจะมีการหลงลืมทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพได้
3. ทางองค์กรไม่ได้เห็นถึงการนำผลการประเมินจากแบบสอบถามต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนากระบวนการทำงานทำให้ขาดคะแนนทางด้านนี้ไป

จากการประเมินผลที่ได้มานั้นจะทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งมากขึ้นเพราะการประเมินผลตัวชี้วัดสมรรถนะนั้นเท่ากับเป็นการตรวจสอบความเรียบร้อยของกระบวนการทำงานพร้อมทั้งกับหาแนวทางการแก้ไขเมื่อเจอกับปัญหาได้อย่างทันท่วงที บางครั้งสามารถหาแนวทางให้องค์กรได้มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นไปอีกขั้นหนึ่งได้อีกด้วย

## บทที่ 7

### สรุปผลการวิจัย

ในบทที่ 7 นี้จะเป็นการสรุปผลการวิจัยทั้งหมดที่ได้ทำการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักขององค์กรและข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### 7.1 กำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะ

งานวิจัยได้กำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะที่สอดคล้องกับองค์กรได้ทั้งหมด 19 ตัว โดยจะแบ่งเป็นตัวชี้วัดตามมุมมองต่างๆ ดังนี้

##### 1. มุมมองด้านการเงิน จะมีตัวชี้วัดทั้งหมด 2 ตัว คือ

1. กำไร (%)
2. สัดส่วนของงบประมาณในการสอบแข่งขันที่ใช้จริงต่องบประมาณที่ได้รับ

##### 2. มุมมองด้านลูกค้า จะมีตัวชี้วัดทั้งหมด 9 ตัว

1. ความพึงพอใจของบุคลากร
2. ความพึงพอใจของนักเรียน
3. ความพึงพอใจของผู้ปกครอง
4. จำนวนนักเรียนที่ GPA เพิ่มขึ้น (%)
5. อัตราของนักเรียนที่สามารถสอบเข้าได้
6. อัตราการสอบแข่งขันของนักเรียนที่เข้าสอบ
7. ลูกค้าเก่า (%)
8. ลูกค้าใหม่ (%)
9. นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียน

##### 3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จะมีตัวชี้วัดทั้งหมด 4 ตัว

1. ภาระงานโดยเฉลี่ยของบุคลากร
2. แผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
3. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง
4. การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

##### 4. มุมมองด้านกระบวนการภายใน จะมีตัวชี้วัดทั้งหมด 4 ตัว

1. ความสามารถของครูผู้สอน
2. การจัดสัมมนาในองค์กร

3. กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปี
4. จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาด้านวิชาการ

## 7.2 กำหนดค่าน้ำหนัก

จากการกำหนดค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัวพบว่าตัวชี้วัดที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดมีอยู่ห้าตัว คือ

ตัวชี้วัดที่ 6 จำนวนนักเรียนที่ GPA เพิ่มขึ้น (%)

ตัวชี้วัดที่ 7 อัตราของนักเรียนที่สามารถสอบเข้าได้

ตัวชี้วัดที่ 8 อัตราการสอบแข่งขันของนักเรียนที่เข้าสอบ

ตัวชี้วัดที่ 18 กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปี และ

ตัวชี้วัดที่ 19 จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาด้านวิชาการ

จะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุดขององค์กรเพราะ ตอบสนองต่อนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรมากที่สุด

## 7.3 เปรียบเทียบค่าคะแนนแท้จริง

เมื่อพิจารณาถึง ตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุดขององค์กรทั้งห้าตัว พบว่าทั้งหมดมีค่าคะแนนแท้จริงที่มากขึ้น และเมื่อพิจารณาจากค่าคะแนนแท้จริงรวมของตัวชี้วัดเปรียบเทียบกับระหว่างค่าคะแนนแท้จริงเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี กับ ค่าคะแนนแท้จริงปี 2554 พบว่า ปี 2554 นั้นมีค่าคะแนนแท้จริงรวมที่มากขึ้น บอกได้ถึงว่าในปีนั้นสมรรถนะโดยรวมขององค์กรดีขึ้น องค์กรมีการพัฒนาและปรับปรุงที่ดีขึ้นจึงส่งผลค่าคะแนนแท้จริงรวมมีค่ามากขึ้น

## 7.4 ความสอดคล้องกับตัวชี้วัดของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา

### เอกชน

ตัวชี้วัดที่ทางองค์กรได้กำหนดขึ้นนั้นมี 11 ตัว ที่มีความสอดคล้องกับ ที่สอดคล้องกับ ตัวชี้วัดของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเอกชน ซึ่งจะสามารถตอบใจത്യของทางสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้ว่าทางองค์กรมีการปฏิบัติตามกระทรวงศึกษาธิการจริงและสามารถตรวจสอบได้จริงจากข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กร

## 7.5 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากทางผู้วิจัยหลังจากที่ได้ทำงานวิจัยนี้ทางผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะให้กับทางองค์กรเพื่อให้ทางองค์กรได้พิจารณานำข้อเสนอแนะเข้าที่ประชุมเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

1. องค์กรควรที่จะมีการทบทวนค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้งทั้งนี้เพื่อให้มีความสอดคล้องกับผลการดำเนินงานจริงที่มีการเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
2. องค์กรควรที่จะทำการพิจารณาทบทวนดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้อย่างสม่ำเสมอเนื่องจากในปีต่อไปอาจมีดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่มีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานขององค์กรมากกว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้พัฒนาขึ้น ทำให้องค์กรสามารถที่จะปรับเปลี่ยนดัชนีวัดสมรรถนะหลักให้ทันต่อสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป
3. องค์กรควรที่จะมีการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดระบบฐานข้อมูลซึ่งเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการทำงานภายในองค์กร และจะช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย
4. หากต้องการนำแนวทางของการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักไปประยุกต์ใช้กับองค์กรอื่น อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนปัจจัยสู่ความสำเร็จ ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์ในการประเมินดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ให้เป็นไปตามลักษณะของการบริหารงานและวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่มีความหลากหลายแตกต่างกันออกไป
5. องค์กรควรมีการสัมภาษณ์ความต้องการของลูกค้าและบุคลากรภายในเพื่อเป็นการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้ตรงความต้องการและทางผู้วิจัยได้ทำการจัดทำแบบสอบถามแบบใหม่ให้องค์กรเพื่อนำไปใช้ในปีต่อไป



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กันยา อัครอารีย์. 2545. การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิชดา สารถวัลย์แพศย์. 2549. การพัฒนาระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อ  
ส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.  
วิทยานิพนธ์ดุขุฎีบัณฑิต, ภาควิชาครุศาสตร์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- เบญจมาศ จินตะเกษกรกรม. 2546. การพัฒนาดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพ  
สำหรับสถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทางอุตสาหกรรม.  
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะ  
วิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. 2544. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ  
Key Performance Indicators. กรุงเทพฯ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ ตันติวรรณ. 2544. การพัฒนาระบบสำหรับวัดผลการดำเนินงานกิจกรรมด้วยดัชนีชี้วัด  
หลัก. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะ  
วิศวกรรมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาปี มโนภินิเวศ. 2551. การพัฒนาและปรับปรุงดัชนีวัดสมรรถนะหลักของสถาบันวิจัย  
พลังงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย . วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, ภาควิชา  
วิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมอนงค์ กันทรวิชัยวัฒน์. 2551. การวัดสมรรถนะการจัดการทางการผลิตสำหรับ  
อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, ภาควิชา  
วิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (อชนไลน์). 2550. แหล่งที่มา:  
<http://www.opec.go.th> [3 กรกฎาคม 2553]
- อิทธินาถ จุฬ่าพรหมเดช. 2548. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กรโดยใช้ดัชนีวัด  
สมรรถนะหลักของระบบบริหาร คุณภาพ ISO 9001:2000 : กรณีศึกษาของโรงงาน

แปรรูปและประกอบขึ้นส่วนจากโลหะ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต,  
ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
 อาทิตย์ เพชรพนาภรณ์. 2548. การปรับปรุงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมิน  
แบบดุลยภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตยางรถยนต์. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

### **ภาษาอังกฤษ**

Canadian Council on Health Services Accreditation. 1996. A guide to the  
development and use of performance indicators. Ottawa, Canadian  
 Council on Health Services Accreditation.

Christian, C. J. 2007. Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises.  
 Philippines: Asian Development Bank.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that  
Drive Performance. Boston: Havard Business School Publishing  
 Corporation.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating  
Strategy into Action. Boston: Havard Business School Publishing  
 Corporation.

Parmenter, D. 2007. Key Performance Indicators: Developing Implementing and  
Using Winning KPIs. New Jersey: John Wiley & Sons.

Sinclair D. and Zairi M., 1995. Performance measurement as an obstacle to TQM.  
The TQM Magazine, 7(2): 42-45.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบฟอร์มการเก็บข้อมูลตัวชี้วัดทั้งหมด

ภาคผนวก ข  
แบบฟอร์มการประเมินความพึงพอใจ

## ภาคผนวก ก แบบฟอร์มการเก็บข้อมูลตัวชี้วัดทั้งหมด

**ตัวชี้วัดที่ 1 : กำไร (%)**

**พันธกิจ :** ส่งเสริมและพัฒนาระบบด้านการเงินให้กับองค์กร

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด :** เพื่อเพิ่มผลประกอบการของ

**ความหมายของตัวชี้วัด :** ผลประกอบการคือจำนวนเงินที่ได้รับจากการเปิดรับสมัครนักเรียน  
กำไร หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับหลังจากหักค่าใช้จ่ายทั้งหมดแล้ว

**คำอธิบายของตัวชี้วัด :** ผลประกอบการขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการประกอบการที่จะแสดงให้เห็นศักยภาพทางด้านการเงินและการบริหาร ดังนั้นถ้าองค์กรมีประสิทธิภาพในด้านการบริหารที่สูงจะต้องมีผลประกอบการที่เพิ่มขึ้นเมื่อได้ทำการวัดจากค่าใช้จ่ายที่เสียไป โดยผลประกอบการนี้จะเน้นที่การสมัครเข้าเรียนของเด็กนักเรียน

**เงื่อนไขในการวัดตัวชี้วัด :**

**วิธีการคำนวณ ;**

1. คำนวณจำนวนผลประกอบการที่เพิ่มขึ้นขององค์กรจาก

$$(\text{รายได้ทั้งหมด} - \text{ค่าใช้จ่ายทั้งหมด}) / \text{รายได้ทั้งหมด} \times 100\%$$

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละของการเปรียบเทียบ	0%	1-10%	11-20%	21-30%	>30%

**หน่วยวัด :** เปอร์เซ็นหรือร้อยละ

**ประเภทของตัวชี้วัด :** วัดปริมาณ

**รายละเอียดของข้อมูล**

**ผู้เก็บข้อมูล :** นายบุญญกานต์ ตังบุญญศิลป์

**ผู้ดูแลข้อมูล :** นาย อนุสรณ์ พริ้งวิทยาพงษ์

**แหล่งข้อมูล/การจัดเก็บข้อมูล :** ฝ่ายการเงิน

ผลการดำเนินงานทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			
	2551	2552	2553	2554
ผลประกอบการขององค์กร (กำไรที่ได้ (%))	27.5%	14.25%	23.43%	29.69%

คะแนนการประเมินทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	คะแนนการประเมิน			
	2551	2552	2553	2554
ผลประกอบการขององค์กร (กำไรที่ได้ (%))	4	3	4	4

แนวทางในการประเมินข้อมูล

1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- รายงานผลการดำเนินงานการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับรายได้ที่ได้รับ
- รายงานที่สรุปได้ต้องเป็นค่าจริงที่ได้จากการดำเนินงานขององค์กร
- ทำการสำเนาเอกสาร หรือจัดเก็บข้อมูลเป็นตัวเลขที่ได้จริงของเทอมนั้น

2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- ผู้บริหาร
- ผู้ดูแลข้อมูล

3. สภาพการทำงาน

- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง
- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ
- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

**ตัวชี้วัดที่ 2 :** ร้อยละของงบประมาณที่ใช้จริงต่องบประมาณที่ได้รับ

**พันธกิจ :** ส่งเสริมและพัฒนาระบบด้านการเงินให้กับองค์กร

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด :** เพื่อควบคุมงบประมาณขององค์กร

**ความหมายของตัวชี้วัด :** งบประมาณ คือ จำนวนเงินที่ได้รับการจัดสรรสำหรับค่าใช้จ่ายต่างๆ ตามที่องค์กรได้กำหนด

งบประมาณที่ใช้จริง คือ จำนวนงบประมาณที่เกิดขึ้นจริง

งบประมาณที่ได้รับ คือ จำนวนงบประมาณที่ได้กำหนดขึ้นในแผนแต่ละปี

**คำอธิบายของตัวชี้วัด :** องค์กรกวตริขามีระบบการจัดสรรหา งบประมาณในการใช้เงิน โดยจะมีแผนกลยุทธ์ด้านการเงินซึ่งจะเป็นแผนจัดสรรเงินให้กับส่วนต่างๆ ขององค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะมีการวิเคราะห์ รายรับ รายจ่าย ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินการล่วงหน้า มีระบบการตรวจสอบ การใช้งบประมาณให้มีประสิทธิภาพที่สุด และมีรายงานแสดงถึงรายละเอียดการใช้จ่ายในทุกพันธกิจ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์สถานะการเงินได้ตลอดเวลา

**เงื่อนไขในการวัดตัวชี้วัด :**

**วิธีการคำนวณ ;**

1. คำนวณสัดส่วนค่าใช้จ่ายขององค์กรได้ดังนี้

$$(\text{งบประมาณที่ใช้จริง} / \text{งบประมาณที่ได้รับ}) \times 100\%$$

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละของการเปรียบเทียบ	>120%	101-119%	100%	81- 99%	<80%

**หน่วยวัด :** ร้อยละ

**ประเภทของตัวชี้วัด :** วัดปริมาณ

**รายละเอียดของข้อมูล**

**ผู้เก็บข้อมูล :** นายบุญญกานต์ ตั้งบุญญศิลป์

**ผู้ดูแลข้อมูล :** นาย อนุสรณ์ พริ้งวิทยาพงษ์

**แหล่งข้อมูล/การจัดเก็บข้อมูล :** ฝ่ายการเงิน



ผลการดำเนินงานทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			
	2551	2552	2553	2554
ร้อยละของงบประมาณที่ใช้จริงต่องบประมาณที่ได้รับ	132%	110%	100%	97%

คะแนนการประเมินทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	คะแนนการประเมิน			
	2551	2552	2553	2554
ร้อยละของงบประมาณที่ใช้จริงต่องบประมาณที่ได้รับ	1	2	3	4

แนวทางในการประเมินข้อมูล

1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- รายงานผลการดำเนินงานการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับรายได้ที่ได้รับ
- รายงานที่สรุปได้ต้องเป็นค่าจริงที่ได้จากการดำเนินงานขององค์กร
- ทำการสำเนาเอกสาร หรือจัดเก็บข้อมูลเป็นตัวเลขที่ได้จริงของเทอมนั้น

2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- ผู้บริหาร
- ผู้ดูแลข้อมูล

3. สภาพการทำงาน

- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง
- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ
- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

**ตัวชี้วัดที่ 3 : ความพึงพอใจของบุคลากร**

**พันธกิจ :** สนับสนุนการสอบภายในและการแข่งขันภายนอกโรงเรียน

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด :** เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของบุคลากร

**ความหมายของตัวชี้วัด :** ความพึงพอใจของบุคลากร คือค่าเฉลี่ยจากผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงานที่มีต่อการบริหารตนเองขององค์กรของตน

**คำอธิบายของตัวชี้วัด :** เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะเป็นโอกาสที่ดีที่ผู้บริหารจะได้ทราบถึงข้อร้องเรียน ทักตนคติ และข้อเสนอแนะของบุคลากรในหน่วยงานที่มีต่อองค์กร โดยข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลที่ใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการขององค์กรต่อไป

**เงื่อนไขในการวัดตัวชี้วัด :**

**วิธีการคำนวณ ;**

1. ใช้แบบสอบถามในการประเมินความพึงพอใจ
2. ประเมินความพึงพอใจเฉพาะบุคลากรเท่านั้น ยกเว้นผู้บริหาร
3. คะแนนการประเมินเต็ม 5 คะแนน
4. ประเด็นสำคัญในการประเมินคือ
  - ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ
  - ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อม
  - ความพึงพอใจกับผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน
  - ความพึงพอใจกับความสัมพันธ์ภายในองค์กร
  - ความพึงพอใจในภาพรวมขององค์กร

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ผลการประเมิน	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1	มากกว่า 1 แต่ไม่เกิน 2	มากกว่า 2 แต่ไม่เกิน 3	มากกว่า 3 แต่ไม่เกิน 4	มากกว่า 4 แต่ไม่เกิน 5

**หน่วยวัด :** คะแนนค่าเฉลี่ย

**ประเภทของตัวชี้วัด :** วัดปริมาณ

### รายละเอียดของข้อมูล

ผู้เก็บข้อมูล : นายบุญญกานต์ ตั้งบุญญศิลป์

ผู้ดูแลข้อมูล : นางสาวแก้วใจ วิทยา

แหล่งข้อมูล/การจัดเก็บข้อมูล : ฝ่ายบุคคล

ผลการดำเนินงานทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			
	2551	2552	2553	2554
ความพึงพอใจของบุคลากร	-	-	2.98	3.25

คะแนนการประเมินทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	คะแนนการประเมิน			
	2551	2552	2553	2554
ความพึงพอใจของบุคลากร	-	-	3	4

### แนวทางในการประเมินข้อมูล

1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
  - มีแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดข้อมูล
  - รายงานสรุปข้อมูลแบบสอบถาม
2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
  - ผู้บริหาร
  - ผู้ดูแลข้อมูล
3. สภาพการทำงาน
  - ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง
  - ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ
  - การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

**ตัวชี้วัดที่ 4 : ความพึงพอใจของนักเรียน**

**พันธกิจ :** สนับสนุนการสอบภายในและการแข่งขันภายนอกโรงเรียน

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด :** เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของนักเรียน

**ความหมายของตัวชี้วัด :** ความพึงพอใจของนักเรียน คือค่าเฉลี่ยจากผลการประเมินความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อองค์กรและครูผู้สอน

**คำอธิบายของตัวชี้วัด :** เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานได้มีการพัฒนาในด้านการบริการจึงได้จัดทำระบบการประเมินความพึงพอใจของนักเรียนที่มาใช้บริการ ซึ่งจะเป็นโอกาสที่ดีที่องค์กรจะได้ทราบถึงข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะที่มีต่อองค์กร จนสามารถนำมาปรับปรุงการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และตรงตามความต้องการของนักเรียนที่มาใช้บริการได้

**เงื่อนไขในการวัดตัวชี้วัด :**

**วิธีการคำนวณ ;**

1. ใช้แบบสอบถามในการประเมินความพึงพอใจ
2. ประเมินความพึงพอใจเฉพาะนักเรียนที่ลงทะเบียนเรียนเท่านั้น
3. คะแนนการประเมินเต็ม 5 คะแนน
4. ประเด็นสำคัญในการประเมินคือ
  - ความพึงพอใจในการให้บริการ
  - ความพึงพอใจกับเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ
  - ความพึงพอใจกับผู้สอน
  - ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมและอุปกรณ์อำนวยความสะดวก
  - ความพึงพอใจในหลักสูตรการเรียนการสอน
  - ความพึงพอใจในภาพรวมขององค์กร

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ผลการประเมิน	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1	มากกว่า 1 แต่ไม่เกิน 2	มากกว่า 2 แต่ไม่เกิน 3	มากกว่า 3 แต่ไม่เกิน 4	มากกว่า 4 แต่ไม่เกิน 5

**หน่วยวัด :** คะแนนค่าเฉลี่ย

**ประเภทของตัวชี้วัด :** วัดปริมาณ

### รายละเอียดของข้อมูล

ผู้เก็บข้อมูล : นายบุญญกานต์ ตั้งบุญญศิลป์

ผู้ดูแลข้อมูล : นางสาวแก้วใจ วิทยา

แหล่งข้อมูล/การจัดเก็บข้อมูล : ฝ่ายบุคคล

ผลการดำเนินงานทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			
	2551	2552	2553	2554
ความพึงพอใจของนักเรียน	-	-	3.1	3.5

คะแนนการประเมินทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	คะแนนการประเมิน			
	2551	2552	2553	2554
ความพึงพอใจของนักเรียน	-	-	4	4

### แนวทางในการประเมินข้อมูล

- ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
  - มีแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดข้อมูล
  - รายงานสรุปข้อมูลแบบสอบถาม
- ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
  - ผู้บริหาร
  - ผู้ดูแลข้อมูล
- สภาพการทำงาน
  - ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง
  - ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ
  - การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

**ตัวชี้วัดที่ 5 : ความพึงพอใจของผู้ปกครอง**

**พันธกิจ :** สนับสนุนการสอบภายในและการแข่งขันภายนอกโรงเรียน

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด :** เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของผู้ปกครอง

**ความหมายของตัวชี้วัด :** ความพึงพอใจของผู้ปกครอง คือค่าเฉลี่ยจากผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครองของนักเรียนที่มาใช้บริการขององค์กร

**คำอธิบายของตัวชี้วัด :** เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานได้มีการพัฒนาในด้านการบริการจึงได้จัดทำระบบการประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครองของนักเรียนที่มาใช้บริการ ซึ่งจะเป็นโอกาสที่ดีที่องค์กรจะได้ทราบถึงข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะที่มีต่อองค์กรในมุมมองของผู้ปกครอง ซึ่งจะทำให้สามารถนำมาปรับปรุงการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และตรงตามความต้องการได้

**เงื่อนไขในการวัดตัวชี้วัด :**

**วิธีการคำนวณ ;**

1. ใช้แบบสอบถามในการประเมินความพึงพอใจ
2. ประเมินความพึงพอใจเฉพาะผู้ปกครองของนักเรียน
3. คะแนนการประเมินเต็ม 5 คะแนน
4. ประเด็นสำคัญในการประเมินคือ
  - ความพอใจในการให้บริการ
  - ความพอใจกับเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ
  - ความพึงพอใจกับครูผู้สอน
  - ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมและอุปกรณ์อำนวยความสะดวก
  - ความพึงพอใจในหลักสูตรการเรียนการสอน
  - ความพึงพอใจในภาพรวมขององค์กร

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ผลการประเมิน	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1	มากกว่า 1 แต่ไม่เกิน 2	มากกว่า 2 แต่ไม่เกิน 3	มากกว่า 3 แต่ไม่เกิน 4	มากกว่า 4 แต่ไม่เกิน 5

**หน่วยวัด :** คะแนนค่าเฉลี่ย

**ประเภทของตัวชี้วัด :** วัดปริมาณ

### รายละเอียดของข้อมูล

ผู้เก็บข้อมูล : นายบุญญกานต์ ตั้งบุญญศิลป์

ผู้ดูแลข้อมูล : นางสาวแก้วใจ วิทยา

แหล่งข้อมูล/การจัดเก็บข้อมูล : ฝ่ายบุคคล

ผลการดำเนินงานทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			
	2551	2552	2553	2554
ความพึงพอใจของผู้ปกครอง	-	-	2.7	2.9

คะแนนการประเมินทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	คะแนนการประเมิน			
	2551	2552	2553	2554
ความพึงพอใจของผู้ปกครอง	-	-	3	3

### แนวทางในการประเมินข้อมูล

1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- มีแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดข้อมูล
- รายงานสรุปข้อมูลแบบสอบถาม

2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- ผู้บริหาร
- ผู้ดูแลข้อมูล

3. สภาพการทำงาน

- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง

- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ

- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

**ตัวชี้วัดที่ 6 :** จำนวนนักเรียนที่ GPA เพิ่มขึ้น (%)

**พันธกิจ :** สนับสนุนการสอบแข่งขันภายในและภายนอกโรงเรียน

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด :** เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของนักเรียน

**ความหมายของตัวชี้วัด :** GPA คือ "ผลการเรียนเฉลี่ย" เป็นผลการเรียนสะสมของผู้เรียนในทุกรายวิชาที่เรียนตลอดหลักสูตรของแต่ละช่วง ชั้นการเรียน ที่นำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อแสดงภาพรวมของผลการเรียนตลอดหลักสูตรของผู้เรียนอันเป็นผลผลิตของหลักสูตรว่าอยู่ในระดับใด ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นระดับความรู้ ความสามารถและความสนใจในการศึกษาในภาพรวมของผู้เรียนแต่ละคน ทั้งนี้การหาค่าผลการเรียนเฉลี่ย (GPA) สามารถคำนวณได้จากการนำผลรวมของผลคูณระหว่างหน่วยการเรียนกับระดับผลการ เรียนที่ได้ในแต่ละรายวิชา แล้วหารด้วยผลรวมของหน่วยการเรียนทุกรายวิชาตลอดหลักสูตร

**คำอธิบายของตัวชี้วัด :** เพื่อวัดประสิทธิภาพของนักเรียนที่ได้มากวอดวิชาว่าเมื่อได้เรียนกวอดวิชาเพิ่มเติมแล้ว ทำให้การเรียนที่โรงเรียนมีความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยจะวัดจากเกรดเฉลี่ยของนักเรียนว่ามีเกรดเพิ่มขึ้นจากก่อนหน้าที่จะมาเรียนหรือไม่

**เงื่อนไขในการวัดตัวชี้วัด :**

**วิธีการคำนวณ ;**

1. จะวัดตามรายวิชาที่เรียนกวอดวิชาเท่านั้น
2. ทำการเปรียบเทียบกับวิชาเดิมในเทอมที่แล้วก่อนหน้าที่จะเรียนกวอดวิชา
3. วิธีการคำนวณ (GPA ที่เพิ่มขึ้น / จำนวนนักเรียนทั้งหมด) X 100

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
จำนวนนักเรียนที่ GPA เพิ่มขึ้น	0	ตั้งแต่ 1% ถึง 20%	ตั้งแต่ 21% ถึง 40%	ตั้งแต่ 41% ถึง 60%	60 % ขึ้นไป

**หน่วยวัด :** เปอร์เซ็น

**ประเภทของตัวชี้วัด :** วัดปริมาณ

**รายละเอียดของข้อมูล**

**ผู้เก็บข้อมูล :** นายบุญญกานต์ ตั้งบุญญศิลป์

**ผู้ดูแลข้อมูล :** นางสาวแก้วใจ วิทยา

**แหล่งข้อมูล/การจัดเก็บข้อมูล :** ฝ่ายบุคคล



ผลการดำเนินงานทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			
	2551	2552	2553	2554
จำนวนนักเรียนที่ GPA เพิ่มขึ้น (%)	42.34%	44.76%	38.18%	47.72%

คะแนนการประเมินทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	คะแนนการประเมิน			
	2551	2552	2553	2554
จำนวนนักเรียนที่ GPA เพิ่มขึ้น (%)	4	4	3	4

แนวทางในการประเมินข้อมูล

1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- มีการเก็บข้อมูลของนักเรียนทั้งก่อนและหลังเรียนอย่างเป็นระบบ
- รายงานสรุปข้อมูลทุกครั้งตามภาคเรียนการศึกษา

2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- ผู้บริหาร
- ผู้ดูแลข้อมูล

3. สภาพการทำงาน

- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง

- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ

- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

**ตัวชี้วัดที่ 7 :** อัตราของนักเรียนที่สามารถสอบเข้าได้

**พันธกิจ :** สนับสนุนการสอบแข่งขันภายในและภายนอกโรงเรียน

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด :** เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของนักเรียน

**ความหมายของตัวชี้วัด :** การสอบเข้า หมายถึง วิธีการสอบคัดเลือกเพื่อรับนักเรียนเข้าไปเรียนต่อตามสถานศึกษาต่างๆ โดยจะแบ่งออกเป็นชั้นปีตามอายุของนักเรียน

**คำอธิบายของตัวชี้วัด :** เพื่อการวัดถึงประสิทธิภาพของเด็กนักเรียนที่เรียนคอร์สติวเข้มเพื่อสอบเข้าใหม่ (เช่น ป.6 ขึ้น ม. 1 , ม. 3 ขึ้น ม. 4 หรือ ม.6 เข้ามหาวิทยาลัย) จากนักเรียนทั้งหมดที่เข้ามาเรียน ซึ่งจะทำให้ทราบถึงระดับของการเรียนรู้ของเด็กแต่ละคน และประสิทธิภาพในการสอนของครูผู้สอนด้วย

**เงื่อนไขในการวัดตัวชี้วัด :**

**วิธีการคำนวณ ;**

1. วิธีการคำนวณ (นักเรียนที่เข้ามาเรียนที่สอบเข้าได้/นักเรียนที่เรียนทั้งหมด) x100
2. ไม่นับนักเรียนที่อยู่ในคอร์สที่ไม่ใช่คอร์สการสอบเข้า
3. คอร์ส เอ็นทราน เท่านั้น

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
จำนวนนักเรียนที่สอบเข้าได้	0	ตั้งแต่ 1% ถึง 20%	ตั้งแต่ 21% ถึง 40%	ตั้งแต่ 41% ถึง 60%	60 % ขึ้นไป

**หน่วยวัด :** เปอร์เซ็นหรือร้อยละ

**ประเภทของตัวชี้วัด :** วัดปริมาณ

**รายละเอียดของข้อมูล**

**ผู้เก็บข้อมูล :** นายบุญญกานต์ ตั้งบุญญศิลป์

**ผู้ดูแลข้อมูล :** นางสาวแก้วใจ วิทยา

**แหล่งข้อมูล/การจัดเก็บข้อมูล :** ฝ่ายบุคคล

ผลการดำเนินงานทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			
	2551	2552	2553	2554
อัตราของนักเรียนที่สามารถสอบเข้าได้	63.42%	60.14%	64.76%	66.67%

คะแนนการประเมินทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	คะแนนการประเมิน			
	2551	2552	2553	2554
อัตราของนักเรียนที่สามารถสอบเข้าได้	5	5	5	5

### แนวทางในการประเมินข้อมูล

1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- มีหลักสูตรที่เน้นถึงการสอบเข้าทั้งมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย คอร์สเอ็นทราน
- มีหลักสูตรการทดสอบข้อสอบแบบ pre-test
- มีการเก็บข้อมูลจากการสอบวัดระดับของนักเรียนที่อยู่ในช่วงสอบเข้า
- มีการติดตามและรายงานผลจากนักเรียนที่เรียนอย่างต่อเนื่อง

2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- ผู้บริหาร
- ผู้ดูแลข้อมูล

3. สภาพการทำงาน

- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง
- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ
  - การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

**ตัวชี้วัดที่ 8 :** อัตราการสอบแข่งขันของนักเรียนที่เข้าสอบ

**พันธกิจ :** สนับสนุนการสอบแข่งขันภายในและภายนอกโรงเรียน

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด :** เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของนักเรียน

**ความหมายของตัวชี้วัด :** สอบแข่งขัน หมายถึง การสอบที่นักเรียนต่างโรงเรียน มาทำการสอบกัน เพื่อชิงความเป็นที่ 1 ในการสอบแต่ละครั้ง

**คำอธิบายของตัวชี้วัด :** เพื่อการวัดถึงประสิทธิภาพของเด็กนักเรียนที่เรียนโดยเฉพาะวิชาคณิตศาสตร์ซึ่งทางองค์การจะเน้นการสอบแข่งขันที่จัดขึ้นในวิชานี้และจะทำให้ทราบถึงระดับของการเรียนรู้ของนักเรียนแต่ละคน และประสิทธิภาพในการสอนของครูผู้สอนด้วย

**เงื่อนไขในการวัดตัวชี้วัด :**

**วิธีการคำนวณ ;**

1. วิธีการคำนวณ (นักเรียนที่สอบได้ / นักเรียนที่ไปเข้าสอบแข่งขันทั้งหมด) X 100
2. นักเรียนที่สอบผ่านรอบสุดท้าย
3. เฉพาะการสอบแข่งขันวิชาคณิตศาสตร์

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
อัตราการสอบแข่งขันผ่าน	0	ตั้งแต่ 1% ถึง 20%	ตั้งแต่ 21% ถึง 40%	ตั้งแต่ 41% ถึง 60%	60 % ขึ้นไป

**หน่วยวัด :** เปอร์เซ็นต์

**ประเภทของตัวชี้วัด :** วัดปริมาณ

**รายละเอียดของข้อมูล**

**ผู้เก็บข้อมูล :** นายบุญญกานต์ ตั้งบุญญศิลป์

**ผู้ดูแลข้อมูล :** นางสาวแก้วใจ วิทยา

**แหล่งข้อมูล/การจัดเก็บข้อมูล :** ฝ่ายบุคคล

**ผลการดำเนินงานทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):**

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			
	2551	2552	2553	2554
อัตราการสอบแข่งขันของนักเรียนที่เข้าสอบ	17.33%	19.67%	22.22%	26.67%

คะแนนการประเมินทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	คะแนนการประเมิน			
	2551	2552	2553	2554
อัตราการสอบแข่งขันของนักเรียนที่เข้าสอบ	2	2	3	3

**แนวทางในการประเมินข้อมูล**

1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- มีการเก็บข้อมูลของนักเรียนที่เข้าไปสอบแข่งขัน
- รายงานสรุปข้อมูลทุกครั้ง

2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- ผู้บริหาร
- ผู้ดูแลข้อมูล

3. สภาพการทำงาน

- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง

- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ

- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

**ตัวชี้วัดที่ 9 : นักเรียนเก่า (%)**

**พันธกิจ :** สนับสนุนการสอบแข่งขันภายในและภายนอกโรงเรียน

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด :** เพื่อรักษาสถานลูกค้าเก่าและเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่

**ความหมายของตัวชี้วัด :** ลูกค้าเก่า หมายถึง นักเรียนที่เคยมาสมัครกับทางกวตวิฯแล้วและกลับมาสมัครอีกครั้งหนึ่ง โดยจะไม่นับภายในเทอมเดียวกันแต่จะนับแบบแยกเทอมกัน

**คำอธิบายของตัวชี้วัด :** เป็นการวัดเพื่อให้รู้ว่าทางองค์กรมีประสิทธิภาพในการบริการดีแค่ไหน โดยจะวัดจากฐานลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการว่ามีลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการซ้ำเท่าไร ซึ่งจะเป็นตัววัดที่ดีที่ทำให้ทางองค์กรได้รู้ถึงสถานะและประสิทธิภาพของตนเอง

**เงื่อนไขในการวัดตัวชี้วัด :**

**วิธีการคำนวณ ;**

1. วิธีการคำนวณ (นักเรียนเก่าที่เรียนต่อ / นักเรียนทั้งหมด) X 100
2. การนับลูกค้าเก่าให้นับ 1 คนถึงแม้ว่านักเรียนคนนั้นจะลงวิชาเรียนหลายวิชาก็ตาม
3. ไม่นับนักเรียนชั้น ม. 6

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ลูกค้าเก่า	0 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61- 80%	81 - 100%

**หน่วยวัด :** เปอร์เซ็นต์

**ประเภทของตัวชี้วัด :** วัดปริมาณ

**รายละเอียดของข้อมูล**

**ผู้เก็บข้อมูล :** นายบุญญกานต์ ตั้งบุญญศิลป์

**ผู้ดูแลข้อมูล :** นาย วีระศักดิ์ บุรณัฐมิงค์

**แหล่งข้อมูล/การจัดเก็บข้อมูล :** ฝ่ายบุคคล

**ผลการดำเนินงานทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):**

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			
	2551	2552	2553	2554
นักเรียนเก่า (%)	63%	60%	67%	68%

คะแนนการประเมินทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	คะแนนการประเมิน			
	2551	2552	2553	2554
นักเรียนเก่า (%)	4	3	4	4

**แนวทางในการประเมินข้อมูล**

1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- มีหลักสูตรแบบต่อเนื่องสำหรับนักเรียนเก่า
- รายชื่อ และจำนวนนักเรียนทั้งหมด
- มีการติดตามผลการเรียนของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- ผู้บริหาร
- ผู้ดูแลข้อมูล

3. สภาพการทำงาน

- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง
- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ
- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

**ตัวชี้วัดที่ 10 : นักเรียนใหม่ (%)**

**พันธกิจ :** สนับสนุนการสอบแข่งขันภายในและภายนอกโรงเรียน

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด :** เพื่อรักษาฐานลูกค้าเก่าและเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่

**ความหมายของตัวชี้วัด :** ลูกค้าใหม่ คือ นักเรียนที่ไม่เคยมาลงสมัครกับทางกวตวิชา โดยจะไม่นับภายในเทอมเดียวกัน (แม้จะลงหลายวิชา) แต่จะนับแบบแยกเทอมกัน

**คำอธิบายของตัวชี้วัด :** เป็นการวัดเพื่อให้รู้ว่าทางองค์กรมีประสิทธิภาพในการบริการและการประชาสัมพันธ์ของทางองค์กร โดยจะวัดจากฐานลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการว่ามีลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการใหม่เท่าไร ซึ่งจะเป็นตัววัดที่ดีที่ทำให้ทางองค์กรได้รู้ถึงสถานะและประสิทธิภาพของตนเอง

**เงื่อนไขในการวัดตัวชี้วัด :**

**วิธีการคำนวณ ;**

1. วิธีการคำนวณ (นักเรียนใหม่ที่เรียนต่อ / นักเรียนทั้งหมด) X 100
2. การนับลูกค้าใหม่ให้นับ 1 คนถึงแม้ว่านักเรียนคนนั้นจะลงวิชาเรียนหลายวิชาก็ตาม
3. ถ้านักเรียนเว้นการเรียนไป 1 เทอมแล้วกลับมาเรียนใหม่ให้นับเป็นนักเรียนใหม่

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ลูกค้าใหม่	0 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61- 80%	81 - 100%

**หน่วยวัด :** เปอร์เซ็นหรือร้อยละ

**ประเภทของตัวชี้วัด :** วัดปริมาณ

**รายละเอียดของข้อมูล**

**ผู้เก็บข้อมูล :** นายบุญญกานต์ ตั้งบุญญศิลป์

**ผู้ดูแลข้อมูล :** นาย วีระศักดิ์ บุรณัฐมิงค์

**แหล่งข้อมูล/การจัดเก็บข้อมูล :** ฝ่ายบุคคล

**ผลการดำเนินงานทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):**

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			
	2551	2552	2553	2554
นักเรียนใหม่ (%)	29%	32%	42%	36%



คะแนนการประเมินทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	คะแนนการประเมิน			
	2551	2552	2553	2554
นักเรียนใหม่ (%)	2	2	3	2

แนวทางในการประเมินข้อมูล

1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง
- รายชื่อ และจำนวนนักเรียนทั้งหมด
- มีการติดตามผลการเรียนของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- ผู้บริหาร
- ผู้ดูแลข้อมูล

3. สภาพการทำงาน

- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง
- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ
- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

**ตัวชี้วัดที่ 11 :** นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียน

**พันธกิจ :** สนับสนุนการสอบภายในและการแข่งขันภายนอกโรงเรียน

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด :** เพื่อให้ให้นักเรียนมีทัศนคติต่อการเรียนที่ดีขึ้นเพื่อส่งเสริมกิจกรรมทางวิชาการ

**ความหมายของตัวชี้วัด :** ทัศนคติที่ดีต่อการเรียน หมายถึง การเห็นความสำคัญของการเรียน การมาเข้าเรียนอย่างสม่ำเสมอและตรงต่อเวลา การมีมนุษยสัมพันธ์กับทั้งเพื่อนนักเรียนและครูผู้สอน รวมไปถึงมีความมีระเบียบวินัยและมีจริยธรรมที่ดี

**คำอธิบายของตัวชี้วัด :** ตัวชี้วัดนี้เป็นการวัดทางด้านทัศนคติในการเรียนของนักเรียนที่เข้ามาเรียน โดยจะวัดในภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ซึ่งตัวชี้วัดนี้จะแสดงให้เห็นถึงทัศนคติของนักเรียนในแต่ละวิชา การปรับตัวให้เข้ากับการเรียน การอยู่ร่วมกันกับคนอื่น ความรับผิดชอบในหน้าที่การเรียน

**เงื่อนไขในการวัดตัวชี้วัด :**

**วิธีการคำนวณ ;**

1. นักเรียนมาเรียนอย่างสม่ำเสมอ ตรงตามเวลาเรียนทุกครั้ง
2. นักเรียนมีความรับผิดชอบต่องานที่มีในห้องเรียน
3. นักเรียนให้ความร่วมมือต่อการทำกิจกรรมในห้องเรียนและนอกห้องเรียน
4. นักเรียนมีการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมมาถามอาจารย์ผู้สอนอยู่เสมอ โดยคำถามนั้นต้องเป็นวิชาที่เรียนอยู่ หรืออาจจะเป็นวิชาที่เกี่ยวข้องกัน
5. นักเรียนมีระเบียบวินัย ไม่ไว้วางยเสียงดังขณะที่สอน ไม่ทำตัวเป็นที่น่ารำคาญแก่เพื่อนนักเรียนที่เรียนด้วยกัน

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ทัศนคติที่ดีต่อการเรียน	มี 1 ข้อ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 4 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 5 ข้อ

**หน่วยวัด :** ข้อตามเกณฑ์

**ประเภทของตัวชี้วัด :** วัดคุณภาพ

### รายละเอียดของข้อมูล

ผู้เก็บข้อมูล : นายบุญญานันต์ ตั้งบุญญศิลป์

ผู้ดูแลข้อมูล : นาย วีระศักดิ์ บุญนุฏฒิมวงค์

แหล่งข้อมูล/การจัดเก็บข้อมูล : ฝ่ายบุคคล

ผลการดำเนินงานทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			
	2551	2552	2553	2554
ทัศนคติที่ดีต่อการเรียน	4	4	4	4

คะแนนการประเมินทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	คะแนนการประเมิน			
	2551	2552	2553	2554
ทัศนคติที่ดีต่อการเรียน	4	4	4	4

### แนวทางในการประเมินข้อมูล

- ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
  - มีการติดตามข้อมูลการจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง
  - ส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม
  - มีการติดตามผลการร่วมกิจกรรมของนักเรียน
- ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
  - ผู้บริหาร
  - ผู้ดูแลข้อมูล
- สภาพการทำงาน
  - ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง
  - ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ
  - การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

**ตัวชี้วัดที่ 12 :** ภาระงานโดยเฉลี่ยของบุคลากร

**พันธกิจ :** พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลและเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด :** เพื่อปรับปรุงคุณภาพบุคลากร

**ความหมายของตัวชี้วัด :** ภาระงาน หมายถึง ภาระงานที่ได้กระทำจริงในรอบปีที่ผ่านมา ได้แก่ งานสอน งานที่ปรึกษา งานวิจัย งานเขียนเชิงวิชาการ งานบริการวิชาการ งานทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการ งานบริหาร (ถ้ามี) ของบุคลากรในองค์กร

**คำอธิบายของตัวชี้วัด :** คุณภาพขององค์กรจะเกิดขึ้น ถ้าองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรัก องค์กร มุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานที่กำหนด ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชาตามศักยภาพ ความถนัด ความสนใจของแต่ละบุคคล บุคลากรทุกระดับมีความพึงพอใจในการทำงาน องค์กรมีการพัฒนาบุคลากรตามสาขาวิชาชีพ และหาวิธีการที่จะธำรงรักษาบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กรตลอดไป

**เงื่อนไขในการวัดตัวชี้วัด :**

**เกณฑ์การเก็บข้อมูล ;**

1. มีการจัดทำแผนการบริหารของทรัพยากรบุคคล
2. มีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นการส่งเสริมสมรรถนะในการ
3. มีระบบสวัสดิการและเสริมสร้างสุขภาพที่ดี และสร้างบรรยากาศที่ดีให้ บุคลากรทำงานได้

อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่อย่างมีความสุข

4. มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบ
5. มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจเสนอผู้บริหารระดับสูง และมีแนวทางในการปรับปรุง

พัฒนาให้ดีขึ้น

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ภาระงานของ บุคลากร	มี 1 ข้อ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 4 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 5 ข้อ

**หน่วยวัด :** ข้อตามเกณฑ์

**ประเภทของตัวชี้วัด :** วัดคุณภาพ

**รายละเอียดของข้อมูล**

ผู้เก็บข้อมูล : นายบุญญกานต์ ตั้งบุญญศิลป์

ผู้ดูแลข้อมูล : นางสาวแก้วใจ วิทยา

แหล่งข้อมูล/การจัดเก็บข้อมูล : ฝ่ายบุคคล

ผลการดำเนินงานทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			
	2551	2552	2553	2554
ภาระงานโดยเฉลี่ยของบุคลากร	-	-	3	4

คะแนนการประเมินทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	คะแนนการประเมิน			
	2551	2552	2553	2554
ภาระงานโดยเฉลี่ยของบุคลากร	-	-	3	4

### แนวทางในการประเมินข้อมูล

#### 1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- มีการเก็บระบบภาระงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ
- มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร
- มีการติดตามการประเมินบุคลากร

#### 2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- ผู้บริหาร
- ผู้ดูแลข้อมูล

#### 3. สภาพการทำงาน

- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง

- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ

- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

**ตัวชี้วัดที่ 13 :** มีแผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

**พันธกิจ :** พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลและเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด :** เพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงานขององค์กร

**ความหมายของตัวชี้วัด :** การปรับปรุงภายใน หมายถึงการปรับปรุงที่เน้นด้านการบริหารและการพัฒนาคุณภาพภายในองค์กร โดยจะตรวจสอบหลักสูตรการเรียนการสอน การพัฒนาการของนักเรียน

**คำอธิบายของตัวชี้วัด :** การปรับปรุงภายในองค์กรเป็นภารกิจของสถาบันที่ผู้บริหารจะต้องทำเพื่อเป็นการสร้างระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและพัฒนาตัวเองให้เป็นไปตามนโยบายขององค์กร มีการปรับปรุงหลักสูตร การทำงานให้สอดคล้องต่อโลกภายนอก และจัดกิจกรรมส่งเสริมเด็กในด้านต่างๆ และทำการเก็บผลการประเมินที่ได้เกิดขึ้นภายในองค์กร และหาช่องทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป

**เงื่อนไขในการวัดตัวชี้วัด :**

**วิธีการคำนวณ ;**

1. มีการปรับปรุงเนื้อหาการเรียนการสอนให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และมีการใช้สื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเพียงพอกับหลักสูตร
2. มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านจริยธรรมของผู้เรียนที่สอดคล้องกับหลักสูตร
3. มีโครงสร้างการบริหารงานชัดเจน มีการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรที่เหมาะสม
4. มีการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน และมีการจัดทำฐานข้อมูล สารสนเทศ
5. มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพและดำเนินการตามอย่างมีระบบ และมีการวัดและประเมินผลผู้เรียน และนำผลประเมินที่ได้ไปใช้พัฒนาผู้เรียนต่อไป
6. มีการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
แผนการปรับปรุง	มี 1 ข้อ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 4 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 6 ข้อ

**หน่วยวัด :** ข้อตามเกณฑ์

**ประเภทของตัวชี้วัด :** วัดคุณภาพ

### รายละเอียดของข้อมูล

ผู้เก็บข้อมูล : นายบุญญกานต์ ตั้งบุญญศิลป์

ผู้ดูแลข้อมูล : นางสาวแก้วตา วิทยา

แหล่งข้อมูล/การจัดเก็บข้อมูล : ฝ่ายวางแผนและพัฒนา

ผลการดำเนินงานทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			
	2551	2552	2553	2554
มีแผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	-	-	3	4

คะแนนการประเมินทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	คะแนนการประเมิน			
	2551	2552	2553	2554
มีแผนการปรับปรุงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	-	-	3	4

### แนวทางในการประเมินข้อมูล

- ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
  - มีแผนงานการดำเนินงานภายใน
  - มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
  - มีการประชุมเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น
- ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
  - ผู้บริหาร
  - ผู้ดูแลข้อมูล
- สภาพการทำงาน
  - ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง
  - ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ
  - การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

## ตัวชี้วัดที่ 14 : จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

**พันธกิจ :** พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลและเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด :** เพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงานขององค์กร

**ความหมายของตัวชี้วัด :** ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหลความ สูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยการวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

**คำอธิบายของตัวชี้วัด :** การบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในองค์กรเป็นการบริหารจัดการปัจจัยและความคุมกิจกรรมในกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า คุณค่า) ให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ

**เงื่อนไขในการวัดตัวชี้วัด :**

**วิธีการคำนวณ ;**

1. มีการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยง
2. มีการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในการบริหารงาน และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง
3. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยแผนดังกล่าวต้องกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับในด้านการบริหารความเสี่ยง และการดำเนินการแก้ไข ลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม
4. มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
5. มีการสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ตลอดจน มีการกำหนดแนวทางและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงโดยได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร



เกณฑ์การให้คะแนน :

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ความเสี่ยง	มี 1 ข้อ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 4 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 5 ข้อ

หน่วยวัด : ข้อตามเกณฑ์

ประเภทของตัวชี้วัด : วัดคุณภาพ

รายละเอียดของข้อมูล

ผู้เก็บข้อมูล : นายบุญญกานต์ ตั้งบุญญศิลป์

ผู้ดูแลข้อมูล : นางสาวแก้วตา วิทยา

แหล่งข้อมูล/การจัดเก็บข้อมูล : ฝ่ายวางแผนและพัฒนา

ผลการดำเนินงานทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			
	2551	2552	2553	2554
จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง	-	-	-	1

คะแนนการประเมินทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	คะแนนการประเมิน			
	2551	2552	2553	2554
จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง	-	-	-	1

แนวทางในการประเมินข้อมูล

- ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
  - มีแผนงานการดำเนินงานความเสี่ยง
  - มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
  - มีการประชุมเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานความเสี่ยงให้ดียิ่งขึ้น
- ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
  - ผู้บริหาร
  - ผู้ดูแลข้อมูล

### 3. สภาพการทำงาน

- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง
- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ
- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

**ตัวชี้วัดที่ 15 :** มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

**พันธกิจ :** พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลและเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด :** เพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงานขององค์กร

**ความหมายของตัวชี้วัด :** นโยบาย คือ แนวคิดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เป็นการกำหนดภายใต้พันธกิจ กำหนดโดยผู้บริหารขององค์กรเป็นคนคิดริเริ่ม พร้อมกับสมาชิกที่สำคัญคนอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร

**คำอธิบายของตัวชี้วัด :** การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนการพัฒนากลยุทธ์และแผนการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อความต้องการของสังคม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีคุณภาพและมีการจัดทำกิจกรรมที่ส่งเสริมทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่กัน

**เงื่อนไขในการวัดตัวชี้วัด :**

**วิธีการคำนวณ ;**

1. ผู้บริหารมีธรรมาภิบาล มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ
2. มีการกำหนดปรัชญา ปณิธาน และนโยบายขององค์กร ให้มีความสอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาของชาติ
3. มีการกำหนดเป้าหมาย แผนปฏิบัติการขององค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมที่ดีและประสิทธิภาพของผู้เรียน
4. มีการอธิบาย ปรัชญา นโยบาย เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการขององค์กร ให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน
5. มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง
6. มีการนำผลการประเมินและผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและมีการจัดทำกิจกรรมที่ส่งเสริมทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่กัน

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
การกำหนดนโยบาย	มี 1 ข้อ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 5 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 6 ข้อ

**หน่วยวัด :** ข้อตามเกณฑ์

**ประเภทของตัวชี้วัด :** วัดคุณภาพ

### รายละเอียดของข้อมูล

ผู้เก็บข้อมูล : นายบุญญกานต์ ตั้งบุญญศิลป์

ผู้ดูแลข้อมูล : นางสาวแก้วตา วิทยา

แหล่งข้อมูล/การจัดเก็บข้อมูล : ฝ่ายวางแผนและพัฒนา

ผลการดำเนินงานทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			
	2551	2552	2553	2554
มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน	3	3	3	4

คะแนนการประเมินทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	คะแนนการประเมิน			
	2551	2552	2553	2554
มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน	3	3	3	4

### แนวทางในการประเมินข้อมูล

- ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
  - มีการกำหนด นโยบาย ในการดำเนินงาน
  - มีการติดตามนโยบายการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
  - มีการประชุมปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย
- ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
  - ผู้บริหาร
  - ผู้ดูแลข้อมูล
- สภาพการทำงาน
  - ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง
  - ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ
  - การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

**ตัวชี้วัดที่ 16 : ความสามารถของครูผู้สอน**

**พันธกิจ :** ส่งเสริมและสนับสนุนการเติบโตขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด :** เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร

**ความหมายของตัวชี้วัด :** ความสามารถของครูผู้สอน คือ ความเชี่ยวชาญการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งจนชำนาญหรือการทำในสิ่งนั้นๆจนสามารถถ่ายทอดและอธิบายให้ผู้อื่นได้อย่างกระจ่างได้ โดยคนคนนั้นจะต้องมีจรรยาบรรณในวิชาชีพไม่ประพฤติตัวผิดหลักจรรยาบรรณ

**คำอธิบายของตัวชี้วัด :** การเรียนการสอนโดยผู้สอนที่มีประสิทธิภาพนั้นจะทำให้นักเรียนที่เรียนได้รับความรู้ได้อย่างเต็มที่ โดยตัวชี้วัดนี้จะทำให้เราสามารถวัดถึงประสิทธิภาพของบุคลากรที่สอนได้ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านจรรยาบรรณของวิชาชีพ และยังสามารถใช้ตัดสินการรับสมัครผู้สอนในครั้งต่อไป

**เงื่อนไขในการวัดตัวชี้วัด :**

**วิธีการคำนวณ ;**

1. ผู้สอนต้องมีหลักฐานการสอนที่ได้รับการยอมรับจากสถาบันที่เคยสอน หรือ มีประสบการณ์ในการสอนอย่างน้อย 1 ปี
2. ผู้สอนต้องจบปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย
3. มีความรับผิดชอบสูง เป็นกันเอง ไม่มีความลำเอียงต่อนักเรียนที่สอน
4. ผู้สอนต้องมีความสามารถในวิชาที่สอนอย่างเชี่ยวชาญ
5. มีการประเมินผลการดำเนินงานของผู้สอนในแต่ละวิชา
6. นำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาผลงานของผู้สอนต่อไป

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ความสามารถของครูผู้สอน	มี 1 ข้อ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 5 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 6 ข้อ

**หน่วยวัด :** ข้อตามเกณฑ์

**ประเภทของตัวชี้วัด :** วัดคุณภาพ

**รายละเอียดของข้อมูล**

**ผู้เก็บข้อมูล :** นายบุญญานันต์ ตั้งบุญญศิลป์

**ผู้ดูแลข้อมูล :** นางสาวแก้วตา วิทยา

แหล่งข้อมูล/การจัดเก็บข้อมูล : ฝ่ายวางแผนและพัฒนา

ผลการดำเนินงานทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			
	2551	2552	2553	2554
ความสามารถของครูผู้สอน	4	4	4	4

คะแนนการประเมินทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	คะแนนการประเมิน			
	2551	2552	2553	2554
ความสามารถของครูผู้สอน	4	4	4	4

### แนวทางในการประเมินข้อมูล

1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
  - ข้อมูลของครูผู้สอนทั้งหมด
  - มีการติดตามผลการสอนของครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง
2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
  - ผู้บริหาร
  - ผู้ดูแลข้อมูล
3. สภาพการทำงาน
  - ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง
  - ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ
  - การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

**ตัวชี้วัดที่ 17 : การจัดสัมมนาในองค์กร**

**พันธกิจ :** ส่งเสริมและสนับสนุนการเติบโตขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด :** เพื่อเพิ่มความสัมพันธในองค์กร

**ความหมายของตัวชี้วัด :** การจัดสัมมนา คือ การที่คณะบุคคลซึ่งมีความสนใจร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มาร่วมกันแสดงความคิดเห็น ใช้เหตุผล ประสบการณ์ และความรู้เพื่อประโยชน์ร่วมกันในการแก้ปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป

**คำอธิบายของตัวชี้วัด :** การจัดสัมมนาเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้องค์กรได้มีการพัฒนามากขึ้น ซึ่งการจัดสัมมนานี้จะรวมถึงการประชุมภายในองค์กร การอบรม และการกระจายความรู้ภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กรให้ดีขึ้น

**เงื่อนไขในการวัดตัวชี้วัด :**

**วิธีการคำนวณ ;**

1. มีแผนการพัฒนาความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร
2. ผลักดันให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสัมมนา
3. กิจกรรมสัมมนาที่จัดขึ้นจากภายในและภายนอกองค์กร
4. ทำการประเมินความสำเร็จตาม เช่น ข้อร้องเรียน เป็นต้น
5. มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
การจัดสัมมนา	มี 1 ข้อ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 4 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 5 ข้อ

**หน่วยวัด :** ข้อตามเกณฑ์

**ประเภทของตัวชี้วัด :** วัดคุณภาพ

**รายละเอียดของข้อมูล**

**ผู้เก็บข้อมูล :** นายบุญญกานต์ ตั้งบุญญศิลป์

**ผู้ดูแลข้อมูล :** นางสาวแก้วตา วิทยา

**แหล่งข้อมูล/การจัดเก็บข้อมูล :** ฝ่ายวางแผนและพัฒนา

ผลการดำเนินงานทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			
	2551	2552	2553	2554
การจัดสัมมนาในองค์กร	3	3	3	3

คะแนนการประเมินทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	คะแนนการประเมิน			
	2551	2552	2553	2554
การจัดสัมมนาในองค์กร	3	3	3	3

แนวทางในการประเมินข้อมูล

1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- มีการจัดสัมมนาในองค์กร ปีละ 1 ครั้ง
- มีการติดตามข้อมูลการจัดสัมมนาอย่างต่อเนื่อง
- มีการประเมินผลการดำเนินงานจากการสัมมนาและติดตามผลที่ได้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- ผู้บริหาร
- ผู้ดูแลข้อมูล

3. สภาพการทำงาน

- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง
- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ
- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร



**ตัวชี้วัดที่ 18 :** กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปี

**พันธกิจ :** ส่งเสริมและสนับสนุนการเติบโตขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด :** เพื่อส่งเสริมกิจกรรมทางวิชาการ

**ความหมายของตัวชี้วัด :** กิจกรรมด้านวิชาการ คือ กิจกรรมที่ประกอบไปด้วยทักษะความรู้เกี่ยวกับวิชาการในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการใช้ในการทำงานและเป็นการเพิ่มพูนความรู้แก่บุคคลที่เข้าร่วมกิจกรรม

**คำอธิบายของตัวชี้วัด :** กิจกรรมนี้จะเป็นการจัดเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรทุกคนในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย

**เงื่อนไขในการวัดตัวชี้วัด :**

**วิธีการคำนวณ ;**

1. มีการจัดทำแผนการด้านวิชาการไม่ว่าจะเป็นการจัดอบรม การเข้าร่วมกับโครงการต่างๆ ทั้งในและนอกประเทศ
2. มีการส่งเสริมบุคลากรภายในและนักเรียนที่เข้าเรียนเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่มีการจัดขึ้น
3. มีการถ่ายทอดประสบการณ์เพื่อการเรียนรู้ภายในองค์กร
4. ทำการประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนการดำเนินงาน
5. มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
กิจกรรมด้าน วิชาการ	มี 1 ข้อ	มี 2 ข้อ ตามลำดับ	มี 3 ข้อ ตามลำดับ	มี 4 ข้อ ตามลำดับ	มีครบ 5 ข้อ

**หน่วยวัด :** ข้อตามเกณฑ์

**ประเภทของตัวชี้วัด :** วัดคุณภาพ

**รายละเอียดของข้อมูล**

**ผู้เก็บข้อมูล :** นายบุญญกานต์ ตั้งบุญญศิลป์

**ผู้ดูแลข้อมูล :** นางสาวแก้วตา วิทยา

**แหล่งข้อมูล/การจัดเก็บข้อมูล :** ฝ่ายวางแผนและพัฒนา

ผลการดำเนินงานทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			
	2551	2552	2553	2554
กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปี	3	3	3	3

คะแนนการประเมินทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	คะแนนการประเมิน			
	2551	2552	2553	2554
กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปี	3	3	3	3

แนวทางในการประเมินข้อมูล

1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- มีการติดตามข้อมูลการจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง
- ส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม
- มีการติดตามผลการร่วมกิจกรรมของนักเรียน

2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- ผู้บริหาร
- ผู้ดูแลข้อมูล

3. สภาพการทำงาน

- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง
- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ
- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

**ตัวชี้วัดที่ 19 :** จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วม (%)

**พันธกิจ :** ส่งเสริมและสนับสนุนการเติบโตขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

**วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด :** เพื่อส่งเสริมกิจกรรมทางวิชาการ

**ความหมายของตัวชี้วัด :** การพัฒนา คือ การดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น มักมีแผนหรือกรอบหรือสำหรับใช้เป็นแนว ทางปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

**คำอธิบายของตัวชี้วัด :** เพื่อเป็นการกระตุ้นนักเรียนให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมวิชาด้านต่างๆ ที่ไม่เป็นผลกระทบต่อการเรียนการสอน แต่เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของนักเรียนที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมนั้น เพื่อใช้ในการสอบแข่งขันและเป็นการวัดความรู้ความสามารถของนักเรียนที่ร่วมกิจกรรม

**เงื่อนไขในการวัดตัวชี้วัด :**

**วิธีการคำนวณ ;**

1. คำนวณจำนวนผลประกอบการที่เพิ่มขึ้นขององค์กรจาก  
(จำนวนนักเรียน / จำนวนผู้เข้าร่วมงานทั้งหมด) X 100%

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
% นักเรียนที่เข้าร่วม	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %

**หน่วยวัด :** ข้อตามเกณฑ์

**ประเภทของตัวชี้วัด :** วัดคุณภาพ

**รายละเอียดของข้อมูล**

**ผู้เก็บข้อมูล :** นายบุญญกานต์ ตั้งบุญญศิลป์

**ผู้ดูแลข้อมูล :** นางสาวแก้วใจ วิทยา

**แหล่งข้อมูล/การจัดเก็บข้อมูล :** ฝ่ายบุคคล

**ผลการดำเนินงานทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):**

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน			
	2551	2552	2553	2554
จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วม (%)	43.3%	42.6%	44%	51.6%

คะแนนการประเมินทั้ง 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554):

ตัวชี้วัด	คะแนนการประเมิน			
	2551	2552	2553	2554
จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วม (%)	3	3	3	3

**แนวทางในการประเมินข้อมูล**

1. ประเมินผลจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- มีการจัดกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพ
- มีการสนับสนุนให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม
- มีการติดตามผลของกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

2. ประเมินผลข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- ผู้บริหาร
- ผู้ดูแลข้อมูล

3. สภาพการทำงาน

- ความถูกต้องของการจัดเก็บข้อมูล คือมีเจ้าหน้าที่ทำการรับผิดชอบโดยตรง และมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับทุกครั้ง
- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล มีการการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตามต้องการ
- การจัดเก็บข้อมูล มีการจัดเก็บที่เป็นระบบมีทั้งเอกสารที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

**ภาคผนวก ข**  
**แบบประเมินความพึงพอใจ**

แบบประเมินความพึงพอใจนี้จะเป็นแบบประเมินที่ใช้ในปี 2553 และ 2554 ซึ่งมีลักษณะ  
ดังนี้

**แบบประเมินผลความพึงพอใจสำหรับบุคลากรภายในองค์กร**

ประเด็นคำถาม	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
1. ท่านมีความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ เช่นภาระงานที่ได้รับ					
2. ท่านมีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน					
3. ท่านมีความพอใจในผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน เช่น ค่าตอบแทน					
4. ท่านมีความพึงพอใจกับความสัมพันธ์ภายในองค์กร เช่น ความช่วยเหลือกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
5. ท่านมีความพึงพอใจในภาพรวมขององค์กร					

ท่านจะกลับมาใช้บริการ ที่นี้อีกหรือไม่

กลับมาอย่างแน่นอน

ไม่กลับมา

ไม่แน่ใจ

ข้อเสนอแนะ.....  
.....  
.....

### แบบประเมินผลความพึงพอใจสำหรับผู้รับบริการ : นักเรียน

ประเด็นคำถาม	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
1. ท่านมีความพอใจในการให้บริการ เช่น ความรวดเร็ว					
2. ท่านมีความพอใจกับเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ เช่น การให้ความช่วยเหลือ					
3. ท่านมีความพึงพอใจกับครูผู้สอน เช่น ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้					
4. ท่านมีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมและอุปกรณ์อำนวยความสะดวก					
5. ท่านมีความพึงพอใจในหลักสูตรการเรียนการสอน เช่น ความถูกต้องในหลักสูตร ความทันสมัยของหลักสูตร					
6. ท่านมีความพึงพอใจในภาพรวมขององค์กร					

ท่านจะกลับมาใช้บริการ ที่นี้อีกหรือไม่

กลับมาอย่างแน่นอน       ไม่กลับมา       ไม่แน่ใจ

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

### แบบประเมินผลความพึงพอใจสำหรับผู้รับบริการ : ผู้ปกครอง

ประเด็นคำถาม	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
1. ท่านมีความพอใจในการให้บริการ เช่น ความรวดเร็ว					
2. ท่านมีความพอใจกับเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ เช่น การให้คำแนะนำ					
3. ท่านมีความพึงพอใจกับครูผู้สอน เช่น ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้					
4. ท่านมีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมและอุปกรณ์อำนวยความสะดวก					
5. ท่านมีความพึงพอใจในหลักสูตรการเรียนการสอน เช่น ความทันสมัยของหลักสูตร					
6. ท่านมีความพึงพอใจในภาพรวมขององค์กร					

ท่านจะกลับมาใช้บริการ ที่นี้อีกหรือไม่

กลับมาอย่างแน่นอน       ไม่กลับมา       ไม่แน่ใจ

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

แบบประเมินความพึงพอใจนี้จะเป็นแบบประเมินใหม่ที่ทางผู้วิจัยได้คิดพัฒนาขึ้นเพื่อให้  
องค์กรนำไปใช้ในปีต่อไปจะมีลักษณะดังนี้

### แบบประเมินผลความพึงพอใจสำหรับบุคลากรภายในองค์กร

ประเด็นคำถาม	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
1. ท่านมีความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ					
1.1 ภาระงานที่ได้รับ					
1.2 ลักษณะงานที่ได้รับ					
1.3 ความเครียดและความกดดัน					
2. ท่านมีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน					
2.1 ห้องพัก					
2.2 บริการอาหารและเครื่องดื่ม					
2.3 อินเทอร์เน็ต					
2.4 สื่อการเรียนการสอน เช่น วีดิทัศน์ โปรเจคเตอร์					
3. ท่านมีความพอใจในผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน					
3.1 ค่าตอบแทนในรูปของเงิน					
3.2 สวัสดิการ					
3.3 การลาพัก					
4. ท่านมีความพึงพอใจกับความสัมพันธ์ภายในองค์กร					
4.1 ความเป็นมิตร					
4.2 ความเป็นกันเอง					
4.3 การให้ความช่วยเหลือกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
5. ท่านมีความพึงพอใจในภาพรวมขององค์กร					

ข้อเสนอแนะ.....  
 .....  
 .....

### แบบประเมินผลความพึงพอใจสำหรับผู้รับบริการ : นักเรียน

ประเด็นคำถาม	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
1. ท่านมีความพอใจในการให้บริการ					
1.1 ความรวดเร็ว					
1.2 ความสะดวก					
2. ท่านมีความพอใจกับเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ					
2.1 กิริยามารยาท					
2.2 ความกระตือรือร้น					
2.3 การให้คำตอบ					
2.4 การให้คำแนะนำ					
2.5 การให้ความช่วยเหลือ					
3. ท่านมีความพึงพอใจกับครูผู้สอน					
3.1 ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้					
3.2 ความเป็นกันเอง					
3.3 ความรอบรู้					
3.4 ความกระตือรือร้น					
4. ท่านมีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมและอุปกรณ์อำนวยความสะดวก					
4.1 สภาพห้องเรียน					
4.2 โต๊ะเก้าอี้					
4.3 โปรเจคเตอร์					
4.4 วีดีทัศน์					
4.5 บริการเครื่องดื่มและอาหาร					
5. ท่านมีความพึงพอใจในหลักสูตรการเรียนการสอน					
5.1 ระดับความยากง่ายของหลักสูตร					
5.2 ความครอบคลุมในเนื้อหาวิชาเรียน					
5.3 ความถูกต้องในหลักสูตร					
5.4 ความทันสมัยของหลักสูตร					
6. ท่านมีความพึงพอใจในภาพรวมขององค์กร					

ท่านจะกลับมาใช้บริการ ที่นี้หรือไม่

กลับมาอย่างแน่นอน

ไม่กลับมา

ไม่แน่ใจ

ข้อเสนอแนะ .....

.....

.....



### แบบประเมินผลความพึงพอใจสำหรับผู้รับบริการ : ผู้ปกครอง

ประเด็นคำถาม	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
1. ท่านมีความพอใจในการให้บริการ					
1.1 ความรวดเร็ว					
1.2 ขั้นตอนและระเบียบในการให้บริการ					
2. ท่านมีความพอใจกับเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ					
2.1 ความเป็นมืออาชีพในการให้บริการ					
2.2 กิริยามารยาท					
2.3 ความกระตือรือร้น					
2.4 การให้คำตอบ					
2.5 การให้คำแนะนำ					
3. ท่านมีความพึงพอใจกับครูผู้สอน					
3.1 ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้					
3.2 ความเป็นกันเอง					
3.3 กิริยามารยาท					
3.4 ความรอบรู้					
4. ท่านมีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมและอุปกรณ์อำนวยความสะดวก					
4.1 บริเวณพักผ่อน					
4.2 ห้องเรียน					
4.3 อินเทอร์เน็ต					
4.4 บริการเครื่องดื่มและอาหาร					
5. ท่านมีความพึงพอใจในหลักสูตรการเรียนการสอน					
5.1 ความทันสมัยของหลักสูตร					
5.2 ความเป็นเอกลักษณ์ของหลักสูตร					
5.3 คุณภาพและประโยชน์ของเนื้อหา					
6. ท่านมีความพึงพอใจในภาพรวมขององค์กร					

ท่านจะกลับมาใช้บริการ ที่นี่อีกหรือไม่

กลับมาอย่างแน่นอน

ไม่กลับมา

ไม่แน่ใจ

ข้อเสนอแนะ .....

.....

.....

แบบสัมภาษณ์ความต้องการของบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง ที่ทางผู้วิจัยได้ทำการ สัมภาษณ์เพื่อหาความต้องการสำหรับคนทั้งสามกลุ่มมีลักษณะดังนี้

### แบบสัมภาษณ์ความต้องการสำหรับบุคลากร

#### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในด้าน ต่างๆที่ท่านต้องการจากโรงเรียนกวดวิชาคุณครูภูมิเทพ โดยข้อมูลและข้อเสนอแนะที่ได้รับจาก ท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาและวางแผนการดำเนินงานให้เป็นที่พึงพอใจสูงสุดแก่ ท่าน

ด้านสถานที่

.....  
 .....

ด้านการทำงาน

.....  
 .....

ด้านอุปกรณ์อำนวยความสะดวก

.....  
 .....

ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร

.....  
 .....

ด้านอื่นๆ

.....  
 .....

ขอขอบคุณสำหรับการตอบแบบสำรวจข้างต้น

สถาบันกวดวิชาคุณครูภูมิเทพจะนำผลสำรวจที่ได้รับไปพัฒนาสถาบันให้มีประสิทธิภาพต่อไป

## แบบสัมภาษณ์ความต้องการสำหรับนักเรียนและผู้ปกครอง

### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในด้านต่างๆที่ท่านต้องการจากโรงเรียนกววิชาคุณครูภูมิเทพ โดยข้อมูลและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาและวางแผนการดำเนินงานให้เป็นที่พึงพอใจสูงสุดแก่ท่าน

ด้านสถานที่

.....

.....

ด้านการให้บริการ

.....

.....

ด้านอุปกรณ์อำนวยความสะดวก

.....

.....

ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน

.....

.....

ด้านครูผู้สอน

.....

.....

สาเหตุที่ท่านมาใช้บริการกับเรา

.....

.....

ด้านอื่นๆ

.....

.....

ขอขอบคุณสำหรับการตอบแบบสำรวจข้างต้น

สถาบันกววิชาคุณครูภูมิเทพจะนำผลสำรวจที่ได้รับไปพัฒนาสถาบันให้มีประสิทธิภาพต่อไป

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายบุญญกานต์ ตั้งบุญญศิลป์ เกิดเมื่อวันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2529 เป็นบุตรของบิดา นายคุณ ตั้งบุญญศิลป์ และมารดา นางอรภรณ์ ตั้งบุญญศิลป์ ซึ่งสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาเคมี คณะวิทยาศาสตร์ จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จบการศึกษาปี พ.ศ. 2551 และได้เข้าศึกษาในระดับปริญญาโทวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยภายในปีเดียวกัน