

การพัฒนากระบวนการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพ
เพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ
สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข



นางนิชดา สารถวัลย์แพศย์

สถาบันวิทยบริการ

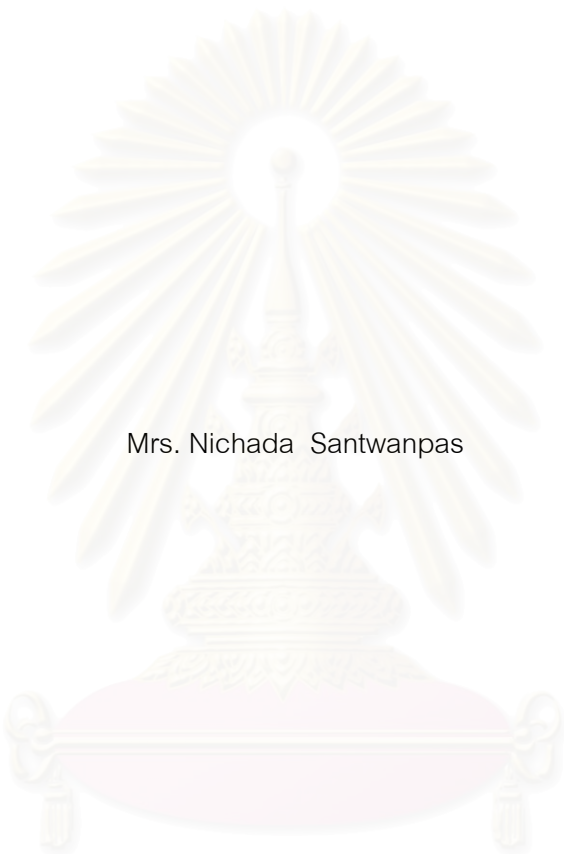
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2549

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF NURSING COLLEGES UNDER THE MINISTRY OF PUBLIC HEALTH
MANAGEMENT SYSTEM WITH BALANCED SCORECARD TECHNIQUE
FOR ENHANCING QUALITY ASSURANCE



Mrs. Nichada Santwanpas

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Higher Education

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2006

Copyright of Chulalongkorn University

นิชดา สารถวัลย์แพศย์ : การพัฒนาระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข (DEVELOPMENT OF NURSING COLLEGES UNDER THE MINISTRY OF PUBLIC HEALTH MANAGEMENT SYSTEM WITH BALANCED SCORECARD TECHNIQUE FOR ENHANCING QUALITY ASSURANCE) อ.ที่ปรึกษา : รศ.ดร.สุกัญญา โขวิไลกุล, อ.ที่ปรึกษาร่วม : ศ.กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ, 340 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข 2) พัฒนาระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขและ 3) ทดลองใช้ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขดำเนินการวิจัยโดยการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี สัมภาษณ์ความคิดเห็นและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขรวม 3 กลุ่มจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิรวม 35 คน นำระบบไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างที่วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่พัฒนาขึ้นตามเทคนิคดุลยภาพ จำนวน 38 รายการใน 4 มุมมองเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้า 10 รายการ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน 6 รายการ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน 12 รายการและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา 10 รายการ

2. ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยปัจจัยนำเข้าได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล ความรู้และความเข้าใจในระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ 2) ข้อมูลในการบริหาร 3) เครื่องมือได้แก่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)ตามคู่มือที่จัดทำขึ้น กระบวนการได้แก่ 1) สร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพ 2) ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์หลักของหน่วยงาน 3) จัดทำแผนที่กลยุทธ์ 4) กาวัดผลงาน 5) ประมวลผลการดำเนินงาน ผลลัพธ์ได้แก่รายงานผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามมุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ข้อมูลย้อนกลับได้แก่ความพึงพอใจของอาจารย์ต่อระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

3. การนำระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขไปทดลองใช้ พบว่า องค์ประกอบทุกรายการของระบบมีความเหมาะสมและผลการประเมินค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านต่างๆอยู่ในระดับดี (7.19 - 8.12) แสดงด้วยรายงานเรดาร์ชาร์ทและพบว่าระดับความพึงพอใจของอาจารย์ที่มีต่อการใช้ระบบอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.47$)

ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา
สาขาวิชา อุดมศึกษา.....
ปีการศึกษา 2549.....

ลายมือชื่อนิสิต.....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

##4584643027 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORD : MODEL/ BALANCED SCORECARD TECHNIQUE / NURSING COLLEGES

NICHADA SANTWANPAS : DEVELOPMENT OF NURSING COLLEGES UNDER THE
MINISTRY OF PUBLIC HEALTH MANAGEMENT SYSTEM WITH BALANCED SCORECARD
TECHNIQUE FOR ENHANCING QUALITY ASSURANCE

THESIS ADVISOR : ASSOC.PROF. SUKANYA KOVILAIKOOL, Ph.D.

THESIS COADVISOR : PROF.PATEEP METHAKUNAVUDHI, Ph.D. 340 pp.

The purpose of this study were to 1) develop key performance indicators of the management system for nursing colleges under the Ministry of Public Health with balanced scorecard technique for enhancing quality assurance 2) develop the management system of nursing colleges under the Ministry of Public Health with balanced scorecard technique for enhancing quality assurance and 3) try out the management system of nursing colleges under the Ministry of Public Health with balanced scorecard technique for enhancing quality assurance. The research procedure includes document analysis expert interviews and focus group to develop the management system with balanced scorecard model. The system was tested in Boromarajonani Nursing college, Changwat Nonthaburi.

The research results could be concluded as follow:

1. The Key Performed Indicators based on Balanced Scorecard(BSC),nuring colleges under Ministry of Public Health were 38 indicators consisting of 10 customer perspective indicators, 6 financial perspective indicators,12 internal process perspective indicators and learning and growth perspective indicators.

2. The model of management sytem of nursing colleges under Ministry of Public Health with BSC for enhancing quality assurance consisted of 4 basic dimensions. Input consisted of concept and understanding, information of management system with BSC and KPIs tools. Process consisted of provision of information about management system with BSC, vision mission and strategy review, strategy mapping and measurement. Output consisted of management report about KPIs of customer perspective, financial perspective, internal process perspective and learning and growth perspective . The feedback consisted of satisfaction of faculty.

3. The results from system implementation indicated that the component of the system had propriety and the performed appraisal results, the actual equivalent of KPIs group in 4 perspectives had a high level (7.19 - 8.12) as shown by Radar chart and the satisfaction of faculty and staffs for this system had a high level ($\bar{X} = 4.47$).

Department Educational Policy, Management and Leadership...
Field of study Higher Education.....
Academic year 2006.....

Student's signature..... *Nichada Santwanpas*
Advisor's signature..... *Sukanya Kovilai*
Co-advisor's signature..... *Pateep*

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความสามารถอย่างยิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา โขวิไลกุล และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ปทีป เมธาคณวุฒิ ที่ให้ความช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่ ให้คำปรึกษาแนะนำทุกด้านนอกเหนือจาก ด้านวิชาการ ข้อคิดเห็นต่าง ๆ เป็นประโยชน์ทั้งด้านวิชาการและการทำงาน ผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณความห่วงใยและเอื้ออาทรที่มีต่อศิษย์เสมอมาและกราบขอบพระคุณคณะกรรมการ สอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์พิจารณา ชี้แนะและแก้ไขให้ผลงานวิจัยนี้มีความ สมบูรณ์มากขึ้น

คณาจารย์สาขาวิชาอุดมศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ถ่ายทอดความรู้และให้ ประสบการณ์ที่มีค่าแก่ผู้วิจัย ซึ่งอำนวยความสะดวกต่อการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างมากรวมทั้ง เป็นประโยชน์ต่อการทำงานในอนาคต ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ

กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้เวลาเพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นที่มี คุณค่าต่องานวิจัยนี้ โดยตรวจสอบระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการ ประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

งานนี้สำเร็จได้ด้วยผู้บริหาร โดยเฉพาะ ดร.อุษณีย์ เทพวรชัย ผู้อำนวยการและคณาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรีที่เข้าร่วมวิจัยในขั้นตอนการทดลองใช้ระบบด้วย ความเต็มใจและเป็นกำลังใจเสมอ

ขอขอบพระคุณรุ่นพี่รุ่นน้องในสาขาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกท่านที่เป็นกัลยาณมิตรโดยให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจตลอดจนคำแนะนำที่มีคุณค่า

ท้ายสุดขอขอบพระคุณทุกคนในครอบครัว "ชวเจริญพันธ์" ขอขอบคุณ คุณพิสันต์ ด.ญ. พิรญาณ์ และ ด.ช. วรวัฒน์ สารถวัลย์แพศย์ ผู้เป็นพลังใจและพร้อมช่วยเหลือทุกรูปแบบจน ผู้วิจัยสามารถนำตนเองให้ประสบความสำเร็จได้อย่างงดงาม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
สารบัญรูป.....	ฐ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	20
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	21
การพัฒนาศาสตร์ศึกษาศาสตร์อุดมศึกษาไทย.....	21
ระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา.....	29
เทคนิคคุณภาพและการประกันคุณภาพ.....	44
การจัดการศึกษาทางพยาบาลศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุข.....	98
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	109

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 116
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 116
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... 119
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 125
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 125
	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 126
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 133
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการ บริหารด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข..... 133
	ตอนที่ 2 การพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิค คุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข..... 139
	ตอนที่ 3 การพัฒนาระบบการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการ ประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข 167
	ตอนที่ 4 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบการ บริหารงานวิทยาลัย พยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิค คุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ..... 172
	ตอนที่ 5 ผลการทดลองใช้นาระบบการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลสังกัด กระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกัน คุณภาพ..... 181
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 228
	สรุปผลการวิจัย..... 233
	อภิปรายผลการวิจัย..... 246
	ข้อเสนอแนะ..... 258

	หน้า
รายการอ้างอิง.....	260
ภาคผนวก.....	269
ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิ.....	270
1. รายงานผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 1 ในการสัมภาษณ์การบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพ สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.....	271
2. รายงานผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 ในการสัมภาษณ์การพิจารณาตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงานตามเทคนิคดุลยภาพ.....	271
3. รายงานผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 3 ในการสนทนากลุ่มตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของระบบ.....	272
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	273
1. แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพสำหรับ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.....	274
2. แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพิจารณาตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ตามเทคนิคดุลยภาพ.....	276
3. แบบสอบถามความพึงพอใจของอาจารย์ที่มีต่อระบบการบริหารด้วยเทคนิค ดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ.....	277
ภาคผนวก ค ระบบและคู่มือ.....	278
1. ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.....	279
2. คู่มือการดำเนินงานการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.....	284
ภาคผนวก ง แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	333
แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	334
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	340

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงมุมมองต่างๆของเทคนิคคุณภาพในเกณฑ์การแบ่งรูปแบบต่างๆ.....	55
2	แสดงกลุ่มสภาพภูมิศาสตร์ จำนวนวิทยาลัยและจำนวนผู้อำนวยการที่ตรวจสอบความเหมาะสมของระบบ.....	116
3	แบบการรายงานผลการดำเนินงาน.....	117
4	การเปรียบเทียบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้วยเทคนิคคุณภาพมุมมองด้านลูกค้า	134
5	การเปรียบเทียบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้วยเทคนิคคุณภาพมุมมองด้านการเงิน....	135
6	การเปรียบเทียบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้วยเทคนิคคุณภาพมุมมองด้านกระบวนการภายใน.....	135
7	การเปรียบเทียบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้วยเทคนิคคุณภาพมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....	137
8	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคคุณภาพ.....	146
9	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมุมมองด้านต่างๆตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคคุณภาพ....	149
10	ค่าน้ำหนักคะแนนมุมมองด้านต่างๆจำแนกตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.....	156
11	ค่าน้ำหนักคะแนนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านต่างๆของเทคนิคคุณภาพจำแนกตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข....	157
12	การค่าน้ำหนักในมุมมองใหม่จำแนกตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.....	173
13	การแสดงตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน จำแนกตามมุมมอง.....	174
14	ค่าน้ำหนักมุมมองใหม่จำแนกตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.....	175
15	ค่าน้ำหนักคะแนนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองใหม่จำแนกตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.....	176
16	แผนการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดตามมุมมองด้านลูกค้าวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี ประจำปีงบประมาณ 2548 - 2550.....	190

ตารางที่	หน้า	
17	แผนการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดตามมุมมองด้านการเงินวิทยาลัยพยาบาล บรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี ประจำปีงบประมาณ 2548 - 2550.....	191
18	แผนการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดตามมุมมองด้านกระบวนการภายในวิทยาลัยพยาบาล บรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี ประจำปีงบประมาณ 2548 - 2550.....	192
19	แผนการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดตามมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาวิทยาลัย พยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี ประจำปีงบประมาณ 2548 - 2550.....	193
20	สรุปผลการประเมินตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ปีการศึกษา 2548.....	211
21	การคำนวณหาค่าเบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมายรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มุมมองด้านลูกค้า.....	218
22	การคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานภายใต้มุมมองด้านลูกค้า...	219
23	การคำนวณหาค่าเบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมายรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มุมมองด้านการเงิน.....	220
24	การคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานภายใต้มุมมองด้านการเงิน	220
25	การคำนวณหาค่าเบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมายรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มุมมองด้านกระบวนการภายใน.....	221
26	การคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานภายใต้มุมมองด้าน กระบวนการภายใน.....	222
27	การคำนวณหาค่าเบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมายรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....	223
28	การคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานภายใต้มุมมองด้าน การเรียนรู้และพัฒนา.....	223
29	สรุปค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านต่างๆ.....	224
30	ความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อระบบการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพ เพื่อส่งเสริมการคุณภาพ.....	226

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	10
2 โครงสร้างแนวคิด Balanced Scorecard	50
3 แสดงองค์ประกอบหลักในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา.....	83
4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	132
5 ระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.....	167
6 ระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ปรับใหม่.....	180
7 แผนที่กลยุทธ์วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี.....	188
8 ระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขหลังทดลองใช้.....	227

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
1	องค์การในฐานะระบบ.....	31
2	การบริหารมหาวิทยาลัยระบบ The “Black Box” Model	32
3	แสดงความสัมพันธ์ในช่วงเวลาของมุมมองด้านต่างๆ.....	57
4	กราฟเรดาร์ ชาร์ท แสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าเป้าหมายกับค่าจริงกลุ่มตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานมุมมองทั้ง 4 ด้าน.....	225



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ประเทศต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็วและก้าวสู่ยุคเทคโนโลยีการสื่อสารในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ทำให้มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่สร้างแรงกดดันทางสังคมและการเมืองของทุกประเทศ ทุกองค์การจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถดำรงสถานภาพอยู่ได้ ไม่เว้นแม้แต่สถาบันการศึกษา โดยเฉพาะการศึกษา ระดับอุดมศึกษาที่จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้เรียนเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถาบัน การขยายตัวของการอุดมศึกษาที่เกิดขึ้นทำให้เกิดปัญหาความจำกัดของทรัพยากร เกิดการแข่งขันในเชิงคุณภาพของการจัดการศึกษาระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและส่งผลกระทบต่อผลิตจากสถาบันอุดมศึกษามีคุณภาพหลากหลายและไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียแก่ประเทศในระยะยาว นำมาซึ่งปัญหาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาที่จะเกิดขึ้น สถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญและทบทวนระบบการบริหารจัดการของตนเองอย่างจริงจัง และสร้างระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพพร้อมที่จะพัฒนาคนให้มีศักยภาพ มีความสามารถในการพัฒนาความรู้ที่เป็นสากล เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากนานาชาติมากขึ้น ทั้งยังต้องสร้างความมั่นใจให้แก่สังคมว่าสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาจะต้องให้ข้อมูลสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา ผู้จ้างงาน ผู้ปกครอง รัฐบาล และประชาชนทั่วไป เพื่อให้เกิดระบบอุดมศึกษาที่มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ สามารถตรวจสอบได้ (ทบทวนมหาวิทยาลัย, 2544)

การบริหารสถาบันอุดมศึกษามีการจัดองค์การและรูปแบบการบริหารงานเพื่อสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งทำให้บรรลุตามภารกิจทั้งสิ้นได้แก่การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการทางสังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม แต่การที่สถาบันอุดมศึกษาจะดำเนินการไปได้ตามเป้าหมายดังกล่าวย่อมต้องอาศัยหลักการสำคัญ 2 ประการคือ 1) การมีอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy) สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีอิสระในการดำเนินงานและจัดการตนเองภายในสถาบันซึ่งปราศจากการควบคุมจากภายนอกน้อยที่สุด 2) การมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom) เป็นหลักการสำคัญอีกประการหนึ่งในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา เสรีภาพทางวิชาการในที่นี้หมายถึงการที่บุคคลในสถาบันอุดมศึกษาสามารถมีเสรีภาพในการดำเนินกิจกรรมทางวิชาการ สามารถแสดงความคิดเห็น แสดงการสื่อสารต่าง ๆ ได้แก่การจัดรูปแบบการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทาง

วิชาการได้ด้วยตนเอง และจากการปฏิรูประบบราชการตั้งแต่กลางปี พ.ศ. 2544 เป็นต้นมา รัฐบาลได้ใช้กระบวนการใหม่ในการจัดโครงสร้างและภารกิจของระบบราชการโดยถือเอานโยบายและยุทธศาสตร์เป็นหลัก เห็นได้ชัดว่ารัฐบาลมีความพยายามอย่างแน่วแน่ที่จะผลักดันให้ราชการทุกองค์การเน้นการทำงานโดยอาศัยยุทธศาสตร์เป็นกรอบกำกับการปฏิบัติงาน (ชัยอนันต์ สมุทวณิชและคณะ, 2546) ประกอบกับสภาพการณ์ของสถาบันการศึกษาทั่วโลกกำลังถูกผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการคิดและการบริหารที่มีความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการดำเนินงานทั้งด้านการบริหารบุคคล การบริหารวิชาการ การบริหารการเงินและงบประมาณ สถาบันการศึกษาของไทยก็อยู่ในสภาพเช่นเดียวกัน โดยรัฐบาลมีนโยบายในการผลักดันให้สถาบันการศึกษาของรัฐปรับเปลี่ยนจากระบบราชการเป็นหน่วยงานในกำกับรัฐ เพื่อความอิสระและคล่องตัวในการบริหาร

การบริหารหรือการดำเนินงานใด ๆ ให้มีผลการดำเนินงานที่ดีไม่ว่าจะเป็นการบริหารระดับประเทศหรือการบริหารในหน่วยงานเล็กก็ตาม จำเป็นต้องมีการดำเนินงานที่เป็นระบบโดยมีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การนำไปปฏิบัติและการประเมินผล เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับอันจะสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด รวมทั้งปัญหาอุปสรรคที่ควรปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การวางแผนและการดำเนินงานระยะต่อไปบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด ซึ่งการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิผลหรือการตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วเกิดผลดีนั้นเป็นเรื่องที่พึงปรารถนา การบริหารที่ได้ผลดีเท่ากันหรือเหมือนกันทุกครั้ง โดยไม่มีปัจจัยแวดล้อมมาแทรกซ้อนผลที่เกิดตามมา เราถือว่าเป็นการประกันคุณภาพ หากวิธีการที่ได้มาซึ่งผลลัพธ์ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดและสร้างความพึงพอใจให้ผู้เกี่ยวข้องว่าผลลัพธ์นั้นมี “คุณภาพ”

สถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันมีระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัยที่ได้กำหนดนโยบายให้สถาบันอุดมศึกษาของไทยมีระบบประกันคุณภาพ เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม พ.ศ.2539 (ส่วนวิจัยและพัฒนา สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย, 2541) ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 47 สถานศึกษาต้องมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับและมาตรา 48 ให้สถาบันจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในและถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เมื่อกฎหมายระบุไว้ชัดเจน ดังนั้นสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องสร้างระบบประกันคุณภาพภายในสถาบันของตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) ซึ่งระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ 1) การควบคุมคุณภาพการศึกษา 2) การตรวจสอบคุณภาพการศึกษา 3) การประเมินคุณภาพการศึกษา แต่ละขั้นตอนนี้จะมีองค์ประกอบคุณภาพ (quality factor) ตามตัวชี้วัดและการจัด

กิจกรรมรองรับเพื่อให้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาดำเนินตามขั้นตอน ที่กำหนด (สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์, 2542 ; อ่ำรุ่ง จันทวานิช, 2542 ; ฝ่ายวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540) เพื่อเป็นหลักประกันแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนให้มั่นใจว่าสถาบันนั้น ๆ สามารถให้ผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพและพร้อมสำหรับการประเมินคุณภาพและรับรองมาตรฐานจากภายนอก ในปี พ.ศ.2543 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) มีหน้าที่หลักในการพัฒนาระบบประเมินคุณภาพภายนอก กำหนดกรอบแนวทางและวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพของสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดพัฒนามาตรฐานและตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพภายนอกเป็น 8 มาตรฐาน 28 ตัวบ่งชี้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2546) สมศ.ได้เริ่มประเมินสถาบันระดับอุดมศึกษามาตั้งแต่ปี พ.ศ.2545 ซึ่งรวมถึงวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ได้รับการประเมินจนกระทั่งถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2547 แล้วจำนวน 14 แห่ง (ส่วนพัฒนาการศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก, 2547)

แนวความคิดพัฒนาคุณภาพนับจากอดีตถึงปัจจุบัน แซลลิส (Sallis, 1993) ได้แสดงลำดับขั้นแนวความคิดพัฒนาคุณภาพเป็น 4 ขั้นคือขั้นที่ 1 การตรวจสอบ (Inspection) ขั้นที่ 2 การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ขั้นที่ 3 การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) มีเกณฑ์มาตรฐานที่เป็นสากล เช่น ISO 9000 และขั้นที่ 4 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management, TQM) เป็นการให้ความสำคัญกับคุณภาพมากขึ้น จุดเน้นคือการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกกระบวนการทำงานเป็นกลุ่มและทุกคนในองค์การเป็นผู้รับผิดชอบคุณภาพ จะพบว่า TQM และ ISO 9000 มีความสอดคล้องกับเทคนิคคุณภาพ แต่ต่างที่เทคนิคคุณภาพค่อนข้างครอบคลุมและกว้างขวางกว่าซึ่ง ISO 9000 โดยเฉพาะเวอร์ชัน 2000 ดูความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก มีกระบวนการภายในการเรียนรู้และพัฒนาแต่ขาดด้านการเงิน ส่วน TQM มุ่งที่กลยุทธ์แต่ไม่ได้นำไปสู่การปฏิบัติเท่ากับเทคนิคคุณภาพเพราะเทคนิคคุณภาพระยะแรกเป็นเครื่องมือการประเมินผล แต่ปัจจุบันพัฒนาเป็นระบบในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ(พสุ เดชะรินทร์, 2002) ดังนั้นการประกันคุณภาพการศึกษามีสามารถนำเทคนิคคุณภาพมาใช้เพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน เป็นกลไกที่ช่วยให้สามารถควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และพันธกิจของสถาบัน โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานที่วัดผลในแง่มุมต่าง ๆ อย่างสมดุลของมุมมองด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงินที่จะช่วยให้สถาบันบริหารงาน และมีการดำเนินงานอย่างมั่นใจได้ว่า จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันจะใช้เป็นเครื่องพิสูจน์ถึงความสามารถของสถาบันในการปฏิบัติภารกิจว่า เป็นไปอย่างมีคุณภาพและบรรลุความคาดหวังของสังคมได้ในระดับใด การผสมผสานองค์ประกอบของการประกันคุณภาพให้เข้ากับตัวชี้วัดในเทคนิค

ดุลยภาพน่าจะเป็นวิธีการที่ช่วยให้การบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพในสถาบันบรรลุถึงเป้าหมายด้านคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เทคนิคดุลยภาพ เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและเป็นกลไกสำคัญในการวัดและประเมิน เพื่อแสดงได้ว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรจะเป็นอย่างไร พัฒนารขึ้นโดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton แห่ง Harvard Business School และได้รับการออกแบบขึ้นมาในปี ค.ศ.1996 (Kaplan and Norton, 1996) เพื่อพัฒนาปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ และต่อมาได้รับการนำไปใช้ในองค์กรทั้งที่เน้นกำไรและไม่หวังผลกำไรอย่างแพร่หลาย โดยมุ่งเน้นให้เป็นเครื่องมือวัดและประเมินผลเพื่อช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2545 ; วิทยา เจียรพันธ์, 2547) เทคนิคดุลยภาพจะพิจารณามุมมองในสี่ด้านประกอบเข้าด้วยกันได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) โดยมีมุมมองทั้ง 4 ประการมีลักษณะสำคัญที่ทำให้เทคนิคดุลยภาพ มีความแตกต่างจากเครื่องมือประเมินผลอื่นคือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลซึ่งกันและกัน นอกจากนั้นเทคนิคดุลยภาพยังเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผนหรือการจัดทำกลยุทธ์ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ ต้องประกอบด้วยกลยุทธ์ที่ดีและมีความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เทคนิคดุลยภาพจะช่วยสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบ (พสุ เดชะรินทร์, 2547)

การนำเทคนิคดุลยภาพมาใช้ในการบริหารเพื่อส่งเสริมระบบคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาจะเป็นกลไกช่วยให้การบริหารจัดการสามารถกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยเป็นเครื่องมือสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรได้เห็นภาพรวมและเชื่อมโยงภารกิจของตนเองกับวัตถุประสงค์ของงานแต่ละระดับได้ แนวคิดเทคนิคดุลยภาพยังช่วยให้เห็นภาพชัดเจนว่าส่วนใดขององค์กรควรเรียนรู้ที่จะพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย คนในองค์กรสามารถเห็นภาพรวมและเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ยังเป็นการปรับเปลี่ยนแนวทางการกำกับควบคุมทางเศรษฐกิจ ไปเป็นการควบคุมทางยุทธศาสตร์ที่ไม่เพียงแต่เน้นการควบคุมด้านการลงทุนที่เป็นด้านการเงินเท่านั้น หากเป็นการจัดการทรัพยากรในลักษณะอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ด้านการเงินการงบประมาณ เทคนิคดุลยภาพจึงนับเป็นทางเลือกหนึ่งที่สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำมาใช้เพื่อเป็นการประเมินผลการดำเนินงานภายในและใช้ในการบริหารเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่แต่ละสถาบันตั้งไว้ (นาถล รมโพธิ์, 2545)

วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 29 แห่ง เป็นสถาบันอุดมศึกษา ภายใต้การบริหารของกระทรวงสาธารณสุข ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลในระดับอุดมศึกษาเพื่อให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชน โดยผลิตบัณฑิตทางการพยาบาลให้แก่โรงพยาบาลหรือสถานบริการสาธารณสุขทั่วประเทศ มุ่งกระจายการบริการไปสู่ระดับอำเภอและตำบลจึงต้องรับนักศึกษาในท้องถิ่นเพื่อกลับภูมิลำเนาเดิมเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว (อำพล จินดาวัฒนะและคณะ, 2540) ที่ผ่านมามาสถาบันการศึกษาพยาบาลภายใต้กระทรวงสาธารณสุขมีการขยายตัวทั้งขนาดและจำนวนอย่างมาก ซึ่งการเร่งการผลิตอาจมีผลกระทบต่อคุณภาพได้ จึงต้องคำนึงถึงเรื่องการควบคุมคุณภาพของผลผลิตคือ บัณฑิตพยาบาล สถาบันการผลิตพยาบาลต้องตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องคุณภาพการผลิตพยาบาลจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหากระบวนการหรือกลไกที่ดำเนินการ เพื่อให้เกิดการผดุงคุณภาพให้ได้คุณภาพมาตรฐานสูงอย่างต่อเนื่อง และจากแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 - 2549) มีการกำหนดมาตรการที่จะส่งเสริมให้วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ โดยคำนึงถึงนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติสนับสนุนให้วิทยาลัยพยาบาลมีการปรับปรุงระบบการบริหารตามแนวทางสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และวิทยาลัยพยาบาลกำหนดแผนปฏิบัติการของตนให้ชัดเจน (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543) และเนื่องจากการศึกษาพยาบาลเป็นการศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะ เป็นศิลปะแห่งการช่วยเหลือดูแลแก่บุคคลและชุมชนซึ่งต้องอาศัยศาสตร์และศิลปะของการพยาบาลรวมทั้งศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการจัดการศึกษาพยาบาล จึงต้องมีคุณภาพและผู้บริหารการศึกษาพยาบาลต้องเป็นผู้ตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบบริหารงานให้ครอบคลุมภารกิจทุกด้านของสถาบันการศึกษาพยาบาล (พิศมัย อานัญจนินชย์, 2541)

กระทรวงสาธารณสุขมีนโยบายชัดเจนเกี่ยวกับการประกันคุณภาพตั้งแต่ปีพ.ศ.2541โดยยึดหลักองค์ประกอบคุณภาพการศึกษาที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2541) มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดตั้งแต่ปัจจัยนำเข้าจนถึงผลผลิตคือผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อเป็นหลักประกันในการผลิตบุคลากรสาธารณสุขให้มีคุณภาพอันจะนำไปสู่การบริการทางสาธารณสุขที่มีคุณภาพแก่ประชาชน ซึ่งหลังจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)ได้ประกาศมาตรฐานออกมาแล้ว วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขได้ปรับการประกันคุณภาพการศึกษากายในของตนเองให้สอดคล้องกับการประเมินภายนอก และมีลักษณะการทำงานรูปของเครือข่าย แบ่งตามภูมิภาคเป็น 5 เครือข่าย คือเครือข่ายภาคเหนือ ภาคกลาง 1 ภาคกลาง 2 ภาคใต้และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แต่ละเครือข่ายจะมีวิทยาลัยเป็นแกนนำในการทำงานด้านต่าง ๆ ร่วมกันและเริ่มมีการจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษิตามนโยบายดังกล่าว โดยทำการวัดคุณภาพการบริหารและการวัดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นการวัดและประเมินเพื่อทำให้สถาบันทราบถึงสถานะการบริหารที่ผ่านมาและเกิดการถ่ายเทข้อมูลระหว่างหน่วยงาน สร้างความร่วมมือทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

ซึ่งกันและกัน ในภาพรวมอาจกล่าวได้ว่าวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเป็นสถาบันที่มีความคืบหน้าในการประกันคุณภาพพอสมควร ซึ่งอาจจะเป็นเพราะลักษณะและพัฒนาการในวิชาชีพที่เน้นหนักเรื่องมาตรฐานวิชาชีพและมีกลไกการรับรองวิทยฐานะทางวิชาชีพอยู่แล้ว แต่ปัญหาที่พบในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขก็คือความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมที่จะเป็นกำลังใจและแนวทางขยายผลไปสู่วิทยาลัยพยาบาลทุกแห่ง (อมรวิทย์ นาคธรรม, 2543) ดังนั้นการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้นั้น เทคนิคคุณภาพน่าจะเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ อีกทั้งวิทยาลัยพยาบาลได้ดำเนินการประกันคุณภาพระดับหนึ่ง จึงน่าที่จะผสมผสานองค์ประกอบคุณภาพให้เข้ากับตัวชีวิตของเทคนิคคุณภาพเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงได้ศึกษาถึงการพัฒนาระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพ เพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งการที่องค์การจะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องประกอบด้วยทั้งกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เทคนิคคุณภาพเป็นแนวคิดที่เหมาะสมในการนำมาใช้ในองค์การทางการศึกษาเพราะเป็นแนวคิดที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด ด้วยการสื่อสารให้ทุกคนในองค์การ ได้เห็นภาพรวมและเชื่อมโยงภารกิจของตนกับวัตถุประสงค์ของงานแต่ละระดับได้ และเป็นแนวคิดที่ปรับเปลี่ยนแนวทางการกำกับควบคุมทางเศรษฐกิจไปเป็นการกำกับทางยุทธศาสตร์ นอกจากนี้เทคนิคคุณภาพจะช่วยแปลงกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นสิ่งที่จับต้องได้ และวัดผลโดยอาศัยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรมเพราะการวัดผลได้ย่อมบริหารได้ง่ายกว่า

ปัจจุบันวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขต้องปรับบทบาทเป็นสถาบันการศึกษาในกำกับของกระทรวงสาธารณสุข โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่าจะทำให้เพิ่มศักยภาพของสถาบันการศึกษามีอิสระในการบริหารงาน ทั้งยังสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่แสดงเจตนารมณ์ไว้ว่าให้สถาบันการศึกษามีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคล่องตัวและลดขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถแข่งขันด้านวิชาการกับสถาบันการศึกษาอื่นได้ทั้งด้านมาตรฐานและคุณภาพ และเพื่อให้ดำรงไว้ซึ่งคุณภาพการศึกษาที่ดีจึงจำเป็นต้องมีการประกันคุณภาพและการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการนำเครื่องมือทางการบริหารคือเทคนิคคุณภาพ มาใช้ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและวัดผลการปฏิบัติงานในมุมมองต่าง ๆ จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ว่าที่จะเป็นการส่งเสริมการประกันคุณภาพได้อย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. พัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
2. พัฒนาระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
3. ทดลองใช้ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขทดลองใช้และปรับปรุงระบบการบริหารให้มีความสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารวิทยาลัยซึ่งในการพัฒนาระบบการบริหารนี้ ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองระบบการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ เป็นผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรีในปีการศึกษา 2548 โดยมีเหตุผลในการเลือกวิทยาลัยพยาบาลแห่งนี้เพราะ

1) เป็นสถาบันที่เป็นแบบอย่างในการรวมวิทยาลัยพยาบาลในจังหวัดนนทบุรีเข้าด้วยกัน ซึ่งประกอบด้วยวิทยาลัยพยาบาล 3 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ศรีรัษฎา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นนทบุรีและวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี บำราศนราดูล

2) เป็นสถาบันที่ผ่านการรับรองมาตรฐานและวิทยฐานะโดยสภาการพยาบาล

3) เป็นสถาบันที่ผ่านการรับรองคุณภาพและมาตรฐานโดยต้นสังกัดคือสถาบันพระบรมราชชนก

4) เป็นสถาบันที่กำลังอยู่ระหว่างดำเนินการเพื่อเป็นสถาบันการศึกษาในกำกับของกระทรวงสาธารณสุข โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่าจะมีอิสระในการบริหารงาน มีความคล่องตัวและลดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้สามารถแข่งขันด้านวิชาการกับสถาบันการศึกษาอื่นได้ทั้งด้านมาตรฐานและคุณภาพ

2. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้วยเทคนิคดุลยภาพที่ศึกษาครั้งนี้ได้บูรณาการจากตัวชี้วัดการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข สภาการพยาบาลและสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย มีนิยามปฏิบัติการ ดังนี้

ระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพ หมายถึงรูปแบบการบริหารที่สามารถกำกับกับ การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ที่วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขกำหนด โดยอาศัยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมองค์ประกอบคุณภาพของการประกันคุณภาพทั้งสี่มุมมองซึ่งประกอบด้วยมุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาตามภารกิจของสถาบันการศึกษา ได้แก่ด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นรูปแบบที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของโครงสร้างระบบประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า ได้แก่หลักการและเหตุผล ความรู้ความเข้าใจของระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพ ข้อมูลในการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพ เครื่องมือ ได้แก่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน **กระบวนการ** ได้แก่สร้างความรู้และความเข้าใจในกระบวนการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพ ทบทวนกลยุทธ์หลักของหน่วยงาน จัดทำแผนที่กลยุทธ์ วัตถุประสงค์และประมวลผลการดำเนินงาน **ผลลัพธ์** ได้แก่รายงานผลการบริหารงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา **ข้อมูลย้อนกลับ** ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของอาจารย์และบุคลากร

เทคนิคดุลยภาพ หมายถึงเครื่องมือการจัดการในการแปลงภารกิจของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขซึ่งประกอบด้วยการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมสู่การวัดผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่พัฒนาขึ้นจากมาตรฐานคุณภาพของการประกันคุณภาพประกอบด้วย 4 มุมมองคือมุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาและมุมมองทั้ง 4 มีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล

มุมมองด้านลูกค้า หมายถึงความสามารถในการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาล เกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจและความเชื่อมั่นแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านคุณภาพของผลผลิต

มุมมองด้านการเงิน หมายถึงความสามารถในการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาล เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด ยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้รวมถึงการแสวงหาทรัพยากร แหล่งเงินทุนจากภายนอกในรูปแบบต่าง ๆ

มุมมองด้านกระบวนการภายใน หมายถึงความสามารถในการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาล เกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา หมายถึงความสามารถในการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาล เกี่ยวกับการเจริญเติบโตและการสร้างนวัตกรรมในด้านคน ทรัพยากรและเทคโนโลยี

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หมายถึงรายการที่ใช้วัดผลการดำเนินงาน ณ จุดต่าง ๆ ในกระบวนการและจะถูกวัดออกมาโดยมีลักษณะเป็นตัวเลขที่แน่นอน ได้แก่ อัตราร้อยละ ค่าเฉลี่ย อัตราส่วนเพื่อแสดงผลการปฏิบัติงานตามมุมมองทั้ง 4 ของเทคนิคการบริหารแบบดุลยภาพคือ มุมมองด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาซึ่งจะครอบคลุมมาตรฐานคุณภาพตามแนวทางการประเมินภายในระดับสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข มาตรฐานและตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และเกณฑ์การรับรองวิทยฐานะสถาบันของสภาการพยาบาล

วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข หมายถึงสถาบันอุดมศึกษาภายใต้การบริหารของกระทรวงสาธารณสุขที่เปิดสอนหลักสูตรพยาบาลศาสตร์มีภารกิจในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการและการทำงานบำรู้งศิลปะและวัฒนธรรม

การประกันคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถาบันได้มีการเตรียมการและวางแผนให้ปฏิบัติและเป็นไปอย่างมีระบบเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและมั่นใจให้เกิดกับผลผลิตพยาบาล ประกอบด้วยตัวชี้วัดคุณภาพที่บอกถึงการดำเนินงานในแต่ละมาตรฐานคุณภาพให้เป็นไปตามเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนด

กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข แสดงได้ดังแผนภูมิที่ 1

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การพัฒนากระบวนการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

แนวคิดการพัฒนายุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย

- การบริหารจัดการทางศึกษาลำดับนำเทคนิคดุลยภาพมาใช้ในการกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้
- การนำเทคนิคดุลยภาพมาใช้เฉพาะช่วงของสถาบันการศึกษาที่มีลักษณะเป็นหน่วยกึ่งธุรกิจ
- หน่วยงานที่มีลักษณะกึ่งธุรกิจมีลักษณะเน้นการสร้างมูลค่าและการสร้างคุณค่า (ชัยอนันต์ สมุทวณิชและคณะ, 2546)

แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- การจัดทำวิสัยทัศน์
- การกำหนดกลยุทธ์
- การปฏิบัติตามกลยุทธ์
- การควบคุมกลยุทธ์ (Certo and Peter, 1991.; ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2542; ธงชัย สันติวงษ์, 2537; สมยศ นาทีกา, 2543)

แนวคิดเทคนิคดุลยภาพ

- เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- ประกอบด้วยตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา
- แต่ละมุมมองประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ 2) ตัวชี้วัด 3) เป้าหมาย 4) กิจกรรม
- มุมมองทั้งสี่ด้านจะต้องมีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุ และผล (Cause and effect Relationship) (Kaplan and Norton, 1996.; พงษ์ ฤทธิรงค์, 2545.; นิรุฒ วิฒนาคุปิต, 2545.; ธานี เตียนอุบล, 2544)

หลักการประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา

- มีอิสระในการกำกับตนเอง
- สร้างระบบการควบคุมคุณภาพ
- ติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน (วันชัย ศิริชนะ, 2537; ทบวงมหาวิทยาลัย, 2541)

ภารกิจวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

- มลิตก่าสังคมด้านสาธารณสุข
- พัฒนาและยกระดับกำลังคนด้านสาธารณสุข
- วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับกำลังคนด้านสาธารณสุข
- จัดบริการสาธารณสุขสาขาที่เหมาะสม
- บริการวิชาการด้านสาธารณสุขแก่สังคม
- ส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ชีววัฒนสัมพันธ์ การพัฒนาสังคมและประชาธิปไตย (สถาบันพระบรมราชชนก, 2540)

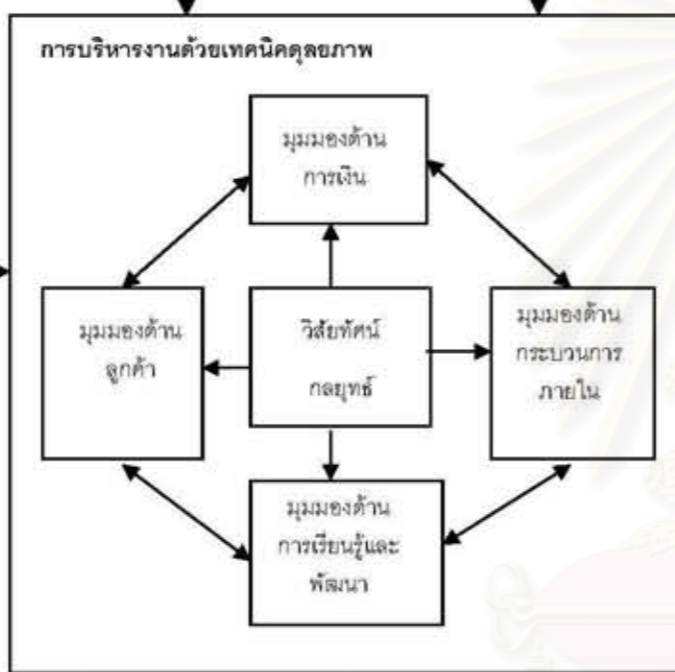
การพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

- การกำหนดนิยามตัวชี้วัด
- การคัดเลือกตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของสิ่งที่มุ่งศึกษา
- การกำหนดวิธีการรวมตัวแปร
- การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร
- การตรวจสอบคุณภาพตัวชี้วัด (Johnstone, 1981)

แนวคิดการประเมินเชิงระบบการบริหารจัดการ

1. ปัจจัยนำเข้า
2. กระบวนการ
3. ผลลัพธ์

• การประเมินผลการบริหารจัดการ (เกษม วัฒนชัย, 2545)



มาตรฐานและตัวบ่งชี้สำหรับ การประเมินคุณภาพภายนอก ระดับ อุดมศึกษา

1. มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต
2. มาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์
3. มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ
4. มาตรฐานด้านทำนุบำรุง ศิลปะ และวัฒนธรรม
5. มาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร
6. มาตรฐานด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน
7. มาตรฐานด้านการประกันคุณภาพ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา, 2549)

เกณฑ์การพิจารณา รับรองวิทยฐานะ สถาบันการศึกษา วิชาการพยาบาลและ ผดุงครรภ์ พ.ศ.2538

- องค์การและการบริหาร
- การส่งเสริมและพัฒนา อาจารย์ นักศึกษา
- อาคารสถานที่และ อุปกรณ์การศึกษา
- หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (ข้อบังคับสภาการพยาบาลฯ, 2538)

แนวทางการประเมินคุณภาพภายในระดับ สถาบันพระบรมราชชนก

1. มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต
2. มาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์
3. มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ
4. มาตรฐานด้านการทำนุบำรุง ศิลปะ และวัฒนธรรม
5. มาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร
6. มาตรฐานด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน
7. มาตรฐานด้านการประกันคุณภาพ (สถาบันพระบรมราชชนก, 2549)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

BSC / การประเมินเชิงระบบ	ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ	ผลลัพธ์
มุมมองด้านลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> • นักศึกษา • ผู้ปกครอง • ผู้บริหาร • อาจารย์ • บุคลากร • หน่วยงานสนับสนุน • ศิษย์เก่า • สังคมและชุมชน 		<ul style="list-style-type: none"> • ปริมาณ / คุณภาพบัณฑิต • ปริมาณ / คุณภาพงานวิจัย • ปริมาณ / คุณภาพงานบริการทางวิชาการ • ปริมาณ / คุณภาพงานทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม • ความพึงพอใจ
มุมมองด้านการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> • งบประมาณ 		<ul style="list-style-type: none"> • รายได้จากกรวิจัย • รายได้จากกรมบริการวิชาการ • รายได้จากกรทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม
มุมมองด้าน กระบวนการภายใน	<ul style="list-style-type: none"> • ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ ปณิธาน • แผน • อุปกรณ์ • สื่อ • พื้นที่ 	<ul style="list-style-type: none"> • กระบวนการบริหารจัดการ • กระบวนการเรียนการสอน • กระบวนการวิจัย • กระบวนการเงิน งบประมาณ • กระบวนการบริการวิชาการ • กระบวนการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> • ประสิทธิภาพงาน บริหาร • ประสิทธิภาพงานสนับสนุน • คุณภาพการเรียน การสอน
มุมมองด้าน การเรียนรู้และพัฒนา		<ul style="list-style-type: none"> • บรรยากาศความเป็นวิชาการ • ทักษะ (พัฒนาในอาชีพ) • เทคโนโลยีสารสนเทศ • ขวัญและกำลังใจ 	<ul style="list-style-type: none"> • ศักยภาพและคุณวุฒิอาจารย์ • ระบบฐานข้อมูล • บรรยากาศองค์กร



สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

สภาพแวดล้อมใหม่ที่เกิดจากแรงกดดันของระบบโลกาภิวัตน์ที่มีผลกระทบต่อระบบอุดมศึกษา ได้แก่ การเข้าสู่ยุคสังคมที่มีความรู้เป็นฐานสำคัญของการผลิตสินค้าและบริการ สภาพแวดล้อมใหม่นี้ทำให้ระบบเศรษฐกิจปรับตัวเร็วกว่าระบบอื่น ๆ โดยเฉพาะระบบการศึกษา มีการปรับตัวที่ช้ากว่าแต่ก็เริ่มมีการปรับตัว รัฐบาลมีการปฏิรูประบบราชการในปีพ.ศ.2544 เป็นต้นมา โดยอาศัยกระบวนการนวัตกรรมใหม่ในการจัดโครงสร้างและภารกิจของระบบราชการ และถือเอานโยบายและยุทธศาสตร์เป็นหลัก ทั้งยังพยายามผลักดันให้องค์การมีลักษณะที่เน้นการทำงาน โดยอาศัยยุทธศาสตร์เป็นกรอบกำกับการปฏิบัติงาน **แนวคิดการพัฒนายุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย** จึงเริ่มพัฒนาขึ้น การวางยุทธศาสตร์อุดมศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ของทุกสถาบันและไม่มีเครื่องมืออะไรที่จะดีไปกว่าการส่งเสริมให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การพัฒนายุทธศาสตร์โดยอาศัยการทำเทคนิคคุณภาพควบคู่กันไป เมื่อสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งทำยุทธศาสตร์ตามแนวทางนี้ไประยะหนึ่งแล้วก็จะสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน ดังเช่นบริษัทและองค์การที่มีวัตถุประสงค์ไม่แสวงหากำไรต่าง ๆ ได้ใช้แนวคิดนี้และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การนำแนวคิดเทคนิคคุณภาพมาใช้กับองค์การศึกษาคงช่วยในการบริหารจัดการสามารถกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ สื่อสารให้ทุกคนในองค์การได้เห็นภาพรวมและเชื่อมโยงภารกิจของตนเองกับวัตถุประสงค์ของงานแต่ละระดับได้เกิดภาพชัดเจนว่า ส่วนใดขององค์การควรเรียนรู้ที่จะพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย หลักของยุทธศาสตร์เป็นกรอบกำกับการปฏิบัติงานตามตัวแบบของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 1996) สามารถนำมาปรับใช้กับระบบย่อยของสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นธุรกิจและกึ่งธุรกิจ การนำเทคนิคคุณภาพมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องแบ่งลักษณะการดำเนินงานของสถาบันออกเป็น 3 ลักษณะได้แก่ 1) ลักษณะที่เป็นหน่วยธุรกิจซึ่งแสวงหากำไรหรือเป็นหน่วยธุรกิจที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ 2) ลักษณะที่เป็นหน่วยกึ่งธุรกิจ 3) ลักษณะที่ไม่เป็นหน่วยธุรกิจ (ชัยอนันต์ สมุทวณิชและคณะ, 2546) ในฐานะที่วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กำลังปรับบทบาทเพื่อเปลี่ยนแปลงสู่วิทยาลัยพยาบาลในกำกับของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการศึกษาร่างพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก จะต้องมีลักษณะเป็นหน่วยทางธุรกิจควบคู่กับลักษณะทางสังคม ทำให้วิทยาลัยพยาบาลต้องมีลักษณะการดำเนินงานเป็นแบบหน่วยกึ่งธุรกิจ ในลักษณะองค์การแต่ละประเภทก็จะมีลักษณะงานที่เน้นต่างกัน องค์การแบบหน่วยกึ่งธุรกิจจะมีการเน้นการสร้างคุณค่าร่วมกับการสร้างมูลค่า

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการขับเคลื่อนของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกทางการค้าเศรษฐกิจและสังคมที่ก่อให้เกิดการแข่งขันค่อนข้างสูงและจากสภาพแวดล้อมภายในที่อาจมีผลมาจากข้อจำกัดบางประการ ไม่ว่าจะเป็นด้านทรัพยากร ด้านบุคลากรและด้านงบประมาณ มีผลให้การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนไปสู่การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของสถาบันให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ กระบวนการบริหารงานและเทคนิคทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพทางการบริหารงานในระดับอุดมศึกษา ซึ่งแนวคิดการบริหาร Koontz and Wehrich (1990 : 22 – 24) และรัชชัย สันติวงษ์ (2539: 75) เสนอว่ากระบวนการบริหารองค์การประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการทางการบริหารที่สำคัญที่สุดอันดับแรกของผู้บริหาร เป็นการกำหนดเป้าหมายการกำหนดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและการกำหนดกิจกรรม การวางแผนประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การกำหนดนโยบาย มาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงานรวมทั้งการกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน 2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็น การกำหนดงาน ที่ต้องปฏิบัติ และการจัดกลุ่มงานผู้รับผิดชอบลำดับชั้นการรายงานและอำนาจการตัดสินใจ 3) การจัดบุคลากร (Staffing) เป็นกระบวนการจัดบุคลากรประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การอำนวยการ (Directing) เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดจนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ 5) การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการวัดและประเมินผลงานที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับเป้าหมายและมาตรฐานขององค์การที่กำหนด และดำเนินการแก้ไขปรับปรุงหากจำเป็น และการที่สถาบันอุดมศึกษาจะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องประกอบด้วย กลยุทธ์และความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น **แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์** จึงเริ่มต้นจากความพยายามของผู้บริหารที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์การไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีวิธีการปฏิบัติ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ (Environmental Factor Analysis) โดยพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่แสดงความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับองค์การแห่งนั้น เช่น วิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) ภายในขององค์การและการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ภัยอุปสรรค (Threats) ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ 2) การจัดวางทิศทางขององค์การ (Establishing Organizational Direction) เป็นการพิจารณาถึงขอบเขตและภารกิจขององค์การ โดยเน้นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การอย่างเป็น

รูปธรรมมากที่สุดรวมทั้งผลประโยชน์ที่จะได้รับ 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) สำหรับองค์กรโดยพิจารณาคัดเลือกกลยุทธ์แต่ละด้านที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรให้ปรากฏผลเป็นรูปธรรมในรูปของแผนงานธุรกิจ ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นการขอบแนวทางเพื่อการอ้างอิงสำหรับการปฏิบัติงานได้จริง โดยอาศัยเทคนิคต่าง ๆ ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนด (Strategy Implementation) มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานเป็นไปตามรายละเอียดของกลยุทธ์ที่กำหนดสามารถดำเนินการโดยคำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานและขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จได้ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control) คือ การตรวจติดตามผลการปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินงานสอดคล้องตรงรายละเอียดของหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดด้านกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เพื่อทำการประเมินความสำเร็จและสัมฤทธิ์ผลที่เกิดขึ้นในภาพรวมขององค์กร (Certo and Peter, 1991.; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542 ; ธงชัย สันติวงษ์, 2537 ; สมยศ นาวิกาน, 2543) ปัจจุบันการตรวจติดตามประเมินผลการดำเนินงานกำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ทั้งหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชนตั้งนั้น สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งควรจะต้องมีการประเมินผลการดำเนินงาน โดยวัดผลจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ได้กำหนดขึ้นอย่างสอดคล้องกับนโยบายหรือแนวทางการดำเนินงานขององค์กร การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น นับเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการบริหารของผู้บริหารที่สำคัญ เนื่องจากทำให้ผู้บริหารทราบสภาพการดำเนินงาน จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร สามารถหาแผนพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งแนวคิดการประเมินผลที่สำคัญ คือ การประเมินผลเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานของตนเองตลอดเวลา การประเมินผลทำให้ 1) องค์กรสามารถรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ จุดไหนหรือสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งข้อมูลนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการที่จะบริหารตนเองได้ดีต้องรู้จักสถานการณ์ทั้งของตนเอง คู่แข่งขันและสถานะแวดล้อม 2) ในการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรจะต้องรู้จุดเริ่มต้นหรือสถานะปัจจุบันรวมทั้งผลการเปลี่ยนแปลงมาน้อยเพียงใด ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ล้วนได้จากการประเมินผลทั้งสิ้น 3) หากงานใดได้มีการประเมินผลแล้ว ผู้ที่รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการนั้นจะมีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมนั้นมากขึ้นและมีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน (พสุ เดชะรินทร์, 2546) ในการประเมินผลนั้นนอกจากตัวชี้วัดในด้านการเงินแล้ว ผู้บริหาร ควรพิจารณามุมมองใหม่ ๆ เพิ่มเติมจากมุมมองด้านการเงิน เช่น ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการพัฒนากระบวนการผลิต เป็นต้น เนื่องจากตัวชี้วัดในด้านการเงินนั้นเป็นเพียงภาพรวมของผลการทำงานทั้งหมด ไม่ได้ให้รายละเอียดว่าการดำเนินงานนั้นส่วนใดดี ส่วนใดต้องแก้ไขและการประเมินในมุมมองด้านอื่น ๆ ร่วมกับมุมมอง ด้านการเงิน จะช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ของการดำเนินงานและความชัดเจนของการวัดผลการ

ดำเนินงาน ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารสามารถประเมินองค์การและกำหนดแผนงานในการบริหารได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม ปัจจุบันได้มีการพัฒนาเครื่องมือทางการบริหาร และเทคนิคต่าง ๆ มากมายที่นำมาใช้ในการดำเนินงานการประเมินผลให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็น TQM, Benchmarking, Knowledge Management, Learning Organization และ Balanced Scorecard ฯลฯ ซึ่งเครื่องมือทางการบริหารเหล่านี้ครอบคลุมหลักการและแนวคิดต่าง ๆ ทางการบริหารตั้งแต่การวางแผน การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การบริหารงานบุคคลและการบริหารต้นทุน (พสุ เศรษฐินทร์, 2546)

แนวคิดเทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard, BSC) เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารชนิดหนึ่งโดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหรือ Key Performance Indicators (KPIs) เป็นกลไกสำคัญในการวัดและประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์การจะเป็นอย่างไร ซึ่งเกิดจากแนวคิดของ Robert S. Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ David P. Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ (Kaplan and Norton, 1996) พัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือการจัดการในการวัดและประเมินผลขององค์การประกอบด้วยตัวชี้วัดในสี่มุมมองได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ในแต่ละมุมมองประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง 2) ตัวชี้วัดได้แก่ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์แต่ละด้านซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการบอกว่างค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านหรือไม่ 3) เป้าหมายได้แก่ตัวเลขที่องค์การต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ 4) ความริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดและคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้เทคนิคดุลยภาพมีความแตกต่างจากเครื่องมือในการประเมินผลทั่วไปคือมุมมองทั้งสี่ด้านจะต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and effect Relationship) นอกจากนี้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลแล้วเทคนิคดุลยภาพยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ปัจจุบันองค์การต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์อย่างมาก การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้นมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการสร้างกลยุทธ์ ซึ่งแคปแลนและนอร์ตันได้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร 275 คนเกี่ยวกับการบริหารกลยุทธ์พบว่าผู้บริหารเหล่านี้เชื่อว่าความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีความสำคัญมากกว่าคุณภาพของกลยุทธ์ (กัณวณ ยอดวิเศษศักดิ์, 2545)

เทคนิคดุลยภาพเป็นกลยุทธ์ในการประเมินสัมฤทธิ์ผลขององค์การภาคธุรกิจ แต่สามารถนำมาปรับใช้ในภาคการศึกษาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีบริบทที่ใกล้เคียงภาคธุรกิจมากกว่าการศึกษาระดับอื่น สจอร์ทและคาร์เพ็นเตอร์-ฮูบิน (Stewart and Carpenter-Hubin, 2000) ได้นิยามเทคนิคดุลยภาพในทางการศึกษาว่าเป็น Academic Scorecard ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์เป้าหมายด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic excellence) การเรียนรู้ประสบการณ์ของผู้เรียน (Student learning experience) ความหลากหลาย (Diversity) และการจัดการทรัพยากร

(Resource management) นอกจากนี้ยังสามารถใช้เทคนิคดุลยภาพในการประเมินมูลค่า (Cost) และคุณภาพ (Quality) ในสัมฤทธิ์ผลการให้บริการข้อมูลสารสนเทศด้านการวิจัยของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่มีภาระงานด้านการวิจัยในปริมาณมากอีกด้วย (Peebles and Antolovic, 1999) สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยนั้น นกตล รมโพธิ์ (2545 : 65) นักศึกษาปริญญาเอกของมหาวิทยาลัยกลาสโกว์ สหราชอาณาจักร ได้กล่าวถึงเทคนิคดุลยภาพ และมุมมองต่าง ๆ ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาว่าปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้นภายในสถาบันเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โดยแต่ละสถาบันอาจจัดให้มีระบบการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานขึ้นเป็นการภายในได้ตามความเหมาะสม เทคนิคดุลยภาพนับเป็นทางเลือกหนึ่งที่สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำมาใช้เพื่อเป็นการประเมินผลการดำเนินงานและใช้ในการบริหารเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้และมุมมองต่าง ๆ ของเทคนิคดุลยภาพได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านเรียนรู้และพัฒนา

หลักการประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาเป็นการจัดการศึกษา ระดับสูงสุดของประเทศ บุคลากรที่สำเร็จการศึกษาจากระดับนี้จะต้องเป็นประชากรที่มีคุณภาพ เป็นกำลังหลักในการพัฒนาประเทศ หากสถาบันในระดับอุดมศึกษามีคุณภาพ มีมาตรฐาน มีกระบวนการผลิตที่ดีก็ย่อมได้ผู้จบการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาด้วย การประกันคุณภาพ วันชัย ศิริชนะ (2537) และทวงมมหาวิทยาลัย (2541) ได้ยึดหลักของการให้เสรีภาพทางวิชาการ ความมีอิสระในการกำกับตนเอง กำหนดแนวทางในการบริหารและดำเนินการของสถาบัน มีการสร้างระบบ การควบคุมคุณภาพ การติดตามตรวจสอบการดำเนินงานและพร้อมที่จะรับการตรวจสอบจาก ภายนอก โดยเชื่อว่าจะเป็นไปตามหลักการที่ว่าหากสถาบันอุดมศึกษาสามารถควบคุมองค์ประกอบ ต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิต ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีระบบการตรวจสอบและประเมินจาก ภายนอกแล้วจะส่งผลให้ผลผลิตที่มีคุณภาพ ซึ่ง Bergquist (1995) อธิบายว่าคุณภาพของ ระดับอุดมศึกษาที่มีทรัพยากรเพียงพอหรือเหมาะสม จะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของผลผลิตที่ เกิดจากหน้าที่ของสถาบันโดยเสนอเกณฑ์เกี่ยวกับความมีคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาไว้ 4 ประการ คือ 1) เกณฑ์ปัจจัยนำเข้า (Input criteria) หมายถึง ทรัพยากรของสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่เดิมและ เพิ่มขึ้น ลักษณะที่นักศึกษาเข้าไปในเรียนในสถาบัน อาจารย์ประจำ ขนาดห้องสมุด สิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพและงบประมาณ 2) เกณฑ์ปัจจัยนำออก (Output criteria) เป็นผลผลิตที่มีเป็น ปกติและเพิ่มมากขึ้นของสถาบันรวมถึงนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษา การประสบความสำเร็จของศิษย์เก่า ผลงานวิจัยสิ่งตีพิมพ์ทางวิชาการและการให้บริการชุมชน 3) เกณฑ์เกี่ยวกับคุณค่าเพิ่ม (Value-Added criteria) มีความแตกต่างกันในตัวนักศึกษา ตั้งแต่เริ่มศึกษาจนถึงที่สุดการศึกษา โดยแอสติน (Astin) เจ้าของแนวคิดนี้บันทึกไว้ว่าคุณภาพสถาบันถูกพิจารณาที่ผลการพัฒนาสติปัญญา นักศึกษาจาก

ระดับอะไรก็ได้ เมื่อแรกเข้าร่วมถึงการพัฒนาทางด้านสังคมด้านอาชีพ ด้านกายภาพ และด้านจิตใจ 4) เกณฑ์กระบวนการ (Process-Oriented criteria) ไม่เพียงแต่เป็นกระบวนการผลิต (กระบวนการสอน) เท่านั้นแต่รวมถึงเรื่องของการตัดสินใจ การวางแผน กระบวนการแก้ปัญหาภายในสถาบันด้วยแนวคิดนี้เสนอว่ากระบวนการทางการศึกษาเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นเรื่องของวางแผนเพื่อการตัดสินใจที่จะทำให้เกิดคุณภาพแก่สถาบันมากที่สุด

ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ที่ต้องปฏิบัติเป็นที่รู้จักกันดีมี 4 ประการคือ 1) ด้านการผลิตบัณฑิต เป็นการคำนึงถึงการเสริมสร้างคุณภาพของบัณฑิตให้มีความพร้อมในสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงซึ่งวิจิตร ศรีสุอาน (2534) ได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องคือจะต้องมีการปรับบทบาทเพื่อส่งเสริมและสร้างความสามารถในการแข่งขันพร้อมๆกับการรักษาเอกลักษณ์และเกียรติภูมิของชาติ 2) ด้านการวิจัย จากปฏิญญาโลกว่าด้วยการอุดมศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งจัดโดย UNESCO ปีค.ศ.1998 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของอุดมศึกษาว่าจะต้องส่งเสริมงานวิจัย โดยถือว่าการวิจัยเป็นพันธกิจที่สำคัญของการศึกษาสามารถสร้างให้เกิดนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ 3) ด้านการบริการทางวิชาการ ตามแผนการพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาวของประเทศไทย มุ่งเน้นให้การบริการทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นทั้งในและต่างประเทศ 4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมุ่งเน้นให้สถาบันอุดมศึกษา อาจารย์และนักศึกษา ตระหนักถึงค่าของศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นรวมถึงวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ และความแตกต่างของวัฒนธรรมและทางสังคม วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเป็นสถาบันอุดมศึกษาภายใต้การบริหารของกระทรวงสาธารณสุขที่จัดการศึกษาระดับปริญญาตรีทั้งหมด มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข ตั้งอยู่ในจังหวัดต่างๆทุกภูมิภาคทั่วประเทศต้องปฏิบัติภารกิจครอบคลุมภารกิจหลักของการอุดมศึกษา การจัดการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของการศึกษาพยาบาล เพื่อให้การจัดการศึกษาพยาบาลดำเนินไปอย่างมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ ทำให้เกิดความมั่นใจและเชื่อถือได้ สามารถสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้แก่ประชาชนและหน่วยงานภายนอกและผู้ให้ผลผลิต **ภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข** มีหน้าที่ 1) ผลิตกำลังคนด้านสาธารณสุข 2) พัฒนาสมรรถนะกำลังคนด้านสาธารณสุข 3) วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับกำลังคนด้านสาธารณสุข 4) บริการวิชาการด้านการแพทย์และสาธารณสุขแก่สังคม 5) ส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมการพัฒนาสังคมและประชาธิปไตย (สถาบันพระบรมราชชนก, 2540)

การบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพ เป็นกระบวนการสำหรับการพิจารณาวิธีการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรหรือบุคคลด้วยการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จะเป็นกลไกช่วยให้องค์กรสามารถควบคุมให้การทำงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจของสถาบันคือด้านการผลิต การวิจัย การบริการวิชาการทางสังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่วัดผลในแง่มุมต่าง ๆ อย่างสมดุลของมุมมองด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน

คือด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งในการบริหารงานของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีการพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมาจากการศึกษา

1) แนวทางการประเมินคุณภาพภายในระดับสถาบันพระบรมราชชนก การประเมินคุณภาพภายในของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขได้บรรลุวัตถุประสงค์ในการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมซึ่งคำนึงถึงมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ เกณฑ์ การตัดสินใจสำหรับการประเมินคุณภาพภายในวิทยาลัยต่าง ๆ โดยสถาบันพระบรมราชชนก (สถาบันพระบรมราชชนก, 2549) ประกอบด้วย 7 มาตรฐาน 50 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 ด้านคุณภาพบัณฑิต มาตรฐานที่ 2 ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ มาตรฐานที่ 3 ด้านการบริการวิชาการ มาตรฐานที่ 4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มาตรฐานที่ 5 ด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร มาตรฐานที่ 6 ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน มาตรฐานที่ 7 ด้านการประกันคุณภาพ และมีรูปแบบการประเมินที่เป็นการประเมินตามสภาพจริงพร้อมทั้งมีการตรวจสอบกระบวนการทำงานตามวงจรคุณภาพ หลักฐานตามระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลของวิทยาลัยที่ได้รับการประเมินเพื่อเป็นการสนับสนุนให้วิทยาลัยได้พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในให้สอดคล้องกับระบบการประเมินคุณภาพภายนอก ทั้งนี้ลักษณะการประเมินเป็นแบบกัลยาณมิตร เทียบตรง โปร่งใสตรวจสอบได้และเน้นการมีส่วนร่วมของผู้รับการประเมิน

2) มาตรฐานและตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา จากแนวทางการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพและทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมายและหลักการรวมทั้งแนวทางการจัดการศึกษาตามที่กำหนดในกฎหมาย เป็นการตรวจสอบและประเมินคุณภาพเพื่อประกันว่าสถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามภารกิจหลักได้อย่างมีคุณภาพ กระบวนการประกันคุณภาพจากภายนอกประกอบด้วย การตรวจสอบคุณภาพที่ผ่านกระบวนการประกันคุณภาพภายใน การประเมินคุณภาพ และการรับรองคุณภาพ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้กำหนดกรอบแนวทางและวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพของสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดพัฒนามาตรฐานและตัวบ่งชี้ประกอบด้วย 7 มาตรฐาน 48 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 ด้านคุณภาพบัณฑิต มาตรฐานที่ 2 ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ มาตรฐานที่ 3 ด้านการบริการวิชาการ มาตรฐานที่ 4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มาตรฐานที่ 5 ด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร มาตรฐานที่ 6 ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน มาตรฐานที่ 7 ด้านการประกันคุณภาพ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549) 3) เกณฑ์การรับรองวิทยฐานะสถาบันการศึกษาวิชาการพยาบาลและผดุงครรภ์

พ.ศ.2538 สถาบันการศึกษาพยาบาลทั้งของภาครัฐและเอกชนสำหรับประเทศไทย มีหน่วยงานภายนอกที่เข้ามามีบทบาทในด้านการรับรองวิทยฐานะของสถาบันคือ สภาการพยาบาล การดำเนินการเพื่อการรับรองสถาบันตั้งแต่ ปี พ.ศ.2530 เป็นครั้งแรกและได้พัฒนาวิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินงานมาจนถึงปัจจุบันมีกระบวนการตรวจสอบคุณภาพ (Quality Auditing) และให้การรับรองวิทยฐานะ (Accreditation) หรือให้การรับรองมาตรฐานสถาบัน สภาการพยาบาลจะตรวจสอบทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิต ซึ่งเป็นการตรวจสอบทั้งระบบและให้การตัดสินระยะเวลาการรับรองสถาบันเป็นจำนวน 1 ปี 3 ปี 5 ปี ขึ้นกับคุณภาพของแต่ละสถาบัน

ข้อบังคับว่าด้วยการรับรอง สถาบันการศึกษาวิชาการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ.2538 นี้ เริ่มใช้ในปี พ.ศ.2540 หมวดที่ 2 ว่าด้วยหลักเกณฑ์พิจารณารับรองสถาบัน ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 องค์การและการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยเรื่อง การจัดตั้งสถาบันการศึกษา หน้าที่หลักของสถาบันการศึกษา การบริหารสถาบันการศึกษาซึ่งรวมถึงคุณสมบัติของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในสถาบัน เรื่องอาจารย์ คุณสมบัติและอัตราส่วนของอาจารย์ประจำและวุฒิอาจารย์ ภาระการสอนของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในสถาบัน ส่วนที่ 2 การส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์และนักศึกษา ส่วนที่ 3 อาคารสถานที่และอุปกรณ์การศึกษา ลักษณะและขนาดของอาคารเรียน ห้องประชุม ห้องบรรยาย ห้องประชุมกลุ่ม ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ทางจุลชีววิทยาและทางการแพทย์พยาบาล ห้องโสตทัศนอุปกรณ์ ห้องสมุด ห้องพักอาจารย์ผู้ปกครอง ห้องปฐมพยาบาล ห้องรับแขก ห้องกิจกรรมนักศึกษา ห้องอ่านหนังสือ ห้องอาหาร ห้องทำงานอาจารย์ ห้องแนะแนว ห้องสารบรรณ สถานที่สำหรับการศึกษาภาคปฏิบัติในสถานพยาบาล อุปกรณ์การศึกษาในห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์และวิทยาศาสตร์สุขภาพ โสตทัศนอุปกรณ์ ปริมาณหนังสือ วารสารและตำราเรียนในห้องสมุด ส่วนที่ 4 หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วยองค์ประกอบของกลุ่มวิชาต่าง ๆ และการคิดหน่วยกิต รายวิชาของหลักสูตร การลงทะเบียนเรียน การจัดการเรียนการสอนและเกณฑ์การวัดผลและการสำเร็จการศึกษา

การประเมินผลการดำเนินงานการบริหารสถาบันอุดมศึกษา วิธีการและเครื่องมือที่นำมาใช้เพื่อการประเมินเป็นสิ่งสำคัญ และเพื่อให้ได้เครื่องมือการประเมินที่มีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขึ้นมาก่อนเพื่อจะได้ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่สะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานด้านการบริหาร ดังนั้นในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อใช้ในการประเมินจึงเป็นเรื่องสำคัญมาก การพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานควรพิจารณา 5 ประเด็นหลัก(Johnstone, 1981) ดังนี้ 1) การกำหนดนิยามตัวชี้วัด ซึ่งจำแนกเป็น 3 วิธีการได้แก่ การนิยามเชิงทฤษฎี การนิยามเชิงประจักษ์ การนิยามเชิงปฏิบัติการ 2) การคัดเลือกตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของสิ่งที่มุ่งศึกษา ต้องนำตัวแปรสำคัญที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมารวมกันสร้างเป็นตัวชี้วัด ระบุคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษาชัดเจน โดยอาศัย

ข้อเสนอทางทฤษฎีเอกสารต่าง ๆ หรือการลงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 3) การกำหนดวิธีการรวมตัวแปร เป็นวิธีการรวมตัวแปรเข้าด้วยกันเพื่อสร้างตัวชี้วัดโดยทั่วไปมักใช้กันอยู่ 2 วิธี คือการรวมกันทางพีชคณิตและการรวมกันแบบทวิคูณ 4) การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรสามารถทำได้ 2 วิธีกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรให้เท่ากันและให้ค่าต่างกัน สำหรับการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรให้ต่างกัมนั้นอาจใช้วิธีการพิจารณาตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญ 5) การตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัดสามารถตรวจสอบได้ 2 หลักการคือการตรวจสอบคุณภาพภายใต้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและการตรวจสอบด้วยวิธีการทางสถิติ

การประเมินผลการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ใช้หลักคิดแบบการวิเคราะห์ระบบซึ่งระบบประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output) ปัจจัยนำเข้าได้แก่ทรัพยากรที่นำมาบริหารสถาบันคือผู้บริหาร ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น กระบวนการได้แก่กระบวนการบริหารจัดการสถาบันและผลลัพธ์ได้แก่การประเมินผลการบริหารจัดการ ซึ่งต้องมีการประเมินผลการบริหารสถาบันทุกปีโดยใช้ตัวชี้วัดหรือเครื่องชี้ที่สร้างขึ้น หลังจากประเมินแล้วกรรมการสถานศึกษาหรือผู้บริหารมาร่วมกันวิเคราะห์ว่าประเมินแล้วตกหรือแยในเครื่องชี้วัดตัวนั้น ๆ ในปีต่อไปก็ใช้ตัวนั้นเป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ว่าที่ตกตัวชี้วัดตัวนั้นเพราะสาเหตุใดเป็นเพราะปัจจัยนำเข้าด้านผู้บริหารหรือทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรอื่นที่ไม่เพียงพอหรือเป็นเพราะกระบวนการบริหารจัดการที่ไม่มีระบบก็ไปสร้างระบบใหม่ได้ เพราะฉะนั้นผลลัพธ์จากการประเมินผลการบริหารจัดการจะเป็นข้อมูลย้อนกลับกลับไป แล้วนำไปพัฒนา (เกษม วัฒนชัย, 2546) **ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)** เป็นรายการที่ใช้ในการติดตามการปฏิบัติงาน และประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังเป็นวิธีการที่เป็นมาตรฐานในการประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ มาตรฐานและเกณฑ์จะครอบคลุมมุมมองทั้ง 4 ด้านคือมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้ แนวทางการประเมินคุณภาพภายในระดับสถาบันพระบรมราชชนก มาตรฐานและตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รวมทั้งเกณฑ์การรับรองวิทยฐานะสถาบันการศึกษาวิชาการพยาบาลและผดุงครรภ์พ.ศ.2538 ของสภาการพยาบาลซึ่งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานต่าง ๆ เหล่านี้ประกอบด้วยตัวชี้วัดด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลลัพธ์

ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ
สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นระบบการบริหารที่สร้างความสำเร็จ
 ให้แก่องค์กรหรือบุคคลด้วยการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จะเป็นกลไกช่วยให้องค์กรสามารถ
 ควบคุมให้การทำงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจของสถาบันคือด้าน
 การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการทางสังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมโดยมี
 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่วัดผลในแง่มุมต่าง ๆ อย่างสมดุลของมุมมองด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่
 การเงินคือด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่
 นำมาใช้ในการประเมินผลการบริหารงานของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขพัฒนา
 มาจากการศึกษาแนวทางการประกันคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
 มาตรฐานและตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษาของสำนักงานรับรอง
 มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และเกณฑ์การรับรองวิทยฐานะสถานบันการศึกษา
 วิชาการพยาบาลและผดุงครรภ์พ.ศ.2538 ของสภาการพยาบาล เป็นระบบที่แสดงให้เห็นถึง
 ความสัมพันธ์ของระบบโดยโครงสร้างระบบประกอบด้วยองค์ประกอบ **ปัจจัยนำเข้า** ได้แก่หลักการ
 และเหตุผล ความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพ วัตถุประสงค์ในการ
 บริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพ ข้อมูลในการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพ เครื่องมือได้แก่ตัวชี้วัด
 ผลการดำเนินงาน **กระบวนการ** ได้แก่ สร้างความรู้และความเข้าใจในกระบวนการบริหารงานด้วย
 เทคนิคดุลยภาพ ทบทวนกลยุทธ์หลักของหน่วยงาน จัดทำแผนที่กลยุทธ์ การวัดผลงานและ
 ประมวลผลการดำเนินงาน **ผลลัพธ์** ได้แก่รายงานผลการบริหารงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
 มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้
 และพัฒนา **ข้อมูลย้อนกลับ** ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของอาจารย์และบุคลากร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลที่ได้จากการวิจัย จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพ
 เพื่อสอดคล้องกับมาตรการการประกันคุณภาพและเป็นต้นแบบให้วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวง
 สาธารณสุขทั่วประเทศนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารของหน่วยงานตนเองต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาระบบการบริหารงาน วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพนี้ สามารถประมวล เป็นแนวคิดพื้นฐานในการศึกษา จำแนกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การพัฒนายุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 2 ระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 3 เทคนิคคุณภาพและการประกันคุณภาพ

ตอนที่ 4 การจัดการศึกษาทางพยาบาลศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุข

ตอนที่ 5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 การพัฒนายุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย

นโยบายในการพัฒนาระบบอุดมศึกษาไทยซึ่งทักษิณ ชินวัตร (2547) ได้มอบแก่คณะบดี หัวหน้าภาควิชาและผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา ในเรื่องของการปฏิรูป การศึกษา ที่การจัดการอุดมศึกษาจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm Shift) ต้องผลิตบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการของตลาดหรือผู้เรียน และมุ่งสร้างประสิทธิภาพในการใช้ ทรัพยากรเป็นสำคัญ แนวทางสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาประกอบด้วยการบริหารจัดการภายใน มหาวิทยาลัย การบริหารระบบห้องสมุด การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นแหล่งความรู้ที่มาจาก ผลการวิจัยของอาจารย์และนักวิจัย การกำหนดเป้าหมายและวางแผนการผลิตกำลังคนของ ประเทศ การปรับปรุงคุณภาพในการผลิตบัณฑิตและการพัฒนาการศึกษาที่มุ่งให้บัณฑิตมีความรู้ ในศาสตร์หลาย ๆ ศาสตร์ นอกจากนโยบายดังกล่าวแล้ว ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องมี ทิศทางการบริหารที่ค้ำประกันนโยบายของแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาด้วย ซึ่งแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 9 ที่เริ่มใช้ในปี พ.ศ.2545 – 2549 นี้จะเป็นแผนที่ มีแนวนโยบายสอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบันมากที่สุด การวางแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 – 2549) เป็นการวางแผนในบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปจากการ วางแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับก่อน ๆ เนื่องจากบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่ส่งเสริมและ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ในการกำหนดนโยบายและการ วางแผนพัฒนาการศึกษา ซึ่งแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 – 2549) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ดังนี้

1. สร้างคนไทยให้มีคุณภาพทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ มีความรู้และทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ ชุมชนและท้องถิ่น มีสติปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย มีจิตสำนึกแบบผู้ประกอบการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถเรียนรู้ต่อเนืองด้วยตนเองตลอดชีวิต มีปริมาณและคุณภาพเพียงพอในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

2. เพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้และภูมิปัญญาไทย มีการศึกษาวิจัยและนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ ชุมชนและท้องถิ่น สร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ช่วยแก้ไขปัญหาวิกฤตของชาติและส่งเสริมบทบาทของประเทศในประชาคมโลก

3. เพื่อสร้างรากฐานการพัฒนาให้เกิดความมั่นคงของชุมชนและท้องถิ่นให้มีความรับผิดชอบตนเอง สามารถพึ่งพาตนเองได้ รู้ทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและมีการศึกษาที่พอเพียง

4. เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการอุดมศึกษาทั้งในระดับรัฐบาลและระดับสถาบันให้มีความเป็นอิสระคล่องตัวเกิดประสิทธิภาพและคุณภาพ ทันท่วงทีความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี โดยให้ภาคเอกชน ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมรับผิดชอบอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของการพัฒนาอุดมศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 – 2549) มีดังนี้

1. เป้าหมายการสร้างคนไทยให้มีคุณภาพ ส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีความสามารถในการรับนักศึกษาเข้าศึกษาต่อและบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาสามารถประกอบอาชีพได้ทั้งสถานประกอบการและสามารถสร้างงานให้ตนเองได้อย่างมีทักษะ เป็นผู้มีความรู้ ใฝ่รู้ รับผิดชอบ สามารถช่วยเหลือผู้อื่นและสังคมได้ มีความคิดในการพัฒนาประยุกต์ แนวใหม่ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในปัจจุบันโดยอาศัยเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง

2. เป้าหมายด้านการสร้างสรรค์ความรู้ เพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศในประชาคมโลก ลดการพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศ สร้างระบบบริหารจัดการทรัพยากรทรัพยากรปัญญาและองค์กร มุ่งผลิตและพัฒนานักวิจัยและผลงานวิจัยที่มีคุณภาพในสาขาวิชาต่าง ๆ ให้มีเพิ่มขึ้นเพียงพอต่อการพัฒนาประเทศ มีระบบการประเมินและพัฒนาประสิทธิภาพการวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อรองรับการขยายตัวของงบประมาณด้านการวิจัยของประเทศ มีการสร้างฐานความรู้ที่ช่วยชี้แนะการตัดสินใจของสังคมและชุมชนที่สามารถเข้าถึงได้

3. เป้าหมายด้านการปรับปรุงระบบบริหารจัดการ สนับสนุนให้ระบบอุดมศึกษาเป็นระบบที่มีเอกภาพเชิงนโยบายและมาตรฐาน เป็นองค์กรที่มีขนาดเหมาะสม มีการบริหารที่เป็นอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ มีเสถียรภาพทางด้านงบประมาณเพียงพอและเหมาะสมในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุดมศึกษา

จากวัตถุประสงค์และเป้าหมายดังกล่าว จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุดมศึกษา ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 – 2549) ดังนี้

1. การเสริมสร้างขีดความสามารถของสถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณภาพระดับสากลที่สามารถพึ่งพาตนเองได้จากรากฐานของภูมิปัญญาไทย โดยมุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนา มั่นคงของประเทศให้สามารถแข่งขันได้กับเศรษฐกิจยุคใหม่ เป็นการสร้างพลังทางปัญญาให้แก่ ประเทศชาติในการคิด วิเคราะห์และแก้ไขปัญหา เพื่อให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว จัดมี การบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของการแข่งขัน การจัดการ ทรัพยากรด้านปัญญา การประเมินคุณภาพพระดัตถ์นานาชาติ มีการวิจัยและพัฒนาที่สมดุลทั้งการ วิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์ มีการสร้างนักวิจัยที่เพียงพอและมีคุณภาพสูง มีการปฏิรูปการ บริหารการวิจัย สร้างสรรค์ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

2. การเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการให้ระบบอุดมศึกษาที่ยั่งยืน โดยมุ่งให้ ความสำคัญกับการวางระบบโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการศึกษาให้เพียงพอต่อการรักษา คุณภาพการจัดการศึกษาและก่อให้เกิดผลผลิตที่เหมาะสมสอดคล้องและตรงความต้องการด้วย การเพิ่มอาจารย์รุ่นใหม่ที่มีคุณภาพเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาให้มากยิ่งขึ้น ปรับโครงสร้างพื้นฐานการ จัดการโดยเฉพาะโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารและโทรคมนาคม การจัดหาครุภัณฑ์ อุปกรณ์การศึกษาตลอดจนการเตรียมความพร้อมของการศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนที่จะส่งต่อไปให้ อุดมศึกษา แนวทางหลักคือการปฏิรูปการเรียนการสอนตามแนว พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 รวมทั้งการส่งเสริมสถาบันการศึกษาเฉพาะทาง

3. การเสริมสร้างศักยภาพการศึกษาให้เกิดความมั่นคงแก่ชุมชนและท้องถิ่น โดยมุ่งให้ ความสำคัญกับการนำชุมชนและท้องถิ่นเป็นศูนย์กลางการสร้างแนวคิดในการปรับปรุงบทบาท และวิธีการจัดการสถาบันอุดมศึกษาให้ตอบสนองตรงตามความต้องการในการพัฒนาชุมชนและ ท้องถิ่น จึงเป็นการปรับวิถีการปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในเชิงวิชาการ การจัดการศึกษา การกระจายโอกาสและความเสมอภาค กิจกรรมการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม กิจกรรมนิสิตนักศึกษา รวมทั้งแนวคิดในการร่วมมือในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นด้วยเช่นกัน

4. การปฏิรูปการบริหารจัดการระบบอุดมศึกษาเพื่อการยกระดับคุณภาพและ ประสิทธิภาพ โดยมุ่งหมายให้ระบบการบริหารจัดการที่ดี มีความโปร่งใสและมีความมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจและจัดระบบการตรวจสอบ ระบบการเงินและงบประมาณอุดมศึกษามี เสถียรภาพและสถาบันอุดมศึกษาที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คุ่มค่าประโยชน์ด้วยการ ส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดี การปรับบทบาทของหน่วยงานของรัฐในการกำกับสถาบันอุดมศึกษา การระดมทรัพยากรและการปรับปรุงระบบการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและทันสมัย

ทบวงมหาวิทยาลัย (2543) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่จะส่งเสริมการพัฒนาอุดมศึกษา ตามความมุ่งหมายและมาตรการของแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 – 2549) และบรรลุวัตถุประสงค์การบริหารสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : สร้างคุณภาพระดับสากลและการพึ่งพาตนเองได้จากภูมิปัญญาไทย

มุ่งสร้างความหลากหลายให้เกิดขึ้นในระบบอุดมศึกษา พัฒนาสถาบันสู่มาตรฐาน การศึกษาระดับนานาชาติ ส่งเสริมการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพทั้งด้านการบริหารบุคคล บริหารการเงินและบริหารวิชาการ กำหนดมาตรฐานการประเมินคุณภาพ ส่งเสริมการสร้าง งานวิจัยให้มีทิศทางที่ชัดเจน สามารถนำผลการวิจัยไปแก้ไขปัญหาและส่งเสริมการพัฒนาประเทศ สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและระหว่างสถาบันการศึกษา กับเอกชน มีการติดตามและประเมินคุณภาพการศึกษอย่างต่อเนื่องรวมทั้งส่งเสริมการสร้างสรรค ภูมิปัญญาไทย โดยให้มีการศึกษาและนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสู่สถาบันเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา ไปสู่สากลต่อไป

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการให้กับอุดมศึกษาที่ยั่งยืน

มุ่งสร้างความพร้อมของระบบอุดมศึกษา ให้สามารถปฏิบัติภารกิจที่ก่อให้เกิดคุณภาพและ ประสิทธิภาพ เพิ่มจำนวนอาจารย์ที่มีคุณภาพเข้ามาในระบบอุดมศึกษาให้เพียงพอ สนับสนุนให้ อาจารย์ได้รับการพัฒนาทางวิชาการทั้งการสอนและการวิจัย รวมทั้งสร้างบรรยากาศทางวิชาการให้ เกิดขึ้นในระบบอุดมศึกษา มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ สื่อสารมวลชนและระบบโทรคมนาคมให้เอื้อประโยชน์ในการจัดการศึกษา จัดหาฐานข้อมูล องค์ความรู้และสื่อความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อการใช้ประโยชน์ร่วมกัน โดยเน้นการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพ ให้สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้โดยเท่าเทียมกัน ปฏิรูป การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ส่งเสริมให้นักศึกษามีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจและ สติปัญญา มีการตรวจสอบการใช้เครื่องมืออุปกรณ์การศึกษาและอาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์ ต่อการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงแนวคิดการจัดกิจกรรมนักศึกษาให้ยึดฐานชุมชน และสังคมเป็นหลัก สำหรับงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาให้จัดสรรโดยคำนึงถึงคุณภาพ เป็นสำคัญ ในส่วนของวิทยาลัยพยาบาลซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง ได้มีการกำหนด หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการจัดการศึกษา เพื่อให้หน่วยงานที่มีศักยภาพสามารถจัดการผลิต พยาบาลได้เองอย่างมีคุณภาพ โดยคำนึงถึงนโยบายและมาตรการการศึกษาของชาติและต้องมื การประเมินสถานภาพการจัดการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพ มาตรฐาน ความพร้อมและความจำเป็น ในการจัดการศึกษารวมถึงส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือทางวิชาการ มีการสร้างงานวิจัยและใช้ ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกันระหว่างวิทยาลัยพยาบาลกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การปฏิรูปการบริหารจัดการอุดมศึกษาเพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพ

เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการอุดมศึกษาที่โปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาคมในองค์การ ตามหลักการบริหารจัดการที่ดี ปรับปรุงบทบาทขององค์การภาครัฐที่ทำหน้าที่กำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาโดยเน้นการกระจายอำนาจและกำกับด้วยนโยบาย และการประเมินคุณภาพ มุ่งสร้างเสถียรภาพทางการเงินให้แก่ระบบอุดมศึกษา มีการระดมทรัพยากรและปรับปรุงระบบการจัดสรรงบประมาณ เปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาบริหารจัดการทรัพยากรโดยอิสระคล่องตัวที่สามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งปรับปรุงการบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ จัดระบบบริหารแบบเครือข่ายรวมถึงการพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : เสริมสร้างความมั่นคงและเข้มแข็งให้ชุมชนและท้องถิ่น

จากการปรับแนวคิดในการพัฒนาการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่นำชุมชนและสังคมเป็นฐานหลักที่สำคัญในการกำหนดกลไกและมาตรการในการพัฒนา ดังนั้นความมั่นคงและความเข้มแข็งของชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองและมีความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม สามารถพัฒนาตนเองให้ไปในทิศทางที่พึงประสงค์ได้ เป็นจุดมุ่งหมายของยุทธศาสตร์นี้ กลไกหลักจึงประกอบด้วย การปรับปรุงวิธีการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา โดยยึดชุมชนและท้องถิ่นเป็นหลัก ปรับบทบาทในการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น ตลอดจนการส่งเสริมการจัดตั้งสถาบันการศึกษาของท้องถิ่น

ชัยอนันต์ สมุทวณิชและคณะ (2546) ได้ศึกษาแนวคิดเครื่องมือที่ช่วยการบริหารจัดการสามารถกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้และสื่อให้ทุก ๆ คนในองค์การได้เห็นภาพรวมสามารถเชื่อมโยงภารกิจของตนเองกับวัตถุประสงค์ของงานแต่ละระดับได้นั้นคือแนวคิดเทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard) แนวคิดนี้ช่วยให้เห็นภาพชัดเจนว่าส่วนใดขององค์การควรเรียนรู้ที่จะพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย คนในองค์การสามารถเห็นภาพรวมและเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติงานได้การนำสภาพแวดล้อมใหม่ ที่เกิดจากแรงกดดันของระบบโลกาภิวัตน์ที่มีผลกระทบสูงสุดต่อระบบอุดมศึกษา ได้แก่การเข้าสู่ยุคสังคมที่มีความรู้เป็นฐานสำคัญของการผลิตสินค้าและบริการ Scorecard ช่วยให้มีการพิจารณาปัจจัยสำคัญให้ครบถ้วนจะได้มีดุลยภาพ ไม่ใช่พิจารณาเน้นไปที่ปัจจัยเพียงด้านเดียว ส่วนจะรวมปัจจัยหลัก ๆ ไว้กี่ด้านและเป็นปัจจัยด้านใดบ้างนั้นขึ้นอยู่กับทางเลือกทางยุทธศาสตร์ (strategic choices) ของกิจการนั้น ๆ

ระบบอุดมศึกษาเป็นกิจการที่มีลักษณะผสมผสานกันระหว่างข้อพิจารณาด้านการเงิน การงบประมาณกับข้อพิจารณาด้านอื่นที่มีใช้ด้านการเงินและการอุดมศึกษาก็มีใช้กิจการต้องการหาผลกำไรให้ได้สูงสุดซึ่งการวางยุทธศาสตร์อุดมศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ของสถาบันทุกแห่ง และไม่มีเครื่องมือที่จะดีไปกว่า การแนะนำส่งเสริมให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียของทุกองค์การ พัฒนายุทธศาสตร์โดยอาศัยเทคนิคดุลยภาพควบคู่กันไป เมื่อสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งทำยุทธศาสตร์ตามแนวทางนี้ไประยะหนึ่งแล้วก็จะสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันได้ เหมือนกับที่ บริษัทและองค์การที่ไม่มีวัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไรต่าง ๆ ได้ใช้แนวคิดนี้และมีการปรับปรุงงานไปอย่างต่อเนื่อง การใช้เทคนิคดุลยภาพเป็นเครื่องมือในการกำกับการใช้ยุทธศาสตร์จึงต้อง ปรับตัวแบบของ Kaplan และ Norton (2001) ทั้งนี้เพราะระบบอุดมศึกษาไทยมิได้เป็นระบบธุรกิจ ทั้งหมด เราจึงต้องพัฒนาเครื่องมือนี้เพื่อใช้กับกรณีของไทย โดยค่านึงว่าระบบอุดมศึกษาไทยจะ หลีกเลียงแรงกดดันที่องค์การสมัยใหม่ต้องเผชิญไปไม่ได้ แต่ในบรรดาแรงกดดันทั้งหลายนั้นก็มีข้อควรพิจารณาอื่น ๆ นอกเหนือจากข้อพิจารณาด้านธุรกิจด้วย

หลักของ Strategy-Focused Organization ตามตัวแบบของ Kaplan และ Norton สามารถนำมาปรับใช้ได้กับบางส่วนของระบบย่อยในระบบอุดมศึกษาไทยที่มีลักษณะเป็นธุรกิจ ดังนั้นจุดสำคัญของการจัดทำยุทธศาสตร์ก็คือ เราจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นเบื้องต้นถึง ลักษณะของส่วนต่าง ๆ ภายในระบบอุดมศึกษา ในแง่นี้ยุทธศาสตร์จึงมียุทธศาสตร์ย่อยหรือชุด ของยุทธศาสตร์ย่อย ซึ่งมีลักษณะเป็นยุทธศาสตร์เฉพาะส่วน (Segmented Strategies) ที่แต่ละ มหาวิทยาลัยมีหน้าที่ ๆ จะไปจัดทำกันเองเพื่อหาความเห็นพ้องต้องกัน เทคนิคดุลยภาพเป็น เครื่องมือที่มีประโยชน์ในการช่วยให้บุคลากรในองค์การมีความเข้าใจในสถานการณ์ขององค์การ และช่วยนำทางให้องค์การดำเนินงานด้านต่าง ๆ โดยมีมาตรการสำหรับกำกับควบคุมการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ เมื่อแยกแยะข้อพิจารณาด้านต่าง ๆ ตามเทคนิคดุลยภาพออก อย่างชัดเจน และมีการให้น้ำหนักความสำคัญของข้อพิจารณาแต่ละด้านตามสถานการณ์และ เป้าหมายขององค์การแล้ว คนในองค์การก็จะมี ความเข้าใจตรงกันและสามารถรวมพลังกันทำงาน ได้ องค์การก็จะเป็นองค์การที่เรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะหลักได้อย่างต่อเนื่อง

ลักษณะการดำเนินงานของส่วนย่อย (คณะ, สถาบัน) ของสถาบันอุดมศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะใหญ่ ๆ ด้วยกัน ในทางปฏิบัติแล้วแต่ละสถาบันอาจกำหนดยุทธศาสตร์ของตนเองได้ โดยข้อตกลงร่วมกันของประชาคมว่าในระยะเวลาดังใด สถาบันจะให้ส่วนใดดำเนินงานใน ลักษณะใด หรือจะมีสัดส่วนของลักษณะ 3 ลักษณะนี้อย่างไร คือ

1. ลักษณะที่เป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit-BU) ซึ่งแสวงหากำไรหรือเป็นหน่วยธุรกิจที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Business Unit –SBU)
2. ลักษณะที่เป็นหน่วยกึ่งธุรกิจ (Quasi-Business Unit-QBU)
3. ลักษณะที่ไม่เป็นหน่วยธุรกิจ (Non-Business Unit-NBU)

การแบ่งประเภทหน่วยงานย่อยในแต่ละสถาบันอุดมศึกษาตามข้อเสนอนี้ย่อมทำให้เห็นภาพรวมของระบบอุดมศึกษาไทยทั้งระบบว่าในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ สถาบันใดมี “ลักษณะทางธุรกิจ” มากน้อยเพียงใด และสถาบันใดมี “ลักษณะทางสังคม” มากน้อยเพียงใด โดยจะมีความชัดเจนขึ้นกว่าการแบ่งสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น “เน้นการวิจัย” กับ “เน้นการเรียนการสอน” และจะเป็นประโยชน์ในการช่วยให้เห็นภาพรวมที่เป็นพลวัต เพราะการทำแผนกลยุทธ์ของแต่ละสถาบันจะบ่งบอกถึงแนวโน้ม และการเคลื่อนไหวไปสู่ทิศทางต่าง ๆ การจัดสรรงบประมาณก็จะใช้ยุทธศาสตร์กำกับได้ง่ายขึ้น

“คุณค่า” และ “มูลค่า” และการใช้เทคนิคดุลยภาพกับระบบอุดมศึกษาไทย

ชัยอนันต์ สมุทวณิชและคณะ(2546) ได้นิยาม value ไว้ว่าเป็นทั้งมูลค่า และ คุณค่า

มูลค่า มีลักษณะทางธุรกิจและเศรษฐกิจ

คุณค่า มีลักษณะทางสังคมและวัฒนธรรม

เนื่องจากในภาษาอังกฤษมูลค่ากับคุณค่าคือ value คำเดียวกัน จึงให้มูลค่าคือ value ส่วนคุณค่าคือ Value การศึกษาเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องชีวิตทางสังคม ดังนั้นจึงมีทั้งความเป็นส่วนรวม (public) ส่วนตัว (personal) และการตลาด (market) เขตหรืออาณาบริเวณส่วนตัวและการตลาดนั้นคือกิจกรรมที่มูลค่ามีความสำคัญในขณะที่เขตหรืออาณาบริเวณส่วนรวมคือกิจกรรมที่คุณค่ามีความสำคัญ กรณีการขัดกันของมูลค่ากับคุณค่านี้นี้เป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งกันในหมู่ประชาคมของสถาบันอุดมศึกษา เพราะไม่มีการแยกแยะว่าส่วนใดของสถาบันเป็นส่วนสร้างมูลค่าเป็นด้านหลัก และส่วนย่อยใดเป็นส่วนสร้างคุณค่าเป็นด้านหลัก

การขัดกันของมูลค่ากับคุณค่าเป็นผลจากแรงขับเคลื่อนด้านธุรกิจ (การทำให้การศึกษามีลักษณะเชิงพาณิชย์มากขึ้น) กับแรงขัดกันด้านสังคม วัฒนธรรม และการเมือง (ความต้องการที่จะให้การศึกษาโดยเฉพาะระดับอุดมศึกษามีส่วนสำคัญในการช่วยแก้และลดปัญหาทางสังคม เศรษฐกิจ) ดังนั้นการทำงานของมหาวิทยาลัยที่อยู่ในกำกับของรัฐ และยังต้องอาศัยงบประมาณส่วนใหญ่จากรัฐจึงจะต้องมียุทธศาสตร์ว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถจัดสัดส่วนการปฏิบัติเพื่อสร้างมูลค่ากับเพื่อสร้างคุณค่าได้อย่างเหมาะสม

ตามปกติแล้วแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์มักไม่นำ Value มาพิจารณาแยกออกจาก value โดยมักจะตีค่า Value เป็นตัวเลขและเป็นส่วนประกอบหรือส่วนที่มีน้ำหนักความสำคัญน้อยกว่า มูลค่าทางเศรษฐกิจ ในแง่ของต้นทุนก็เช่นกัน หากเราไม่นำแนวคิดเรื่องมูลค่ากับคุณค่ามาใช้ก็จะละเอียดหรือไม่นำน้ำหนักความสำคัญแก่ต้นทุนทางสังคม (Social cost) มากนัก การจัดทำยุทธศาสตร์อุดมศึกษาจึงต้องเริ่มด้วยความเข้าใจความหมายของมูลค่าและคุณค่าในบริบทของการบริการทางการศึกษาเสียก่อนว่า บริการทางการศึกษาและสังคมที่มีความรู้เป็นฐานนั้น มิใช่เป็นบริการเชิงธุรกิจทั้งหมด การศึกษาหาใช้เครื่องมือการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงธุรกิจแต่เพียงอย่างเดียวไม่ หากเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มเชิงสังคม วัฒนธรรมด้วยยุทธศาสตร์ การคิดเช่นนี้ ย่อมนำไปสู่การเลือกใช้แนวคิดที่เหมาะสมหรือดัดแปลงแนวคิดของตะวันตกก่อนนำมาประยุกต์ใช้

สำหรับการพัฒนายุทธศาสตร์ทางการศึกษาในต่างประเทศ เช่น ประเทศนิวซีแลนด์ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการศึกษา โดยต้องรับผิดชอบต่อคุณภาพของระบบการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลผลิตทางการศึกษาส่วนหนึ่งได้อธิพจน์จากนโยบาย แผนปฏิบัติการ การบริการและความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับผู้จัดการศึกษา ทักษะ องค์ความรู้และประสบการณ์เป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพทางการศึกษา กระทรวงควรดำเนินงานในลักษณะเป็นหุ้นส่วนกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการแห่งนิวซีแลนด์ได้ปรับระบบการจัดการศึกษาโดยใช้แผนยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) ซึ่งประกอบด้วย

1. การพัฒนาบุคลากร กระทรวงมีเป้าหมายจะเป็นสถานที่ที่ดีที่สุดสำหรับการทำงานที่ทุกคนรู้สึกมีคุณค่าต่อบทบาทความรับผิดชอบของตน ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นยุทธวิธีที่กำลังได้รับการปฏิบัติในกระทรวง บุคลากรทุกคนมีสิทธิ์ในการคาดหวังที่ได้รับคำแนะนำจากหน่วยงานในเรื่องการพัฒนาวิชาชีพ การแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม การจัดการและทักษะการสื่อสารทั้งในด้านยุทธศาสตร์ ระบบและการปฏิบัติ ในกรณีที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น บุคลากรควรได้รับรางวัลตอบแทน

2. ความรับผิดชอบต่อชนพื้นเมืองเมารี ชาวเมารีเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ที่มีความสำคัญต่อการศึกษาของนิวซีแลนด์ ชนกลุ่มเมารีต้องได้รับการปฏิบัติจากกระทรวงอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ทั้งในด้านการปรึกษาหารือและการติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้เพื่อลดความแตกต่างและลดช่องว่างในผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา

3. ระบบธุรกิจและการปรับปรุงกระบวนการ การลงทุนเพื่อปรับปรุงระบบการเงิน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบสารสนเทศ เป็นบริการสำคัญที่กระทรวงต้องดำเนินการอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่นเดียวกับการจัดหาทรัพยากร การประเมิน กฏระเบียบ การเก็บรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ เป็นยุทธวิธีที่กระทรวงต้องปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและสามารถบูรณาการได้กับกิจกรรมต่าง ๆ การใช้บริการจากที่เดียวได้ทุกอย่างที่เรียกว่า

ระบบ "one-stop shop" สำหรับผู้จัดการศึกษาเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะและความรู้ให้แก่บุคลากรในท้องถิ่นต่าง ๆ

4. ความสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารและเสริมสร้างความเข้าใจในนโยบายการศึกษาเป็นบทบาทสำคัญประการหนึ่งของกระทรวง ความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกกระทรวงเป็นปัจจัยหลักในการรับและส่งข้อมูลข่าวสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาเครือข่ายเพื่อการปรึกษาหารือร่วมกับชุมชนในท้องถิ่น หน่วยงานรัฐบาลกลางและท้องถิ่น กระทรวงศึกษาธิการควรมีภาพลักษณ์เป็นหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบและเชื่อถือได้ ความรับผิดชอบและความคาดหวังที่โปร่งใสจะช่วยจัดระบบความสัมพันธ์ให้เป็นเสมือนหุ้นส่วนทางธุรกิจ

5. ภาควิชาทรัพยากร กระบวนการจัดการทรัพยากรควรมียืดหยุ่นเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การกำหนดแนวทางในอนาคตและการจัดความสำคัญของตนทั้งระยะสั้นและระยะยาวเป็นการวางแผนที่ดี

6. ระบบสารสนเทศภายในหน่วยงาน การจัดการสารสนเทศที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่ดี การติดตามประเมินผลและการรายงานสถานะต่าง ๆ ของกระทรวงต้องแข็งแกร่ง ระบบสารสนเทศที่ดีและมีคุณภาพจะช่วยลดเวลาในการจัดทำเอกสารรายงานต่าง ๆ

ตอนที่ 2 ระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

โครงสร้างระบบในสถาบันอุดมศึกษา

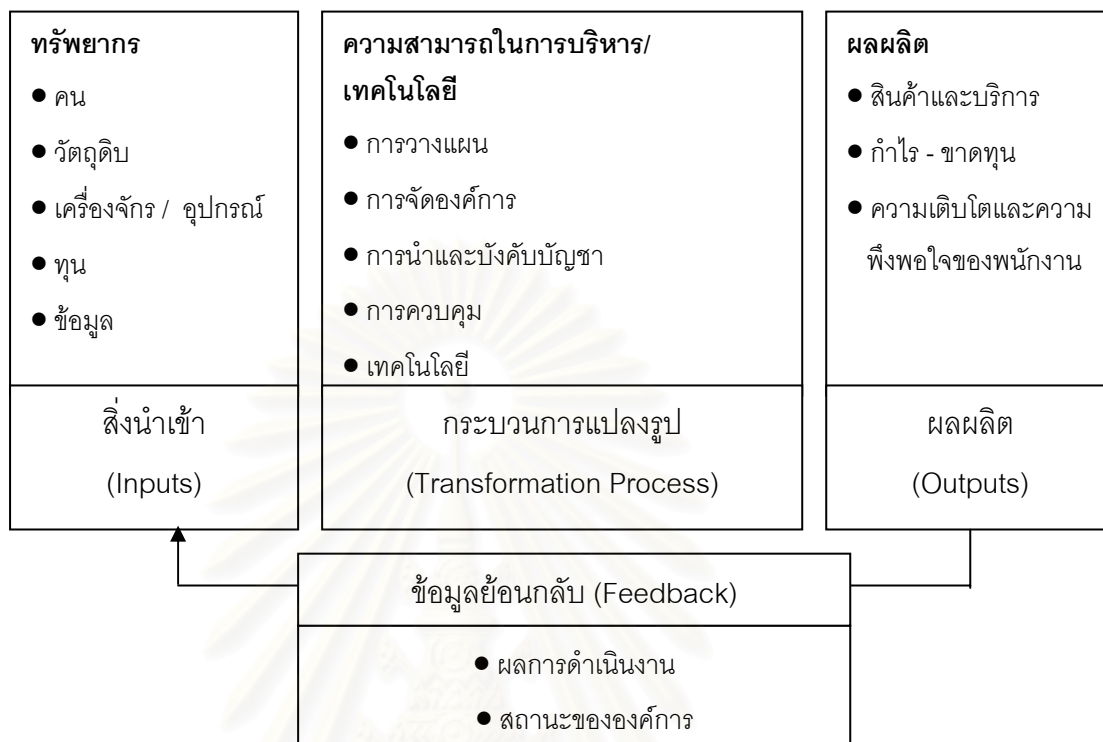
การพิจารณาสถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นระบบทำให้เข้าใจลักษณะและการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งอย่างชัดเจน โครงสร้างระบบสถาบันอุดมศึกษามีองค์ประกอบของความเป็นระบบครบถ้วน คือ มีตัวป้อน กระบวนการ และผลผลิต รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่และวัตถุประสงค์ชัดเจน อันได้แก่ ภารกิจทั้ง 4 ประการของสถาบัน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ภายในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีโครงสร้างและองค์ประกอบชัดเจน มีระบบย่อย ๆ ภายในหลายระบบ เช่น ระบบการเรียนการสอน ระบบการทำวิจัย ระบบงานทะเบียนนิสิตนักศึกษา เป็นต้น ซึ่งตัวปลายของระบบย่อยระบบหนึ่งอาจเป็นตัวป้อนของระบบย่อยอีกระบบหนึ่งได้ ดังนั้นระบบงานของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งจึงมีขอบเขต มีอาณาจักรชัดเจน โดยมีการแบ่งสายงาน เป็นระดับต่าง ๆ คือ ระดับสถาบัน ระดับคณะ และระดับภาควิชา ทำให้เห็นอำนาจหน้าที่ของระบบย่อยแต่ละระบบชัดเจน ระบบสถาบันอุดมศึกษายังไม่อยู่เดี่ยว ๆ ต้องมีสภาวะแวดล้อมด้วยซึ่งมีผลต่อกระบวนการดำเนินงานในระบบ สถาบันอุดมศึกษาเป็นระบบเปิดเพราะมีการปฏิสัมพันธ์กับระบบอื่น ๆ ภายนอกอยู่ตลอดเวลา มีคุณสมบัติของระบบเปิด ได้แก่ การที่ต้องรักษาสภาพการคงอยู่ มีการยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามกาลเวลาและสภาพสังคมภายนอก เพราะจะต้องปรับตัวให้เข้ากับโลกภายนอก เช่น เมื่อตลาดแรงงานเปลี่ยนไป มีความต้องการ

ปริมาณบัณฑิตในสาขาใดมากหรือต้องการบัณฑิตที่มีคุณภาพเช่นใด ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนขณะนี้คือ บัณฑิตต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดีเพื่อความเป็นสากล สถาบันอุดมศึกษาก็จะต้องปรับแผนหรือทิศทางในการผลิตบัณฑิตหรือสร้างหลักสูตรใหม่ ๆ ที่ทันสมัยสอดคล้องกับความก้าวหน้าต่าง ๆ ของกำลังคนที่ต้องการ นอกจากนี้ในกระบวนการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษามีขอบเขตที่เห็นชัดเจนตามลำดับการบริหารงาน และสายการบังคับบัญชา เช่น ขอบเขตงานของหัวหน้าภาควิชา ขอบเขตงานของอาจารย์ ฯลฯ และมีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระบบย่อยต่าง ๆ เช่น ระบบกลุ่มบุคคลสังคมคือ การรวมตัวของกลุ่มบุคคลในสถาบันซึ่งมีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและที่สำคัญสถาบันอุดมศึกษายังเป็นองค์ประกอบของระบบที่ใหญ่ขึ้นไปอีกซึ่งก็คือหน่วยงานที่เป็นต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษา เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก็จะมีทบวงมหาวิทยาลัยเป็นระบบใหญ่ (สุกัญญา ไขวิไลกุล, 2545)

การศึกษาสถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นระบบทำให้เข้าใจกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งชัดเจน ความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมภายนอกเป็นข้อมูลป้อนกลับทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องมีปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบการดำเนินงานอยู่เสมอ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยเฉพาะระบบอุดมศึกษาของไทยในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนอย่างมาก เช่น การออกนอกกรอบราชการมีผลให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง รูปแบบการบริหารงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูง เพราะตัวป้อนของสถาบันอุดมศึกษาในด้านงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากรัฐลดน้อยลง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐต้องเปลี่ยนแนวคิดการบริหารงานเพื่อให้พึ่งตนเองด้านการเงินได้ เป็นต้น พระราชบัญญัติการปฏิรูปการศึกษา ปีพ.ศ. 2542 มีผลกระทบต่อระบบการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษา ระบบประกันคุณภาพการศึกษาส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาคำนึงถึงตัวบ่งชี้ คุณภาพการศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับของระบบการผลิตบัณฑิตของสถาบัน นอกจากนี้การศึกษายุคโลกาภิวัตน์และความเจริญของเทคโนโลยีสื่อสารสร้างสถาบันอุดมศึกษารูปแบบใหม่ เช่น มหาวิทยาลัยเสมือน (Virtual University) ทำให้ผลผลิตของสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ เปลี่ยนไปมีการแข่งขันมากขึ้นต้องใช้กลยุทธ์การตลาดในการบริหารสถาบัน ความเข้าใจระบบในสถาบันอุดมศึกษาช่วยให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนระบบต่าง ๆ ในสถาบันได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม

องค์การในฐานะระบบซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วนคือสิ่งนำเข้าระบบ (Inputs) ได้แก่ทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งคน วัสดุ ดิน ทุน เครื่องจักร อุปกรณ์และข่าวสารข้อมูล ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการผลิตสินค้าหรือบริการ ส่วนที่สองคือกระบวนการแปลงรูป (Transformation Process) ซึ่งหมายถึง ความสามารถขององค์การทั้งในเชิงบริหารและเทคโนโลยีในการที่จะเปลี่ยนสิ่งที่นำเข้าระบบให้กลายเป็นผลผลิตที่ต้องการ ส่วนที่สามคือผลผลิตหรือสิ่งที่ออกจากระบบ (Outputs) คือสินค้า บริการหรือผลผลิตในรูปแบบอื่นที่ผลิตออกจากองค์การและสุดท้ายคือข้อมูล

ย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นข้อมูลที่แสดงถึงผลการดำเนินงานและสถานะขององค์การที่สะท้อนจากสิ่งแวดล้อมภายนอกระบบ (วิทยา ด้านอํารังกุล, 2546) ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 องค์การในฐานะระบบ

ที่มา : Kathryn M Bartol, David C. Martin. Management, 3rd ed, 1998, p.55

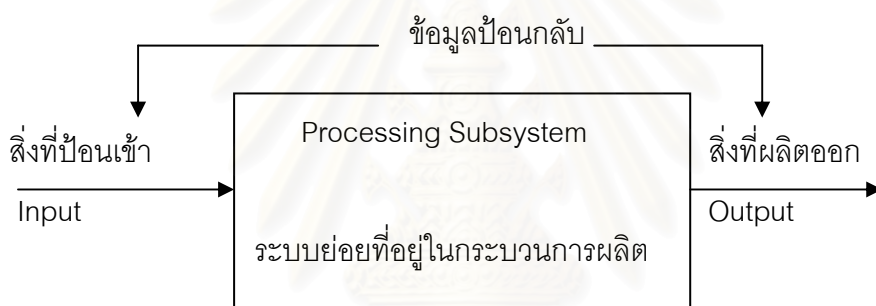
การใช้แนวคิดเชิงระบบในการบริหารองค์การมีข้อดีอยู่หลายประการคือ

1. ทำให้ผู้บริหารรู้จักที่จะวิเคราะห์และมองปัญหาขององค์การ ณ ระดับต่าง ๆ กัน ตั้งแต่ระดับย่อยสุดไปถึงใหญ่สุดคือระดับบุคคล ระดับกลุ่มคน ระดับองค์การ ระดับสังคมแวดล้อมขององค์การ ไปจนถึงระดับโลกาภิวัตน์ขององค์การ
2. ทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมของความเกี่ยวพันและเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งหมดในองค์การที่จะมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. ทำให้ผู้บริหารตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลง ณ ส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การย่อมส่งผลกระทบต่อถึงส่วนอื่น ๆ ขององค์การด้วย เนื่องจากแต่ละส่วนมีความเกี่ยวพันและเชื่อมโยงกันไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง
4. ความคิดในเชิงระบบยังมองว่าองค์การโดยรวมเป็นระบบย่อยของระบบที่ใหญ่กว่าคือระบบสิ่งแวดล้อมภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การได้ ดังนั้นจึงเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารมององค์การในฐานะระบบเปิด (Open system)

หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษา นักการศึกษาไทยมีความคิดเห็นกว้างไกลว่าการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ต้องอาศัยศิลป์ในการบริหาร อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวตลอดจนอำนาจแฝงจากภายนอกอีกด้วย (เสนาะ เพียรธัญกรณ์, 2530) และการบริหารสถาบันอุดมศึกษานั้นต้องบริหารงานและบริหารคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับความเป็นจริงและความต้องการของสังคม โดยยึดมั่นในหลักสำคัญ 2 ประการคือความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy) และเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom)

เมืองทอง แชมมณี (2524 อ้างในเสนาะ เพียรธัญกรณ์, 2530) กล่าวถึงการบริหารมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสพผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการบริหารมหาวิทยาลัยระบบ The “Black Box” Model เป็นระบบที่มีประโยชน์ในการใช้มากที่สุดเพราะมีองค์ประกอบง่าย ๆ ดังนี้ ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 การบริหารมหาวิทยาลัยระบบ The “Black Box” Model

สิ่งที่ป้อนเข้า (Input) หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่ป้อนเข้าสู่กระบวนการภายในระบบ เช่น นิสิตนักศึกษา บุคลากร งบประมาณ วัสดุ ข้อมูล โครงสร้างที่ควบคุมการทำงานกระบวนการทำงานรวมทั้งพฤติกรรมทั้งในแง่ของการกระทำและปฏิสัมพันธ์

สิ่งที่ผลิตออก (Output) หมายถึงผลรวมที่เกิดจากกระบวนการภายในระบบได้แก่สิ่งที่ผลิตออกมาให้เห็นได้เป็นตัวตน เช่นบัณฑิต ผลงานวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ การให้คำปรึกษา การทำงาน การตัดสินใจในการบริหาร ฯลฯ สิ่งที่ผลิตออกมา ไม่เป็นตัวตน เช่นความรู้สึกของนิสิตนักศึกษา อาจารย์หรือประชาชนทั่วไปที่มีต่อผลผลิตที่เป็นตัวเป็นตนรวมทั้งข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับการประเมินผลกิจกรรมทั้งหมดของระบบซึ่งจะป้อนเข้าสู่ส่วนต่าง ๆ ของระบบต่อไป

กระบวนการของระบบย่อย (Processing Subsystem) หมายถึงกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในระบบที่มีผลต่อสิ่งที่ป้อนเข้าไปให้เปลี่ยนสภาพเป็นสิ่งที่ผลิตออก ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งของสองสิ่ง ซึ่งจำแนกออกเป็นระบบย่อยได้หลายประเภท หลายกลุ่มเช่นระบบย่อยเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ หนังสือ ระบบผลิตเกี่ยวกับเครื่องจักรกล ได้แก่ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบผสมระหว่างคนและเครื่องจักร เช่นการลงทะเลเบียน การจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

กระบวนการของระบบย่อยดังกล่าว จะเห็นว่ามีระบบย่อยผสมผสานกันอยู่หลายระบบ บางระบบอาจซ้ำซ้อนแยกกันหรือปนกันก็ได้ แต่กระบวนการที่เกิดขึ้นในระบบย่อยทั้งหมดนี้ ถ้าบกพร่องก็จะเป็นอุปสรรคในการทำงานของระบบ

การจัดระบบบริหารของสถาบันอุดมศึกษานั้นยังต้องคำนึงถึงลักษณะของโครงสร้างของสถาบันอีกด้วย ดังที่โนลส์ (Knowles, 1979) กล่าวว่า "การบริหารมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปมีทิศทางและการจัดที่เหมาะสมตามลักษณะโครงสร้างของสถาบัน กล่าวคือในมหาวิทยาลัยเล็ก ๆ ก็มีโครงสร้างที่ง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ในมหาวิทยาลัยใหญ่ ๆ ก็มีโครงสร้างที่ยู่ยากซับซ้อนมากขึ้น"

ลักษณะสำคัญของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาจะเป็นไปตามสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของประเทศ ในประเทศที่มีลักษณะเป็นการบริหารแบบสั่งการหรือรวมศูนย์ การบริหารสถาบันอุดมศึกษาก็จะมีลักษณะรวมศูนย์เข้าสู่กลางด้วยเช่นเดียวกัน แต่ในบางประเทศที่มีลักษณะการกระจายอำนาจออกไปสู่ท้องถิ่นชุมชนมาก การบริหารสถาบันก็จะกระจายออกไปด้วยเช่นกัน ซึ่งไพทอร์ย์ สีนลาร์ตัน (2542) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาบางประการ ดังนี้

1. การประสานงาน สถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยกลุ่มบุคคล กลุ่มวิชาและกลุ่มความสนใจตามงานและหน้าที่แตกต่างกันอย่างมาก การที่จะดำเนินการบริหารหรือบังคับบัญชาจึงไม่อาจจะเป็นการสั่งหรือมอบหมายกันตามแบบของการบริหารโดยทั่วไปได้ เพราะลักษณะงานแตกต่างกัน จุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ผลที่ได้รับก็แตกต่างกันด้วย รูปแบบของการบริหารที่ดีที่สุดจึงควรเป็นการประสานงาน โดยให้คนแต่ละกลุ่มมาร่วมกันพิจารณาร่วมกัน ปรีกษาหาหรือว่าควรจะดำเนินการอย่างไร การติดต่อดำเนินงานจึงควรเป็นเรื่องของความร่วมมือเรื่องของการขอความช่วยเหลือและเป็นเรื่องของการทำงานร่วมกัน

2. องค์คณะบุคคล ด้วยเหตุที่สถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยกลุ่มวิชาและกลุ่มคนต่าง ๆ เช่นเดียวกับการตัดสินใจหรือนโยบายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างจึงไม่อาจกระทำโดยคนใดคนหนึ่งได้อย่างแท้จริง ยิ่งเป็นวิชาชีพมาก ๆ แล้ว การตัดสินใจในแต่ละเรื่องจะโยงไปถึงเนื้อหาและหลักการเฉพาะของแต่ละวิชาชีพด้วย เพราะเป็นไปไม่ได้ที่นายแพทย์ (ซึ่งเป็นผู้บริหาร) จะตัดสินใจสั่งการในเรื่องของวิชาการทางกฎหมายได้ ในทำนองเดียวกันนักวิทยาศาสตร์

(ซึ่งเป็นผู้บริหาร) ก็ย่อมจะตัดสินใจให้กับกิจการของครุศาสตร์ได้อย่างเหมาะสมดีได้ยาก อำนาจการตัดสินใจ อำนาจการนำนโยบายในระดับอุดมศึกษาจึงควรเป็นของกลุ่มบุคคลที่ประกอบด้วยคนจากกลุ่มต่าง ๆ มาร่วมกันคิดพิจารณาและเลือกทางเดินของสถาบัน

3. การกระจายอำนาจ สืบเนื่องจากการบริหารโดยคณะบุคคลนี้เอง การดำเนินงานจึงต้องเป็นเรื่องของการกระจายอำนาจและกระจายงานออกไปตามความเหมาะสม และความสามารถเฉพาะกลุ่ม สถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไปจะมีผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอยู่แล้ว ควรใช้ประโยชน์จากกลุ่มผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญนั้นร่วมในการดำเนินงานแก้ไขปัญหาและสร้างความก้าวหน้าให้แก่สถาบัน นอกจากนี้การกระจายงานในระดับอุดมศึกษา ยังหมายถึงการกระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจดำเนินงานให้กับกลุ่มที่รู้เรื่องดีที่สุดอีกด้วย

4. อิสระในการบริหารงาน ลักษณะของการบริหารงานดังกล่าวรวมทั้งจุดมุ่งหมายและหลักการเบื้องต้นที่ได้กล่าวมานั้นจะสำเร็จได้เต็มที่ก็ต่อเมื่อสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ มีอิสระในการบริหารงานของตนเอง (University Autonomy)

ความเป็นอิสระในที่นี้ครอบคลุมการวางนโยบาย การบริหารงานด้านต่าง ๆ และการตัดสินใจควรจะเสร็จสิ้นภายในสถาบันนั้น ๆ เองไม่จำเป็นต้องขึ้นตรงต่อหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานแตกต่างออกไป แต่ในสภาพที่การจัดสรรเงินต้องพึ่งพาแหล่งเงินภายนอกนั้น บทบาทในการจัดสรรเงินควรเป็นบทบาทร่วมกัน และจัดสรรเป็นก้อนมากกว่ารายละเอียดย่อยซึ่งจะทำให้สถาบันอุดมศึกษาไม่มีความคล่องตัวเท่าที่ควร

รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทย

รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษามีหลายรูปแบบ อาทิเช่น การบริหารตามสายการบังคับบัญชา การบริหารแบบประสานงาน การบริหารแบบคณาอำนาจ แต่ละรูปแบบมีสาระสำคัญไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน (2542) ดังนี้

1. **การบริหารตามสายการบังคับบัญชา** การบริหารงานในรูปแบบนี้บางท่านเรียก "แบบองค์การและการบริหารในแนวตั้ง" หรือ "การบริหารแบบราชการ" หรือการบริหารแบบสายการบังคับบัญชาสายเดียว ลักษณะสำคัญของการบริหารแบบนี้คือจะมีผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว การทำงานมีสายการบังคับบัญชาขึ้นไปตามลำดับชั้น ดังนั้นตำแหน่งในการบังคับบัญชาจึงเป็นเรื่องสำคัญกว่าตำแหน่งทางวิชาการ การเลือกบุคคล เข้าประจำตำแหน่งจะแต่งตั้งมาจากเบื้องสูง คำสั่งทางเบื้องสูงถือเป็นเด็ดขาดไม่มีการโต้แย้ง การบริหารในรูปแบบนี้ไม่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาเพราะสถาบันอุดมศึกษาที่มีความแตกต่างหลายอย่าง การที่จะมอบให้คนคนเดียวตัดสินใจชี้ขาดนั้นไม่เหมาะสม อาจารย์ผู้สอนเป็นผู้มีคุณวุฒิ เป็นผู้มีความสามารถ ดังนั้นการสั่งงานตามสายการบังคับบัญชาหรือสั่งโดยตรงจึงไม่ถูกต้องนัก สถาบันมีความรับผิดชอบหลายสิ่งหลายอย่าง ดังนั้นหลักการบริหารการตัดสินใจควรเป็นกลุ่มประสานงาน

2. **การบริหารแบบประสานงาน** การบริหารในรูปแบบนี้บางท่านเรียกว่า "การจัดการองค์การและการบริหารแบบแนวราบ" หรือ "การบริหารแบบมีส่วนร่วม" หรือ "การบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน" ลักษณะสำคัญของการบริหารแบบนี้ถือการประสานงานเป็นหลักสำคัญ การตัดสินใจเป็นเรื่องของคณะบุคคล แต่ละกลุ่มควรมีตัวแทนอยู่ในคณะกรรมการที่วางนโยบาย และการตัดสินใจ ตำแหน่งทางวิชาการจะมีความสำคัญกว่าตำแหน่งสายการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเป็นไปตามแนวราบ จึงจำเป็นต้องมีคนประสานงาน รูปแบบการบริหารแบบนี้จึงเหมาะกับสถาบันอุดมศึกษา เพราะเปิดโอกาสให้ความแตกต่างในสาขาวิชาและความคิดเกิดขึ้นได้ เปิดโอกาสให้ศึกษาอย่างลึกซึ้ง ในแต่ละสาขาวิชาและกลุ่มวิชาเกิดขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของการอุดมศึกษา

3. **การบริหารแบบคานอำนาจ** (Balance of Power) การบริหารในรูปแบบนี้บางท่านเรียกว่า "การบริหารแบบการเมือง" ลักษณะสำคัญของการบริหารแบบนี้ คือ ภายในสถาบันอุดมศึกษาต่างมีกลุ่มทางการเมืองหรือกลุ่มสนใจเฉพาะ การดำเนินกิจการบริหารนับตั้งแต่การวางนโยบายเพื่อกำหนดทิศทางของสถาบัน การกำหนดรายละเอียดจะต้องดำเนินไปในลักษณะที่แต่ละกลุ่มมีผลประโยชน์ร่วมกันโดยวิธีการทางการเมืองหรือวิธีการต่อรอง (Bargaining Method) เช่นการเลือกตั้ง การลงคะแนนเสียง การบริหารแบบนี้ถือว่าความแตกต่างกันหรือความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา การแก้ไขข้อขัดแย้งต้องดำเนินไปในทิศทางของการตกลงร่วมกัน การคัดเลือกผู้บริหารใช้การเลือกตั้ง ผู้บริหาร นิสิตนักศึกษา ข้าราชการ มีสิทธิ์เท่าเทียมกันในการบริหาร บทบาทและอิทธิพลภายนอกสถาบันก็จะเข้ามามีส่วนด้วยอย่างมาก

ประกอบ คูปรัตน์ (2527) ได้กล่าวถึงรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไว้ 4 รูปแบบ คือ รูปแบบราชการ (Bureaucratic Model) รูปแบบคณาจารย์ (Collegial Model) รูปแบบการเมือง (Politic Model) และรูปแบบอนาธิปไตยที่เป็นระเบียบ (Organized Anarchy) ซึ่งหลักการและแนวคิดใน 3 รูปแบบแรกก็เหมือนกับที่กล่าวมาแล้ว ส่วนรูปแบบหลังมีรายละเอียด ดังนี้

4. **รูปแบบอนาธิปไตยที่เป็นระเบียบ** (Organized Anarchy) เป็นรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไม่มีลักษณะใดเหมือนกับระบบทั้งสามข้างต้นเลย แต่มีลักษณะเป็นอนาธิปไตย กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่แน่นอน ไม่ชัดเจนและมีปัญหา มีเทคโนโลยีในการบริหารไม่ชัดเจน การมีส่วนร่วมในการบริหารมีลักษณะลมเพลมพัด มีสภาพของอำนาจและสายงานที่สับสน มีความสับสนในสถานการณ์ ทำให้ประสบการณ์การบริหารไม่เป็นประโยชน์มากนักและมีสภาพที่ไม่รู้ว่าอิทธิกรบดีจะทำอะไรได้สำเร็จหรือไม่ เมื่อเป็นเช่นนี้ ประกอบ คูปรัตน์ (2527) จึงได้เสนอแนวทางแก้ไขโดยเสนอรูปแบบการบริหาร ไม่แน่นอน (Contingency Model) ซึ่งมีลักษณะการบริหารงานตามสถานการณ์ โดยมีหลักเกณฑ์ว่า ผู้บริหาร

ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่กับลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร สภาพของสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะงานขององค์การในสถานการณ์นั้น ๆ

ในประเทศไทย ลักษณะการบริหารประเทศเป็นการรวมศูนย์ไว้ที่ส่วนกลางและดูแลบังคับบัญชาโดยส่วนราชการเป็นสำคัญ รูปแบบการบริหารจึงยังเป็นแบบราชการ จนกระทั่งมีการปฏิรูปการศึกษาขึ้น จึงได้พัฒนาการบริหารที่เป็นระบบอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยขึ้น ซึ่งไพฑูริย์ สีนลาวัณย์ (2546) ได้กล่าวถึงระบบการบริหารสถาบันการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ระบบได้แก่

1. ระบบราชการ

การบริหารสถาบันอุดมศึกษารูปแบบแรกที่เราเห็นได้ชัดเจนคือการบริหารในระบบราชการ (Bureaucratic System) นั่นคือถือว่าสถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยราชการหน่วยหนึ่งเช่นเดียวกับโรงเรียน โรงพยาบาล ทหาร ตำรวจ แนวทางการบริหารก็เป็นไปในแนวทางของทางราชการทั้งหมด หน่วยราชการจะกำหนดมาตรฐานกลางไม่ว่าจะเป็นจุดมุ่งหมายทางวิชาการที่กล่าวถึงหลักสูตร การรับนักศึกษา ล้วนแล้วแต่จะต้องดำเนินไปตามมาตรฐานที่กำหนดโดยราชการส่วนกลางทั้งสิ้น และจะต้องยึดถือระบบเดียวกันทั่วประเทศ ถึงแม้ว่าจะมีการมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้แต่ละสถาบันดำเนินการเองได้บ้างแต่ก็เป็นแต่เพียงการมอบอำนาจเท่านั้น ซึ่งหน่วยราชการส่วนกลางจะเรียกอำนาจการจัดการคืนเมื่อใดก็ได้ ในด้านการบริหารงานบุคคลไม่ว่าจะเป็นการรับเข้า การกำหนดอัตราเงินเดือน การให้ออกหรือการให้พ้นจากการสอน ล้วนแต่ดำเนินไปบนพื้นฐานของระบบราชการทั้งสิ้น ทำให้คนดี ขยันและตั้งใจทำงานได้รับผลการทำงานและได้รับการส่งเสริมเท่ากับคนที่ไม่ทำงานอีกทั้งยังไม่ส่งเสริมพัฒนางานทางวิชาการได้อย่างเต็มที่ ยิ่งทางด้านการเงินงบประมาณยิ่งขาดความคล่องตัวอย่างมาก แต่ระบบราชการก็เป็นระบบที่รักษามาตรฐานได้ในระดับที่น่าพอใจ บุคลากรมีความมั่นคงในการดำเนินงาน ระบบการเงินป้องกันการรั่วไหลของเงินแผ่นดินได้พอสมควร

2. ระบบอุดมศึกษา

เป็นการบริหารที่เป็นระบบของมหาวิทยาลัยเอง (University System) ให้มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษามีอิสระดำเนินการตัดสินใจได้เองตามเป้าหมายและกระบวนการทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาโดยไม่ต้องยึดมั่นกับระเบียบและแนวปฏิบัติของราชการ แต่กำหนดรูปแบบและแนวทางของมหาวิทยาลัยขึ้นมาเองให้มีลักษณะเฉพาะของตนเอง สอดคล้องกับธรรมชาติของสถาบันอุดมศึกษา ในแนวทางนี้สถาบันอุดมศึกษาจะกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารและดำเนินงานขึ้นเอง โดยมีคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นฝ่ายกำหนดขึ้นแล้วบริหารงานตามหลักเกณฑ์ดังกล่าว แนวทางนี้จะทำให้มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัว ยืดหยุ่นและสามารถพัฒนางานวิชาการให้เป็นเลิศได้ดีกว่ารูปแบบแรก ระบบมหาวิทยาลัยนี้มีหลายรูปแบบแต่หลักการใหญ่ก็ยังคงคล้ายคลึงกันคือสถาบันอุดมศึกษา มีอิสระเสรีภาพที่จะกำหนดแนวทางการดำเนินงานของตนเองแต่ต้องได้รับการตรวจสอบ จากสังคมและจากรัฐ

สถาบันอุดมศึกษากับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์

การบริหารหมายถึง การใช้ทรัพยากรในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระทำผ่านกระบวนการทางการบริหาร (Management process) ที่ประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหารซึ่ง Robbins and Stuart-Kotze (1990:22-23) Bartol and Martin (1991:6-9) Stoner and Freeman (1992:8-9) Robbins and Mukerji (1994:7-8) Gibson and others (1997:15-17) Bateman and Snell (1999:6-8) ต่างมีความเห็นตรงกันว่า หน้าที่การบริหารประกอบด้วยหน้าที่ที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. การวางแผน(Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญที่สุดอันดับแรกของผู้บริหารเพราะจะมีผลต่อการดำเนินการบริหารในส่วนอื่น ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นที่หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผน เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไรให้บรรลุเป้าหมาย การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์การและวางแผนแนวทางดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น กิจกรรมการวางแผนประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การกำหนดนโยบาย มาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน

2. การจัดองค์การ (Organizing)เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ และการจัดระบบการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กิจกรรมการจัดองค์การประกอบด้วย การจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็น การจัดกลุ่มงานให้เหมาะกับทรัพยากรและสถานการณ์ การมอบหมายงาน การมอบหน้าที่และการจัดการความสัมพันธ์ของงานและอำนาจ

3. การนำ (Leading) เป็นการใช้อิทธิพลของตนเองและกลุ่มในการกระตุ้นและชักจูงให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและแผนขององค์การ กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย การตรวจสอบติดตาม การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้และการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

การเปลี่ยนแปลงและความซับซ้อนของการแข่งขันบนเวทีโลก ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถบริหารงานแบบวันต่อวันอย่างไร้ทิศทาง โดยสั่งงานเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์เฉพาะหน้าเท่านั้น แต่จะต้องดำเนินงานในเชิงรุก โดยการบริหารที่อยู่รอดและเติบโตในอนาคต จะต้องเริ่มต้นจาก “กลยุทธ์” ที่ชัดเจนและสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การ ประกอบด้วย

1. ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2536)

ลักษณะกลยุทธ์ที่ดี

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบการคิดและวิเคราะห์ที่ดี และถูกต้อง ดังนี้

- 1) กลยุทธ์จะต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควร
- 2) กลยุทธ์จะต้องมีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้
- 3) กลยุทธ์จะต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) มีขอบเขตของเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเหมือนกัน กล่าวคือจะมีขอบเขตเกี่ยวกับการวางแผน การจัดการโครงสร้างองค์การและการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารเหมือนกันจะแตกต่างกันตรงที่การวางแผนกลยุทธ์จะเป็นการคิดวิเคราะห์ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์หรืออาจกล่าวได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีน้ำหนักเนื้อหาและความลึกมากกว่าเพราะการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นงานทางด้านความคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผนก่อนลงมือทำ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537) หรืออาจกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์

คอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา สรุปได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์หมายถึงการวางแผนรวมขององค์การที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ออกเป็น 6 ขั้นตอนคือ

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
- 2) การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร
- 3) การตั้งเป้าประสงค์
- 4) การทำแผนกลยุทธ์
- 5) การออกแบบองค์การ
- 6) การออกแบบแนวปฏิบัติ

ปัจจุบัน การวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมากทั้งในวงการธุรกิจเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ โดยการวางแผนกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการคาดคะเนสภาพในอนาคต จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และหาแนวทางหรือกลยุทธ์กับการทำงานในอนาคตของหน่วยงาน หรือเตรียมเผชิญกับการแข่งขัน เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จะเน้นถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์กรเพื่อนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

สำหรับขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการในลักษณะที่แตกต่างกันไป แต่ส่วนใหญ่จะประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งก็คือการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ภายในองค์กรรวมทั้งโอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด (Threat) จากภายนอกองค์กร

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) คือภาพอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะไปให้ถึง ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนและจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ด้วย โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนดเพื่อให้เป็นที่ยึดถือร่วมกันและเป็นทิศทางในการดำเนินงานร่วมกัน

3. การกำหนดพันธกิจ (Mission) หมายถึงสิ่งที่องค์กรจะต้องกระทำ โดยจะต้องสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลในการจัดตั้งองค์กร

4. การกำหนดจุดหมาย (Goals) หมายถึงผลที่ต้องการให้เกิดในระยะยาว

5. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึงผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในลักษณะจำเพาะเจาะจงจากการดำเนินกิจกรรมตามที่ได้วางแผนไว้

6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญของวิธีการ

7. การกำหนดนโยบาย (Policies) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานอย่างกว้าง ๆ ที่จะเชื่อมโยงการกำหนดกลยุทธ์กับการนำไปปฏิบัติ

ปทีป เมธาคุนวุฒิ (2538) ได้เสนอองค์ประกอบที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในสถาบันอุดมศึกษาว่า จะต้องเริ่มด้วยการพิจารณาค่านิยม บทบาท ภาพพจน์และภารกิจของมหาวิทยาลัยซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทองหล่อ เดชไทย (2544) หลังจากนั้นจะต้องพิจารณาถึงสิ่งที่จะต้องดำเนินงาน ตัวอย่างของ สิ่งที่จะต้องดำเนินงานที่ถือว่าเป็นศูนย์กลางของการวางแผนกลยุทธ์อาจจะแตกต่างกันในแต่ละมหาวิทยาลัย แต่โดยทั่วไปประกอบด้วยการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี ระดับบัณฑิตศึกษา การให้ทุนทำวิจัย การให้บริการแนะแนว อาคารสถานที่ การจัดการและการบริหาร การรับนักศึกษา การให้บริการและการดำเนินงานอิสระต่าง ๆ

องค์ประกอบต่อไปคือ การประเมินสภาพแวดล้อม ซึ่งทำนองเดียวกับที่ ปีทูป เมธาคุณวุฒิ (2538) ที่เสนอการพิจารณาวัฏจักรที่เรียกว่ากราฟวงจรชีวิต ซึ่งเป็นแนวทางของการดำเนินธุรกิจที่อาจจะเกิดขึ้นและต้องระมัดระวังว่าอาจจะเกิดขึ้นใน 4 ขั้นตอนตามวุฒิภาวะคือขั้นเริ่มต้น ขั้นเจริญเติบโต ขั้นวุฒิภาวะและขั้นสูงอายุ ซึ่งแสดงให้เห็นการค่อยเป็นค่อยไปจนถึงจุดสุดยอดของความนิยมของคุณภาพมาจนถึงขั้นของการตกต่ำ ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอนและการบริหาร องค์ประกอบที่สำคัญที่จะต้องคำนึงถึงต่อไปก็คือกลุ่มคนที่จะต้องเกี่ยวข้องซึ่งก็คงไม่ใช่เพียงแต่นักศึกษาเท่านั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับศิษย์เก่า ผู้ปกครอง ครู- อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมและหน่วยงานอื่น ๆ ที่รับผู้สำเร็จการศึกษาและให้ทุนวิจัย สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องวิเคราะห์ความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องเหล่านี้หรือตลาดที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ตลาดไม่ได้มีความหมายเช่นเดียวกับการมุ่งเน้นตลาดตามที่กล่าวถึงในปัจจุบัน การวิเคราะห์ตลาดมุ่งเน้นให้สถาบันอุดมศึกษาเข้าใจและให้บริการแก่ลูกค้าโดยไม่กระทบต่อภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาที่จะต้องปรับเปลี่ยนไป

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เหมาะสมและเสนอขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอนคือ

1) การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Environmental Factor Analysis) โดยพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่แสดงความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งนั้น เช่น สภาพการเป็นจุดแข็ง จุดอ่อนนั้นมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สำคัญอะไรบ้างในองค์กรรวมถึงการเกิดโอกาส ภัยอุปสรรคต่อองค์กร

2) การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) เป็นการพิจารณาถึงขอบเขตและภารกิจขององค์กร โดยเน้นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมมากที่สุด รวมทั้งผลประโยชน์ที่จะได้รับ

3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) สำหรับองค์กร โดยพิจารณาคัดเลือกกลยุทธ์แต่ละด้านที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรให้ปรากฏผลเป็นรูปธรรมในรูปของแผนงานธุรกิจ ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางเพื่อการอ้างอิงสำหรับการปฏิบัติงานได้จริง โดยอาศัยเทคนิคต่าง ๆ ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนด (Strategy Implementation) มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานเป็นไปตามรายละเอียดของกลยุทธ์ที่กำหนด สามารถดำเนินการโดยคำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานและขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จได้ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control) คือการตรวจติดตามผลการปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินงานสอดคล้องตรงรายละเอียดของหลักเกณฑ์และตัวดัชนีวัดด้านกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เพื่อทำการประเมินความสำเร็จ และสัมฤทธิ์ผลที่เกิดขึ้นในภาพรวมขององค์การ

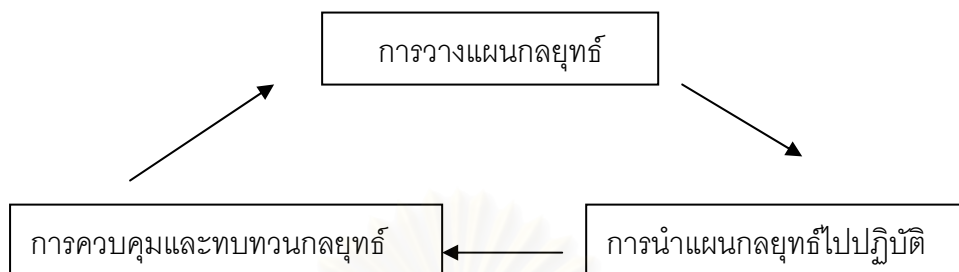
มาสเซนและแวนวูจท์ (Maassen and Van Vught, 1992) กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

- 1) การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผลกระทบที่เกิดกับสถาบัน
- 2) การประเมินภายในสถาบัน เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและความสามารถของสถาบัน
- 3) การประเมินค่านิยม เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจและแนวคิดของบุคคลภายในสถาบันและความรับผิดชอบของสถาบันต่อชุมชน
- 4) การสร้างแผนหลัก เพื่อกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์หรือทิศทางของสถาบันจากปัจจัยทั้ง 3 ข้อที่กล่าวข้างต้น

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

- 1) การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะดำเนินต่อไปและการระดมสรรพกำลังรวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าวซึ่งการวางแผนกลยุทธ์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงการวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและเตรียมแผนรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าและเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน
- 2) การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์การ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุทิศทางที่ต้องการ
- 3) การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่
- 4) การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์การมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะแผนงานโครงการและกิจกรรมใด ๆ ดังนั้นอิทธิพลผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีค่อนข้างสูงและครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ และการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้น มักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาหลายปี

นอกจากนี้ได้มีการกล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรและวนซ้ำกลับไปกลับมา เริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและทบทวนกลยุทธ์

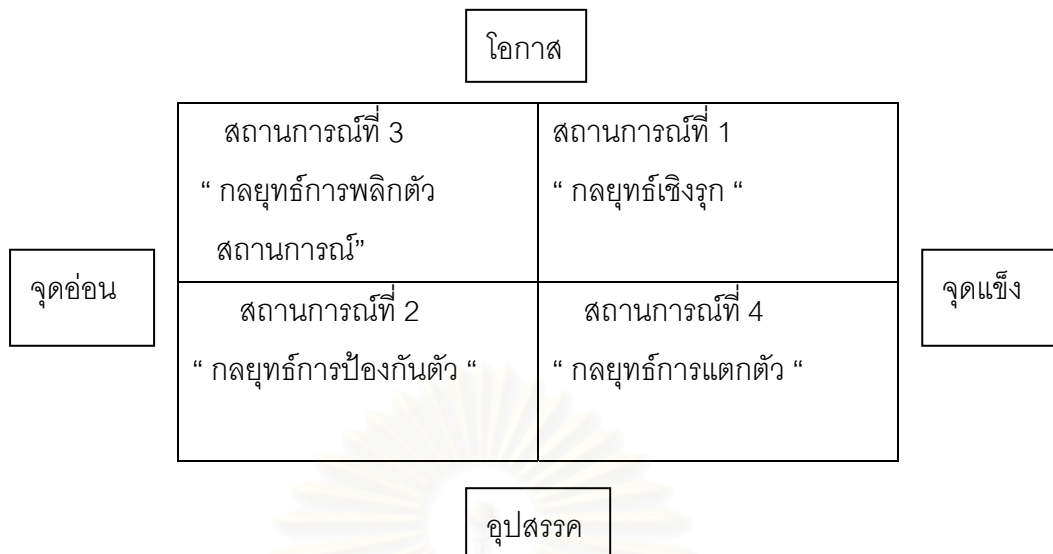


การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นส่วนฐานของการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะนำเสนอว่าองค์การควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์การ (สมยศ นาวิการ, 2537) คำว่า SWOT มาจากคำเต็มว่า Strength Weakness Opportunity Threat การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์การอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์ขององค์การไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์การ เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์การสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์การกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นนั้น องค์การควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปการวิเคราะห์ SWOT นี้ผู้บริหารองค์การจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง – โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุดเนื่องจากองค์การค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์การในหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์การควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์การกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในองค์การอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์การคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์การเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุดรวมทั้งแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส)

สถานการณ์นี้เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถามของ SBU เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบการแข่งขันอยู่หลายประการแต่ติดขัดอยู่ที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์การคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround Oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง – อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงานแต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นแทนที่ผู้บริหารองค์กรจะร่อนจ้อนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารองค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือกระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อเป็นประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่น ๆ

อนึ่งการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้อาจต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารองค์กรที่จะประเมินว่าองค์กรของตนตกอยู่ในสถานการณ์แบบใด ทั้งนี้เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT จะมีลักษณะในเชิงสัมพันธ์ เพราะแต่ละองค์การนั้นมักจะมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่ผสมผสานกันไปไม่ชัดเจนหรือโดดเด่นออกมา ซึ่งในทางปฏิบัติอาจใช้การให้พนักงานเพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่า องค์กรตกอยู่ในสถานการณ์ใดโดยวิธีการลงความเห็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร

ตอนที่ 3 เทคนิคดุลยภาพและการประกันคุณภาพ

เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

เทคนิคดุลยภาพเป็นแนวคิดที่เกิดจากบุคคล 2 คน คือ Professor Robert S. Kaplan อาจารย์ด้านบัญชีประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David P. Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ ซึ่งทั้งสองได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกันประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกาใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยแทนที่จะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวมาเป็นควรพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมองโดยมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ต่อมารายงานการศึกษาดังกล่าวได้ถูกตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1992 เรื่อง "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance" ซึ่งเป็นการอธิบายหลักการและแนวคิดทฤษฎีของเทคนิคดุลยภาพ จนกระทั่งปี ค.ศ. 1993 มีบทความที่รายงานเกี่ยวกับการศึกษาเรื่อง "Putting the Balanced Scorecard to work" ในวารสารเดียวกัน โดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton เป็นการรายงานผลการนำแนวคิดเทคนิคดุลยภาพไปประยุกต์ใช้ และในปี ค.ศ. 1996 ได้มีการตีพิมพ์รวมเล่มโดยใช้ชื่อว่า "Using the Balanced Scorecard Strategic Management System" กล่าวถึงการดำเนินการพัฒนาซึ่งพบว่า

แนวคิดเทคนิคดุลยภาพไม่ได้เป็นเพียงแค่ระบบในการประเมินผลองค์กรเท่านั้นแต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์การมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น หลังจากนั้นแนวคิดเรื่องเทคนิคดุลยภาพได้เป็นที่นิยมและใช้กันแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกและวารสาร Harvard Business Review ได้ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือด้านการจัดการที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุดในรอบ 75 ปี (พสุ เดชะรินทร์, 2545.)

เทคนิคดุลยภาพเดิมเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรและนำเสนอข้อมูลเพื่อรายงานผู้บริหาร ต่อมาพัฒนาเป็นเครื่องมือซึ่งช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่จะช่วยให้องค์การเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว (ศรีเพ็ญ ทรัพย์มณฑล, 2541)

ในประเทศไทยมีการนำแนวคิดเทคนิคดุลยภาพมาประยุกต์ใช้โดยเริ่มจากวงการธุรกิจ ต่อมานิยมใช้ในหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน แม้แต่ในวงการศึกษา ผลจากการตื่นตัวในเรื่องการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อเตรียมตัวเข้าสู่การประเมินและรับรองมาตรฐานและคุณภาพรวมทั้งการบริหารงานและงบประมาณแนวใหม่ที่มุ่งเน้นผลงานทำให้หลายสถาบันการศึกษาสนใจนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ด้วยกัน

ความหมายของเทคนิคดุลยภาพ

นักวิชาการและนักบริหารพยายามให้ความหมายของคำว่า “Balanced Scorecard” โดยหากจะแปลตรงตัว คำว่า “Balanced” แปลว่า “สมดุล” ส่วน “Scorecard” แปลว่า “บัตรจุดแต้ม” เมื่อนำมารวมกันแปลว่า “บัตรจุดแต้มที่สมดุล” (พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล, 2545) ซึ่งน่าจะเกี่ยวข้องกับ การวัดผลในหลาย ๆ ด้านเพื่อให้เกิดความสมดุล แต่คำเหล่านี้ยังไม่กระจ่างชัด จึงได้มีผู้พยายามให้คำจำกัดความหรือเรียกชื่อใหม่ เช่นการประเมินผลองค์กรแบบสมดุลหรือดัชนีวัดผลสำเร็จของธุรกิจ (दनัย เทียนพุด, 2545) หรือระบบวัดผลการปฏิบัติงาน ดุลยภาพ (สุจิตรา วัชรจิตติภักดิ์, 2544) แต่ส่วนใหญ่มักใช้คำทับศัพท์ว่า Balanced Scorecard

เทคนิคดุลยภาพตามแนวคิดของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 1996) ได้กล่าวว่าเป็นหนทางที่จะชี้แนะและประเมินองค์กรในยุคของข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย การวัดใน 4 ด้านคือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยวัตถุประสงค์ และการวัดได้มาจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งได้พัฒนาเทคนิคแบบดุลยภาพต่อไปจนสามารถเป็นระบบในการบริหารจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยความเชื่อมโยงและ

การสื่อสารภายในองค์กรซึ่งช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

นอกจากนี้ ได้มีผู้ศึกษาแนวคิดเทคนิคคุณภาพของแคปแลนและนอร์ตันได้ให้ความเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ (2544) กล่าวว่าเทคนิคคุณภาพเป็นมากกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล กล่าวคือเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดและประเมินที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused)

दनัย เทียนพุฒ (2545) กล่าวว่า เทคนิคคุณภาพเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรลงไปสู่ระดับล่างโดยมองใน 2 มิติที่สมดุลกันคือมิติด้านการเงิน (Financial Perspective) ซึ่งเป็นกรวัดในสิ่งที่มีมากกว่าการวัดในอดีตกับมิติที่ไม่ใช่การเงิน (Non - Financial Perspective) ซึ่งประกอบด้วยกรวัดด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และเติบโต

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มณชัย (2541 : 37) กล่าวว่าเทคนิคคุณภาพเป็นชุดของเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้ชัดเจนและรวดเร็ว มีการวัดผลทางการเงินที่เป็นผลของการกระทำที่เกิดขึ้นในองค์กรและการวัดผลการปฏิบัติการซึ่งเป็นการประเมินผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เกี่ยวกับความพอใจของลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ตลอดจนการปรับปรุงและนวัตกรรมของกิจการ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544 : 140 -141) กล่าวว่าเทคนิคคุณภาพเป็นกลุ่มของการวัดที่สะท้อนภาพที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจให้กับผู้บริหาร เพื่อที่จะประเมินผลการทำงานและตัดสินใจดำเนินงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร โดยจะแสดงผลทางการเงินและผลการดำเนินงานที่สัมพันธ์กัน เทคนิคคุณภาพจะเป็นเกณฑ์และดัชนีในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจในมุมมองต่าง ๆ 4 ด้านได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้และมุมมองด้านการเงิน

อลงกรณ์ มีสุทธา (2545 : 123) ได้ให้ความหมายของเทคนิคคุณภาพคือเค้าโครงหลายมิติที่ใช้สำหรับกำหนด ดำเนินการและบริหารจัดการกลยุทธ์ทุกระดับ โดยมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการหรือกิจกรรมและการวัดผลหรือการประเมินกับกลยุทธ์ขององค์กร

สิทธิศักดิ์ พฤษะปีติกุล (2546) ให้ความเห็นว่า เทคนิคคุณภาพเป็นระบบการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่งประกอบด้วยมุมมองด้านต่าง ๆ 4 ด้านได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้

นิเวศ (2002 : 12) กล่าวว่าเทคนิคดุลยภาพมี 3 ความหมายคือระบบในการวัดและประเมินกลยุทธ์ขององค์กร เครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการติดต่อสื่อสารกับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และระบบในการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการอีกหลายท่านที่กล่าวถึงการนำเอาเทคนิคดุลยภาพมาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรและการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อความสำเร็จขององค์กร (วรศักดิ์ ทุมมานนท์, 2544 ; พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล, 2545 และกฤษณา สุวรรณภักดี, 2544)

ดังนั้นเทคนิคดุลยภาพ จึงสามารถแยกเป็น 2 คำคือ “Scorecard” ซึ่งหมายถึงบัตรเก็บคะแนนที่มีความสมดุลหรือ “Balanced” ในหลาย ๆ ด้าน (พสุ เดชะรินทร์, 2546) ได้แก่

1. **มีความสมดุลทั้งด้านการเงินและด้านอื่น** นั่นคือแทนที่ผู้บริหารจะประเมินองค์กรทางการเงินเพียงอย่างเดียวก็จะต้องพิจารณาด้านอื่น ๆ ด้วย ได้แก่ด้านลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งก็คือมุมมอง(Perspectives) ทั้ง 4 มุมมองของเทคนิคดุลยภาพนั่นเอง

2. **มีความสมดุลระหว่างมุมมองในระยะสั้นและระยะยาว** ในอดีตผู้บริหารให้ความสำคัญกับด้านการเงินเป็นหลัก ทำให้ผู้บริหารเน้นที่มุมมองในระยะสั้น จนละเลยต่อการพัฒนาในระยะยาวขององค์กรเช่น ในเรื่องของบุคลากรหรือด้านเทคโนโลยีแต่เทคนิคดุลยภาพเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารมุ่งให้ความสำคัญต่อมุมมองในระยะสั้น (ด้านการเงิน) และมุมมองในระยะยาวที่แสดงถึงการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

3. **มีความสมดุลระหว่างมุมมองภายในและภายนอกองค์กร** ในอดีตนั้นเวลาองค์กรประเมินผลการดำเนินงาน ผู้บริหารมักจะมองจากมุมมองภายในองค์กรเป็นหลัก แต่เทคนิคดุลยภาพได้เสนอมุมมองใหม่ ๆ โดยเฉพาะมุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) จะเป็นการมององค์กรจากมุมมองของลูกค้า ทำให้องค์กรทราบว่าจะอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังหรือต้องการ

4. **มีความสมดุลระหว่างตัววัดที่เป็นผล(Lagging Indicators) และตัววัดที่เป็นเหตุ(Leading Indicators)** ตัววัดที่เป็นผลนั้นจะแสดงให้เห็นว่าถึงสิ่งที่เกิดขึ้น เมื่อสิ่งนั้นได้เกิดขึ้นแล้ว เช่น ตัวชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Index) ตัววัดที่เป็นผล นั่นคือจะทราบความพึงพอใจของลูกค้าก็ต่อเมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจขึ้นแล้ว ส่วนตัววัดที่เป็นเหตุจะทำให้ทราบล่วงหน้าว่า จะมีโอกาสหรือปัญหาอะไรเกิดขึ้นในอนาคต หรือสามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหาได้ล่วงหน้า

ความสำคัญของเทคนิคดุลยภาพ

เทคนิคดุลยภาพ เป็นแนวคิดที่นำมาใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นระบบการบริหารแนวใหม่เนื่องจากการศึกษาการดำเนินงานของบริษัทต่าง ๆ ในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Niven, 2002) พบว่า

1. มีเพียงร้อยละ 10 ของบริษัทที่ทำการวางแผนกลยุทธ์และนำสู่การปฏิบัติจริง
2. มีเพียงร้อยละ 5 ของพนักงานที่ทราบและเข้าใจกลยุทธ์หลักขององค์กร
3. มีเพียงร้อยละ 25 ของผู้จัดการเท่านั้นที่ได้โบนัสตามผลงาน
4. ผู้บริหารมากกว่าร้อยละ 85 ที่ใช้เวลาพูดคุย ปรึกษาเรื่องกลยุทธ์ขององค์กรน้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือน

5. มีเพียงร้อยละ 40 ของบริษัทที่จัดสรรงบประมาณตามกลยุทธ์ที่กำหนด

จากการศึกษาดังกล่าวแสดงว่าการบริหารกลยุทธ์เป็นปัญหาที่สำคัญและยังขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เทคนิคดุลยภาพจึงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการชนิดหนึ่ง ที่เน้นตัวชี้วัดผลดำเนินงาน เป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงกลยุทธ์และช่วยแปลงกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นตามวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กรถ่ายทอดไปสู่หน่วยงานต่าง ๆ ทำให้หน่วยงานตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานโดยมีจุดศูนย์กลางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร (กฤษณา ปุณยงกูร, 2545 ; พสุ เดชะรินทร์, 2546) นอกจากนี้ยังทำให้เห็นข้อมูลที่ครอบคลุมการประเมินผลใน 4 มุมมอง (Perspective) คือมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ซึ่งแม้จะมีข้อจำกัดแต่คงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากสามารถบอกผลงานและสภาพทางการเงินรวมทั้งสะท้อนความคาดหวังของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จทางการเงิน จะต้องมียุทธศาสตร์จากลูกค้า เช่นลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ลูกค้ารู้สึกประทับใจ และกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) การที่ลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี มาจากการที่เราสามารถสร้างผลงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการหรือแม้แต่กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ๆ ได้อย่างเป็นเลิศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการในหน่วยงานที่ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญซึ่งเป็นกุญแจดอกใหญ่ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและสุดท้ายคือมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) การที่องค์กรจะสามารถสร้างผลงานด้านกระบวนการผลิตหรือให้บริการที่เป็นเลิศต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มุมมองนี้จึงเป็นรากฐานแห่งความสำเร็จระยะยาวและยั่งยืนขององค์กร (สิทธิศักดิ์ พฤษพิติกุล, 2546)

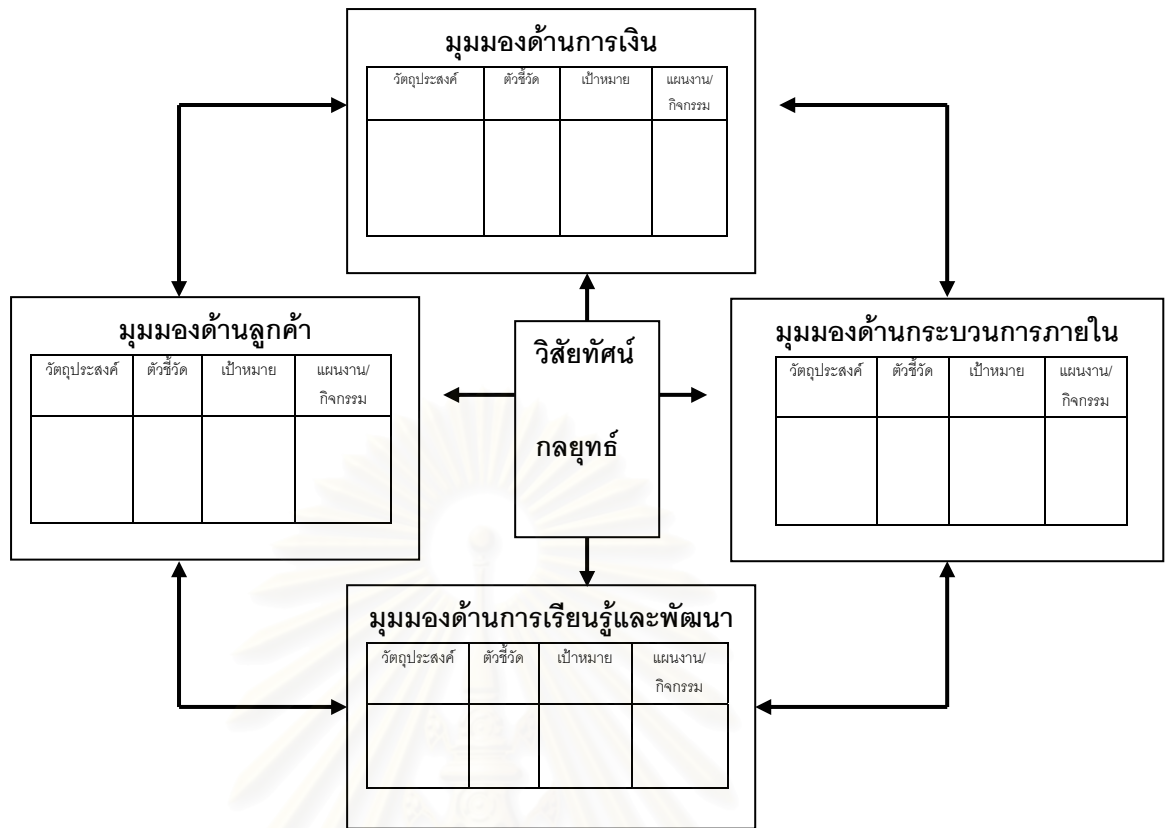
ความแตกต่างของการประเมินผลองค์การในอดีตซึ่งเป็นยุคอุตสาหกรรม (Industrial Age) ที่สามารถใช้มุมมองด้านการเงิน เช่น ผลกำไรเป็นตัวกำหนดความสำเร็จขององค์การ ก็ถือว่าเพียงพอ แต่การวัดผลที่เป็นตัวเงินเป็นการบ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์การในอดีตเท่านั้น ไม่สามารถมองเห็นได้ว่าในปัจจุบันและอนาคตขององค์การจะเป็นอย่างไร แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 1996) จึงได้เสนอรูปแบบการประเมินองค์การแบบใหม่คือเทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ที่จะช่วยให้องค์การสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุมและสมดุล โดยทำให้สามารถมองเห็นความสำเร็จในอดีตจากมุมมองด้านการเงิน ทราบถึงปัจจุบันว่าองค์การเป็นอย่างไรจากมุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านกระบวนการภายใน และสามารถประเมินองค์การในอนาคตได้โดยอาศัยมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ทำให้สามารถมองเห็นทิศทางการดำเนินงานและหาแนวทางในการพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น นักบริหารรุ่นใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชนจึงให้ความสนใจและเริ่มนำแนวคิดนี้มาใช้ ซึ่งแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งนี้รวมทั้งในสถาบันการศึกษาด้วย

แนวคิดพื้นฐานของเทคนิคดุลยภาพ

แนวคิดพื้นฐานของเทคนิคดุลยภาพประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาโดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วย 4 ช่องได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมองคือสิ่งที่องค์การมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ของวัตถุประสงค์แต่ละด้าน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์การต้องการจะบรรลุผลสำเร็จของตัวชี้วัดแต่ละตัว
4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์การจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องการทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกเหนือจาก 4 ช่องตามมาตรฐานของเทคนิคดุลยภาพแล้ว ในทางปฏิบัติจริงมักจะเพิ่มอีกช่องหนึ่งได้แก่ข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) ซึ่งเป็นการแสดงถึงข้อมูลในปัจจุบันของตัวชี้วัดแต่ละตัว ข้อมูลนี้จะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งได้แสดงความสัมพันธ์ของ 4 มุมมอง ตามแผนภูมิที่ 2 ดังนี้



แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างแนวคิด Balanced Scorecard

ที่มา : Kaplan,R.S. and Norton,D.P. The Balanced Scorecard : Translating strategy into action. Harvard business school press, 1996 : 9.

จากแผนภูมิที่ 2 นอกเหนือจากช่องต่าง ๆ ตามมุมมองทั้ง 4 ด้านแล้ว ยังมีวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategic) ที่ถือเป็นจุดศูนย์กลางของมุมมองทั้ง 4 ด้าน แสดงให้เห็นว่าในการจัดทำเทคนิคดุลยภาพ วัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละมุมมองจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์กรจะทราบได้ว่าสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร สิ่งนั้นจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร คุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้เทคนิคดุลยภาพ มีความแตกต่างจากเครื่องมือในการประเมินผลทั่วไปคือ มุมมอง 4 ด้าน จะต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and effect Relationship) ในลักษณะที่องค์กรจะมีกำไรได้ต้องมาจากลูกค้า ซึ่งการจะหาลูกค้าได้ต้องมีการดำเนินงานภายในที่ดี การดำเนินงานภายในที่ดีพนักงานต้องมีทักษะความพร้อม ถ้าเป็นกรณีสถานศึกษา นักเรียนจะเป็นคนเก่ง ดี มีสุขได้ จะต้องเกิดจากกระบวนการบริหารและการสอนที่ดี กระบวนการบริหารและการสอนที่ดีจะต้องมาจากการเรียนรู้และพัฒนาของผู้บริหารและครู การเรียนรู้และพัฒนาของผู้บริหารและครูจะดีได้ต้องมีงบประมาณสนับสนุน

องค์ประกอบมุมมองของเทคนิคดุลยภาพ

มุมมองตามแนวความคิดดั้งเดิมของแคปแลนและนอร์ตันที่กล่าวถึงเทคนิคดุลยภาพ มี 4 มุมมองคือด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ต่อมามีการพัฒนามุมมองอื่น ๆ เพิ่มเติม ซึ่งในแต่ละองค์การไม่จำเป็นต้องใช้แค่ 4 มุมมองก็ได้ ขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานความสำคัญของธุรกิจที่แตกต่างกันออกไป แต่ในการศึกษาค้างนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาเพียง 4 มุมมองเท่านั้นคือ

มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

เป้าหมายทางการเงินแสดงถึงจุดประสงค์ระยะยาวขององค์การ ภายใต้มุมมองนี้ ผู้บริหาร ไม่เพียงแต่ประเมินผลงานที่เกิดขึ้น แต่ยังคำนึงถึงตัวแปรที่สำคัญในการขับเคลื่อนเป้าหมาย ในระยะยาว (พรสรัญ รุ่งเจริญกิจ, 2545) การวัดผลการดำเนินงานผ่านมุมมองด้านการเงิน เป็นการ วัดภาพรวมขององค์การ กล่าวคือเป็นการวัดว่ากลยุทธ์การดำเนินงานและการบริหารมีส่วนช่วยในการ ปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นอย่างไร โดยมุ่งประเด็นไปยังความสามารถในการทำกำไร แม้ว่ามุมมองด้าน การเงินจะมีข้อจำกัดในปัจจุบัน แต่ยังเป็นมุมมองที่สำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งขององค์การธุรกิจที่มุ่ง แสวงหากำไร เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวบอกว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้ปฏิบัติ ก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์การหรือไม่ (พสุ เดชะรินทร์, 2545) ภายใต้มุมมองด้าน การเงินมักประกอบด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ (Kaplan and Norton, 1996) คือ

1. การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth and Mix) จากการขยายสินค้าหรือการ เสนอบริการให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่และการบริการที่เสนอคุณค่าที่เพิ่มสูงขึ้น ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้ต่อสินค้าและบริการใหม่ต่อรายได้ทั้งหมดหรือกำไรสุทธิจากสินค้าและบริการใหม่ ร้อยละการเพิ่มของรายได้ต่อลูกค้า จำนวนผู้รับบริการ เป็นต้น

2. การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity Improvement) โดยการปรับราคาสินค้าและบริการใหม่ การลดต้นทุนทั้งทางตรงและทางอ้อมให้ ต่ำลง การใช้ทรัพยากรพื้นฐานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่อัตราการลดลงของ ต้นทุนต่อกิจกรรม รายได้ต่อพนักงาน ผลผลิตต่อพนักงาน เป็นต้น

3. การใช้ทรัพย์สินให้เป็นประโยชน์มากขึ้นหรือกลยุทธ์ทางต้นทุน (Asset Utilization Investment / Investment Strategy) โดยการลดระดับเงินทุนที่ต้องการใช้ลงและหันมาใช้ประโยชน์ จากสินทรัพย์ถาวรมากขึ้น ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ทั้งหมด อัตราการใช้ อุปกรณ์ทางการแพทย์ เป็นต้น

ในการที่จะทราบว่าวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงินเป็นอย่างไร องค์การจะต้อง กำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจนว่าจะไปทิศทางใด มุมมองด้านการเงินจะสามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์ ขององค์การได้อย่างชัดเจน

มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ในอดีตองค์การส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่กระบวนการความสามารถในการผลิตสินค้า ไม่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า แต่ปัจจุบันในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันมากขึ้น กลยุทธ์ขององค์การจึงต้องมุ่งความสนใจไปที่ลูกค้าเป็นหลัก โดยพัฒนาบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้รับประโยชน์สูงสุด ดังนั้นปัจจัยสำคัญของการกำหนดความสำเร็จในอนาคตขององค์การคือความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ความต้องการของลูกค้าสามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภทสำคัญคือ

1. ตัวสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการ
2. เวลาที่ได้รับบริการ
3. คุณภาพบริการ
4. ต้นทุน ราคาหรือบริการที่เหมาะสม

ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ 5 ประการได้แก่

1. ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่ส่วนแบ่งการตลาดเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ

2. การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) เป็นการวัดความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิมขององค์การซึ่งปัจจุบันถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่ จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปีต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมดหรือรายได้ลูกค้าเก่าต่อรายได้ทั้งหมด เป็นต้น

3. การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) เป็นการวัดความสามารถขององค์การในการแสวงหาลูกค้าใหม่ ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมดหรือจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น รายได้ลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด

4. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการบริการ ในปัจจุบันทุกองค์การให้ความสำคัญกับการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งนี้พบว่าลูกค้าที่มีความพึงพอใจ 1 คนจะบอกคนต่อไปยังลูกค้าอีก 10 คน ถึงประสบการณ์ที่ดีของตนเอง ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่ความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า

5. ประโยชน์หรือกำไรที่ลูกค้าจะได้รับ (Customer Profitability) การที่เราจะทราบกำไรเราต้องทราบรายได้และต้นทุนต่อลูกค้า 1 รายก่อน โดยการจัดทำต้นทุนตามกิจกรรมในระบบ ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่กำไรต่อลูกค้า 1 ราย

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

เป็นการสร้างและปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งความท้าทายขององค์กรที่ไม่หวังผลกำไรคือการพยายามสร้างกระบวนการที่เป็นเลิศเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ลูกค้าหรือชุมชนคาดหวังในขณะเดียวกันต้องควบคุมกระบวนการให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้งบประมาณที่จำกัด ภายใต้มุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่าอะไรคือกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรที่ช่วยนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โดยสามารถนำแนวคิดสายโซ่แห่งคุณค่า (Value chain) ของ Michael E Porter (พสุ เดชะรินทร์, 2545) ที่ระบุว่าองค์การประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรมได้แก่

1. Inbound Logistics ได้แก่ การจัดหา การควบคุมวัตถุดิบและการบริหารคลังสินค้า
2. Operations ได้แก่ การผลิตสินค้าสำเร็จรูป การแปรรูปสินค้า การบรรจุ การดูแลเครื่องจักร เป็นต้น
3. Outbound Logistics ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวมจัดจำหน่ายและบริการไปยังผู้บริโภค
4. Marketing and Sales ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจให้ลูกค้า ซื้อสินค้า หรือบริการเช่นการโฆษณา การจัดรายการส่งเสริมการขาย การเลือกสรรช่องทางจำหน่าย
5. Customer Service ได้แก่ การบริการที่เพิ่มคุณค่า หรือบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งให้บริการหลังการขาย เช่นการติดตั้ง การซ่อมบำรุง การอบรมการใช้สินค้า

สำหรับกิจกรรมเสริมหรือกิจกรรมสนับสนุนสามารถแบ่งออกเป็น

1. Procurement ได้แก่ กิจกรรมหรือหน้าที่ในการจัดหาหรือจัดซื้อวัตถุดิบ เครื่องจักร เครื่องมือ เพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมหลัก
2. Technology Development ได้แก่ กิจกรรมที่ช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่สินค้าหรือกระบวนการ เช่นกิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา การออกแบบสินค้า การเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับองค์การ
3. Human Resources Management ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่นการวิเคราะห์ความต้องการด้านบุคลากร การจัดหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน
4. กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทั่ว ๆ ไปในองค์การ การวางแผน การบัญชี และการเงิน

ตัวชี้วัดที่สำคัญในมุมมองนี้ ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากขั้นตอนการผลิตหรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ เวลาในแต่ละกระบวนการ อัตราการส่งมอบที่ตรงเวลา ระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เป็นมุมมองที่สำคัญต่ออนาคตขององค์การด้านการเจริญเติบโตและพัฒนาในระยะยาว โดยมีส่วนช่วยให้อีก 3 มุมมองบรรลุผลสำเร็จ ภายใต้มุมมองนี้องค์การจะต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้าและด้านกระบวนการภายใน องค์การจะต้องเรียนรู้และพัฒนาอย่างไร

โดยส่วนใหญ่มักจะมุ่งเน้นใน 3 ด้านหลัก ๆ คือ 1) ทรัพยากรบุคคล 2) ระบบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านอื่น ๆ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ ความถูกต้องของข้อมูลและความทันสมัยของข้อมูล และ 3) กระบวนการภายในองค์การ ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ แม้ว่าองค์การจะมีพนักงานที่มีความสามารถและมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย แต่ถ้าวัฒนธรรมขององค์การหรือระบบจิตใจขององค์การไม่เหมาะสม ก็จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ได้ยากลำบาก ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในด้านนี้ด้วย ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ จำนวนของข้อเสนอที่พนักงานเสนอหรือจำนวนข้อเสนอที่มีการนำไปปฏิบัติ บุคลากรในองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ทำให้องค์การต่าง ๆ มักจะพิจารณาวัตถุประสงค์ในด้านทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. ทักษะและความสามารถของพนักงาน (Skill) ซึ่งจะวัดได้ในหลายลักษณะ เช่นจำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปีหรือการทำ Competency Test หรือการทำ Strategic Skills Coverage (เป็นการสำรวจทักษะที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์การและพิจารณาว่ามีพนักงานที่มีทักษะในด้านนั้น ๆ เพียงพอหรือยัง) เป็นต้น

2. ทศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน (Attitude and Employee Satisfaction) โดยมากมักจะวัดด้วยการสำรวจทัศนคติของพนักงาน จำนวนข้อเสนอที่บุคลากรเสนอหรือจำนวนข้อเสนอที่บุคลากรเสนอและมีการนำไปปฏิบัติ

3. อัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน (Turnover) ซึ่งจะวัดโดยพิจารณาจากอัตราการเข้าออกของพนักงาน

นอกจากตัวชี้วัดที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ภายในมุมมองนี้ยังมีตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่ความถูกต้องของข้อมูล อัตราการครอบคลุมของข้อมูล อัตราที่ระบบไม่สามารถใช้งานได้ เป็นต้น

การนำแนวคิดเทคนิคคุณภาพมาประยุกต์ใช้ในองค์การ จะนำไปสู่การประเมินและพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะแตกต่างกับการบริหารในอดีตที่ผู้บริหารจะมุ่งเน้นในเรื่องของผลกำไรขององค์การหรือมูลค่าของหลักทรัพย์ขององค์การเพียงอย่างเดียว (Olive, Roy and Wetter, 1999) เพราะหากองค์การให้ความสำคัญกับผลกำไรขององค์การเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารอาจจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ อีกมากมายในภายหลัง เนื่องจากการประเมินผลประกอบการด้านการเงินเพียงอย่างเดียว นั้น มีข้อจำกัดหลายประการได้แก่

1. ทำให้เกิดความเข้าใจผิดในการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากมุมมองด้านการเงิน เป็นสิ่งที่จะแสดงถึงผลงานในอดีตขององค์กร กล่าวคือผลประกอบการที่ดีขององค์กรในวันนี้ เกิดจากการที่องค์กรขายสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าในช่วงเวลาที่ผ่านมา ดังนั้นการให้ความสำคัญกับ ผลประกอบการด้านการเงินอย่างเดียวจึงเท่ากับการดูผลมากกว่าเหตุ (Hoffecker and Goldenberg, 1994)

2. ทำให้มองข้ามปัจจัยที่สำคัญอื่นๆที่ก่อให้เกิดความสำเร็จทางการเงิน เช่น ความสามารถในการพัฒนาสินค้าหรือบริการ การพัฒนากระบวนการในการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่นักลงทุนให้ความสำคัญในการวิเคราะห์อนาคตขององค์กร ดังนั้นการบริหารในรูปแบบเก่าที่ให้ความสำคัญกับมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว นั้น จึงไม่สามารถประเมินปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวได้อีกทั้งจะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาพนักงานไปในทิศทางที่เหมาะสมได้ (Peter, 1987; Johnson and Kaplan, 1987)

3. ทำให้ผู้บริหารละเลยต่อการพัฒนาองค์กรในอันที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในระยะยาว เนื่องจากผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับผลประกอบการในระยะสั้นที่จะต้องแสดงต่อนักลงทุนในแต่ละปี ทำให้ผู้บริหารละเลยต่อการวิจัยและพัฒนาสินค้าหรือบริการซึ่งเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร (Olve, Roy and Wetter, 2000)

Steve Wallman (1996) ก็ได้สังเกตเห็นข้อจำกัดทางการเงินและสนับสนุนแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น โดยได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อจำกัดของมุมมองทางการเงินว่า มุมมองดังกล่าวนี้มีข้อจำกัดในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. มุมมองทางการเงินไม่สามารถบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยต่าง ๆ ในองค์กรได้
2. มุมมองทางการเงินไม่สามารถบ่งบอกถึงความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้
3. มุมมองทางการเงินไม่สามารถนำไปสู่การปรับตัวขององค์กรให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้
4. มุมมองทางการเงินเพียงอย่างเดียวเป็นเพียงผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสำคัญน้อยกว่าสาเหตุของความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

จากข้อจำกัดต่าง ๆ ของการบริหารในรูปแบบเก่าที่ให้ความสำคัญกับมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว นั้นจึงทำให้ผู้บริหารและนักวิชาการหลายท่านได้พยายามคิดค้นวิธีการทางการบริหารที่สามารถขจัดข้อจำกัดดังกล่าว

แนวความคิดเทคนิคดุลยภาพ จึงเป็นทางออกในการที่องค์กรจะได้พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่สามารถสร้างและดำรงไว้ ซึ่งความสามารถในเชิงแข่งขันในระยะยาวได้เนื่องจากแนวความคิดนี้จะให้ความสำคัญในปัจจัยหลายด้านในเวลาเดียวกัน โดยการสร้างความสมดุลในเรื่องต่าง ๆ ของแต่ละด้าน (กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์, 2545) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มหลัก ๆ ดังปรากฏในตารางที่ 1 คือ

1. ปัจจัยด้านการเงินและปัจจัยที่ไม่ใช่ด้านการเงิน
2. ปัจจัยที่เป็นอดีต ปัจจุบันและอนาคต
3. ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กร

ตารางที่ 1 แสดงมุมมองต่าง ๆ ของเทคนิคดุลยภาพในเกณฑ์การแบ่งรูปแบบต่าง ๆ

มุมมอง/เกณฑ์ในการแบ่ง	ปัจจัยเกี่ยวกับการเงิน		ปัจจัยเกี่ยวกับเวลา			ปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์	
	ด้านการเงิน	ด้านไม่ใช่อการเงิน	อดีต	ปัจจุบัน	อนาคต	ภายใน	ภายนอก
มุมมองด้านการเงิน	✓		✓			✓	✓
มุมมองด้านลูกค้า		✓		✓			✓
มุมมองด้านกระบวนการภายใน		✓		✓		✓	
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		✓			✓	✓	

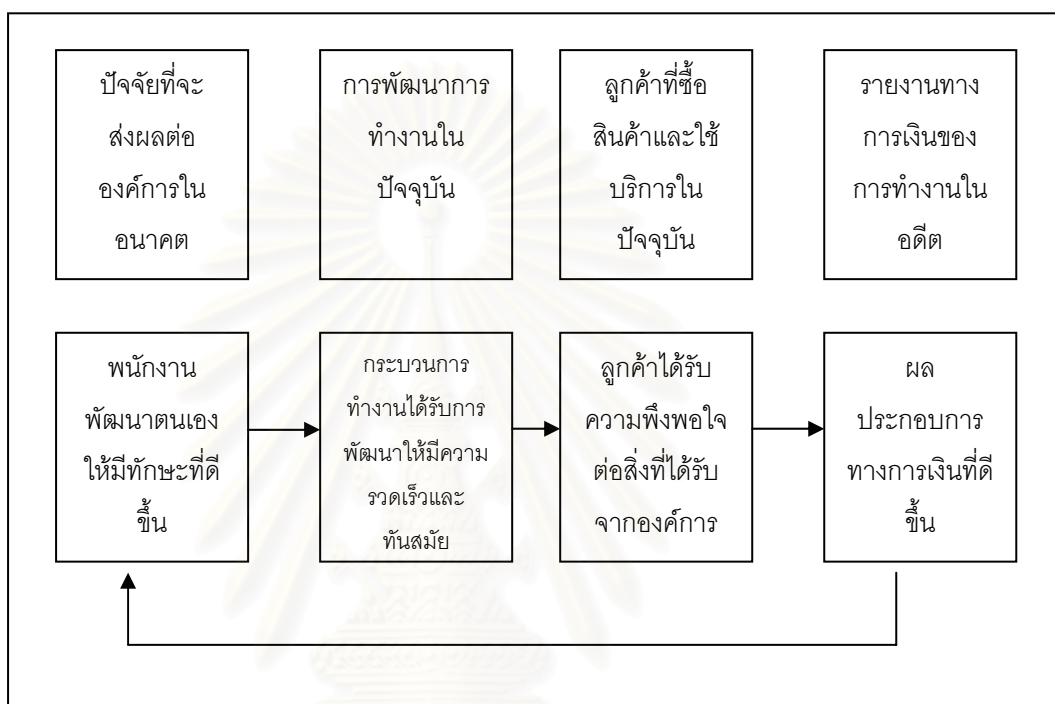
ที่มา : กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์, 2545 : 64.

ปัจจัยที่เกี่ยวกับการเงิน

ด้วยเหตุผลที่ได้กล่าวมาข้างต้นว่าข้อจำกัดของปัจจัยด้านการเงินนั้นมีมาก หากองค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวเพียงอย่างเดียว อาจจะทำให้ผู้บริหารองค์กรเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ในอนาคตได้ แนวความคิดเทคนิคดุลยภาพนั้นสามารถขจัดปัญหาดังกล่าวได้ เนื่องจากจะให้ความสำคัญอย่างสมดุลทั้งในส่วนของปัจจัยด้านการเงินและปัจจัยที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเวลา

แนวความคิดเทคนิคดุลยภาพนั้นจะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองด้านต่าง ๆ ที่เป็นเหตุเป็นผลและไม่เน้นหนักไปในด้านใดด้านหนึ่ง โดยที่พยายามหาสาเหตุของสิ่งต่าง ๆ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสามารถในเชิงแข่งขันที่ยั่งยืน และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด ดังปรากฏในรูปที่ 3



รูปที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ในเรื่องเวลาของมุมมองด้านต่าง ๆ

จากรูปแสดงให้เห็นว่าหากพนักงานขององค์กรได้เรียนรู้และได้รับการพัฒนาศักยภาพแล้ว พนักงานก็จะสามารถนำสิ่งที่ตนได้เรียนรู้ไปพัฒนากระบวนการในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้นและทำให้ลูกค้านั้นประทับใจกับสินค้าหรือบริการที่ได้รับ ซึ่งจะก่อให้เกิดความจงรักภักดีในผลิตภัณฑ์และกลับมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการจากองค์กรตลอดเวลา ทำให้ผลประกอบการขององค์กรดีขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงควรที่จะนำผลกำไรที่เพิ่มขึ้นส่วนหนึ่งกลับมาพัฒนาศักยภาพของพนักงานต่อไป เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองด้านต่าง ๆ นั้นจะเป็นตัวสนับสนุน/ ส่งเสริมซึ่งกันและกัน

- อนาคต : การเรียนรู้ของพนักงานนั้นจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการทำงานขององค์กรในอนาคต
- ปัจจุบัน : การทำงานที่ดีขึ้นในปัจจุบันจะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ
- อดีต : การทำงานที่ดีขึ้นในอดีต จะแสดงให้เห็นในรูปของผลประกอบการทางการเงินที่ดีขึ้น

ปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์

แนวความคิดเทคนิคดุลยภาพ ได้ให้ความสำคัญทั้งในเรื่องของการพัฒนาสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร (มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาและมุมมองด้านกระบวนการภายใน) สิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร (มุมมองด้านลูกค้า) และสิ่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการภายในและภายนอก (มุมมองด้านการเงิน) เนื่องจากหากองค์กรพัฒนาสิ่งที่เกิดขึ้นภายในเพียงอย่างเดียวโดยไม่ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าหรือผลประกอบการด้านการเงินแล้ว องค์กรอาจจะพัฒนาสินค้า หรือบริการที่ลูกค้าไม่ต้องการก็ได้ หรือองค์กรอาจจะมึ้นทุนในการผลิตสินค้า หรือบริการมากกว่ารายได้ที่ได้รับจากการขายสินค้าหรือให้บริการนั้น ๆ ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรให้ความสำคัญกับผลตอบแทนทางการเงินหรือส่วนแบ่งทางการตลาดในปัจจุบันเพียงอย่างเดียว โดยที่ไม่สนใจต่อการวิจัยและพัฒนาสินค้าหรือบริการ องค์กรอาจจะสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดในอนาคตเพราะองค์กรไม่สามารถนำเสนอสินค้าหรือบริการในรูปแบบใหม่ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ดังนั้นแนวคิดเทคนิคดุลยภาพจึงเป็นทางเลือกที่ดีเพราะสามารถทำให้องค์กรรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกได้

กระบวนการพัฒนาและจัดทำเทคนิคดุลยภาพ

กระบวนการพัฒนาและจัดทำเทคนิคดุลยภาพประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ (Kaplan and Norton, 1996 : 275 ; พสุ เดชะรินทร์, 2544 : 47-48)

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การจัดทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรโดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร
3. วิเคราะห์และกำหนดว่าเทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง การพิจารณาว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง
5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละมุมมอง จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ

ในกรณีที่ต้องการมีแผนกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว ให้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบและยืนยันกลยุทธ์
2. กำหนดมุมมองและวัตถุประสงค์สำคัญในแต่ละกลยุทธ์
3. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map)
4. กำหนดวัตถุประสงค์ จัดทำตัวชี้วัด กำหนดเป้าหมาย และกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย
5. ทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

การจัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของเทคนิคดุลยภาพ

ตัวชี้วัดคือเครื่องมือในการวัดว่าองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านนั้นหรือไม่ เพียงใดซึ่งองค์การบางแห่งที่ต้องการจะจัดทำระบบในการประเมินผลภายในองค์การสามารถที่จะเลือกข้ามขั้นตอนเบื้องต้นของเทคนิคดุลยภาพ (การจัดทำมุมมอง การจัดทำวัตถุประสงค์ การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์) แล้วจัดทำตัวชี้วัดโดยตรงก็ได้

การจัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของเทคนิคดุลยภาพ จะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง โดยผู้จัดทำจะต้องพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบได้ว่าสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งผู้ที่จะจัดทำจะต้องมีประสบการณ์ในงานนั้น ๆ เป็นอย่างดี

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจะต้องสอดคล้องกับการวัดและประเมินผลงานด้วย โดยทั่วไปองค์การมักประเมินผลจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบค่าที่ได้กับค่ามาตรฐานหรือเทียบกับความคาดหวังจากลูกค้า หากพบว่าค่าตัวชี้วัดดังกล่าวไม่เป็นไปตามที่ต้องการ องค์การจะต้องทำการปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อให้ค่าตัวชี้วัดมีการเปลี่ยนแปลงไปตามแนวทางที่ต้องการหรืออาจวิเคราะห์ค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ในตอนแรกนั้นมีความเป็นไปได้กับความเป็นจริงหรือไม่

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน Canadian Council on Health Services Accreditation (CCHSA) ให้คำนิยามว่าเป็นเครื่องมือในการวัด ติดตามและประเมินผลการพัฒนาคุณภาพการดูแลรักษา การบริการและภาระหน้าที่ขององค์การที่มีต่อผู้รับบริการ (CCHSA, 1996 อ้างถึงใน จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์และคณะ, 2543) นอกจากนี้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานยังเป็นสิ่งที่บอกว่าผลการดำเนินงานมีคุณค่าและความสำเร็จมากน้อยเพียงใด (สมชาติ ไตรรักษา, 2543 และสมเกียรติ โภชสิทธิ์, 2541) โดยมีหลักสำคัญ 6 ประการคือ

1. ต้องวัดและสามารถเขียนเป็นสูตรคำนวณทางคณิตศาสตร์ได้
2. มีความไวต่อสิ่งที่วัด

3. ค่าของตัวชี้วัดต้องสามารถบอกความมากน้อยได้อย่างชัดเจนและแน่นอนหรือมีอำนาจจำแนกสูง
4. ใช้บ่งบอกคุณค่าของสิ่งที่ได้ปฏิบัติทั้งในด้านของสิ่งนำเข้า กระบวนการและผลลัพธ์
5. ใช้บ่งบอกคุณค่าและความสำเร็จ จึงต้องมีการเปรียบเทียบซึ่งอาจเป็นการเปรียบกับตัวเอง หน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ
6. เป็นสิ่งที่นำไปสู่เป้าหมายในการทำงาน

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในความหมายของ Kaplan และ Norton (1992) หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เป็นอย่างไรซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดมีหลายวิธี ได้มีผู้นำตัวชี้วัดผลงานมาใช้ในการวัดผลงานทางธุรกิจ โดยใช้ร่วมกับเทคนิคดุลยภาพ เนื่องจากเป็นเครื่องมือในการจัดการที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่ช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

ประเภทของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมีหลายประเภท เช่นตัวชี้วัดทรัพยากร ผลผลิต ผลลัพธ์ คุณภาพของการให้บริการ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นต้น

1. **ตัวชี้วัดทรัพยากร** (Input Indicators) หมายถึงทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ตัวอย่างเช่น จำนวนงบประมาณที่ใช้ จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงาน จำนวนอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต จำนวนชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น

2. **ตัวชี้วัดผลผลิต** (Output Indicators) ตัวชี้วัดนี้จะแสดงจำนวนผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้หรือจำนวนบริการที่ให้แก่ผู้รับบริการรวมถึงตัวชี้วัดภาระงาน (Workload) ซึ่งเป็นตัวสะท้อนความพยายามการผลิตสินค้าหรือให้บริการ ตัวอย่างเช่น จำนวนผู้ได้รับการอบรม จำนวนเอกสารที่จัดทำขึ้น จำนวนขยะที่จัดเก็บโดยเทศบาล จำนวนนักเรียนหรือวันที่ทำการสอน จำนวนระยะทางของถนนที่ได้รับการซ่อมแซม เป็นต้น ตัวชี้วัดผลผลิตอาจจำแนกย่อยออกได้เป็น 2 ประเภท (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543) คือ

- 2.1 **ตัวชี้วัดในเชิงปริมาณ** เป็นตัวชี้วัดจำนวนกิจกรรม เช่น จำนวนครั้ง จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

- 2.2 **ตัวชี้วัดในเชิงประสิทธิภาพและความคุ้มค่า** แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของการผลิต เป็นการเปรียบเทียบระหว่าง Input และ Output หรือต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) หรือค่าใช้จ่ายต่อหัว มีสูตรในการคำนวณคือ $\text{Efficiency Measurement} = \text{Input} / \text{Output}$ ในการวัดความมีประสิทธิภาพจะต้องมีค่ามาตรฐานกลางสำหรับเปรียบเทียบเพื่อชี้วัดว่า ต้นทุนต่อหน่วย

ที่ได้ ถูกหรือแพงกว่าที่ควรจะเป็น นอกจากนี้ยังมีค่าที่มีความหมายใกล้เคียงกับ Efficiency คือ “Productivity” มีสูตรในการคำนวณที่คล้ายกันคือ $Productivity = Output / Input$

การวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานเฉพาะ Efficiency นั้นจะอันตรายมากหากไม่คำนึงถึงคุณภาพของผลผลิตที่ได้ เพราะการเพิ่มประสิทธิภาคนั้น หน่วยงานอาจจะละเลยคุณภาพได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเพิ่มตัวชี้วัดคุณภาพ (Quality Indicators) ด้วย

ตัวอย่าง

Productivity คือ จำนวนเรื่องที่ทำ ต่อ เจ้าหน้าที่ (Cases Per Worker) หรือเจ้าหน้าที่ 1 คนสามารถทำงานได้กี่เรื่องต่อวัน

Quality Indicators คือจำนวนเรื่องที่ทำผิดพลาด หรือ จำนวนคำร้องเรียนหรือความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ลูกค้า

3. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators)

คือการวัดว่ากิจกรรมนั้นบรรลุผลตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ โดยวัดผลที่เกิดขึ้นซึ่งมีความสำคัญเกี่ยวข้องกับลูกค้าหรือผู้รับบริการโดยตรง เช่น การวัดรายได้ต่อหัวที่เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานโครงการอีสานเขียว เป็นต้น การวัดผลลัพธ์ต้องมีการกำหนดเป้าหมายไว้ล่วงหน้าหรืออาจใช้เปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์กับต้นทุนการดำเนินงานเรียกว่า Cost Effectiveness Measurement เช่นเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ประเทศได้รับจากการส่งเสริมการลงทุนกับต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานและต้นทุนภาษีที่ต้องยกเว้นการจัดเก็บเพื่อการส่งเสริมการลงทุน ในการวัดผลลัพธ์ต้องกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อที่จะตอบให้ได้ว่าทำแล้วได้ผลอะไร จึงต้องกำหนดตัวชี้วัดขึ้นก่อนที่จะดำเนินการ มีการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงาน ตั้งแต่เริ่มต้นและมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่วางเป้าหมายไว้

ค่าของตัวชี้วัด แสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของ

1. ร้อยละ (Percentage)
2. สัดส่วน (Proportion)
3. อัตรา (Rate)
4. อัตราส่วน (Ratio)
5. จำนวน (Number)
6. ค่าเฉลี่ย (Average of Mean)

การพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

วิธีการพัฒนาตัวชี้วัดมีอยู่หลายวิธีและในแต่ละวิธีส่วนใหญ่จะเน้นการพิจารณาตัดสินใจใน 5 ประเด็นหลัก (Johnstone, 1981:7) ดังนี้

1. การกำหนดนิยามตัวชี้วัด

วิธีการกำหนดนิยามตัวชี้วัด จำแนกออกเป็น 3 วิธีการได้แก่ การนิยามเชิงทฤษฎี การนิยามเชิงประจักษ์และการนิยามเชิงปฏิบัติการ ซึ่งสามารถสรุปหลักการของแต่ละวิธีได้ดังต่อไปนี้

1.1 การพัฒนาตัวชี้วัดโดยอาศัยการนิยามเชิงทฤษฎี (The Theoretical Definition of an indicator) เป็นการพัฒนาตัวชี้วัดโดยการจัดกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับสภาวะหรือคุณลักษณะที่สนใจและจัดลำดับหรือกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรเหล่านั้น โดยอาศัยหลักเหตุผลหรือพื้นฐานทางทฤษฎีเป็นหลักเพื่อการสังเคราะห์ตัวแปรขึ้นมาเป็นตัวชี้วัด

1.2 การพัฒนาตัวชี้วัดโดยอาศัยการนิยามเชิงประจักษ์ (The Empirical Definition of an indicator) เป็นการพัฒนาตัวชี้วัดโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ที่นำมาวิเคราะห์แล้วจัดกลุ่มความสัมพันธ์ของตัวแปรและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรเหล่านั้นโดยวิธีการทางสถิติเป็นหลัก เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) การวิเคราะห์จำแนก (Discriminant analysis) และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล (Canonical analysis) เป็นต้น

1.3 การพัฒนาตัวชี้วัดโดยอาศัยการนิยามเชิงปฏิบัติการ (The Pragmatic Definition of an indicator) เป็นการพัฒนาตัวชี้วัดโดยการคัดเลือกตัวแปรที่มีอยู่จำนวนหนึ่งหรือรวมตัวแปรที่มีอยู่จำนวนหนึ่งเข้าด้วยกันตามการพิจารณาตัดสินของผู้พัฒนา ซึ่งจะขึ้นอยู่กับเจตคติหรืออคติส่วนตัวในการเลือกตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งหรือคุณลักษณะหนึ่ง ๆ มากกว่าตัวแปรอื่น ๆ วิธีการนี้ถือว่าเป็นจุดอ่อนมากกว่าวิธีการที่ 1 และ 2

2. การคัดเลือกตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของสิ่งที่มุ่งศึกษา

การคัดเลือกตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของสิ่งที่มุ่งศึกษานั้น จะต้องนำตัวแปรสำคัญที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมารวมกันสร้างเป็นตัวชี้วัด ด้วยการระบุคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษาชัดเจนโดยอาศัยข้อเสนอทางทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ หรือการลงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งควรหลีกเลี่ยงจำนวนตัวแปรที่มาก เพราะอาจทำให้มีทัศนคติของสิ่งที่มุ่งศึกษามีความซับซ้อนและยากในการแปลความหมาย หลังจากนั้นจึงพิจารณาคัดเลือกตัวแปรที่สามารถใช้วัดแต่ละคุณลักษณะที่มุ่งศึกษา โดยเลือกตัวแปรให้ครอบคลุมแต่ละลักษณะ ในขั้นนี้ควรหลีกเลี่ยงการใช้ตัวแปรหลายตัวที่มุ่งวัดคุณลักษณะเดียวกันและตัวแปรที่มีความคลาดเคลื่อนในการวัดมาก เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะที่มุ่งศึกษามากที่สุด

การคัดเลือกตัวแปรโดยอาศัยข้อเสนอทางทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ หรือการลงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญนั้น ควรคัดเลือกตัวแปรให้ครอบคลุมแต่ละลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษา ซึ่งต้องหลีกเลี่ยงการใช้ตัวแปรจำนวนมากที่มุ่งวัดคุณลักษณะเดียวกัน และตัวแปรที่มีความคลาดเคลื่อนในการวัดมาก เพราะอาจจะทำให้มีโน้ตศน์ของสิ่งที่มุ่งศึกษามีความซับซ้อนและยากในการแปลความหมาย

3. การกำหนดวิธีการรวมตัวแปร

วิธีการรวมตัวแปรเข้าด้วยกันเพื่อสร้างตัวชี้วัด โดยทั่วไปมักจะใช้กันอยู่ 2 วิธีคือการรวมทางพีชคณิต (Additive) และการรวมแบบทวีคูณ (Multiplicative) ซึ่งการรวมทั้ง 2 วิธีนี้ ข้อตกลงเบื้องต้นและวัตถุประสงค์การใช้แตกต่างกันกล่าวคือการรวมทางพีชคณิต มีข้อตกลงเบื้องต้นคือความสำคัญของแต่ละตัวแปรสามารถทดแทนหรือชดเชยกันได้และมักมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบระบบตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไปว่าในเรื่องที่มุ่งศึกษานั้นมีความแตกต่างกันกี่หน่วย ส่วนการรวมแบบทวีคูณมีข้อตกลงเบื้องต้นคือ การเปลี่ยนแปลงตัวแปรหนึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของตัวแปรอีกตัวหนึ่งไม่อาจทดแทนกันหรือชดเชยกันได้ การรวมตัวแปรด้วยวิธีการนี้มักจะใช้เมื่อต้องการเปรียบเทียบตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไปว่าระบบหนึ่งมีค่าตัวชี้วัดสูงกว่าอีกระบบหนึ่งอยู่ที่เท่าหรือคิดเป็นร้อยละเท่าไร

4. การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร

การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรสามารถทำได้ 2 วิธีคือกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรให้เท่ากันและให้ค่าต่างกัน สำหรับการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรให้ต่างกันนั้น อาจใช้วิธีการพิจารณาตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert judgement) วิธีวัดความสำคัญของตัวแปรโดยพิจารณาจากเวลา (Time taken) หรือค่าใช้จ่าย (Cost) ของการกระทำกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้นหรือวิธีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ทางสถิติก็ได้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 วิธีการพิจารณาตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert judgement) เป็นการพิจารณาจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษานั้น ๆ ซึ่งอาจจะเป็นนักวิจัยหรือนักวางแผนที่เกี่ยวข้อง โดยให้สมาชิกแต่ละคนเสนอน้ำหนักของตัวแปร แล้วจึงพิจารณหาข้อยุติด้วยการใช้ค่าเฉลี่ยหรือการอภิปรายลงความเห็นหรืออาจใช้แบบสอบถามเพื่อหาค่าร้อยละที่ผู้ตอบเห็นด้วยกับน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรที่ระบุ นอกจากนี้อาจใช้วิธีการที่เป็นระบบมากขึ้น เช่น การใช้เทคนิคเดลฟายเพื่อสำรวจหาฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญโดยไม่ต้องเผชิญหน้ากัน แล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้หาค่าน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปรต่อไป

4.2 วิธีวัดความสำคัญของตัวแปรโดยพิจารณาจากเวลา (Time taken) หรือค่าใช้จ่าย (Cost) ของการกระทำกิจกรรมใดๆที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้น วิธีการนี้สมมติว่าถ้าเวลาหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการกระทำบางอย่าง สำหรับตัวแปรหนึ่งมากกว่าอีกตัวแปรหนึ่ง ตัวแปรนั้นควรจะมื่อน้ำหนักความสำคัญมากกว่าหรือน้อยกว่าอีกตัวแปรหนึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของสิ่งที่ต้องการศึกษานั้น ๆ

4.3 วิธีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) เป็นการใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปร โดยอาจใช้หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ การวิเคราะห์จำแนกหรือการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลล เป็นต้น

5. การตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัด

กระบวนการพัฒนาตัวชี้วัดนั้น สิ่งที่ควรคำนึงและให้ความสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งคือการตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วยหลักการกว้าง ๆ 2 อย่างคือการตรวจสอบคุณภาพภายใต้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและการตรวจสอบด้วยวิธีการทางสถิติ อย่างไรก็ตามการตรวจสอบด้วยวิธีการทางสถิติเป็นเพียงหลักฐานหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนคุณภาพของตัวชี้วัดเท่านั้น ความสำคัญที่แท้จริงของการตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัดจึงอยู่ที่กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของผู้พัฒนาเป็นสำคัญ เพราะหากการพัฒนาเริ่มต้นจากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ขาดคุณภาพแล้ว เทคนิควิธีการทางสถิติก็ไม่อาจทำให้ผลการพัฒนามีคุณภาพดีขึ้นได้

5.1 การตรวจสอบคุณภาพในเรื่องตัวแปรและการคัดเลือกตัวแปร ผู้ที่จะพัฒนาตัวชี้วัดต้องมีกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ชัดเจน มีคุณภาพและมีนิยามปฏิบัติการที่ถูกต้อง รัดกุม สอดคล้องกับเป้าหมายในการนำตัวชี้วัดไปใช้ประโยชน์รวมไปถึงลักษณะ ประเภท ระดับการวัดกรอบแนวคิดในการคัดเลือกตัวแปรและการสร้างโมเดลหรือการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่ช่วยให้ข้อมูลที่ได้มีคุณภาพและได้ตัวชี้วัดที่มีความตรงภายใน (Internal validity) มากขึ้น โดยมีแหล่งอิทธิพลอย่างน้อย 3 แหล่งที่จะทำให้ความตรงภายในลดลงหากดำเนินการขาดการตรวจสอบหรือระมัดระวัง (Johnstone, 1981:55 - 57) ได้แก่

ก) ความครอบคลุมในการวัดตัวแปร การวัดตัวแปรเพียงบางส่วนซึ่งไม่ครอบคลุมมิติต่าง ๆ ของมโนทัศน์ที่ต้องการศึกษา อาจเกิดจากการนิยามเชิงปฏิบัติการไม่รัดกุมเพียงพอหรือเครื่องมือวัดไม่สามารถวัดในสิ่งที่นิยามได้

ข) ความหมายของมโนทัศน์ที่ต้องการศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของเวลาหรือระบบการศึกษาของแต่ละสังคม

ค) ความเป็นตัวแทนของตัวแปร กล่าวคือนิยามของตัวแปรที่ใช้ ไม่ได้เป็นตัวแทนที่ดีของมโนทัศน์ที่ต้องการศึกษา

นอกจากนี้ยังมีประเด็นสำคัญที่ต้องตรวจสอบเพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการวัด และให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ เช่น ความสอดคล้องระหว่างนิยามปฏิบัติการที่กำหนดไว้กับ คำนิยามเชิงปฏิบัติที่ไปใช้ในการวัดตัวแปร กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือและคุณภาพ ของเครื่องมือและกระบวนการจัดทำข้อมูลรวมไปถึงการพิจารณาความเป็นอิสระของมโนทัศน์ ต่าง ๆ ที่อาจมีตัวแปรบางตัวร่วมกันอยู่เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่มีความตรงมากขึ้น

5.2 การตรวจสอบข้อมูลในเรื่องการรวมตัวแปร เนื่องจากวิธีการในการรวมหรือ สังเคราะห์ตัวแปรมีหลายวิธีซึ่งแต่ละวิธีมีเงื่อนไขและความเหมาะสมในการนำไปใช้ประโยชน์ ต่างกัน การศึกษาและพิจารณารายละเอียดเหล่านี้ เป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้ตัวชี้วัดที่ได้มีคุณภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายในการนำไปใช้มากขึ้น

5.3 การตรวจสอบคุณภาพ ในเรื่องการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร แม้ว่า จะไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัว แต่การเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับธรรมชาติของตัวแปรและเป้าหมายใน การนำไปใช้ประโยชน์ เป็นประเด็นที่ต้องพิจารณาตรวจสอบ

พสุ เดชะรินทร์(2544) ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพของตัวชี้วัด เพื่อเป็น แนวทางในการวิเคราะห์ลักษณะตัวชี้วัดที่ดี ควรประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญนั้นมี 2 ลักษณะได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์การ (Performance Indicators) และตัวชี้วัดที่ใช้ วัดกิจกรรมที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยมีผลผลิต แต่ถ้ากิจกรรมนั้นมีความมีผลผลิตเมื่อไรจะ ก่อให้เกิดปัญหาใหญ่แก่องค์การ (Danger Indicators)
3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงิน และไม่ใช่นด้านการเงิน
4. ประกอบด้วยตัวชี้ที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และเป็นผล (Lag Indicators)
5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นควรเน้นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 เนื่องจากหากมีตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไปจะทำให้ไม่สามารถแสดงถึง ความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์การ
7. เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่เข้าใจเพียงแค่ ผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้นที่เข้าใจ
8. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี
9. ต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจาก
 - 9.1 เมื่อมีตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะทำให้เกิดการ แย่งชิงทรัพยากรภายในองค์กรเพื่อที่จะให้แต่ละฝ่ายบรรลุเป้าหมายของตนเอง

9.2 การมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน เพราะการร่วมมือกันทำให้หน่วยงานตัวเองไม่บรรลุเป้าหมาย

นอกจากการพิจารณาลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีแล้ว การสร้างตัวชี้วัดแต่ละตัวควรมีการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดด้วย โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ต่าง ๆ แล้วให้คะแนนคุณภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัวภายใต้เกณฑ์นั้น ๆ เกณฑ์ที่มักนิยมใช้ ได้แก่

1. ความพร้อมของข้อมูล มีเพียงพอหรือไม่
2. ความถูกต้องของข้อมูล
3. ความทันสมัยของข้อมูล
4. ต้นทุนในการจัดหาข้อมูลมาน้อยเพียงใด และมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวชี้วัดนั้น ๆ ถ้าต้องการจัดหาใหม่หรือเพิ่มเติม
5. ความชัดเจนของตัวชี้วัด เป็นที่เข้าใจร่วมกันของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่
6. ตัวชี้วัดนั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่

7. ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น ๆ หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่

8. ตัวชี้วัดมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดอื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่

Hofer และคณะ (1997) กล่าวถึงลักษณะสำคัญของตัวชี้วัดควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. สามารถค้นหากรณีที่มีปัญหาได้ในระยะปัจจุบัน (Concurrently) และย้อนหลัง (retrospectively)
2. ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันหรือข้อมูลที่สามารถเก็บได้โดยง่าย ด้วยค่าใช้จ่ายต่ำและใช้เวลาของบุคลากรน้อยที่สุด
3. สามารถค้นหากรณีที่มีความเป็นไปได้สูงที่อาจได้รับการดูแลที่ด้อยมาตรฐาน (substandard care)
4. สามารถระบุปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำๆ และมีกลุ่มสาเหตุที่สามารถป้องกันได้

Bernstein และ Hilborne (1993) เสนอเกี่ยวกับประเด็นสำคัญของการพัฒนาเครื่องชี้วัดว่าต้องสามารถตอบคำถามที่สำคัญคือ

1. ตัวชี้วัดน่าเชื่อถือ (reliable) เพียงพอหรือไม่ในการค้นหาประเด็นที่จะศึกษาในกลุ่มเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน
2. ตัวชี้วัดมีความถูกต้อง (valid) หรือไม่
3. ตัวชี้วัดสามารถประเมินสิ่งที่เราต้องการประเมินได้ในระดับใด

ศิริชัย กาญจนวาสี (2545 : 84 – 86) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดี ซึ่งจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้

1. ความตรง (Validity) เป็นความสามารถของตัวชี้วัดที่ชี้วัดคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ โดยจะต้องมีความตรงประเด็น (Relevant) เป็นความเชื่อมโยง สัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัดและความเป็นตัวแทน มีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างครบถ้วน

2. ความเที่ยง (Reliability) เป็นความสามารถที่ชี้วัดคุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวาหรือชี้วัดได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน โดยจะต้องมีความเป็นปรนัย (Objectivity) และความคลาดเคลื่อนต่ำ

3. ความเป็นกลาง (Neutrality) จะต้องปราศจากความลำเอียง (Bias)

4. ความไว (Sensitivity) เป็นความสามารถที่จะแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยมีหน่วยการวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ

5. ความสะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ซึ่งตัวชี้วัดจะต้องเก็บข้อมูลได้ง่าย (Availability) และแปลความหมายได้ง่าย (Interpretability)

จะเห็นว่า ตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่สำคัญในการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ซึ่งได้มาจากการแปลทิศทางกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและมาตรฐาน (จรัส สุวรรณมาลา, 2539) จึงต้องมีการกำหนดและเลือกใช้ตัวชี้วัดให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

การกำหนดเกณฑ์และการวัดค่าตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความหมายหรือค่าที่แสดงออกมาในลักษณะข้อมูลเชิงคุณภาพหรือปริมาณ ซึ่งถ้าหากต้องการทราบว่าตัวชี้วัดเหล่านั้นมีค่าสูงต่ำมากน้อยเพียงใด จะต้องนำค่าของตัวชี้วัดนั้น ๆ ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ โดยจะมีเกณฑ์อยู่ 3 ลักษณะ

1. การวัดค่าตัวชี้วัดโดยการเปรียบเทียบกับปัทสถาน (Norm Referenced) ซึ่งปัทสถานหรือเกณฑ์กลาง (Norm) จะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณหรือคุณภาพโดยเฉลี่ยที่เป็นผลมาจากการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อเท็จจริงหรือสภาพของระบบใดระบบหนึ่งในภาพรวม

2. การวัดค่าตัวชี้วัดโดยการเปรียบเทียบกับตนเอง (Self Referenced) เป็นการนำค่าตัวชี้วัดไปเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดเดิมในระยะเวลาที่ต่างกัน

3. การวัดค่าตัวชี้วัดจากจุดมุ่งหมายในอุดมคติหรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (Criterion Referenced) ซึ่งเกณฑ์ในลักษณะนี้จะปัทกำหนดหรือหลักการเกี่ยวกับคุณภาพและปริมาณขั้นต่ำของการดำเนินการใด ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

การสร้างเกณฑ์เพื่อวัดค่าของตัวชี้วัด มีหลักการในการสร้างและการกำหนดเกณฑ์ที่สำคัญ ดังนี้

1. ผู้กำหนดเกณฑ์ของตัวแปรควรเป็นผู้รู้ ผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ
2. เกณฑ์ที่กำหนดจะต้องมีความชัดเจน สามารถเข้าใจง่าย
3. เกณฑ์ที่กำหนดจะต้องมีความเป็นไปได้ในเชิงการปฏิบัติโดยมีระดับปริมาณหรือคุณภาพที่กำหนดอย่างพอเหมาะ ไม่สูงจนผู้ปฏิบัติงานท้อถอยที่จะทำให้ถึงเกณฑ์หรือต่ำกว่าสภาพจริงจนไม่สามารถยอมรับได้

ประโยชน์ของตัวชี้วัด

การสร้างและการนำตัวชี้วัดมาใช้นั้นมีจุดมุ่งหมายหลายประการ มีตัวชี้วัดหลายตัวที่ทั้งนักวางแผน นักบริหารและนักวิจัยใช้ในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและให้จุดมุ่งหมายเหมือนกัน แต่บางครั้งนักวางแผน นักบริหารและนักวิจัยอาจจะใช้ตัวชี้วัดเฉพาะบางตัวแตกต่างกันออกไป จึงต้องระบุให้ชัดเจนและให้เป็นข้อสังเกตไว้ มิฉะนั้นแล้วการพัฒนาตัวชี้วัดจะเป็นการจัดทำขึ้นเพื่อจุดมุ่งหมายของบุคคลเฉพาะกลุ่มเท่านั้น ซึ่งในกรณีเช่นนี้จะทำให้ประโยชน์ในการใช้สอยของตัวชี้วัดมีคุณค่าน้อยลง

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่และแสวง ปิ่นมณี (2529 : 2-4), กมล สูดประเสริฐ (2543: 5 - 8) ได้อธิบายให้เห็นประโยชน์ของการนำตัวชี้วัดไปใช้ในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบในการวางแผนหรือสิ่งที่กำหนดอยู่ในแผนคือขาดความแน่ชัด การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย มักจะระบุในลักษณะที่กว้างมากเกินไปจนขาดความแน่ชัดว่า แผนนั้นต้องการให้บรรลุผลใดบ้าง การนำตัวชี้วัดมาช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายจะช่วยให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลได้ชัดเจนขึ้น
2. การติดตามผล การใช้ตัวชี้วัดเพื่อการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงในระบบที่เกิดขึ้นตามปกติหรือการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการนำนโยบายใดนโยบายหนึ่งมาใช้ก็ได้การติดตามผลการเปลี่ยนแปลงในระบบนี้มีความสำคัญมากคือช่วยในการตรวจสอบได้ว่าการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการและพึงประสงค์หรือไม่และมากน้อยเพียงใด การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงในระบบต่าง ๆ เพื่อวัดความก้าวหน้าหรือการพัฒนาของระบบนั้น ๆ จะต้องกำหนดในลักษณะที่สามารถนำไปใช้วัดได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
3. การวิจัยเกี่ยวกับพัฒนาการ ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือของการวิจัยด้านการพัฒนาระบบต่าง ๆ การพัฒนาและการใช้ตัวชี้วัดด้านนี้เพื่อเป็นตัวแทนคุณลักษณะของระบบที่จะศึกษาวิจัย โดยกำหนดระบบด้วยตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งให้เชื่อมโยงไปถึงสิ่งที่ปรารถนาจะศึกษาวิจัย

4. การจัดลำดับ ตัวชี้วัดช่วยกระตุ้นการพัฒนาและช่วยจัดลำดับการพัฒนาของระบบได้อย่างเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ การจัดลำดับของระบบนี้อาจจะนำมาเปรียบเทียบระหว่างจังหวัดหรือท้องถิ่นก็ได้ จะช่วยให้เห็นถึงลักษณะที่เหมือนหรือแตกต่างกัน ซึ่งในการศึกษาทำได้โดยการใช้ตัวชี้วัดชุดเดียวกันเป็นเครื่องวัด

กล่าวโดยสรุปก็คือ ตัวชี้วัดถือว่าเป็นสารสนเทศที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหารเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและการกำหนดนโยบาย เป็นการช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพของผลผลิตที่จะเกิดขึ้นจากนโยบายและแผนได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ตัวชี้วัดยังสามารถใช้เพื่อการติดตามสถานะหรือความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของระบบ ตัวชี้วัดจะเป็นตัวแสดงสัญญาณเตือนเพื่อให้รู้ว่าต้นเหตุของปัญหาในการบริหารงานมาจากตัวป้อน กระบวนการหรือผลผลิตของระบบ เป็นการช่วยให้กันนโยบาย นักวางแผนและนักบริหารสามารถตรวจสอบ กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกันนั้นตัวชี้วัดสามารถใช้เพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างองค์การหรือหน่วยงาน โดยจะชี้ให้เห็นถึงจุดที่เป็นปัญหาเร่งด่วนที่ต้องแก้ไข อันจะเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างถูกต้องและคุ้มค่าที่สุด

การกำหนดจำนวนตัวชี้วัด

Olve และคณะ (1999 : 129 – 130) กล่าวว่าจำนวนตัวชี้วัดในการประเมินองค์การแบบดุลยภาพนั้นจะขึ้นกับระดับขององค์การ จากการศึกษาพบว่าในระดับองค์การหรือธุรกิจ ควรประกอบด้วยตัวชี้วัด 15 – 25 ตัวชี้วัด ในระดับฝ่าย แผนกหรือหน่วยงานควรประกอบด้วยตัวชี้วัด 10 – 15 ตัวชี้วัด ส่วนในระดับบุคคลควรมีตัวชี้วัดในจำนวนที่น้อยตามความจำเป็นหรือโดยทั่วไปมักจะมีตัวชี้วัด 5 - 10 ตัวชี้วัด แต่ทั้งนี้ควรพิจารณาควบคู่กับลักษณะขององค์การและความจำเป็นที่ต้องมีตัวชี้วัดนั้น ๆ ด้วย ส่วน Kaplan และ Norton (1996) ระบุว่าองค์การหนึ่ง ๆ ที่ดำเนินการประเมินองค์การแบบดุลยภาพควรประกอบด้วยตัวชี้วัดในระดับองค์การระหว่าง 20 -25 ตัวชี้วัด

นอกจากนี้ Kaplan และ Norton ได้ศึกษาพบว่าในการสร้างตัวชี้วัดขององค์การต่าง ๆ นั้น มักประกอบด้วยตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงินร้อยละ 22 ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้าร้อยละ 22 ตัวชี้วัดในมุมมองด้านกระบวนการภายในร้อยละ 34 และตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาร้อยละ 22 และพบว่าองค์การส่วนใหญ่ควรจะประกอบด้วยตัวชี้วัดอื่นที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงินประมาณร้อยละ 80 ของจำนวนตัวชี้วัดทั้งหมด (พสุ เดชะรินทร์ ,2544 : 55)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSFs)

การพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพ เพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการได้มาของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่มีความตรงและเชื่อถือได้ ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญกับการศึกษาเพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นอย่างดี

ปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นแนวทางการปฏิบัติที่จะสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุตามจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีปัจจัยแห่งความสำเร็จเพื่อเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานของทุกระดับในองค์กร ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารมีความชัดเจนขึ้นว่าจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จที่องค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ซึ่งกลุ่มพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำนักงาน ก.พ. (2544:17 – 19) ได้เสนอเกณฑ์ในการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ ดังนี้

1. มุ่งความสำคัญที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่ควรกล่าวถึงเฉพาะปัจจัยนำเข้าและกระบวนการทำงานเท่านั้น
2. เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มุ่งเน้นเฉพาะงานที่สำคัญอย่างยิ่งเท่านั้น ผู้บริหารควรจัดลำดับความสำคัญของงานในองค์กร เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ไม่ควรให้งานทุกงานที่กำลังทำอยู่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร
3. มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้ง่าย เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานควรเข้าใจตรงกันถึงสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังและวิธีการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น องค์กรควรจะสามารถใช้ปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นเครื่องมือสำหรับการติดต่อสื่อสารขององค์กรได้
4. เป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องยอมรับว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรและผู้บริหารต้องมีพันธะร่วมที่จะทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามนั้น
5. องค์กรสามารถควบคุมให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ แม้ปัจจัยบางอย่างมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร แต่หากว่าองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ก็ไม่ควรนำปัจจัยนั้นมาเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544:48 – 50) ได้เสนอแนวคิดในการวิเคราะห์หาปัจจัยแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลักขององค์กรภาครัฐ ตามแนวทางการจัดทำเทคนิคคุณภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ

1. มุมมองด้านการเงิน เป็นการให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ ความประหยัด ความสำเร็จ ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าและผลผลิตภาพ การทุจริตและประพฤติมิชอบ เหตุผลที่ต้องให้ความสำคัญกับมุมมองด้านนี้เพราะงบประมาณภาครัฐในแต่ละปีมีวงเงินค่อนข้างสูง แต่ถ้าบุคลากรภาครัฐมีการปฏิบัติงานที่ย่อนประสิทธิภาพและมีการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่รอบคอบ มีการทุจริตและประพฤติมิชอบ สัญญาฉบับการบริหารที่ไม่ดีและใช้ทรัพยากรที่ไม่ก่อให้เกิดความคุ้มค่า จะทำให้องค์การภาครัฐหมดความศรัทธาและเชื่อถือจากสาธารณชน
2. มุมมองด้านผู้รับบริการ เป็นการมองออกไปภายนอกองค์การภาครัฐถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่รัฐบาล ผู้รับบริการ สาธารณชนและสิ่งแวดล้อมภายนอก มุมมองนี้จะช่วยขยายทัศนคติภายนอกขององค์การภาครัฐให้กว้างยิ่งขึ้น องค์การภาครัฐทุกแห่งจะต้องคำนึงถึงประเทศชาติในวงกว้าง ทั้งที่เป็นสาธารณชน สิ่งแวดล้อม สมบัติของชาติและสถาบันต่าง ๆ
3. มุมมองด้านนวัตกรรม เป็นการมองไปข้างหน้าถึงความสามารถขององค์การภาครัฐในอนาคตที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนา คิดค้น เรียนรู้ ปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์และมีความคิดสร้างสรรค์
4. มุมมองด้านองค์การ เป็นการมองเข้าไปในองค์การภาครัฐถึงกระบวนการทำงานและโครงสร้างองค์การ รวมไปถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะบุคลากร พฤติกรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม กระบวนการและแนวปฏิบัติ มุมมองนี้ครอบคลุมไปถึงการส่งเสริมให้องค์การภาครัฐปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป โดยมีแนวทางบริหารองค์การที่ริเริ่มสร้างสรรค์และการส่งเสริมค่านิยมและพฤติกรรมองค์การที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

การประยุกต์ใช้เทคนิคดุลยภาพกับระบบการศึกษา

เทคนิคดุลยภาพเป็นกลยุทธ์ในการประเมินสัมฤทธิ์ผลขององค์การภาครัฐกิจแต่สามารถนำมาปรับใช้ในภาคการศึกษาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีบริบทที่ใกล้เคียงภาคธุรกิจมากกว่าการศึกษาระดับอื่น สจอร์ทและคาร์เพ็นเตอร์-ฮูบิน (Stewart and Carpenter - Hubin, 2000) ได้นิยาม เทคนิคดุลยภาพในภาคการศึกษาว่าเป็น Academic Scorecard ซึ่งเกี่ยวข้องกับกำหนดกลยุทธ์เป้าหมายด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic excellence) การเรียนรู้ ประสบการณ์ของผู้เรียน (Student learning experience) ความหลากหลาย (Diversity) และการจัดการทรัพยากร (Resource management) นอกจากนี้ยังสามารถใช้เทคนิคดุลยภาพ ในการประเมินมูลค่า (Cost) และคุณภาพ (Quality) สัมฤทธิ์ผลทำให้บริการข้อมูลสารสนเทศด้านการวิจัยของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่มีภาระงานด้านการวิจัยในปริมาณมากอีกด้วย (Peebles and Antolovic, 1999)

งานวิจัยของกู๊ดสปีด (Goodspeed, 2003) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์มลรัฐ South Carolina พบว่า สภาพปัญหาของสถาบันการศึกษาด้านสาธารณสุขประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานในสถาบันมีความเข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์กรเพียงร้อยละ 5 ผู้บริหารร้อยละ 85 ใช้เวลาน้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือนในการวิเคราะห์กลยุทธ์ ร้อยละ 60 ของจำนวนองค์กรไม่มีการเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่การบริหารงบประมาณและมีผู้บริหารเพียงร้อยละ 25 ที่เชื่อมโยงเทคนิคคุณภาพในยุทธศาสตร์องค์กร ผู้วิจัยจึงนำเทคนิคคุณภาพเข้ามาแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผลการวิจัยที่สำคัญพบว่าภายหลังการใช้เทคนิคคุณภาพ ผู้ปฏิบัติงานในสถาบันมีความเข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์กรเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และผู้บริหารใช้เวลาทุ่มเทในการวิเคราะห์กลยุทธ์องค์กรและเชื่อมโยงสู่การจัดการทรัพยากรมากขึ้น

สำหรับมุมมองของเทคนิคคุณภาพในมหาวิทยาลัยไทยนั้น นกอด ร่มโพธิ์ (2545 : 65) นักศึกษาปริญญาเอกของมหาวิทยาลัยกลาสโกว์ สหราชอาณาจักร ได้กล่าวถึงเทคนิคคุณภาพและมุมมองต่าง ๆ ในบริบทของมหาวิทยาลัย ดังนี้

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้นภายในสถาบันเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โดยแต่ละสถาบันอาจจัดให้มีระบบการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานขึ้นเป็นการภายในได้ตามความเหมาะสม เทคนิคคุณภาพนับเป็นทางเลือกหนึ่งที่มหาวิทยาลัยสามารถนำมาใช้ เพื่อเป็นการประเมินผลการดำเนินงานและใช้ในการบริหารเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้และมุมมองต่าง ๆ ของเทคนิคคุณภาพ ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเงิน มหาวิทยาลัยจะต้องสามารถอยู่รอดได้ภายใต้การแข่งขัน ดังนั้นแต่ละมหาวิทยาลัยจะต้องพยายามใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีคุณค่ามากที่สุด เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายโดยไม่ต้องลดคุณภาพการศึกษาลง ซึ่งทำให้แต่ละมหาวิทยาลัยสามารถเลี้ยงตัวเองได้นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรสร้างรายได้ด้วยตนเองโดยพยายามหาเงินสนับสนุนจากทั้งรัฐและเอกชน เพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยด้วย

2. มุมมองด้านลูกค้า คำว่าลูกค้าในมหาวิทยาลัย อาจจะค่อนข้างสับสนจึงต้องแบ่งตามลักษณะของแต่ละกิจกรรมของมหาวิทยาลัย ดังนี้

- 2.1 งานด้านการเรียนการสอนในที่นี้ลูกค้าคือนักศึกษาผู้จ่ายเงินค่าเล่าเรียน รวมทั้งผู้ที่สนับสนุนนักศึกษาเช่นผู้ปกครองหรือองค์กรต่าง ๆ ที่ให้ทุนสนับสนุนการศึกษา

- 2.2 งานด้านวิจัยลูกค้าคือหน่วยงานที่ให้เงินทุนสนับสนุนงานวิจัยซึ่งรวมทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ซึ่งจะนำงานวิจัยที่ได้ไปใช้ประโยชน์ต่อทั้งทางด้านธุรกิจและสังคม

เมื่อทราบลักษณะของลูกค้าในแต่ละประเภทแล้วมหาวิทยาลัยควรให้ความสนใจกับลูกค้าเหล่านี้เนื่องจากลูกค้าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัยอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน สำหรับมหาวิทยาลัยนั้น กระบวนการภายในจะรวมถึงกระบวนการสอนและการวิจัยตลอดจนงานบริหารที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้การเรียนการสอนและงานวิจัยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองนี้จะรวมไปถึงการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยรวมทั้งสิ่งที่ช่วยส่งเสริมการสอนและงานวิจัยเช่นห้องสมุด คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

การศึกษาวรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล (2546) สอดคล้องกับนภดล ร่มโพธิ์ (2545 : 65) ในการใช้เทคนิคดุลยภาพในการบริหารเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย กล่าวคือการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นประเด็นหนึ่งที่สำคัญในการบริหารมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยในประเทศไทยต่างทุ่มเทความพยายามอย่างมากกับงานประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพทางการศึกษา การนำเทคนิคดุลยภาพมาใช้ในระบบคุณภาพของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยจะเป็นกลไกช่วยให้สามารถควบคุมให้การทำงานเป็นไปตามแผนเชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยมีดัชนีวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานที่วัดผลในแง่มุมต่าง ๆ อย่างสมดุลของมุมมองด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงินที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยบริหารงาน และมีการดำเนินงานอย่างมั่นใจได้ว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ในขณะที่เดียวกันก็จะใช้เป็นเครื่องพิสูจน์ถึงความสามารถของมหาวิทยาลัยในการปฏิบัติภารกิจว่า เป็นไปอย่างมีคุณภาพและบรรลุความคาดหวังของสังคมได้ในระดับใด ถึงแม้ว่าจะยังไม่มีหน่วยงานประเมินมาตรฐานการศึกษาใดในประเทศไทยที่กำหนดองค์ประกอบการตรวจสอบคุณภาพจากมุมมองตามวิธีของเทคนิคดุลยภาพ แต่มหาวิทยาลัยก็สามารถใช้เพื่อการประกันคุณภาพภายในได้

เทคนิคดุลยภาพยังมีส่วนช่วยในการประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของสถาบันการศึกษาดังจะเห็นได้จากการประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของสถาบันพาณิชยนาวิ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยโดยใช้เทคนิคดุลยภาพ (กฤษณา ปุณยงกูร, 2545 : 28 - 44) พบว่า การประเมินงานวิจัยและพัฒนาด้วยเทคนิคดุลยภาพนั้น สามารถแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันอย่างเป็นเหตุเป็นผลในมุมมองทั้ง 4 ด้านคือด้านพันธกิจหรือผลสำเร็จของงานวิจัยเนื่องจากสถาบันพาณิชยนาวิเป็นหน่วยงานของรัฐที่ดำเนินโดยไม่หวังผลกำไร ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องประเมินด้านการเงินด้านกลุ่มเป้าหมาย สถาบันมีผู้ให้เงินทุนสนับสนุนงานวิจัย เปรียบเสมือนลูกค้าเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องสร้างความพึงพอใจและความไว้วางใจเพื่อจะได้มีเงินสนับสนุนในงานวิจัย เข้ามาอย่างต่อเนื่อง ด้านกระบวนการวิจัย เพื่อให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานวิจัยของสถาบันและด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเน้นการเรียนรู้และพัฒนาของนักวิจัยสถาบัน ประเด็นที่น่าสนใจจากงานวิจัยคือในการใช้เทคนิคดุลยภาพเป็นหลัก ในการพัฒนาการประเมินโครงการวิจัยของ

สถาบันนั้น จำเป็นต้องนำมาปรับใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจในการดำเนินงาน การวิจัยของสถาบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเงินซึ่งไม่มีการประเมินในงานวิจัยดังกล่าว

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

แผนที่กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่มีความจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากองค์กรไหนได้นำแนวคิดทางการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพมาใช้ เพราะการที่จะนำแนวความคิดของเทคนิคดุลยภาพ มาใช้ให้เกิดผลได้ดี องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การสื่อสารให้คนในองค์กร ได้รับทราบถึงกลยุทธ์และแปลงกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล

เทคนิคดุลยภาพเป็นแนวความคิดว่าแทนที่องค์กรจะประเมินโดยมุ่งเน้นเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว ควรเปลี่ยนมาประเมินและพิจารณาในมิติอื่น ๆ ด้วย ซึ่งแนวทางการประเมินองค์กรใน 4 มุมมองคือ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยในแต่ละมุมมองจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเพราะจะทำให้ทราบว่าสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรนั้น และในขณะเดียวกันในแต่ละมิติยังต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationships) อีกด้วย ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าเทคนิคดุลยภาพ เป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินอันจะช่วยให้องค์กรมีความสอดคล้องและมีทิศทางเดียวกัน ซึ่งการมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร จะต้องพิจารณาจากตัวชี้วัดทั้ง 4 มุมมองนั่นเอง

การจัดทำแผนที่กลยุทธ์นั้น องค์กรต้องมีกลยุทธ์เสียก่อน ซึ่งพสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2549) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์คือ สิ่งที่องค์กรทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ และการที่องค์กรจะไปสู่ความสำเร็จได้นั้นก็จำเป็นต้องมีวิธีการบริหารจัดการ หรือที่เรียกว่า การบริหารกลยุทธ์ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็คือ การตอบคำถามที่สำคัญ 4 คำถาม คือ

1. ปัจจุบัน เราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now ?) จากคำถามนี้เราจะเห็นได้ว่าเครื่องมือที่น่าจะทำให้เราตอบคำถามนี้ได้ก็คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค หรือที่เราเรียกว่า SWOT Analysis

2. ในอนาคต เราต้องการไปสู่ จุดไหน (Where do we want to be ?) ซึ่งก็คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และทิศทางขององค์กรนั่นเอง

3. เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (How do we get there ?) หรือ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

4. เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยน อะไรบ้าง เพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change in order to get there ?) ซึ่งก็เป็นการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Execution)

สำหรับการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) นั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ขององค์กร ประเด็นกลยุทธ์ และ เป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยกระบวนการในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น มีอยู่ 3 ขั้นตอน หลัก กล่าวคือ

ขั้นตอนที่ 1 การยืนยันกลยุทธ์ จะเป็นการยืนยันถึงทิศทางในการพัฒนาที่องค์กรมีความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นหรือเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร ซึ่งการที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่ายในองค์กรจะช่วยให้การพัฒนากลยุทธ์ รวมทั้งผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร ตลอดจนถึงบุคคลภายนอก มีเข้าใจภาพขององค์กรได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ ซึ่งประเด็นกลยุทธ์ หมายถึง สิ่งที่ต้องคำนึงถึง เป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ ดังนั้นจึงต้องกำหนดประเด็นที่สำคัญในการดำเนินการ พัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ซึ่งก็ไม่ควรมีจำนวนประเด็นกลยุทธ์ ที่มากเกินไป เพราะจะทำให้ไม่มีจุดเน้นขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นกลยุทธ์ ซึ่งการ กำหนดเป้าประสงค์นั้นควรเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามในแต่ละประเด็นกลยุทธ์ ตามมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ มุมมอง ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยควรระบุเป้าประสงค์ให้ สอดคล้องกับประเด็นขั้นตอนที่ 2 เช่น อาจกำหนดเป้าประสงค์ คือ สินค้ามีมูลค่าเพิ่ม (Value added) ซึ่งก็จะต้องมีตัวชี้วัดสำหรับที่จะบอกว่าเป้าประสงค์นั้นบรรลุหรือไม่ โดยอาจกำหนด ตัวชี้วัดเป็น ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้ต่อราคาสินค้าต่อหน่วย หรือ ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของปริมาณ ลูกค้า เป็นต้น ทั้งนี้ ตัวชี้วัดที่ดีก็ควรจะตอบคำถามได้ครอบคลุมในทุก ๆ มุมมอง และเมื่อได้ วิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ ครบถ้วนแล้วก็มาจัดรวมอยู่ในภาพเดียวกัน ซึ่งอาจจะใช้ลูกศรมาผนวก เป็นตัวเชื่อมระหว่างกันเพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันในแต่ละมุมมอง

ดังนั้น แผนที่กลยุทธ์ จึงเป็นโครงสร้างและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันอย่างมี เหตุและผล แต่ถ้าหากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่มีความสัมพันธ์กันก็ แสดงว่าแผนที่กล ยุทธ์ นั้น มีความบกพร่องหรือเกิดความผิดพลาด และนอกจากนี้ Professor Robert Kaplan และ Dr.David Norton (สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2547) ยังมีความเห็นว่าควรมีองค์ประกอบอีก 3 ประการ ที่ควรเพิ่มเข้ามาในการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ คือ

1. องค์ประกอบทางด้านปริมาณ คือ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายและการหาความสัมพันธ์ ระหว่างเหตุและปัจจัยบนแผนที่กลยุทธ์

2. การกำหนดเงื่อนไขเวลา คือ การกำหนดหัวข้อทางกลยุทธ์ ที่จะสร้างคุณค่าทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว อันจะเป็นการสร้างสมดุลและความยั่งยืนของคุณค่านั้น ๆ ให้แก่องค์กร

3. การเลือกกำหนดความสำคัญของกลยุทธ์ คือ การเลือกแผนงาน และกิจกรรมที่สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตามสิ่งที่ Professor Robert Kaplan และ Dr.David Norton ให้ความสำคัญในการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้คือเรื่อง วัฒนธรรมขององค์กร (Organization culture) ซึ่งการทำแผนที่กลยุทธ์ จำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ เพราะจะทำให้เราทราบถึงความเป็นมาขององค์กรอันจะนำไปสู่การวางตำแหน่งขององค์กรในอนาคต นั่นเอง การเขียนแผนที่กลยุทธ์ เป้าหมายสุดท้ายขององค์กร ก็ไม่จำเป็นต้องอยู่ในมุมมองด้านการเงิน แต่อาจจะอยู่ในมุมมองด้านลูกค้า หรือมุมมองอื่น ๆ ก็ได้ ขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ ดังรูป



ดังนั้นแผนที่กลยุทธ์จึงเป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationships) กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนา ซึ่งเชื่อมโยงกับทุก ๆ มุมมองทั้ง 4 มุมมอง เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเชื่อมโยงเข้ากับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ความรู้ ทักษะของพนักงาน ให้เข้ากับกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-creating processes) ให้แก่องค์กรอันจะนำไปสู่เป้าหมายที่ปรารถนา และที่สำคัญแผนที่กลยุทธ์ก็เปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราได้ทราบถึงกลยุทธ์ขององค์กร อันจะทำให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กรในภาพรวมได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

การประกันคุณภาพ

นวัตกรรมด้านประสิทธิภาพขององค์กรในทศวรรษใหม่ คือ การหาแนวทางป้องกันการขาดประสิทธิภาพแทนการวัดประสิทธิภาพและหาหนทางแก้ไขและพัฒนาองค์กร การสร้างมาตรการประกันคุณภาพอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานรับรองจึงเป็นมาตรการผดุงคุณภาพการทำงานไว้เสมอ ระบบประกันคุณภาพมีความจำเป็นสำหรับองค์กรทุกลักษณะในสังคมยุคการแข่งขันในเวทีโลก เพราะเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพที่ได้มาตรฐานแสดงความพร้อมสำหรับความสามารถที่แข่งขันได้

การประกันคุณภาพเป็นระบบหนึ่งในการเสริมสร้างคุณภาพ จุดเริ่มต้นของการใช้ระบบนี้มาจากโรงงานอุตสาหกรรมภาคธุรกิจและบริหาร จึงเกิดระบบประกันคุณภาพรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประกันคุณภาพการบริหาร ISO 9003 การประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์ (ISO 9000) การประกันคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) รูปแบบของการประกันคุณภาพขึ้นกับลักษณะและพันธกิจขององค์กร เช่น องค์กรที่เน้นการขายบริการ จะพัฒนาระบบประกันคุณภาพด้านการบริหาร (ISO 9002) เป็นต้น สถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกเป็นองค์กรที่มีการแข่งขันสูงทั้งระดับชาติ ระดับภูมิภาค การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นประเด็นที่ละเลยไม่ได้ เพราะเป็นหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา นอกจากต้องพัฒนาระบบประกันคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานการศึกษาแล้ว การพัฒนาคุณภาพยังส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพกำลังคนของประเทศให้สูงขึ้นอีกด้วย

สถาบันอุดมศึกษาไทยมีความตื่นตัวเกี่ยวกับการพัฒนาระบบประกันคุณภาพเป็นอย่างมาก สืบเนื่องจากการปฏิรูปการศึกษา ความพยายามที่จะให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ออกนอกระบบราชการ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับ ปีพุทธศักราช 2542 ได้กำหนดสาระหลายประการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งวงกลไกการประกันคุณภาพภายนอก โดยกำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอกและประเมินผลการจัด

การศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี และเสนอผลการประเมินต่อสาธารณชน

จากผลการวิจัยของ อมรวิชัย นาคทรพรพ (2543) เรื่องการติดตามผลการประกันคุณภาพ และรับรองมาตรฐานการอุดมศึกษาของการดำเนินนโยบายด้านการประกันคุณภาพในระดับอุดมศึกษาเป็นงานที่ไม่ง่ายนักในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย เพราะ 1) การประกันคุณภาพเกือบจะกล่าวได้ว่า เป็นการพัฒนางานองค์กรโดยรวมที่ส่งผลทั้งแง่พฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมความคิดต่อองค์กร และส่วนรวมของสมาชิกทุกคนในประชาคมของสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ 2) ความใหญ่โตและหลากหลายของระบบอุดมศึกษา ซึ่งครอบคลุมประมาณ 600 สถาบันกระจายการบริหารอยู่ 10 กระทรวง ไม่ปรากฏเอกภาพของนโยบายและมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน และ 3) อุดมศึกษาไทยกำเนิดและเติบโตมากับระบบราชการและข้าราชการเคยชินกับการบริหารตามระเบียบมากกว่าการบริหารให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อส่วนรวมทำให้การเสริมสร้างวัฒนธรรมใฝ่สัมฤทธิ์และการทำงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันถือเป็นหัวใจของแนวคิดเรื่องประกันคุณภาพเป็นสิ่งที่ยากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามสถาบันอุดมศึกษาคงต้องเผชิญกับระบบประกันคุณภาพ โดยพัฒนาสถาบันด้านคุณภาพให้เป็นรูปธรรมมีมาตรฐานเดียวกันและสามารถตรวจสอบได้

ระบบการประกันคุณภาพ

ในวงการอุตสาหกรรม ระบบการประกันคุณภาพได้เกิดขึ้นหลายระบบเพื่อประกันผลผลิตว่ามีคุณภาพตามมาตรฐานหรือไม่ ในวงการศึกษาก็เช่นกัน ได้มีการดัดแปลงระบบประกันคุณภาพดังกล่าวมาใช้ ซึ่งระบบที่สำคัญมี 6 ระบบ (อุทุมพร จามรมาน, 2543) ดังนี้

1. ระบบ ISO (International Organization Standard)

ระบบ ISO เป็นมาตรฐานระบบคุณภาพที่มีการเน้นในหลักการ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตหรือบริการที่รวมการประกันคุณภาพและการควบคุมคุณภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า (อุทุมพร จามรมาน, 2543)

Shuttler และ Crawford (1998) ได้ศึกษาถึงระบบมาตรฐานในการประกันคุณภาพ ISO 9000 ที่นำมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา โดยสามารถแบ่งมาตรฐาน ISO 9000 ได้เป็น 2 ส่วน ส่วนแรกได้แก่ รายละเอียดของข้อกำหนดที่ต้องใช้ในมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการลดสาเหตุในระบบการสอนที่ไม่ดี ส่วนที่สองได้แก่ ข้อกำหนดที่เกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในระบบการสอน ในการปรับข้อกำหนด ISO 9000 สำหรับวงการอุตสาหกรรมมาเป็นข้อกำหนดสำหรับวงการศึกษามีศัพท์ที่สำคัญ 2 คำได้แก่ ลูกค้า (Customer) และผลิตภัณฑ์ (Product) ซึ่งใน The Guidance Notes on the Application of BS EN ISO 9001 for Quality

Management System in Education and Training (BSI Quality Assurance, 1995) ได้อธิบายไว้อย่างชัดเจนว่า ผลผลิตหลักในสถาบันการศึกษาได้แก่การเพิ่มความสามารถ ความรู้ ความเข้าใจ หรือการพัฒนาการศึกษา ซึ่งเป็นผลที่ได้จากประสบการณ์การเรียนรู้ ส่วนลูกค้าคือนักศึกษา องค์กรสาธารณชนหรือองค์กรอุตสาหกรรม ซึ่งต้องการการบริการจากสถาบันการศึกษานอกจากนี้ข้อกำหนดของ ISO 9000 สำหรับวงการศึกษายังเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องด้วย การจัดเก็บบันทึกคุณภาพและตรวจติดตาม โดยที่ในขั้นตอนของการตรวจติดตามจะมีการแก้ไขและป้องกันการเกิดซ้ำเมื่อพบข้อบกพร่องด้วย

2. ระบบการจัดการคุณภาพเชิงรวม (Total Quality Management, TQM)

การจัดการคุณภาพเชิงรวม เป็นระบบที่ปรับปรุงการวางแผน การจัดองค์การและการทำ ความเข้าใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแต่ละบุคคลในแต่ละระดับเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพให้มีความยืดหยุ่นเพื่อที่จะสามารถแข่งขันได้ ระบบการจัดการคุณภาพเชิงรวมเป็นระบบที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์การ ประสิทธิภาพของการจัดองค์การในระบบนี้ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติตาม บทบาทหน้าที่ของทุกคนในการนำองค์การไปสู่เป้าหมาย (อุทุมพร จามรมาน, 2543)

แกนสำคัญของระบบการจัดการคุณภาพเชิงรวมคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและลูกค้า ส่วนสำคัญของกระบวนการอยู่ที่การจัดการที่จำเป็นสำหรับระบบ เครื่องมือและทีมงาน ระบบนี้ได้เตรียมขอบข่ายความก้าวหน้าของงานไว้เพื่อความพร้อมสำหรับการตรวจสอบ

ในปัจจุบันนี้ความสนใจที่จะนำระบบการจัดการคุณภาพเชิงรวมไปใช้ในการพัฒนา การศึกษาได้เพิ่มขึ้นด้วยเหตุผลหลายประการ นิยามพื้นฐานของคุณภาพมาจากการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า สำหรับสถาบันการศึกษานั้น ลูกค้าคือนายจ้าง ซึ่งเป็นผู้กำหนดความ ต้องการของสินค้าหรือผู้สำเร็จการศึกษา สถาบันการศึกษาจึงควรสำรวจความต้องการของลูกค้า (นายจ้าง) เพื่อที่จะออกแบบหลักสูตรและปรับปรุงตามความต้องการของลูกค้า

การใช้ระบบการจัดการคุณภาพเชิงรวมเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษานี้ จำเป็นจะต้อง มีการกำหนดตัววัดผลการดำเนินงาน (Performance indicator) ซึ่งจากหลักการของระบบการ จัดการคุณภาพเชิงรวมนี้จะต้องมีการกำหนดว่าจะวัดอย่างไรหรือจะใช้อะไรเป็นตัววัด โดยตัววัดที่ ใช้วัดส่วนมากได้แก่ ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คุณภาพ (Quality) และผลิตภาพ (Productivity) (Oakland, 1993)

3. ระบบ The Malcom Baldrige National Quality Award

The Malcom Baldrige National Quality Award เป็นแนวทางการตรวจสอบคุณภาพ ทั้งองค์การ ซึ่งแนวทางนี้อาจนำมาใช้ในการตรวจสอบคุณภาพขององค์การทางการศึกษา การตรวจสอบตามแนวทางนี้จะตรวจสอบองค์ประกอบทั้งหมด 7 หลักเกณฑ์ต่อไปนี้ (อุทุมพร จามรมาน, 2543)

3.1 การเป็นผู้นำ เป็นการตรวจสอบว่าผู้บริหารของสถาบันการศึกษามีการกำหนดและคาดหวังคุณสมบัติของนักศึกษา การให้ความสำคัญกับนักศึกษา การเรียนรู้ การมอบอำนาจ นวัตกรรม การเรียนรู้ขององค์กรและทิศทางขององค์กรอย่างไร นอกจากนี้ยังเป็นการตรวจสอบว่าสถาบันการศึกษานั้นมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสนับสนุนองค์กรอื่น ๆ หรือไม่ อย่างไร

3.2 สารสนเทศและการวิเคราะห์ เป็นการตรวจสอบว่าสถาบันการศึกษามีระบบการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานอย่างไร

3.3 การจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบว่าสถาบันการศึกษามีกระบวนการพัฒนากลยุทธ์อย่างไร ซึ่งรวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ แผนการปฏิบัติงานและแผนการจัดสรรทรัพยากรที่เกี่ยวข้องและยังเป็นการตรวจสอบว่าได้มีการปฏิบัติตามแผนและมีผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่

3.4 การพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการตรวจสอบว่าสถาบันการศึกษาสามารถทำให้คณะหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องพัฒนาและทำงานได้เต็มความสามารถของตนเอง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้และยังเป็นการตรวจสอบความพยายามขององค์กรในการที่จะสร้างและรักษาสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ดีอยู่เสมอ การมีส่วนร่วมของบุคลากรและการเติบโตของบุคคลและองค์กร

3.5 การบริหารกระบวนการผลิตบัณฑิต วิจัยและบริการวิชาการ เป็นการตรวจสอบว่าสถาบันการศึกษานั้นในส่วนที่สำคัญทุกส่วนในการบริหารงาน ซึ่งรวมถึงการเน้นให้การศึกษาและหลักสูตรที่เหมาะสม การบริการวิชาการ ฯลฯ

3.6 สัมฤทธิ์ผลทางวิชาการ เป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพของนักศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การจัดสรรงบประมาณและประสิทธิภาพทางด้านการเงินและยังเป็นการตรวจสอบระดับของผลการดำเนินงานโดยการเปรียบเทียบกับสถาบันอื่น ๆ ที่เป็นที่ยอมรับ

3.7 สัมฤทธิ์ผลในการผลิตบัณฑิต เป็นการตรวจสอบว่าสถาบันการศึกษามีการกำหนดข้อกำหนดและความคาดหวังต่อนักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องไว้อย่างไรและยังเป็นการตรวจสอบความพึงพอใจว่าสถาบันการศึกษานั้นได้สร้างความสัมพันธ์อันดีกับนักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างไร

4. ระบบ Input Process Output

เป็นระบบพื้นฐานที่ใช้กับทุกวงการ ในการศึกษาสามารถใช้ระบบนี้ได้ โดยพิจารณาว่าปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และปัจจัยผลผลิต (Output) คืออะไรบ้าง ซึ่งเป็นการพิจารณาเพียงระบบภายในเท่านั้น จึงไม่ครอบคลุมถึงผู้สนับสนุน (Provider) และลูกค้า (Customer) จึงอาจตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายในระบบเองเท่านั้น แต่ไม่ตอบสนองต่อผู้สนับสนุนและลูกค้าภายนอก ซึ่งมีความคาดหวังที่แตกต่างกันไป เนื่องจากไม่มีการพิจารณาที่ทั้ง 2 จุดนี้

5. ระบบ Context Input Process Output (CIPP)

ระบบ CIPP เป็นระบบที่มีการประเมินตามด้านต่างๆที่เกี่ยวข้อง 4 ด้านคือด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการและด้านผลผลิต ถ้าเป็นการมององค์การในแนวราบ ก็เปรียบเสมือนการพิจารณาตั้งแต่ผู้สนับสนุน (Upstream) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ไปจนถึงผลลัพธ์ (Output) นั่นคือนอกเหนือจากจะพิจารณาที่ระบบภายในแล้วยังมีการพิจารณาถึงผู้สนับสนุนเพิ่มขึ้นมาด้วย ซึ่งจะเป็นการพิจารณาถึงความต้องการของผู้สนับสนุนว่ามีความต้องการหรือพอใจในด้านใดบ้าง แต่จะไม่ครอบคลุมถึงความต้องการของลูกค้าภายนอก

6. ระบบ Context Input Process Output Impact

เป็นการประเมินตามด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 5 ด้านคือด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิตและด้านผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นการพิจารณาโดยครอบคลุมทั้งระบบภายในและผู้สนับสนุนและลูกค้าภายนอก ดังนั้นในระบบนี้จึงทำให้องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน

การประกันคุณภาพสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา

การนิยามความหมายของคุณภาพ เป็นส่วนจำเป็นในการศึกษาหลักประกันคุณภาพ Barlosky and Lawton (1994) ระบุว่าคุณภาพคือกระบวนการที่ทำให้เกิดการประเมินผลว่าผลการดำเนินงานนั้นตรงกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งจะมีส่วนทำให้สมาชิกองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดการทำงานในอนาคตของตนเอง โดยใช้ความรู้แนวความคิดและเครื่องมือวัดต่าง ๆ เป็นเครื่องมือปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์การนั้น ส่วน Bergquist (1995) อธิบายว่า คุณภาพของระดับอุดมศึกษาที่มีทรัพยากรเพียงพอหรือเหมาะสม จะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของผลิตผลที่เกิดจากหน้าที่ของสถาบันโดยเสนอเกณฑ์เกี่ยวกับความมีคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาไว้ 4 ประการ คือ

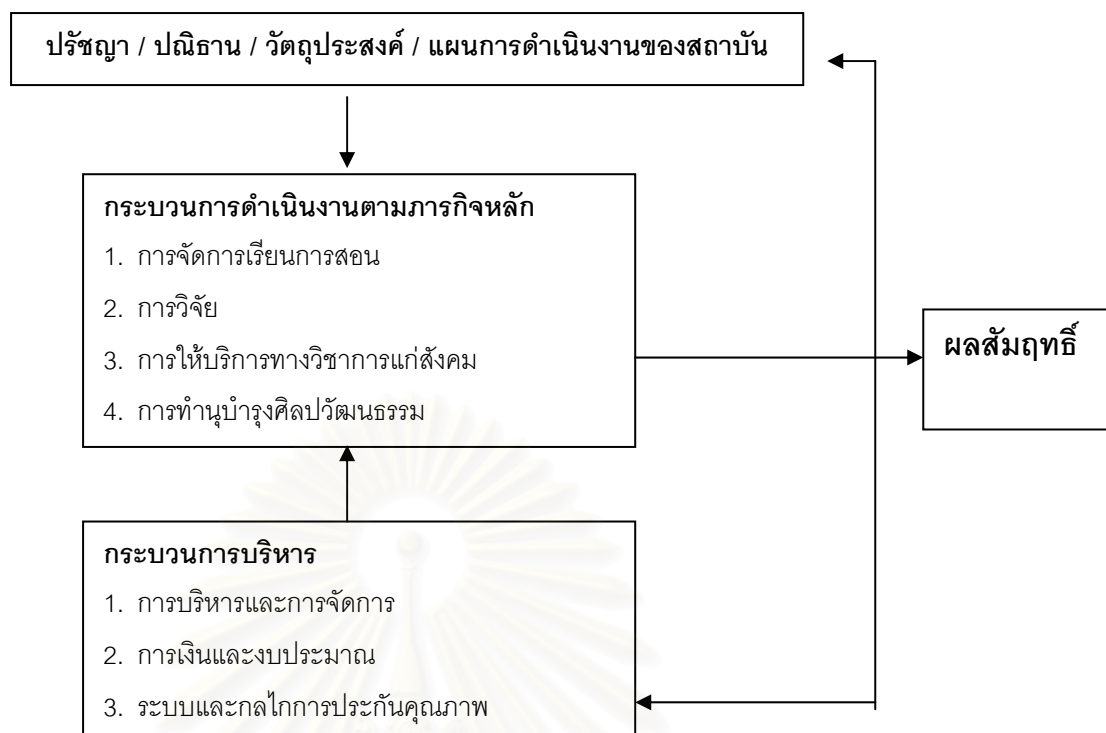
1. เกณฑ์ปัจจัยนำเข้า (Input Criteria) หมายถึง ทรัพยากรของสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่เดิมและเพิ่มขึ้น ลักษณะที่นักศึกษาเข้าไปเรียนในสถาบัน อาจารย์ประจำ ขนาดห้องสมุด สิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ และงบประมาณ
2. เกณฑ์ปัจจัยนำออก (Output Criteria) เป็นผลผลิตที่มีเป็นปกติและเพิ่มมากขึ้นของสถาบันรวมถึงนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษา การประสบความสำเร็จของศิษย์เก่า ผลงานวิจัย สิ่งตีพิมพ์ทางวิชาการและการให้บริการชุมชน
3. เกณฑ์เกี่ยวกับคุณค่าเพิ่ม (Value-Added Criteria) มีความแตกต่างกันในตัวนักศึกษา ตั้งแต่เริ่มศึกษาจนถึงสิ้นสุดการศึกษา โดย แอสติน (Astin) เจ้าของแนวคิดนี้บันทึกไว้ว่าคุณภาพสถาบันถูกพิจารณาที่ผลการพัฒนาสติปัญญา นักศึกษาจากระดับอะไรก็ได้ เมื่อแรกเข้า รวมถึงการพัฒนาทางด้านสังคมด้านอาชีพ ด้านกายภาพ และด้านจิตใจ

4. เกณฑ์กระบวนการ (Process-Oriented Criteria) ไม่เพียงแต่เป็นกระบวนการผลิต (กระบวนการสอน) เท่านั้น แต่รวมถึงเรื่องของการตัดสินใจ การวางแผน กระบวนการแก้ปัญหา ภายในสถาบันด้วย แนวคิดนี้เสนอว่า กระบวนการทางการศึกษาเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นเรื่องของวางแผนเพื่อการตัดสินใจที่จะทำให้เกิดคุณภาพแก่สถาบันมากที่สุด

การประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทยนั้นประกอบด้วย การประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก

การประกันคุณภาพภายใน เป็นกิจกรรมการควบคุมคุณภาพภายในสถาบันอุดมศึกษา โดยการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาเอง เพื่อให้มีความมั่นใจว่าสถาบันดำเนินการตามภารกิจหลักอย่างมีคุณภาพ กระบวนการประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วย การกำหนดให้มีระบบและกลไกในการควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ การดำเนินงานตามดัชนีบ่งชี้ที่กำหนด เพื่อเป็นหลักประกันแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชน เกิดความมั่นใจว่าสถาบันนั้นสามารถให้ผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ และพร้อมสำหรับการประเมินคุณภาพและรับรองมาตรฐานจากภายนอก เป็นการประกันคุณภาพที่ต้องยึดติดอยู่กับการทำงานปกติ โดยมีวงจรการทำงานแบบ PDCA ได้แก่ การวางแผนการปฏิบัติงาน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การตรวจสอบผลการดำเนินงาน และการปรับปรุงพัฒนา การประกันคุณภาพภายในต้องเริ่มจากการสร้างระบบและกลไกเพื่อควบคุมคุณภาพโดยกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบและระดมบุคลากรจากฝ่ายต่าง ๆ และมอบหมายหน้าที่ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม ตั้งแต่การวางแผน จากนั้นจึงเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นหลักฐานในการอ้างอิงตามขั้นตอนต่าง ๆ ของการประกันคุณภาพ เพื่อให้สถาบันมีความพร้อมระดับหนึ่ง บุคลากรทุกส่วนควรได้ร่วมมือกันในการพัฒนารายงานการประกันคุณภาพการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของตนเองหรือที่เรียกว่ารายงานการศึกษาตนเอง

1) การควบคุมคุณภาพภายใน สถาบันอุดมศึกษาจะต้องจัดระบบและกลไกการควบคุมคุณภาพการศึกษา โดยอาศัยองค์ประกอบคุณภาพและดัชนีบ่งชี้คุณภาพที่สอดคล้องกับองค์ประกอบหลักดังกล่าว ไม่ว่าจะสถาบันอุดมศึกษาจะเลือกระบบคุณภาพใด จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลักในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเสมอ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 3 แสดงองค์ประกอบหลักในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

2) การตรวจสอบคุณภาพภายใน เป็นขั้นตอนต่อจากการควบคุมคุณภาพ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี โดยองค์การสามารถจัดตั้งผู้ตรวจสอบขึ้นเองหรือร่วมมือกันระหว่างสถาบันเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามั่นใจว่าระบบและกลไกการประกันคุณภาพที่พัฒนาไว้เป็นไปตามดัชนีบ่งชี้รวมทั้งได้รับทราบจุดเด่น จุดด้อยและแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนขึ้น

ผลดีจากการตรวจสอบคุณภาพภายในคือ การวางระบบงานที่มีระบบและกลไกชัดเจน รวมทั้งการพัฒนาฐานข้อมูลที่ได้มาจากการค้นหาและจัดทำหลักฐานซึ่งในอดีตอาจไม่เคยรวบรวมเป็นระบบระเบียบหรือไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์เท่าที่ควร ดังนั้นการสร้างฐานข้อมูลจะเป็นส่วนที่สำคัญที่จะทำให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบระเบียบในการบริหารจัดการและจะทำให้ระบบการประกันคุณภาพโดยรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3) การประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการตรวจสอบคุณภาพ แต่จะเน้นการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของคณะวิชา / สถาบันกับตัวบ่งชี้คุณภาพในทุกองค์ประกอบของคุณภาพว่าการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์และมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดมาน้อยเพียงใด โดยจัดเป็นระดับของการบรรลุเป้าหมาย

การพิจารณาใช้ตัวบ่งชี้ในการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันอุดมศึกษา/หน่วยงาน จำเป็นต้องกำหนดตัวบ่งชี้คุณภาพตามความเหมาะสมของสถาบันแต่ละแห่งเพื่อให้การรับประกันคุณภาพการศึกษาได้บรรลุวัตถุประสงค์และปรัชญาตามที่ตั้งไว้ของสถาบัน รวมทั้งเป้าหมายของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ

การประกันคุณภาพภายนอกสถาบันอุดมศึกษา เป็นการตรวจสอบและประเมินคุณภาพโดยหน่วยงานภายนอก เพื่อประกันว่าสถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามภารกิจหลักได้อย่างมีคุณภาพ กระบวนการประกันคุณภาพจากภายนอกประกอบด้วย การตรวจสอบคุณภาพที่ผ่านกระบวนการประกันคุณภาพภายใน การประเมินคุณภาพ และการรับรองคุณภาพ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. จะดำเนินงานในการประกันคุณภาพภายนอก โดยพิจารณาจากสภาพที่เป็นอยู่จริงของสถาบัน มุ่งเน้นเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา โดยดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐาน 7 ข้อ ซึ่งมีตัวบ่งชี้ 48 ตัวบ่งชี้ สมศ. ได้รับการจัดตั้งอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ.2543 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นหน่วยงานกลางในการพัฒนาเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพจากภายนอก รวมไปถึงการดำเนินงานประเมินผลการจัดการศึกษา

สำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลจะมีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพโดยการรับรองมาตรฐานหรือรับรองวิทยฐานะโดยองค์กรวิชาชีพ ซึ่งสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทยในสังกัดต่าง ๆ ที่หลากหลายได้แก่ ทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย กระทรวงกลาโหม กรุงเทพมหานครและสภาวิชาชีพต้องปฏิบัติตามภารกิจด้านการผลิตบัณฑิตพยาบาลให้ได้ปริมาณที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้เพียงพอสนองตอบนโยบายของชาติ ในการผลิตพยาบาลเพิ่มขึ้นนั้นต้องคำนึงถึงคุณภาพให้มากขึ้นด้วย คุณภาพของผลผลิตนั้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากกระบวนการผลิตและปัจจัยสนับสนุนการผลิต ดังนั้นเมื่อต้องการผลผลิตที่มีคุณภาพ สถาบันการผลิตจึงต้องมีคุณภาพ ทุกสถาบันจึงต้องตระหนักถึงเรื่องคุณภาพของตนในการที่จะรักษาไว้ซึ่งคุณภาพของสถาบัน เพื่อให้ได้ผลผลิตของสถาบันเป็นที่ยอมรับของสังคม และจะส่งผลให้สถาบันมีชื่อเสียง

การประกันคุณภาพของสถาบันการศึกษาพยาบาลในปัจจุบันมีการดำเนินการการประกันคุณภาพ 2 ลักษณะคือ 1) การดำเนินการโดยหน่วยงานภายในสถาบัน 2) การดำเนินการโดยหน่วยงานภายนอกสถาบัน

1) การดำเนินการโดยหน่วยงานภายในสถาบัน สถาบันการศึกษาพยาบาลในแต่ละสังกัดต่างก็มีวิธีการในการดำเนินงานเพื่อควบคุมและพัฒนา เพื่อการรักษาไว้ซึ่งคุณภาพของตนแตกต่างกัน บางแห่งมีการจัดตั้งหน่วยงานนี้ขึ้นมาเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในด้านนี้โดยเฉพาะ แต่บางแห่งก็ยังมีได้จัดตั้งหน่วยงานขึ้นมารับผิดชอบงานนี้โดยตรง ภาระด้านนี้จึงอยู่ในความรับผิดชอบของคณะกรรมการวิชาการบ้างหรือคณะกรรมการที่มีชื่อต่าง ๆ ในระดับคณะ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการส่งเสริม สนับสนุน ควบคุมและพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ให้มีคุณภาพโดยมุ่งหวังให้ผลผลิตคือบัณฑิตพยาบาลเป็นที่ยอมรับของสังคม ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพและความมีชื่อเสียงของสถาบัน

2) การดำเนินการโดยหน่วยงานภายนอกสถาบัน หน่วยงานภายนอกสถาบันมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันการศึกษาพยาบาลเป็นอย่างมาก ในด้านการให้การรับรองวิทยฐานะของสถาบัน จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้สถาบันการศึกษาพยาบาลใช้ความพยายามที่มีอยู่ในการ

ปฏิบัติการกิจของสถาบันให้มีคุณภาพ เพื่อมุ่งหวังการรับรองวิทยฐานะ ซึ่งแสดงถึงการเป็นที่ยอมรับถึงการมีคุณภาพในระดับหนึ่งของสถาบัน

การประกันคุณภาพการศึกษาในอดีตของสถาบันการศึกษาพยาบาลนั้นได้กระทำกิจกรรมเดียวคือดูแลรักษาในเรื่องคุณภาพของผลผลิต โดยมีข้อบังคับของกองการประกอบโรคศิลป์ กระทรวงสาธารณสุขที่กำหนดให้พยาบาลวิชาชีพและผดุงครรภ์ชั้นหนึ่งทุกคนเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วต้องขอรับการสอบ เพื่อขึ้นทะเบียนเป็นผู้มีสิทธิประกอบวิชาชีพพยาบาลหรือผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง โดยมีกองการประกอบโรคศิลป์ กระทรวงสาธารณสุขเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องการออกข้อสอบ การดำเนินการสอบ การวัดและประเมินผล การสอบ รวมทั้งการรับขึ้นทะเบียนและการออกใบอนุญาตให้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง สำหรับผู้ที่มีความสามารถสอบผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ต่อมาในปีพ.ศ.2528 ได้มีการดำเนินการจัดตั้งสภาการพยาบาลแห่งประเทศไทยขึ้น มีการบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสภาการพยาบาล เป็นคณะบุคคลที่ประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพ ที่ได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกของสภาการพยาบาลเข้ามาดำรงตำแหน่งกรรมการสภา เป็นวาระคราวละ 4 ปี โดยมีการจัดสรรตำแหน่งต่าง ๆ กันเองในระหว่างกรรมการที่ได้รับการคัดเลือกนั้นแล้ว แล้วนำเสนอเพื่อการแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยการอนุมัติของนายกสภาการพยาบาลคือปลัดกระทรวงสาธารณสุขที่จะต้องเป็นนายกสภาฯ โดยตำแหน่ง ซึ่งเป็นบุคคลเพียงคนเดียวที่ไม่ได้เป็นพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งต่อมาในปีพ.ศ.2542 ได้มีกฎหมายรองรับว่านายกสภาการพยาบาลต้องเป็นบุคคลในวิชาชีพพยาบาล

ในปีพ.ศ.2530 มีการดำเนินงานของสภาการพยาบาล เพื่อการรับรองสถาบันการศึกษาวิชาการพยาบาลและการผดุงครรภ์เป็นครั้งแรกและได้พัฒนาวิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินการจนถึงปัจจุบัน

วิธีการรับรองสถาบันการศึกษาวิชาการพยาบาลและการผดุงครรภ์ของสภาการพยาบาลในปัจจุบันมีขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้ (ข้อบังคับสภาการพยาบาล, 2538)

1. สถาบันการศึกษาทำเรื่องร้องขอให้สภาการพยาบาลรับรองสถาบันโดยการจัดทำการประเมินตนเองของสถาบันฯแนบไปพร้อมกับเอกสารการร้องขอและยื่นต่อสภาการพยาบาลรวมทั้งการชำระค่าธรรมเนียมการขอให้รับรองสถาบัน
2. สภาการพยาบาลโดยคณะอนุกรรมการพิจารณารับรองสถาบันการศึกษาพยาบาลจะทำการแต่งตั้งคณะทำงานให้เป็นกรรมการในการศึกษาสภาพการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องการดำเนินงานของคณะเพื่อนำเอาข้อมูลของสถาบันฯมาพิจารณาประกอบให้การรับรองสถาบันฯ
3. กรรมการในคณะทำงานศึกษาเอกสารการประเมินตนเองของสถาบันฯ และทำการนัดหมายเพื่อการตรวจเยี่ยมสถาบันฯ

4. ดำเนินการตรวจเยี่ยมสถาบันฯ โดยกรรมการในคณะทำงาน พร้อมทั้งสรุปประเมินการตรวจเยี่ยมและเสนอข้อคิดเห็นด้วยวาจา

5. กรรมการในคณะทำงานที่ศึกษาข้อมูลในแต่ละสถาบันเสนอที่ประชุมคณะอนุกรรมการพิจารณารับรองสถาบันการศึกษาพยาบาลเพื่อประเมินและให้การตัดสินระยะเวลาการรับรองสถาบันฯ เป็นจำนวน 1 ปี 3 ปี 5 ปี ขึ้นอยู่กับคุณภาพของแต่ละสถาบันตามความคิดเห็นของคณะอนุกรรมการชุดนี้

6. สภาการพยาบาลโดยเลขาธิการสภาฯแจ้งผลการประเมินและระยะเวลาการรับรองสถาบันฯ ไปยังสถาบันการศึกษาให้รับทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการ

ด้วยวิธีการดังกล่าวของสภาการพยาบาลฯ นับได้ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบคุณภาพ (Quality Auditing) และให้การรับรองวิทยฐานะ (Accreditation) หรือให้การรับรองมาตรฐานของสถาบันซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการประกันคุณภาพการศึกษาพยาบาลและวิธีการตรวจสอบนั้น สภาการพยาบาลจะตรวจสอบทั้งปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ซึ่งเป็นการตรวจสอบทั้งระบบ สภาการพยาบาลฯได้จัดทำ **ข้อบังคับว่าด้วยการรับรองสถาบันการศึกษาระดับปริญญาตรีและการผดุงครรภ์ พ.ศ.2538** ขึ้นและเริ่มใช้ข้อบังคับนี้ในปีพ.ศ. 2540 ซึ่งมีสาระครอบคลุมในเรื่องการรับรองสถาบันการศึกษารวม 3 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 ว่าด้วยการรับรองสถาบันการศึกษาระดับปริญญาตรี ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อความทั่วไปประกอบด้วยกรให้ความหมายของคำที่ใช้ในระเบียบนี้ซึ่งมีคำว่า “สถาบันการศึกษา” และ “ส่วนราชการ”

ส่วนที่ 2 การขอรับรองสถาบันการศึกษา

หมวดที่ 2 ว่าด้วยหลักเกณฑ์พิจารณารับรอง ประกอบด้วย 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 องค์การและการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยเรื่องการจัดตั้งสถาบันการศึกษาน้ำหนักหลักของสถาบันการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งรวมถึงคุณสมบัติของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในสถาบัน เรื่องอาจารย์ คุณสมบัติและอัตราส่วนของอาจารย์ประจำและวุฒิจารย์ ภาระการสอนของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในสถาบัน

ส่วนที่ 2 การส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์และนักศึกษา

ส่วนที่ 3 อาคารสถานที่และอุปกรณ์การศึกษา ลักษณะและขนาดของอาคารเรียน ห้องประชุม ห้องบรรยาย ห้องประชุมกลุ่ม ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ ทางจุลชีววิทยาและทางการแพทย์พยาบาล ห้องโสตทัศนูปกรณ์ ห้องสมุด ห้องพักอาจารย์ผู้ปกครอง ห้องปฐมพยาบาล ห้องรับแขก ห้องกิจกรรมนักศึกษา ห้องอ่านหนังสือ ห้องอาหาร ห้องทำงานอาจารย์ ห้องแนะแนว ห้องสารบรรณ สถานที่สำหรับการศึกษาระดับปริญญาตรีในสถานพยาบาล อุปกรณ์การศึกษาในห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์และวิทยาศาสตร์สุขภาพ โสตทัศนูปกรณ์ ปริมาณหนังสือ วารสารและตำราเรียนในห้องสมุด

ส่วนที่ 4 หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วยองค์ประกอบของกลุ่มวิชาต่าง ๆ และการคิดหน่วยกิต รายวิชาของหลักสูตร การลงทะเบียนเรียน การจัดการเรียนการสอนและเกณฑ์การวัดผลและการสำเร็จการศึกษา

หมวดที่ 3 ว่าด้วยค่าธรรมเนียมรับรองสถาบันการศึกษา ซึ่งสภาการพยาบาลฯ จะเรียกเก็บจากสถาบันฯ ครั้งละ 3,000 บาท

จะเห็นว่าสภาการพยาบาลฯ ซึ่งเป็นองค์กรวิชาชีพได้ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาพยาบาลและได้พยายามหาวิธีการที่เหมาะสมมาใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของสถาบัน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้มีการประกาศให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ในวันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ.2542 เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของชาติ ครอบคลุมทุกระดับการศึกษาและทุกสังกัด ตามความในหมวด 6 ว่าด้วยเรื่อง มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนี้

มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก

มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

มาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชน ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผล การจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการและแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละระดับที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

ให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้ง ในทุกห้าปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้ายและเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

มาตรา 50 ให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคลากร คณะกรรมการของสถานศึกษารวมทั้ง ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาให้ข้อมูลเพิ่มเติม ในส่วนที่พิจารณาเห็นว่าเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและ

ประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษานั้น

มาตรา 51 ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาใด ไม่ได้มาตรฐานที่กำหนดให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด หากมิได้ดำเนินการดังกล่าว ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา รายงานต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพื่อดำเนินการให้มีการปรับปรุงแก้ไข

ผลจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ทำให้สถาบันการศึกษาทุกระดับและทุกสังกัด รวมถึงสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของชาติ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบประกันคุณภาพภายนอก และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชนและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก ซึ่งจะให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี และหากผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาใดไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนดต่อไป

องค์ประกอบคุณภาพ ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ เกณฑ์ การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ

สถาบันอุดมศึกษาไม่ว่าจะเลือกระบบคุณภาพใด จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและดัชนีบ่งชี้คุณภาพในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาดังนั้นการควบคุมคุณภาพภายในสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องมีการกำหนดองค์ประกอบและดัชนีบ่งชี้คุณภาพดังต่อไปนี้

แนวทางการประเมินคุณภาพภายในระดับสถาบันพระบรมราชชนก

สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ดำเนินการประเมินคุณภาพภายในโดยยึดแนวทางตามความมุ่งหมาย หลักการและแนวทางการประเมินคุณภาพตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้ในมาตรา 48 ระบุให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายใน เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอกและในมาตรา 49 วรรคสองระบุว่าให้มีการประเมิน

คุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อย 1 ครั้งทุกห้าปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้ายและเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ได้บรรลุวัตถุประสงค์ในการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมค่านึงถึงองค์ประกอบคุณภาพการศึกษา ตัวบ่งชี้และเกณฑ์คุณภาพสำหรับ วิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. 2545 - 2547 ซึ่งได้มีการพัฒนาปรับปรุงมาเป็น ลำดับ โดยอิงตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์คุณภาพที่กำหนดโดยสถาบันพระบรมราชชนก สภาการ พยาบาลและสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษาและมีรูปแบบการประเมิน เป็นการประเมินตามสภาพจริงพร้อมทั้งมีการตรวจสอบร่องรอย หลักฐานตามระบบการจัดเก็บ ฐานข้อมูลของวิทยาลัยที่ได้รับการประเมินเพื่อเป็นการสนับสนุนให้วิทยาลัยได้พัฒนาระบบการ ประกันคุณภาพภายในให้สอดคล้องกับระบบการประเมินคุณภาพภายนอก ทั้งนี้ลักษณะการ ประเมินเป็นแบบกัลยาณมิตร เที่ยงตรง โปร่งใส ตรวจสอบได้และเน้นการมีส่วนร่วมของผู้รับการ ประเมิน ในปี พ.ศ. 2549 สถาบันพระบรมราชชนกได้จัดทำมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ เกณฑ์การตัดสิน สำหรับการประเมินคุณภาพภายในวิทยาลัยต่าง ๆ พัฒนาเกณฑ์การตัดสินคุณภาพการศึกษา ออกเป็น 2 ส่วนคือประเมินกระบวนการทำงานตามวงจรคุณภาพ (PDCA) และประเมินผลลัพธ์ การดำเนินงาน และในการประเมินครั้งนี้มีการกำหนดค่าน้ำหนักของมาตรฐานและตัวบ่งชี้ คุณภาพด้วย ซึ่งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาได้จำแนก สถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผลิตบัณฑิตและวิจัย กลุ่มที่ 2 ผลิตบัณฑิต และพัฒนาสังคม กลุ่มที่ 3 ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศิลปะและวัฒนธรรม กลุ่มที่ 4 ผลิตบัณฑิต ซึ่งวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข เป็นสถาบันอุดมศึกษาในกลุ่ม ที่ 2 ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม โดยสอดคล้องกับพันธกิจหลักที่กำหนดไว้ รวมทั้งหน่วยงาน ต้นสังกัด (กระทรวงสาธารณสุข) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการ ให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชน มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ เกณฑ์การตัดสินสำหรับการประเมิน คุณภาพภายในวิทยาลัยต่าง ๆ โดยสถาบันพระบรมราชชนก (สถาบันพระบรมราชชนก, 2549) ประกอบด้วย 7 มาตรฐาน 50 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1. มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต

บัณฑิตเป็นผู้เรื่องปัญญา มีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้ มีทักษะและภูมิปัญญาในงานอาชีพในฐานะนักวิชาชีพชั้นสูง มีทักษะวิจัยใน ฐานะนักวิชาการชั้นสูง มีจิตสำนึกและภูมิธรรมในฐานะพลเมืองดีของสังคมไทยและสังคมโลก

1.1 ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ได้งานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี

1.2 ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ได้งานตรงสาขาที่สำเร็จการศึกษา

- 1.3 ร้อยละของบัณฑิต/ผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้รับเงินเดือนเริ่มต้นเป็นไปตามเกณฑ์
- 1.4 ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง ผู้ประกอบการ และผู้ใช้บัณฑิต
- 1.5 จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณยกย่อง ในด้านวิชาการ วิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรม หรือรางวัลทางวิชาการหรือด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความภาพบัณฑิตในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ ในรอบ 3 ปี ที่ผ่านมา
- 1.6 จำนวนวิทยานิพนธ์และวิชาการของนักศึกษาที่ได้รับรางวัลในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ ภายในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา
- 1.7 ร้อยละของบัณฑิต/ผู้สำเร็จการศึกษาที่สำเร็จการศึกษากายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ภายในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา
- 1.8 ร้อยละของบัณฑิต/ผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบขึ้นทะเบียนรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ / ข้อสอบมาตรฐานได้ในการสอบครั้งแรก เฉลี่ยในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา
- 1.9 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษามีทักษะการปฏิบัติงานที่จำเป็นตามที่หลักสูตรกำหนด
- 1.10 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษามีลักษณะตรงกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามที่วิทยาลัยกำหนด

2. มาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์

ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์เป็นงานนวัตกรรมที่นำไปสู่การสร้างและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เชี่ยวชาญสูง การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ซึ่งเป็นการขยายพรมแดนของความรู้ และทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้จริง เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของคนไทย รวมทั้งการพัฒนาสู่สังคมเรียนรู้ สังคมความรู้ และสังคมแห่งภูมิปัญญา อันก่อให้เกิดวัฒนธรรมการใช้ความรู้ในการกำหนดทิศทางและการพัฒนา ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

- 2.1 ร้อยละของงานวิจัย และงานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์ เผยแพร่ และ/หรือนำไปใช้ประโยชน์ ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ ต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
- 2.2 เงินสนับสนุนงานวิจัย และงานสร้างสรรค์ของสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
- 2.3 เงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์จากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
- 2.4 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่รับทุนทำวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
- 2.5 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่รับทุนทำวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
- 2.8 ร้อยละของอาจารย์ที่จัดทำเอกสารคำสอนในรูปแบบตำรา/ตำรา เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ

3. มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ

การให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่เป็นประโยชน์เป็นที่พึงและเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการและวิชาชีพ เสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมสอดคล้องเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน ประเทศชาติ และนานาชาติ ตลอดจนการส่งเสริมบทบาททางวิชาการและวิชาชีพของสถาบันการศึกษาในการพัฒนาสังคมเรียนรู้และสังคมความรู้ โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

3.1 ร้อยละของกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการและวิชาชีพที่ตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน ประเทศชาติ และนานาชาติ ต่ออาจารย์ประจำ

3.2 ร้อยละของอาจารย์ที่เป็นที่ปรึกษา เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบันเป็นกรรมการวิชาการและกรรมการวิชาชีพในระดับชาติ หรือนานาชาติต่ออาจารย์ประจำ

3.3 มีการนำความรู้และประสบการณ์จากการบริการวิชาการและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน และการวิจัย

3.4 ค่าใช้จ่ายและมูลค่าของสถาบันในการบริการวิชาการและวิชาชีพเพื่อสังคมต่ออาจารย์ประจำ

3.5 การเป็นแหล่งให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ

3.6 รายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำ

3.7 ระดับความสำเร็จในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพตามพันธกิจของสถาบัน

4. มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

การอนุรักษ์ สืบสาน พัฒนา เผยแพร่เอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่นอันเป็นมรดกไทยและการบูรณาการในการผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการวิชาการและวิชาชีพรวมทั้งการสร้างสรรค์และส่งเสริมภูมิปัญญาไทยให้เป็นรากฐานของการพัฒนาองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาสู่สากล

4.1 ร้อยละของกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมต่อจำนวนนักศึกษา

4.2 ร้อยละของค่าใช้จ่ายและมูลค่าที่ใช้ในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ และวัฒนธรรมต่อบำเหน็จการ

5. มาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร

การบริหารและการจัดการศึกษาที่ประชาคมในและนอกสถาบัน และผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ตามหลักการบริหารจัดการที่ดี เน้นการกระจายอำนาจ กำกับด้วยนโยบาย การวางแผน ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร การพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การนำระบบสารสนเทศ มาใช้ในการเรียนการสอน การวิจัยและการบริหาร โดยมุ่งสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการรวมทั้ง การสร้างเสถียรภาพทางการเงิน การใช้เงินอย่างคุ้มค่า มีอิสระ คล่องตัว โปร่งใส และสามารถ ตรวจสอบได้

5.1 สถาสถาบัน/กรรมการประจำคณะ และผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ขับเคลื่อนพันธกิจ และสามารถสะท้อนถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ และนำไปสู่เป้าหมายของการบริหารจัดการที่ดี มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นการกระจายอำนาจ โปร่งใส และตรวจสอบได้ รวมทั้งมีความสามารถในการผลักดันสถาบันให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

5.2 มีการพัฒนาสถาบันสู่องค์การเรียนรู้ โดยอาศัยผลการประเมินจากภายในและภายนอก

5.3 มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ

5.3.1 ปรัชญา/ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและวัตถุประสงค์ของวิทยาลัย สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของสถาบันพระบรมราชชนก

5.4 การใช้ทรัพยากรภายในและภายนอกสถาบันร่วมกัน

5.5 ศักยภาพของระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหาร และการเรียนการสอน และการวิจัย

5.6 สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษา (เต็มเวลาเทียบเท่า)

5.7 ค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อจำนวนนักศึกษา (ร้อยละของเกณฑ์ปกติ)

5.8 ร้อยละของเงินเหลือจ่ายสุทธิต่องบดำเนินการ

5.9 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

5.10 งบประมาณสำหรับการพัฒนาคณาจารย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศต่ออาจารย์ประจำ

5.11 ร้อยละของบุคลากรประจำสายสนับสนุนที่ได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะในวิชาชีพ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

5.12 จำนวนปีที่สภาการพยาบาลให้การรับรองสถานศึกษาครั้งล่าสุด

6. มาตรฐานด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน

กระบวนการพัฒนาและบริหารหลักสูตรให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียนและสังคม มีการจัดการเรียนการสอนที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนา คุณภาพผู้เรียน เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความต้องการ/ความสนใจของผู้เรียน โดยใช้เทคนิค

การสอนและอุปกรณ์การสอนที่หลากหลาย มีการประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริง และมีการใช้ประโยชน์ผลการประเมินในการพัฒนาผู้เรียน

การระดมทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกความร่วมมือจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษา ในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และกิจกรรมการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด

6.1 ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐานต่อหลักสูตรทั้งหมด

6.1.1 ประสิทธิภาพของการบริหารหลักสูตร

6.2 จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละของเกณฑ์ปกติ)

6.2.1 จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์/ผู้สอนภาคปฏิบัติในการสอนภาคปฏิบัติ

6.3 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ

6.4 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ

6.5 การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ (Professional Ethics)

6.6 กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริง

6.7 ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้

6.8 ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษา

6.9 ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุด คอมพิวเตอร์ และศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษา

6.10 การใช้เวลาตามภาระงานของอาจารย์ ตามภารกิจของวิทยาลัย

7. มาตรฐานด้านการประกันคุณภาพ

ระบบการประกันคุณภาพภายในหมายถึงรวมถึงการพัฒนาคุณภาพ การตรวจติดตามคุณภาพและการประเมินคุณภาพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่องและสามารถรองรับการประกันคุณภาพภายนอกได้

7.1 มีระบบและกลไกในการประกันคุณภาพภายในที่ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

7.2 ประสิทธิภาพของการประกันคุณภาพภายใน

การประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา

สำหรับการประเมินภายนอกของสถาบันอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) จะประเมินคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาโดยอาศัยตัวบ่งชี้ตามที่ได้กำหนดไว้ หรือที่คณะผู้ประเมินเห็นว่าเหมาะสมที่จะเพิ่มหรือลดตัวบ่งชี้ใด ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจหรือลักษณะการเรียนการสอนของสถาบันนั้น ๆ รวมทั้งเพื่อให้การประเมินตามมาตรฐานเป็นไปอย่างถูกต้อง สำหรับตัวบ่งชี้ที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณจะพิจารณาคุณภาพควบคู่ไปด้วย วิธีการประเมินจะอาศัยรายงานประจำปีของสถาบันการศึกษาแต่ละแห่งควบคู่ไปกับการสังเกต การสัมภาษณ์โดยอาจขอข้อมูลเพิ่มเติมตามความจำเป็นและในการประเมินต้องคำนึงปรัชญา พันธกิจและลักษณะการเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งโดยมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินคุณภาพภายนอกของสถาบันอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2549) ประกอบด้วย 7 มาตรฐาน 48 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต

บัณฑิตเป็นผู้เรืองปัญญา มีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีทักษะและภูมิปัญญาในงานอาชีพในฐานะนักวิชาชีพชั้นสูง มีทักษะวิจัยในฐานะนักวิชาการชั้นสูง มีจิตสำนึกและภูมิธรรมในฐานะพลเมืองดีของสังคมไทยและสังคมโลก

- 1.1 ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ได้อ่านทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี
- 1.2 ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ได้อ่านตรงสาขาที่สำเร็จการศึกษา
- 1.3 ร้อยละของบัณฑิต/ผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้รับเงินเดือนเริ่มต้นเป็นไปตามเกณฑ์
- 1.4 ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง ผู้ประกอบการ และผู้ใช้บัณฑิต
- 1.5 จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณยกย่อง ในด้านวิชาการ วิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรม หรือรางวัลทางวิชาการหรือด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพบัณฑิตในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ ในรอบ 3 ปี ที่ผ่านมา
- 1.6 จำนวนวิทยานิพนธ์และวิชาการของนักศึกษาที่ได้รับรางวัลในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ ภายในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา
- 1.7 ร้อยละของบทความจากวิทยานิพนธ์ปริญญาโทที่ตีพิมพ์เผยแพร่ต่อจำนวนวิทยานิพนธ์ปริญญาโททั้งหมด
- 1.8 ร้อยละของบทความจากวิทยานิพนธ์ปริญญาเอกที่ตีพิมพ์เผยแพร่ต่อจำนวนวิทยานิพนธ์ปริญญาเอกทั้งหมด

2. มาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์

ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์เป็นงานนวัตกรรมที่นำไปสู่การสร้างและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เชี่ยวชาญสูง การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ซึ่งเป็นการขยายพรมแดนของความรู้ และทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้จริง เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของคนไทย รวมทั้งการพัฒนาสู่สังคมเรียนรู้ สังคมความรู้และสังคมแห่งภูมิปัญญา อันก่อให้เกิดวัฒนธรรมการใช้ความรู้ในการกำหนดทิศทางและการพัฒนาตลอดจนการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

2.1 ร้อยละของงานวิจัย และงานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์ เผยแพร่ และ/หรือนำไปใช้ประโยชน์ ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ ต่อจำนวนอาจารย์ประจำ

2.2 เงินสนับสนุนงานวิจัย และงานสร้างสรรค์ของสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ

2.3 เงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์จากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ

2.4 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่รับทุนทำวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ

2.5 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่รับทุนทำวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ

2.6 ร้อยละของบทความที่ได้รับการอ้างอิง (Citation) ใน refereed journal หรือฐานข้อมูลระดับชาติหรือนานาชาติต่ออาจารย์ประจำ

2.7 จำนวนผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตรในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา

3. มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ

การให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่เป็นประโยชน์เป็นที่พึงและเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการและวิชาชีพ เสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมสอดคล้องเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน ประเทศชาติ และนานาชาติตลอดจนการส่งเสริมบทบาททางวิชาการและวิชาชีพของสถาบันการศึกษาในการพัฒนาสังคมเรียนรู้และสังคมความรู้ โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

3.1 ร้อยละของกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการและวิชาชีพที่ตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน ประเทศชาติ และนานาชาติ ต่ออาจารย์ประจำ

3.2 ร้อยละของอาจารย์ที่เป็นที่ปรึกษา เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน เป็นกรรมการวิชาการและกรรมการวิชาชีพในระดับชาติ หรือนานาชาติต่ออาจารย์ประจำ

3.3 มีการนำความรู้และประสบการณ์จากการบริการวิชาการและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน และการวิจัย

3.4 ค่าใช้จ่ายและมูลค่าของสถาบันในการบริการวิชาการและวิชาชีพเพื่อสังคมต่ออาจารย์ประจำ

3.5 จำนวนแหล่งให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ

3.6 รายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำ

3.7 ระดับความสำเร็จในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพตามพันธกิจของสถาบัน

4. มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

การอนุรักษ์ สืบสาน พัฒนา เผยแพร่เอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่นอันเป็นมรดกไทยและการบูรณาการในการผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการ วิชาการ และวิชาชีพรวมทั้งการสร้างสรรค์และส่งเสริมภูมิปัญญาไทยให้เป็นรากฐานของการ พัฒนาองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาสู่สากล

4.1 ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและส่งเสริมเอกลักษณ์ศิลปะ และวัฒนธรรมต่อจำนวนนักศึกษา

4.2 ร้อยละของค่าใช้จ่ายและมูลค่าที่ใช้ในการอนุรักษ์ พัฒนาและส่งเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต้องดำเนินการ

4.3 มีผลงานหรือชิ้นงานการพัฒนาองค์ความรู้ และสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรม

4.4 ประสิทธิภาพในการอนุรักษ์ พัฒนา และส่งเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรม

5. มาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร

การบริหารและการจัดการศึกษาที่ประชาคมในและนอกสถาบัน และผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ตามหลักการบริหารจัดการที่ดี เน้นการกระจายอำนาจ กำกับด้วยนโยบาย การวางแผน ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร การพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การนำระบบสารสนเทศ มาใช้ในการเรียนการสอน การวิจัยและการบริหาร โดยมุ่งสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการรวมทั้ง การสร้างเสถียรภาพทางการเงิน การใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า มีอิสระ คล่องตัว โปร่งใส และสามารถ ตรวจสอบได้

5.1 สภาสถาบัน/กรรมการประจำคณะ และผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ขับเคลื่อนพันธกิจ และสามารถสะท้อนถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ และนำไปสู่เป้าหมายของการบริหารจัดการที่ดี มีการ บริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นการกระจายอำนาจ โปร่งใส และตรวจสอบได้ รวมทั้งมีความสามารถ ในการผลักดันสถาบันให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

5.2 มีการพัฒนาสถาบันสู่องค์การการเรียนรู้ โดยอาศัยผลการประเมินจากภายในและภายนอก

5.3 มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ

5.4 การใช้ทรัพยากรภายในและภายนอกสถาบันร่วมกัน

- 5.5 ศักยภาพของระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหาร และการเรียนการสอน และการวิจัย
- 5.6 สิ้นทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษา (เต็มเวลาเทียบเท่า)
- 5.7 ค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อจำนวนนักศึกษา (เต็มเวลาเทียบเท่า)
- 5.8 ร้อยละของเงินเหลือจ่ายสุทธิต่องบดำเนินงาน
- 5.9 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 5.10 งบประมาณสำหรับการพัฒนาคณาจารย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศต่ออาจารย์ประจำ
- 5.11 ร้อยละของบุคลากรประจำสายสนับสนุนที่ได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะในวิชาชีพทั้งในประเทศและต่างประเทศ

6. มาตรฐานด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน

กระบวนการพัฒนาและบริหารหลักสูตรให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม มีการจัดการเรียนการสอนที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความต้องการ/ความสนใจของผู้เรียน โดยใช้เทคนิคการสอนและอุปกรณ์การสอนที่หลากหลาย มีการประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริง และมีการใช้ประโยชน์ผลการประเมินในการพัฒนาผู้เรียน

การระดมทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งความร่วมมือจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษา ในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และกิจกรรมการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด

- 6.1 ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐานต่อหลักสูตรทั้งหมด
- 6.2 จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
- 6.3 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ
- 6.4 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ
- 6.5 การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ (Professional Ethics)
- 6.6 กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริง
- 6.7 ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้
- 6.8 ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการพัฒนานักศึกษต่อจำนวนนักศึกษา
- 6.9 ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุด คอมพิวเตอร์ และศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษา

7. มาตรฐานด้านการประกันคุณภาพ

ระบบการประกันคุณภาพภายในหมายถึงการพัฒนาคูณภาพ การตรวจติดตามคุณภาพและการประเมินคุณภาพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคูณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่องและสามารถรองรับการประกันคุณภาพภายนอกได้

7.1 มีระบบและกลไกในการประกันคุณภาพภายในที่ก่อให้เกิดการพัฒนาคูณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

7.2 ประสิทธิภาพของการประกันคุณภาพภายใน

ตอนที่ 4 การจัดการศึกษาทางพยาบาลศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุข

วิชาชีพการพยาบาล เป็นระบบบริการสังคมในสาขาเฉพาะอย่างหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยและความเจ็บป่วยของคนทั่วไป ลอฮอ หุตางกูร (2529) กล่าวว่าระบบของวิชาชีพมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ภาค คือ

1. ศาสตร์ของวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับหลักการ เหตุผล เทคนิคและทฤษฎีเฉพาะของวิชาชีพ ซึ่งรวบรวมและจัดสอนโดยสถาบันอุดมศึกษา
2. บริการวิชาชีพ เป็นการบริการการพยาบาลอย่างมีระบบและเป็นสถาบันที่มั่นคงเพื่อให้บริการที่จำเป็นแก่ชีวิตประชาชน
3. สมาชิกของวิชาชีพ ได้แก่ บุคคลที่จบหลักสูตรตามเกณฑ์ของวิชาชีพและขึ้นทะเบียนประกอบกรพยาบาลเป็นจำนวนมากพอที่จะให้บริการของวิชาชีพอย่างทั่วถึง
4. องค์การวิชาชีพ เป็นสถาบันควบคุมมาตรฐานละเอีกภาพของวิชาชีพอย่างมีระบบ มีอำนาจควบคุมตามกฎหมายได้แก่สภากรพยาบาล และมีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นข่าวสารและดำเนินกิจกรรมธำรงวิชาชีพ ได้แก่สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย

วิชาชีพการพยาบาลเป็นงานที่ให้บริการเกี่ยวกับสุขภาพของประชาชน ดังที่ เวอร์จิเนีย เฮ็นเดอร์สัน (Virginia Henderson, 1966 cited in Smeltzer and Bare, 1992) อธิบายลักษณะการพยาบาลไว้ว่า

“เป็นวิชาชีพที่ช่วยเหลือคนทั้งคนปกติและคนเจ็บป่วยให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อดำรงสุขภาพและพ้นจากสภาพความเจ็บป่วย (หรือตายด้วยความสงบ) ซึ่งตามปกติบุคคลสามารถกระทำเองได้ด้วยกำลังกาย กำลังใจและความรู้ การพยาบาลจึงเป็นการช่วยเหลือเกี่ยวกับเพิ่มความรู้ กำลังกายและกำลังใจให้บุคคลช่วยเหลือตนเองได้เร็วที่สุด”

การพยาบาล เป็นวิชาชีพที่เน้นการช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ดังนั้นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลจึงต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในศาสตร์สาขานี้เป็นอย่างดีเพื่อความปลอดภัยและความมั่นคงของผู้รับบริการ วิชาชีพพยาบาลจึงได้กำหนดเป็นพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาล

และผดุงครรภ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2540 (คณะกรรมการร่างข้อบังคับและระเบียบสภาการพยาบาล, 2542) ไว้ดังนี้

มาตรา 4 “การพยาบาล” หมายความว่า การกระทำต่อมนุษย์เกี่ยวกับการดูแลและการช่วยเหลือเมื่อเจ็บป่วย การฟื้นฟูสภาพ การป้องกันโรคและการส่งเสริมสุขภาพรวมทั้งการช่วยเหลือแพทย์กระทำการรักษาโรค ทั้งนี้โดยอาศัยหลักวิทยาศาสตร์และศิลปะการพยาบาล

“การประกอบวิชาชีพการพยาบาล” หมายความว่า การปฏิบัติหน้าที่การพยาบาลต่อบุคคล ครอบครัวและชุมชน โดยการกระทำต่อไปนี้

- (1) การสอน การแนะนำ การให้คำปรึกษาและการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย
- (2) การกระทำต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลรวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการแก้ปัญหาความเจ็บป่วย การบรรเทาอาการของโรค การลุกลามของโรคและการฟื้นฟูสภาพ
- (3) การกระทำตามวิธีที่กำหนดไว้ในการรักษาโรคเบื้องต้น การให้ภูมิคุ้มกันโรค
- (4) ช่วยเหลือแพทย์กระทำการรักษาโรค

ทั้งนี้ โดยอาศัยวิทยาศาสตร์และศิลปะการพยาบาลในการประเมินสภาพการวินิจฉัยปัญหาการวางแผน การปฏิบัติและการประเมินผล

ปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาทางพยาบาลศาสตร์

การศึกษาทางพยาบาลศาสตร์เป็นการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาสำหรับในประเทศไทยมีสถาบันการศึกษาพยาบาลหลายแห่งทั้งที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ภายใต้แนวคิดของปรัชญาและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ มุ่งให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนพัฒนาระดับอุดมศึกษาของชาติ ปรัชญาของสถาบันอุดมศึกษาและมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ (ประกาศทบวงมหาวิทยาลัยเรื่องเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ. 2542) อีกทั้งกระแสที่เปลี่ยนแปลงไปทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การสาธารณสุขรวมทั้งนโยบายแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 -2549) ดังนั้นการศึกษาที่จัดให้จึงเป็นการศึกษาเพื่อชีวิตและเพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความต่อเนื่อง มีความหลากหลายและสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต (กรองไต่ อุณหสูต, 2539)

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการศึกษาทางพยาบาลศาสตร์ คือการทำให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถให้บริการสุขภาพแก่ผู้รับบริการอย่างมีคุณภาพ มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตให้มีความรอบรู้ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์หรืออย่างเป็นระบบ รวมทั้งเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม (ประกาศทบวงมหาวิทยาลัยเรื่องเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ.2542) และบัณฑิตที่พึงประสงค์ของวิชาชีพนั้นต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะในหลาย ๆ ด้านด้วยกัน จากการศึกษาของพนารัตน์ วิศเวทนิมิตร (2539) พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตทางพยาบาลศาสตร์ใน พ.ศ.2544

ถึง พ.ศ.2549 ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 12 สมรรถนะคือสมรรถนะด้านบุคลิกภาพ สมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาล สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม สมรรถนะด้านวิชาการ สมรรถนะด้านบริหาร สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านทักษะเกี่ยวกับมนุษย์และมวลชน สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยี สมรรถนะด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านเศรษฐศาสตร์สาธารณสุขและสมรรถนะด้านกฎหมายการมีส่วนร่วมทางการเมือง

หลักสูตรพยาบาลศาสตร์

หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต ตามเกณฑ์มาตรฐานระดับปริญญาตรี พ.ศ.2542 ของทบวงมหาวิทยาลัย (2542) ครอบคลุมสาระดังต่อไปนี้

1. ระยะเวลาการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรี เป็นเวลา 4 ปีหรืออย่างมากไม่เกิน 8 ปีการศึกษา
2. โครงสร้างหลักสูตร มีจำนวนไม่น้อยกว่า 120 หน่วยกิตและอย่างมากไม่เกิน 150 หน่วยกิต ประกอบด้วย 3 หมวดคือ

2.1 หมวดการศึกษาทั่วไป ครอบคลุมสาระของกลุ่มสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ภาษาและกลุ่มวิทยาศาสตร์กับคณิตศาสตร์ในสัดส่วนที่เหมาะสม โดยมีจำนวนหน่วยกิตไม่น้อยกว่า 30 หน่วยกิต

2.2 หมวดวิชาชีพเฉพาะ หมายถึง วิชาแกนเฉพาะด้าน วิชาพื้นฐานวิชาชีพและวิชาชีพให้มีจำนวนหน่วยกิตไม่น้อยกว่า 84 หน่วยกิต

2.3 หมวดวิชาเลือกเสรี มีหน่วยกิตรวมไม่น้อยกว่า 6 หน่วยกิต

3. ระบบการจัดการศึกษา มี 2 ระบบคือ

3.1 ระบบทวิภาค คือหนึ่งปีการศึกษา แบ่งเป็น 2 ภาคการศึกษาปกติและภาคฤดูร้อน

3.2 ระบบไตรภาคคือหนึ่งปีการศึกษาแบ่งเป็น 3 ภาคการศึกษาปกติรวมภาคฤดูร้อน

4. การสำเร็จการศึกษา นักศึกษาต้องเรียนครบตามจำนวนหน่วยกิตที่กำหนดของหลักสูตรและต้องได้แต้มระดับคะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 2.00 จากระบบ 4 แต้มระดับคะแนน

การจัดการเรียนการสอน

การจัดการเรียนการสอนทางพยาบาลศาสตร์ ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

1. การจัดการเรียนการสอนภาคทฤษฎี มุ่งให้ความรู้ในเนื้อหาวิชา ส่วนใหญ่ใช้วิธีบรรยายหรือการสาธิต จัดให้นักศึกษาได้เรียนวิชาการศึกษาทั่วไปและวิชาพื้นฐานวิชาชีพในชั้นปีที่ 1 และชั้นปีที่ 2 เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการเรียนในด้านวิชาชีพในชั้นปีที่สูงขึ้นและเตรียมผู้เรียนให้มีความรู้มีความสามารถและมีความพร้อมเพียงพอที่จะไปฝึกปฏิบัติกับผู้ป่วยได้

2. การจัดการเรียนการสอนภาคปฏิบัติ ถือได้ว่าเป็นหัวใจของการศึกษาพยาบาล ดังที่ กุลยา ตันติผลาชีวะ (2538) ได้ให้เหตุผลของการสอนภาคปฏิบัติไว้ดังนี้

- 2.1 สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดความคิดอย่างอิสระ
- 2.2 ส่งเสริมผู้เรียนให้มีทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- 2.3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ
- 2.4 ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความเจริญทางด้านสติปัญญาและวิชาชีพ
- 2.5 พัฒนาทักษะทั้ง 3 ด้านคือพุทธิปัญญา เจตคติและทักษะ ทั้งนี้การจัดการเรียนการสอนในภาคปฏิบัตินั้นจะควบคู่กับภาคทฤษฎี โดยเฉพาะในหมวดวิชาเฉพาะคือวิชาชีพ เช่น การพยาบาลเด็ก การพยาบาลผู้ใหญ่ เป็นต้น

การสอนภาคปฏิบัติมุ่งเน้นให้ผู้เรียนนำความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ที่ได้จากชั้นเรียนไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริง การจัดการเรียนการสอนจะจัดนักศึกษาเป็นกลุ่มย่อย และมีอาจารย์พยาบาลติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด การฝึกปฏิบัติจะแบ่งเป็น 2 ระยะเวลาคือระยะที่ 1 เป็นการฝึกการพยาบาลพื้นฐาน ในชั้นปีที่ 1 และชั้นปีที่ 2 และระยะที่ 2 เป็นการฝึกปฏิบัติการพยาบาลในสาขาวิชาเฉพาะ สำหรับนักศึกษาตั้งแต่ชั้นปีที่ 2 ถึงชั้นปีที่ 4

การจัดการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

การจัดการศึกษาพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุขได้เริ่มต้นผลิตพยาบาลเพื่อสืบสานพระปณิธานของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก พระบิดาแห่งการแพทย์และการสาธารณสุขไทยและสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี พระมารดาแห่งการสาธารณสุขในการอุทิศพระองค์ปฏิบัติพระราชกรณียกิจด้วยทรงมุ่งหวังให้ประชาชนไทยทุกคนได้รับการดูแลสุขภาพถ้วนหน้า โดยยึดถือประโยชน์ส่วนรวมและความผาสุกของประชาชนเป็นที่ตั้งรวมทั้งเพื่อเป็นการสนับสนุนการจัดบริการสุขภาพที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2489 ณ โรงพยาบาลกลาง มีจุดมุ่งหมายเพื่อผลิตพยาบาลให้กับโรงพยาบาลทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ต่อมาได้ย้ายไปอยู่ที่โรงพยาบาลหญิงในปีพ.ศ.2494 และได้เปลี่ยนชื่อ เป็นวิทยาลัยพยาบาลกรุงเทพ ในเวลาต่อมา วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเป็นหน่วยงานทางการศึกษาซึ่งเดิมสังกัดกองงานวิทยาลัย สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลงการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขใหม่ โดยมีพระราชกฤษฎีกาบางส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2536 โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 110 ตอนที่ 22 ลงวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2536 ได้กำหนดให้มีสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข มีหน้าที่ในการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข ซึ่งมีฐานะสูงกว่ากองแต่ต่ำกว่ากรม โดยได้รวมหน่วยงานด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขจากกรมกองต่าง ๆ ได้แก่วิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยการสาธารณสุข โรงเรียนต่าง ๆ ในสังกัดกรมการแพทย์ กรมควบคุมโรคติดต่อ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์

กรมอนามัย กองฝึกอบรมและกองงานวิทยาลัยพยาบาล ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับพื้นฐานและระดับต่อเนื่อง และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพัฒนามาตรฐานการศึกษาและวิชาการด้านการศึกษา และฝึกอบรมบุคลากรด้านสาธารณสุข (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2536)

วิทยาลัยพยาบาลได้รับพระราชทานนามเปลี่ยนเป็น “วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี” และเมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2538 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชฯ สยามมินทราธิราช บรมนาถบพิตรพระมหากษัตริย์แห่งประเทศไทยพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้กระทรวงสาธารณสุขอัญเชิญพระนามาภิไธยสมเด็จพระมหิตลาธิเบศรอดุลยเดชวิกรมพระบรมราชชนก เป็นชื่อสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขว่า “สถาบันพระบรมราชชนก” ทั้งนี้เพื่อเทอดพระเกียรติและระลึกถึงพระกรุณาธิคุณในสมเด็จพระมหิตลาธิเบศรอดุลยเดชวิกรมพระบรมราชชนก ในฐานะที่พระองค์ทรงเป็นผู้วางรากฐานความเจริญทางการแพทยและการพยาบาลและการสาธารณสุขของประเทศไทย และคณะรัฐมนตรีได้อนุมัติในหลักการให้เปลี่ยนชื่อวิทยาลัยพยาบาลเป็น วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนีเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2538 และมีพระราชกฤษฎีกาเปลี่ยนชื่อสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขเป็นสถาบันพระบรมราชชนก เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2539

สถานการณ์ปัจจุบันของการศึกษากระทรวงสาธารณสุข

ปัจจุบันสถาบันพระบรมราชชนก มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนกลาง สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีสถานะเป็นสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. เสนอความเห็นในการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนา กำลังคนด้านสุขภาพของประเทศ
2. จัดทำแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขให้สอดคล้องและตอบสนองนโยบายและความต้องการกำลังคนด้านสาธารณสุขของกระทรวง
3. ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพและประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
4. พัฒนาระบบข้อมูลและงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้การพัฒนากำลังคน
5. พัฒนามาตรฐานการศึกษาและวิชาการด้านการศึกษา และการฝึกอบรมบุคลากรด้านสุขภาพ
6. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

โครงสร้างองค์กร

สถาบันพระบรมราชชนกมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารและวิชาการในส่วนกลางและวิทยาลัยในสังกัดประกอบด้วยสำนักงานส่วนกลาง(ซึ่งมีหน้าที่ในด้านการบริหารธุรการและสนับสนุนการเรียนการสอน) วิทยาลัยพยาบาล (29 แห่ง) วิทยาลัยการสาธารณสุข (7 แห่ง) วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุขกาญจนาภิเษกและวิทยาลัยนักบริหารสาธารณสุข ซึ่งวิทยาลัยต่าง ๆ เหล่านี้กระจายอยู่ทั่วไปในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

กระทรวงสาธารณสุข มิได้เป็นกระทรวงที่รับผิดชอบด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลิตกำลังคนด้านสาธารณสุขหากแต่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริการด้านสาธารณสุขแก่ประชาชนทั่วประเทศ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องจัดหาบุคลากรให้เพียงพอและเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาสาธารณสุขของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพยาบาลซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการให้บริการแก่ประชาชนด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสมรรถภาพ การจัดการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขจึงเกิดขึ้นจากเหตุผลและความจำเป็นในการให้บริการสาธารณสุข ซึ่งสรุปได้ ดังนี้ (ปริญ โภมารัตต์, 2534)

1. กระทรวงสาธารณสุขมีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการด้านสาธารณสุขแก่ประชาชนทั่วประเทศทั้งในเขตเมืองและชนบท จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรปฏิบัติงานให้เพียงพอโดยเฉพาะพยาบาลซึ่งเป็นผู้มีบทบาทในการให้บริการสุขภาพแก่ประชาชน

2. การจัดระบบการศึกษาจะเน้นนโยบายการสาธารณสุขทั่วประเทศเพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของประชาชน

3. การผลิตบุคลากรทางการพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุขได้ผลิตเพื่อใช้ในโรงพยาบาลและสถานบริการสาธารณสุขทั่วประเทศ โดยมีกระจายการบริการไปสู่ระดับอำเภอและตำบล ดังนั้นจึงต้องการรับนักศึกษาในท้องถิ่นเพื่อกลับมาปฏิบัติงานเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว

4. การจัดการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุข นักศึกษาจะได้รับอาหาร การดูแลที่พักโดยเรียกว่าทุนการศึกษาและมีสัญญาผูกพันในการรับราชการตามสถานที่และระยะเวลาที่กำหนดไว้เพื่อให้การจัดอัตรากำลังในสถานบริการเพียงพอ

5. การขยายการผลิต ถ้าหากใช้เฉพาะสถาบันของทบวงมหาวิทยาลัยจะมีข้อจำกัดในการวางแผนการศึกษาและการกระจายอัตรากำลัง ไม่เป็นไปตามแผนของการบริการสาธารณสุข แต่ถ้ากระทรวงสาธารณสุขมีสถาบันการศึกษารองรับอยู่ จะทำให้เกิดการคล่องตัวทั้งการปรับแผนการผลิต ขยาย ลดหรือเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรได้ตามเป้าหมาย

6. กระทรวงสาธารณสุขมีความพร้อมด้านแหล่งฝึกภาคปฏิบัติในสถานบริการทุกระดับ และมีระบบประสานงานในกรม กองและจังหวัดต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้นโยบายเดียวกัน

7. การจัดการศึกษาในกระทรวงสาธารณสุขจะสอดคล้องกับบริการสาธารณสุขของรัฐ และสามารถที่จะพัฒนาผลผลิตให้สอดคล้องกับนโยบายการบริการสาธารณสุขของประเทศ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงสาธารณสุขเป็นส่วนใหญ่

8. การที่วิทยาลัยพยาบาลตั้งกระจายอยู่ตามจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศมีส่วนช่วยสนับสนุนการบริการสาธารณสุข การบริการสังคมในชุมชนของจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียงที่เป็นแหล่งฝึกปฏิบัติของวิทยาลัยพยาบาลนั้น ๆ

การบริหารจัดการของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารสถาบันอาจมีการมอบหมายงานให้กับรองผู้อำนวยการช่วยในการบริหารจัดการเช่นด้านวิชาการการจัดการเรียนการสอน จะมีรองผู้อำนวยการงานวิชาการรับผิดชอบปฏิบัติตามหลักการจัดการเรียนการสอนเช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ หรืออาจมีรองผู้อำนวยการงานวิจัยและพัฒนารับผิดชอบวางแผนดำเนินการวิจัยเป็นต้น (พิศมัย อานัญจวนิชย์, 2541) ในส่วนของการบริหารวิทยาลัย ได้แบ่งโครงสร้างการบริหารวิทยาลัย ดังนี้ (วรรณพร อรรถธรรมสุนทร, 2539)

1. ฝ่ายบริหารและแผนงาน แบ่งเป็นงานบริหารทั่วไปและงานแผนงาน มีหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการ อาคารสถานที่ การเงินและพัสดุ ยานพาหนะ อัตรากำลัง การประสานงานการศึกษา และงานประชาสัมพันธ์

2. ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา มีหน้าที่บริหารจัดการเกี่ยวกับการสนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนครอบคลุมงานปกครองและสวัสดิการ งานวิจัยและประเมินผล

3. ภาควิชา มีหน้าที่ในการเสนอความเห็นในการกำหนดนโยบายของวิทยาลัย ทำแผนการจัดการเรียนการสอน จัดการเรียนการสอน ค้นคว้าวิจัย ให้บริการวิชาการเป็นต้น

การบริหารงานของวิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบันมีด้วยกันหลายด้าน สรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้ (ประนอม โอทกานนท์, 2543)

1. ด้านการบริหารงบประมาณ งบประมาณของวิทยาลัยพยาบาลในปัจจุบันส่วนใหญ่ได้มาจากงบประมาณแผ่นดิน เงินรายได้ของสถาบันและเงินบริจาค การบริหารงบประมาณนอกจากมีการจัดทำแผนและจัดสรรงบประมาณครอบคลุมทุกภารกิจของสถาบันแล้ว ยังต้องมีการประเมินการใช้งบประมาณตลอดทั้งมีระบบการตรวจสอบการเงินและงบประมาณของสถาบัน

2. ด้านการบริหารบุคคล เป็นงานที่สำคัญอีกประการหนึ่งของวิทยาลัยพยาบาล การบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบก็คือ ต้องมีการกำหนดหน้าที่ขอบข่ายของแต่ละตำแหน่งที่ชัดเจน มีระบบการสรรหา ระบบการพัฒนาบุคลากรและระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นธรรม

3. ด้านการบริหารงานวิชาการ งานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาของสถาบัน งานวิชาการของสถาบันต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบกล่าวคือ มีการกำหนดโครงสร้างการบริหาร มีแผนงานที่ชัดเจนตัวอย่างเช่น การจัดการเรียนการสอนในระบบทวิภาค ไตรภาคและจุลภาคเหล่านี้ต้องมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงรวมทั้งต้องมีการดำเนินงานตามแผนที่กำหนด

4. ด้านการจัดการเรียนการสอน งานด้านการเรียนการสอนหมายถึงงานด้านผลผลิตและพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลระดับต่าง ๆ สถาบันต้องทำหน้าที่บริหารจัดการโดยกำหนดให้มีคณะกรรมการหรือกลุ่มบุคคลรับผิดชอบแต่ละหลักสูตร/โปรแกรมการศึกษา เอกสารหลักสูตรต้องเผยแพร่แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง การจัดการเรียนการสอนต้องจัดให้มีประมวลรายวิชา มีการผลิตตำราคู่มือ เอกสารการสอนที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ผู้สอนต้องมีการวางแผนการเรียนการสอน วางแผนการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

5. ด้านการบริหารงานวิจัย ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย เพราะผู้บริหารคือผู้นำสถาบัน ต้องมีการคิดค้นแสวงหาองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสนับสนุนบุคลากรของสถาบันให้มีทักษะในการดำเนินโครงการวิจัย

รายชื่อวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

กระทรวงสาธารณสุข ได้ดำเนินการจัดการศึกษาพยาบาลและผลิตบุคลากรทางการพยาบาลมาเป็นเวลากว่าศตวรรษแล้ว จากเดิมที่มีวิทยาลัยพยาบาล 35 แห่งได้มีการปรับโครงสร้างทางการบริหารเป็นวิทยาลัยเดียวในจังหวัดเดียวกันรวมถึงการปรับรวมเข้ากับมหาวิทยาลัยของจังหวัด ปัจจุบันจึงมีวิทยาลัยพยาบาล 29 แห่ง (สถาบันพระบรมราชชนก, 2550) ดังนี้

1. ภาคเหนือ จำนวน 6 แห่ง ได้แก่
 - 1.1 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่
 - 1.2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา
 - 1.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช
 - 1.4 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สวรรค์ประชารักษ์ นครสวรรค์
 - 1.5 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์
 - 1.6 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง
2. ภาคใต้ จำนวน 5 แห่ง ได้แก่
 - 2.1 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง
 - 2.2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครศรีธรรมราช
 - 2.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา
 - 2.4 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา
 - 2.5 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี

3. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 6 แห่ง ได้แก่
 - 3.1 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น
 - 3.2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรธานี
 - 3.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา
 - 3.4 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์
 - 3.5 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์
 - 3.6 วิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม
4. ภาคกลาง 1 จำนวน 5 แห่ง ได้แก่
 - 4.1 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ
 - 4.2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี
 - 4.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ
 - 4.4 วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี
 - 4.5 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี
5. ภาคกลาง 2 จำนวน 7 แห่ง ได้แก่
 - 5.1 วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า เพชรบุรี
 - 5.2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี
 - 5.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท
 - 5.4 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี
 - 5.5 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช
 - 5.6 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชัยนาท
 - 5.7 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี

การจัดการศึกษาพยาบาลหลักสูตรต่าง ๆ ของกระทรวงสาธารณสุข

1. หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต เป็นหลักสูตรที่ผลิตพยาบาลวิชาชีพโดยรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญศึกษา ใช้ระยะเวลาศึกษา 4 ปี
2. หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต (ต่อเนื่อง 2 ปี) เป็นหลักสูตรที่พัฒนาพยาบาลเทคนิคให้เป็นพยาบาลวิชาชีพ ใช้ระยะเวลาศึกษา 2 ปี รับจากข้าราชการของกระทรวงสาธารณสุขที่สำเร็จการศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (ระดับต้น) มาแล้ว
3. หลักสูตรการพัฒนาความรู้ด้านการพยาบาลเฉพาะทางในสาขาต่าง ๆ เป็นการอบรมระยะเวลาสั้นตั้งแต่ 4 - 6 เดือน เช่นหลักสูตรการพยาบาลกุมารเวชศาสตร์ การพยาบาลผู้สูงอายุ การพยาบาลอายุรศาสตร์
4. การประสานการจัดอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข

บทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

สถาบันพระบรมราชชนกกำหนดบทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาลไว้ 6 ด้าน (อ่ำพล จินดาวัฒนะ, สุวิทย์ วิบุลผลประเสริฐ และคณะ, 2540 : 141 ; 50 ปี วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีกรุงเทพฯ, 2539 : 16) ดังนี้

1. ผลิตบุคลากรทางการพยาบาลในระดับวิชาชีพและระดับเทคนิคที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตความรับผิดชอบของวิชาชีพในการบริการพยาบาลได้ในทุกระดับของการบริการสุขภาพแก่บุคคล ครอบครัวและชุมชน
2. พัฒนาบุคลากรสาธารณสุข
3. ศึกษาค้นคว้าวิจัยและนำผลการวิจัยมาพัฒนาคุณภาพการศึกษาและบริการพยาบาล
4. ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมร่วมมือกับสถาบันอื่น ๆ ในการให้บริการสุขภาพอนามัยแก่บุคคล ครอบครัวและชุมชนเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี
5. บริการสาธารณสุขสาธิตที่เหมาะสม
6. ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การพัฒนาสังคมและประชาธิปไตย

เทคนิคที่ใช้ในการวิจัย

การสนทนากลุ่ม (Focused Group Discussion)

การสนทนากลุ่ม เป็นวิธีการวิจัยรูปแบบหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณภาพ เกิดขึ้นครั้งแรกเมื่อปลายปีค.ศ.1941 ที่มหาวิทยาลัยโคลัมเบียโดย Robert Merton ได้นำผู้ฟังรายการวิทยุมาร่วมกันสนทนาถึงรายการวิทยุที่ได้ออกอากาศของสถานีวิทยุเล็ก ๆ หลังจากนั้นก็มีผู้นำวิธีดังกล่าวไปใช้กับการศึกษาในเรื่องอื่น ๆ ระยะเวลาแรกนิยมนำเทคนิคนี้ไปใช้ในการวิจัยทางการตลาด เพื่อหาความต้องการและความพึงพอใจในสินค้าของผู้บริโภค ต่อมาจึงมีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายในทางสังคมศาสตร์ นิเทศศาสตร์ สาธารณสุข การศึกษาและจิตวิทยา โดยเรียกชื่อต่างกันไป เช่น Focused Group Discussion, Focused Group Interview เป็นต้น (กนกวรรณ ชูชีพ, 2543 : 9)

การวิจัยแบบสนทนากลุ่มเริ่มเข้ามาสู่วงวิชาการไทยเมื่อปี พ.ศ. 2522 การวิจัยแบบสนทนากลุ่มเป็นวิธีวิทยาการวิจัยหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้กันแพร่หลายในทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยแบบสนทนากลุ่มจะเป็นข้อมูลความรู้ ทักษะคติ พฤติกรรมมนุษย์ การปฏิบัติ การให้เหตุผล ฯลฯ การจัดสนทนากลุ่มเป็นการใช้กระบวนการกลุ่ม (Group Process) ที่อาศัยหลักการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันภายในกลุ่ม (Group Interaction) คือเมื่อกลุ่มสนทนาดำเนินไปได้ ผู้ร่วมสนทนาที่มีทัศนคติที่ขัดแย้งกันหรือสถานการณ์แตกต่างกันจะโต้ตอบวิจารณ์ของกันและกัน ทัศนคติของผู้ร่วมสนทนาคนหนึ่งอาจทำให้ผู้ร่วมสนทนาอีกคนหนึ่งคิดต่อไป ซึ่งสิ่งนี้จะไม่เกิดขึ้นในการสนทนาแบบตัวต่อตัว การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันที่เกิดขึ้นใน

กลุ่มการสนทนาเป็นการกระตุ้นความทรงจำและการแสดงความคิดเห็น อันจะนำไปสู่การพูดอย่างเต็มที่ในหัวข้อที่ต้องการ (นภาพร ชโยวรรณและคณะ, 2530 อ้างใน กนกวรรณ ชูชีพ, 2543 : 9)

การสนทนากลุ่มเหมือนเป็นการรวมเทคนิคอื่น ๆ เข้าด้วยกัน 4 แบบคือ กลุ่มคนสนทนาจากบุคคลทั่วไป (Nominal Group Technique) กลุ่มสนทนาจากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษาเพื่อหาฉันทามติ (Delphi Technique) การระดมความคิดหาข้อมูลจากผู้เข้าร่วมสนทนา (Brainstorming) และการร่วมอภิปรายแบบไม่มีผู้นำทุกคนคือผู้เข้าร่วมสนทนา (Leaderless Discussion Group) (Steward and Shamdarani, 1991 อ้างในกนกวรรณ ชูชีพ, 2543 : 11)

ขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม

1. การกำหนดประเด็นที่ศึกษา

เป็นการกำหนดหัวข้อเรื่องที่ศึกษาเพื่อมาสร้างเป็นแนวทางในการจัดประชุมสนทนากลุ่ม ซึ่งการกำหนดประเด็นทำได้โดยจำแนกแยกแยะมาจากวัตถุประสงค์ของการศึกษาว่าต้องการทราบอะไร แล้วนำมาสร้างเป็นแนวคำถามย่อย ๆ ในแนวทางการจัดสนทนากลุ่ม

2. กำหนดผู้เข้าร่วมสนทนา

ในการจัดกลุ่มสนทนา จะต้องพิจารณาถึงจำนวนกลุ่มและผู้เข้าร่วมสนทนา โดยทั่วไป ผู้วิจัยจะต้องกำหนดกฎเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ร่วมสนทนาแต่ละกลุ่มไว้ล่วงหน้า ซึ่งกฎเกณฑ์ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย แต่อย่างไรก็ตามผู้เข้าร่วมสนทนาควรจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจหรือมีประสบการณ์ในเรื่องที่ศึกษาและสามารถให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ในเรื่องที่ต้องการศึกษาได้ ควรมีภูมิหลังและคุณลักษณะบางประการที่คล้ายคลึงกันและไม่มีทัศนคติขัดแย้งกันอย่างรุนแรง (กนกวรรณ ชูชีพ, 2543 : 22) เช่น ระดับการศึกษา อาชีพ สาขาที่ชำนาญ เป็นต้น

การกำหนดจำนวนกลุ่มสนทนา ควรยึดหลักการให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดเป็นสิ่ง เป็นตัวกำหนดจำนวนกลุ่มที่สำคัญก็คือ ลักษณะของปัญหาในการวิจัยเช่นถ้าประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษานั้น จะมีคำตอบที่แตกต่างกันไปในกลุ่มประชากรที่มีภูมิหลังและประสบการณ์ที่ต่างกันก็ควรจัดให้มีกลุ่มสนทนาให้ครบตามจำนวนความแปรผันที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ส่วนจำนวนคนในกลุ่มสนทนานั้น โดยทั่วไปจะประมาณ 6 – 12 คนเพราะถ้ามากกว่านี้จะทำให้ควบคุม ประเด็นและดำเนินการสนทนาลำบาก การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้น้อย

3. การดำเนินการและจัดเก็บข้อมูลการสนทนากลุ่ม

ในการดำเนินการจัดสนทนากลุ่มจะต้องมีการเตรียมการที่จำเป็น 4 ประการคือ

3.1 ผู้จัดกลุ่มสนทนา ประกอบด้วยผู้ดำเนินการสนทนา ผู้จัดบันทึกการสนทนาและผู้บริการทั่วไป

3.2 คู่มือในการจัดกลุ่มสนทนา ประกอบด้วยขั้นตอนในการสนทนาและแนวคำถาม

3.3 สถานที่และบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีการต้อนรับที่อบอุ่น ทำให้เกิดความผ่อนคลายไม่เคร่งเครียด

3.4 เวลาที่ใช้ในการจัดกลุ่มสนทนา ใช้เวลาประมาณ 1.30 – 2.30 ชั่วโมงขึ้นอยู่กับขอบเขตและลักษณะปัญหาที่ศึกษา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถดำเนินการได้ 2 ระดับคือ

4.1 การวิเคราะห์เบื้องต้น คือการวิเคราะห์ผลการสนทนาโดยร่วมมือกันสรุปและเสนอความคิดเห็นในกลุ่มของผู้จัดการสนทนา ซึ่งจะดำเนินการทันทีเมื่อการสนทนาแต่ละกลุ่มสิ้นสุดลง

4.2 การวิเคราะห์อย่างละเอียด หน่วยของการวิเคราะห์ข้อมูลก็คือ กลุ่มสนทนาแต่ละกลุ่มโดยการใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งเมื่อมีการจัดหมวดหมู่ข้อมูลแล้วสามารถวิเคราะห์ข้อมูลไปตามหัวข้อที่วางเค้าโครงไว้

ตอนที่ 5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

กฤษฎณา ปุณยงกูร (2545) ได้ประยุกต์การใช้แนวคิดเทคนิคดุลยภาพกับการประเมินสัมฤทธิ์ผลของงานวิจัยของสถาบันพานิชย์นาวิ โดยพัฒนาดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผลทั้งหมด 22 ดัชนีใน 4 ด้านประกอบด้วย 1) ด้านพันธกิจ 2) ด้านกลุ่มเป้าหมาย 3) ด้านกระบวนการวิจัย 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนาและจากผลการประเมินความสามารถในการนำไปใช้พบว่า มีผู้สามารถนำดัชนีไปใช้ในการประเมินได้ผลถึงร้อยละ 91.25 และผลจากการศึกษายังให้ข้อเสนอแนะว่า แนวคิดเทคนิคดุลยภาพเป็นแนวคิดที่มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ ทำให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับงานที่หลากหลายและในองค์การหลายรูปแบบ โดยเฉพาะการนำไปใช้กับองค์การที่เป็นหน่วยงานราชการ ซึ่งตามปกติจะมีการเปลี่ยนแปลง โยกย้ายบุคลากรในระดับต่าง ๆ เป็นประจำ เมื่อมีการโยกย้าย ปรับเปลี่ยนผู้บริหาร นโยบายและกลยุทธ์ในการทำงานย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามบุคคล ทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามนโยบายได้อย่างต่อเนื่อง แต่องค์การที่นำแนวคิดเทคนิคดุลยภาพ มาใช้เพื่อการประเมิน ไม่ว่าจะองค์การจะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือนโยบายอย่างไรก็สามารถยึดหลักการเดิม เพียงแต่ปรับเปลี่ยนวิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ให้สอดคล้องกับนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ก็จะสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

วัลลภ จันทระกุล (2544) ได้ศึกษาแนวการสร้างดัชนีความอยู่รอดของหน่วยงานบริการวิชาการที่เป็นองค์การอิสระในมหาวิทยาลัย จำแนกและจัดลำดับความสำคัญของดัชนีวัดความอยู่รอดของหน่วยงาน เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อดัชนีความอยู่รอดของกลุ่มผู้บริหารหน่วยงานบริการวิชาการของราชการและที่ไม่ใช่ราชการ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคดุลยภาพและ KPIs

สร้างแบบสอบถามให้ประชากรกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารหน่วยงานบริการวิชาการทั่วประเทศ ได้แสดงความคิดเห็น ผลการวิจัยได้ดัชนีความอยู่รอด 4 ด้าน รวมทั้งสิ้น 33 ดัชนี ดังตัวอย่าง เรียงลำดับตามความสำคัญ 3 ลำดับ ดังนี้

1. ดัชนีความอยู่รอดด้านการเงิน ประกอบด้วย 1) อัตราการเพิ่มรายได้ 2) ผลตอบแทนต่อยอดขาย 3) อัตราการหมุนเวียนของทรัพย์สินรวม ฯลฯ
2. ดัชนีความอยู่รอดด้านลูกค้า ประกอบด้วย 1) ระดับความพึงพอใจของลูกค้า 2) อัตราการเพิ่มจำนวนลูกค้าในแต่ละปี 3) ส่วนแบ่งด้านการตลาด ฯลฯ
3. ดัชนีความอยู่รอดด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย 1) จำนวนรายงานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า 2) อัตราการลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค 3) จำนวนโครงการพัฒนามาตรฐานสินค้า ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ฯลฯ
4. ดัชนีความอยู่รอดด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย 1) จำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทำงานแทนกันได้ 2) ตัวเลขแสดงผลผลิตภาพของบุคลากรในหน่วยงาน 3) ผลการประเมินบุคลากรภายในหน่วยงาน ฯลฯ

ส่วนการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารของหน่วยงานราชการและไม่ใช่ว่าราชการพบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

สรณัญ ประมวลวรชาติ (2544) ได้ศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำเทคนิคคุณภาพมาใช้ในการองค์การธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษาบริษัท Telecom Asia Public Company Limited (TA) และบริษัท Advanced info Service Public Company Limited (AIS) พบว่ามีปัจจัยสำคัญที่มีส่วนสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการนำระบบนี้มาดำเนินการในการองค์การทางด้านการสื่อสาร คือ TA และ AIS 9 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านลักษณะธุรกิจทั้ง TA และ AIS มีการดำเนินการเป็นพลวัตร ส่งผลให้สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบใหม่ๆอย่างเทคนิคคุณภาพมาใช้
2. ปัจจัยด้านผู้นำ ผู้บริหารทั้งสองบริษัทตระหนักถึงประโยชน์และคุณค่าของระบบนี้ พร้อมทั้งเป็นผู้ริเริ่ม มีส่วนร่วมและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง
3. ปัจจัยด้านแนวคิดเทคนิคคุณภาพขององค์การทั้งสองบริษัทนำแนวคิดของระบบนี้มาประยุกต์ให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงาน และวัฒนธรรมองค์การของตน ส่งผลให้ระบบที่เป็นแนวคิดตะวันตกใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทของไทย
4. ปัจจัยด้านสารสนเทศ ทั้งสองบริษัทนั้นตระหนักถึงความสำคัญของระบบสารสนเทศในการนำมาใช้ในการประเมินผลโดยระบบเทคนิคคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นด้านข้อมูล computer systems and software

5. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ TA และ AIS มีวัฒนธรรมองค์การที่ถือเป็นปัจจัยสนับสนุนในการนำเทคนิคดุลยภาพมาใช้ คือมีวัฒนธรรมที่พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลงประกอบกับระบบประเมินผลถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การของทั้งสองบริษัทด้วย

6. ปัจจัยด้านระบบการดำเนินงาน จากการวิเคราะห์พบว่าทั้งสองบริษัทมีระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีส่วนส่งเสริมให้การนำระบบนี้มาดำเนินการลุล่วงไปด้วยดี

7. ปัจจัยด้านการเตรียมการ TA และ AIS ได้มีความพร้อมมาเป็นอย่างดี

8. ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์การ TA และ AIS ตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารที่สนับสนุนเทคนิคดุลยภาพ โดยใช้เป็นเครื่องมือทำให้เกิดความเข้าใจและยอมรับ

9. ปัจจัยด้านพนักงาน แม้ว่าพนักงานมีความกังวลกับการนำเทคนิคดุลยภาพมาใช้แต่เนื่องจากผู้บริหารเอาใจใส่และพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นประกอบกับพนักงานของทั้งสองบริษัทมีศักยภาพและมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและทำให้ปัจจัยด้านนี้มีผลสนับสนุนมากกว่าเป็นอุปสรรค

และมีข้อเสนอแนะในการนำแนวคิดเทคนิคดุลยภาพมาดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ผู้นำทุกระดับควรมีบทบาทสำคัญในการนำแนวคิดนี้มาดำเนินการ
2. ประยุกต์แนวคิดนี้ให้เหมาะสมกับการดำเนินงานวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมองค์การ
3. มีการเตรียมการที่รอบคอบและมีความพร้อมก่อนการดำเนินการ
4. เชื่อมโยงข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลทั้ง 4 มุมมองเข้าด้วยกัน
5. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการดำเนินการของเทคนิคดุลยภาพนั้นมีความสำคัญต่อการยอมรับและความสำเร็จ

กันยา อัครอารีย์ (2545) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการแบบดุลยภาพ กรณีสึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักของฝ่ายโรงงานในโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก ให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานและครอบคลุมมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ตามวิธีการประเมินองค์การแบบดุลยภาพพร้อมทั้งปรับปรุงระบบเอกสารเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลและติดตามผล ดัชนีวัดสมรรถนะหลักพบว่า การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักทั้งในระดับฝ่ายและระดับแผนกจะพัฒนาภายใต้มุมมองของการประเมินองค์การแบบดุลยภาพ 4 มุมมองคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยแนวทางพัฒนาเริ่มจาก การรวบรวมและเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จที่เกี่ยวข้องในแต่ละมุมมองโดยใช้ผังกลุ่มความคิดและผังความสัมพันธ์ จากนั้นกำหนดและคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับฝ่ายและระดับแผนก ซึ่งดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้รับการคัดเลือกมา กำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักในมุมมองด้านกระบวนการภายใน จัดทำแบบฟอร์มสำหรับใช้ในการจัดเก็บข้อมูล

และรายงานผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก และประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ที่พัฒนาขึ้นในด้านความสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาโดยผู้บริหารของโรงงานกรณีศึกษา จากผลการประเมินสรุปได้ว่า ดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมกับฝ่ายโรงงานมากกว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักเดิม โดยมีคะแนนความเหมาะสมเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจาก 19.5 คะแนน เป็น 43.5 คะแนน (ในคะแนนเต็ม 50) และมีระดับคะแนนที่สูงกว่าในทุกเกณฑ์การประเมิน ซึ่งทางโรงงานกรณีศึกษาสามารถนำดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้น มาใช้พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพ การดำเนินงานทั้งในด้านการลดต้นทุนการผลิต การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ การปรับปรุงคุณภาพสินค้า รวมถึงการพัฒนาบุคลากร

อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์ (2536) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาดัชนีความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์สถาบันเอกชนพบว่า ได้คุณลักษณะของความเป็นเลิศทางวิชาการจำนวน 20 คุณลักษณะ โดยมีดัชนีบ่งชี้ทั้งสิ้น 121 ดัชนี ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ ปัจจัยเบื้องต้นด้านปรัชญา เป้าหมายของสถาบัน คุณลักษณะของนักศึกษาใหม่ อาจารย์ประจำผู้บริหาร สถานภาพทางการเงิน งบประมาณ ทรัพยากรสนับสนุนวิชาการและคุณลักษณะของแหล่งฝึกภาคปฏิบัติ คุณลักษณะของกระบวนการประกอบด้วยคุณลักษณะของหลักสูตร การเรียนการสอน การประเมินผลสัมฤทธิ์ การบริหาร การพัฒนาอาจารย์ การจัดดำเนินงานให้ผลผลิตทางวิชาการ กิจกรรมนักศึกษาและการประเมินตนเองของสถาบัน ด้านคุณลักษณะของผลผลิต ประกอบด้วยสมรรถนะและเจตคติต่อวิชาชีพของบัณฑิต พัฒนาการด้านบุคลิกภาพ ทักษะทางสังคมของบัณฑิตและผลผลิตด้านวิชาการของสถาบัน

วันชัย ศิริชนะ (2536) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาแบบการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยใช้แบบวิธีการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ ในการศึกษาถึงระบบการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดของประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ญี่ปุ่น ออสเตรเลียและสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันพบว่า รูปแบบของระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษาของทุกประเทศ ได้เน้นถึงหลักการในเรื่องความเป็นอิสระควบคุม ไปด้วยความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบจากภายนอกของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้โดยที่แต่ละประเทศมีกลไกการดำเนินการและวิธีการในรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไปตามประสบการณ์ และจารีตนิยมของตนและได้รูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การรับรอง วิทยฐานะของหลักสูตรที่ใช้ในการประเมินคุณภาพของสถาบัน การตรวจสอบกลไกการควบคุมคุณภาพและการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ย่อย ๆ ที่เป็นตัวบ่งชี้สมรรถภาพ ที่แสดงถึงคุณภาพการศึกษาดังนี้คือ เกณฑ์พิจารณาความพร้อมและขีดความสามารถในด้านการพัฒนาและติดตามการดำเนินงานหลักสูตร องค์กรและการบริหาร ทรัพยากรการบริหาร ระบบ

การพัฒนาอาจารย์และบุคลากร การใช้ประโยชน์อาคารสถานที่และอุปกรณ์ตลอดจนห้องสมุด การบริการวิชาการ สัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักศึกษา การบริการนักศึกษา จำนวนนักศึกษารวมและผู้สำเร็จการศึกษาและการใช้จ่ายงบประมาณในการดำเนินงานเป็นต้น

อดุลย์ วิริยเวชกุล (2538) ได้กล่าวถึงคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในส่วนของเครื่องบ่งชี้คุณภาพทางวิชาการซึ่งประกอบด้วย 1) ปรัชญาและหน้าที่ของมหาวิทยาลัย 2) บัณฑิต 3) งานวิจัย 4) คุณภาพงานบริการ 5) คุณภาพอาจารย์ (คุณวุฒิอาจารย์) 6) บรรยากาศทางวิชาการซึ่งประกอบด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางวิชาการ มีระบบสารสนเทศและห้องสมุดที่ดี 7) บรรยากาศในมหาวิทยาลัยหมายถึงการจัดกิจกรรมร่วมกันของนักศึกษาทางด้านสังคมและวัฒนธรรม กีฬา ดนตรี 8) การประเมินผลการสอนของอาจารย์ 9) ระบบงบประมาณ

อาภรณ์ เจียมไชยศรี (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครูพบว่า เกณฑ์ในการประเมินที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมีจำนวนทั้งหมด 203 ข้อและเป็นเกณฑ์ประเมินขั้นพื้นฐานสำหรับวิทยาลัยครูรวม 60 ข้อ สำหรับประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยครูโดยเน้นเกณฑ์ประเมินขั้นพื้นฐาน 5 ข้อคือ 1) ความเพียงพอด้านความรู้และความสามารถในการสอนของอาจารย์ 2) ความเพียงพอของพื้นที่และจำนวนหนังสือในห้องสมุด สำหรับการศึกษาค้นคว้าของนักศึกษาโปรแกรมต่าง ๆ และในการศึกษาค้นคว้าเพื่อเตรียมการสอนและการทำวิจัยของอาจารย์ 3) คุณธรรมจริยธรรม เช่นความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา (ของนักศึกษาและบัณฑิต) 4) ความสามารถในการประสานงานกับบุคลากรและหน่วยงานในท้องถิ่น เช่น ศิลปินในท้องถิ่น วัด เพื่อจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและ 5) การได้รับการยอมรับในผลงานทางวิชาการของอาจารย์

อมรวิทย์ นาคทรพรพ (2540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องในกระแสแห่งคุณภาพ โดยการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดและแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ประเทศต่าง ๆ ดำเนินการอยู่ มุ่งเน้นประเทศที่เป็นหลัก 4 ประเทศคือสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ วิธีการวิจัยเป็นการวิจัยเอกสาร ศึกษาข้อมูลของประเทศต่าง ๆ และสืบค้นข้อมูลจากฐานข้อมูล Eric และ Internet โดยใช้เวลาในการสืบค้น สังเคราะห์ เรียบเรียงเป็นเวลา 3 เดือน ผลการวิจัยพบลักษณะร่วมกันของระบบการประกันคุณภาพของประเทศต่าง ๆ ดังนี้

1. ความมีอิสระและสามารถตรวจสอบได้ เป็นสองกระแสความคิดที่มีความสำคัญและบทบาทที่ดัดเทียมกันในการจัดระบบประกันคุณภาพ
2. ในทุกประเทศที่ศึกษามีการจัดตั้งหน่วยงานกลางระดับชาติและหน่วยงานอิสระขึ้นมาดูแลประสานงานประกันคุณภาพการศึกษา

3. หัวใจสำคัญของการประกันคุณภาพอยู่ที่การกระตุ้นให้สถาบันอุดมศึกษามีกลไกตรวจสอบการทำงานของตนเองควบคู่ไปกับการตรวจสอบภายนอก
4. กลไกตรวจสอบจากภายนอกนั้นมักเน้นการใช้ประโยชน์จากเพื่อนร่วมวงการเป็นสำคัญ
5. ปัจจัยสำคัญยิ่งในการประกันคุณภาพ ได้แก่การมีและใช้ข้อมูลอย่างเต็มประสิทธิภาพ
6. ประโยชน์ที่สำคัญที่สุดของการประกันคุณภาพคือ กระตุ้นให้สถาบันอุดมศึกษา มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่วนการใช้ข้อมูลคุณภาพการศึกษาในการจัดสรรทรัพยากรอุดหนุนสถาบันอุดมศึกษานั้น แม้ยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน แต่ก็มีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์กันมากขึ้นเป็นลำดับ

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

Hagigi (1999) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนา Scorecard ในการวัดผลการปฏิบัติงานของโปรแกรมและการบริการสาธารณสุข กรณีศึกษา : Children's Medical Service in Los Angeles Country เหตุผลในการพัฒนาแผนการวัดผลการปฏิบัติงานในองค์การสาธารณสุขต่อประเด็นในการที่จะมีการตรวจสอบ ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานของรัฐมีการปฏิบัติการในเชิงธุรกิจ มากขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญของทิศทางดังกล่าว แต่เป็นการทำลายขององค์การบริการด้านสุขภาพที่จะต้องมีการวัดผลลัพธ์ที่มีลักษณะ Soft และ hard พอ ๆ กัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อพัฒนาและดำเนินการตามระบบการวัดผลการปฏิบัติงานของ Children's Medical Service (CMS) in Los Angeles Country CMS เป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่าง State และ Country of Los Angeles ทั้งในด้านงบประมาณและการบริหาร ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารที่ซับซ้อนทั้ง 2 ระดับ ในการร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน จำเป็นที่จะต้องตอบสนองความต้องการของประชากรกลุ่มเป้าหมาย การบริหารของ CMS จะต้องเผชิญสิ่งท้าทายต่าง ๆ ประกอบด้วยระบบจำแนกที่ล้าสมัย ทีมฝึกอบรมที่ไม่เป็นผลและวัฒนธรรมขององค์การที่ไม่คงที่ การแก้ปัญหาของ CMS ยังยืดสภาพเดิม ๆ และการดำเนินการเพียงบางรูปแบบของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเท่านั้นและในปี 1993 ได้มีพรบ.เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ออกมาและสร้างมิติใหม่ของการตรวจสอบองค์การสาธารณสุขด้วยการวางแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติงานประจำปี การกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานและการวัดผลลัพธ์ งบประมาณส่วนใหญ่ของกระทรวงบริการสาธารณสุข ได้รับการจัดสรรจากงบประมาณของสหพันธรัฐ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวได้รวมระบบงบประมาณของ CMS ด้วย CMS ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการรวมผลรวมของรูปแบบการปฏิบัติงานขององค์การ โดยมีมุมมอง 4 มุมมองคือมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้และคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะช่วยทำให้ CMS มีมุมมองหลายๆองค์ประกอบมากกว่าการพิจารณาเพียงมิติเดียว ในการออกแบบและการประยุกต์ใช้ การวัดผลการปฏิบัติงานใน CMS ในกระบวนการของการดำเนินการ หน่วยงานมีตัวแทนของผลลัพธ์ที่มุ่งตอบสนองต่อความหลากหลายของเชื้อชาติและสังคม เศรษฐกิจของชุมชนอย่างเพียงพอและสมดุล ในการเพิ่มศักยภาพเพื่อความสำเร็จของพันธกิจต่อไป

Mayhew, Ford and Hubbard (1990) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการที่สถาบันอุดมศึกษา จะประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพนั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้คือ 1) การจัดหลักสูตรและรายวิชาต้องส่งผลต่อการพัฒนาทางสติปัญญาของนักศึกษาอย่างแท้จริงประกอบกับต้องพัฒนาในด้านความคิดที่ซับซ้อนขึ้นด้วยและนักศึกษาต้องเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์ อื่น ๆ อีกหลาย ๆ ด้าน 2) การจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร ต้องส่งเสริมให้นักศึกษามีบุคลิกและทักษะทางสังคมอย่างแท้จริง 3) คุณภาพของอาจารย์จะเป็นที่ยอมรับและมีการพัฒนามากขึ้นหากได้รับการสนับสนุนในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่สูงพอ ประกอบกับการดำเนินการพิจารณาถึงภาระงานด้านการสอน วิธีการรับอาจารย์ใหม่ เงินทุนสนับสนุนการทำวิจัย และงบประมาณของห้องสมุดมีความเหมาะสม 4) คุณภาพการเรียนการสอนซึ่งขึ้นอยู่กับรูปแบบและพฤติกรรมการสอนของอาจารย์เป็นหลัก 5) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องกำหนดแนวทางในการบริหารที่ดี เช่นมีรูปแบบการพัฒนาอาจารย์ที่ชัดเจน จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ของผู้เรียนและอาจารย์ มีกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนักศึกษาด้วยกันและระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา

Baumgart (1987) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาถึงคุณภาพการศึกษาในระดับปริญญาตรีของประเทศออสเตรเลีย โดยใช้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการศึกษาเป็นเกณฑ์ในการศึกษาดังนี้ ด้านปัจจัยนำเข้าประกอบด้วย 1) ความเหมาะสมในการจัดสรรงบประมาณของรัฐบาล 2) จำนวนอาจารย์และตำแหน่งทางวิชาการ 3) การสนับสนุนด้านงบประมาณในการวิจัย ด้านกระบวนการประกอบด้วย 1) การปรับปรุงการเรียนการสอน 2) จำนวนงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ 3) การประเมินการสอนจากนักศึกษาและเพื่อนอาจารย์ 4) การบริการทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกสถาบัน 5) การพัฒนาอาจารย์ในด้านการสอน การวิจัย การบริหาร 6) อัตราส่วนระหว่างอาจารย์ต่อนักศึกษา 7) ปริมาณงานของนักศึกษา 8) ระบบการประเมินผลการเรียนที่เหมาะสมและยุติธรรม 9) สื่อสนับสนุนการเรียน เช่นห้องสมุด การสอนเสริม เครื่องคอมพิวเตอร์ 10) งานบริการและสวัสดิการต่าง ๆ และด้านผลผลิต โดยจะพิจารณาจากปริมาณนักศึกษาที่เรียนต่อในระดับปริญญาโท

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พัฒนาระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขและทดลองใช้ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวิธีการดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

1. ประชากร

- 1.1 วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
- 1.2 ประชากรที่สังกัดอยู่ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
 - 1) ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ
 - 2) อาจารย์

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้จากการสุ่มแบบเจาะจง มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 1 ที่ให้ข้อมูลในการพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้วยเทคนิคดุลยภาพ จำนวน 9 คน สุ่มแบบเจาะจง มีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิตามประสบการณ์ ดังนี้

- 1) เป็นผู้บริหารระดับสูงของสถาบันพระบรมราชชนกทั้งในอดีตและปัจจุบันจำนวน 2 คน
 - 2) เป็นผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลและมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพ จำนวน 2 คน
 - 3) เป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพ จำนวน 2 คน
 - 4) เป็นกรรมการประเมินคุณภาพสถาบันระดับอุดมศึกษา จำนวน 3 คน
- ผู้ทรงคุณวุฒิที่สุ่มได้ปรากฏรายชื่อภาคผนวก ก

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 ที่ตรวจสอบความตรงของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน การบริหาร ด้วยเทคนิคคุณภาพ เกณฑ์และให้น้ำหนักคะแนนความสำคัญของตัวชี้วัดผล การดำเนินงานจำนวน 9 คน สุ่มแบบเจาะจง มีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิตามประสพการณ์ ดังนี้

- | | |
|--|------------|
| 1) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการรับรองคุณภาพและมาตรฐาน | จำนวน 2 คน |
| 2) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการปฏิรูปสุขภาพ | จำนวน 2 คน |
| 3) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินผลด้วยเทคนิคคุณภาพ | จำนวน 2 คน |
| 4) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล | จำนวน 1 คน |
| 5) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษายาบาล | จำนวน 2 คน |

ผู้ทรงคุณวุฒิที่สุ่มได้ปรากฏรายชื่อภาคผนวก ก

2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 3 ที่ตรวจสอบความเหมาะสมระบบการบริหารงานด้วย เทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวง สาธารณสุข มีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิตามประสพการณ์ ดังนี้คือเป็นผู้บริหารวิทยาลัย พยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ผ่านการประเมินจากการรับรองคุณภาพและมาตรฐานจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ทั้ง 4 เครือข่าย จำนวน 14 คน ได้แก่ เครือข่ายภาคกลาง 1 จำนวน 3 คน เครือข่ายภาคกลาง 2 จำนวน 3 คน เครือข่ายภาคเหนือ จำนวน 2 คน เครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 3 คน เครือข่ายภาคใต้จำนวน 3 คน (ส่วนพัฒนาศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก, 2547) ดังตารางที่ 2

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 แสดงกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการบริหารด้วย
เทคนิคดุลยภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

เครือข่ายภาค	วิทยาลัยพยาบาล	จำนวน วิทยาลัย (แห่ง)	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่างที่ผ่าน การประเมินจาก สมศ. (แห่ง)	จำนวน ผู้อำนวยการ (คน)
ภาคกลาง 1	วพบ.กรุงเทพ วพบ.นพรัตน์วชิระ วพบ.จังหวัดนนทบุรี วพบ.ชลบุรี วพ.พระปกเกล้า	5	3	3
ภาคกลาง 2	วพบ.ราชบุรี วพบ.จักรีรัช วพ.พระจอมเกล้า วพบ.สุพรรณบุรี วพบ.พระพุทธบาท วพบ.สระบุรี วพบ.ชัยนาท	7	3	3
ภาค ตะวันออก เฉียงเหนือ	วพบ.นครราชสีมา วพบ.สรรพสิทธิประสงค์ วพ.ศรีมหาสารคาม วพบ.อุดรธานี วพบ.สุรินทร์ วพบ.นครพนม วพบ.ขอนแก่น	7	3	3
ภาคเหนือ	วพบ.พุทธชินราช วพบ.สวรรคตประชารักษ์ นครสวรรค์ วพบ.อุตรดิตถ์ วพบ.นครลำปาง วพบ.พะเยา วพบ.เชียงใหม่	6	2	2
ภาคใต้	วพบ.สุราษฎร์ธานี วพบ.นครศรีธรรมราช วพบ.สงขลา วพบ.นราธิวาส วพบ.ตรัง วพบ.ยะลา	6	3	3
รวม		31	14	14

ผู้ทรงคุณวุฒิที่สุ่มได้ปรากฏรายชื่อภาคผนวก ก

2.4 วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขจำนวน 1 แห่งที่ทดลองใช้ระบบ
การบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพได้จากการสุ่มแบบเจาะจง ได้แก่วิทยาลัยพยาบาล
บรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี พิจารณาจากคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) เปิดสอนหลักสูตรพยาบาลศาสตร์และหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ต่อเนื่อง
- 2) ผ่านการรับรองวิทยฐานะจากสภาการพยาบาล
- 3) เป็นวิทยาลัยพยาบาลของจังหวัดนนทบุรีที่รวมวิทยาลัยพยาบาล 3 แห่ง
เข้าด้วยกันคือวิทยาลัยพยาบาล บรมราชชนนีศรีธัญญา วิทยาลัยพยาบาล บรมราชชนนีนนทบุรี
และวิทยาลัยพยาบาล บรมราชชนนีบาราศนราดรุ
- 4) ผ่านการรับรองมาตรฐานและคุณภาพจากต้นสังกัดคือสถาบันพระบรมราชชนก

โดยผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจงตามตำแหน่ง ผู้บริหารทุกระดับของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี จำนวน 30 คนประกอบด้วย

1) ผู้อำนวยการ	จำนวน 1 คน
2) รองผู้อำนวยการ	จำนวน 5 คน
3) หัวหน้าภาค	จำนวน 4 คน
4) หัวหน้างาน	จำนวน 20 คน

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยนำเสนอรายละเอียดตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ

1.1 ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศเกี่ยวกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ การนำเทคนิคคุณภาพมาใช้ในการบริหาร การประกันคุณภาพการศึกษาในประเทศต่าง ๆ แนวทางการประกันคุณภาพในประเทศไทย องค์ประกอบคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา ตัวชี้วัดคุณภาพของสถาบันการศึกษา มาตรฐานและตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา แนวทางการประเมินคุณภาพภายในระดับสถาบันพระบรมราชชนก เกณฑ์การรับรองวิทยฐานะของสถาบันอุดมศึกษา เกณฑ์การรับรองสถาบันการศึกษาระดับปริญญาตรีและผดุงครรภ์ของสภาการพยาบาลและการประกันคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

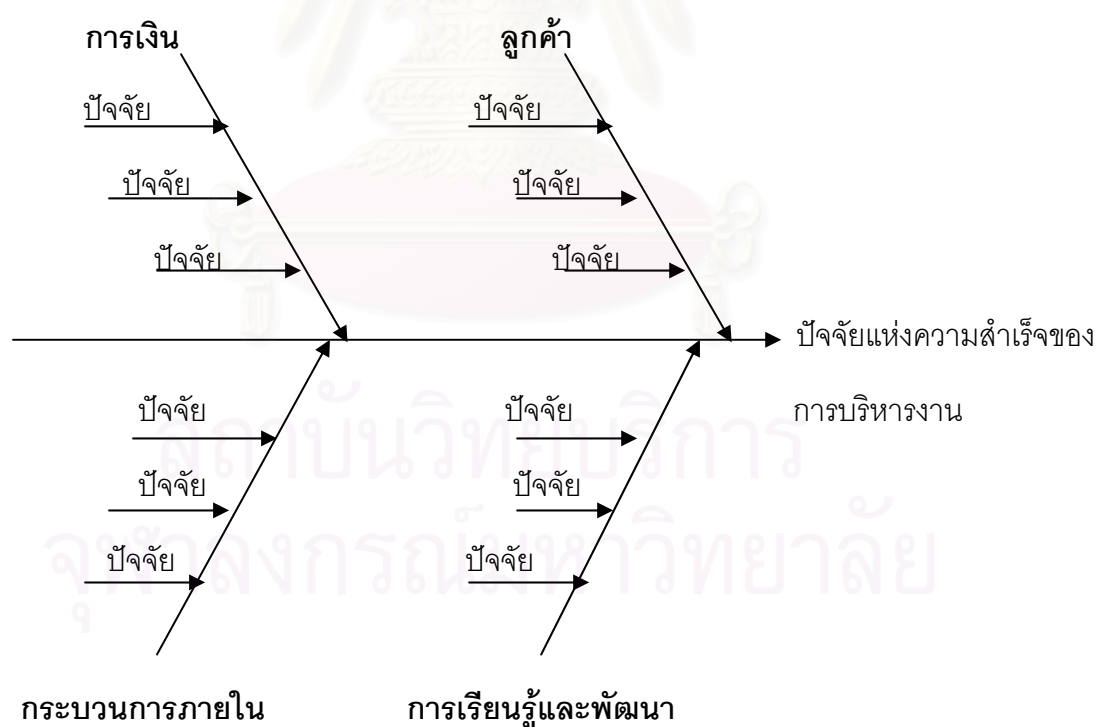
1.2 ศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 1 จำนวน 9 คน โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – Structured Review) ไม่ถามชี้แนะ และเป็นคำถามปลายเปิด (Non – directive, Opened End) และเป็นการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุดและลึกที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ถ้าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไม่ครอบคลุมผู้วิจัยก็สามารถซักถามผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มเติมได้จนครบถ้วน เป็นการรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามมุมมองต่างๆของเทคนิคคุณภาพที่ส่งเสริมการประกันคุณภาพจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ การสัมภาษณ์ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒินั้น จอห์นสโตน (Johnstone, 1981) ถือว่าข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจะทำให้ผู้วิจัยได้ตัวชี้วัดที่มีความน่าเชื่อถือ นอกเหนือจากการศึกษาเอกสารเท่านั้น

1.3 นำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและมีการกำหนดเกณฑ์ ซึ่งจะวัดทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลลัพธ์ตามมุมมองทั้ง 4 คือมุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีและหลักการบริหารงานจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 โดยอาศัยเครื่องมือที่เรียกว่า ผังแสดงเหตุและผลหรือ ผังก้างปลา (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุลและผดุงศักดิ์ ทวีชัยยุทธ, 2543) ซึ่งเป็นเครื่องมือทางด้านคุณภาพ โดยนำมาประยุกต์เพื่อใช้หาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลของมุมมองต่าง ๆ ที่กำหนด มีขั้นตอนดังนี้

2.1 กำหนดมุมมองต่างๆที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และนำแนวทางการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาในขั้นตอนที่ 1 มาพิจารณาปัจจัยหลัก ปัจจัยรองและปัจจัยย่อยที่มีความสัมพันธ์กัน

2.2 แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆด้วยผังก้างปลา (Fishbone diagram)



2.3 วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 4 มุมมอง ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

2.4 นำปัจจัยแห่งความสำเร็จมาสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ ซึ่งจะวัดทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยยึดหลักลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีของพลุ เดชะรินทร์ (2545)

2.5 ได้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ

2.6 กำหนดเกณฑ์และน้ำหนักคะแนนความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีขั้นตอนดังนี้

2.6.1 กำหนดเกณฑ์ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานโดยยึดเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของสภาการพยาบาล สมศ. สบช. และทบวงมหาวิทยาลัย

2.6.2 การให้น้ำหนักคะแนนความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ใช้เกณฑ์ตัวชี้วัดที่สำคัญต่อการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความตรงของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ เกณฑ์และน้ำหนักคะแนนความสำคัญ

3.1 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 จำนวน 9 คน โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ไม่ถามชี้แนะและเป็นคำถามปลายเปิดและเป็นการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) เพื่อให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไขความตรงตามเนื้อหาของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดเทคนิคดุลยภาพ เกณฑ์และน้ำหนักคะแนนความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นเพื่อให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นก่อนนำไปใช้

3.2 นำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์แต่ละประเด็น ไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดเทคนิคดุลยภาพตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและคัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ามีคุณสมบัติและวัดได้ ได้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เกณฑ์และน้ำหนักคะแนนความสำคัญ

3.3 สร้างแบบการรายงานผลการดำเนินงานตามแนวคิดดุลยภาพ

3.4 จัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI Template) ซึ่งประกอบด้วย ชื่อตัวชี้วัด หน่วยวัด น้ำหนัก ความหมาย สูตรการคำนวณ เกณฑ์การให้คะแนน แหล่งข้อมูลและผู้รับผิดชอบ (พสุ เดชะรินทร์, 2546) เพื่อการวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่วัดให้ชัดเจน รวมทั้งสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้ผู้รับผิดชอบแต่ละหน่วยงานได้มีความเข้าใจตรงกัน

3.5 จัดทำคู่มือชี้แจงรายละเอียดตัวชี้วัดพร้อมทั้งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยดำเนินการโดยมีขั้นตอน ดังนี้

4.1 สร้างระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยประมวลข้อมูลที่ได้ศึกษาในขั้นตอนที่ 1 - 3 ให้ครอบคลุมปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์การบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขแล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 3 เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของระบบและปรับปรุงระบบตามข้อเสนอแนะ

4.2 ดำเนินการสร้างระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1) วิเคราะห์ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพ โดยศึกษาหลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสารทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ รวบรวมองค์ประกอบย่อยของระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพโดยจำแนกตามกรอบแนวคิดระบบทั่วไปซึ่งประกอบด้วยด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์และข้อมูลย้อนกลับ

2) วิเคราะห์ระบบการบริหารงานของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นการศึกษาวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และศึกษาสภาพของวิทยาลัยพยาบาล

3) ออกแบบระบบ เป็นการนำองค์ประกอบต่างๆมาเชื่อมโยงกันจัดทำระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พร้อมทั้งจัดทำรายละเอียดของระบบในแต่ละองค์ประกอบย่อย ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบของระบบทั้ง 4 ส่วนได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์และข้อมูลย้อนกลับ ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ หลักการและเหตุผล ความรู้ความเข้าใจระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพ ข้อมูลในการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพ เครื่องมือได้แก่ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

กระบวนการ ได้แก่ สร้างความรู้และความเข้าใจในกระบวนการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพ ทบทวนกลยุทธ์หลักของหน่วยงาน จัดทำแผนที่กลยุทธ์ วัดผลงานและประมวลผลการดำเนินงาน

ผลลัพธ์ ได้แก่ รายงานผลการบริหารงานตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ ความพึงพอใจของอาจารย์และบุคลากรต่อระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

4.3 ตรวจสอบระบบการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคดุลยภาพที่ส่งเสริมการประกันคุณภาพที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เป็นการศึกษาคำแนะนำและความเหมาะสมของและความเป็นไปได้ของระบบที่ร่างไว้ในการปฏิบัติหรือนำไปใช้จริง ดำเนินการตรวจสอบระบบโดย

1) จัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focused Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 3 โดยผู้วิจัยพิจารณาเลือกผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ผ่านการรับรองคุณภาพและมาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) จำนวน 14 คน

2) เก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นที่ได้จากการประชุมกลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขตามองค์ประกอบย่อยของระบบ

3) นำผลที่ได้จากการประชุมสนทนากลุ่มแต่ละประเด็น ไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อนำไปทดลองใช้

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองใช้ระบบการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ

ผู้วิจัยนำระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ได้ ดำเนินการทดลองใช้กับวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรีและมีการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการทดลองใช้ระบบ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบการรายงานผลการดำเนินงานที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ในสถานที่ปฏิบัติงานจริงจำนวน 4 เดือนเพื่อทดสอบว่าระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพที่ส่งเสริมการประกันคุณภาพโดยอาศัยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้น มีความเป็นไปได้เหมาะสมถูกต้องและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติจริงได้หรือไม่และสอบถามเพื่อวัดความพึงพอใจของอาจารย์และบุคลากรที่มีต่อระบบเพื่อนำผลการทดลองมาปรับปรุงระบบอีกครั้ง ซึ่งในขั้นตอนการทดลองผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. จัดประชุมอาจารย์และบุคลากร เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจถึงเทคนิคคุณภาพ วัตถุประสงค์ในการใช้เทคนิคคุณภาพมาใช้ในการบริหารเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ
2. แต่งตั้งทีมงานซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร หัวหน้างาน อาจารย์และบุคลากรซึ่งเป็นตัวแทนของทุกหน่วยงานเพื่อปรึกษาหารือนำเสนอและชี้แจงพจนานุกรมตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นพร้อมทั้งวิธีการปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามคู่มือที่จัดทำขึ้น
3. ทบทวนกลยุทธ์หลักของหน่วยงาน กำหนดวัตถุประสงค์และเขียนแผนที่กลยุทธ์
4. เปิดโอกาสให้ทีมงานศึกษาตัวชี้วัดและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจนเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้
5. นำแบบการรายงานผลการดำเนินงานตามแนวคิดคุณภาพไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานเป็นเวลา 4 เดือน
6. ติดตามและประเมินการนำตัวชี้วัดไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงภายหลังดำเนินการทดลองใช้ 4 เดือน
7. ผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ อาจารย์และบุคลากรได้ตอบแบบสอบถามเพื่อวัดความพึงพอใจที่มีต่อระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพที่ส่งเสริมการประกันคุณภาพ
8. ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและวิเคราะห์ผลแล้วนำมาสรุปผลเป็นตารางประกอบคำบรรยายเป็นความเรียง
9. นำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเมื่อผ่านการปรับปรุงในครั้งนี้แล้วจะได้ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขฉบับสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 6 นำแบบการรายงานผลการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาล บรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรีมาวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ผลการประเมินคะแนนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ผ่านเกณฑ์ค่านิยมเป็นค่าร้อยละ
- 2) คำนวณหาค่าเป้าหมายและค่าจริงของแต่ละกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยในการคำนวณจะอาศัยการคำนวณเพื่อหาค่าจริงเทียบเท่า ซึ่งจะใช้เป็นตัวแทนของค่าเป้าหมายและค่าจริงของแต่ละกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
- 3) จัดทำรายงานสรุปผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานโดยรวมในมุมมองด้านต่าง ๆ จัดทำเป็นรูปแบบรายงานและจัดทำกราฟ Radar chart ซึ่งเป็นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าเป้าหมาย (Target) และค่าจริง (Actual) ของแต่ละกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานโดยค่าสเกลใน Radar chart อยู่ในรูปของสเกลตั้งแต่ 1 ถึง 10 (วิโรจน์ ต้นติวรรณ, 2544)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยนี้ ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Review) เป็นคำถามปลายเปิด (Non - directive, Opened End) เพื่อรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์หลักในการจัดการศึกษาพยาบาล ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารตามภารกิจด้านการผลิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวกำหนดที่จะทำให้วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขบรรลุถึงการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลลัพธ์ที่จะส่งผลกระทบต่อประกันคุณภาพการศึกษาพยาบาล
2. แบบการรายงานผลการดำเนินงานที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นเพื่อนำไปใช้ในชั้นทดลอง ซึ่งประกอบด้วย ชื่อตัวชี้วัด น้ำหนัก ค่าจริงตามเกณฑ์ ข้อมูล/หลักฐาน เป้าหมายตามเกณฑ์ ข้อเสนอแนะ/โครงการ/กิจกรรม
3. แบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพ เป็นแบบสอบถามความพึงพอใจในด้านเทคนิคกระบวนการ ด้านการนำเทคนิคกระบวนการไปใช้และด้านผลที่ได้จากการบริหาร

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมจากเอกสาร ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งสิ่งพิมพ์และข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ แล้ววิเคราะห์สรุปประเด็น
2. การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้
 - 2.1 ติดต่อนัดหมายกับผู้รับการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ
 - 2.2 ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พร้อมประเด็นที่ต้องการสัมภาษณ์ไปยังต้นสังกัดของหน่วยงานที่ต้องการสัมภาษณ์
 - 2.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลา และสถานที่ที่ได้นัดหมาย
3. การจัดประชุมกลุ่มย่อย (focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 14 คนเพื่อตรวจสอบระบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นในวันที่ 19 มิถุนายน 2549 เวลา 13.00 - 15.00 น. ณ ห้องประชุม 407 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยส่งเอกสารการวิจัยให้ผู้เข้าร่วมประชุมเพื่อพิจารณาล่วงหน้า ผู้วิจัยรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและนำไปปรับปรุงระบบให้สมบูรณ์โดยผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนนำระบบไปทดลองใช้ในขั้นตอนต่อไป

4. การทดลองใช้ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพที่ส่งเสริมการประกันคุณภาพกับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขจำนวน 1 แห่งโดยใช้การสุ่มแบบเจาะจงคือวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรีโดยใช้แบบรวบรวมตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดดุลยภาพที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อเป็นการทดสอบว่าระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพที่ส่งเสริมการประกันคุณภาพโดยอาศัยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้น มีความเป็นไปได้เหมาะสมถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติจริงได้ ระยะเวลาและขั้นตอนในการทดลองระบบรวมทั้งสิ้น 4 เดือน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย วิเคราะห์และนำเสนอได้ดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้วิธีการ ดังนี้

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (Analytic Induction) หรือการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป ซึ่งเป็นการตีความจากคำสัมภาษณ์ที่ได้จากการถอดเทปคำสัมภาษณ์ / ความคิดเห็น และสร้างข้อสรุป (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2540 : 42)

1.2 จากนั้นวิเคราะห์เนื้อหาด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหาประเภทหาความหมาย

1.3 กำหนดประเด็นย่อยตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.4 สรุปแนวคิดจากการรับฟังความคิดเห็นในการสัมภาษณ์ จัดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

2. ข้อมูลที่ได้จากการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) ใช้วิธีการดังนี้

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (Analytic Induction) หรือการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปซึ่งเป็นการตีความจากความคิดเห็นในการประชุมกลุ่มย่อย ที่ได้จากการถอดเทปและสร้างข้อสรุปสาระในความเห็นที่สอดคล้องกันและระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นความต้องการร่วมกัน

2.2 จากนั้นวิเคราะห์เนื้อหาด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหาประเภทหาความหมาย

2.3 กำหนดประเด็นย่อยตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.4 สรุปแนวคิดจากการรับฟังความคิดเห็นในการประชุมกลุ่มย่อย จัดเป็นระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

3. ข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยอาศัยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ความถี่ ร้อยละ อัตราส่วนและค่าเฉลี่ยจากแบบการรายงานผลการดำเนินงานการบริหารของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขตามแนวคิดเทคนิคดุลยภาพ

โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวัดมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายและวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความพึงพอใจจากแบบสอบถาม

4. การรายงานสรุปผล เป็นการสรุปผลที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานด้วยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานออกมาในรูปแบบของรายงานเพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ในเชิงปริมาณได้ ซึ่งรายงานที่ได้แบ่งเป็น 2 แบบคือ

แบบที่ 1 รายงานสรุปผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจำแนกตามมุมมอง

เป็นการสรุปผลรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ใช้สะท้อนถึงผลการดำเนินงานโดยรวมในมุมมองด้านต่าง ๆ ในรูปแบบของรายงานจำแนกตามมุมมอง รายงานฉบับนี้ประกอบด้วย

- 1) ปีพ.ศ.ที่ทำการคำนวณตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
- 2) มุมมองที่เลือกเป็นการแสดงผลรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยแยกตามมุมมอง
- 3) รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานภายใต้มุมมองที่เลือก
- 4) ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Target) เป็นค่าเป้าหมายที่ทางสถาบันตั้งไว้ สำหรับเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ นั้นเป็นอย่างไรสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
- 5) ค่าจริงของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Actual) เป็นค่าจริงที่ได้จากการวัดผลการดำเนินงานด้วยตัวชี้วัด
- 6) ค่าความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เป็นค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแต่ละตัว

ตัวอย่าง รายงานสรุปผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจำแนกตามมุมมองสามารถแสดงได้ ดังนี้

รายงานสรุปผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน			
ปี พ.ศ.	มุมมองด้าน การเงิน		
รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	ค่าเป้าหมาย	ค่าจริง	ค่าน้ำหนัก
ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษา			
สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า			
จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ			
จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการในนามสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ			

แบบที่ 2 รายงาน Radar chart เป็นการสร้างรายงานแสดงเป็นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าเป้าหมาย (Target) และค่าจริง (Actual) ของแต่ละกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน คำนวณหาค่าเป้าหมายและค่าจริงของแต่ละกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยในการคำนวณจะอาศัยการคำนวณเพื่อหาค่าจริงเทียบเท่า ซึ่งจะใช้เป็นตัวแทนของค่าเป้าหมายและค่าจริงของแต่ละกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยค่าสเกลใน Radar chart อยู่ในรูปของสเกลตั้งแต่ 1 ถึง 10 เป็นการแสดงช่วงห่างระหว่างค่าจริงและค่าเป้าหมาย (วิโรจน์ ตันติวรรณ, 2544) ขั้นตอนการสร้าง Radar chart ประกอบด้วย

1) การคำนวณหาค่าเบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมาย (Deviation)

ทำการคำนวณหาค่าเบี่ยงเบนของค่าจริงของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแต่ละตัวที่เบี่ยงเบนไปจากค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

$$D = \frac{\text{ค่าเป้าหมาย} - \text{ค่าจริง}}{\text{ค่าเป้าหมาย}} \times 10$$

2) การคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ทำการคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่าซึ่งจะเป็นตัวแทนของค่าจริงของแต่ละกลุ่มสำหรับใช้สะท้อนถึงสมรรถนะการดำเนินงานของสถาบันในด้านต่าง ๆ โดยเริ่มจากการหาค่าจริงเทียบเท่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแต่ละรายการภายใต้กลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งแสดงการคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแต่ละรายการ ได้ดังสมการ

$$\text{ค่าจริงเทียบเท่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (r)} = 10 - D$$

หลังจากการคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแต่ละรายการเรียบร้อยแล้ว จึงทำการหาค่าจริงเทียบเท่าซึ่งจะเป็นตัวแทนค่าจริงของกลุ่มตัวชี้วัดนั้น ๆ โดยอาศัยการคำนวณหาค่าเฉลี่ยแบบถ่วงน้ำหนักในการคำนวณหาค่าจริง ซึ่งสามารถแสดงได้ดังสมการ

$$\text{ค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (R)} =$$

$$\frac{\sum (\text{ค่าจริงเทียบเท่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน} \times \text{ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน})}{\text{ผลรวมของค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานภายใต้กลุ่มที่ทำการคำนวณ}}$$

ตัวอย่างเช่น ภายใต้กลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเงิน ประกอบด้วย ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 6 รายการ ดังตาราง

รายงานสรุปผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน			
ปี พ.ศ.	มุมมองด้าน การเงิน		
รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	ค่าเป้าหมาย	ค่าจริง	ค่าน้ำหนัก
ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษา	2	1.25	2.5
สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า	5	5	2
จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	4	3.10	4
จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการในนามสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	3	2.70	7

จากข้อมูลสามารถนำมาทำการคำนวณหาค่าเบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมาย (Deviation) ได้ดังตาราง

ลำดับที่	รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	ค่าเบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมาย (D)
1.	ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษา	$(2-1.25)/2*10 = 3.75$
2.	สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า	$(5-5)/5*10 = 0$
3.	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	$(4-3.10)/4*10 = 2.25$
4.	จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการในนามสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	$(3-2.70)/3*10 = 1$

จากนั้นทำการคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแต่ละรายการซึ่งสามารถแสดงได้ดังตาราง

ลำดับ ที่	รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	ค่าจริงเทียบเท่า ($r = 10 - D$)
1.	ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษา	$10 - 3.75 = 6.25$
2.	สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า	$10 - 0 = 10$
3.	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	$10 - 2.25 = 7.75$
4.	จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการในนามสถาบันต่อ จำนวนอาจารย์ประจำ	$10 - 1 = 9$

จากนั้นทำการคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ได้ดังสมการ
ค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน

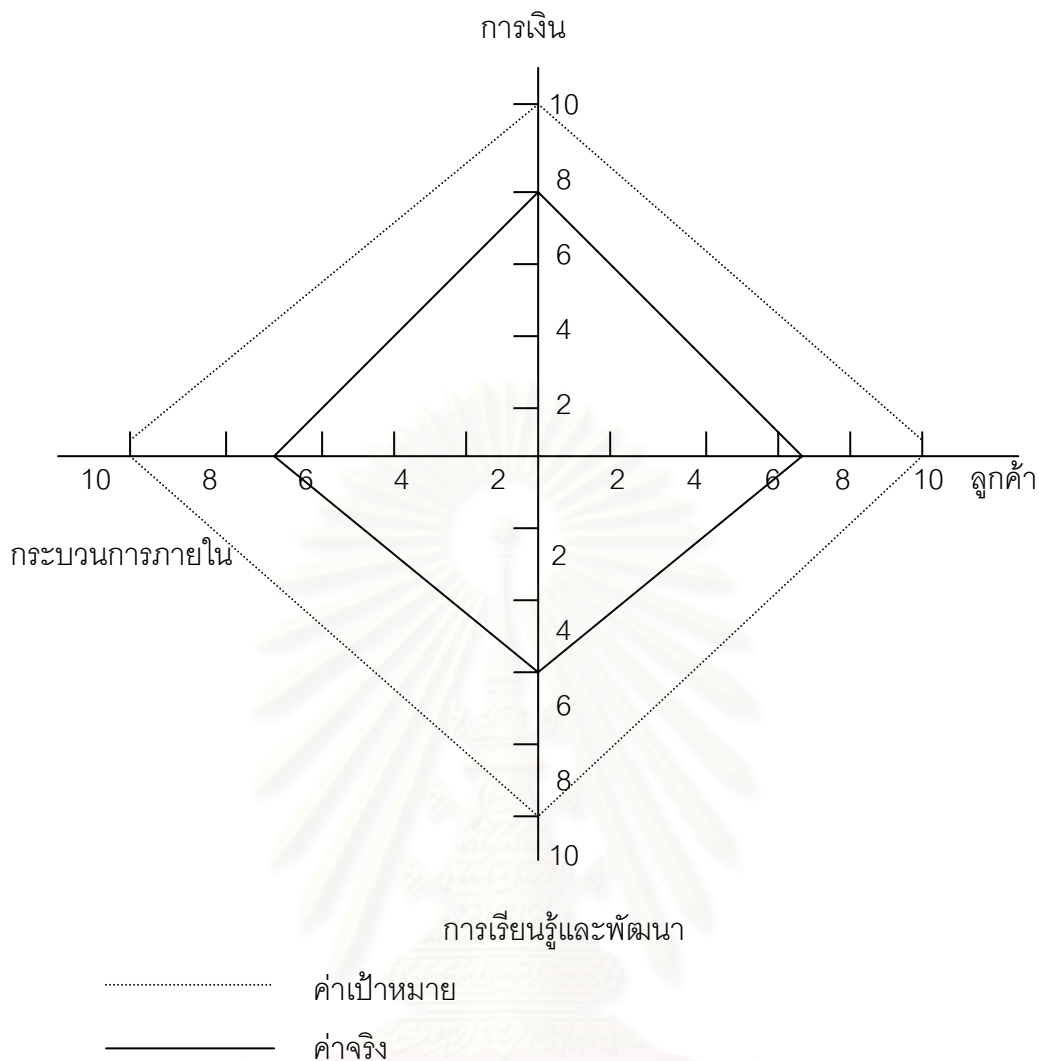
$$= \frac{(6.25 \times 2.5) + (10 \times 2) + (7.75 \times 4) + (9 \times 7)}{2.5 + 2 + 4 + 7}$$

$$= 8.36$$

ดังนั้น ค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน คือ 8.36

3) การสร้างกราฟ Radar chart

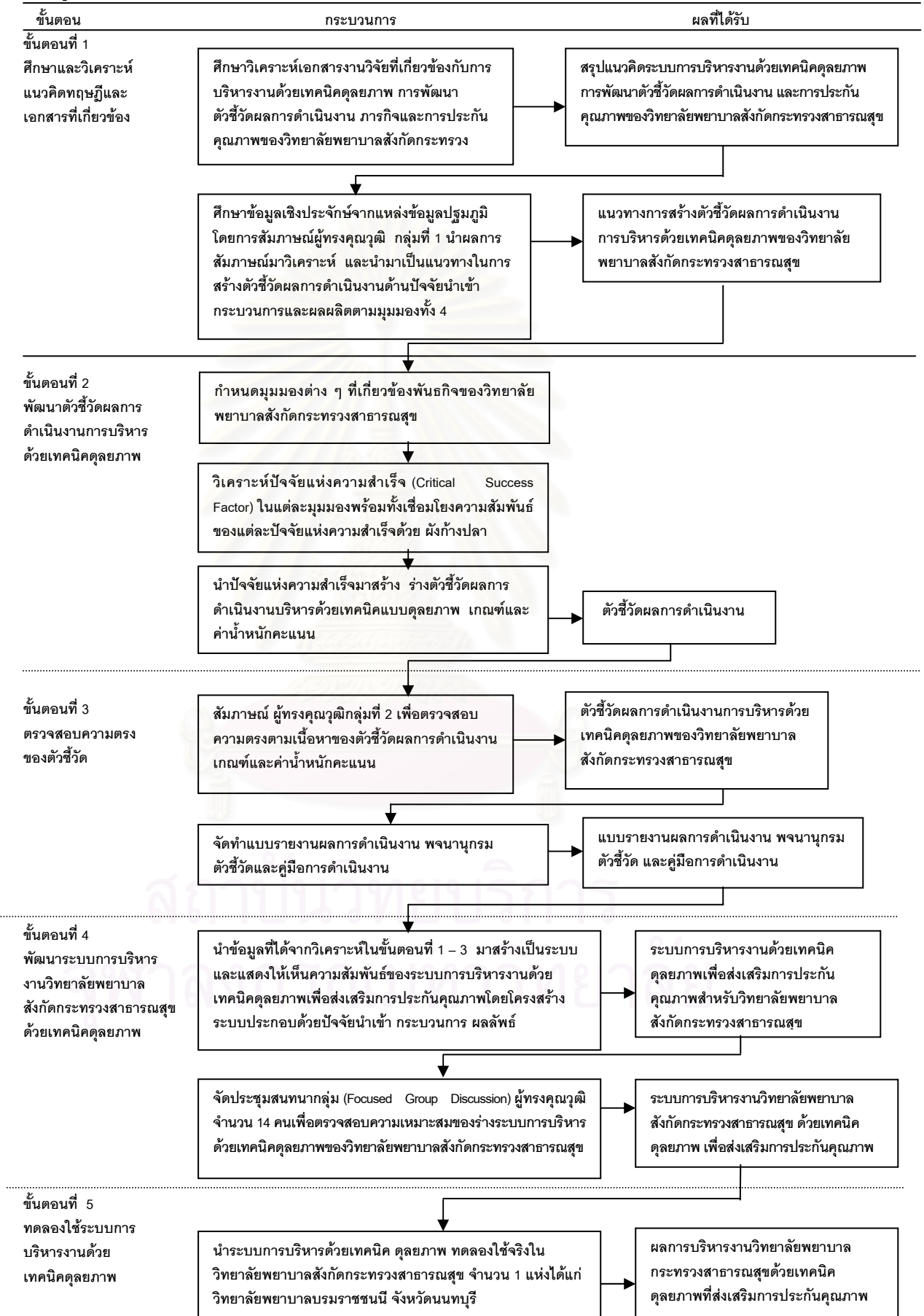
นำค่าเป้าหมายเทียบเท่าและค่าจริงเทียบเท่าที่เป็นตัวแทนของแต่ละกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมาสร้างความสัมพันธ์ในรูปของกราฟเรดาร์ชาร์ท (Radar chart) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างค่าเป้าหมาย (Target) และค่าจริง (Actual) ที่เป็นตัวแทนในแต่ละกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (วิโรจน์ ดันติวรรณ, 2544) โดยสามารถแสดงตัวอย่างของกราฟเรดาร์ชาร์ท ได้ดังรูป



จากรูปแสดงตัวอย่างกราฟเรดาร์ ชาร์ท (Radar chart) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าเป้าหมายและค่าจริงของแต่ละกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยการคำนวณจะอาศัยการคำนวณเพื่อหาค่าเทียบเท่า ซึ่งจะใช้เป็นตัวแทนของค่าเป้าหมายและค่าจริงของแต่ละกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยค่าสเกลใน Radar chart อยู่ในรูปของสเกลตั้งแต่ 1 ถึง 10 ทำให้เห็นช่วงห่างระหว่างค่าจริงและค่าเป้าหมายของแต่ละกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ผู้บริหารสามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในมุมมองด้านต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานในปีต่อไปได้

สรุปขั้นตอนการวิจัยได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีวัตถุประสงค์ 1) พัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข 2) พัฒนาระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข 3) ทดลองใช้ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอเป็น 5 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

การพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขนี้ ใช้แนวคิดของ Kaplan & Norton (1996) เพื่อกำหนดกรอบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานโดยวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องโดยผู้วิจัยทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัดจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากหนังสือ เอกสาร วารสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เพื่อนำตัวชี้วัดและเกณฑ์จากแหล่งต่าง ๆ เหล่านี้มาเทียบเคียงและนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดคุณภาพของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) สถาบันพระบรมราชชนก (สบช.) สภาการพยาบาลและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ในภาพรวมที่นำมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิคดุลยภาพซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมองได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาและสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้วยเทคนิคดุลยภาพมุมมองด้านลูกค้า

ตัวชี้วัด	สมศ.	สพช.	สภาการ พยาบาล	กพร.
1. ระดับความพึงพอใจของ นักศึกษาต่อคุณภาพการสอนและ สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ (ร้อยละ)	✓ (ข้อ 6.7)	✓ (ข้อ 6.7)	✓ (ข้อ 2.3.2)	-
2. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายใน ระยะเวลาที่กำหนด (ร้อยละ)	✓ (ข้อ 1.7)	✓ (ข้อ 1.7)	✓ (ข้อ 2.4.1)	-
3. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับ ใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการ พยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ใน การสอบครั้งแรก (ร้อยละ)	-	✓ (ข้อ 1.8)	✓ (ข้อ 5)	
4. ผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและประกอบ อาชีพอิสระภายใน 1 ปี (ร้อยละ)	✓ (ข้อ 1.1)	✓ (ข้อ 1.1)	-	✓ (ข้อ 4.1.1)
5. ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิต (ร้อยละ)	✓ (ข้อ 1.4)	✓ (ข้อ 1.4)	✓ (ข้อ 2.4.4)	✓ (ข้อ 4.1.3)
6. นักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัล ระดับชาติ/ภูมิภาค/ นานาชาติ(จำนวน)	✓ (ข้อ 1.5)	✓ (ข้อ 1.5)	-	✓ (ข้อ 4.1.4)
7. งานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ / นานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)	✓ (ข้อ 2.1)	✓ (ข้อ 2.1)	✓ (ข้อ 6.1)	✓ (ข้อ 4.2.1)

จากตารางผลการเปรียบเทียบตัวชี้วัดระหว่างหน่วยงานซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 7 รายการพบว่า มีตัวชี้วัด 2 รายการที่ทุกหน่วยงานใช้เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านลูกค้าของเทคนิคดุลยภาพคือข้อที่ 5 ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ประกอบการ/ผู้ใช้บัณฑิตและ ข้อที่ 7 งานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ / นานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ มีตัวชี้วัดเพียงรายการเดียวที่สถาบันพระบรมราชชนกและสภาการพยาบาลกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดคือจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก นอกจากนั้นอีก 4 รายการมีเพียง 3 สถาบันกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานซึ่งเป็นไปตามลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้วยเทคนิคคุณภาพมุมมองด้านการเงิน

ตัวชี้วัด	สมศ.	สบช.	สภาการ พยาบาล	กพร.
1. เงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการ (ร้อยละ)	✓ (ข้อ 5.8)	✓ (ข้อ 5.8)	-	-
2. ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียน การสอนนักศึกษา	✓ (ข้อ 5.7)	✓ (ข้อ 5.7)	-	✓ (ข้อ 12)
3. สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลา เทียบเท่า	✓ (ข้อ 5.7)	✓ (ข้อ 5.7)	-	-
4. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัย ภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ ประจำ	✓ (ข้อ 2.3)	✓ (ข้อ 2.3)	-	✓ (ข้อ 4.2.2)
5. จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการ ให้บริการวิชาการในนามสถาบันต่อ อาจารย์ประจำ	✓ (ข้อ 3.6)	✓ (ข้อ 3.6)	-	-

จากตารางพบว่า 2 ใน 5 รายการของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเงินของเทคนิค
คุณภาพที่ทั้ง 3 หน่วยงานใช้เป็นตัวชี้วัดคือข้อที่ 2 ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอน
นักศึกษาและข้อที่ 4 จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ เป็นที่
น่าสังเกตว่ารายการตัวชี้วัดบางรายการมิได้ถูกกำหนดโดยหน่วยงานสภาพยาบาลอาจจะเป็นเพราะ
ลักษณะงานเฉพาะขององค์กร

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้วยเทคนิคคุณภาพ มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ตัวชี้วัด	สมศ.	สบช.	สภาการ พยาบาล	กพร.
1. จำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และประสบการณ์จริง (ร้อยละ)	✓ (ข้อ 6.6)	✓ (ข้อ 6.6)	-	-
2. จำนวนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษา เต็มเวลาเทียบเท่า	✓ (ข้อ 6.2)	✓ (ข้อ 6.2)	-	-

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้วยเทคนิคดูสภาพมุมมองด้านกระบวนการ ภายใน (ต่อ)

ตัวชี้วัด	สมศ.	สบช.	สภาการ พยาบาล	กพร.
3. ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบ ห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์ สารสนเทศต่อนักศึกษา	✓ (ข้อ 6.9)	✓ (ข้อ 6.9)	-	✓ (ข้อ 4.4.3)
4. ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับ การพัฒนาความรู้ความสามารถใน วิชาการ วิชาชีพ	✓ (ข้อ 5.10)	✓ (ข้อ 5.10)	-	-
5. นักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา นักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษา(ร้อยละ)	✓ (ข้อ 6.8)	✓ (ข้อ 6.8)	✓ (ข้อ 2.3.3)	-
6. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการ ด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน	✓ (ข้อ 7.1)	✓ (ข้อ 7.1)	-	✓ (ข้อ 7)
7. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายใน สถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	✓ (ข้อ 2.2)	✓ (ข้อ 2.2)	-	✓ (ข้อ 4.4.2)
8. กิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)	✓ (ข้อ 3.1)	✓ (ข้อ 3.1)	✓ (ข้อ 5.4)	✓ (ข้อ 4.3.1)
9. ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ ชุมชนต่ออาจารย์ประจำ	✓ (ข้อ 3.4)	✓ (ข้อ 3.4)	-	-
10. จำนวนกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนา และสร้าง เสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและ วัฒนธรรม ต่อจำนวนนักศึกษา(ร้อยละ)	✓ (ข้อ 4.1)	✓ (ข้อ 4.1)	✓ (ข้อ 6.3)	✓ (ข้อ 4.4.1)
11. ค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์ พัฒนาและ สร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและ วัฒนธรรมต่อบดาเนินการ (ร้อยละ)	✓ (ข้อ 4.2)	✓ (ข้อ 4.2)	-	-

จากตารางมีตัวชี้วัด 2 ใน 11 รายการที่ทุกหน่วยงานใช้เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านกระบวนการภายในของเทคนิคดูสภาพคือข้อที่ 8 กิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวน

อาจารย์ประจำและข้อที่ 10 จำนวนกิจกรรมในการอนุรักษ์พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมต่อจำนวนนักศึกษาและตัวชี้วัด 5 ใน 11 รายการที่มี 2 หน่วยงานคือสมศ.และสพช. กำหนดให้เป็นตัวชี้วัดคือข้อที่ 1 จำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริง ข้อที่ 2 จำนวนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า ข้อที่ 3 ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการวิชาชีพ ข้อที่ 4 ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนต่ออาจารย์ประจำและข้อที่ 11 ค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมต่อบดาเนินการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของอาจารย์ต่อการผลิตบัณฑิต การบริการวิชาการและการทำนุศิลปะและวัฒนธรรม นอกจากนั้น 4 ใน 11 รายการที่ 3 สถาบันกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานซึ่งเป็นไปตามลักษณะองค์กรคือเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีหน้าที่ผลิตบัณฑิตเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของเทคนิคคุณภาพมุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนา

ตัวชี้วัด	สมศ.	สพช.	สภาการ พยาบาล	กพร.
1. อาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุม/ นำเสนอผลงานวิชาการ (ร้อยละ)	✓ (ข้อ 5.9)	✓ (ข้อ 5.9)	✓ (ข้อ 6.1)	✓ (ข้อ 15)
2. บุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการ พัฒนาความรู้ ทักษะในวิชาชีพ (ร้อยละ)	✓ (ข้อ 5.11)	✓ (ข้อ 5.11)		
3. อาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือ เทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์ประจำ(ร้อยละ)	✓ (ข้อ 6.3)	✓ (ข้อ 6.3)	✓ (ข้อ 2.3.2)	✓ (ข้อ 16)
4. ระดับความสำเร็จของระบบฐานข้อมูล และความพร้อมใช้งานของข้อมูล	✓ (ข้อ 5.5)	✓ (ข้อ 5.5)	✓ (ข้อ 7.3)	-
5. อาจารย์ประจำที่ได้รับทุนวิจัยจากภายใน สถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)	✓ (ข้อ 2.4)	✓ (ข้อ 2.4)	-	✓ (ข้อ 4.2.3)
6. อาจารย์ประจำที่ได้รับทุนวิจัยจากภายใน สถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ(ร้อยละ)	✓ (ข้อ 2.5)	✓ (ข้อ 2.5)	-	✓ (ข้อ 4.2.3)
7. อาจารย์ที่เป็นกรรมการวิชาการ / วิชาชีพภายนอกสถาบัน (ร้อยละ)	✓ (ข้อ 3.2)	✓ (ข้อ 3.2)	-	✓ (ข้อ 4.3.3)
8. อาจารย์ที่เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ ภายนอกสถาบัน (ร้อยละ)	✓ (ข้อ 3.2)	✓ (ข้อ 3.2)	-	✓ (ข้อ 4.3.3)

จากตารางผลการเปรียบเทียบตัวชี้วัดระหว่างหน่วยงานซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 8 รายการพบว่า มีตัวชี้วัด 2 รายการที่ทุกหน่วยงานใช้เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองการเรียนรู้และพัฒนาคือข้อที่ 1 อาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุม/นำเสนอผลงานวิชาการและข้อที่ 3 อาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์ประจำ มีเพียงรายการเดียวที่ 2 หน่วยงานคือ สมศ.และสทบ.กำหนดให้เป็นตัวชี้วัดคือข้อที่ 2 บุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ทักษะในวิชาชีพ นอกจากนี้ 4 รายการมีเพียง 3 สถาบันกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานซึ่งเป็นไปตามลักษณะองค์กร

จากตารางวิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบตัวชี้วัดคุณภาพของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขจำนวน 4 แห่งประกอบด้วย 1) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) 2) สถาบันพระบรมราชชนก (สทบ.) 3) สภาการพยาบาลและ 4) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ในภาพรวมด้วยเทคนิคคุณภาพซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมองได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาพบว่าตัวชี้วัดที่เหมือนกันทั้ง 4 หน่วยงานมีจำนวนตัวชี้วัดทั้งสิ้น 6 รายการเป็นมุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาจำนวนมุมมองละ 2 รายการไม่พบในมุมมองด้านการเงิน ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นภาพรวมของภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ในด้านการผลิตคือระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิต ด้านการวิจัยคืองานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ/นานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ ด้านการบริการวิชาการคือกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำและด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมคือค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์ พัฒนาและส่งเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต้องดำเนินการ นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาอาจารย์ในเรื่องของอาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุม/นำเสนอผลงานวิชาการและอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์ประจำ สำหรับตัวชี้วัดจำนวนทั้งสิ้น 15 รายการที่ 3 หน่วยงานกำหนดให้เป็นตัวชี้วัด เป็นมุมมองด้านลูกค้าจำนวน 4 รายการ มุมมองด้านการเงินจำนวน 2 รายการ มุมมองด้านกระบวนการภายในจำนวน 4 รายการและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาจำนวน 5 รายการซึ่งตัวชี้วัดส่วนใหญ่ที่ถูกกำหนดขึ้นเป็นตัวชี้วัดที่เป็นไปตามลักษณะองค์กร ส่วนตัวชี้วัดที่กำหนดให้เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เหมือนกัน 2 หน่วยงานคือ สทบ.และ สมศ./สภาการพยาบาล มีจำนวนทั้งสิ้น 10 รายการเป็นมุมมองด้านลูกค้าจำนวน 1 รายการ มุมมองด้านการเงินจำนวน 3 รายการ มุมมองด้านกระบวนการภายในจำนวน 5 รายการและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาจำนวน 1 รายการ ซึ่งในการเปรียบเทียบตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ตอนที่ 2 การพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

จากผลการวิเคราะห์ในตอนที่ 1 ได้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้วยเทคนิคคุณภาพในแต่ละมุมมอง ผู้วิจัยนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานโดยการสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 1 จำนวน 9 คน (รายนามในภาคผนวก ก) เกี่ยวกับการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เมื่อได้ผลสรุปแล้วผู้วิจัยนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สร้างขึ้นไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 จำนวน 9 คน (รายนามในภาคผนวก ก) เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดดังกล่าว ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 2 กลุ่ม ได้ข้อสรุปดังนี้

2.1 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 1 ต่อการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยได้จากการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการการศึกษาพยาบาล ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการการศึกษาพยาบาลและด้านการบริหารจัดการการศึกษาพยาบาลด้วยเทคนิคคุณภาพ (รายละเอียดในภาคผนวก ง) สรุปผลได้ดังนี้

การบริหารจัดการการศึกษาพยาบาลสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าการบริหารจัดการมีจำนวน 2 ด้านคือด้านการผลิตและการพัฒนาตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลในด้านการบริหารจัดการด้านการผลิต ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ 6 ใน 9 คนมีความเห็นว่าการบริหารจัดการด้านการผลิตต้องมีการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอน และมีการพัฒนาอาจารย์ รองลงมาผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ใน 9 คนเห็นว่าบัณฑิตต้องมีคุณลักษณะตามหลักสูตรกำหนด เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางผลิตบัณฑิตให้ตรงกับความต้องการผู้ใช้ มีกระบวนการคัดเลือกผู้เรียนและสิ่งแวดล้อมควรเอื้อต่อการเรียนรู้และเป็นที่สังเกตว่ามีผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ใน 9 คนที่เห็นว่าครูเป็นแบบอย่างที่ดีและมีการวางแผนระยะยาว สำหรับด้านการบริหารจัดการด้านการพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 ใน 9 คนเช่นกันมีความเห็นว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กับปัญหาในปัจจุบัน รองลงมาควรมีลักษณะเป็นโปรแกรมที่ยืดหยุ่นและสามารถต่อยอดความรู้ได้ จำนวน 5 คน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาพยาบาลสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาพยาบาลเป็นทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลลัพธ์ มีจำนวนทั้งสิ้น 9 ปัจจัยได้แก่

- 1) **ผู้บริหาร** ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 ใน 9 คนมีความเห็นว่าผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์และกำหนดทิศทาง รองลงมาคือต้องมีภาวะผู้นำ จำนวน 5 คนและความสามารถในการสื่อสารน้อยสุดจำนวน 3 คน
- 2) **อาจารย์** ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 ใน 9 คนมีความเห็นว่าอาจารย์ควรมีการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอและเป็นตัวสำคัญในการจัดให้เกิดการเรียนรู้ รองลงมาจำนวน 5 ใน 9 คนมีความเห็นว่าอาจารย์ต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเชี่ยวชาญแต่ละสาขาและมีการแสวงหาความรู้ใหม่และน้อยที่สุดจำนวน 2 คนมีความเห็นว่าอาจารย์ควรมีความรู้คู่คุณธรรม
- 3) **นักศึกษา** ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่านักศึกษาควรมีความกระตือรือร้น แสวงหาสิ่งใหม่และมีคุณสมบัติตามเกณฑ์มากที่สุดจำนวน 6 ใน 9 คน รองลงมาคือต้องมีใจพร้อมที่จะเรียนจำนวน 5 คน และที่น้อยที่สุดจำนวน 2 คนคือต้องมีความรู้คู่คุณธรรมและมีสุขภาพกายและจิตดี
- 4) **ผู้สำเร็จการศึกษา** ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ใน 9 คนมีความเห็นว่าผู้ใช้ควรมีความพึงพอใจในผู้สำเร็จการศึกษา รองลงมา 5 ใน 9 คนมีความเห็นว่าผู้สำเร็จการศึกษาคควรมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ สอบสมการพยาบาลผ่านในครั้งแรก เรียนรู้สิ่งใหม่และมีทักษะวิชาชีพและน้อยที่สุดจำนวน 2 คนคือผู้สำเร็จการศึกษามีคุณลักษณะที่สังคมต้องการและมีคุณสมบัติตามเกณฑ์วิชาชีพ
- 5) **เงิน/งบประมาณ** ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ใน 9 คนมีความเห็นว่าควรมีการบริหารการเงิน/งบประมาณและใช้เงินคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ รองลงมาคือมีการจัดสรรงบประมาณและจัดหารายได้จำนวน 5 คน
- 6) **หลักสูตร** ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ใน 9 คนมีความเห็นว่าควรมีการพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารหลักสูตรและกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รองลงมาคือหลักสูตรต้องตอบสนองความต้องการของสังคมจำนวน 5 คนและน้อยที่สุดจำนวน 2 คนคือหลักสูตรต้องผ่านการรับรองและมีการประชาสัมพันธ์หลักสูตร
- 7) **การเรียนการสอน** ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 ใน 9 คนมีความเห็นว่าการเรียนการสอนควรมีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย รองลงมาจำนวน 5 คนมีความเห็นว่าเรียนการสอนต้องเน้นประสบการณ์จริงและลงมือปฏิบัติและจำนวน 3 คนมีความเห็นว่าต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและที่น้อยที่สุดจำนวน 2 คนคืออาจารย์ควรมีประสบการณ์ของความเป็นครูและนักศึกษาสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองรวมถึงการมีเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจน
- 8) **สภาพแวดล้อม** ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ใน 9 คนมีความเห็นว่าสภาพแวดล้อมควรเอื้อต่อการเรียนรู้ ถูกสุขลักษณะปลอดภัย เป็นแหล่งการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ตลอดเวลา รองลงมาจำนวน 2 คนมีความเห็นว่านักศึกษาต้องรู้จักกระบวนการที่จะดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นและผู้ให้บริการต้องมีความพึงพอใจ

9) **เทคโนโลยี** ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 ใน 9 คนมีความเห็นว่าการใช้เทคโนโลยีควรเอื้อให้อาจารย์และนักศึกษาศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง รองลงมาคือนำมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนจำนวน 6 คนและจัดทำฐานข้อมูล MIS จำนวน 5 คน นอกจากนั้นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 4 คนมีความเห็นว่าการใช้ในการจัดการความรู้และน้อยที่สุดคือการจัดทำ e-learning และฝึกให้นักศึกษาใช้ให้เป็นจำนวน 3 คน

การบริหารจัดการการศึกษาพยาบาลด้วยเทคนิคดุลยภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขพบว่าในการนำเทคนิคดุลยภาพมาใช้ในการบริหารผู้ทรงคุณวุฒิร้อยละ 100 (จำนวน 9 คน) มีความเห็นว่ามีเหมาะสม รองลงมาผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 ใน 9 คนมีความเห็นว่าต้องมีการสื่อสารให้เข้าใจและน้อยที่สุดจำนวน 5 คน ได้แก่ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนและประยุกต์ใช้ในบริบทของวิทยาลัยพยาบาล สำหรับความคิดเห็นต่อตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามเทคนิคดุลยภาพที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรมมี 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งในแต่ละมุมมองผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็น ดังนี้

มุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 ใน 9 คน ได้แก่ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษารองลงมาได้แก่ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนจำนวน 6 คนและความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิน้อยที่สุดจำนวน 5 คน ได้แก่ จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก คุณลักษณะบัณฑิตตรงกับความต้องการของชุมชนและมีงานวิจัยที่เพิ่มขึ้นและได้รับการเผยแพร่

มุมมองด้านการเงิน ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 ใน 9 คนมีความเห็นว่าตัวชี้วัดที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรมได้แก่การประหยัดและคุ้มค่ารองลงมาคือการจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมและประสิทธิภาพในการใช้เงินจำนวน 5 คน

มุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิได้แก่มีการปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่องมากที่สุดจำนวน 6 คนรองลงมา ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับผู้เรียน มีการบริการวิชาการ พัฒนากิจกรรมนักศึกษาและมีการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมจำนวน 5 คน

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ตัวชี้วัดที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 ใน 9 คน ได้แก่ภาวะผู้นำของผู้บริหาร รองลงมาได้แก่ ระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและการพัฒนาอาจารย์จำนวน 5 คน

จากผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเกี่ยวกับการบริหารจัดการการศึกษาพยาบาล ในด้าน

การผลิตต้องมีการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาอาจารย์ เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ผลิตบัณฑิตให้ตรงความต้องการของผู้ใช้ มีกระบวนการคัดเลือกผู้เรียนและต้องมีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การบริหารจัดการด้านการพัฒนา เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สัมพันธ์กับสภาพปัจจุบัน สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการการศึกษาพยาบาลซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้ากระบวนการและผลลัพธ์ได้แก่ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำ อาจารย์ควรมีการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ นักศึกษาควรมีความกระตือรือร้นแสวงหาสิ่งใหม่และมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ผู้สำเร็จการศึกษา ผู้ใช้ควรมีความพึงพอใจ การเงิน/งบประมาณ ควรมีการบริหารการเงิน / งบประมาณ และใช้เงินคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ หลักสูตรควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเรียนการสอนควรมีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย สภาพแวดล้อมควรเอื้อต่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีควรเอื้อให้อาจารย์และนักศึกษาศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองและการบริหารจัดการการศึกษาพยาบาลด้วยเทคนิคคุณภาพมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้วยเทคนิคคุณภาพที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรมมี 4 มุมมองได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

2.2 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 ต่อตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยผู้วิจัยนำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สร้างขึ้นดังกล่าวไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด สรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

1. การกำหนดน้ำหนักมุมมองตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

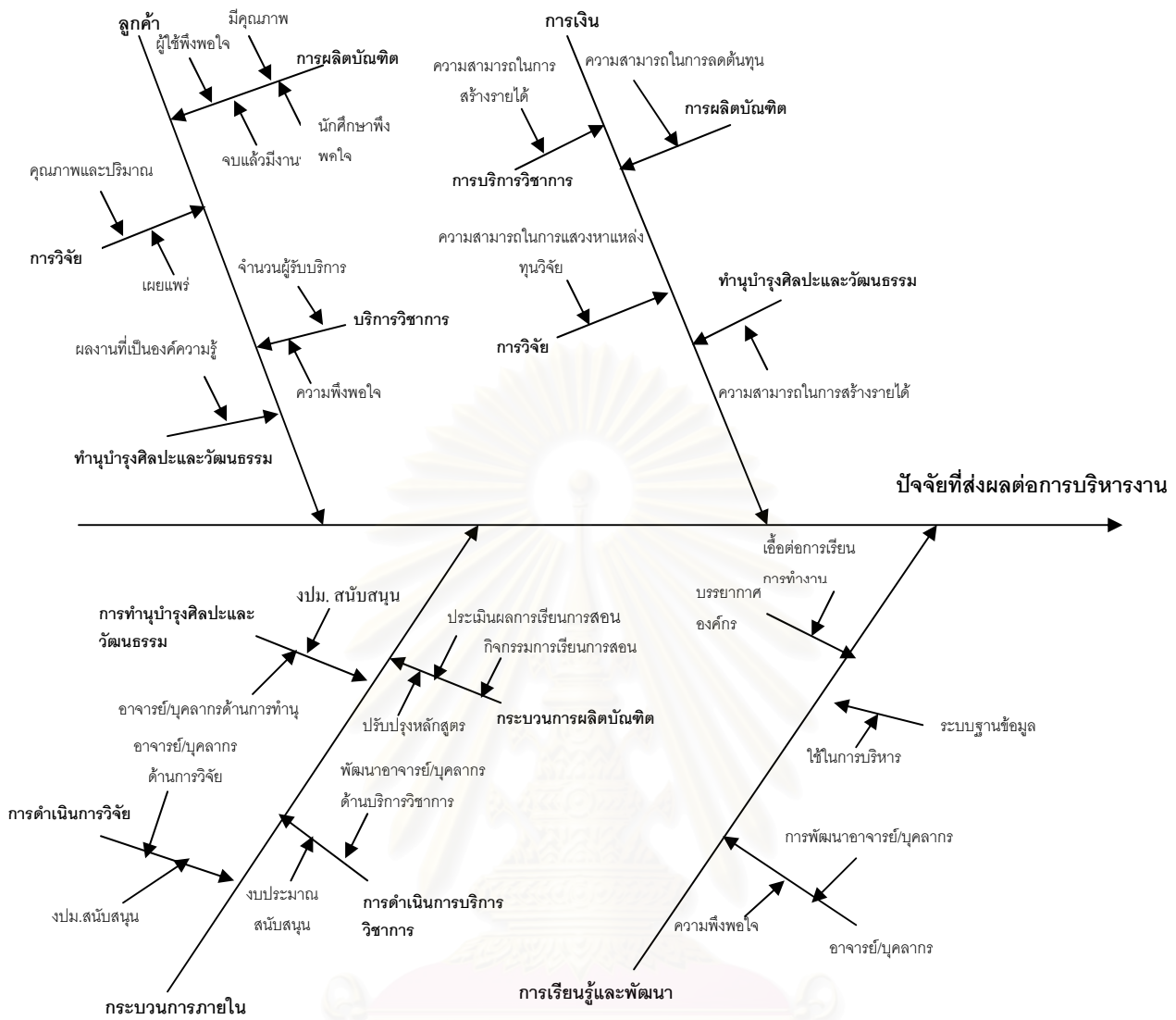
การกำหนดน้ำหนักมุมมองตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์กำหนดน้ำหนักมุมมองด้านต่าง ๆ จากงานวิจัยของรุจา รอดเข็ม (2547) ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำเกณฑ์ที่กำหนดไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 จำนวน 9 คน ผู้ทรงคุณวุฒิมีมติยังคงน้ำหนักเดิมคือมุมมองด้านการเงินร้อยละ 20 มุมมองด้านลูกค้าร้อยละ 25 มุมมอง ด้านกระบวนการภายในร้อยละ 30 และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาร้อยละ 25 สำหรับภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขซึ่งประกอบด้วยด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผู้วิจัยได้กำหนดน้ำหนักคะแนนดังนี้คือด้านการผลิตบัณฑิตร้อยละ 45 การวิจัยร้อยละ 20 การบริการวิชาการร้อยละ 25 และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมร้อยละ 10 (สถาบันพระบรมราชชนก, 2548)

จากการกำหนดน้ำหนักมุมมองตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขดังกล่าวพบว่าค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละมุมมองจะขึ้นกับการกำหนดน้ำหนักของภารกิจสถาบัน ซึ่งน้ำหนักด้านการผลิตบัณฑิตมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านบริการวิชาการ ด้านการวิจัยและน้อมที่สุดเป็นด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งค่าที่กำหนดดังกล่าวจะสู่การกำหนดค่าน้ำหนักตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละมุมมองต่อไป

2. การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางการปฏิบัติที่จะสนับสนุนให้องค์การสามารถบรรลุตามจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้หลังจากกำหนดมุมมองแล้วในตอนที 1 แล้ว ซึ่งในการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในแต่ละมุมมองสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์หลักของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และนำผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในข้อที่ 2.1 เพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขคือ 1) ด้านการผลิต ผลิตบุคลากรสาธารณสุขที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบบริการสุขภาพของประเทศและสู่สากล 2) ด้านการวิจัย ดำเนินการ ส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาระบบสุขภาพ 3) ด้านการบริการวิชาการ ให้บริการวิชาการด้านสุขภาพเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม 4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมรวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาประเทศ (สถาบันพระบรมราชชนก, 2547) นำมาวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานที่จะทำให้หน่วยงานบรรลุวิสัยทัศน์ได้ พิจารณาแต่ละมุมมอง ดังนี้คือ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



1. มุมมองด้านลูกค้า เป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นในด้านผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานรวมทั้งผลงานการสร้างองค์ความรู้ ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมของการบริหารจัดการมุมมองด้านลูกค้า การผลิตบัณฑิตได้แก่

- 1) นักศึกษาต้องมีความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน
- 2) ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณภาพ
- 3) ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา การวิจัยได้แก่งานวิจัยมีคุณภาพและปริมาณที่เพิ่มขึ้นและได้รับการเผยแพร่ การบริการวิชาการได้แก่ผู้รับบริการมีความพึงพอใจและมีจำนวนเพิ่มขึ้น การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมได้แก่จำนวนผลงานที่เป็นองค์ความรู้

2. มุมมองด้านการเงิน เป็นการพิจารณาการบริหารงบประมาณและการหารายได้ให้กับสถาบัน ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมของการบริหารจัดการ มุมมองด้านการเงิน การผลิตบัณฑิตได้แก่ความสามารถในการลดต้นทุน สำหรับการวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุศิลปะและวัฒนธรรมได้แก่ความสามารถในการแสวงหารายได้

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาศึกษาการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรของสถาบันให้ทำการวิจัย บริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม พัฒนาระบบการบริหารจัดการและระบบประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมของการบริหารจัดการมุมมองด้านกระบวนการภายในได้แก่ 1) การปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง 2) การจัดการเรียนการสอน 3) มีการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นในการพัฒนาความรู้ ความสามารถหรือสมรรถนะของบุคลากร การมีระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบัน ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมของการบริหารจัดการมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาได้แก่ 1) การพัฒนาอาจารย์ 2) ระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและ 3) บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

เมื่อศึกษาผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมของการบริหารจัดการวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขทุกมุมมองแล้ว ผู้วิจัยได้มีการกำหนดร่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจำนวนทั้งสิ้น 25 ข้อเป็นมุมมองด้านลูกค้าจำนวน 8 ข้อ มุมมองด้านการเงินจำนวน 4 ข้อ มุมมองด้านกระบวนการภายในจำนวน 7 ข้อ และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จำนวน 6 ข้อ ซึ่งในแต่ละมุมมองกระจายไปตามภารกิจทั้ง 4 ด้านและนำร่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 ในเรื่องความเหมาะสมของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ได้ข้อสรุปตามรายละเอียดดังนี้ (ตารางที่ 8)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวง
สาธารณสุขด้วยเทคนิคดุลยภาพ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ภารกิจ	การ ผลิต บัณฑิต	การ วิจัย	การ บริการ วิชาการ	การทำนุบำรุง ศิลปะและ วัฒนธรรม
มุมมองด้านลูกค้า					
1. นักศึกษาได้รับบริการที่มีคุณภาพ		✓			
2. สำเร็จการศึกษาภายในเวลาที่กำหนด		✓			
3. ผู้สำเร็จการศึกษาสอบขึ้นทะเบียนวิชาชีพได้		✓			
4. ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจ		✓			
5. ความมีชื่อเสียงของนักศึกษาหรือศิษย์เก่า		✓			
มุมมองด้านลูกค้า					
6. ผลิตผลงานวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการศึกษา และระบบสุขภาพระดับชาติและระดับสากล			✓		
7. ผู้รับบริการวิชาการมีความพึงพอใจ				✓	
8. มีผลงานที่พัฒนาองค์ความรู้และได้มาตรฐาน					✓
มุมมองด้านการเงิน					
1. บริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้และเกิดผลสัมฤทธิ์		✓			
2. สนับสนุนบุคลากรให้สรรหาแหล่งทุนงาน วิจัยภายนอกเพื่อก่อให้เกิดรายได้			✓		
3. สนับสนุนบุคลากรให้บริการวิชาการแก่สังคม เพื่อก่อให้เกิดรายได้				✓	
4. สนับสนุนบุคลากรของสถาบันทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อก่อให้เกิดรายได้					✓
มุมมองด้านกระบวนการภายใน					
1. พัฒนาวิธีการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ		✓			
2. พัฒนานักศึกษาให้เป็นไปตามคุณลักษณะที่ พึงประสงค์		✓			

ตารางที่ 8 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวง
สาธารณสุขด้วยเทคนิคดุลยภาพ (ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ภารกิจ	การ ผลิต บัณฑิต	การ วิจัย	การ บริการ วิชาการ	การทำนุบำรุง ศิลปะและ วัฒนธรรม
มุมมองด้านกระบวนการภายใน					
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่อิสระคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ		✓			
4. พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่มี มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง		✓			
5. ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรของสถาบันให้ทำ การวิจัย			✓		
6. ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรของสถาบัน ให้บริการวิชาการสังคม				✓	
7. ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรของสถาบันทำนุ บำรุงศิลปะและวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่น					✓
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา					
1. พัฒนาบุคลากรของสถาบันให้มีความรู้และ เชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ		✓			
2. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร		✓			
3. มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน		✓			
4. บุคลากรของสถาบันผลิตผลงานวิจัยและ พัฒนาองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการจัด การศึกษาและระบบสุขภาพ			✓		
5. บุคลากรของสถาบันให้บริการวิชาการที่มี ประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคม				✓	
6. บุคลากรของสถาบันดำเนินการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น					✓

จากตารางวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคคุณภาพพบว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมุมมองด้านต่าง ๆ มีดังนี้

1) ด้านลูกค้า มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จำนวนทั้งสิ้น 8 ข้อ 5 ใน 8 ข้อเป็นวัตถุประสงค์ภารกิจด้านการผลิตบัณฑิต นอกนั้นเป็นวัตถุประสงค์ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการและด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมจำนวนด้านละ 1 ข้อ

2) ด้านการเงิน มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จำนวนทั้งสิ้น 4 ข้อ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของภารกิจทั้ง 4 ด้านมีจำนวนด้านละ 1 ข้อ

3) ด้านกระบวนการภายในมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จำนวนทั้งสิ้น 7 ข้อ 4 ใน 7 ข้อเป็นวัตถุประสงค์ภารกิจด้านการผลิตบัณฑิต นอกนั้นเป็นวัตถุประสงค์ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการและด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมจำนวนด้านละ 1 ข้อ

4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จำนวนทั้งสิ้น 6 ข้อ 3 ใน 6 ข้อเป็นวัตถุประสงค์ภารกิจด้านการผลิตบัณฑิต นอกนั้นเป็นวัตถุประสงค์ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการและด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมจำนวนด้านละ 1 ข้อ

สรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคคุณภาพพบว่าในแต่ละมุมมองมีจำนวนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภารกิจด้านการผลิตจำนวน 3-5 ข้อ ยกเว้นมุมมองด้านการเงินซึ่งมีจำนวน 1 ข้อ นอกนั้นเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภารกิจด้านการวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมจำนวนด้านละ 1 ข้อ อาจเนื่องจากวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีหน้าที่หลักในการผลิตและพัฒนาบุคลากรให้ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม

3. การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามมุมมองด้านต่าง ๆ

การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามมุมมองด้านต่าง ๆ โดยผู้วิจัยพัฒนาตัวชี้วัดจากผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดตามเทคนิคคุณภาพในการกำหนดมุมมองในข้อที่ 1 การกำหนดน้ำหนักมุมมองตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขในข้อที่ 2 และการพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในข้อที่ 3 เพื่อให้ได้มาซึ่งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่มีความตรงและเชื่อถือได้ ตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นสามารถที่วัดเป็นตัวเลขได้ได้แก่ร้อยละ จำนวน อัตราส่วน สัดส่วน ค่าเฉลี่ย เมื่อได้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เกณฑ์และค่าน้ำหนักคะแนนตัวชี้วัดแล้ว ผู้วิจัยนำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ได้ไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 ในเรื่องความเหมาะสมของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้ข้อสรุปตามรายละเอียดดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมุมมองด้านต่าง ๆ ตามภารกิจ
ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคดุลยภาพ

ภารกิจ	มุมมอง	ลูกค้า	การเงิน	กระบวนการภายใน	การเรียนรู้และพัฒนา
การผลิตบัณฑิต					
1. นักศึกษาได้รับบริการที่มีคุณภาพ		✓			
1.1 ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อ คุณภาพการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ (ร้อยละ)					
2. สำเร็จการศึกษาภายในเวลาที่กำหนด		✓			
2.1 จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายใน ระยะเวลาที่กำหนด (ร้อยละ)					
3. ผู้สำเร็จการศึกษาสอบขึ้นทะเบียนวิชาชีพได้		✓			
3.1 จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับ ใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล และการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก (ร้อยละ)					
4. ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจ		✓			
4.1 ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการ/ผู้ใช้บัณฑิต (ร้อยละ)					
5. ความมีชื่อเสียงของนักศึกษาหรือศิษย์เก่า		✓			
5.1 จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับ รางวัลระดับชาติ/ภูมิภาค/ นานาชาติ					
6. บริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้และเกิดผลสัมฤทธิ์				✓	
6.1 เงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการ (ร้อยละ)					
6.2 ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการ สอนนักศึกษา					
6.3 สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลา เทียบเท่า					

ตารางที่ 9 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมุมมองด้านต่าง ๆ ตามภารกิจ
ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคดุลยภาพ (ต่อ)

ภารกิจ	มุมมอง	ลูกค้า	การเงิน	กระบวนการภายใน	การเรียนรู้และพัฒนา
การผลิตบัณฑิต					
7. พัฒนาวิธีการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ				✓	
7.1 จำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริง (ร้อยละ)					
7.2 จำนวนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าในการสอนภาคปฏิบัติ					
7.3 ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษา					
8. พัฒนานักศึกษาให้เป็นไปตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์				✓	
8.1 นักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษา (ร้อยละ)					
9. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่อิสระ				✓	
9.1 ความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ (ร้อยละ)					
10. พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่มีมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง				✓	
10.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน					

ตารางที่ 9 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมุมมองด้านต่าง ๆ ตามภารกิจ
ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคดุลยภาพ (ต่อ)

ภารกิจ	มุมมอง	ลูกค้า	การเงิน	กระบวนการภายใน	การเรียนรู้และพัฒนา
การผลิตบัณฑิต					
11. พัฒนาบุคลากรของสถาบันให้มีความรู้ และเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ					✓
11.1 ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการ พัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการ วิชาชีพ					
11.2 บุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการ พัฒนาความรู้ทักษะในวิชาชีพ (ร้อยละ)					
12. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					✓
12.1 ระดับความสำเร็จของระบบ ฐานข้อมูลและความพร้อมใช้งานของ ข้อมูล					
13. มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน					✓
13.1 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุก ระดับในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ)					
การวิจัย					
1. ผลิตผลงานวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการศึกษา และระบบสุขภาพพระระดับชาติและระดับสากล					✓
1.1 งานวิจัยที่พิมพ์ เผยแพร่ในระดับชาติ/ นานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)					
2. สนับสนุนบุคลากรให้สรรหาแหล่งทุนงาน วิจัยภายนอกเพื่อก่อให้เกิดรายได้				✓	
2.1 จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอก สถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ					

ตารางที่ 9 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมุมมองด้านต่าง ๆ ตามภารกิจ
ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคดุลยภาพ (ต่อ)

ภารกิจ การวิจัย	มุมมอง	ลูกค้า	การเงิน	กระบวนการ ภายใน	การเรียนรู้ และพัฒนา
3. ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรของสถาบันให้ทำ การวิจัย				✓	
3.1 จำนวนงานวิจัยที่พัฒนาการเรียนรู้ที่ เหมาะสมกับผู้เรียน					
3.2 จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบัน ต่อจำนวนอาจารย์ประจำ					
4. บุคลากรของสถาบันผลิตผลงานวิจัยและ พัฒนาองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการจัด การศึกษาและระบบสุขภาพ					✓
4.1 อาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุม/ นำเสนอผลงานวิชาการเมื่อเทียบกับ จำนวนอาจารย์ทั้งหมด (ร้อยละ)					
การบริการวิชาการ					
1. ผู้รับบริการวิชาการมีความพึงพอใจ		✓			
1.1 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ วิชาการ (ร้อยละ)					
1.2 จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผู้รับบริการวิชาการ (ร้อยละ)					
2. สนับสนุนบุคลากรให้บริการวิชาการแก่สังคม เพื่อก่อให้เกิดรายได้				✓	
2.1 จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการ วิชาการในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำ					

ตารางที่ 9 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมุมมองด้านต่าง ๆ ตามภารกิจ
ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคดุลยภาพ (ต่อ)

ภารกิจ	มุมมอง	ลูกค้า	การเงิน	กระบวนการภายใน	การเรียนรู้และพัฒนา
การบริการวิชาการ					
3. ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรของสถาบันให้บริการวิชาการสังคม				✓	
3.1 กิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)					
3.2 ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนต่ออาจารย์ประจำ					
4. บุคลากรของสถาบันให้บริการวิชาการที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคม					✓
4.1 อาจารย์ที่เป็นกรรมการวิชาการ / วิชาชีพภายนอกสถาบัน (ร้อยละ)					
2.1 อาจารย์ที่เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน (ร้อยละ)					
การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม					
1. มีผลงานที่พัฒนาองค์ความรู้และได้มาตรฐาน		✓			
2.1 จำนวนผลงานการพัฒนาองค์ความรู้และสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรม					
2. สนับสนุนบุคลากรของสถาบันทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อก่อให้เกิดรายได้				✓	
2.1 จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำ					

ตารางที่ 9 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมุมมองด้านต่าง ๆ ตามภารกิจ
ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคดุลยภาพ (ต่อ)

ภารกิจ	มุมมอง	ลูกค้า	การเงิน	กระบวนการภายใน	การเรียนรู้และพัฒนา
การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม					
3. ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรของสถาบันทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่น				✓	
3.1 จำนวนกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมต่อจำนวนนักศึกษา (ร้อยละ)					
3.2 ค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมต่องบดำเนินการ (ร้อยละ)					
4. บุคลากรของสถาบันดำเนินการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น					✓
4.1 จำนวนครั้งของการจัดการเผยแพร่สืบสานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม					

จากตารางตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมุมมองด้านต่าง ๆ ตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคดุลยภาพ สรุปผลดังนี้

1) มุมมองด้านลูกค้า มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจำนวน 9 รายการ 5 ใน 9 รายการเป็นตัวชี้วัดด้านการผลิตบัณฑิต รองลงมาจำนวน 2 ใน 9 รายการเป็นภารกิจด้านการบริการวิชาการ และน้อยที่สุดจำนวน 1 รายการเป็นภารกิจด้านการวิจัยและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ทั้งนี้เนื่องจากวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขซึ่งเป็นสถาบันที่สมศ.จัดว่าในกลุ่มที่ 2 ที่เน้นด้านการผลิตและพัฒนาสังคม ทำให้มีตัวชี้วัดส่วนใหญ่ที่บ่งบอกถึงด้านการผลิตบัณฑิตและการบริการวิชาการ

2) มุมมองด้านการเงิน 3 ใน 6 รายการของจำนวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นตัวชี้วัดด้านการผลิต รองลงมาเป็นด้านการวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมมีจำนวนตัวชี้วัดด้านละ 1 รายการ ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ไปร่องไรตรวจสอบได้และเกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นเรื่องของการบริหารงบประมาณของสถาบันที่มองด้านการจัดการศึกษาในภาพรวม

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจำนวน 12 รายการ 6 ใน 12 รายการเป็นตัวชี้วัดด้านการผลิตบัณฑิต ส่วนภารกิจด้านการวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมมีจำนวนตัวชี้วัดเท่ากันคือ 2 รายการ สำหรับมุมมองมุ่งกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของการผลิตบัณฑิต

4) มุมมองด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจำนวน 8 รายการ 4 ใน 8 รายการเป็นตัวชี้วัดด้านการผลิตบัณฑิต รองลงมาจำนวน 2 ใน 8 รายการเป็นภารกิจด้านการบริการวิชาการและน้อยที่สุดจำนวน 1 รายการเป็นภารกิจด้านการวิจัยและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เป็นที่น่าสังเกตว่ามุมมองด้านนี้มุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถจึงทำให้มีตัวชี้วัดในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรทั้งในเรื่องของการผลิตบัณฑิตและบุคลากรให้สามารถให้บริการวิชาการที่มีประโยชน์ต่อสังคมได้

สรุปผลการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมุมมองด้านต่าง ๆ ตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคดุลยภาพพบว่า มีตัวชี้วัดจำนวนทั้งหมด 35 รายการ มุมมองด้านกระบวนการภายในมีจำนวนมากที่สุด 12 รายการ รองลงมาเป็นด้านลูกค้า 9 รายการ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา 8 รายการและด้านการเงินมีจำนวนน้อยที่สุด 6 รายการ นอกจากนั้นเมื่อแบ่งจำนวนตัวชี้วัด 35 รายการตามภารกิจด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมพบว่าด้านการผลิตบัณฑิตมีจำนวนตัวชี้วัดมากที่สุด 18 รายการ รองลงมาเป็นด้านการบริการวิชาการ 7 รายการด้านการวิจัยและด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมจำนวนเท่ากันคือ 5 รายการ

4. การคำนวณน้ำหนักของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในมุมมองด้านต่าง ๆ

ในการคำนวณน้ำหนักของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในมุมมองด้านต่าง ๆ เริ่มจากการกำหนดน้ำหนักมุมมองตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพในข้อ 1 คือมุมมองด้านการเงินร้อยละ 20 มุมมองด้านลูกค้าร้อยละ 25 มุมมองด้านกระบวนการภายในร้อยละ 30 และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาร้อยละ 25 สำหรับภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขซึ่งประกอบด้วยด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผู้วิจัยได้กำหนดน้ำหนักคะแนนดังนี้คือด้านการผลิตบัณฑิตร้อยละ 45 การวิจัยร้อยละ 20 การบริการวิชาการร้อยละ 25 และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมร้อยละ 10

สำหรับตัวอย่างการคำนวณค่าน้ำหนักคะแนนมุมมองด้านลูกค้าร้อยละ 25 เมื่อจำแนกตามภารกิจต่าง ๆ พบว่าด้านการผลิตบัณฑิตร้อยละ 45 จะได้ค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ

ค่าน้ำหนักคะแนนมุมมองด้านลูกค้า 100 มีน้ำหนักคะแนนด้านการผลิตบัณฑิตเท่ากับ 45
ถ้าค่าน้ำหนักคะแนนมุมมองด้านลูกค้าเท่ากับ 25 จะได้

$$\text{ค่าน้ำหนักคะแนนด้านการผลิตบัณฑิตเท่ากับ} \quad \frac{45 \times 25}{100} = 11.25$$

$$\text{ค่าน้ำหนักคะแนนด้านการวิจัยเท่ากับ} \quad \frac{20 \times 25}{100} = 5$$

$$\text{ค่าน้ำหนักคะแนนด้านการบริการวิชาการเท่ากับ} \quad \frac{25 \times 25}{100} = 6.25$$

$$\text{ค่าน้ำหนักคะแนนด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมเท่ากับ} \quad \frac{10 \times 25}{100} = 2.5$$

เมื่อได้ค่าน้ำหนักคะแนนดังกล่าว ผู้วิจัยนำมาคำนวณการให้น้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยกำหนดให้ความสำคัญของแต่ละตัวชี้วัดมีความเท่าเทียมกันและนำมาเฉลี่ยจำนวนตัวชี้วัดในแต่ละภารกิจ การคำนวณค่าน้ำหนักคะแนนตามมุมมองต่าง ๆ ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 10 ค่าน้ำหนักมุมมองด้านต่าง ๆ จำแนกตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ภารกิจ มุมมอง	การผลิตบัณฑิต (ร้อยละ 45)			การวิจัย (ร้อยละ 20)			การบริการวิชาการ (ร้อยละ 25)			การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (ร้อยละ 10)		
	นน.รวม	จำนวน KPI	นน.ต่อ KPI	นน.รวม	จำนวน KPI	นน.ต่อ KPI	นน.รวม	จำนวน KPI	นน.ต่อ KPI	นน.รวม	จำนวน KPI	นน.ต่อ KPI
ด้านลูกค้า (ร้อยละ 25)	11.25	5	2.25	5	1	5	6.25	2	3.125	2.5	1	2.5
ด้านการเงิน (ร้อยละ 20)	9	3	3	4	1	4	5	1	5	2	1	2
ด้านกระบวนการภายใน (ร้อยละ 30)	13.5	6	2.25	6	2	3	7.5	2	3.75	3	2	1.5
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (ร้อยละ 25)	11.25	4	2.81	5	1	5	6.25	2	3.125	2.5	1	2.5

เมื่อได้ค่าน้ำหนักคะแนนตัวชี้วัดของแต่ละมุมมองแล้ว นำค่าน้ำหนักคะแนนตัวชี้วัดไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิชุดที่ 2 ในเรื่องความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการคำนวณน้ำหนัก ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้มีความคิดเห็นในการกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตารางที่ 11

ตารางที่ 11 คำนำน้หนักคะแนนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านต่าง ๆ ของเทคนิคคุณภาพ
จำแนกตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก คะแนน
มุมมองด้านลูกค้า	
การผลิตบัณฑิต (ร้อยละ 11.25)	
1. ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนและสิ่งสนับสนุน การเรียนรู้ (ร้อยละ)	2.25
2. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายในระยะเวลาที่กำหนด(ร้อยละ)	2.25
3. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพ การพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก(ร้อยละ)	2.25
4. ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิต(ร้อยละ)	2.25
5. จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/ภูมิภาค/นานาชาติ	2.25
การวิจัย (ร้อยละ 5)	
1. งานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ / นานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)	5
การบริการวิชาการ (ร้อยละ 6.25)	
1. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการ(ร้อยละ)	3.125
2. จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผู้รับบริการวิชาการ (ร้อยละ)	3.125
การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (ร้อยละ 2.5)	
1. จำนวนผลงานการพัฒนาคณะความรู้และสร้างมาตรฐานศิลปะและ วัฒนธรรม	2.5

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 คำนำน้หนักคะแนนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านต่าง ๆ ของเทคนิคคุณภาพ
จำแนกตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก คะแนน
มุมมองด้านการเงิน	
การผลิตบัณฑิต (ร้อยละ 9)	
1. เงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการ (ร้อยละ)	3
2. ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษา	3
3. สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า	3
การวิจัย (ร้อยละ 4)	
1. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	4
การบริการวิชาการ (ร้อยละ 5)	
1. จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการในนามสถาบันต่อ อาจารย์ประจำ	5
การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (ร้อยละ 2)	
1. จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและ ภูมิปัญญาท้องถิ่นในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำ	2
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	
การผลิตบัณฑิต (ร้อยละ 13.5)	
1. จำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติและประสบการณ์จริง (ร้อยละ)	2.25
2. จำนวนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าในการสอน ภาคปฏิบัติ	2.25
3. ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศ ต่อนักศึกษา	2.25
4. นักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษา (ร้อยละ)	2.25
5. ความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ (ร้อยละ)	2.25
6. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน	2.25

ตารางที่ 11 คำนำน้หนักคะแนนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านต่าง ๆ ของเทคนิคคุณภาพ
จำแนกตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก คะแนน
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	
การวิจัย (ร้อยละ 6)	
1. จำนวนงานวิจัยที่พัฒนาการเรียนรู้อันเหมาะสมกับผู้เรียน	3
2. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	3
การบริการวิชาการ (ร้อยละ 7.5)	
1. กิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)	3.75
2. ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนต่ออาจารย์ประจำ	3.75
การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (ร้อยละ 3)	
1. จำนวนกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ และวัฒนธรรม ต่อจำนวนนักศึกษา (ร้อยละ)	1.5
2. ค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและ วัฒนธรรมต่อบดาเนินการ (ร้อยละ)	1.5
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	
การผลิตบัณฑิต (ร้อยละ 11.25)	
1. ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการวิชาชีพ	3
2. บุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะในวิชาชีพ (ร้อยละ)	2.75
3. ระดับความสำเร็จของระบบฐานข้อมูลและความพร้อมใช้งานของข้อมูล	2.75
4. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ)	2.75
การวิจัย (ร้อยละ 5)	
1. อาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุม/นำเสนอผลงานวิชาการ (ร้อยละ)	5
การบริการวิชาการ (ร้อยละ 6.25)	
1. อาจารย์ที่เป็นกรรมการวิชาการ / วิชาชีพภายนอกสถาบัน (ร้อยละ)	3.125
2. อาจารย์ที่เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน (ร้อยละ)	3.125
การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (ร้อยละ 2.5)	
1. จำนวนครั้งของการจัดการเผยแพร่สืบสานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม	2.5

จากตารางค่าน้ำหนักมุมมองด้านต่าง ๆ จำแนกตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวง
สาธารณสุข เมื่อนำมากำหนดค่าเฉลี่ยน้ำหนักตัวชี้วัด พบว่า

สรุปค่าน้ำหนักคะแนนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านต่าง ๆ ของเทคนิคคุณภาพ ได้มีการปรับแก้ค่าน้ำหนักคะแนนตัวชี้วัดตามมติผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

- 1) มุมมองด้านลูกค้า ไม่มีการปรับแก้
- 2) มุมมองด้านการเงิน ไม่มีการปรับแก้
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน ไม่มีการปรับแก้
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ขอปรับแก้ด้านการผลิตบัณฑิต ซึ่งเดิมตัวชี้วัด แต่ละรายการมีค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2.81 ขอปรับเป็นเพิ่มค่าน้ำหนักคะแนนในข้อ 1 เป็น 3 และตัวชี้วัด 3 รายการที่เหลือ ปรับลดเป็น 2.75 เนื่องจากผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องค่าใช้จ่าย ด้านการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถด้านวิชาการและวิชาชีพ

5. การกำหนดเกณฑ์ระดับคะแนนของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

การกำหนดเกณฑ์ระดับคะแนนของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพ เพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับ 1 (ระดับต่ำสุด) – ระดับ 5 (ระดับสูงสุด) โดยการกำหนดคะแนนในเกณฑ์ที่กำหนดให้ ระดับ 3 เป็นค่ากลางซึ่งเป็นค่าประมาณของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขในรอบแรกที่ผ่านมาการประเมิน (สถาบันพระบรมราชชนก, 2548) นอกจากนั้นผู้วิจัยได้เทียบเคียงกับของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และสภาการพยาบาล

สำหรับการคำนวณคะแนนที่ได้รับจากเกณฑ์ระดับคะแนนที่กำหนด คำนวณจากการเทียบบัญญัติไตรยางศ์จากคะแนนที่ได้ในแต่ละระดับ (สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์, 2548) ตัวอย่าง เช่น

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ระดับกรมหรือเทียบเท่า ปีงบประมาณ 2548 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์, 2548) ได้กำหนดการเทียบค่าร้อยละกับผลการปฏิบัติงานสำเร็จไว้ดังนี้

ผลการปฏิบัติงานสำเร็จ 100%	เท่ากับ	ระดับ 5
ผลการปฏิบัติงานสำเร็จ 80%	เท่ากับ	ระดับ 4
ผลการปฏิบัติงานสำเร็จ 60%	เท่ากับ	ระดับ 3
ผลการปฏิบัติงานสำเร็จ 40%	เท่ากับ	ระดับ 2
ผลการปฏิบัติงานสำเร็จ 20%	เท่ากับ	ระดับ 1

ในสภาพความเป็นจริง กรณีที่ผลการปฏิบัติงานสำเร็จ 92% จะต้องเทียบค่า ดังนี้

- 1) ผล 100% มากกว่า 80% = 20% ได้คะแนนมากกว่ากัน 1 คะแนน
- 2) ผล 92% มากกว่า 80% = 12% ได้คะแนนอยู่ระหว่าง 4 กับ 5
- 3) ผล 92% มากกว่า 80% = 12% ได้คะแนนมากกว่ากัน $\frac{12 \times 1}{20} = 0.6$ คะแนน
- 4) ดังนั้น ผลสำเร็จ 92% จะได้ระดับคะแนน = $4 + 0.6 = 4.6$ คะแนน

6. การกำหนดพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI template)

การกำหนดพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI template) การบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเป็นการจัดทำเพื่อการวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่จะวัดให้ชัดเจนรวมทั้งสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดให้ผู้รับผิดชอบแต่ละหน่วยงานได้มีความเข้าใจที่ตรงกัน การจัดทำ KPI template นั้นเป็นการนำตัวชี้วัดและผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดนั้น ๆ ที่วิเคราะห์แล้วมาใส่ในแบบที่แปลงจากแบบที่กำหนดของพลสุ เดชะรินทร์ (2546) ประกอบด้วยชื่อตัวชี้วัด หน่วยวัด น้ำหนัก ความหมาย สูตรการคำนวณ เกณฑ์การให้คะแนน แหล่งข้อมูล ผู้รับผิดชอบ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 35 ตัวชี้วัด จะนำเสนอตัวอย่างการจัดทำ KPI template มุมมองด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา จำนวนมุมมองละ 1 ตัวชี้วัดเท่านั้นเพราะแต่ละตัวชี้วัดมีขั้นตอนในการจัดทำที่เช่นเดียวกันดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

KPI template
มุมมองด้านลูกค้า

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของ
อาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้

หน่วยวัด : ร้อยละ

น้ำหนัก : 2.25

ความหมาย :

ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้หมายถึง ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนักศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ในแต่ละรายวิชา ซึ่งประกอบด้วยความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดความรู้ การเตรียมเนื้อหา การบูรณาการ และความรู้ความสามารถของอาจารย์ผู้สอน

สูตรการคำนวณ

$$\frac{\text{ผลรวมค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้} \times 100}{\text{จำนวนอาจารย์ทั้งหมด}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 5 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้เท่ากับร้อยละ 70
2	ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้เท่ากับร้อยละ 75
3	ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้เท่ากับร้อยละ 80
4	ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้เท่ากับร้อยละ 85
5	ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้เท่ากับร้อยละ 90

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายวิชาการ

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายวิชาการ

KPI template
มุมมองด้านการเงิน

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของเงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการ

หน่วยวัด : ร้อยละ

น้ำหนัก : 3

ความหมาย :

ร้อยละของเงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการหมายถึงรายได้ทั้งหมดของสถาบันภายหลังจากหักจากงบดำเนินการทั้งหมดออกแล้ว โดยแสดงในรูปของร้อยละของงบดำเนินการ เป็นการแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการเงินของสถาบันอุดมศึกษา และใช้บ่งบอกเสถียรภาพทางการเงินและศักยภาพด้านทรัพยากรการเงินของสถาบันในระยะยาว ทั้งนี้ให้คิดตามปีงบประมาณ

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{เงินเหลือจ่ายสุทธิในปีงบประมาณนั้น}}{\text{งบดำเนินการในปีงบประมาณนั้น}} \times 100$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน+/-1 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	เงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการเท่ากับร้อยละ 1
2	เงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการเท่ากับร้อยละ 2
3	เงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการเท่ากับร้อยละ 3
4	เงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการเท่ากับร้อยละ 4
5	เงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการเท่ากับร้อยละ 5

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายบริหาร

ผู้รับผิดชอบ : งานการเงิน

KPI template
มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของจำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริง

หน่วยวัด : ร้อยละ

น้ำหนัก : 2.25

ความหมาย :

ร้อยละของจำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริงหมายถึงการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการสอนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียน เรียนเชิงรุก คือ หาความรู้ด้วยตนเองจากเอกสาร เพื่อน แหล่งความรู้ อาจารย์ และสิ่งแวดล้อม โดยที่ผู้เรียนต้องมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน มีกระบวนการคิดและการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล มีหลักวิชาการรองรับ สร้างองค์ความรู้และประมวลความรู้ได้โดยมีผู้สอนเป็นผู้แนะนำ ชี้แนะให้แหล่งข้อมูลร่วมกัน กำหนดการเรียนและการประเมินผล

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริง} \times 100}{\text{จำนวนรายวิชาทั้งหมดนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 5 ต่อ 1 คะแนนโดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	จำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริงเท่ากับร้อยละ 60
2	จำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริงเท่ากับร้อยละ 65
3	จำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริงเท่ากับร้อยละ 70
4	จำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริงเท่ากับร้อยละ 75
5	จำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริงเท่ากับร้อยละ 80

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายวิชาการ

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายวิชาการ

KPI template
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ชื่อตัวชี้วัด : ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการ
วิชาชีพ

หน่วยวัด : บาท

น้ำหนัก : 1.5

ความหมาย :

ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการ วิชาชีพ หมายถึง งบประมาณที่วิทยาลัยจัดสรรให้แก่อาจารย์เพื่อใช้ในการพัฒนาความรู้ ความสามารถในเชิง วิชาการ วิชาชีพ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการทำงานของอาจารย์ และเป็น การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคลากรขององค์กรทั้งในและต่างประเทศ

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{เงินจัดสรรสำหรับการพัฒนาอาจารย์ประจำทั้งในและต่างประเทศในปีการศึกษานั้น}}{\text{จำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมดในปีการศึกษานั้น}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน+/-1,000 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการวิชาชีพ จำนวน 5,000 บาท
2	ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการวิชาชีพ จำนวน 10,000 บาท
3	ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการวิชาชีพ จำนวน 15,000 บาท
4	ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการวิชาชีพ จำนวน 20,000 บาท
5	ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการวิชาชีพ จำนวน 25,000 บาท

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายแผนและพัฒนา

ผู้รับผิดชอบ : งานพัฒนาบุคลากร

ตอนที่ 3 การพัฒนาระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

การพัฒนาระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยพัฒนา ดังนี้

ผู้วิจัยพัฒนาระบบจากการนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในตอนต้นที่ 2 มากำหนดโครงสร้างระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อสามารถกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ดังแผนภูมิที่ 4 และรายละเอียดของระบบตามลำดับ ดังนี้



แผนภูมิที่ 5 ระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

1. หลักการและเหตุผล

ในยุคมุ่งเน้นคุณภาพ การจัดการและการรูปแบบการบริหารงานเพื่อสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ และครอบคลุมภารกิจหลักด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการ วิชาการและการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมเป็นความสำคัญจำเป็นอย่างยิ่ง และจากการปฏิรูประบบราชการตั้งแต่กลางปี พ.ศ. 2544 เป็นต้นมา รัฐบาลได้ใช้กระบวนการทศวรรษใหม่ในการจัดโครงสร้างและภารกิจของระบบราชการโดยถือเอานโยบายและยุทธศาสตร์เป็นหลัก ผลักดันให้เน้นการทำงานโดยอาศัยยุทธศาสตร์เป็นกรอบกำกับการปฏิบัติงาน ประกอบกับสถาบันการศึกษาของไทยกำลังถูกผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการคิดและการบริหารที่มีความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการดำเนินงานทั้งในด้านการบริหารบุคคล การบริหาร วิชาการ การบริหารการเงินและงบประมาณ โดยรัฐบาลมีนโยบายในการผลักดันให้สถาบันการศึกษาของรัฐปรับเปลี่ยนจากระบบราชการเป็นหน่วยงานในกำกับรัฐ เพื่อความอิสระคล่องตัวในการบริหารและวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขก็เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ต้องปรับบทบาทเป็นสถาบันการศึกษาในกำกับของกระทรวง สาธารณสุขเช่นเดียวกัน

การบริหารงานที่เป็นระบบมีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การนำแผนไปปฏิบัติและการประเมินผล เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับอันจะสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด รวมทั้งปัญหาอุปสรรคที่ควรปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ การวางแผนและการดำเนินงานระยะต่อไปบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ในการวัดและประเมินผลนั้น เทคนิคดุลยภาพ เป็นเครื่องมือทางด้านจัดการหนึ่งที่สำคัญที่กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและเป็นกลไกสำคัญ ในการวัดและประเมิน นอกจากนั้นยังเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอีกด้วย

การนำเทคนิคดุลยภาพมาใช้ในระบบคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาจะเป็นกลไกช่วยให้การบริหาร จัดการสามารถกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดโดยเป็นเครื่องมือสื่อสารให้สมาชิกของ องค์กรได้เห็นภาพรวมและเพื่อเชื่อมโยงภารกิจของตนกับวัตถุประสงค์ของงานในแต่ละระดับได้ ดังนั้นการประกัน คุณภาพการศึกษาสามารถนำเทคนิคดุลยภาพมาใช้เพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน เป็นกลไกที่ ช่วยให้สามารถควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนเชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และพันธกิจ ของสถาบัน โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานที่วัดผลในแง่มุมต่าง ๆ อย่างสมดุลของมุมมองด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่การเงินที่จะช่วยให้สถาบันบริหารงาน

หลักการของระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จึงเป็นระบบที่สามารถกำกับการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดโดยอาศัย ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมองค์ประกอบคุณภาพของการประกันคุณภาพทั้งสี่มุมมองซึ่งประกอบด้วยมุมมองด้าน การเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยนำไปใช้ให้สอดคล้องกับ ลักษณะขององค์กรซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษามีภารกิจหลักคือการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุ บำรุงศิลปและวัฒนธรรม ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีประสิทธิภาพสูงสุด

ระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพจึงเป็นระบบการบริหารที่สามารถกำกับการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ที่วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขกำหนดโดยอาศัยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมองค์ประกอบคุณภาพของการประกันคุณภาพทั้งสี่มุมมองซึ่งประกอบด้วยมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างค่าจริงกับค่าเป้าหมายที่กำหนด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. วัตถุประสงค์

การบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาเทคนิคการบริหารแนวใหม่ให้สอดคล้องกับการประกันคุณภาพ

3. บัญชีนำเข้า

บัญชีนำเข้าในการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ ได้แก่

3.1 หลักการและเหตุผล ความรู้ และความเข้าใจระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ

3.2 ข้อมูลในการบริหาร ได้แก่ นักศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษา ศิษย์เก่า อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน สังคมและชุมชน งบประมาณ สื่ออุปกรณ์ต่าง ๆ

3.3 เครื่องมือ ได้แก่ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ตามคู่มือที่จัดทำขึ้น

4. กระบวนการ

กระบวนการในการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพมีขั้นตอนดังนี้

1. สร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพโดยผู้บริหารจัดประชุมชี้แจงให้แก่คณาจารย์ของวิทยาลัยฯ ทราบถึงความสำคัญ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพตามเอกสารที่จัดทำขึ้นและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน ประชาสัมพันธ์ความสำคัญและความจำเป็นของการนำเทคนิคดุลยภาพเข้ามาใช้ในวิทยาลัยพยาบาล

2. ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์หลักของหน่วยงาน โดยการจัดประชุมผู้บริหารและคณาจารย์ทุกคนจัดทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ปัญหาอุปสรรคที่พบเมื่อได้ข้อสรุปวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ ประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรรับทราบเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

3. จัดทำแผนที่กลยุทธ์ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ที่สำคัญภายใต้มุมมองทั้งสี่ประกอบด้วย มุมมองด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยพิจารณาว่าการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ใด

4. จัดทำคู่มือการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อเป็นเอกสารประกอบการนำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไปใช้ในหน่วยงาน รับผิดชอบของวิทยาลัยพยาบาล ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดเทคนิคดุลยภาพ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ตรงกัน เข้าใจในทิศทางเดียวกันตั้งแต่ ความหมาย วิธีการสร้างตัวชี้วัด

ตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงการรายงานผลเพื่อความร่วมมือในการปฏิบัติที่ถูกต้องตรงกัน ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพของการประเมินผล ความเป็นไปได้ในการนำตัวชี้วัดไปใช้ในการปฏิบัติจริง ซึ่งคู่มือดังกล่าวประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ 2) การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินการ 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล 4) ระยะเวลาการรายงานผล 5) แบบการรายงานผล 6) พจนานุกรมตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามมุมมองต่าง ๆ (KPI template)

5. การวัดผลงาน โดยจัดประชุมผู้บริหาร หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติที่เป็นผู้แทนจากทุกหน่วยงานเพื่อปรึกษาหารือชี้แจงรายละเอียดตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นพร้อมทั้งวิธีการปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามคู่มือที่จัดทำขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมประชุมศึกษาตัวชี้วัดและวิธีการปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลจนเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ กำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล การได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นเอกสารและการสอบถามผู้รับผิดชอบ

6. ประมวลผลการดำเนินงาน นำผลการดำเนินงานที่ได้มาวิเคราะห์และสรุปผลโดยจัดทำผลการประมวลในรูปแบบเอกสารรายงานผล

5. ผลลัพธ์

ผลลัพธ์ในการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพคือรายงานผลการบริหารเกี่ยวกับ

1. ด้านลูกค้า

1. ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ (ร้อยละ)
2. ผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายในระยะเวลาที่กำหนด (ร้อยละ)
3. ผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก (ร้อยละ)
4. ผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี (ร้อยละ)
5. ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิต (ร้อยละ)
6. จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/ภูมิภาค/นานาชาติ
7. จำนวนงานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ/นานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)
8. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการ (ร้อยละ)
9. จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผู้รับบริการวิชาการ (ร้อยละ)
10. จำนวนผลงานการพัฒนางานองค์ความรู้และสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรม

2. ด้านการเงิน

1. เงินเหลือจ่ายสุทธิต่องบดำเนินการ (ร้อยละ)
2. ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษา
3. สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า
4. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
5. จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำ
6. จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำ

3. ด้านกระบวนการภายใน

1. รายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนผู้จากกรปฏิบัติและประสบการณ์จริง (ร้อยละ)
2. จำนวนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าในการสอนภาคปฏิบัติ
3. ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษา
4. ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการวิชาชีพ
5. นักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษา (ร้อยละ)
6. ความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ (ร้อยละ)
7. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน
8. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
9. จำนวนกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)
10. ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
11. จำนวนกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต่อนักศึกษา (ร้อยละ)
12. ค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต่องบดำเนินการ (ร้อยละ)

4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

1. อาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุม/นำเสนอผลงานวิชาการ (ร้อยละ)
2. บุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะในวิชาชีพ (ร้อยละ)
3. อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ (ร้อยละ)
4. ระดับความสำเร็จของระบบฐานข้อมูลและความพร้อมใช้งานของข้อมูล
5. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ)
6. อาจารย์ประจำที่รับทุนทำวิจัยจากภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)
7. อาจารย์ประจำที่รับทุนทำวิจัยจากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)
8. จำนวนการเป็นกรรมการวิชาการ / วิชาชีพภายนอกสถาบัน
9. จำนวนการเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน
10. จำนวนครั้งของการจัดการเผยแพร่สืบสานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม

6. การประเมินผล

การประเมินผลการใช้ระบบระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ดำเนินการดังนี้

- 6.1 ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ตามแบบการรายงานผลการดำเนินงาน
- 6.2 ความพึงพอใจในระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขตามการรับรู้ของอาจารย์โดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ตอนที่ 4 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ

ผู้วิจัยนำระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่สร้างขึ้น ไปตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ด้วยวิธีการการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 3 ประกอบด้วยผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขจำนวน 12 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา จำนวน 4 คนรวมทั้งสิ้น 16 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพจำนวน 1 คนซึ่งเป็นประธานการสนทนา จัดขึ้นในวันที่ 19 มิถุนายน 2549 เวลา 13.00 – 15.00 น. ณ ห้องประชุม 407 (นานาชาติ 2) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีรายการปรับปรุงและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดน้ำหนักมุมมองตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งจากการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับการกำหนดมุมมองและค่าน้ำหนักมุมมองคือ มุมมองด้านการเงินร้อยละ 20 มุมมองด้านลูกค้าร้อยละ 25 มุมมองด้านกระบวนการภายในร้อยละ 30 และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาร้อยละ 25

สำหรับการกำหนดน้ำหนักในแต่ละภารกิจ มีการปรับค่าคะแนนด้านการผลิตบัณฑิตร้อยละ 45 เป็นร้อยละ 35 และด้านการบริการวิชาการร้อยละ 25 เป็นร้อยละ 35 เท่ากัน ส่วนด้านการวิจัยและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ให้ค่าน้ำหนักเท่าเดิมคือร้อยละ 20 และร้อยละ 10 ตามลำดับ เหตุผลที่ปรับเปลี่ยนน้ำหนักต่าง ๆ ตามการแบ่งลักษณะสถาบันของวิทยาลัยพยาบาลสังกัด กระทรวงสาธารณสุข ที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาได้จำแนกสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผลิตบัณฑิตและวิจัย กลุ่มที่ 2 ผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม กลุ่มที่ 3 ผลิตบัณฑิตและพัฒนาศิลปะและวัฒนธรรมและกลุ่มที่ 4 ผลิตบัณฑิต น้ำหนักในแต่ละภารกิจจึงควรปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับลักษณะสถาบันซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการให้บริการด้านคุณภาพแก่ประชาชน เมื่อมีการปรับเปลี่ยนน้ำหนักในแต่ละภารกิจ จึงทำให้น้ำหนักมุมมองด้านต่าง ๆ จำแนกตามภารกิจมีการปรับใหม่ ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 12 การแสดงน้ำหนักในมุมมองใหม่จำแนกตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัด
กระทรวงสาธารณสุข

มุมมอง	ภารกิจ	การผลิตบัณฑิต (ร้อยละ 35)		การวิจัย (ร้อยละ 20)		การบริการวิชาการ (ร้อยละ 35)		การทำนุบำรุง ศิลปะและ วัฒนธรรม (ร้อยละ 10)	
		เดิม	ใหม่	เดิม	ใหม่	เดิม	ใหม่	เดิม	ใหม่
ด้านลูกค้า (ร้อยละ 25)		11.25	8.75	5	5	6.25	8.75	2.5	2.5
ด้านการเงิน (ร้อยละ 20)		9	7	4	4	5	7	2	2
ด้านกระบวนการภายใน (ร้อยละ 30)		13.5	10.5	6	6	7.5	10.5	3	3
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (ร้อยละ 25)		11.25	8.75	5	5	6.25	8.75	2.5	2.5

จากตารางการปรับน้ำหนักภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข การผลิตบัณฑิตจากร้อยละ 45 เป็นร้อยละ 35 และการบริการวิชาการจากร้อยละ 25 เป็นร้อยละ 35 ทำให้น้ำหนักคะแนนภารกิจการผลิตบัณฑิตปรับลดลงและค่าน้ำหนักคะแนนภารกิจบริการวิชาการปรับเพิ่มขึ้น ส่วนภารกิจการวิจัยและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมคงเดิมในทุกมุมมอง

2. การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objective) ที่สำคัญในแต่ละมุมมอง ผู้ทรงคุณวุฒิได้มีมติในการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองคือ มุมมองด้านลูกค้า เพิ่ม 1 ข้อคือ มีงานทำหลังสำเร็จการศึกษา ส่วนมุมมองอีก 3 ด้านคงเดิม รวมทั้งสิ้น 26 ข้อ

3. การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามมุมมองด้านต่าง ๆ ผู้ทรงคุณวุฒิได้มีข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) มุมมองด้านลูกค้า การผลิตบัณฑิตเพิ่มเติมจำนวน 1 ตัวชี้วัด คือผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้ออกงานและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี (ร้อยละ)
- 2) มุมมองด้านการเงิน ไม่มีการปรับแก้
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน ผู้ทรงคุณวุฒิได้มีมติตัดตัวชี้วัดด้านการวิจัยออก 1 รายการได้แก่ จำนวนงานวิจัยที่พัฒนาการเรียนรู้อันเหมาะสมกับผู้เรียน
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีการปรับเปลี่ยน ดังนี้

1. การผลิตบัณฑิต เพิ่มตัวชี้วัด 2 รายการได้แก่ (1) อาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุม/ นำเสนอผลงานวิชาการ (2) อาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์ประจำ ปรับลดตัวชี้วัด 1 รายการคือค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการวิชาชีพ โดยให้นำไปเป็นตัวชี้วัดในด้านกระบวนการภายใน

2. การวิจัย เพิ่มตัวชี้วัด 2 รายการได้แก่ (1) อาจารย์ประจำที่ได้รับทุนวิจัยจากภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (2) อาจารย์ประจำที่ได้รับทุนวิจัยจากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ

เพื่อให้ภาพการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิชัดเจน ผู้วิจัยสรุปไว้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 13 การแสดงตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน จำแนกตามมุมมอง

มุมมอง	จำนวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน			
	เดิม	ร้อยละ	ใหม่	ร้อยละ
1. ด้านลูกค้า	9	25.71	10	26.32
2. ด้านการเงิน	6	17.14	6	15.78
3. ด้านกระบวนการภายใน	12	34.29	12	31.58
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	8	22.86	10	26.32
รวม	35	100.0	38	100.0

จากตารางสรุปผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพในภาพรวมทั้ง 4 มุมมองเมื่อมีการปรับใหม่พบว่า มีตัวชี้วัดจำนวนทั้งสิ้น 38 รายการ เพิ่มขึ้นจากเดิมจำนวน 3 รายการเป็นตัวชี้วัดด้านลูกค้าจำนวน 1 รายการและด้านการเรียนรู้และพัฒนาจำนวน 2 รายการ โดยตัวชี้วัดมุมมองด้านกระบวนการภายในมีจำนวนตัวชี้วัดมากที่สุดเท่ากับ 12 รายการคิดเป็นร้อยละ 31.58 รองลงมาคือตัวชี้วัดมุมมองด้านลูกค้าและด้านการเรียนรู้และพัฒนาจำนวน 10 รายการคิดเป็นร้อยละ 26.32 และตัวชี้วัดมุมมองด้านการเงินมีจำนวนน้อยที่สุด 6 รายการคิดเป็นร้อยละ 15.78

จากการปรับเปลี่ยนข้างต้น จึงทำให้ต้องมีการคำนวณปรับค่าน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองใหม่ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 14 คำนวณน้ำหนักมุมมองใหม่จำแนกตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ภารกิจ	การผลิตบัณฑิต (ร้อยละ 35)			การวิจัย (ร้อยละ 20)			การบริการวิชาการ (ร้อยละ 35)			การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (ร้อยละ 10)		
	นน.รวม	จำนวน KPI	นน.ต่อ KPI	นน.รวม	จำนวน KPI	นน.ต่อ KPI	นน.รวม	จำนวน KPI	นน.ต่อ KPI	นน.รวม	จำนวน KPI	นน.ต่อ KPI
ด้านลูกค้า (ร้อยละ 25)	8.75	6	5=1.5 1=1.25	5	1	5	8.75	2	1=4.5 1=4.25	2.5	1	2.5
ด้านการเงิน (ร้อยละ 20)	7	3	2=2.5 1=2	4	1	4	7	1	7	2	1	2
ด้านกระบวนการภายใน (ร้อยละ 30)	10.5	7	1.5	6	1	6	10.5	2	1=5.5 1=5	3	2	1.5
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (ร้อยละ 25)	8.75	6	1.75	5	2	2.5	8.75	2	1=4.5 1=4.25	2.5	1	2.5

การคำนวณน้ำหนักของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละมุมมองเป็นการคำนวณที่ได้จากการกำหนดน้ำหนักมุมมองตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขและจำนวนตัวชี้วัดในแต่ละมุมมอง โดยให้น้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละรายการมีความสำคัญเท่ากัน เมื่อมีการปรับค่าน้ำหนักของภารกิจด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการบริการวิชาการ ส่วนภารกิจด้านการวิจัยและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมคงเดิมอีกทั้งมีการปรับจำนวนตัวชี้วัดใหม่ จึงทำให้ต้องมีการคำนวณปรับค่าน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัดในแต่ละมุมมอง ดังนี้

ตารางที่ 15 คำนวณน้ำหนักคะแนนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองใหม่จำแนกตามภารกิจของ
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก คะแนน
มุมมองด้านลูกค้า	
ด้านการผลิตบัณฑิต (ร้อยละ 8.75)	
1. ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ (ร้อยละ)	1.5
2. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายในระยะเวลาที่กำหนด (ร้อยละ)	1.5
3. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก (ร้อยละ)	1.5
4. ผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี (ร้อยละ)	1.25
5. ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิต (ร้อยละ)	1.5
6. จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/ภูมิภาค/นานาชาติ	1.5
ด้านการวิจัย (ร้อยละ 5)	
1. งานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ / นานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)	5
ด้านการบริการวิชาการ (ร้อยละ 8.75)	
1. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการ (ร้อยละ)	4.5
2. จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผู้รับบริการวิชาการ (ร้อยละ)	4.25
ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (ร้อยละ 2.5)	
1. จำนวนผลงานการพัฒนางานองค์ความรู้และสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรม	2.5
มุมมองด้านการเงิน	
ด้านการผลิตบัณฑิต (ร้อยละ 7)	
1. เงินเหลือจ่ายสุทธิต่องบดำเนินการ (ร้อยละ)	2.5
2. ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษา	2.5
3. สิ้นทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า	2
ด้านการวิจัย (ร้อยละ 4)	
1. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	4

ตารางที่ 15 คำนวณน้ำหนักคะแนนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองใหม่จำแนกตามภารกิจของ
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก คะแนน
มุมมองด้านการเงิน	
ด้านการบริการวิชาการ (ร้อยละ 7)	
1. จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการในนามสถาบันต่อ อาจารย์ประจำ	7
ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (ร้อยละ 2)	
1. จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและ ภูมิปัญญาท้องถิ่นในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำ	2
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	
ด้านการผลิตบัณฑิต (ร้อยละ 10.5)	
1. จำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติและประสบการณ์จริง (ร้อยละ)	1.5
2. จำนวนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าในการสอนภาคปฏิบัติ	1.5
3. ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศต่อ นักศึกษา	1.5
4. ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถใน วิชาการวิชาชีพ	1.5
5. นักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษา (ร้อยละ)	1.5
6. ความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ (ร้อยละ)	1.5
7. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน	1.5
ด้านการวิจัย (ร้อยละ 6)	
1. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	6
ด้านการบริการวิชาการ (ร้อยละ 10.5)	
1. กิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)	5.5
2. ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนต่ออาจารย์ประจำ	5

ตารางที่ 15 คำนวณน้ำหนักคะแนนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองใหม่จำแนกตามภารกิจของ
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก คะแนน
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	
ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (ร้อยละ 3)	
1. จำนวนกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ และวัฒนธรรม ต่อจำนวนนักศึกษา (ร้อยละ)	1.5
2. ค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและ วัฒนธรรมต่องบดำเนินการ (ร้อยละ)	1.5
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	
ด้านการผลิตบัณฑิต (ร้อยละ 8.75)	
1. อาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุม/นำเสนอผลงานวิชาการ (ร้อยละ)	1.75
2. บุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะในวิชาชีพร้อยละ	1.75
3. อาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)	1.75
4. ระดับความสำเร็จของระบบฐานข้อมูลและความพร้อมใช้งานของข้อมูล	1.75
5. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ)	1.75
ด้านการวิจัย (ร้อยละ 5)	
1. อาจารย์ประจำที่ได้รับทุนวิจัยจากภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)	2.5
2. อาจารย์ประจำที่ได้รับทุนวิจัยจากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)	2.5
ด้านการบริการวิชาการ (ร้อยละ 8.75)	
1. อาจารย์ที่เป็นกรรมการวิชาการ / วิชาชีพภายนอกสถาบัน (ร้อยละ)	4.5
2. อาจารย์ที่เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน (ร้อยละ)	4.25
ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (ร้อยละ 2.5)	
1. จำนวนครั้งของการจัดการเผยแพร่สืบสานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม	2.5

จากตารางค่าน้ำหนักคะแนนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองใหม่จำแนกตามภารกิจของ
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าภาพรวมในทุกมุมมองค่าน้ำหนักคะแนนด้านการ
ผลิตบัณฑิตมีการปรับลดลง ในขณะที่ตัวชี้วัดด้านการบริการวิชาการมีการปรับเพิ่มขึ้น สำหรับตัวชี้วัด

ด้านการวิจัยซึ่งมีค่าคะแนนน้ำหนักรวมเท่าเดิมแต่มีการปรับค่าน้ำหนักคะแนนตัวชี้วัดเนื่องจากมีการปรับจำนวนตัวชี้วัดคือมุมมองด้านกระบวนการภายในมีการปรับลดจำนวนตัวชี้วัดทำให้ค่าน้ำหนักคะแนนเพิ่มขึ้น ส่วนมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีการเพิ่มจำนวนตัวชี้วัดทำให้มีการปรับลดค่าน้ำหนักคะแนน สำหรับภารกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมไม่มีการปรับเปลี่ยนในทุกมุมมอง

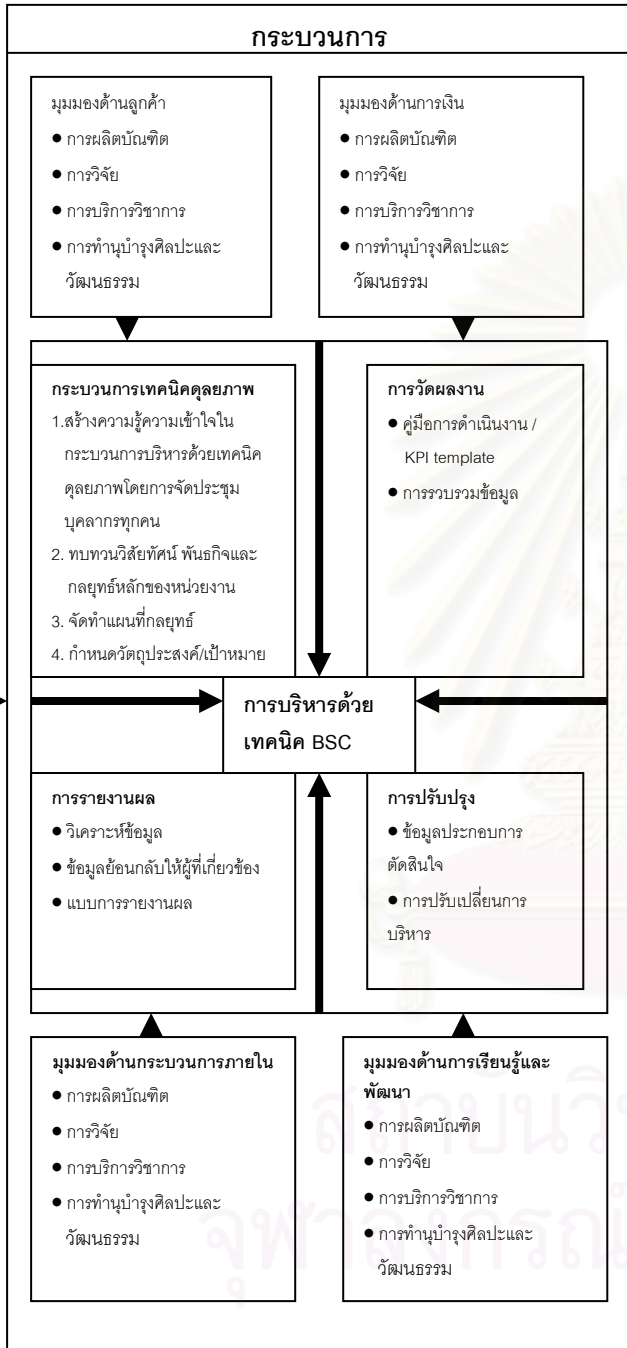
4. การกำหนดเกณฑ์ระดับคะแนนของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขแบ่งเป็น 5 ระดับได้แก่ ระดับ 1 (ระดับต่ำสุด) – ระดับ 5 (ระดับสูงสุด) และการคำนวณคะแนนที่ได้รับจากเกณฑ์ระดับคะแนนที่กำหนดจากการเทียบบัญญัติไตรยางศ์จากคะแนนที่ได้ในแต่ละระดับ ผู้ทรงคุณวุฒิมีมติคงเดิมไม่มีการปรับแก้

5. การกำหนดพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI template) เมื่อมีการปรับค่าน้ำหนักมุมมองตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และจำนวนตัวชี้วัด ผู้ทรงคุณวุฒิมีมติให้ปรับแก้ตามข้อมูลที่เปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงได้มีการปรับแก้ KPI template และได้สร้างเพิ่มจำนวน 3 รายการ เป็นตัวชี้วัดด้านลูกค้าจำนวน 1 รายการและตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนาจำนวน 2 รายการทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเป็นประโยชน์ในการนำตัวชี้วัดไปใช้ในหน่วยงาน ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 38 ตัวชี้วัด

6. การพัฒนาระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการตรวจสอบระบบผู้ทรงคุณวุฒิมีมติว่าระบบมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการบริหารได้เพราะเป็นการนำเทคนิคคุณภาพมาผสมผสานกับการประกันคุณภาพโดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามเทคนิคคุณภาพที่มี 4 มุมมอง มีผลดีและสำคัญต่อการบริหารงานเพราะการประเมินผลการดำเนินงานทำให้เห็นภาพรวมขององค์กร แต่ควรปรับแก้ให้เห็นความเป็นมาของระบบให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผลการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒินำไปปรับปรุงระบบและตรวจสอบโดยอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อนำไปใช้ทดลองในขั้นตอนต่อไป ระบบที่สมบูรณ์พร้อมนำไปใช้แสดงได้ดังแผนภูมิที่ 6

ปัจจัยนำเข้า

1. หลักการและเหตุผล ความรู้ และความเข้าใจในระบบการบริหารงานด้วยเทคนิค ดุลยภาพ เพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ
2. ข้อมูลในการบริหารได้แก่นักศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษา ศิษย์เก่า อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน สังคมและชุมชน งบประมาณ สื่อ อุปกรณ์ต่างๆ
3. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)
4. คู่มือการดำเนินงาน



ผลลัพธ์

รายงานผลการดำเนินงานตามคู่มือที่กำหนด

- มุมมองด้านลูกค้า (ร้อยละ 25)
 1. ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้(ร้อยละ)
 2. ผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายในระยะเวลาที่กำหนด (ร้อยละ)
 3. ผู้สำเร็จการศึกษาที่สมัครเข้าเป็นสมาชิกวิชาชีพทางพยาบาลและการแพทย์ทันตกรรมทันตการสาธารณสุข(ร้อยละ)
 4. ผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี(ร้อยละ)
 5. ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิต (ร้อยละ)
 6. จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/ภูมิภาค/นานาชาติ
 7. จำนวนนวิจารย์ที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาตินานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ(ร้อยละ)
 8. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการ(ร้อยละ)
 9. จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผู้รับบริการวิชาการ(ร้อยละ)
 - 10.จำนวนผลงานการพัฒนางานวิจัยและสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรม
- มุมมองด้านการเงิน (ร้อยละ 20)
 1. เงินเหลือจ่ายสุทธิต่อปีงบประมาณ(ร้อยละ)
 2. ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษา
 3. สิ้นทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาต่อเวลาเทียบเท่า
 4. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
 5. จำนวนเงินรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำ
 6. จำนวนเงินรับของสถาบันในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำ
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน (ร้อยละ 30)
 1. รายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริง(ร้อยละ)
 2. จำนวนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาต่อเวลาเทียบเท่าในการสอนภาคปฏิบัติ
 3. ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษา
 4. ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการวิชาชีพ
 5. นักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษา(ร้อยละ)
 6. ความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ(ร้อยละ)
 7. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน
 8. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
 9. จำนวนกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)
 10. ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
 11. จำนวนกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและส่งเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต่อจำนวนนักศึกษา(ร้อยละ)
 12. ค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์ พัฒนาและส่งเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต่อปีงบประมาณ(ร้อยละ)
- มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (ร้อยละ 25)
 1. อาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุม/นำเสนอผลงานวิชาการ(ร้อยละ)
 2. บุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะในวิชาชีพ(ร้อยละ)
 3. อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ(ร้อยละ)
 4. ระดับความสำเร็จของระบบฐานข้อมูลและคอมพิวเตอร์ใช้งานของข้อมูล
 5. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในภาพปฏิบัติงาน(ร้อยละ)
 6. อาจารย์ประจำที่รับทุนทำวิจัยจากภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ(ร้อยละ)
 7. อาจารย์ประจำที่รับทุนทำวิจัยจากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ(ร้อยละ)
 8. จำนวนการเป็นกรรมการวิชาการ / วิชาชีพภายนอกสถาบัน
 9. จำนวนการเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน
 10. จำนวนครั้งของการจัดการเผยแพร่สืบสานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม

ความพึงพอใจของบุคลากร

แผนภูมิที่ 6 ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ปรับใหม่

ตอนที่ 5 ผลการทดลองใช้นาระบบการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ

ผู้วิจัยได้นำระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองใช้ที่วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรีเพื่อยืนยันความเป็นไปได้และประสิทธิภาพของระบบ รายละเอียดของการทดลองระบบการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ สรุปผลดังนี้

5.1 กระบวนการนำระบบไปใช้

ในการนำระบบไปใช้ ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรีและศึกษาเอกสารการประเมินตนเองของวิทยาลัยเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารงานดังนี้

5.1.1 สภาพของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วยวิทยาเขต 3 แห่งคือวิทยาเขตศรีบุญญา วิทยาเขตนนทบุรี และวิทยาเขตบำราศนราดูร โดยเป็นโครงการเครือข่ายความร่วมมือผลิตและพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรีได้เริ่มดำเนินงานในปีการศึกษา 2540 มีวิธีการดำเนินการโดยแยกเป็น 3 กลุ่มงานได้แก่กลุ่มงานบริหาร กลุ่มงานวิชาการและกลุ่มงานกิจการนักศึกษา แต่ละกลุ่มงานมีคณะทำงานจากทั้ง 3 วิทยาลัยเข้าร่วมที่มงาน การดำเนินงานดังกล่าวยังไม่ประสบผลสำเร็จเนื่องจากการบริหารงานด้านอื่น ๆ ยังไม่ชัดเจน ในปีพ.ศ.2546 สถาบันพระบรมราชชนกได้จัดทำโครงการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษาวิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายจังหวัดนนทบุรี โดยรวมวิทยาลัยพยาบาลทั้ง 3 แห่งให้เป็นโครงสร้างเดียวกันและใช้ชื่อว่า “วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี” ซึ่งได้ประกาศลงในพระราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอนพิเศษ 39 ง วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ.2546 และเป็นวิทยาลัยสมทบของมหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อวันที่ 19 มีนาคม พ.ศ.2546 ปัจจุบันเปิดเรียน 2 หลักสูตรคือหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตและหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต (ต่อเนื่อง)

ปรัชญาของวิทยาลัย วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี มีความเชื่อว่าวิชาชีพพยาบาลต้องมีความเข้าใจชีวิตแบบองค์รวม มีคุณค่าและมีความจำเป็นต่อสังคม ดังนั้นวิทยาลัยฯ จึงมุ่งผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและวิชาชีพ โดยมุ่งเน้นการสร้างเสริมสุขภาพ การป้องกันการเจ็บป่วยในผู้ที่มีภาวะสุขภาพปกติ ให้การดูแลและฟื้นฟูสภาพผู้เจ็บป่วยแบบองค์รวมบนพื้นฐานของการดูแลอย่างเอื้ออาทร มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพพร้อมทั้งการพัฒนาศักยภาพในการดูแลตนเองแก่บุคคล ครอบครัว กลุ่มคน และชุมชน โดยคำนึงถึงปัจเจกบุคคลด้วยความเสมอภาคและมีคุณภาพการสร้างองค์ความรู้และ

พัฒนางานโดยใช้กระบวนการวิจัยรวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ซึ่งถือว่าเป็นภารกิจหลักของวิทยาลัยฯ ที่จะต้องดำเนินการและรักษาไว้

สำหรับการจัดการศึกษาวิทยาลัยฯ จะเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เรียนรู้ตามสภาพจริง เน้นชุมชนเป็นพื้นฐาน ใช้กระบวนการทางปัญญา มีความคิดวิจารณ์ญาณ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม สามารถนำความรู้แบบบูรณาการไปสู่การปฏิบัติได้จริงทั้งในสถาบันและ ชุมชน มีแนวทางการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย นำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียน การสอน จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี จะต้อง เป็นผู้ที่มีความสมบัตินี้ทั้งประสงคทั้งด้านวิชาการวิชาชีพ สมรรถนะสากลและทักษะชีวิต เพื่อเป็นบุคคล ที่มีคุณค่า พร้อมรับใช้สังคมอย่างมีคุณภาพ

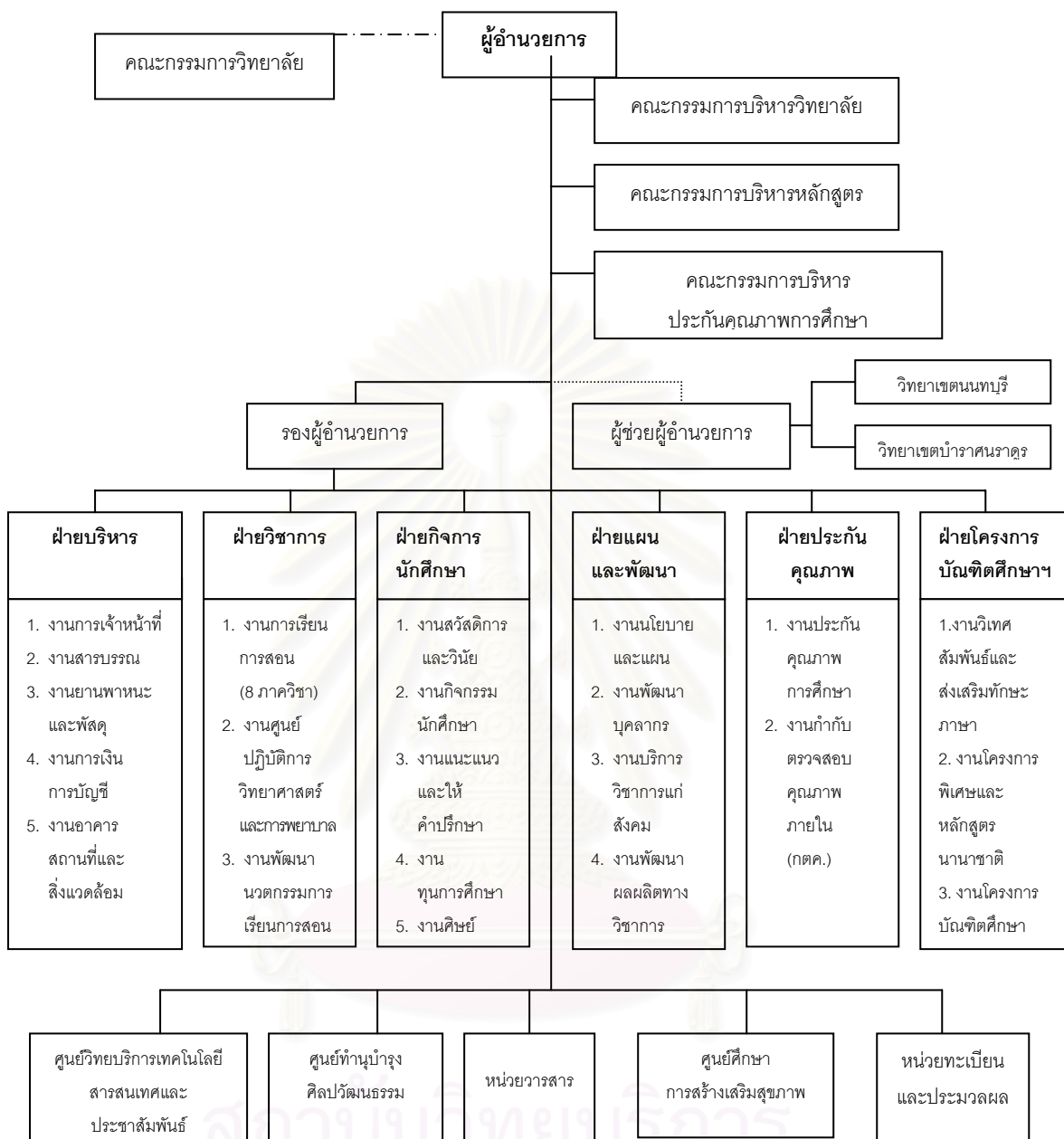
หลักสูตรที่เปิดสอน วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี เป็นสถาบัน สมทบกับคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยเปิดสอนจำนวน 2 หลักสูตร คือ

1. หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต
2. หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต (ต่อเนื่อง)

สำหรับปีการศึกษา 2549 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี มีนักศึกษา 678 คนเป็นนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต 501 คนแบ่งเป็นชั้นปีที่ 1 จำนวน 216 คน ปีที่ 2 จำนวน 135 คน ปีที่ 3 จำนวน 97 คน ปีที่ 4 จำนวน 52 คน หลักสูตร พยาบาล ศาสตรบัณฑิต (ต่อเนื่อง) จำนวน 177 คนแบ่งเป็นชั้นปีที่ 1 จำนวน 78 คน ปีที่ 2 จำนวน 99 คนและจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานทั้งหมด 147 คนแบ่งเป็นตำแหน่งอาจารย์ 87 คน ปฏิบัติงานจริง 69 คนลาศึกษาต่อระดับปริญญาโท - เอกจำนวน 13 คน ช่วยราชการที่อื่น 5 คน ข้าราชการสายสนับสนุน 8 คนปฏิบัติงานจริง 7 คน ช่วยราชการที่อื่น 1 คน ลูกจ้างประจำทั้งหมด และปฏิบัติงานจริง 29 คนและลูกจ้างชั่วคราวทั้งหมด 23 คน เมื่อคิดเป็นอัตราส่วนอาจารย์ต่อ นักศึกษาได้เท่ากับ 1 : 9.52

โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย 3 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตศรีรัษฎา วิทยาเขตนนทบุรีและวิทยาเขตบำราศนราดูร มีการจัดสายงานบังคับบัญชา ดังนี้

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี



โครงสร้างกาณ์บริหารงานของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี มีผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารสูงสุด รองผู้อำนวยการ จำนวน 6 คน คือ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายกิจการนักศึกษา ฝ่ายแผนและพัฒนา ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา และฝ่ายโครงการบัณฑิตศึกษาและนานาชาติ ซึ่งในแต่ละฝ่ายประกอบด้วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องประมาณฝ่ายละ 2 - 4 งาน มีหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบร่วมกับทีมงาน การบริหารงานของฝ่ายอยู่ในรูปของคณะกรรมการมีหัวหน้างานเป็นกรรมการและเลขานุการ มีผู้ช่วยผู้อำนวยการจำนวน 2 คนดูแลวิทยาลัยนนทบุรีและวิทยาลัยบาราศณราดูล คณะกรรมการระดับวิทยาลัยประกอบด้วยคณะกรรมการวิทยาลัยเป็นคณะกรรมการที่ดูแลระดับวิทยาลัยมีบุคคลภายนอกเข้าร่วมเป็น

กรรมการมีผู้อำนวยการเป็นเลขานุการและรองผู้อำนวยการเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ ส่วนคณะกรรมการบริหารวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและคณะกรรมการประกันคุณภาพอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหารซึ่งในแต่ละคณะมีผู้อำนวยการเป็นประธาน นอกจากนี้ยังมีหน่วยสนับสนุนศูนย์วิทยบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและประชาสัมพันธ์ ศูนย์ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม หน่วยวารสาร ศูนย์ศึกษาการสร้างเสริมสุขภาพและหน่วยทะเบียนและประมวลผลซึ่งหน่วยงานดังกล่าวอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหารวิทยาลัยโดยตรง

5.1.2 การให้ความรู้การบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพ

ผู้วิจัยจัดประชุมคณาจารย์ของวิทยาลัยเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพพร้อมกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ ผู้เข้าประชุมประกอบด้วยผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวน 2 ครั้งคือวันที่ 7-8 กันยายน 2549 เวลา 8.30-16.30 น. ผู้ประชุมประกอบด้วยผู้อำนวยการและอาจารย์ทุกคนจำนวน 70 คนและในวันที่ 2-3 ตุลาคม 2549 เวลา 8.30-16.30 น. เป็นกลุ่มผู้บริหารประกอบด้วยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้างาน หัวหน้าศูนย์/หน่วย จำนวน 40 คน ณ ห้องประชุม 2 วิทยาเขตศรีรัษฎา มีการให้แนวคิดหลักการและเหตุผลและความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพก่อนที่จะเริ่มจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งในการประชุมดังกล่าวเป็นการจัดทำแผนในปีงบประมาณ 2550 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ตรงตามแผนและกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ได้ข้อสรุป ดังนี้

1. การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี

ในการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจของวิทยาลัย มีการดำเนินการดังนี้

1) การวิเคราะห์ห้องกรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี

การวิเคราะห์ห้องกรใช้กระบวนการ SWOT analysis เป็นการนำผลการประเมินแผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2549 ซึ่งอยู่ในปีการศึกษา 2548 และปีการศึกษา 2549 สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของวิทยาลัยที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน นอกจากนั้นยังปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารงานของวิทยาลัยทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีที่เป็นโอกาสและภัยคุกคามเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนปีงบประมาณ 2550 และจากการประชุมคณาจารย์ทุกคนของวิทยาลัยได้ผลสรุปคือ

จุดแข็ง (Strength)

1. มีการบริการวิชาการแก่สังคม ทำให้เป็นที่รู้จักของสังคมและสร้างรายได้ให้กับวิทยาลัย
2. อาจารย์มีวุฒิการศึกษาหลากหลายสาขา ครบทุกสาขาทางการพยาบาล
3. บัณฑิตมีคุณภาพในระดับดี ตอบสนองความต้องการของลูกค้า จบแล้วมีงานทำ 100%
4. ระบบประกันคุณภาพที่เข้มแข็งทำให้ทุกงานมีเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องตรงกัน
5. มีการปรับโครงสร้างการบริหารเพื่อเอื้อต่อการพัฒนา

จุดอ่อน (Weakness)

1. ผลการสอบสภาพผ่านเกณฑ์ในครั้งแรกต่ำ
2. รับนักศึกษาจำนวนมากเกินไป
3. วิทยาลัยไม่มีอิสระในระบบการคัดเลือกผู้เรียน
4. วิทยาลัยไม่มีแหล่งฝึกเป็นของตนเอง
5. ผลผลิตทางวิชาการและงานวิจัยน้อย

ภาวะคุกคาม (Threat)

1. ค่านิยมของสังคม ในการเลือกเรียนพยาบาลในสังกัดสถาบันการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุขน้อยลง ค่านิยมของสังคมเมื่อนิยมที่นิยมการเรียนในมหาวิทยาลัยมากกว่าเรียนในวิทยาลัย และความไม่เท่าเทียมด้านศักยภาพของสถาบันการศึกษาสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กับสังกัดสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา
2. มีสถาบันการศึกษาที่เป็นคู่แข่งในการผลิตนักศึกษามากขึ้น ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น
3. สภาพการพยาบาลและระบบการประกันคุณภาพการศึกษามีการกำหนดมาตรฐานสูงขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเครียด
4. นโยบายการให้ทุนแก่นักศึกษาพยาบาลถูกยกเลิก ทำให้ขาดแรงจูงใจในการเข้ามา เรียน
5. การปรับเปลี่ยนสถานะขององค์กรจากรัฐ เป็นองค์กรในกำกับของรัฐ ส่งผล กระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงานลดลงจากการขาดความมั่นใจในองค์กร กำกับและทำให้งบประมาณจากรัฐบาลน้อยลง ต้องหารายได้เองเพิ่มขึ้น

โอกาส (Opportunity)

1. เป็นวิชาชีพที่อยู่ในความต้องการของสังคมทั้งภาครัฐ และเอกชน
2. มีสถาบันที่เชี่ยวชาญเฉพาะทางอยู่ใกล้ (โรงพยาบาลศรีธัญญา สถาบันบำราศนราดูร สถาบันโรคทรวงอก)
3. มีแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับภูมิปัญญาชาวบ้านที่หลากหลาย
4. นโยบายด้านการประกันคุณภาพทางการศึกษา ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง
5. มีความเจริญทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งช่วยส่งเสริมให้ประชาสัมพันธ์สถาบันได้กว้างไกล และมีการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่ดียิ่งขึ้น

2) วิเคราะห์องค์กรให้สอดคล้องกับข้อมูลการทบทวนวิสัยทัศน์และมีมติปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี จากข้อความเดิมว่า "เป็นวิทยาลัยพยาบาลชั้นนำของกระทรวงสาธารณสุข ที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ ภายในปี 2551" ให้เป็น "เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของชุมชนและพัฒนาบุคลากรเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน" ทั้งนี้เพื่อให้มีแนวทางและเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน

3) ทบทวนพันธกิจ ที่ประชุมยังคงข้อความเดิมจำนวน 4 ข้อ คือ

1. ผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลที่ได้มาตรฐาน เทคโนโลยีทันสมัยและผู้เรียนมีความสุข รวมทั้งสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

2. วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านการพยาบาล และการสาธารณสุข สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบสุขภาพแห่งชาติ

3. ให้บริการวิชาการที่มีคุณภาพ หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการทั้งภายในประเทศและภูมิภาคเอเชียอาคเนย์

4. บูรณาการศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นในการผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากร การวิจัย พัฒนางองค์ความรู้ และการให้บริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง

4) กำหนดเป้าประสงค์ที่จะให้บรรลุตามพันธกิจทั้ง 4 ด้าน โดยได้ผลสรุป ดังนี้

เป้าประสงค์ที่ 1 บัณฑิตพยาบาลมีคุณภาพ คุณธรรมและความเป็นไทย ดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

เป้าประสงค์ที่ 2 ผู้รับบริการทั้งในประเทศและกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านได้รับบริการวิชาการที่มีคุณภาพ โดยผสมผสานศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นตลอดจนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม

เป้าประสงค์ที่ 3 ผลงานวิชาการมีคุณภาพ สามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและพัฒนาสุขภาพของประชาชน สอดคล้องกับวิถีชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น

5) ทบทวนกลยุทธ์ของวิทยาลัย ที่ประชุมมีมติเพิ่มกลยุทธ์เพิ่มจำนวน 2 ข้อคือกลยุทธ์ที่ 1 และกลยุทธ์ที่ 12 ซึ่งกลยุทธ์ของวิทยาลัย ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการเรียนการสอนเพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาสมรรถนะของอาจารย์ให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและภาษาต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มการประชาสัมพันธ์เชิงรุกทั้งในประเทศและกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนารฐานข้อมูลให้มีความครบถ้วนถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

กลยุทธ์ที่ 6 ให้บริการวิชาการที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนทั้งในประเทศและกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน

กลยุทธ์ที่ 7 สร้างบรรยากาศการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ การเสริมแรงทางบวก และบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุข

กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาโครงสร้างภายในเพื่อสนับสนุนกระบวนการผลิตและพัฒนาบุคลากร

กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มและพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันและแหล่งฝึกทั้งในและต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 10 เพิ่มรายได้จากแหล่งเงินนอกงบประมาณ

กลยุทธ์ที่ 11 พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 12 พัฒนาผลงานวิชาการทั้งปริมาณและคุณภาพ

6) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนด ซึ่งผู้วิจัยได้นำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่พัฒนามาใช้ในการจัดทำแผนที่กลยุทธ์แต่เนื่องจากบริบทที่ต่างกันของแต่ละวิทยาลัยผู้วิจัยจึงได้ปรับบางข้อความเพื่อให้เกิดความเหมาะสมแต่ยังคงเป็นวัตถุประสงค์ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จโดยใช้ตัวชี้วัดที่สร้างมาทั้งหมด ซึ่งแผนที่กลยุทธ์ดังกล่าวจะสามารถบอกถึงกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ดังแผนภูมิที่ 7

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

และกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน"

เป้าประสงค์ที่ 1

เป้าประสงค์ที่ 2

เป้าประสงค์ที่ 3

1. บัณฑิตพยาบาลมีคุณภาพ คุณธรรมและความเป็นไทย ดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

2. ผู้รับบริการทั้งในประเทศและกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านได้รับบริการวิชาการที่มีคุณภาพ โดยผสมผสานศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นตลอดจนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม

3. ผลงานวิชาการมีคุณภาพ สามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและพัฒนาสุขภาพของประชาชน สอดคล้องกับวิถีชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น

มุมมองด้านลูกค้า

นักศึกษาได้รับบริการที่มีคุณภาพ

สำเร็จการศึกษาภายในเวลาที่กำหนด

ผู้สำเร็จการศึกษาสอบขึ้นทะเบียนวิชาชีพ ได้

ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจ

ความมีชื่อเสียงของนักศึกษาหรือศิษย์เก่า

ผู้รับบริการวิชาการมีความพึงพอใจ

มีผลงานที่พัฒนาองค์ความรู้และได้มาตรฐาน

ผลิตผลงานวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการศึกษาและระบบสุขภาพระดับชาติและระดับสากล

มุมมองทางบริการ

บริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเกิดผลสัมฤทธิ์

สนับสนุนบุคลากรให้สรรหาแหล่งทุนงานวิจัยภายนอกเพื่อก่อให้เกิดรายได้

สนับสนุนบุคลากรให้บริการวิชาการแก่สังคมเพื่อก่อให้เกิดรายได้

สนับสนุนบุคลากรของสถาบันทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้เกิดรายได้

มุมมองระบบงานภายใน

พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่อิสระ คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรของสถาบันให้บริการวิชาการสังคม

ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรของสถาบันทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่น

ประเทศ/ชุมชน

พัฒนาบุคลากรของสถาบันให้มีความรู้และเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ

มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เอื้อต่อการปฏิบัติบุคลากรของสถาบัน

มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน

บุคลากรของสถาบันให้บริการวิชาการที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคม

บุคลากรของสถาบันผลิตผลงานวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาและระบบสุขภาพ

บุคลากรของสถาบันดำเนินการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

แผนภูมิที่ 7 แผนทีกลยุทธ์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี

จากแผนภูมิ แผนที่กลยุทธ์ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี เป็นการแสดงให้เห็นถึงลักษณะของความเชื่อมโยงในเชิงเหตุและผลระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองตามแนวคิดการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard) กล่าวคือเริ่มจากมุมมองด้านล่างสุดคือ **มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา** เป็นการทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ด้วยบุคลากรและเทคโนโลยี ซึ่งต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ผลิตผลงานวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาและระบบสุขภาพ บุคลากรสามารถให้บริการวิชาการที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคมตลอดจนบุคลากรสามารถดำเนินการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่สามารถช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ ของบุคลากรในหน่วยงานทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนและยังสนับสนุนระบบการบริหารจัดการให้รวดเร็วขึ้น รวมทั้งหากบุคลากรในหน่วยงานมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานแล้ว ย่อมจะส่งผลต่อ **มุมมองด้านกระบวนการภายใน** นั่นคือเมื่อบุคลากรมีองค์ความรู้ มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน บุคลากรมีแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจดี ย่อมส่งผลให้บุคลากรสามารถพัฒนาวิธีการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ พัฒนานักศึกษาให้เป็นไปตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พัฒนาระบบบริหารจัดการที่อิสระคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่มีมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรของสถาบันให้มีการทำวิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งส่งผลไปยัง **มุมมองด้านการเงิน** ซึ่งหน่วยงานมุ่งเน้นการลดต้นทุนและสร้างรายได้คือต้องบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้ และเกิดผลสัมฤทธิ์ สนับสนุนให้บุคลากรหารายได้จากการสรรหาแหล่งเงินทุนวิจัยจากภายนอก การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมเพื่อก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งจะส่งผลไปยังเป้าหมายสูงสุด คือ **มุมมองด้านลูกค้า** โดยทำให้นักศึกษาได้รับการบริการที่มีคุณภาพ สำเร็จการศึกษาภายในเวลาที่กำหนด สามารถสอบขึ้นทะเบียนวิชาชีพได้ และผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจ นักศึกษาหรือศิษย์เก่าสามารถสร้างชื่อเสียง มีผลิตผลงานวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการศึกษาและระบบสุขภาพระดับชาติและระดับสากล ผู้รับบริการวิชาการมีความพึงพอใจและด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมมีผลงานที่พัฒนาองค์ความรู้และได้มาตรฐาน การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ของวิทยาลัยพยาบาลในลักษณะความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล เป็นเสมือนเส้นทางสมมติฐานที่จะทำให้บุคลากรของหน่วยงานเห็นภาพรวมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและยังทำให้เห็นทิศทางในการพัฒนางานต่าง ๆ รวมทั้งเป็นเส้นทางที่จะทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยคือเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของชุมชนและพัฒนาบุคลากรเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านได้

7) กำหนดเป้าหมายทั้ง 38 ตัวชี้วัดประจำปีงบประมาณ 2548 - 2550 โดยมีเกณฑ์ในการกำหนดเป้าหมายดังนี้คือ (1) จากฐานข้อมูลเดิม เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงในการตั้งเป้าหมายของวิทยาลัยให้ชัดเจนขึ้น (2) จากการประชุมร่วมกันของผู้บริหารของวิทยาลัย (3) จากการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันและ (4) จากการเทียบเคียงเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) สถาบันพระบรมราชชนก (สบช.) สภาการพยาบาลและคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ซึ่งในแต่ละมุมมองได้กำหนดเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายโดยมีการตั้งเป้าหมาย ดังตารางที่ 16 ถึง ตารางที่ 19

ตารางที่ 16 แผนการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดตามมุมมองด้านลูกค้า

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี จังหวัดนนทบุรี ประจำปีงบประมาณ 2548 - 2550

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		
	2548	2549	2550
1. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้	90	95	100
2. ร้อยละของจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายในระยะเวลาที่กำหนด	90	95	100
3. ร้อยละของจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก	50	60	70
4. ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี	70	80	90
5. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนายจ้าง ผู้ประกอบการและผู้ใช้บัณฑิต	70	80	90
6. จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/ภูมิภาค/นานาชาติ	2	3	3
7. ร้อยละของงานวิจัยที่พิมพ์ เผยแพร่ในระดับชาติ / นานาชาติ ต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	5	7.5	10
8. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการ	70	80	90
9. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้รับบริการวิชาการ	40	50	60
10. จำนวนผลงานการพัฒนาคอร์สความรู้และสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรม	10	15	20

ตารางที่ 17 แผนการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดตามมุมมองด้านการเงิน

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี ประจำปีงบประมาณ 2548 - 2550

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		
	2548	2549	2550
1. ร้อยละของเงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการ	1	1	2
2. ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษา	90,000	80,000	70,000
3. สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า	90,000	120,000	150,000
4. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อ จำนวนอาจารย์ประจำ	15,000	20,000	25,000
5. จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการใน นามสถาบันต่ออาจารย์ประจำ	10,000	15,000	20,000
6. จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นในนามสถาบันต่ออาจารย์ ประจำ	1,000	2,000	3,000

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 18 แผนการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี ประจำปีงบประมาณ 2548 - 2550

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		
	2548	2549	2550
1. ร้อยละของจำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริง	70	80	90
2. จำนวนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าในการสอนภาคปฏิบัติ	1:9	1:8	1:8
3. ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษา	5,000	7,500	8,000
4. ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการ วิชาชีพ	5,000	7,500	10,000
5. ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษา	70	80	90
6. ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ	80	85	90
7. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน	4	5	5
8. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	2,500	5,000	7,500
9. ร้อยละของกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	40	50	60
10. ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนต่ออาจารย์ประจำ	2,500	5,000	7,500
11. ร้อยละของจำนวนกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรม ต่อจำนวนนักศึกษา	5	7.5	10
12. ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต่องบดำเนินการ	0.25	0.5	0.75

ตารางที่ 19 แผนการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดตามมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี ประจำปีงบประมาณ 2548 - 2550

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		
	2548	2549	2550
1. ร้อยละของอาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุม/นำเสนอผลงานวิชาการ	80	90	100
2. ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ทักษะในวิชาชีพ	80	90	100
3. ร้อยละของอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ	10	15	20
4. ระดับความสำเร็จของระบบฐานข้อมูลและความพร้อมใช้งานของข้อมูล	3	4	5
5. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงาน	70	80	90
6. ร้อยละของอาจารย์ประจำที่รับทุนทำวิจัยจากภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	40	50	60
7. ร้อยละของอาจารย์ประจำที่รับทุนทำวิจัยจากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	5	10	15
8. ร้อยละของอาจารย์ที่เป็นกรรมการวิชาการ / วิชาชีพภายนอกสถาบัน	15	20	25
9. ร้อยละของอาจารย์ที่เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน	5	5	10
10. จำนวนครั้งของการจัดการเผยแพร่สืบสานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม	6	8	10

5.2 ผลการทดลองใช้ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ในการทดลองนำระบบไปปฏิบัติได้ผลตามลำดับขั้นตอนการนำไปใช้ ดังนี้

5.2.1 รายงานผลประเมินการปฏิบัติงานของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี ปีการศึกษา 2548

ผู้วิจัยประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้คู่มือตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขตามแนวคิดเทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จัดทำขึ้น (รายละเอียดในภาคผนวก ค.) เพื่อเป็นแนวทางการนำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไปใช้ในหน่วยงานใน ความรับผิดชอบของวิทยาลัยพยาบาล บุคลากรเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดเทคนิคดุลยภาพและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันตั้งแต่ความหมาย วิธีการสร้างตัวชี้วัดตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงการรายงานผลเพื่อความร่วมมือในการปฏิบัติที่ถูกต้องตรงกัน ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพของการประเมินผล ความเป็นไปได้ในการนำตัวชี้วัดไปใช้ในการปฏิบัติจริง

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัดผลการดำเนินงานวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขสามารถเก็บรวบรวมได้ตามรายละเอียดในพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI template) ซึ่งมีการกำหนดรายละเอียดตัวชี้วัดทั้ง 38 ตัวชี้วัดเกี่ยวกับหน่วยที่ใช้ในการวัดและประเมินผล ความหมายของตัวชี้วัด แหล่งข้อมูล สูตรในการคำนวณ เกณฑ์และผู้รับผิดชอบ ส่วนของการรายงานผลเพื่อความสะดวกได้จัดทำแบบการรายงานผลการดำเนินงานในการเก็บรวบรวมข้อมูลรายงานผลของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยกำหนดระยะเวลาการเก็บข้อมูลทุก 12 เดือน ซึ่งใช้ช่วงเวลาของปีการศึกษา ประกอบด้วยตัวชี้วัดจำนวน 4 ชุด ได้แก่

ชุดที่ 1 ตัวชี้วัดมุมมองด้านลูกค้า

ชุดที่ 2 ตัวชี้วัดมุมมองด้านการเงิน

ชุดที่ 3 ตัวชี้วัดมุมมองด้านกระบวนการภายใน

ชุดที่ 4 ตัวชี้วัดมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

การเก็บข้อมูลนับตั้งแต่เดือน กันยายน – ธันวาคม 2549 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานในปีการศึกษา 2548 โดยใช้แบบการรายงานผลการดำเนินงานที่สร้างขึ้นไปใช้ในการประเมินผลเก็บข้อมูลจากเอกสารการประเมินตนเองและจากการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามเอกสารในคู่มือที่กำหนด ได้ผลการดำเนินงานตามแบบรายงานผล ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านลูกค้า วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี

ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด	ผลการประเมินปีการศึกษา 2548				
		น้ำหนัก	ค่าจริงตาม เกณฑ์	ข้อมูล / หลักฐาน	เป้าหมาย ตามเกณฑ์	ข้อเสนอแนะ/ โครงการ/กิจกรรม
1.	ร้อยละของระดับ ความพึงพอใจของ นักศึกษาต่อคุณภาพ การสอนของอาจารย์ และสิ่งสนับสนุนการ เรียนรู้	1.5	5 (7.5 คะแนน)	ผลการประเมิน ประสิทธิภาพการสอน ของอาจารย์ทุกภาค การศึกษา พบว่า ระดับ ความพึงพอใจของ นักศึกษาต่อคุณภาพ การสอนของอาจารย์ และสิ่งสนับสนุนการ เรียนรู้ ร้อยละ 100	5 (7.5 คะแนน)	1.มีแผนการติดตาม ประเมินผลความพึง พอใจ 2.ทบทวนระบบการ เรียนการสอน 3.นำผลการประเมิน มาพัฒนาการเรียน การสอน
2.	ร้อยละของผู้สำเร็จ การศึกษาที่จบ ภายในระยะเวลาที่ กำหนด	1.5	4.85 (7.28 คะแนน)	นักศึกษาสำเร็จ การศึกษาตาม ระยะเวลาที่หลักสูตร กำหนดร้อยละ 99.27 หลักสูตรพยาบาล ศาสตรบัณฑิต จำนวน ร้อยละ 100 คือ รับเข้า 98 คน สำเร็จการศึกษา 98 คน หลักสูตร พยาบาลศาสตรบัณฑิต (ต่อเนื่อง) จำนวน ร้อยละ 98.87 คือ รับเข้า 177 คน สำเร็จ การศึกษา 175 คน	5 (7.5 คะแนน)	1.กำหนดแผนงาน/ โครงการช่วยเหลือ นักศึกษาที่มีผลการ เรียนต่ำ ประเมินผล และ นำ ผล การ ประเมินมาปรับปรุง

ชุดที่ 1 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านลูกค้า วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี

ลำดับ ที่	ตัวชี้วัด	ผลการประเมินปีการศึกษา 2548				
		น้ำหนัก	ค่าจริงตาม เกณฑ์	ข้อมูล / หลักฐาน	เป้าหมาย ตามเกณฑ์	ข้อเสนอแนะ/ โครงการ/กิจกรรม
3.	ร้อยละของผู้สำเร็จ การศึกษาที่สอบผ่าน รับใบอนุญาตเป็น ผู้ประกอบการวิชาชีพ การพยาบาลและการ ผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ ในการสอบครั้งแรก	1.5	0.66 (0.99 คะแนน)	ผู้สำเร็จการศึกษาสอบ ขึ้นทะเบียนรับ ใบอนุญาตประกอบ วิชาชีพในการสอบครั้ง แรก 2 หลักสูตรจำนวน 271 คน สอบผ่าน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 39.48 โดยหลักสูตร พยาบาลศาสตรบัณฑิต สอบผ่านร้อยละ 56.70 และหลักสูตรพยาบาล ศาสตรบัณฑิต (ต่อเนื่อง) สอบผ่านร้อยละ 29.88	1 (1.5 คะแนน)	1. จัดทำโครงการ พัฒนาการเรียนการ สอนเพื่อคุณภาพ บัณฑิต
4.	ร้อยละของผู้สำเร็จ การศึกษาที่ได้งานทำ และประกอบอาชีพ อิสระภายใน 1 ปี	1.25	5 (6.25 คะแนน)	มีผู้สำเร็จการศึกษาทั้ง สองหลักสูตร จำนวน 659 คน ผู้สำเร็จ การศึกษาได้งานทำ และการประกอบอาชีพ อิสระภายใน 1 ปีทุกคน คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้สำเร็จการศึกษา	5 (6.25 คะแนน)	1. จัดตั้งหน่วยจัดหา งาน และ ลูก ค้า สัมพันธ์ 2. มีระบบติดตาม การได้งานทำของ ผู้สำเร็จการศึกษา 3. จัดทำฐานข้อมูล ศิษย์เก่า

ชุดที่ 1 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านลูกค้า วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี

ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด	ผลการประเมินปีการศึกษา 2548				
		น้ำหนัก	ค่าจริงตาม เกณฑ์	ข้อมูล / หลักฐาน	เป้าหมาย ตามเกณฑ์	ข้อเสนอแนะ/ โครงการ/กิจกรรม
5.	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิต	1.5	4.9 (7.35 คะแนน)	ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจร้อยละ 89.5	5 (7.5 คะแนน)	1. มีระบบติดตามประเมินผลผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ทุกปี
6.	จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/ ภูมิภาค/นานาชาติ	1.5	2 (3 คะแนน)	มีศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ จำนวน 2 คน	3 (4.5 คะแนน)	1. จัดทำแผน / โครงการสนับสนุนและส่งเสริมให้นักศึกษา/ศิษย์เก่ามีความพร้อมที่จะได้รับรางวัล 2. มีแบบสำรวจการได้รับรางวัลของศิษย์เก่า 3. จัดทำฐานข้อมูลศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัล
7.	ร้อยละของจำนวนงานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ / นานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	5	2.03 (10.15 คะแนน)	มีผลงานวิจัยที่ได้เผยแพร่ในการประชุมวิชาการระดับนานาชาติ คิดเป็นร้อยละ 10.14	3 (15 คะแนน)	1. สนับสนุนงบประมาณเพื่อการเผยแพร่ผลงานทั้งในและต่างประเทศ 2. จัดทำโครงการพัฒนาและสร้างบทความทางวิชาการ 3. จัดทำโครงการเวทีวิชาการนำเสนอผลงานวิจัย วิชาการระดับชาติ/นานาชาติ

ชุดที่ 1 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านลูกค้า วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี

ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด	ผลการประเมินปีการศึกษา 2548				
		น้ำหนัก	ค่าจริงตาม เกณฑ์	ข้อมูล / หลักฐาน	เป้าหมาย ตามเกณฑ์	ข้อเสนอแนะ/ โครงการ/กิจกรรม
8.	ร้อยละของระดับ ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการวิชาการ	4.5	2 (9 คะแนน)	ผู้รับบริการวิชาการมี ระดับพึงพอใจร้อยละ 75	3 (13.5คะแนน)	1. จัดทำระบบ ประเมินผลและนำ ผลการประเมินไป พัฒนา
9.	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของ จำนวนผู้รับบริการ วิชาการ	4.25	5 (21.25คะแนน)	จำนวนผู้รับบริการ วิชาการที่เพิ่มขึ้นร้อย ละ 50 เนื่องจากมี หลักสูตรการอบรม เพิ่มขึ้นจำนวน 2 หลักสูตร	5 (21.25คะแนน)	1. จัดทำแผนการ ประชาสัมพันธ์เชิงรุก 2. เพิ่มช่องทาง ประชาสัมพันธ์
10.	จำนวนผลงานการ พัฒนาองค์ความรู้ และสร้างมาตรฐาน ศิลปะและวัฒนธรรม	2.5	2.4 (6 คะแนน)	มีผลงานการพัฒนา องค์ความรู้และสร้าง มาตรฐานศิลปะและ วัฒนธรรมจำนวน 12 เรื่อง	3 (7.5คะแนน)	1. จัดทำแผนพัฒนา จำนวนผลงานที่ พัฒนาองค์ความรู้ และสร้างมาตรฐาน ศิลปะและวัฒนธรรม 2. ส่งเสริมให้ อาจารย์ทุกคนมีส่วน ร่วมในการพัฒนา 3. มีการติดตาม ประเมินผลอย่าง ต่อเนื่อง

ชุดที่ 2 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี

ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด	ผลการประเมินปีการศึกษา 2548				
		น้ำหนัก	ค่าจริงตาม เกณฑ์	ข้อมูล / หลักฐาน	เป้าหมาย ตามเกณฑ์	ข้อเสนอแนะ/ โครงการ/กิจกรรม
1.	ร้อยละของ งบประมาณที่สามารถ ประหยัดได้	2.5	0.60 (1.5 คะแนน)	วิทยาลัยฯ มี งบประมาณที่สามารถ ประหยัดได้ ร้อยละ 0.60	1 (2.5 คะแนน)	1. พัฒนาระบบ ตรวจสอบ และควบคุม ภายใน 2. สร้างความเข้าใจ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมใน การประหยัดค่าใช้จ่าย
2.	ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปี ของการเรียนการ สอนนักศึกษา	2.5	2.25 (5.63 คะแนน)	วิทยาลัยฯ มีค่าใช้จ่าย ทั้งหมดต่อจำนวน นักศึกษาเต็มเวลา เทียบเท่าเท่ากับ 92,502.66 บาท	3 (7.5 คะแนน)	1. มีโครงการจัดทำ unit cost ทุกปี 2. มีแนวทางการ เพิ่มรายได้เช่นการจัด ประชุมหรือการขอ สนับสนุนจาก หน่วยงานอื่น
3.	สินทรัพย์ถาวรต่อ นักศึกษาเต็มเวลา เทียบเท่า	2	5 (10 คะแนน)	วิทยาลัยฯ มีสินทรัพย์ ถาวรต่อนักศึกษาเต็ม เวลาเทียบเท่า เท่ากับ 202,717.18 บาท / FTES	5 (10 คะแนน)	1. มีระบบการ ประเมินผลการ วิเคราะห์สินทรัพย์ ถาวรเพื่อเป็นแนวทาง การดำเนินงานในปี ต่อไป
4.	จำนวนเงินสนับสนุน งานวิจัยภายนอก สถาบันต่อจำนวน อาจารย์ประจำ	4	3.19 (12.76 คะแนน)	วิทยาลัยฯ ได้รับเงิน สนับสนุนงานวิจัยจาก ภายนอก คนละ 15,970.15 บาท	4 (16 คะแนน)	1. สนับสนุนและ ส่งเสริมให้อาจารย์ที่มี ศักยภาพในการทำ วิจัยพัฒนาโครงร่าง วิจัยเพื่อขอทุนจาก แหล่งทุนภายนอก 2. งานพัฒนา ผลผลิตทางวิชาการ ควรมีแสวงหาแหล่ง ทุนภายนอกเพิ่มขึ้น

ชุดที่ 2 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี

ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด	ผลการประเมินปีการศึกษา 2548				
		น้ำ หนัก	ค่าจริงตาม เกณฑ์	ข้อมูล / หลักฐาน	เป้าหมาย ตามเกณฑ์	ข้อเสนอแนะ/ โครงการ/กิจกรรม
5.	จำนวนเงินรายรับ ของสถาบันในการ ให้บริการวิชาการใน นามสถาบันต่อ จำนวนอาจารย์ ประจำ	7	2.69 (1883 คะแนน)	วิทยาลัยฯ มีรายรับของ การบริการวิชาการแก่ สังคมจำนวนคนละ 13,453.34 บาท	3 (21 คะแนน)	1. ศึกษาความ ต้องการของ ผู้รับบริการเพื่อวาง แผนการบริการ วิชาการให้สอดคล้อง กับความต้องการ 2. พัฒนาหลักสูตร ใหม่เพื่อรองรับการ บริการวิชาการ 3. พัฒนาการ บริการวิชาการให้ เป็น ศูนย์ หรือ หน่วยงานที่ได้รับการ ยอมรับระดับชาติ และนานาชาติ
6.	จำนวนเงินรายรับ ของสถาบันในการ ทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมในนาม สถาบันต่อจำนวน อาจารย์ประจำ	2	0.5 (1 คะแนน)	วิทยาลัยฯ มีรายรับของ การทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมจำนวน คนละ 1,000 บาท	1 (2 คะแนน)	1. ร่วมมือกับชุมชน และสถาบันการศึกษา อื่นในการทำนุทำนุ บำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม

ชุดที่ 3 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
จังหวัดนนทบุรี

ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด	ผลการประเมินปีการศึกษา 2548				
		น้ำหนัก	ค่าจริงตาม เกณฑ์	ข้อมูล / หลักฐาน	เป้าหมาย ตามเกณฑ์	ข้อเสนอแนะ/ โครงการ/กิจกรรม
1.	ร้อยละของรายวิชา ที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญโดยเฉพาะ การเรียนรู้จากการ ปฏิบัติและ ประสบการณ์จริง	1.5	3.03 (4.55 คะแนน)	มีรายวิชาที่เปิดสอน ทั้งหมด 102 รายวิชา เป็นรายวิชาที่ สอนโดยอาจารย์ประจำ 77 รายวิชา มีรายวิชาที่ นับได้ว่าใช้รูปแบบการ เรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญจำนวน 54 รายวิชา คิดเป็นร้อยละ 70.13	5 (7.5 คะแนน)	1. จัดทำโครงการ พัฒนาอาจารย์ให้มี ความสามารถในการ จัดประสบการณ์ที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2. มีระบบการ ประเมินผลการเรียน การสอนที่สอดคล้อง กับสภาพการเรียนรู้ที่ จัดให้กับผู้เรียนและ นำผลการประเมินมา พัฒนาการเรียนการ สอน เพื่อพัฒนา ผู้เรียนให้เต็ม ศักยภาพ
2.	จำนวนอาจารย์ ประจำต่อนักศึกษา เต็มเวลาเทียบเท่าใน การสอนภาคปฏิบัติ	1.5	2.25 (3.38 คะแนน)	นักศึกษา 2 หลักสูตรมี จำนวนทั้งหมด 659 คน และเมื่อคิดจำนวน นักศึกษาเต็มเวลา เทียบเท่าต่อจำนวน อาจารย์ที่ปฏิบัติงาน จริง 69 คน เท่ากับ 1: 9.51	3 (4.5 คะแนน)	1. จัดทำแผน อัตรากำลังและ แผนการรับนักศึกษา ทั้งระยะสั้นและระยะ ยาว

ชุดที่ 3 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
จังหวัดนนทบุรี

ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด	ผลการประเมินปีการศึกษา 2548				
		น้ำ หนัก	ค่าจริงตาม เกณฑ์	ข้อมูล / หลักฐาน	เป้าหมาย ตามเกณฑ์	ข้อเสนอแนะ/ โครงการ/กิจกรรม
3.	ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า	1.5	5 (7.5 คะแนน)	วิทยาลัยฯ ได้จัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในห้องสมุด คอมพิวเตอร์ และ เทคโนโลยี สารสนเทศต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าเท่ากับ 6,211 บาท	5 (7.5 คะแนน)	1. ส น บ ส น ุ น งบประมาณสำหรับพั ฒ น า ะ บ บ หั อ ง ส มุ ต ค อ ม พื ว เต อ ร์ และ ศูนย์สารสนเทศอย่างเพียงพอ
4.	ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการวิชาชีพ	1.5	5 (7.5 คะแนน)	อาจารย์ได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณในการพัฒนาความรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศจำนวนคนละ 29,415,94 บาท	5 (7.5 คะแนน)	1. ส น บ ส น ุ น งบประมาณสำหรับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการ วิชาชี พ ของ อ า จ า ร ย ์ อ ย ่ า ง เพียงพอ
5.	ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการพัฒนา นักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษา	1.5	5 (7.5 คะแนน)	นักศึกษาได้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการ พัฒนานักศึกษาทุกคน คิดเป็นร้อยละ 100	5 (7.5 คะแนน)	1. จัดทำแผนพัฒนากิจกรรม นักศึกษาตลอดปี และมีการติดตาม กำกับให้ดำเนินการ ตามแผน

ชุดที่ 3 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
จังหวัดนนทบุรี

ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด	ผลการประเมินปีการศึกษา 2548				
		น้ำหนัก	ค่าจริงตาม เกณฑ์	ข้อมูล / หลักฐาน	เป้าหมาย ตามเกณฑ์	ข้อเสนอแนะ/ โครงการ/กิจกรรม
6.	ร้อยละของ ความสำเร็จตาม เป้าหมายผลผลิต ของส่วนราชการ	1.5	3.46 (5.19 คะแนน)	วิทยาลัยฯ ได้จัดทำ แผนและผลการ ดำเนินงาน บรรลุตาม เป้าหมายเท่ากับร้อยละ 82.30	4 (6 คะแนน)	1. ใช้มาตรการ เร่งรัดติดตาม กำกับและ ประเมินผลงาน อย่างต่อเนื่อง
7.	ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินการ ด้านระบบการ ประกันคุณภาพ ภายใน	1.5	5 (7.5 คะแนน)	วิทยาลัยฯ มีการ ดำเนินการประกัน คุณภาพการศึกษา อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องตาม นโยบายการประกัน คุณภาพการศึกษา รายงานผลการ ประเมินตนเองต่อ หน่วยงานต้นสังกัด มหาวิทยาลัยมหิดล และเผยแพร่การ ดำเนินงานต่อ สาธารณชน และนำ ผลการประเมินมา พัฒนาคุณภาพอย่าง ต่อเนื่อง	5 (7.5 คะแนน)	1. จัดทำแผน พัฒนา (Improvement plan) เพื่อป้องกัน ถึงการปรับปรุงผล การดำเนินงาน อย่างชัดเจน 2. สร้างความ ร่วมมือกับชุมชน ในด้านการประกัน คุณภาพให้เป็น รูปธรรม

ชุดที่ 3 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
จังหวัดนนทบุรี

ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด	ผลการประเมินปีการศึกษา 2548				
		น้ำ หนัก	ค่าจริงตาม เกณฑ์	ข้อมูล / หลักฐาน	เป้าหมาย ตามเกณฑ์	ข้อเสนอแนะ/ โครงการ/กิจกรรม
8.	จำนวนเงินที่ สนับสนุนงานวิจัย ภายในสถาบันต่อ จำนวนอาจารย์ ประจำ	6	0.37 (222 คะแนน)	วิทยาลัยฯได้จัดสรร เงินสนับสนุนงานวิจัย จำนวนคนละ 1,845.92 บาท	1 (6 คะแนน)	1. สนับสนุน งบประมาณ สำหรับงานวิจัย อย่างเพียงพอ
9.	ร้อยละของจำนวน กิจกรรมที่ให้บริการ วิชาการแก่ชุมชนต่อ จำนวนอาจารย์ ประจำ	5.5	4.06 (22.33 คะแนน)	จัดทำโครงการบริการ วิชาการที่ตอบสนอง ความต้องการของ สังคมและชุมชน คิด เป็นร้อยละ 40.58 ต่อ จำนวนอาจารย์ประจำ	5 (27.5 คะแนน)	1. พัฒนากิจกรรม การบริการวิชาการ เกิดมูลค่าต่อ ชุมชนและสถาบัน 2. สร้างแรงจูงใจ ให้อาจารย์ที่ ทำงานด้านการ บริการวิชาการ
10.	ค่าใช้จ่ายในการ บริการวิชาการแก่ ชุมชนต่ออาจารย์ ประจำ	5	0.64 (3.2คะแนน)	ค่าใช้จ่ายของวิทยาลัย ในการให้บริการ วิชาการเพื่อสังคมคิด เป็นเงินจำนวนคนละ 3,183.96 บาท	1 (5 คะแนน)	1. สนับสนุน งบประมาณ สำหรับงานบริการ วิชาการอย่าง เพียงพอ

ชุดที่ 3 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
จังหวัดนนทบุรี

ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด	ผลการประเมินปีการศึกษา 2548				
		น้ำ หนัก	ค่าจริงตาม เกณฑ์	ข้อมูล / หลักฐาน	เป้าหมาย ตามเกณฑ์	ข้อเสนอแนะ/ โครงการ/กิจกรรม
11.	ร้อยละของกิจกรรม ในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้าง เสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรม ต่อจำนวนนักศึกษา	1.5	1.12 (1.68คะแนน)	มีการดำเนินโครงการ/ กิจกรรม ทั้งสิ้น 37 โครงการ ต่อจำนวน นักศึกษา 659 คน คิด เป็น ร้อยละ 5.61	2 (3 คะแนน)	1. จัดทำแผน พัฒนากิจกรรม นักศึกษาด้านการ ทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม ตลอดปีและมีการ ติดตามกำกับให้ ดำเนินการตาม แผน
12.	ร้อยละของค่าใช้จ่าย ในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้าง เสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรม ต่องบดำเนินการ	1.5	5 (7.5คะแนน)	ค่าใช้จ่ายและมูลค่าที่ ใช้ในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริม เอกลักษณ์ ศิลปะและ วัฒนธรรมคิดเป็นเงิน 416,213บาท และ งบ ดำ เนิ น ก า ร 13,346,537.52 บาท เมื่อคิดค่าใช้จ่ายและ มูลค่าที่ใช้ในการ อนุรักษ์ พัฒนาและ สร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรม ต่อ งบ ดำ เนิ น ก า ร เท่ากับร้อยละ 3.12	5 (7.5คะแนน)	1. ส นั บ ส นุ น ง บ ป ร ะ มา ณ สำหรับงานทำนุ บำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมอย่าง เพียงพอ

ชุดที่ 4 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
จังหวัดนนทบุรี

ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด	ผลการประเมินปีการศึกษา 2548				
		น้ำ หนัก	ค่าจริงตาม เกณฑ์	ข้อมูล / หลักฐาน	เป้าหมาย ตามเกณฑ์	ข้อเสนอแนะ/ โครงการ/กิจกรรม
1.	ร้อยละของอาจารย์ ประจำที่เข้าร่วม ประชุมวิชาการ/ นำเสนอผลงาน วิชาการ	1.75	5 (8.75 คะแนน)	อาจารย์ได้เข้าร่วม ประชุมวิชาการ/ นำเสนอผลงานวิชาการ ทุกคน คิดเป็นร้อยละ 100	5 (8.75 คะแนน)	1. มีการ วิเคราะห์ สมรรถนะที่ ต้องการของ หน่วยงานตาม หน้าที่ที่รับผิดชอบ 2. จัดทำ โครงการพัฒนา บุคลากรตาม สมรรถนะที่ กำหนด 3. สนับสนุนให้มี การเข้าร่วมประชุม/ อบรมวิชาการทั้ง ภายในและนอก หน่วยงาน 4. จัดทำระบบ ฐานข้อมูลพัฒนา บุคลากร
2.	ร้อยละของบุคลากร สายสนับสนุนประจำ ที่ได้รับการพัฒนา ความรู้ ทักษะใน วิชาชีพ	1.75	3 (5.25 คะแนน)	บุคลากรสายสนับสนุน ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะในวิชาชีพใน ประเทศ ร้อยละ 80	4 (7 คะแนน)	1. โครงการ พัฒนาบุคลากร ตาม สมรรถนะที่ กำหนด 2. สนับสนุนให้มี การเข้าร่วมประชุม/ อบรมวิชาการทั้ง ภายในและนอก หน่วยงาน

ชุดที่ 4 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
จังหวัดนนทบุรี

ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด	ผลการประเมินปีการศึกษา 2548				
		น้ำ หนัก	ค่าจริงตาม เกณฑ์	ข้อมูล / หลักฐาน	เป้าหมาย ตามเกณฑ์	ข้อเสนอแนะ/ โครงการ/กิจกรรม
3.	ร้อยละของอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ	1.75	1.23 (2.15 คะแนน)	วิทยาลัยฯ วุฒิก่อนการศึกษาระดับปริญญาเอกคิดเป็นร้อยละ 11.16	2 (3.5 คะแนน)	1. สนับสนุนทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาเอกในประเทศ 2. พัฒนาภาษาอังกฤษให้แก่ผู้มีศักยภาพในการศึกษาต่อต่างประเทศ
4.	ระดับความสำเร็จของระบบฐานข้อมูลและความพร้อมใช้งานของข้อมูล	1.75	3 (5.25 คะแนน)	มีฐานข้อมูลครบทั้งด้านการบริหาร การเรียนการสอน และการวิจัย มีประสิทธิภาพและพัฒนาฐานข้อมูลให้ทันสมัย มีการติดตามประเมินผล	4 (7 คะแนน)	1. จัดให้มีอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยพร้อมทั้งมีผู้ดูแลบริหารจัดการระบบ
5.	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงาน	1.75	2 (3.5 คะแนน)	บุคลากรทุกระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร้อยละ 70	3 (5.25 คะแนน)	1. โครงการสำรวจความพึงพอใจและประเมินบรรยากาศในหน่วยงาน 2. มีระบบอาจารย์พี่เลี้ยงให้แก่อาจารย์ใหม่

ชุดที่ 4 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
จังหวัดนนทบุรี

ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด	ผลการประเมินปีการศึกษา 2548				
		น้ำหนัก	ค่าจริงตาม เกณฑ์	ข้อมูล / หลักฐาน	เป้าหมาย ตามเกณฑ์	ข้อเสนอแนะ/ โครงการ/กิจกรรม
6.	ร้อยละของอาจารย์ ประจำที่ได้รับทุน วิจัยจากภายใน สถาบันต่อจำนวน อาจารย์ประจำ	2.5	4.92 (12.3คะแนน)	อาจารย์ได้รับทุน สนับสนุนการผลิตผล วิจัยและงานสร้างสรรค์ ภายในสถาบัน คิดเป็น ร้อยละ 49.27	5 (12.5คะแนน)	1. โครงการ พัฒนาบุคลากร ทางด้านวิจัย 2. กำหนดเกณฑ์ การพิจารณา ผลงานวิจัยของ อาจารย์
7.	ร้อยละของอาจารย์ ประจำที่ได้รับทุน วิจัยจากภายนอก สถาบันต่อจำนวน อาจารย์ประจำ	2.5	1.45 (3.63 คะแนน)	อาจารย์ประจำของ วิทยาลัยฯได้รับการ จัดสรรเงินสนับสนุนการ ทำวิจัยจากภายนอก สถาบัน คิดเป็น ร้อยละ 7.25	2 (5 คะแนน)	1. จัดตั้งหน่วยที่มี หน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับแหล่งทุน วิจัยภายนอก โดยตรง 2. แสวงหาแหล่ง ทุนวิจัยจาก ภายนอก
8.	จำนวนการเป็น กรรมการวิชาการ / วิชาชีพภายนอก สถาบัน	4.5	3.6 (16.2คะแนน)	จำนวนอาจารย์เป็น กรรมการวิชาการและ กรรมการวิชาชีพ จำนวน 18 คน	4 (18 คะแนน)	1. ส่งเสริมและ สนับสนุนบุคลากร ในการเป็น กรรมการวิชาการ และกรรมการ วิชาชีพ 2. ประชาสัมพันธ์ ความเชี่ยวชาญ ของอาจารย์ไปยัง สถาบันการศึกษา ต่างๆ

ชุดที่ 4 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
จังหวัดนนทบุรี

ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด	ผลการประเมินปีการศึกษา 2548				
		น้ำหนัก	ค่าจริงตาม เกณฑ์	ข้อมูล / หลักฐาน	เป้าหมาย ตามเกณฑ์	ข้อเสนอแนะ/ โครงการ/กิจกรรม
9.	จำนวนการเป็น กรรมการ วิทยานิพนธ์ภายนอก สถาบัน	4.25	0.4 (1.70 คะแนน)	มีอาจารย์เป็นกรรมการ วิทยานิพนธ์ภายนอก สถาบันจำนวน 2 คน	1 (4.25 คะแนน)	1. ส่งเสริมและ สนับสนุนบุคลากร ในการเป็นกรรมการ วิทยานิพนธ์ ภายนอกสถาบัน 2. ประชาสัมพันธ์ ความเชี่ยวชาญ ของอาจารย์ไปยัง สถาบันการศึกษา ต่างๆ
10.	จำนวนครั้งของการ จัดการเผยแพร่สืบ สานความรู้ด้าน ศิลปะและวัฒนธรรม	2.5	2.5 (8.75 คะแนน)	มีการจัดการเผยแพร่ สืบสานความรู้ด้าน ศิลปะและวัฒนธรรม จำนวน 5 ครั้ง	3 (7.5 คะแนน)	1. สนับสนุน บุคลากรในการ เผยแพร่สืบสาน ความรู้ด้านศิลปะ และวัฒนธรรม 2. จัดทำโครงการ พัฒนาอาจารย์ให้ มีความรู้ด้านด้าน ศิลปะและ วัฒนธรรม

จากการประเมินผลตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี ประจำปีการศึกษา 2548 เป็นการประเมินตามมุมมอง 4 มุมมองโดยใช้แบบการ รายงานผลการดำเนินงานจำนวน 4 ชุด ได้แก่ชุดที่ 1 ด้านลูกค้า ชุดที่ 2 ด้านการเงิน ชุดที่ 3 ด้านกระบวนการภายในและชุดที่ 4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยแต่ละมุมมองประเมินครบ ทั้ง 4 ภารกิจคือการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทะนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม รวมทั้งสิ้น 38 ตัวชี้วัด รายละเอียดผลการประเมินสรุปได้ดังนี้

ผลการประเมินตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจำนวน 38 รายการพบว่ามีจำนวนตัวชี้วัดผล การดำเนินงานที่มีผลการประเมินต่ำกว่าระดับ 3 จำนวน 18 รายการคิดเป็นร้อยละ 47.34 และตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไปจำนวน 20 รายการคิดเป็นร้อยละ 52.66 ของตัวชี้วัดที่ประเมินได้ มุมมองที่มีผลการประเมินต่ำกว่าระดับ 3 มากที่สุดคือมุมมองด้านลูกค้า เป็น ตัวชี้วัดในภารกิจด้านการผลิตบัณฑิตจำนวน 3 รายการได้แก่ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่าน รับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/ภูมิภาค/นานาชาติและร้อยละของจำนวน งานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ/นานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ การบริการวิชาการจำนวน 1 รายการได้แก่ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการและการทะนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมจำนวน 1 รายการได้แก่จำนวนผลงานการพัฒนาคณะความรู้และสร้างมาตรฐานศิลปะ และวัฒนธรรมและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นตัวชี้วัดในภารกิจด้านการผลิตบัณฑิตจำนวน 2 รายการได้แก่ร้อยละของอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำและร้อยละของ ระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงาน การวิจัยจำนวน 1 รายการได้แก่ ร้อยละ ของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุนวิจัยจากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ การบริการวิชาการ จำนวน 1 รายการได้แก่จำนวนการเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบันและการทะนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมจำนวน 1 รายการได้แก่จำนวนครั้งของการจัดการเผยแพร่สืบสานความรู้ด้านศิลปะ และวัฒนธรรม มุมมองที่มีผลการประเมินตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไปมากที่สุดคือมุมมองด้านกระบวนการ ภายใน เป็นตัวชี้วัดในภารกิจด้านการผลิตบัณฑิตจำนวน 6 รายการ การบริการวิชาการจำนวน 1 รายการและการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมจำนวน 1 รายการ

เมื่อนำผลการประเมินตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของทั้ง 4 มุมมองมาคำนวณค่าคะแนนจะได้ คะแนนรวม 276.02 คะแนน (ร้อยละ 84.47) เป็นมุมมองด้านลูกค้าเท่ากับ 78.77 คะแนนจาก 92 คะแนน มุมมองด้านการเงินเท่ากับ 49.72 คะแนนจาก 59 คะแนน มุมมองด้านกระบวนการ ภายในเท่ากับ 80.05 คะแนนจาก 97 คะแนนและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาเท่ากับ 67.48 คะแนนจาก 78.75 คะแนน ซึ่งมีคะแนนรวมทั้งหมดเท่ากับ 326.75 คะแนน

จะเห็นว่าทุกมุมมองคะแนนการประเมินมากกว่าร้อยละ 80 มุมมองด้านลูกค้าและการเรียนรู้และพัฒนา มีคะแนนมากกว่าร้อยละ 85 ส่วนมุมมองอื่นๆ ผลการดำเนินงานได้คะแนนการประเมินใกล้เคียงกัน ดังนั้นมุมมองด้านการเงินร้อยละ 84.27 และด้านกระบวนการภายในร้อยละ 82.53 ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 สรุปผลการประเมินตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ปีการศึกษา 2548

มุมมอง	จำนวนตัวชี้วัด	คะแนน	ผ่านเกณฑ์ระดับ < 3		ผ่านเกณฑ์ระดับ > 3	
			จำนวน	%	จำนวน	%
1.ด้านลูกค้า	10	78.77 85.62%	5	13.15	5	13.15
1.1 การผลิตบัณฑิต	6	32.37	3		3	
1.2 การวิจัย	1	10.15	-	-	1	
1.3 การบริการวิชาการ	2	30.25	1		1	
1.4 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	1	6	1		-	-
2. ด้านการเงิน	6	49.72 84.27%	4	10.52	2	5.31
2.1 การผลิตบัณฑิต	3	17.13	2		1	
2.2 การวิจัย	1	12.76	-	-	1	
2.3 การบริการวิชาการ	1	18.83	1		-	-
2.4 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	1	1	1		-	-
3. ด้านกระบวนการภายใน	12	80.05 82.53%	4	10.52	8	21.05
3.1 การผลิตบัณฑิต	7	43.12	1		6	
3.2 การวิจัย	1	2.22	1		-	-
3.3 การบริการวิชาการ	2	25.53	1		1	
3.4 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	2	9.18	1		1	
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	10	67.48 85.69%	5	13.15	5	13.15
4.1 การผลิตบัณฑิต	5	24.90	2		3	
4.2 การวิจัย	2	15.93	1		1	
4.3 การบริการวิชาการ	2	17.90	1		1	
4.4 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	1	8.75	1		-	-
รวม	38	276.02 84.47%	18	47.34	20	52.66

5.2.2 การรายงานผลประเมิน

หลังจากทำการคำนวณหาค่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ขั้นตอนต่อไปคือการจัดทำรายงานสรุปผลโดยจะเป็นการสรุปผลที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานด้วยตัวชี้วัดเพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในมุมมองด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานในเชิงปริมาณได้ ซึ่งรายงานที่ได้นำเสนอได้ 2 แบบคือ

แบบที่ 1 รายงานสรุปผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) จำแนกตามมุมมอง

รายงานสรุปผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) จำแนกตามมุมมอง เป็นการสรุปผลรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สะท้อนถึงผลการดำเนินงานโดยภาพรวมในด้านต่าง ๆ ของวิทยาลัยออกมาในรูปแบบของรายงานจำแนกตามมุมมอง สำหรับให้ผู้บริหารทำการพิจารณาและประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ในภาพรวมได้ โดยรายละเอียดประกอบด้วย

1) ปี พ.ศ. ที่ทำการคำนวณตัวชี้วัด เป็นปีที่ทำการคำนวณหาค่าของตัวชี้วัด โดยปีพ.ศ. ที่ปรากฏอยู่ในงานวิจัยนี้อ้างอิงกับปีการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี

2) มุมมองที่เลือก เป็นการแสดงผลรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยแยกตามมุมมองเพื่อใช้สำหรับสะท้อนถึงสมรรถนะการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของวิทยาลัย

3) รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานภายใต้มุมมองที่เลือก เป็นรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสำหรับสะท้อนถึงผลการดำเนินงานภายใต้มุมมองที่พิจารณา

4) ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Target) เป็นค่าเป้าหมายที่ทางสถาบันตั้งไว้ สำหรับเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ นั้นเป็นอย่างไรสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

5) ค่าจริงของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Actual) เป็นค่าจริงที่ได้จากการวัดผลการดำเนินงานด้วยตัวชี้วัดในมุมมองด้านต่าง ๆ

6) ค่าความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เป็นค่านำหนักความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแต่ละตัว

จากการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดมุมมองต่าง ๆ ได้ผล ดังนี้

รายงานสรุปผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ปี พ.ศ. 2548

มุมมองด้าน ลูกค้า

รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	ค่าเป้าหมาย	ค่าจริง	ค่าน้ำหนัก	ค่าเป้าหมาย - ค่าจริง x ค่า นน.
1. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และ สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้	5	5	1.5	0
2. ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายในระยะเวลาที่กำหนด	5	4.85	1.5	0.23
3. ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก	1	0.66	1.5	1.40
4. ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี	5	5	1.25	0
5. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิต	5	4.9	1.5	0.15
6. จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/ ภูมิภาค/นานาชาติ	3	2	1.5	1.5
7. ร้อยละของจำนวนงานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ / นานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	3	2.03	5	4.85
8. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการ	3	2	4.5	4.5
9. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้รับบริการวิชาการ	5	5	4.25	0
10. จำนวนผลงานการพัฒนาคือความรู้และสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรม	3	2.4	2.5	1.5

จากรายงานสรุปผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านลูกค้าพบว่าตัวชี้วัด 3 ใน 10 รายการมีค่าจริงกับค่าเป้าหมายที่เท่ากันคือ ข้อที่ 1 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้(0)และข้อที่ 4 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี (0) ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าความแตกต่างคุณด้วยน้ำหนักมากที่สุดคือข้อที่ 7 ร้อยละของจำนวนงานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ / นานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ(4.85)และข้อที่ 8 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการ (4.5) นอกนั้นมีความแตกต่างในจำนวนตัวเลขที่แสดงใกล้เคียงกัน

รายงานสรุปผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ปี พ.ศ. 2548

มุมมองด้าน การเงิน

รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	ค่า เป้า หมาย	ค่าจริง	ค่า น้ำหนัก	ค่า เป้าหมาย - ค่าจริง x ค่า นน.
1. ร้อยละของเงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการ	1	0.60	2.5	1
2. ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษา	3	2.25	2.5	1.88
3. สิ้นทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า	5	5	2	0
4. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อ จำนวนอาจารย์ประจำ	4	3.19	4	3.24
5. จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการ ในนามสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	3	2.69	7	2.17
6. จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมในนามสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	1	0.5	2	1

จากรายงานสรุปผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเงินพบว่าตัวชี้วัด 1 ใน 6 รายการมีค่าจริงกับค่าเป้าหมายที่เท่ากันได้แก่ตัวชี้วัดข้อที่ 3 สิ้นทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า(0) ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าความแตกต่างคุณด้วยน้ำหนักมากที่สุดคือข้อที่ 4 จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (3.24)และข้อที่ 5 จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการในนามสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ(2.17) นอกนั้นมีความแตกต่างในจำนวนตัวเลขที่แสดงใกล้เคียงกัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายงานสรุปผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ปี พ.ศ. 2548

มุมมองด้าน กระบวนการภายใน

รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	ค่า เป้า หมาย	ค่าจริง	ค่า น้ำหนัก	ค่า เป้าหมาย - ค่าจริง x ค่า นน.
1. ร้อยละของรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริง	5	3.03	1.5	2.96
2. จำนวนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าในการสอนภาคปฏิบัติ	3	2.25	1.5	1.23
3. ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า	5	5	1.5	0
4. ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการ วิชาชีพ	5	5	1.5	0
5. ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษา	5	5	1.5	0
6. ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ	4	3.46	1.5	0.18
7. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน	5	5	1.5	0
8. จำนวนเงินที่สนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	1	0.37	6	3.78
9. ร้อยละของจำนวนกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	5	4.06	5.5	5.17
10. ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนต่ออาจารย์ประจำ	1	0.64	5	1.8
11. ร้อยละของกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรม ต่อจำนวนนักศึกษา	2	1.12	1.5	1.32
12. ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต่องบดำเนินการ	5	5	1.5	0

จากรายงานสรุปผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านกระบวนการภายในพบว่า ตัวชี้วัด 5 ใน 10 รายการมีค่าจริงกับค่าเป้าหมายที่เท่ากันคือตัวชี้วัดข้อที่ 3 ข้อที่ 4 ข้อที่ 5 ข้อที่ 7 และข้อที่ 12 เท่ากับ 0 ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าความแตกต่างคุณด้วยน้ำหนักมากที่สุดคือตัวชี้วัดข้อที่ 9 (5.17) ข้อที่ 8 (3.78) และข้อที่ 1 (2.96) ตามลำดับ นอกนั้นมีความแตกต่างในจำนวนตัวเลขที่แสดงใกล้เคียงกัน

รายงานสรุปผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ปี พ.ศ. 2548

มุมมองด้าน การเรียนรู้และพัฒนา

รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	ค่า เป้า หมาย	ค่าจริง	ค่า น้ำหนัก	ค่า เป้าหมาย - ค่าจริง x ค่า นน.
1. ร้อยละของอาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุมวิชาการ/ นำเสนอผลงานวิชาการ	5	5	1.75	0
2. ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการ พัฒนาความรู้ ทักษะในวิชาชีพ	4	3	1.75	1.75
3. ร้อยละของอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่า ต่ออาจารย์ประจำ	2	1.23	1.75	1.35
4. ระดับความสำเร็จของระบบฐานข้อมูลและความ พร้อมใช้งานของข้อมูล	4	3	1.75	1.75
5. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในการ ปฏิบัติงาน	3	2	1.75	1.75
6. ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุนวิจัยจากภายใน สถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	5	4.92	2.5	0.2
7. ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุนวิจัยจากภายนอก สถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	2	1.45	2.5	1.38
8. จำนวนการเป็นกรรมการวิชาการ / วิชาชีพภายนอกสถาบัน	4	3.6	4.5	1.8
9. จำนวนการเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน	1	0.4	4.25	2.55
10. จำนวนครั้งของการจัดการเผยแพร่สืบสานความรู้ด้าน ศิลปะและวัฒนธรรม	3	2.5	2.5	1.25

จากรายงานสรุปผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาพบว่า มีตัวชี้วัดเพียง 1 ใน 10 รายการ มีค่าจริงกับค่าเป้าหมายที่เท่ากันได้แก่ตัวชี้วัดข้อที่ 1 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุมวิชาการ/นำเสนอผลงานวิชาการ (0) ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าความแตกต่างคุณด้วยน้ำหนักมากที่สุดคือข้อที่ 9 จำนวนการเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน (2.55) นอกนั้นมีความแตกต่างในจำนวนตัวเลขที่แสดงใกล้เคียงกัน

แบบที่ 2 การสร้างรายงาน Radar chart ซึ่งเป็นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าเป้าหมาย (Target) และค่าจริง (Actual) ของแต่ละกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามมุมมองต่าง ๆ คำนวณหาค่าเป้าหมายและค่าจริงของแต่ละกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยในการคำนวณจะอาศัยการคำนวณเพื่อหาค่าเทียบเท่า ซึ่งจะใช้เป็นตัวแทนของค่าเป้าหมายและค่าจริงของแต่ละกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยค่าสเกลใน Radar chart อยู่ในรูปของสเกลตั้งแต่ 1 ถึง 10 เป็นการแสดงช่วงห่างระหว่างค่าจริงและค่าเป้าหมาย (วิโรจน์ ต้นติวรรณ, 2544) ขั้นตอนการสร้าง Radar chart ประกอบด้วย

1) การคำนวณหาค่าเบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมาย (Deviation)

ทำการคำนวณหาค่าเบี่ยงเบนของค่าจริงของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแต่ละตัวที่เบี่ยงเบนไปจากค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยใช้สูตร

$$D = \frac{\text{ค่าเป้าหมาย} - \text{ค่าจริง} \times 10}{\text{ค่าเป้าหมาย}}$$

2) การคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ทำการคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่าซึ่งจะเป็นตัวแทนของค่าจริงของแต่ละกลุ่มสำหรับใช้สะท้อนถึงสมรรถนะการดำเนินงานของสถาบันในด้านต่าง ๆ โดยเริ่มจากการหาค่าจริงเทียบเท่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแต่ละรายการภายใต้กลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งแสดงการคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแต่ละรายการ ได้ดังสมการ

$$\text{ค่าจริงเทียบเท่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (r)} = 10 - D$$

หลังจากการคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแต่ละรายการเรียบร้อยแล้ว จึงทำการหาค่าจริงเทียบเท่าซึ่งจะเป็นตัวแทนค่าจริงของกลุ่มตัวชี้วัดนั้น ๆ โดยอาศัยการคำนวณหาเฉลี่ยแบบถ่วงน้ำหนักในการคำนวณหาค่าจริงซึ่งสามารถแสดงได้ดังสมการ

$$\text{ค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (R)} =$$

$$\frac{\sum(\text{ค่าจริงเทียบเท่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน} \times \text{ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน})}{\text{ผลรวมของค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานภายใต้กลุ่มที่ทำการคำนวณ}}$$

กลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านลูกค้า ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจำนวน 10 รายการ สามารถนำมาทำการคำนวณหาค่าเบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมาย (Deviation) ได้ดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 การคำนวณหาค่าเบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมายรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
มุมมองด้านลูกค้า

ลำดับ ที่	รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	ค่าเบี่ยงเบนจาก ค่าเป้าหมาย (D)
1.	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์ และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้	0
2.	ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายในระยะเวลาที่กำหนด	0.3
3.	ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการ พยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก	3.4
4.	ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี	0
5.	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิต	0.2
6.	จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/ภูมิภาค/นานาชาติ	3.33
7.	ร้อยละของจำนวนงานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ / นานาชาติต่อจำนวน อาจารย์ประจำ	3.23
8.	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการ	3.33
9.	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้รับบริการวิชาการ	0
10.	จำนวนผลงานการพัฒนางานองค์ความรู้และสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรม	2

จากนั้นทำการคำนวณหาค่าจริงเทียบกับเป้าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแต่ละรายการซึ่ง
สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 การคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่าของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานภายใต้มุมมองด้านลูกค้า

ลำดับ ที่	รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	ค่าจริงเทียบเท่า (r = 10 - D)
1.	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และ สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้	10
2.	ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายในระยะเวลาที่กำหนด	9.7
3.	ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการ พยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก	6.6
4.	ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่แต่งงานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี	10
5.	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิต	9.8
6.	จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/ภูมิภาค/นานาชาติ	6.67
7.	ร้อยละของจำนวนงานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ / นานาชาติต่อจำนวน อาจารย์ประจำ	6.77
8.	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการ	6.67
9.	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้รับบริการวิชาการ	10
10.	จำนวนผลงานการพัฒนาคณะความรู้และสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรม	8

จากนั้นทำการคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ได้ดังสมการ

ค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

$$= (10 \times 1.5) + (9.7 \times 1.5) + (6.6 \times 1.5) + (10 \times 1.25) + (9.8 \times 1.5) + (6.67 \times 1.5) + (6.77 \times 5) + (6.67 \times 4.5) \\ + (10 \times 4.25) + (8 \times 2.5)$$

$$1.5 + 1.5 + 1.5 + 1.25 + 1.5 + 1.5 + 5 + 4.5 + 4.25 + 2.5$$

$$= 8.12$$

ดังนั้นค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านลูกค้า คือ 8.12

จากนั้นทำการคำนวณหาค่าเบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมายและค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่ม
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และ
พัฒนา ได้ค่าดังนี้

กลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเงิน ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน จำนวน 6 รายการ สามารถนำมาทำการคำนวณหาค่าเบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมาย (Deviation) ได้ ดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 การคำนวณหาค่าเบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมายรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเงิน

ลำดับ ที่	รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	ค่าเบี่ยงเบนจาก ค่าเป้าหมาย (D)
1.	ร้อยละของเงินเหลือจ่ายสุทธิต่องบดำเนินการ	4
2.	ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษา	2.5
3.	สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า	0
4.	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	2.03
5.	จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการในนามสถาบันต่อจำนวน อาจารย์ประจำ	1.03
6.	จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมในนาม สถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	5

การคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่ารายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเงินได้ค่าดัง
ตารางที่ 24

ตารางที่ 24 การคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่ารายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเงิน

ลำดับ ที่	รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	ค่าจริงเทียบเท่า ($r = 10 - D$)
1.	ร้อยละของเงินเหลือจ่ายสุทธิต่องบดำเนินการ	6
2.	ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษา	7.5
3.	สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า	10
4.	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	7.97
5.	จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการในนามสถาบันต่อจำนวน อาจารย์ประจำ	8.97
6.	จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมในนาม สถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	5

ค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน

$$= \frac{(6*2.5)+(7.5*2.5)+(10*2)+(7.97*4) + (8.97*7)+(5*2)}{2.5+2.5+2+4+7+2}$$

$$= 7.92$$

ดังนั้นค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเงิน คือ 7.92

กลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจำนวน 12 รายการ สามารถนำมาทำการคำนวณหาค่าเบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมาย (Deviation) ได้ดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 การคำนวณหาค่าเบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมายรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านกระบวนการภายใน

ลำดับ ที่	รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	ค่าเบี่ยงเบนจาก ค่าเป้าหมาย (D)
1.	ร้อยละของรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริง	3.94
2.	จำนวนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าในการสอนภาคปฏิบัติ	2.5
3.	ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า	0
4.	ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการวิชาชีพ	0
5.	ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมโครงการพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษา	0
6.	ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ	1.35
7.	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน	0
8.	จำนวนเงินที่สนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	6.3
9.	ร้อยละของจำนวนกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	1.88
10.	ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนต่ออาจารย์ประจำ	3.6
11.	ร้อยละของกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรม ต่อจำนวนนักศึกษา	4.4
12.	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต่อบดำเนินการ	0

การคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่ารายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านกระบวนการภายในได้ค่าดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 การคำนวณหาจริงเทียบเท่ารายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านกระบวนการภายใน

ลำดับ ที่	รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	ค่าจริงเทียบเท่า ($r = 10 - D$)
1.	ร้อยละของรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริง	6.06
2.	จำนวนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าในการสอนภาคปฏิบัติ	7.5
3.	ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า	10
4.	ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการวิชาชีพ	10
5.	ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษา	10
6.	ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ	8.65
7.	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน	10
8.	จำนวนเงินที่สนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	3.7
9.	ร้อยละของจำนวนกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	8.12
10.	ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนต่ออาจารย์ประจำ	6.4
11.	ร้อยละของกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรม ต่อจำนวนนักศึกษา	5.6
12.	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต้องบดำเนินการ	10

ค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

$$= (6.06*1.5)+(7.5*1.5)+(10*1.5)+(10*1.5) + (10*1.5)+(8.65*1.5)+(10*1.5)+(3.7*6) \\ + (8.12*5.5)+(6.4*5)+(5.6*1.5)+(10*1.5)$$

$$1.5+1.5+1.5+1.5+1.5+1.5+1.5+6+5.5+5+1.5+1.5$$

$$= 7.19$$

ดังนั้นค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านกระบวนการภายในคือ 7.19

กลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจำนวน 10 รายการ สามารถนำมาทำการคำนวณหาค่าเบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมาย (Deviation) ได้ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 การคำนวณหาค่าเบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมายรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ลำดับ ที่	รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	ค่าเบี่ยงเบนจาก ค่าเป้าหมาย (D)
1.	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุมวิชาการ/นำเสนอผลงานวิชาการ	0
2.	ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะในวิชาชีพ	2
3.	ร้อยละของอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ	3.85
4.	ระดับความสำเร็จของระบบฐานข้อมูลและความพร้อมใช้งานของข้อมูล	2.5
5.	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงาน	3.33
6.	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุนวิจัยจากภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	0.16
7.	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุนวิจัยจากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	2.75
8.	จำนวนการเป็นกรรมการวิชาการ / วิชาชีพภายนอกสถาบัน	1
9.	จำนวนการเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน	6
10.	จำนวนครั้งของการจัดการเผยแพร่สืบสานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม	1.66

การคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่ารายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาได้ค่าดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 การคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่ารายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ลำดับ ที่	รายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	ค่าจริงเทียบเท่า ($r = 10 - D$)
1.	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุมวิชาการ/นำเสนอผลงานวิชาการ	10
2.	ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะในวิชาชีพ	8
3.	ร้อยละของอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ	6.15
4.	ระดับความสำเร็จของระบบฐานข้อมูลและความพร้อมใช้งานของข้อมูล	7.5
5.	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงาน	6.67
6.	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุนวิจัยจากภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	9.84
7.	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุนวิจัยจากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	7.25
8.	จำนวนการเป็นกรรมการวิชาการ / วิชาชีพภายนอกสถาบัน	9
9.	จำนวนการเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน	4
10.	จำนวนครั้งของการจัดการเผยแพร่สืบสานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม	8.34

ค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา

$$= (10 \times 1.75) + (8 \times 1.75) + (6.15 \times 1.75) + (7.5 \times 1.75) + (6.67 \times 1.75) + (9.84 \times 2.5) + (7.25 \times 2.5) + (9 \times 4.5) + (4 \times 4.25) + (8.34 \times 2.5)$$

$$1.75 + 1.75 + 1.75 + 1.75 + 1.75 + 2.5 + 2.5 + 4.5 + 4.25 + 2.5$$

$$= 7.53$$

ดังนั้นค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา คือ 7.53

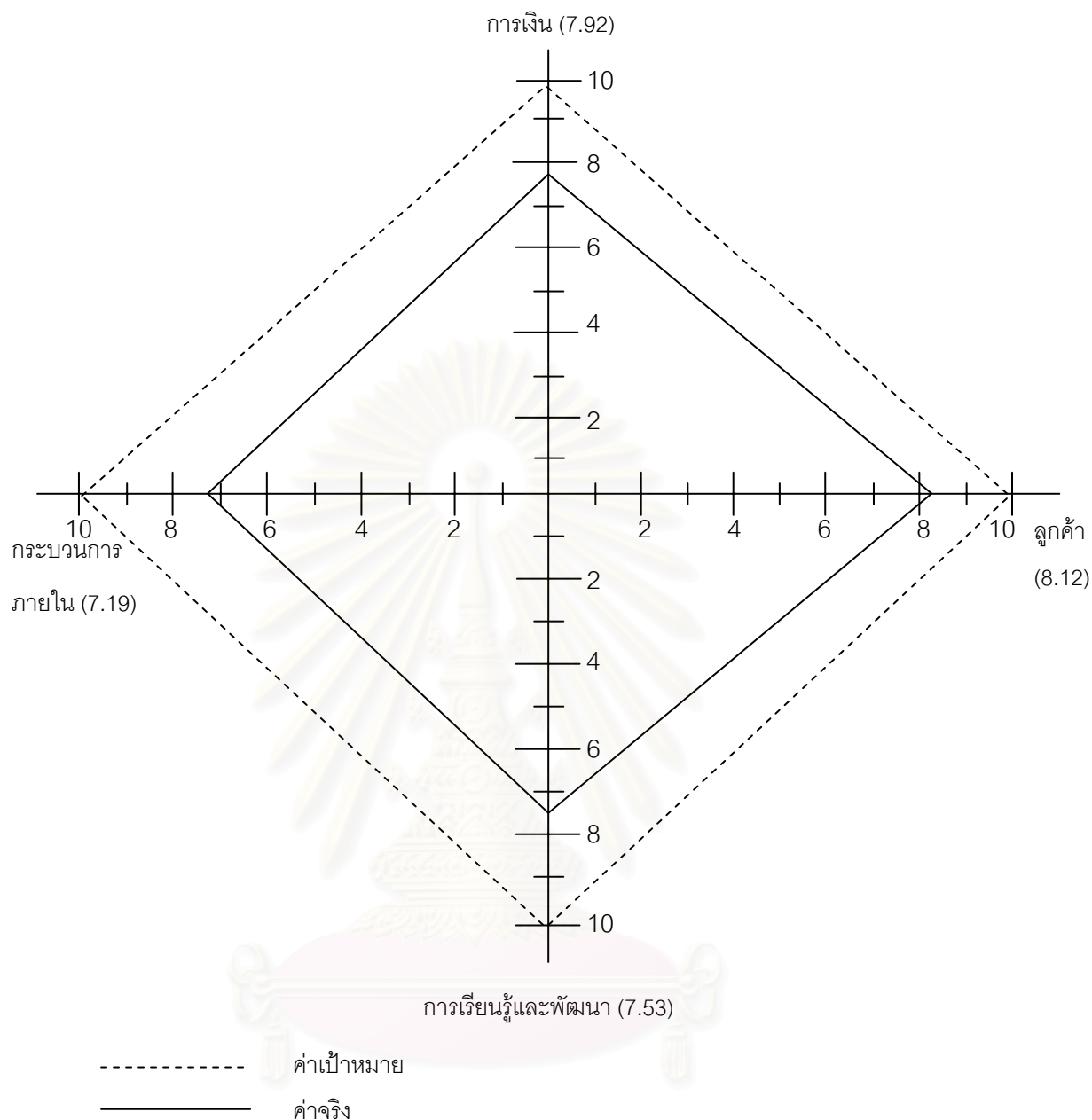
จากการคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนาแสดงดังตารางที่ 29 ตารางที่ 29 สรุปค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านต่าง ๆ

มุมมอง	ค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
ด้านลูกค้า	8.12
ด้านการเงิน	7.92
ด้านกระบวนการภายใน	7.19
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	7.53

จากตารางพบว่าค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่มีค่าสูงสุดคือด้านลูกค้า เท่ากับ 8.12 รองลงมาเป็นมุมมองด้านการเงินเท่ากับ 7.92 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาเท่ากับ 7.53 และต่ำสุดคือมุมมองด้านกระบวนการภายในเท่ากับ 7.19

3. การสร้างกราฟ Radar chart

นำค่าเป้าหมายเทียบเท่าและค่าจริงเทียบเท่าที่เป็นตัวแทนของแต่ละกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มาสร้างความสัมพันธ์ในรูปของกราฟเรดาร์ ชาร์ท (Radar chart) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างค่าเป้าหมาย (Target) และค่าจริง (Actual) ที่เป็นตัวแทนในแต่ละกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยการคำนวณจะอาศัยการคำนวณเพื่อหาค่าจริงเทียบเท่า โดยค่าสเกลใน Radar chart อยู่ในรูปของสเกลตั้งแต่ 1 ถึง 10 ทำให้เห็นช่องว่างระหว่างค่าจริงและค่าเป้าหมายของแต่ละกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ผู้บริหารสามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในมุมมองด้านต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานในปีต่อไปได้แสดงกราฟเรดาร์ ชาร์ท ได้ดังรูปที่ 4



รูปที่ 4 กราฟเรดาร์ ชาร์ท แสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าเป้าหมายกับค่าจริงกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองทั้ง 4 ด้าน

5.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของอาจารย์ต่อระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดูดยภาพ เพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

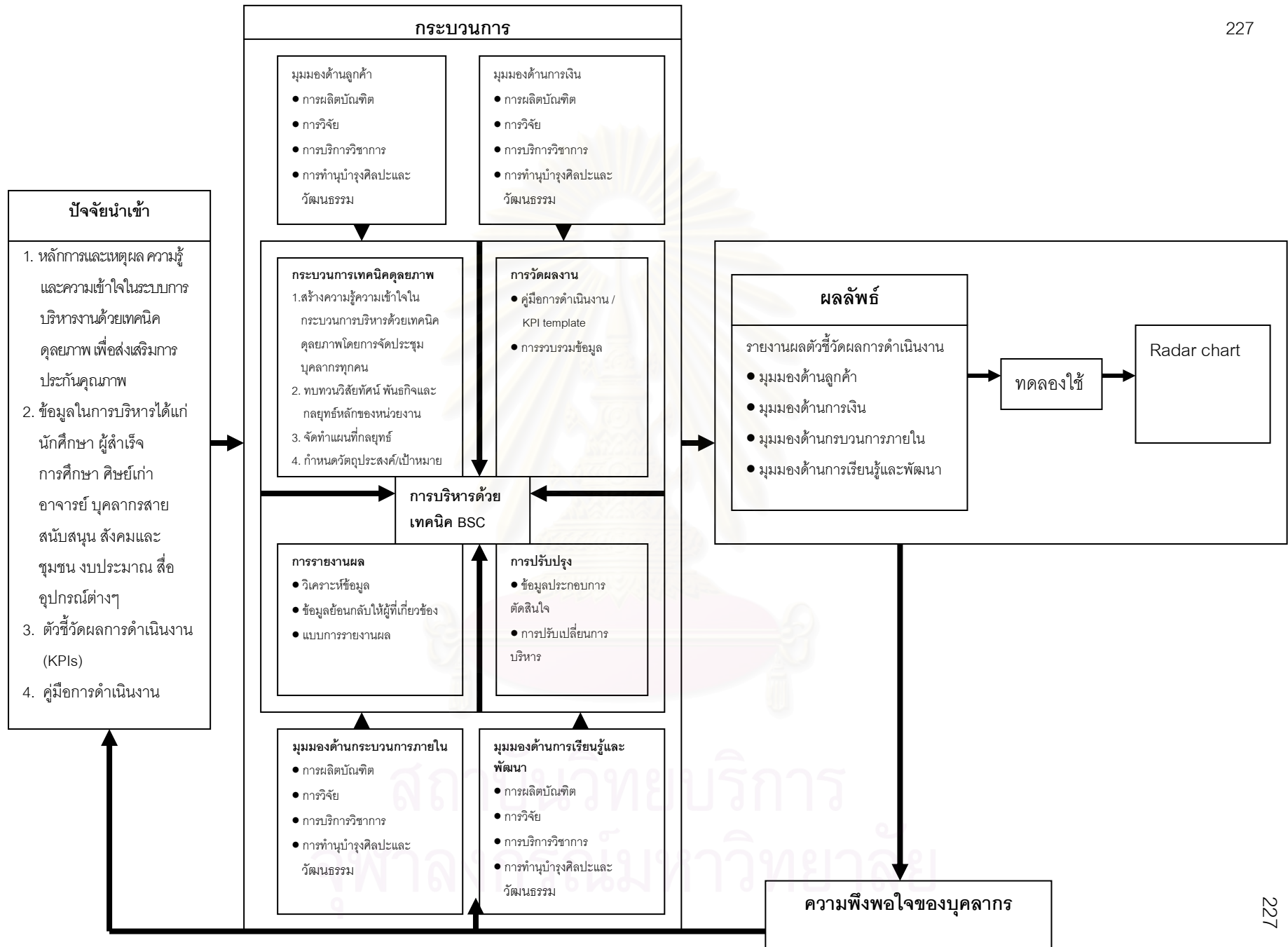
ในการประเมินความพึงพอใจของอาจารย์ต่อระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดูดยภาพ เพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ได้ผล ดังนี้

ตารางที่ 30 ความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อระบบการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ	
	\bar{X}	SD
ด้านเทคนิคกระบวนการ		
1. ตัวชี้วัดชัดเจน สามารถวัดได้	4.83	0.86
2. ผู้บริหารสามารถนำเทคนิคมาใช้ได้อย่างเหมาะสม	4.47	0.51
3. มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ได้ทั่วถึง	4.47	0.51
ด้านการนำเทคนิคกระบวนการไปใช้		
4. เวลาที่กำหนดในการเก็บข้อมูลเหมาะสม	4.41	0.71
5. มีการปฏิบัติงานสะดวก ชัดเจน	4.35	0.78
6. สามารถเป็นแนวทางในการประเมินคุณภาพได้	4.73	0.44
7. เอื้อประโยชน์ในการติดตามข้อมูล	4.47	0.56
ด้านผลที่ได้จากการบริหาร		
8. อาจารย์และบุคลากรให้การยอมรับ	4.83	0.86
9. มีประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้ต่อไป	4.76	0.43
10. บรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.47	0.56
รวมเฉลี่ย	4.47	0.57

จากตารางพบว่าในภาพรวมอาจารย์มีความเห็นด้วยต่อการนำระบบการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพมาใช้ในวิทยาลัยพยาบาลในระดับดี ($\bar{X} = 4.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระบบการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพมีตัวชี้วัดชัดเจน สามารถวัดได้และอาจารย์และบุคลากรให้การยอมรับอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.83$) ส่วนลำดับสองคือมีประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้ต่อไป ($\bar{X} = 4.76$) รองลงมาคือสามารถเป็นแนวทางในการประเมินคุณภาพได้ ($\bar{X} = 4.73$) และผู้บริหารสามารถนำเทคนิคมาใช้ได้อย่างเหมาะสม มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ได้ทั่วถึง เอื้อประโยชน์ในการติดตามข้อมูลและบรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรมในระดับคะแนนเฉลี่ยที่เท่ากัน ($\bar{X} = 4.47$) เวลาที่กำหนดในการเก็บข้อมูลเหมาะสม ($\bar{X} = 4.41$) และมีการปฏิบัติงานสะดวก ชัดเจน ($\bar{X} = 4.35$)

จากนำระบบการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขไปทดลองใช้ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงระบบเป็นระบบที่สมบูรณ์และตรวจสอบโดยอาจารย์ที่ปรึกษา ได้ระบบที่สมบูรณ์ ดังนี้



แผนภูมิที่ 8 ระบบการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขหลังทดลองใช้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. พัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
2. พัฒนาระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
3. ทดลองใช้ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้จากการสุ่มแบบเจาะจง มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 1 ที่ให้ข้อมูลในการพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้วยเทคนิคคุณภาพ จำนวน 9 คน สุ่มแบบเจาะจง มีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิตามประสบการณ์ ดังนี้

- 1) เป็นผู้บริหารระดับสูงของสถาบันพระบรมราชชนกทั้งในอดีตและปัจจุบันจำนวน 2 คน
 - 2) เป็นผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลและมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพ จำนวน 2 คน
 - 3) เป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพ จำนวน 2 คน
 - 4) เป็นกรรมการประเมินคุณภาพสถาบันระดับอุดมศึกษา จำนวน 3 คน
- ผู้ทรงคุณวุฒิที่สุ่มได้ปรากฏรายชื่อภาคผนวก ก

2. ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 ที่ตรวจสอบความตรงของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพ เกณฑ์และให้น้ำหนักคะแนนความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน จำนวน 9 คน สุ่มแบบเจาะจง มีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิตามประสบการณ์ ดังนี้

- 1) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการรับรองคุณภาพและมาตรฐาน จำนวน 2 คน
- 2) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการปฏิรูปสุขภาพ จำนวน 2 คน
- 3) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินผลด้วยเทคนิคคุณภาพ จำนวน 2 คน
- 4) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล จำนวน 1 คน
- 5) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษายาบาล จำนวน 2 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิที่สุ่มได้ปรากฏรายชื่อภาคผนวก ก

3. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเหมาะสมระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ส่งเสริมการประกันคุณภาพ มีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิคือเป็นผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ผ่านการประเมินจากการรับรองคุณภาพและมาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ทั้ง 4 เครือข่าย จำนวน 14 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิที่สุ่มได้ปรากฏรายชื่อภาคผนวก ก

4. วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขจำนวน 1 แห่งที่ทดลองใช้ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพได้จากการสุ่มแบบเจาะจง ได้แก่วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครวัดนันทบุรี พิจารณาจากคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) เปิดสอนหลักสูตรพยาบาลศาสตร์และหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ต่อเนื่อง
- 2) ผ่านการรับรองวิทยฐานะจากสภาการพยาบาล
- 3) เป็นวิทยาลัยพยาบาลของจังหวัดนันทบุรีที่รวมวิทยาลัยพยาบาล 3 แห่งเข้า

ด้วยกันคือวิทยาลัยพยาบาล บรมราชชนนีนครศรีอยุธยา วิทยาลัยพยาบาล บรมราชชนนีนันทบุรีและวิทยาลัยพยาบาล บรมราชชนนีนครราชบุรี

- 4) ผ่านการรับรองมาตรฐานและคุณภาพจากต้นสังกัดคือสถาบันพระบรมราชชนก

โดยผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจงตามตำแหน่งผู้บริหารทุกระดับของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครวัดนันทบุรี จำนวน 30 คนประกอบด้วย

- 1) ผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน
- 2) รองผู้อำนวยการ จำนวน 5 คน
- 3) หัวหน้าภาค จำนวน 4 คน
- 4) หัวหน้างาน จำนวน 20 คน

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 พัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ในการพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ครอบคลุมแนวคิด ทฤษฎีและหลักการต่างๆเกี่ยวกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ การนำเทคนิคดุลยภาพมาใช้ในการบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา

2. วิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขโดยอาศัยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนำมา กำหนดโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีอยู่ของการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

3. สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 1 จำนวน 9 คนเกี่ยวกับการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพ เพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขโดยในแต่ละประเด็น ครอบคลุมการนำเทคนิคดุลยภาพมาใช้ในการบริหารจัดการ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมและ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามเทคนิคดุลยภาพและนำผลการวิเคราะห์มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและมีการกำหนดเกณฑ์ ซึ่งจะวัดทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามมุมมองทั้ง 4 คือ มุมมอง ด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ครอบคลุมภารกิจทั้ง 4 ของสถาบันอุดมศึกษา

4. นำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สร้างขึ้นไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 จำนวน 9 คน เพื่อให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไขความตรงตามเนื้อหาของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดเทคนิค ดุลยภาพที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นเพื่อประเมินความเหมาะสมและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ในการพัฒนาระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดองค์ประกอบที่จำเป็นในการสร้างระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพ เพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขโดยประมวล ข้อมูลที่ได้ศึกษาในขั้นตอนที่ 1

2. สร้างระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขโดยการวิเคราะห์ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพ และระบบการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขและออกแบบระบบโดยการนำ องค์ประกอบต่าง ๆ มาเชื่อมโยงกันจัดทำระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพสำหรับวิทยาลัย พยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขพร้อมทั้งจัดทำรายละเอียดของระบบในแต่ละองค์ประกอบย่อยซึ่ง ครอบคลุมองค์ประกอบของระบบทั้ง 4 ส่วนได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์และข้อมูล ย้อนกลับ

3. ตรวจสอบคุณภาพของระบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 3 จำนวน 17 คนเพื่อประเมินความ เหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบ และปรับปรุงระบบตามข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปทดลองใช้

ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ในการทดลองใช้ระบบ มีขั้นตอน ดังนี้

4.1 ทดลองใช้ระบบกับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี จำนวน 30 คน ระหว่างเดือนกันยายน - ธันวาคม 2549

4.2 ประเมินความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยนี้ ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – Structured Review) เป็นคำถามปลายเปิดมีจำนวน
- 2 ชุด ชุดแรกเป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ชุดที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์หลักในการจัดการศึกษาพยาบาล ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารตามภารกิจด้านการผลิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวกำหนดที่จะทำให้อวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวง

สาธารณสุขขบวนการจัดการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลลัพธ์ที่จะส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาพยาบาล

2. แบบการรายงานผลการดำเนินงานที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นเพื่อนำไปใช้ในชั้นทดลอง ซึ่งประกอบด้วย ชื่อตัวชี้วัด น้ำหนัก ค่าจริงตามเกณฑ์ ข้อมูล/หลักฐาน เป้าหมายตามเกณฑ์ ข้อเสนอแนะ/โครงการ/กิจกรรม

3. แบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพ เป็นแบบสอบถามความพึงพอใจในด้านเทคนิคกระบวนการ ด้านการนำเทคนิคกระบวนการไปใช้และด้านผลที่ได้จากการบริหาร

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยวิเคราะห์และนำเสนอได้ ดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) ใช้วิธีการ วิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย หรือการวิเคราะห์ข้อมูลแบบการสร้างข้อสรุป ที่ความคำสัมภาษณ์ที่ได้จากการถอดเทป

2. ข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้ระบบการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคคุณภาพที่ส่งเสริมการประกันคุณภาพโดยอาศัยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ความถี่ ร้อยละ อัตราส่วนและค่าเฉลี่ยจากแบบการรายงานผลการดำเนินงานการบริหารของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขตามแนวคิดเทคนิคคุณภาพ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวัดมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายและแบบสอบถามความพึงพอใจใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

3. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานแสดงในรูปแบบของรายงานเพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆในเชิงปริมาณได้ การออกรายงานสรุปผลแบ่งเป็น 2 แบบคือ

3.1 รายงานสรุปผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจำแนกตามมุมมอง

3.2 การสร้างรายงาน Radar chart ซึ่งเป็นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าเป้าหมาย (Target) และค่าจริง (Actual) ของแต่ละกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย สรุปและนำเสนอได้ ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

การวิเคราะห์ตัวชี้วัดคุณภาพของสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขจำนวน 4 แห่งประกอบด้วย 1) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา (สมศ.) 2) สถาบันพระบรมราชชนก (สบช.) 3) สภาการพยาบาลและ 4) สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ (กพร.) ในภาพรวมด้วยเทคนิคดุลยภาพซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมองได้แก่ มุมมองด้าน ลูกค้า มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาสรุปได้ ดังตารางที่ 4 – 7 หน้า 131 - 134

2. ผลการพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อ ส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

การพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกัน คุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีขั้นตอนดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการบริหารด้วย เทคนิคดุลยภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข นำเสนอได้เป็น 3 ส่วน สรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 การบริหารจัดการการศึกษาพยาบาล 1) การบริหารจัดการในด้านการผลิต ต้องมีการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาอาจารย์ เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ผลิตบัณฑิตให้ตรงความต้องการของผู้ใช้ มีกระบวนการคัดเลือกผู้เรียนและต้องมีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ 2) การบริหารจัดการด้านการพัฒนา เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สัมพันธ์กับสภาพปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการการศึกษาพยาบาล ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าสู่ กระบวนการและผลลัพธ์ได้แก่ 1) ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำ 2) อาจารย์ควรมีการพัฒนา ตนเองสม่ำเสมอ 3) นักศึกษาควรมีความกระตือรือร้นแสวงหาสิ่งใหม่และมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ 4) ผู้สำเร็จการศึกษาควรมีความพึงพอใจของผู้ใช้ 5) การเงิน/งบประมาณ ควรมีการบริหารการเงิน / งบประมาณและใช้เงินคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ 6) หลักสูตรควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 7) การเรียน การสอนควรมีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย 8) สภาพแวดล้อม ควรเอื้อต่อการเรียนรู้และ 9) เทคโนโลยี ควรเอื้อให้อาจารย์และนักศึกษาศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ส่วนที่ 3 การบริหารจัดการการศึกษาพยาบาลด้วยเทคนิคดุลยภาพ มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามเทคนิคดุลยภาพที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้ อย่างเป็นรูปธรรมมี 4 มุมมองประกอบด้วย 1) มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา ต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก คุณลักษณะบัณฑิต ตรงกับความต้องการของชุมชนและมีงานวิจัยที่เพิ่มขึ้นและได้รับการเผยแพร่ 2) มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การประหยัดและคุ้มค่า การจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมและประสิทธิภาพในการใช้เงิน 3) มุมมอง ด้านกระบวนการภายใน ได้แก่มีการปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง การจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับ ผู้เรียน มีการบริการวิชาการพัฒนากิจกรรมนักศึกษาและมีการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มุมมองด้านการ เรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและการพัฒนา อาจารย์

2.2 การวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งผู้วิจัยได้จากการวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความเหมาะสมของผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปผลได้ดังนี้

การกำหนดน้ำหนักมุมมองตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 4 มุมมองคือมุมมองด้านลูกค้าร้อยละ 25 มุมมองด้านการเงินร้อยละ 20 มุมมองด้าน กระบวนการภายในร้อยละ 30 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาร้อยละ 25 และกำหนดภารกิจของ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขมี 4 ด้านคือด้านการผลิตบัณฑิตร้อยละ 35 การวิจัยร้อยละ 20 การบริการวิชาการร้อยละ 35 และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมร้อยละ 10 ประกอบด้วยตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานตามมุมมองต่าง ๆ มีจำนวนทั้งสิ้น 38 รายการ นำเสนอได้ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปค่าน้ำหนักคะแนนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านต่าง ๆ ของเทคนิคดูดยภาพจำแนกตามภารกิจของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก คะแนน
มุมมองด้านลูกค้า	
การผลิตบัณฑิต (ร้อยละ 11.25)	
1. ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ (ร้อยละ)	2.25
2. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายในระยะเวลาที่กำหนด(ร้อยละ)	2.25
3. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก(ร้อยละ)	2.25
4. ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิต(ร้อยละ)	2.25
5. จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/ภูมิภาค/นานาชาติ	2.25
การวิจัย (ร้อยละ 5)	
1. งานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ / นานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)	5
การบริการวิชาการ (ร้อยละ 6.25)	
1. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการ(ร้อยละ)	3.125
2. จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผู้รับบริการวิชาการ (ร้อยละ)	3.125
การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (ร้อยละ 2.5)	
1. จำนวนผลงานการพัฒนางานองค์ความรู้และสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรม	2.5
มุมมองด้านการเงิน	
การผลิตบัณฑิต (ร้อยละ 9)	
1. เงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการ (ร้อยละ)	3
2. ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษา	3
3. สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า	3

ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก คะแนน
มุมมองด้านการเงิน	
การวิจัย (ร้อยละ 4)	
1. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	4
การบริการวิชาการ (ร้อยละ 5)	
1. จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการในนามสถาบันต่อ อาจารย์ประจำ	5
การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (ร้อยละ 2)	
1. จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและ ภูมิปัญญาท้องถิ่นในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำ	2
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	
การผลิตบัณฑิต (ร้อยละ 13.5)	
1. จำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติและประสบการณ์จริง (ร้อยละ)	2.25
2. จำนวนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าในการสอน ภาคปฏิบัติ	2.25
3. ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศ ต่อนักศึกษา	2.25
4. นักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษา (ร้อยละ)	2.25
5. ความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ(ร้อยละ)	2.25
6. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน	2.25
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	
การวิจัย (ร้อยละ 6)	
1. จำนวนงานวิจัยที่พัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน	3
2. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	3

ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก คะแนน
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	
การบริการวิชาการ (ร้อยละ 7.5)	
1. กิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ(ร้อยละ)	3.75
2. ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนต่ออาจารย์ประจำ	3.75
การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (ร้อยละ 3)	
1. จำนวนกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ และวัฒนธรรม ต่อจำนวนนักศึกษา (ร้อยละ)	1.5
2. ค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและ วัฒนธรรมต่อบริการ (ร้อยละ)	1.5
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	
การผลิตบัณฑิต (ร้อยละ 11.25)	
1. ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการวิชาชีพ	3
2. บุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะในวิชาชีพ(ร้อยละ)	2.75
3. ระดับความสำเร็จของระบบฐานข้อมูลและความพร้อมใช้งานของข้อมูล	2.75
4. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงาน(ร้อยละ)	2.75
การวิจัย (ร้อยละ 5)	
1. อาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุม/นำเสนอผลงานวิชาการ(ร้อยละ)	5
การบริการวิชาการ (ร้อยละ 6.25)	
1. อาจารย์ที่เป็นกรรมการวิชาการ / วิชาชีพภายนอกสถาบัน(ร้อยละ)	3.125
2. อาจารย์ที่เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน(ร้อยละ)	3.125
การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (ร้อยละ 2.5)	
1. จำนวนครั้งของการจัดการเผยแพร่สืบสานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม	2.5

3. ผลการพัฒนาระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ผลจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 3 ที่มีต่อระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นก่อนนำไปทดลองใช้ ผู้วิจัยนำมาดำเนินการ ดังนี้

3.1 กำหนดโครงสร้างของระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขประกอบด้วยหลักการของระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลลัพธ์ **ปัจจัยนำเข้า** ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล ความรู้และความเข้าใจระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ 2) ข้อมูลในการบริหาร ได้แก่ นักศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษา ศิษย์เก่า อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน สังคมและชุมชน งบประมาณ สื่ออุปกรณ์ต่าง ๆ 3) เครื่องมือ ได้แก่ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ตามคู่มือที่จัดทำขึ้น **กระบวนการ** ได้แก่ 1) สร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพโดยผู้บริหารจัดประชุมชี้แจงให้แก่คณาจารย์ของวิทยาลัยฯ ทราบถึงความสำคัญ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพตามเอกสารที่จัดทำขึ้นและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน ประชาสัมพันธ์ความสำคัญและความจำเป็นของการนำเทคนิคดุลยภาพเข้ามาใช้ในวิทยาลัยพยาบาล 2) ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์หลักของหน่วยงาน โดยการจัดประชุมผู้บริหารและคณาจารย์ทุกคนจัดทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ปัญหาอุปสรรคที่พบ เมื่อได้ข้อสรุปวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ ประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรรับทราบเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน 3) จัดทำแผนที่กลยุทธ์ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ที่สำคัญภายใต้มุมมองทั้งสี่ประกอบด้วยมุมมองด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยพิจารณาว่าการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ใด 4) จัดทำคู่มือการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อเป็นเอกสารประกอบการนำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไปใช้ในหน่วยงานรับผิดชอบของวิทยาลัยพยาบาล ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดเทคนิคดุลยภาพ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ตรงกัน เข้าใจในทิศทางเดียวกันตั้งแต่ความหมาย วิธีการสร้างตัวชี้วัดตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงการรายงานผลเพื่อความร่วมมือในการปฏิบัติที่ถูกต้องตรงกัน ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพของการประเมินผล ความเป็นไปได้ในการนำ

ตัวชี้วัดไปใช้ในการปฏิบัติจริง ซึ่งคู่มือดังกล่าวประกอบด้วยวัตถุประสงค์ การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน การเก็บรวบรวมข้อมูล ระยะเวลาการรายงานผล แบบการรายงานผล พจนานุกรมตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานตามมุมมองต่าง ๆ (KPI template) 5) การวัดผลงาน โดยจัดประชุมผู้บริหาร หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติที่เป็นผู้แทนจากทุกหน่วยงานเพื่อปรึกษาหารือ ชี้แจงรายละเอียดตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นพร้อมทั้งวิธีการปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามคู่มือที่จัดทำขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมประชุมศึกษาตัวชี้วัดและวิธีการปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลจนเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ กำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล การได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นเอกสารและการสอบถามผู้รับผิดชอบ 6) ประมวลผลการดำเนินงานโดยนำผลการดำเนินงานที่ได้มาวิเคราะห์และสรุปผลโดยจัดทำผลการประมวลในรูปแบบเอกสารรายงานผล **ผลลัพธ์** ได้แก่ รายงานผลการบริหารเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของมุมมองด้านลูกค้า การเงิน กระบวนการภายในและการเรียนรู้และการพัฒนา ข้อมูลย้อนกลับได้แก่ความพึงพอใจของอาจารย์ต่อระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ

3.2 หลังจากได้ระบบการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยนำไปวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการใช้ระบบโดยการจัดสนทนากลุ่มสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง

ระบบการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขภายหลังการปรับปรุงและนำไปทดลองใช้เสนอได้ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจัยนำเข้า

1. หลักการและเหตุผล ความรู้ และความเข้าใจในระบบการบริหารงานด้วยเทคนิค ดุลยภาพ เพื่อส่งเสริมการ ประกันคุณภาพ
2. ข้อมูลในการบริหารได้แก่นักศึกษา ผู้สำเร็จ การศึกษา ศิษย์เก่า อาจารย์ บุคลากรสาย สนับสนุน สังคมและ ชุมชน งบประมาณ สื่อ อุปกรณ์ต่างๆ
3. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)
4. คู่มือการดำเนินงาน



ผลลัพธ์

รายงานผล การดำเนินงาน ตามคู่มือที่ กำหนด

- มุมมองด้านลูกค้า (ร้อยละ 25)
 1. ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้(ร้อยละ)
 2. ผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายในระยะเวลาที่กำหนด (ร้อยละ)
 3. ผู้สำเร็จการศึกษาที่สมัครเข้าเป็นสมาชิกวิชาชีพทางพยาบาลและการ เภยศาสตร์มากกว่าในภาคสมัครใจ(ร้อยละ)
 4. ผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี(ร้อยละ)
 5. ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิต (ร้อยละ)
 6. จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/ภูมิภาค/นานาชาติ
 7. จำนวนนวิจารย์ที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาตินานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ(ร้อยละ)
 8. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการ(ร้อยละ)
 9. จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผู้รับบริการวิชาการ(ร้อยละ)
 - 10.จำนวนผลงานการพัฒนางานวิจัยและสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรม
- มุมมองด้านการเงิน (ร้อยละ 20)
 1. เงินเหลือจ่ายสุทธิต่องบดำเนินงาน(ร้อยละ)
 2. ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษา
 3. สิ้นทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า
 4. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
 5. จำนวนเงินรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำ
 6. จำนวนเงินรับของสถาบันในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำ
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน (ร้อยละ 30)
 1. รายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริง(ร้อยละ)
 2. จำนวนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าในการสอนภาคปฏิบัติ
 3. ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษา
 4. ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการวิชาชีพ
 5. นักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษา(ร้อยละ)
 6. ความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ(ร้อยละ)
 7. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน
 8. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
 9. จำนวนกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)
 10. ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
 11. จำนวนกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและส่งเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต่อจำนวนนักศึกษา(ร้อยละ)
 12. ค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์ พัฒนาและส่งเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต่องบดำเนินงาน(ร้อยละ)
- มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (ร้อยละ 25)
 1. อาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุม/นำเสนอผลงานวิชาการ(ร้อยละ)
 2. บุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะในวิชาชีพ(ร้อยละ)
 3. อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ(ร้อยละ)
 4. ระดับความสำเร็จของระบบฐานข้อมูลและคอมพิวเตอร์ใช้งานของข้อมูล
 5. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในภาพปฏิบัติงาน(ร้อยละ)
 6. อาจารย์ประจำที่รับทุนทำวิจัยจากภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ(ร้อยละ)
 7. อาจารย์ประจำที่รับทุนทำวิจัยจากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ(ร้อยละ)
 8. จำนวนการเป็นกรรมการวิชาการ / วิชาชีพภายนอกสถาบัน
 9. จำนวนการเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน
 10. จำนวนครั้งของการจัดการเผยแพร่สืบสานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม

ความพึงพอใจของบุคลากร

ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่รับใหม่

4. ผลการนำระบบการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นไปใช้ทดลองในการบริหารวิทยาลัย

จากการนำระบบการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้ที่วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี รายละเอียดของการทดลองระบบการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ สรุปผล ดังนี้

4.1 ผลการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วยวิทยาเขต 3 แห่งคือวิทยาเขตศรีธัญญา วิทยาเขตนนทบุรีและวิทยาเขตบำราศนราดูร ปรัชญาของวิทยาลัยมีความเชื่อว่าวิชาชีพพยาบาลต้องมีความเข้าใจชีวิตแบบองค์รวม มีคุณค่า และมีความจำเป็นต่อสังคม ดังนั้นจึงมุ่งผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและวิชาชีพโดยมุ่งเน้นการสร้างเสริมสุขภาพการป้องกันโรคเจ็บป่วยในผู้ที่มีภาวะสุขภาพปกติ ให้การดูแล และฟื้นฟูสภาพผู้เจ็บป่วยแบบองค์รวม บนพื้นฐานของการดูแลอย่างเอื้ออาทร มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี เป็นสถาบันสมทบกับคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยเปิดสอนจำนวน 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตและหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต (ต่อเนื่อง)

วิสัยทัศน์ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรีคือ “เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของชุมชนและพัฒนาบุคลากรเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน” พันธกิจของวิทยาลัยได้แก่ 1) ผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลที่ได้มาตรฐาน เทคโนโลยีทันสมัยและผู้เรียนมีความสุขรวมทั้งสอดคล้องกับความต้องการของสังคม 2) วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านการพยาบาลและการสาธารณสุขสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบสุขภาพแห่งชาติ 3) ให้บริการวิชาการที่มีคุณภาพ หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการทั้งภายในประเทศและภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ 4) บูรณาการศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นในการผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากร การวิจัย พัฒนาองค์ความรู้ และการให้บริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง สำหรับเป้าประสงค์ของวิทยาลัยที่จะให้บรรลุตามพันธกิจทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วยเป้าประสงค์ที่ 1 บัณฑิตพยาบาลมีคุณภาพคุณธรรมและความเป็นไทยดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข เป้าประสงค์ที่ 2 ผู้รับบริการทั้งในประเทศและกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านได้รับบริการวิชาการที่มีคุณภาพโดยผสมผสานศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นตลอดจนสามารถ

นำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมและเป้าประสงค์ที่ 3 ผลงานวิชาการมีคุณภาพสามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและพัฒนาสุขภาพของประชาชน สอดคล้องกับวิถีชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น

4.2 ผลการประเมินการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี ปีการศึกษา 2548 ตามมุมมองด้านต่างๆมีดังนี้

4.2.1 ผลการประเมินตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานพบว่า จำนวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ที่มีผลการประเมินต่ำกว่าระดับ 3 ร้อยละ 43.37 และผลการประเมินตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไปร้อยละ 52.63 ของตัวชี้วัดที่ประเมินได้ มุมมองที่มีผลการประเมินต่ำกว่าระดับ 3 มากที่สุดคือมุมมองด้านลูกค้า เป็นตัวชี้วัดในภารกิจด้านการผลิตบัณฑิต ได้แก่ ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล และการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/ภูมิภาค/นานาชาติ ร้อยละของจำนวนงานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ/นานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ การบริการวิชาการได้แก่ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการและการทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมได้แก่จำนวนผลงานการพัฒนาคณะความรู้และสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรมและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นตัวชี้วัดในภารกิจด้านการผลิตบัณฑิตได้แก่ร้อยละของอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ ร้อยละของระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงาน การวิจัยได้แก่ ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุนวิจัยจากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ การบริการวิชาการได้แก่จำนวนการเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบันและการทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมได้แก่จำนวนครั้งของการจัดการเผยแพร่สืบสานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม มุมมองที่มีผลการประเมินตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไปมากที่สุดคือมุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นตัวชี้วัดในภารกิจด้านการผลิตบัณฑิต การบริการวิชาการและการทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม เมื่อคำนวณคะแนนผลการประเมินตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของทั้ง 4 มุมมองได้คะแนนรวม 276.02 คะแนน (ร้อยละ 84.47) จากคะแนนรวม 326.75 คะแนน ทุกมุมมองคะแนนการประเมินมากกว่า ร้อยละ 80 มุมมองด้านลูกค้าและการเรียนรู้และพัฒนา มีคะแนนมากกว่าร้อยละ 85 ส่วนมุมมองอื่นๆ ผลการดำเนินงานได้คะแนนการประเมินใกล้เคียงกัน คือมุมมองด้านการเงินร้อยละ 84.27 และด้านกระบวนการภายในร้อยละ 82.53

4.2.2 ผลการประเมินตัวชี้วัดผลการดำเนินงานค่าจริงเทียบกับเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

1) ผลการประเมินตัวชี้วัดผลการดำเนินงานค่าจริงเทียบกับเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านลูกค้ามีค่าเท่ากับ 8.12 จากคะแนนเต็ม 10 และเมื่อพิจารณาตามตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้าพบว่าตัวชี้วัดที่มีค่าจริงตามเกณฑ์เท่ากับระดับ 3 ขึ้นไปคือ 1) ร้อยละ

ของระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ 2) ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายในระยะเวลาที่กำหนด 3) ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้อ่านทำ และประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี 4) ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้ บัณฑิต 5) ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้รับบริการวิชาการ ส่วนตัวซึ่งวัดที่มีค่าจริงตามเกณฑ์น้อยที่สุด ได้แก่ ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการ ผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก

2) ผลการประเมินตัวชี้วัดผลการดำเนินงานค่าจริงเทียบกับเท่าของกลุ่ม ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเงินมีค่าเท่ากับ 7.92 จากคะแนนเต็ม 10 และเมื่อพิจารณา ตามตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้าพบว่าตัวชี้วัดที่มีค่าจริงตามเกณฑ์เท่ากับระดับ 3 ขึ้นไปคือ 1) สิ้นทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า 2) จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อ จำนวนอาจารย์ประจำ ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าจริงตามเกณฑ์น้อยที่สุดได้แก่ร้อยละของเงินเหลือจ่ายสุทธิ ต่องบดำเนินการ

3) ผลการประเมินตัวชี้วัดผลการดำเนินงานค่าจริงเทียบกับเท่าของกลุ่ม ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านกระบวนการภายในมีค่าเท่ากับ 7.19 จากคะแนนเต็ม 10 และ เมื่อพิจารณาตามตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้าพบว่าตัวชี้วัดที่มีค่าจริงตามเกณฑ์เท่ากับระดับ 3 ขึ้น ไปคือ 1) ร้อยละของรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและ ประสบการณ์จริง 2) ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศต่อ นักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า 3) ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถใน วิชาการวิชาชีพ 4) ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการพัฒนานักศึกษาต่อจำนวน นักศึกษา 5) ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ 6) ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินการด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน 7) ร้อยละของจำนวนกิจกรรมที่ให้บริการ วิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ 8) ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์พัฒนาและสร้าง เสริมเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมต้องดำเนินการ ส่วนตัวชี้วัดที่มีค่าจริงตามเกณฑ์น้อยที่สุดได้แก่ จำนวนเงินที่สนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ

4) ผลการประเมินตัวชี้วัดผลการดำเนินงานค่าจริงเทียบกับเท่าของกลุ่ม ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเท่ากับ 7.53 จากคะแนนเต็ม 10 และเมื่อพิจารณาตามตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้าพบว่าตัวชี้วัดที่มีค่าจริงตามเกณฑ์เท่ากับระดับ 3 ขึ้นไปคือ 1) ร้อยละของอาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุมวิชาการ/นำเสนอผลงานวิชาการ 2) ร้อยละ ของบุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะในวิชาชีพ 3) ระดับความสำเร็จ ของระบบฐานข้อมูลและความพร้อมใช้งานของข้อมูล 4) ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุนวิจัย จากภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ 5) จำนวนการเป็นกรรมการวิชาการ / วิชาชีพภายนอก

สถาบัน ส่วนตัววัดที่มีค่าจริงตามเกณฑ์น้อยที่สุดได้แก่จำนวนการเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน

4.3 รายงานสรุปผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) จำแนกตามมุมมอง

รายงานสรุปผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) จำแนกตามมุมมอง เป็นการสรุปผลรายการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สะท้อนถึงผลการดำเนินงานโดยภาพรวมในด้านต่าง ๆ ของวิทยาลัยออกมาในรูปแบบของรายงานจำแนกตามมุมมอง สำหรับให้ผู้บริหารทำการพิจารณาและประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ในภาพรวมได้และนำมาสร้างรายงาน Radar chart ซึ่งเป็นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าเป้าหมาย (Target) และค่าจริง (Actual) ของแต่ละกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามมุมมองต่าง ๆ คำนวณหาค่าเป้าหมายและค่าจริงของแต่ละกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยในการคำนวณจะอาศัยการคำนวณเพื่อหาค่าเทียบเท่า ซึ่งจะใช้เป็นตัวแทนของค่าเป้าหมายและค่าจริงของแต่ละกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยค่าสเกลใน Radar chart อยู่ในรูปของสเกลตั้งแต่ 1 ถึง 10 เป็นการแสดงช่วงห่างระหว่างค่าจริงและค่าเป้าหมาย

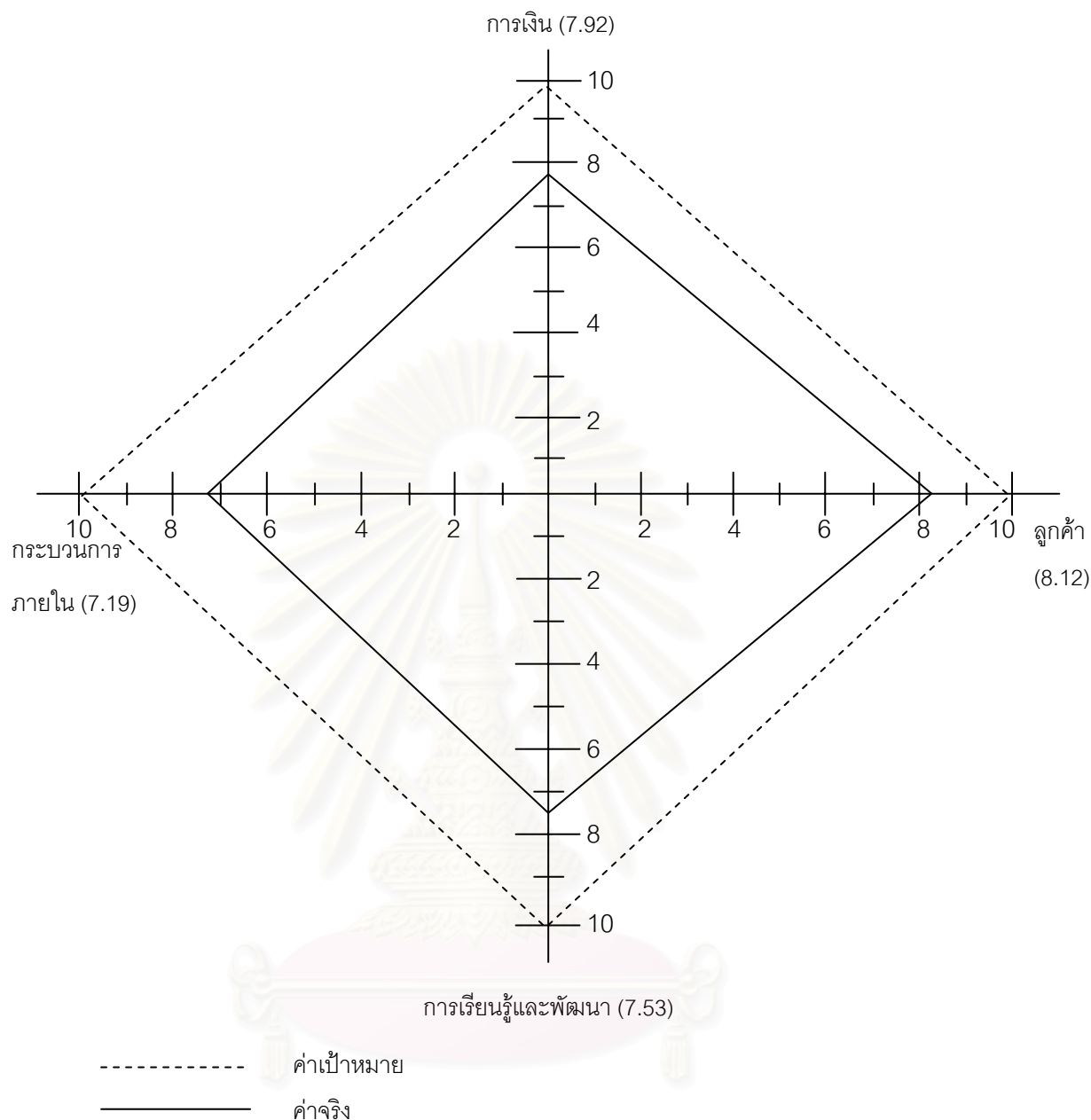
จากการคำนวณหาค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้ผลดังนี้

ค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

มุมมองด้านลูกค้า	มีค่าเท่ากับ	8.12
มุมมองด้านการเงิน	มีค่าเท่ากับ	7.92
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	มีค่าเท่ากับ	7.19
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	มีค่าเท่ากับ	7.53

จากการคำนวณค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านต่าง ๆ อยู่ในค่าระหว่าง 7.19 – 8.12 มุมมองด้านกระบวนการภายในเป็นมุมมองที่ต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งผู้บริหารและคณาจารย์ควรนำข้อมูลเพื่อไปใช้ในการวางแผนต่อไป ซึ่งสร้างเป็นรายงาน Radar chart ได้ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



4.4 ความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี ในการนำระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ มาใช้

จากผลการประเมินโดยการสอบถามความคิดเห็นอาจารย์เกี่ยวกับการนำระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพพบว่าอาจารย์มีความพึงพอใจในการนำระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพมาใช้ในวิทยาลัยโดยพิจารณาจากเทคนิค วิธีการ กระบวนการและวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ว่ามีความเหมาะสมและควรนำมาใช้อย่างต่อเนื่องซึ่งอาจารย์มีความพึงพอใจในระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$)

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยการพัฒนากระบวนการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีประเด็นในการอภิปรายผล ดังนี้

1. การพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

1.1 จากผลการวิจัยพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการการศึกษาพยาบาล ได้แก่ 1) ผู้บริหารต้องมีความวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำ 2) อาจารย์ควรมีการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ 3) นักศึกษาควรมีความกระตือรือร้นแสวงหาสิ่งใหม่และมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ 4) ผู้สำเร็จการศึกษาควรมีความพึงพอใจของผู้ใช้ 5) การเงิน/งบประมาณ ควรมีการบริหารการเงิน/งบประมาณและใช้เงินคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ 6) หลักสูตรควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 7) การเรียนการสอนควรมีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย 8) สภาพแวดล้อมควรเอื้อต่อการเรียนรู้และ 9) เทคโนโลยี ควรเอื้อให้อาจารย์และนักศึกษาศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองสอดคล้องกับการศึกษาของ Mayhew, Ford and Hubbard (1990) ซึ่งให้ข้อเสนอถึงปัจจัยที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษา ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพไว้ 5 ประการคือ ผู้บริหาร คุณภาพอาจารย์ คุณภาพการเรียนการสอน กิจกรรมนอกหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ขณะที่อดุลย์ วิริยะเวชกุล (2538) ได้กล่าวถึงคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในส่วนของเครื่องบ่งชี้คุณภาพทางวิชาการประกอบด้วย 1) ปรัชญาและหน้าที่ของมหาวิทยาลัย 2) บัณฑิต 3) งานวิจัย 4) คุณภาพงานบริการ 5) คุณภาพอาจารย์ซึ่งหมายถึงคุณวุฒิอาจารย์เป็นหลัก 6) บรรยากาศทางวิชาการซึ่งประกอบด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางวิชาการ มีระบบสารสนเทศและห้องสมุดที่ดี 7) บรรยากาศในมหาวิทยาลัยหมายถึงการจัดกิจกรรมร่วมกันของนักศึกษาทางด้านสังคมและวัฒนธรรม กีฬา ดนตรี 8) การประเมินผลการสอนของอาจารย์ 9) ระบบงบประมาณ ส่วนการนำเทคนิคดุลยภาพมาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษาพยาบาล ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่ามีเหมาะสมในการนำไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ กูดสปีด (Goodspeed, 2003) ที่พบว่าเมื่อนำเทคนิคดุลยภาพมาใช้ในการบริหารสถาบันการศึกษาด้านสาธารณสุขทำให้ผู้ปฏิบัติงานในสถาบันมีความเข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์กรเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และผู้บริหารใช้เวลาทุ่มเทในการวิเคราะห์กลยุทธ์องค์การและเชื่อมโยงสู่การจัดการทรัพยากรมากขึ้น และสำหรับมุมมองของเทคนิคดุลยภาพในมหาวิทยาลัยไทยนั้น

ปัจจุบันพบว่ามหาวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้นภายในสถาบันเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โดยแต่ละสถาบันอาจจัดให้มีระบบการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานขึ้นเป็นการภายในได้ตามความเหมาะสม เทคนิค

ดุลยภาพนับเป็นทางเลือกหนึ่งที่มีมหาวิทยาลัยสามารถนำมาใช้ เพื่อเป็นการประเมินผลการดำเนินงาน และใช้ในการบริหารเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่มีมหาวิทยาลัยตั้งไว้ (นาคดล ร่มโพธิ์, 2545) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามเทคนิคดุลยภาพที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรมมี 4 มุมมองประกอบด้วย 1) มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก คุณลักษณะบัณฑิตตรงกับความต้องการของชุมชนและมีงานวิจัยที่เพิ่มขึ้นและได้รับการเผยแพร่ 2) มุมมองด้านการเงิน ได้แก่การประหยัดและคุ้มค่า การจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมและประสิทธิภาพในการใช้เงิน 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่มีการปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง การจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับผู้เรียน มีการบริการวิชาการพัฒนากิจกรรมนักศึกษาและมีการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและการพัฒนาอาจารย์ ซึ่งจากการศึกษาของรุจา รอดเข็ม (2547) พบว่าองค์ประกอบประสิทธิผลองค์กร 4 ด้านคือด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วยตัวแปร 11 ตัวคือโครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร การจูงใจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1.2 การกำหนดน้ำหนักมุมมองด้านต่างๆของการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพคือมุมมองด้านการเงินร้อยละ 20 มุมมองด้านลูกค้าร้อยละ 25 มุมมองด้านกระบวนการภายในร้อยละ 30 และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาร้อยละ 25 การกำหนดน้ำหนักมุมมองต่าง ๆ นับว่าเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกเช่นเดียวกับองค์การภาคธุรกิจต้องมีการแสวงหาแหล่งทุนในการดำเนินการให้ความสำคัญกับน้ำหนักมุมมองตามเทคนิคดุลยภาพดังกล่าวจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขกำลังก้าวสู่การออกนอกระบบเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ การให้น้ำหนักมุมมอง ด้านกระบวนการภายใน ร้อยละ 30 สอดคล้องกับภารกิจหลักของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ย่อมต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการจัดการศึกษา ภารกิจด้านการวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องที่จะนำไปสู่การผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ ส่วนด้านลูกค้าและด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีน้ำหนักความสำคัญเป็นลำดับที่ 2 คือร้อยละ 25 ซึ่งก็ไม่แตกต่างจากความสำคัญของมุมมองด้านกระบวนการภายในเพราะในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย

ของพิสนุ พงศ์ศรี (2542) ที่ผู้บริหารองค์การได้จัดลำดับความสำคัญของตัวแปรประสิทธิผลในเรื่องความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องเป็นอันดับที่ 2 (30%) ซึ่งสถาบันการศึกษาถือว่าลูกค้า (ผู้เรียน) เป็นกลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่มีความสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงความต้องการ ความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ อันจะเป็นสิ่งสนับสนุนและส่งเสริมเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ส่วนการให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรในองค์การถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อบุคลากรจะได้นำความรู้และทักษะไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน การศึกษาวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ในการพัฒนาการผลิตบุคลากรให้มีประสิทธิภาพต่อไป การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการปฏิบัติงานรวมถึงบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร ส่วนองค์ประกอบด้านการเงินนั้นเป็นองค์ประกอบที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้ายด้วยน้ำหนักร้อยละ 20 ก็ถือว่าไม่แตกต่างจากองค์ประกอบอื่นมากนัก ด้วยเหตุที่ว่าองค์การทางการศึกษาไม่ใช่องค์การที่แสวงหากำไรเป็นหลัก เช่น องค์การธุรกิจมีเป้าหมายขององค์การ คือ การทำกำไรให้ได้สูงสุด แต่วิทยาลัยมีเป้าหมายในการผลิตบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เช่นเดียวกับ Texas State Auditor's office ที่ให้องค์ประกอบด้านการเงินอยู่ในระดับล่างสุดของโครงสร้าง Balanced Scorecard ขององค์การ โดยการเงินจะเป็นสิ่งสนับสนุนให้เกิดการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้งบประมาณที่เหมาะสมที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างกระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของลูกค้านั้นจะนำไปสู่การบรรลุพันธกิจต่อไป (Niven, 2002) อย่างไรก็ตาม วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบด้านการเงินในเรื่องประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณและทรัพยากรเน้นการประหยัด โปร่งใส การแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของวิทยาลัย

สำหรับภารกิจทั้ง 4 ด้านในแต่ละมุมมองคือ ด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้น้ำหนักคะแนนดังนี้คือด้านการผลิตบัณฑิตร้อยละ 35 การวิจัยร้อยละ 20 การบริการวิชาการร้อยละ 35 และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมร้อยละ 10 การกำหนดน้ำหนักภารกิจด้านต่างๆถือได้ว่าเหมาะสมกับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เนื่องจากในการดำเนินการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาตามจุดเน้นการปฏิบัติพันธกิจของสถาบันของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2549) ตระหนักถึงศักยภาพและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน ในการประเมินเพื่อการรับรองมาตรฐานการศึกษาจึงได้กำหนดแนวทางในการประเมินให้สอดคล้องกับจุดเน้นด้านเอกลักษณ์และลักษณะเฉพาะของแต่ละสถาบัน ซึ่งแต่ละสถาบันย่อมมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีในความเชี่ยวชาญของตนเอง และเลือกลักษณะที่มีความเฉพาะ เพื่อให้สามารถผลิตบัณฑิตและดำเนินพันธกิจด้านอื่น ๆ ได้เต็มตามศักยภาพของสถาบัน ฉะนั้นถ้ากำหนดการประเมินคุณภาพ

ภายนอกในรูปแบบเดียวกันทุกสถาบันย่อมจะไม่บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545 และผลการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา เป็น 4 กลุ่ม

1) กลุ่มสถาบันเน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัย เป็นสถาบันที่ปฏิบัติพันธกิจของ สถาบันอุดมศึกษา โดยเน้นการผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา และวิจัยสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อ ความเป็นเลิศทางวิชาการและเผยแพร่ความรู้ไปสู่ผู้ใช้ทั้งระดับชาติและนานาชาติ โดยมุ่งสู่ความ ทันสมัยและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

2) กลุ่มสถาบันเน้นการผลิตบัณฑิตและการพัฒนาสังคม เป็นสถาบันที่ปฏิบัติพันธ กิจด้านการผลิตบัณฑิต ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาตรีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30 และด้านการบริการวิชาการ/ วิชาชีพ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30

3) กลุ่มสถาบันเน้นการผลิตบัณฑิตและพัฒนาศิลปะและวัฒนธรรม ได้แก่ สถาบันที่ปฏิบัติพันธกิจโดยมีจุดเน้นด้านการผลิตบัณฑิตไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30 และมีจุดเน้นด้าน การพัฒนาศิลปะและวัฒนธรรม ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20

4) กลุ่มสถาบันเน้นการผลิตบัณฑิตเป็นหลัก คือสถาบันที่ปฏิบัติพันธกิจด้านการ ผลิตบัณฑิตไม่ต่ำกว่าร้อยละ 35 ซึ่งมีจุดเน้นการผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาตรี

สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขจัดอยู่ในกลุ่มสถาบันที่ 2 ที่เน้นด้านการ ผลิตและการพัฒนาสังคมจึงกำหนดน้ำหนักความสำคัญของภารกิจด้านการผลิตบัณฑิตและการบริการ วิชาการเท่ากับร้อยละ 35 รองลงมาเป็นภารกิจด้านการวิจัยและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

1.3 จำนวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการ ประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าวิทยาลัยพยาบาลสังกัด กระทรวงสาธารณสุขได้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้งหมด 38 ตัว ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง จะเห็นว่า ตัวชี้วัดที่ได้มีจำนวนมาก ซึ่งในการกำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานนั้น Olive และคณะ (1999) กล่าวว่า จำนวนตัวชี้วัดในการประเมินระดับฝ่าย แผนกหรือหน่วยงานควรประกอบด้วย 10-15 ตัวชี้วัด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kaplan & Norton (2000) เสนอว่าควรจะมีตัวชี้วัดใน จำนวนที่น้อยตามความจำเป็นเพื่อให้หน่วยงานได้มุ่งเน้นในการประเมินเฉพาะที่สำคัญเท่านั้น แต่ อย่างไรก็ตามการกำหนดจำนวนตัวชี้วัดจะขึ้นอยู่กับระดับของหน่วยงาน ซึ่งพิจารณาควบคู่กับ ลักษณะของหน่วยงานและความจำเป็นที่ต้องมีตัวชี้วัดนั้น ๆ ด้วย ส่วนพสุ เดชะรินทร์ (2546) กล่าวว่า ถ้าเป็นไปได้องค์กรควรเริ่มจากการกำหนดตัวชี้วัดให้มากที่สุดก่อนจากนั้นค่อยใช้ เครื่องมือในการทดสอบคุณภาพและจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดเพื่อคัดให้เหลือเฉพาะ เท่าที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีตัวเลือกที่ดีที่สุดในการกำหนดตัวชี้วัด ในงานวิจัยนี้ตัวชี้วัด จำนวน 38 ตัวแบ่งตามมุมมองต่าง ๆ ดังนี้

1) ด้านลูกค้า ประกอบด้วยตัวชี้วัดจำนวน 10 รายการ การให้ความสำคัญแก่ลูกค้าในที่นี้หมายถึงนักศึกษาและผู้ใช้ผลผลิต เป็นการให้คุณค่าแก่การบริการด้านต่าง ๆ และการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียน อันเป็นสิ่งที่สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความพร้อม มีแรงจูงใจในการเรียนรู้จนเกิดสัมฤทธิ์ผลมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรและผู้สำเร็จ การศึกษาดังกล่าวสามารถนำความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บังคับบัญชาต่อไปและส่งผลกระทบต่อสุขภาพของประชาชนในที่สุด ซึ่งตัวชี้วัดระดับความพึงพอใจนี้สอดคล้องกับตัวชี้วัดของ ตัวแปรความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องของประสิทธิผลองค์การภาครัฐ โดยในปัจจุบันและอนาคตสถานศึกษา ต่าง ๆ จะต้องมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดความพึงพอใจมากที่สุด เพราะจะต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขัน เช่นองค์การธุรกิจในการที่จะเพิ่มจำนวนผู้เรียนให้มากขึ้นในแต่ละปี ส่วนตัวชี้วัดในเรื่องจำนวนผู้สำเร็จการศึกษา จำนวนผู้มีงานทำเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดของตัวแปรที่บรรลุดูมุ่งหมายขององค์การภาครัฐ (พิสนุ พงศ์ศรี, 2542)

2) ด้านการเงิน ประกอบด้วยตัวชี้วัดจำนวน 6 รายการนับว่าเป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เนื่องจากปัจจุบัน องค์การต่าง ๆ รวมทั้งวิทยาลัยพยาบาลต่างก็เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ทำให้มีการปรับลดงบประมาณ จึงจำเป็นที่จะต้องบริหารงบประมาณด้วยความประหยัด โปร่งใส และมีการกระจายงบประมาณแก่ฝ่ายต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544) ที่กล่าวว่ามุมมองทางการเงินของหน่วยงาน ภาครัฐประกอบด้วย ความรับผิดชอบขององค์การในด้านความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของเงินและมีประสิทธิผลรวมถึงการทุจริตและประพฤติมิชอบในการบริหารการเงินและบัญชี ส่วนตัวชี้วัดของวิทยาลัยที่สามารถเพิ่มแหล่งรายได้ภายใต้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดการพึ่งพาจากภาครัฐ สามารถเลี้ยงดูตัวเองได้และการสร้างเครือข่ายการใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ถือว่าเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงและประหยัดสุด จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบด้านการเงินจัดได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ ในสถานะที่วิทยาลัยพยาบาลจะต้องสามารถอยู่รอดได้ภายใต้การแข่งขันต่อไปในอนาคต จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีคุณค่ามากที่สุด ลดค่าใช้จ่ายโดยไม่ต้องลดคุณภาพ การศึกษา

3) ด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วยตัวชี้วัดจำนวน 12 รายการ กระบวนการภายในเป็นหัวใจสำคัญของการผลิตบุคลากรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร สอดคล้องกับ ความต้องการของสังคม การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมโดยมีการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกที่ก่อให้เกิดการดำเนินงานที่มี ประสิทธิภาพ นำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ การให้ความสำคัญต่อตัวชี้วัดดังกล่าว จึงมีความจำเป็น

อย่างยิ่งและจะนำไปสู่การบรรลุซึ่งพันธกิจของวิทยาลัยต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของนอดล ร่มโพธิ์ (2545) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้น ภายในสถาบันเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โดยแต่ละสถาบันอาจจัดให้มีระบบการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานขึ้นเป็นการภายในได้ตามความเหมาะสม เทคนิค ดุลยภาพจึงนับเป็นทางเลือกหนึ่งที่มหาวิทยาลัยสามารถนำมาใช้ เพื่อเป็นการประเมินผลการดำเนินงาน และใช้ในการบริหารเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้

4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบด้วยตัวชี้วัดจำนวน 10 รายการ สถาบันการศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญแก่มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เพราะเป็นการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญและทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านการผลิตบุคลากร อันเป็นภารกิจหลักของวิทยาลัย โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาต่อและฝึกอบรมอย่างเต็มที่ในสาขาวิชาต่าง ๆ ตามความต้องการของวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากร อีกประการหนึ่งซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งคือในสภาพปัจจุบันที่เทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามามีบทบาทในการจัดการฐานข้อมูลขององค์ความรู้ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก โดยหน่วยงานจะต้องสนับสนุน สื่อ เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ และเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร อีกทั้งสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และส่งเสริมให้มีการแบ่งปันความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นมาจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งตัวชี้วัดระดับความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่จะนำไปสู่ความมีคุณภาพของผลผลิตต่อไป และตัวชี้วัดตัวชี้วัดความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2538) และ พิสนุ พงศ์ศรี (2542) ที่พบว่าตัวชี้วัดนี้เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

นอกจากนี้หากจะแยกตัวชี้วัดด้านตัวชี้วัดเชิงปริมาณและคุณภาพพบว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นวัดเชิงปริมาณคิดเป็นร้อยละ 81.58 และตัวชี้วัดเชิงคุณภาพคิดเป็นร้อยละ 18.42 จากแนวคิดของณัฐพล ขวลิขิตชินและปราโมทย์ ศุภปัญญา (2546) กล่าวว่า ตัวชี้วัดตามเทคนิคดุลยภาพเป็นการผสมผสานของตัวชี้วัดเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่วัดได้อย่างเป็นรูปธรรมจะเป็นข้อมูลช่วยสนับสนุนการตัดสินใจที่สำคัญต่อการบริหารองค์การ การเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณที่ดีควรเริ่มจากการรวบรวมข้อมูลเดิมที่สามารถปรับให้เป็นตัวชี้วัดได้และสนับสนุนเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ต่างๆ แล้วจึงผนวกเข้าด้วยกัน ส่วนตัวชี้วัดผลเชิงคุณภาพจะเป็นข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญต่อผลลัพธ์ต่อองค์การและกระบวนการทำงาน อย่างไรก็ตามการถ่วงดุลระหว่างตัวชี้วัดเชิงปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญต่อการ

พัฒนาตัวชี้วัด ซึ่งเมื่อวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีการใช้ตัวชี้วัดระยะหนึ่ง อาจต้องมีการพัฒนาตัวชี้วัดเชิงคุณภาพเพิ่มขึ้นเพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกต่อไป

2. การพัฒนาระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

2.1 องค์ประกอบหลักของระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นประกอบด้วยด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านกระบวนการ (Process) ด้านผลลัพธ์ (Output) และด้านข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) นั้น สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับระบบทั่วไปของสก็อตต์ โฆวิทสกี้ (Scott, 1968) ; von Bertalanffy (1968) ; Smith (1978) ; Schoderbek et al (1990) ซึ่งสรุปว่าองค์ประกอบของระบบ ด้านปัจจัยนำเข้าคือสิ่งต่างๆที่เริ่มเข้าไปในระบบเพื่อให้ระบบเกิดการดำเนินงานขึ้นโดยมีองค์ประกอบย่อยคือบุคลากร วัสดุและข้อมูลต่างๆที่จำเป็นต่อการดำเนินการของระบบ ด้านกระบวนการคือขั้นตอนที่ทำให้ปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ไปสู่ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ด้านผลลัพธ์คือผลที่ได้จากการจัดกระทำกับปัจจัยนำเข้ารวมทั้งข้อมูลย้อนกลับซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากผลผลิตเพื่อนำไปปรับปรุงองค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้าและกระบวนการเพื่อให้เกิดการพัฒนารวมทั้งปรับปรุงผลลัพธ์ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อารมณ์ เจริญไชยศรี (2537) ซึ่งพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครู โดยจัดองค์ประกอบของระบบการประเมินประสิทธิผลไว้ 4 ด้านได้แก่ด้านปัจจัยนำเข้าด้านกระบวนการ ด้านผลลัพธ์และด้านข้อมูลย้อนกลับ สำหรับงานการวิจัยนี้ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าการจัดองค์ประกอบของระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขในภาพรวมจำแนกเป็น 4 ด้านคือด้านปัจจัยนำเข้าด้านกระบวนการ ด้านผลลัพธ์และด้านข้อมูลย้อนกลับมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ นั้น อาจเนื่องมาจากลักษณะของระบบดังกล่าวเป็นการมองความเชื่อมโยงของระบบทั้งหมด โดยคำนึงถึงทั้งในแง่ของปัจจัยที่จำเป็นในการบริหาร กระบวนการที่แสดงถึงขั้นตอนการบริหารอย่างชัดเจน และผลลัพธ์หรือผลการดำเนินงานซึ่งเป็นเป้าหมายที่ต้องการอันเกิดจากการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีแนวทางในการรายงานผลการดำเนินงานและระดับความพึงพอใจของบุคลากรเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการปรับปรุงและพัฒนา ซึ่งจะช่วยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำระบบไปใช้ได้เข้าใจรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจนและมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ของระบบอย่างเป็นเหตุเป็นผลและสามารถนำระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขไปใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 สำหรับปัจจัยนำเข้าของระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขประกอบด้วยหลักการและ

เหตุผล ความรู้และความเข้าใจในระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ ข้อมูลในการบริหารและเครื่องมือซึ่งได้แก่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เป็นไปตามคู่มือที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น ด้านกระบวนการประกอบด้วยการสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์หลักของหน่วยงาน จัดทำแผนที่กลยุทธ์ การวัดผลงานและประมวผลผลการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ประกอบด้วยรายงานผลการดำเนินงานของตัวชี้วัด มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านข้อมูลย้อนกลับระดับความพึงพอใจของบุคลากร

3. การนำระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขไปทดลองใช้

การทดลองใช้ระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข นอกจากองค์ประกอบที่แสดงความเหมาะสมของระบบแล้ว การนำไปใช้มีความสำคัญอย่างยิ่งจึงต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพโดยผู้บริหารจัดประชุมชี้แจงให้แก่คณาจารย์ของวิทยาลัยฯทราบถึงความสำคัญ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์หลักของหน่วยงาน จัดทำแผนที่กลยุทธ์ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ที่สำคัญภายใต้มุมมองทั้งสี่ประกอบด้วยมุมมองด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละมุมมองจะต้องกำหนดรายละเอียดในด้านตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่พัฒนาขึ้นตามคู่มือประกอบ เป้าหมายที่ต้องการบรรลุรวมทั้งแผนงาน โครงการกิจกรรมที่ต้องทำ การวัดผลงาน โดยจัดประชุมผู้บริหาร หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติที่เป็นผู้แทนจากทุกหน่วยงานเพื่อปรึกษาหารือ ชี้แจงรายละเอียดตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นพร้อมทั้งวิธีการปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามคู่มือที่จัดทำขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมประชุมศึกษาตัวชี้วัดและวิธีการปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลจนเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้และประมวผลผลการดำเนินงาน โดยจัดทำผลการประมวผลในรูปแบบเอกสารรายงานผล ปัจจุบันมีหน่วยงานภาครัฐและเอกชนส่วนใหญ่ร้อยละ 70-80 นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผล สร้างตัวชี้วัด ตัวอย่างภาคเอกชนธนาคารกสิกรไทย นำแนวคิดการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ "Balanced Scorecard" มาเป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันให้ธนาคารก้าวสู่ความสำเร็จเพื่อก้าวสู่เป้าหมายสูงสุดคือผลกำไรที่ยั่งยืนในระยะยาว ส่วนภาครัฐที่ชัดเจนคือการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่ได้นำมุมมองดั้งเดิมของเทคนิคดุลยภาพให้เหมาะสมกับระบบราชการไทยมากขึ้น โดยมีมุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรมและมุมมองด้านการเงิน ซึ่งภายใต้มุมมองด้านการเงินนั้นไม่ได้

มุ่งเน้นในเรื่องของการหารายได้หรือกำไร แต่มุ่งเน้นความประหยัดและควมมีประสิทธิภาพในการทำงานรวมทั้งความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร (พสุ เดชะรินทร์, 2546) นอกจากนี้ผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับกับการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพคือผลการประเมินและความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารยังเป็นตัวบ่งบอกให้ผู้บริหารและคณาจารย์ทราบถึงความสามารถในการปฏิบัติงานว่าปฏิบัติงานบรรลุผลตามเกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนดรวมทั้งทราบถึงจุดเด่นจุดอ่อนที่ต้องได้รับการพัฒนา

เครื่องมือที่ใช้ในการนำระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขไปใช้ประกอบด้วย

1. แบบการรายงานผลการดำเนินงานจำนวน 4 ชุดประกอบด้วยชุดที่ 1 มุมมองด้านลูกค้าชุดที่ 2 มุมมองด้านการเงิน ชุดที่ 3 มุมมองด้านกระบวนการภายในและชุดที่ 4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นแบบประเมินผลการดำเนินงานในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมาคือปีการศึกษา 2548 ก่อนการใช้แบบรายงานผลต้องมีการประชุมชี้แจงโดยการจัดประชุมผู้บริหาร หัวหน้างานเพื่อปรึกษาหารือ ชี้แจงรายละเอียดตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นพร้อมทั้งวิธีการปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามคู่มือที่จัดทำขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมประชุมศึกษาตัวชี้วัดและวิธีการปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลจนเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เอกสารการประเมินตนเองและสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. คู่มือตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขในการทดลองระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขผู้วิจัยได้เตรียมคู่มือตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขขึ้นเพื่อเป็นเอกสารประกอบการนำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไปใช้ในหน่วยงานรับผิดชอบของวิทยาลัยพยาบาลให้บุคลากรเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดเทคนิคดุลยภาพเพื่อเป็น แนวทางการปฏิบัติงานที่ตรงกัน

ผลจากการนำระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขไปทดลองใช้ พบว่า

1) ผลการประเมินตัวชี้วัดผลการดำเนินงานค่าจริงเทียบกับค่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านลูกค้ามีค่าเท่ากับ 8.12 จากคะแนนเต็ม 10 และเมื่อพิจารณาตามตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้าพบว่าตัวชี้วัดที่มีค่าจริงตามเกณฑ์เท่ากับระดับ 3 ขึ้นไปคือ 1) ร้อยละของความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ 2) ร้อยละ

ของผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายในระยะเวลาที่กำหนด 3) ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำ และประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี 4) ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิต 5) ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้รับบริการวิชาการ ส่วนตัวที่วัดที่มีค่าจริงตามเกณฑ์ น้อยที่สุดได้แก่ ร้อยละของ ผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพ การพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก จากข้อค้นพบดังกล่าวพออภิปราย ผลได้ดังนี้

จากการประเมินผลการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกัน คุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขพบว่าวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวง สาธารณสุขสามารถผลิตบุคลากรบรรลุเป้าหมายตามแผนการผลิตโดยมีผู้สำเร็จการศึกษาที่จบ ภายในระยะเวลาที่กำหนดมากกว่าร้อยละ 95 และผู้สำเร็จการศึกษาทุกคนมีงานทำหลังจากจบ การศึกษา ความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิต ต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จ การศึกษา นับว่าการผลิตบุคลากรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขบรรลุตาม วัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ผู้สำเร็จการศึกษามีความสามารถทางวิชาชีพ ปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สอดคล้องและตอบสนองต่อภารกิจ ของหน่วยงานได้เป็นอย่างดีและพบว่า ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์ และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้มีค่าร้อยละ 100 แสดงถึงวิทยาลัยพยาบาลมีการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนที่มีประสิทธิภาพและสร้างเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการศึกษาส่งผลให้นักศึกษาเกิดการ เรียนรู้ที่ดีและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของซิกเคอริง และแกมสัน (Chickering and Gamson, 1991) ซึ่งกล่าวไว้ว่าผู้สอนในระดับอุดมศึกษาจำเป็นต้อง ยอมรับความสามารถและวิธีการเรียนที่หลากหลายของผู้เรียน เนื่องจากผู้เรียนจะต้องมีความถนัด และความสามารถที่หลากหลาย ผู้เรียนจึงต้องการโอกาสที่จะแสดงความสามารถของตนและเรียนรู้ ที่จะใช้ความสามารถของตน ดังนั้นการยอมรับผู้เรียนจะช่วยให้ผู้เรียนมีการพัฒนาการเรียนรู้ที่มี คุณภาพและประสิทธิภาพ สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพ การพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรกได้จำนวนน้อยนั้นผลการประเมินยัง ต้องมีการปรับปรุงทั้งนี้อาจมีสาเหตุจากคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ตัวนักศึกษาเองหรือ เงื่อนไขจากภายนอกเช่นมาตรฐานของแบบสอบ แต่อย่างไรก็ตามวิทยาลัยพยาบาลต้องให้ ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว

2) ผลการประเมินตัวชี้วัดผลการดำเนินงานค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผล การดำเนินงานมุมมองด้านการเงินมีค่าเท่ากับ 7.92 จากคะแนนเต็ม 10 ด้านการเงินเป็นมุมมอง ในการสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ของวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งพบว่าทั้งสินทรัพย์ถาวรต่อ นักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าและจำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์

ประจำเป็นการปฏิบัติการที่ดีที่จะต้องใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดและในเรื่องของการบริหารงบประมาณควรต้องแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งนอกเหนือจากการเปิดสอนหลักสูตรที่นอกเหนือจากหลักสูตรของวิทยาลัยหรือโครงการอบรมที่มีการเก็บค่าลงทะเบียนแล้ววิทยาลัยยังมีการหารายได้จากแหล่งทุนวิจัยภายนอก สำหรับค่าจริงตามเกณฑ์ที่น้อยที่สุดคือร้อยละของเงินเหลือจ่ายสุทธิต่อบำเหน็จการ วิทยาลัยพยาบาลจะต้องทำให้เกิดการนำไปสู่การพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติการที่ดีคือต้องมีการบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างประหยัด พัฒนาระบบตรวจสอบและควบคุมภายในและสร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการประหยัดค่าใช้จ่าย

3) ผลการประเมินตัวชี้วัดผลการดำเนินงานค่าจริงเทียบกับค่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านกระบวนการภายในมีค่าเท่ากับ 7.19 จากคะแนนเต็ม 10 ปัจจุบันวิทยาลัยพยาบาลตระหนักถึงคุณภาพการจัดการศึกษาเป็นอย่างมากและจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดในหมวด 6 มาตรา 47 ที่ระบุว่าให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ซึ่งวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขให้ความสำคัญและดำเนินการประกันคุณภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่อง มีการสร้างเครือข่ายของวิทยาลัยในสังกัดเพื่อขับเคลื่อนการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังพบว่าวิทยาลัยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคนไม่ว่าจะเป็นอาจารย์และนักศึกษาของวิทยาลัยคือมีการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการพัฒนาอาจารย์ พัฒนานักศึกษาทั้งด้านกิจกรรมนักศึกษาและการเรียนการสอนโดยการจัดหาอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อการสอน และคอมพิวเตอร์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบที่วารสารเอเชียวิคได้ดำเนินการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยในเอเชีย ได้มีการให้น้ำหนักคะแนนองค์ประกอบด้านอาจารย์มากที่สุดถึงร้อยละ 25 ขององค์ประกอบทั้งหมด (Asiaweek, 1997) และของ Gibbons (1998) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญฝ่ายการศึกษาของธนาคารโลกได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับการอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 2 ไว้ว่าจำเป็นต้องมีการพัฒนารูปแบบวิธีการสอน กระบวนการเรียนการสอนโดยจำเป็นต้องใช้คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา เป็นเครื่องมือช่วยในการเรียนการสอน สำหรับตัวชี้วัดที่มีค่าจริงตามเกณฑ์น้อยที่สุดได้แก่จำนวนเงินที่สนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ ทั้งนี้วิทยาลัยพยาบาลจะต้องส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการผลิตผลงานวิจัย นวัตกรรมจัดการเรียนการสอนโดยการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ สร้างระบบแรงจูงใจให้บุคลากรมีการผลิตผลงานวิชาการเพิ่มขึ้น (อุไรพรรณ เจนวานิชยานนท์, 2536; Thompson, 1998) ซึ่งในการสะท้อนคุณภาพการสอนของอาจารย์ด้านเนื้อหาความรู้ที่มีเป็นอย่างดี อาจทำให้ผู้สอนไม่ได้นำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ภายในตัวผู้สอนออกมาแสดงให้เห็นเชิง

ประจักษ์ ดังนั้นการสะท้อนความรู้ความสามารถจากการสอน ผลงานวิชาการ ผลงานวิจัยเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้สอนมีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ (เจลิยว บุรีภักดี, 2542)

4) ผลการประเมินตัวชี้วัดผลการดำเนินงานค่าจริงเทียบเท่าของกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเท่ากับ 7.53 จากคะแนนเต็ม 10 วิทยาลัยพยาบาลเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรทั้งอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อ มีกอบรมและศึกษาดูงาน มีแผนการพัฒนาบุคลากรในสาขาต่าง ๆ ตามความต้องการของวิทยาลัย นอกจากนี้วิทยาลัยพยาบาลยังมีระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยและพร้อมใช้เสมอ ซึ่งในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาาระบบข้อมูลข่าวสารเป็นประเด็นที่สำคัญเพื่อการพัฒนาวิทยาลัยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ซึ่งพบว่าเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือ วิธีการ เทคนิค ตลอดจนความรู้และทักษะของบุคลากรที่ใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง สำหรับตัวชี้วัดที่มีค่าจริงตามเกณฑ์น้อยที่สุดได้แก่จำนวนการเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบันนั้น วิทยาลัยต้องมีมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบันรวมถึงการประชาสัมพันธ์ความเชี่ยวชาญของอาจารย์ไปยังสถาบันการศึกษาต่าง ๆ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เป็นที่น่าสังเกตว่าในการทดลองใช้ระบบการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในส่วนของการประเมินผลการดำเนินงานโดยใช้ตัวชี้วัดอาจมีผลการประเมินที่ปรับเปลี่ยนเนื่องจากการปรับค่าต่าง ๆ อาจเกิดขึ้นได้สำหรับการรองรับการประเมินคุณภาพจากการประเมินภายในหรือการประเมินจากภายนอก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ 1) ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย
2) ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกัน
คุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1) ระบบการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัย
พยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ได้พัฒนาขึ้น วิทยาลัยสามารถนำไปใช้ในการประเมินตนเอง (self
assessment) ได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ใช้ระบบการประเมินผลที่มี
ตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนถึงผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม และ เป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
(new public management) การนำเทคนิคคุณภาพมาใช้ในการประเมินและทบทวนกลยุทธ์ที่ได้ทำไปและหา
แนวทางในการพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น เรียกว่าเป็นช่วงของ "Learning and Feedback" โดยภายหลังจากที่นำ
เทคนิคคุณภาพมาใช้จนเกิดแผนปฏิบัติการแล้ว เมื่อการทำงานจริงเกิดขึ้นแล้วผลการดำเนินงานในช่วง
ต่าง ๆ เริ่มเข้ามาทำให้สามารถเปรียบเทียบได้กับค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้และถ้ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นก็จะทำให้
ผู้บริหารได้เกิดการเรียนรู้และสามารถแก้ไขต่อสิ่งที่เกิดขึ้น การมองในลักษณะนี้ทำให้เทคนิคคุณภาพเข้ามา
เสริมระบบการบริหารภายในองค์การให้เป็นลักษณะของวงจร (Loop) ที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง

2) วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขสามารถนำเครื่องมือซึ่งได้แก่ตัวชี้วัดผลการ
ดำเนินงานไปใช้ประเมินแยกแต่ละมุมมอง ในแต่ละช่วงเวลาตามที่ระบุในการประเมิน หรือแล้วแต่
ความเหมาะสมตามความจำเป็นหรือความเร่งด่วนของการประเมินในแต่ละมุมมอง ซึ่งมีวัตถุประสงค์
การประเมินอาจแตกต่างกัน แต่สิ่งที่ควรคำนึงถึงคือเมื่อเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว คณะผู้รับผิดชอบ
จะต้องนำเสนอสารสนเทศที่ได้จากการประเมินแต่ละครั้งเสนอต่อคณะผู้บริหารเพื่อนำไปสู่การพัฒนา

3) วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขสามารถทบทวนและปรับปรุงตัวชี้วัดในแต่ละ
มุมมองได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา โดยอาจแบ่งระยะเวลาในการใช้
ตัวชี้วัดในการประเมินผลงานและพิจารณาว่าตัวชี้วัดรายการใดต้องใช้ในการประเมินผลงาน รายการ
ใดควรจะใช้ในการประเมินผลงานและรายการใดน่าจะใช้ในการประเมินผลงานในอนาคต อีกทั้งปรับ
เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของวิทยาลัยให้เหมาะสมและเป็นเกณฑ์ที่ท้าทายยิ่งขึ้น

4) วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขสามารถปรับการตั้งเป้าหมายเนื่องจากในการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพนั้น ตัวชี้วัดแต่ละตัวต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องไปให้ถึง เป้าหมายที่ตั้งควรเป็นเป้าหมายที่ค่อนข้างมีความท้าทายและอาศัยการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาอย่างชัดเจน

5) การนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์กร วิทยาลัยต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมทุก ๆ ขั้นตอน ตั้งแต่การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และนำเครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่เช่นเทคนิคดุลยภาพมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ย่อมนำไปสู่ความพร้อมและสามารถที่จะแข่งขันกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีวิจัยในลักษณะของการนำเทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ไปเชื่อมโยงกับระบบการจ่ายผลตอบแทนขององค์กร โดยอาจเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตัวใดตัวหนึ่งและทำในช่วงเวลาที่เหมาะสม

2) ควรมีการพัฒนาระบบเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มีศักยภาพในการใช้งาน ออกแบบและจัดระบบข้อมูลที่ได้จากการประเมินให้มีความทันสมัยและครอบคลุมทุก ๆ ด้าน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นประโยชน์ในการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กนกวรรณ ชูชีพ. 2543. **กรณีศึกษาคุณลักษณะของผู้ดำเนินการสหมนาในวิจัยแบบ
สหนากลุ่ม**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กมล สุดประเสริฐ. 2543. **รายงานการวิจัยเรื่องดัชนีความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา.**
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (เอกสารอัดสำเนา)
- กรรณิกา เจิมเทียนชัย. 2538. **การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัย
พยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรองไต่ อุณหสูต. 2539. **การเรียนการสอนทางพยาบาลศาสตร์: สภาพการณ์และแนวโน้ม.**
วารสารพยาบาลศาสตร์ 14 (มกราคม – มีนาคม): 35 - 42.
- กฤษณา ปุณยงกูร. 2545. **การประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของสถาบันพานิชยนาวิ โดยเทคนิค
Balanced Scorecard.** **จุฬาลงกรณ์วารสาร** 15(ตุลาคม – ธันวาคม): 28-44.
- กฤษณา สุวรรณภักดี. 2544. **Balanced Scorecard: การประเมินเพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์.**
Productivity world 6 (มีนาคม – เมษายน): 29-44.
- กลุ่มพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำนักงาน ก.พ. 2544. **คู่มือการพัฒนาระบบการ
บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กองกลาง สำนักงานก.พ.
- กั้ววาน ยอดวิเศษศักดิ์. 2545. **แนวความคิด Balanced Scorecard สู่อการปฏิบัติ. วารสาร
บริหารธุรกิจ** 96 (ตุลาคม – ธันวาคม): 61 – 73.
- กุลยา ตันติผลาชีวะ. 2538. **การฝึกประสบการณ์วิชาชีฟ. วารสารการศึกษาพยาบาล**
1(มกราคม): 35 – 44.
- เกษม วัฒนชัย. 2545. **การพัฒนาคุณภาพการศึกษา.** กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2541. **รายงานวิจัยเรื่องระบบการประเมินคุณภาพ
และมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ: การอุดมศึกษา.** กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2543. **คุณภาพและการประกันคุณภาพใน
วิถีทรรศน์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย.** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

- คณะกรรมการฝ่ายวิชาการ สมาคมนักวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและที่ประชุมประธานสภา
คณาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2540. **การบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย.**
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.
- คณะอนุกรรมการร่างข้อบังคับและระเบียบสภาการพยาบาล. 2542. **พระราชบัญญัติวิชาชีพ
การพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ.2528 และที่แก้ไขเพิ่มเติมโดย
พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์.** กรุงเทพฯ: ศิริยอดการพิมพ์
(ประเทศไทย).
- จรัส สุวรรณมาลา. 2539. **การตรวจสอบผลการดำเนินงาน: กลยุทธ์ในการปรับปรุงบริการ
ภาครัฐ.** กรุงเทพมหานคร: กราฟฟิคฟอรัม(ไทยแลนด์).
- จิรัฐม์ ศรีรัตนบัลล์ และคณะ. 2543. **เครื่องชี้วัดคุณภาพโรงพยาบาล.** กรุงเทพมหานคร:
สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ.
- เจ็จันท์ จงสถิตอยู่ และ แสง ปิ่นมณี. 2529. **ดัชนีทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- เจลิยว บุรีภักดี. 2542. **การคิดเชิงระบบ. เอกสารประกอบการสอนวิชาวิจัยนโยบาย ภาควิชา
บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.**
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2544. **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำ
งบประมาณระบบใหม่.** กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิชและคณะ. 2546. **ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย.** กรุงเทพฯ: มูลนิธิส่งเสริม
นโยบายการศึกษา.
- ณรงคิวิทย์ แสนทอง. 2545. **คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารผลงานยุคใหม่.**
กรุงเทพมหานคร; เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ .2544. **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่.**
กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐพล ชวลิตชริน และ ปราโมทย์ ศุภปัญญา. 2545. **เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่.**
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: อินฟอर्मี่เดีย บู้คส์.
- ดนัย เทียนพุฒ. 2544. **ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยเจริญการพิมพ์.
ทบวงมหาวิทยาลัย. 2544. **นโยบาย แนวทางและวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาระดับ
อุดมศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2539. **การวางแผนกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีจำกัด.
- ทักษิณ ชินวัตร. 2547. **นโยบายในการพัฒนาระบบอุดมศึกษา. อนุสารอุดมศึกษา 30(มีนาคม):**

- ธงชัย สันติวงษ์. 2537. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- นภดล ร่มโพธิ์. 2545. **Balanced Scorecard** กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย. **วารสารบริหารธุรกิจ** 29(94): 61- 69.
- บุญดี บุญญาภิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช. 2545. **Benchmarking** ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์.
- ปทีป เมธาคณวุฒิ. 2538. **การจัดทำระบบสารสนเทศในระดับอุดมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประกอบ คู่ปรัดน์. 2527. **ความเป็นผู้นำ เป้าหมายและอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประนอม โอทกานนท์. 2543. **การประกันคุณภาพการศึกษาสาขาพยาบาลศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ .2540. **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรุจ โกมารทัต. 2534. **การจัดการศึกษาพยาบาลในกระทรวงสาธารณสุข. ใน ประมวลการประชุมพยาบาลแห่งชาติครั้งที่ 9 การพยาบาลในทศวรรษหน้า ณ บางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ เซนทรัลพลาซ่า กรุงเทพมหานคร 28 ตุลาคม – 2 พฤศจิกายน 2534, หน้า 30 – 60. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม.**
- พนารัตน์ วิศวะเทพนิมิตร. 2539. **สมรรถนะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตพยาบาลศาสตร์ในพ.ศ. 2544 ถึงพ.ศ.2549**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรสวรรค์ รุ่งเจริญกิจกุล. 2545. **Balanced Scorecard คืออะไร. การเงินธนาคาร** 21(241) : 202 – 204.
- พสุ เดชะรินทร์. 2546. **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. 2546. **Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย. 2540. **การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิศมัย อานัญจวนิชย์. 2541. **การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารวิชาการในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิศณุ พงศ์ศรี. 2542. **การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐเกี่ยวกับการศึกษาอาชีพนอกระบบโรงเรียน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาวิจัย การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. 2542. **หลักและพื้นฐานการอุดมศึกษา.** กรุงเทพฯ: ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. 2546. **กระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ. 2543. **เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนสาธารณสุข หน่วยที่ 8 -15 (ฉบับปรับปรุง).** นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รุจา รอดเข็ม. 2547. **การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลออ หุดตากร. 2529. **แนะนำวิชาชีพพยาบาล 2529.** ปทุมธานี: คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วรศักดิ์ ทูมมานนท์. 2544. **ถึงเวลาแล้วหรือยังที่ผู้บริหารจะมาให้ความสำคัญกับ Balanced Scorecard? (ตอนจบ).** เอกสารภาชีอากร 21: 54 -77.
- วันชัย ศิริชนะ. 2536. **การพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. 2546. **การบริหาร.** กรุงเทพฯ : เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น .

- วิโรจน์ ต้นติววรรณ. 2544. **การพัฒนาาระบบสำหรับวัดผลการดำเนินกิจกรรมด้วยดัชนีชี้วัดหลัก**.วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุลและผดุงศักดิ์ ทวีชัยยุทธ. 2543. **TQM LIVING HANDBOOK : ภาค เจ็ด คู่มือปรับปรุงคุณภาพงานสำหรับพนักงานทุกระดับในองค์กรทีคิวเอ็ม**. กรุงเทพมหานคร: ไทเรอินเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง.
- ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย. 2541. **The Balanced Scorecard เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานกลยุทธ์. บริหารธุรกิจ 6(77) : 37- 46.**
- ศิริชัย กาญจนวาสี. 2545. **ทฤษฎีการประเมิน**. พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2542. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ฉบับมาตรฐาน**. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สถาบันพระบรมราชชนก.2549.**มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ เกณฑ์การตัดสินสำหรับการประเมินคุณภาพภายในวิทยาลัยต่างๆโดยสถาบันพระบรมราชชนก. (อัดสำเนา)**
- สมเกียรติ โภธิศาสตร์. 2541. **เอกสารประกอบการประชุมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ Hospital Accreditation. วันที่ 6 – 7 สิงหาคม.**
- สมชาติ ไตรรักษา. 2543. **หลักการบริหารโรงพยาบาล**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ็น. การพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. 2537. **การบริหารพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- สมยศ นาวิการ. 2543. **การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ 1991.
- สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์, 2542. **การประกันคุณภาพการศึกษา. วารสารวิชาการ 1(4): 30-36.**
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2540. **การวิจัยเชิงนโยบาย : แบบแผนและเครื่องมือการวิจัยทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ส่วนพัฒนาการศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก. 2547. **การสรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).**(อัดสำเนา)
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2549. **คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา**.กรุงเทพฯ: จุดทอง.

- สิทธิศักดิ์ พุกษิบัติกุล. 2546. **การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard**. กรุงเทพมหานคร: ส.เอเชียเพรส.
- สุกัญญา โสมวิไลกุล. 2545. **การวิเคราะห์ระบบในสถาบันอุดมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุจิตรา วัชรจิตติภณท์. 2544. **โครงการประเมินผลการส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดินด้วยตัวชี้วัดของระบบวัดผลปฏิบัติงานคุณภาพ(BSC)ของกรมที่ดิน**. **จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์** 23(87) : 24-46.
- เสนาะ เพียรธัญกรณ์. 2530. **การวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทย**.วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อดุลย์ วิริยเวชกุล. 2538. **การประกันคุณภาพทางวิชาการในมหาวิทยาลัยไทย**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อมรวิทย์ นาคกรทรรพ. 2540. **ในกระแสแห่งคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: ที พี พีรินทร์.
- อมรวิทย์ นาคกรทรรพ. 2543. **บนทางสู่คุณภาพ: รายงานการติดตามผลการประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานการอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับชาติ.
- อลงกรณ์ มีสุทธา. 2545. **การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก. For Quality**. 9(59) : 123.
- อาภรณ์ เจียมไชยศรี. 2537. **การพัฒนากระบวนการประเมินประสิทธิผลองค์กรสำหรับวิทยาลัยครู**.วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรรมาน. 2543. **การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา**.กรุงเทพฯ: ฟันนี้พับลิชชิง.
- อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์. 2540. **การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อำพล จินดาวัฒนะ,สุวิทย์ วิบูลผลประเสริฐและคณะ. 2540. **ประวัติการจัดการศึกษาและการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุขจากวันนั้นถึงวันนี้ กึ่งศตวรรษการจัดการศึกษาและพัฒนากำลังคนของกระทรวงสาธารณสุข**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การทหารผ่านศึก.
- อำรุง จันทวานิช. 2542. **แนวคิดการประกันคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ**. **วารสารข้าราชการครู** 19(3): 5-9.

โกลด์, นิลส์ – โกราน; รอย, จัน; และเวทเตอร์ แมกนัส. 2546. **การใช้ระบบ Balanced Scorecard**. แปลโดยวีรวิฑู มาษะศิริวานนท์; และณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอรเน็ท.

ภาษาอังกฤษ

- Baker, T. 1997. **Key performance indicator manual: A practical guide for the best practice development, implementation and use of KPIs**. Canberra: Business & Professional.
- Bateman, Thomus S., and Snell, Scott A. 1999. **Management: Building competitive advantage**. 4th ed. New Jersey: Irwin McGraw-Hill.
- Baumgart, N. 1987. **Equity, quality and cost in higher education**. Bangkok: UNESCO Principle Regional Office for Asia and the Pacific.
- Bergquist, W.H. 1995. **Quality through access, access with quality: The new imperative for higher education**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bernstein, S.J., Hilborne, L.H. 1993. Clinical indicators: The road to quality care? **Joint Commission Journal on Quality Improvement** 19: 501 – 509.
- Cave, Martin, Hanney, Stephen and Kogan, Maurice. 1991. **The use of performance indicators in higher education**. London: Jessica Kingsley.
- Certo, Samuel C., and Peter, J. Paul. 1991. **Strategic management: Concept and applications**. New York: McGraw-Hill.
- Chickering, Arthur W., and Gamson, Zelda F. 1991. **Applying the seven principles for good practice in undergraduate education**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Doherty, G.D. 1994. **Developing quality systems in education**. London: Routledge.
- DuBrin, Andrew J. 2000. **Essentials of Management**. 5th ed. New York : South Western College Publishing.
- Gibson, James L., and others. 1997. **Organization: Behavior, struture, process**. 9th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Gulick, Luther and Urwick, L. 1973. **Papers on the science of administration**. New Jersey: Clifton.
- Hodgetts, Richard M. 1990. **Management: Theory, process and practices**. 5th ed. San Diego: Harcourt Brace Jovanovice.

- Johnstone, J.N. 1981. **Indicators of education systems**. Paris: UNESCO.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 1996. **The Balanced scorecard: Translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kast, Fremont E., and Rosenzweig, James E. 1988. **Organization and management: A systems and contingency approach**. 4 th ed. New York: McGraw-Hill Book.
- Kazandjian, V.A., Lawthers, J., Cernak, C.M., et al. 1993. Relating outcomes to processes of care: The Maryland Hospital Association's Quality Indicator Project (QI Project). **Joint Commission Journal on Quality Improvement** 19: 428 – 491.
- Knowles, A.S.(Ed.). 1979. **Handbook college and university administration**. New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H. and Wehrich, H. 1990. **Essentials of management**. 5 th ed. New York: McGraw-Hill .
- Kotler, Phillip and Murphy, Patrick E. 1981. Strategic planning for higher education. **Journal of higher education** 52: 470 – 489.
- Kreitner, Robert. 1998. **Management**. 7 th ed. New Jersey: Houghton Mifflin.
- Lawrence, J. J., & McCullough, M.A. 2001. A conceptual for guaranteeing higher education. **Quality Assurance in education** 9(3): 139-152.
- Maassen, P.A.M. and Van Vught, F.A. 1992. **Strategic planning in the encyclopedia of higher education volume 2: Analytical perspectives**. Oxford: Pergamon Press.
- Mayhew, L, B., Ford, P.J., and Hubbard, D.L. 1990. **The quest of quality: The challenge for undergraduate education in the 1990**. San Francisco: Jossey Bass.
- Miller, R.I. 1979. **The assessment of college performance**. San Francisco: Jossey – Bass.
- Niven, P.R. 2002. **Balanced scorecard step by step: Maximizing performance and maintaining result**. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Olve, N., Roy, J., and Wetter, M. 1999. **Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard**. West Sussex: John Wiley and Sons.
- Robbins, Stephen P., and Mukerji, Debu. 1994. **Managing organization: New challenges and perspectives**. 2nd ed. New York: Prentice Hall.

Schoderbek, Peter P., et al.1990. **Management system: Conceptual consideration.**

4th ed. Boston: Richard D.Irwin.

Smith, William A. (1978). System concept, total. **Encyclopedia of Professional Management 1:** 1130-1132.

Stoner, James A. and Freeman,R.Edward. 1992. **Management.** 5th ed. London: Prentice Hall International (UK.) .

von Bertalanffy, Ludwig.1968.**General system theory.** New York: George Braziller.

Wallman, S.M.H. 1996. The future of accounting and financial reporting, Part II: The colorized approach. Remarks of Commissioner Steven M.H. Wallman before AICPA, 23rd National Conference on Current SEC Developments. Available from: <http://www.sec.gov/news/speeches/spch079.txt>. [2006, June 16]

Watson, Gregory. H. 1992. **The benchmarking workbook: Adapting best practices for performance improvement.** Cambridge: Productivity Press.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 1
สัมภาษณ์ความคิดเห็นเรื่อง การบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัด
กระทรวงสาธารณสุข

- | | |
|---|---|
| 1. นายแพทย์ประภัสสร เจียมบุญศรี | ผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก |
| 2. อาจารย์วิภา เพ็งเงี้ยม | รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก |
| 3. อาจารย์สุพจน์ ทรายแก้ว | มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ |
| 4. อาจารย์นันทา คุณรัตนศิริ | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพฯ |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ | ประธานสาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ |
| 6. รองศาสตราจารย์ ดร.พสุ เดชะรินทร์ | คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์ |
| 7. ดร.นฤมล บุลนิม | รองผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและ
ประเมินคุณภาพการศึกษา |
| 8. อาจารย์ลัดดาวัลย์ ไวยสุระสิงห์ | ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาการศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก |
| 9. ดร.ลิลลี่ ศิริพร | หัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา
ส่วนพัฒนาการศึกษา |

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2
สัมภาษณ์ความคิดเห็นเรื่อง การพิจารณาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามเทคนิคคุณภาพ

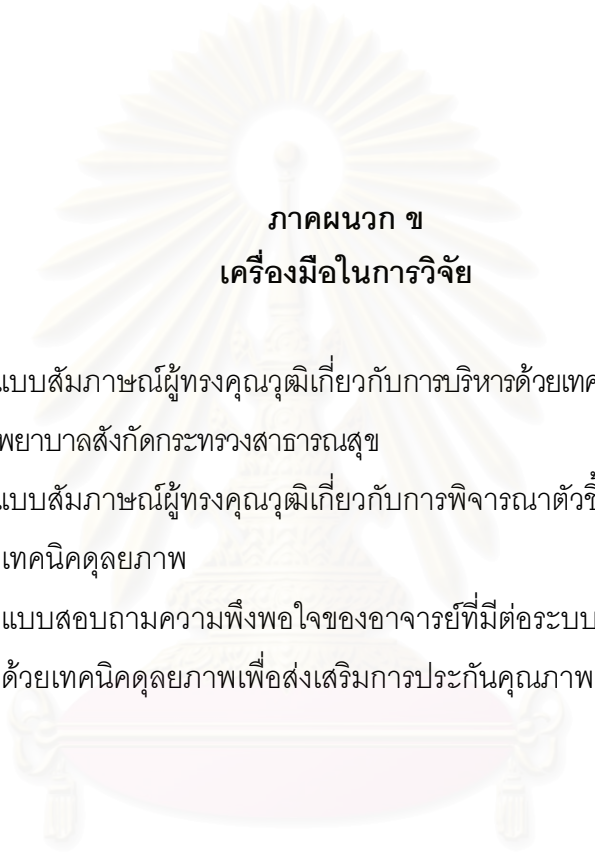
- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1. นายแพทย์อำพล จินดาวัฒนะ | ผู้อำนวยการสำนักงานปฏิรูประบบสุขภาพแห่งชาติ |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.พสุ เดชะรินทร์ | คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์ |
| 3. อาจารย์สุพจน์ ทรายแก้ว | มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ |
| 4. อาจารย์เรณู ศิรินคร | รองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ
โรงพยาบาล |
| 5. ดร.จวีร์วรรณ มณีแสง | คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมิชซัน |
| 6. ดร.สุวิณี วิวัฒวานิช | อาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ |
| 7. ดร.เบญจวรรณ ทิมสุวรรณ | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี |
| 8. ดร.อัญญาพร หิรัญพุกษ์ | ผู้อำนวยการส่วนแผนงาน สถาบันพระบรมราชชนก |
| 9. ดร.รุจา รอดเข็ม | อาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดดัตตัง |

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 3

ในการสนทนากลุ่มเรื่อง ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบ

- | | |
|--|---|
| 1. อาจารย์สุพจน์ ทรายแก้ว | อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ |
| 2. ดร.ละเอียด แจ่มจันทร์ | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนพรัตน์ชรีระ |
| 3. ดร.ชุติมา ปัญญาพินิจนุกร | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี ชลบุรี |
| 4. อาจารย์วิมลนิจ สิงหะ | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี สระบุรี |
| 5. อาจารย์วรรณดา มลิวรรณ | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนีพุทธชินราช |
| 6. อาจารย์เพ็ญศรี พงษ์ประภาพันธ์ | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครปาง |
| 7. อาจารย์อุบลรัตน์ โพธิ์พัฒนชัย | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนีสุราษฎร์ธานี |
| 8. อาจารย์ภรณ์ เลื่องอรุณ | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครศรีธรรมราช |
| 9. อาจารย์สายสวาท เผ่าพงษ์ | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม |
| 10. อาจารย์เพ็ญมาศ คำธนะ | อาจารย์วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี ราชบุรี |
| 11. อาจารย์จงกรม ทองจันทร์ | อาจารย์วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี ยะลา |
| 12. ดร.มุกข์ดา ผดุงยาม | อาจารย์วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี |
| 13. ดร.กรกนก ลัธนันท์ | อาจารย์วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี กรุงเทพฯ |
| 14. รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา ไชวี่ไฉกุล | อาจารย์สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ |
| 15. ศาสตราจารย์ ดร.ปวีป เมธาคูณวุฒิ | อาจารย์สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ |
| 16. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย | ประธานสาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ |
| 17. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ | อาจารย์สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ |

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข
เครื่องมือในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
2. แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพิจารณาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามเทคนิคคุณภาพ
3. แบบสอบถามความพึงพอใจของอาจารย์ที่มีต่อระบบการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์

ชุดที่ 1 เรื่อง การบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัด
กระทรวงสาธารณสุข

ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

วันที่ให้สัมภาษณ์..... เวลา..... สถานที่.....

ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นต่อไปนี้อย่างไร

คุณลักษณะของพยาบาล

1. ท่านคิดว่าพยาบาลที่มีคุณภาพในความคิดเห็นของท่าน ควรมีลักษณะอย่างไร.....

.....

2. ท่านคิดว่าการผลิตและพัฒนาพยาบาลที่มีคุณภาพควรมีการบริหารจัดการอย่างไร
การผลิตพยาบาลวิชาชีพ.....

.....

การพัฒนาพยาบาลวิชาชีพ (ด้านการศึกษาต่อเนื่อง).....

.....

3. ในมุมมองของผู้ใช้ ท่านคิดว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพยาบาลในอนาคตควรมี
ลักษณะอย่างไร.....

.....

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาพยาบาล

1. ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้มีส่วนสำคัญในการจัดการศึกษาพยาบาลให้มีคุณภาพอย่างไร

1.1 ผู้บริหาร / อาจารย์.....

.....

1.2 นักศึกษา / ผู้สำเร็จการศึกษา.....

.....

1.3 เงิน / งบประมาณ.....

.....

1.4 หลักสูตร / การเรียนการสอน

.....

1.5 สภาพแวดล้อม (อาคารเรียน / หอพัก / สถานที่ฝึกงาน).....

.....

1.6 เทคโนโลยี.....

.....

1.7 อื่นๆ.....

.....

2. ในปัจจัยดังกล่าว ท่านคิดว่าอะไรที่มีส่วนสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับแรก เพราะอะไร.....

.....

การบริหารจัดการด้วยเทคนิคดุลยภาพ

1. ปัจจุบันได้มีการเน้นเรื่องกระบวนการบริหารจัดการด้วยเทคนิคต่างๆเพราะเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในการที่จะนำเทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษายาบาล.....

.....

2. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน(KPI) เป็นองค์ประกอบสำคัญของเทคนิคดุลยภาพ ในการบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคดุลยภาพ ท่านคิดว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใดบ้างที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม.....

.....

.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์

ชุดที่ 2 เรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการ
ประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

วันที่ให้สัมภาษณ์..... เวลา..... สถานที่.....

ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นต่อไปนี้อย่างไร

ขอให้ท่านพิจารณามิติของเทคนิคดุลยภาพทั้ง 4 ด้าน

1. ท่านคิดว่าการกำหนดน้ำหนักของมิติทั้ง 4 ด้านซึ่งประกอบด้วยด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้าน
กระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาตามเอกสารที่แนบมา เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

.....

2. ท่านคิดว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ระบุในมิติทั้ง 4 ด้านและรายละเอียดของตัวชี้วัดเหมาะสม
หรือไม่ อย่างไร

.....

3. ท่านคิดว่าการกำหนดน้ำหนักและเกณฑ์ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีความเหมาะสมหรือไม่
อย่างไร

.....

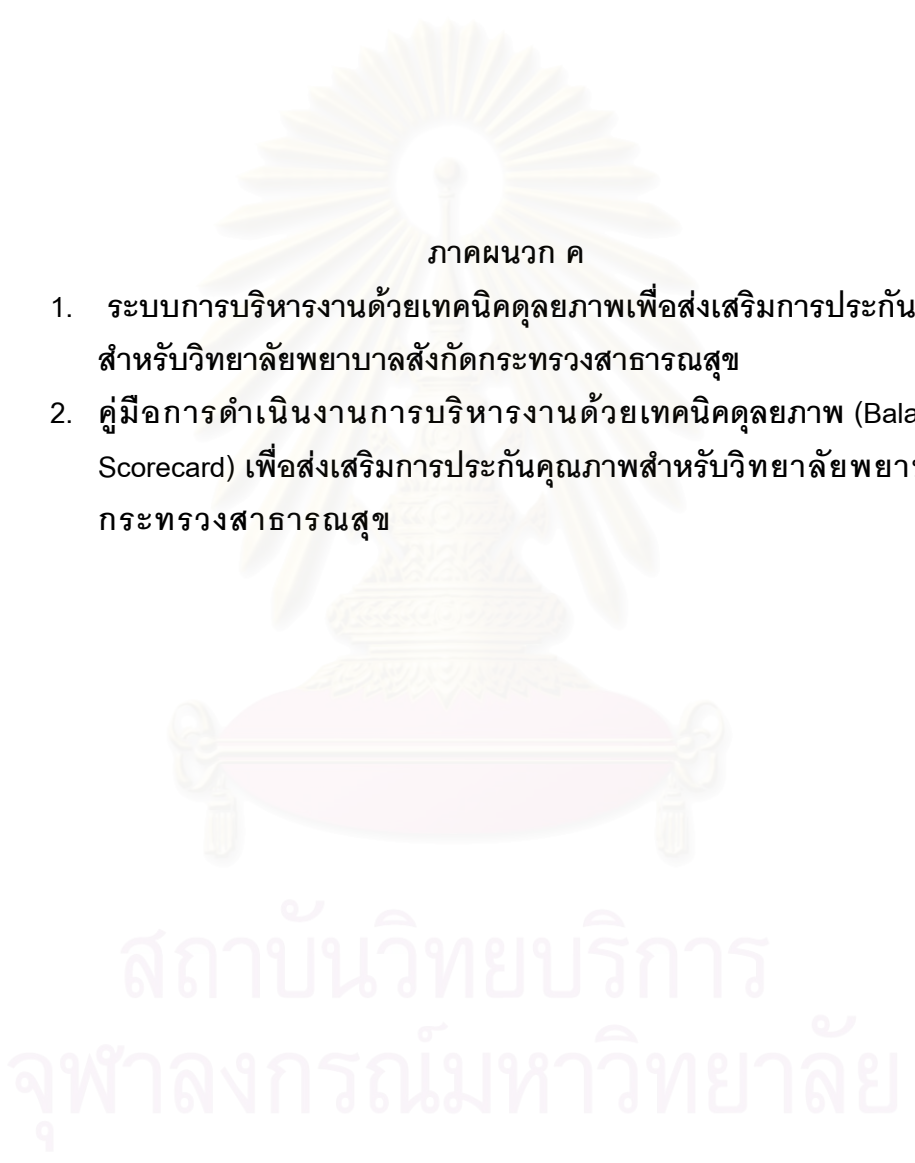
สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบสอบถามความพึงพอใจของอาจารย์ที่มีต่อ
ระบบการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ**

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วพิจารณาว่าท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในข้อความแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ตรงช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยใช้เกณฑ์ค่าคะแนนดังนี้

- 5 ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น มากที่สุด
- 4 ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น มาก
- 3 ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น ปานกลาง
- 2 ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น น้อย
- 1 ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น น้อยที่สุด

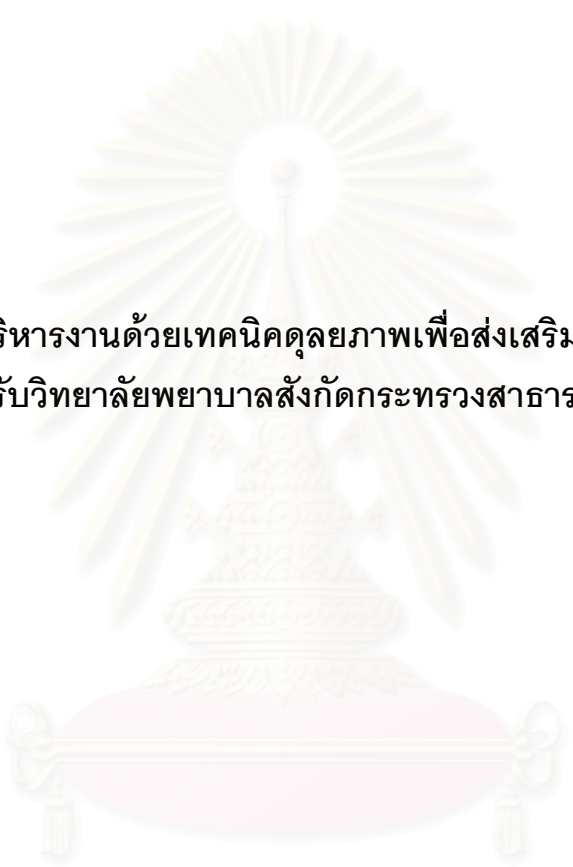
ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
ด้านเทคนิคกระบวนการ					
1.ตัวชี้วัดชัดเจน สามารถวัดได้					
2.ผู้บริหารสามารถนำเทคนิคมาใช้ได้อย่างเหมาะสม					
3.มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ได้ทั่วถึง					
ด้านการนำเทคนิคกระบวนการไปใช้					
4.เวลาที่กำหนดในการเก็บข้อมูลเหมาะสม					
5.มีการปฏิบัติงานสะดวก ชัดเจน					
6.สามารถเป็นแนวทางในการประเมินคุณภาพได้					
7.เอื้อประโยชน์ในการติดตามข้อมูล					
ด้านผลที่ได้จากการบริหาร					
8.อาจารย์และบุคลากรให้การยอมรับ					
9.มีประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้ต่อไป					
10.บรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม					



ภาคผนวก ค

1. ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
2. คู่มือการดำเนินงานการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ
สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

1. หลักการและเหตุผล

ในยุคมุ่งเน้นคุณภาพ การจัดองค์การและรูปแบบการบริหารงานเพื่อสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ และครอบคลุมภารกิจหลักด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการ วิชาการทางสังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นความสำคัญจำเป็นอย่างยิ่ง และจากการปฏิรูประบบราชการตั้งแต่กลางปี พ.ศ. 2544 เป็นต้นมา รัฐบาลได้ใช้กระบวนการทศนิยมในการจัดโครงสร้างและภารกิจของระบบราชการโดยถือเอานโยบายและยุทธศาสตร์เป็นหลัก ผลักดันให้เน้นการทำงานโดยอาศัยยุทธศาสตร์เป็นกรอบกำกับการปฏิบัติงาน ประกอบกับสถาบันการศึกษาของไทยกำลังถูกผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการคิดและการบริหารที่มีความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการดำเนินงานทั้งในด้านการบริหารบุคคล การบริหารวิชาการ การบริหารการเงินและงบประมาณ โดยรัฐบาลมีนโยบายในการผลักดันให้สถาบันการศึกษาของรัฐปรับเปลี่ยนจากระบบราชการเป็นหน่วยงานในกำกับรัฐ เพื่อความอิสระคล่องตัวในการบริหารและวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขก็เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ต้องปรับบทบาทเป็นสถาบันการศึกษาในกำกับของกระทรวงสาธารณสุขเช่นเดียวกัน

การบริหารงานที่เป็นระบบมีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การนำไปปฏิบัติและการประเมินผล เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับอันจะสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมารู้เป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด รวมทั้งปัญหาอุปสรรคที่ควรปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การวางแผนและการดำเนินงานระยะต่อไปบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ในการวัดและประเมินผลนั้น เทคนิคดุลยภาพ เป็นเครื่องมือทางด้านจัดการหนึ่งที่สำคัญที่กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและเป็นกลไกสำคัญในการวัดและประเมิน นอกจากนั้นยังเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอีกด้วย

การนำเทคนิคดุลยภาพมาใช้ในระบบคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาจะเป็นกลไกช่วยให้การบริหารจัดการสามารถกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดโดยเป็นเครื่องมือสื่อสารให้สมาชิกขององค์กรได้เห็นภาพรวมและเพื่อเชื่อมโยงภารกิจของตนกับวัตถุประสงค์ของงานในแต่ละระดับได้ ดังนั้นการประกันคุณภาพการศึกษาสามารถนำเทคนิคดุลยภาพมาใช้เพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน เป็นกลไกที่ช่วยให้สามารถควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนเชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และพันธกิจของสถาบัน โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานที่วัดผลในแง่มุมต่างๆอย่างสมดุลของมุมมองด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงินที่จะช่วยให้สถาบันบริหารงาน

หลักการของระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จึงเป็นระบบที่สามารถกำกับการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดโดยอาศัยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมองค์ประกอบคุณภาพของการประกันคุณภาพทั้งสี่มุมมองซึ่งประกอบด้วยมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยนำไปใช้ให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์กรซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษามีภารกิจหลักคือการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีประสิทธิภาพสูงสุด

ระบบการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพจึงเป็นระบบการบริหารที่สามารถกำกับการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ที่วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขกำหนดโดยอาศัยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมองค์ประกอบคุณภาพของการประกันคุณภาพทั้งสี่มุมมองซึ่งประกอบด้วยมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างค่าจริงกับค่าเป้าหมายที่กำหนด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. วัตถุประสงค์

การบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาเทคนิคการบริหารแนวใหม่ให้สอดคล้องกับการประกันคุณภาพ

3. ปัจจัยนำเข้า

ปัจจัยนำเข้าในการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ ได้แก่

3.1 หลักการและเหตุผล ความรู้ และความเข้าใจระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ

3.2 ข้อมูลในการบริหาร ได้แก่ นักศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษา ศิษย์เก่า อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน สังคม และชุมชน งบประมาณ สื่ออุปกรณ์ต่างๆ

3.3 เครื่องมือ ได้แก่ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ตามคู่มือที่จัดทำขึ้น

4. กระบวนการ

กระบวนการในการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพมีขั้นตอนดังนี้

1. สร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพโดยผู้บริหารจัดประชุมชี้แจงให้แก่คณาจารย์ของวิทยาลัยฯ ทราบถึงความสำคัญ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพตามเอกสารที่จัดทำขึ้นและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน ประชาสัมพันธ์ความสำคัญและความจำเป็นของการนำเทคนิคดุลยภาพเข้ามาใช้ในวิทยาลัยพยาบาล

2. ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์หลักของหน่วยงาน โดยการจัดประชุมผู้บริหารและคณาจารย์ทุกคนจัดทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ปัญหาอุปสรรคที่พบ เมื่อได้ข้อสรุปวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ ประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรรับทราบเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

3. จัดทำแผนที่กลยุทธ์ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ที่สำคัญภายใต้มุมมองทั้งสี่ประกอบด้วย มุมมองด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยพิจารณาว่าการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ใด

4. จัดทำคู่มือการดำเนินงานการบริหารด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อเป็นเอกสารประกอบการนำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไปใช้ในหน่วยงาน รับผิดชอบของวิทยาลัยพยาบาล ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดเทคนิคดุลยภาพ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ตรงกัน เข้าใจในทิศทางเดียวกันตั้งแต่ ความหมาย วิธีการสร้างตัวชี้วัด ตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงการรายงานผลเพื่อความร่วมมือในการปฏิบัติที่ถูกต้องตรงกัน ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพ

ของการประเมินผล ความเป็นไปได้ในการนำตัวชี้วัดไปใช้ในการปฏิบัติจริง ซึ่งคู่มือดังกล่าวประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ 2) การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินการ 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล 4) ระยะเวลาการรายงานผล 5) แบบการรายงานผล 6) พจนานุกรมตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามมุมมองต่างๆ (KPI template)

5. การวัดผลงาน โดยจัดประชุมผู้บริหาร หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติที่เป็นผู้แทนจากทุกหน่วยงานเพื่อปรึกษาหารือ ชี้แจงรายละเอียดตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นพร้อมทั้งวิธีการปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามคู่มือที่จัดทำขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมประชุมศึกษาตัวชี้วัดและวิธีการปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลจนเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ กำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล การได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นเอกสารและการสอบถามผู้รับผิดชอบ

6. ประมวลผลการดำเนินงาน นำผลการดำเนินงานที่ได้มาวิเคราะห์และสรุปผลโดยจัดทำผลการประมวลในรูปแบบเอกสารรายงานผล

5. ผลลัพธ์

ผลลัพธ์ในการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพคือรายงานผลการบริหารเกี่ยวกับ

1. ด้านลูกค้า

1. ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ (ร้อยละ)
2. ผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายในระยะเวลาที่กำหนด (ร้อยละ)
3. ผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก (ร้อยละ)
4. ผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี (ร้อยละ)
5. ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิต (ร้อยละ)
6. จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/ภูมิภาค/นานาชาติ
7. จำนวนงานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ/นานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)
8. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการ (ร้อยละ)
9. จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผู้รับบริการวิชาการ (ร้อยละ)
10. จำนวนผลงานการพัฒนางานองค์ความรู้และสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรม

2. ด้านการเงิน

1. เงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการ (ร้อยละ)
2. ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษา
3. สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า
4. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
5. จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำ
6. จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำ

3. ด้านกระบวนการภายใน

1. รายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริง (ร้อยละ)
2. จำนวนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าในการสอนภาคปฏิบัติ
3. ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษา
4. ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการ วิชาชีพ
5. นักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษา (ร้อยละ)
6. ความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ (ร้อยละ)
7. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน
8. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
9. จำนวนกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)
10. ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
11. จำนวนกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต่อนักศึกษา (ร้อยละ)
12. ค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต่องบดำเนินการ (ร้อยละ)

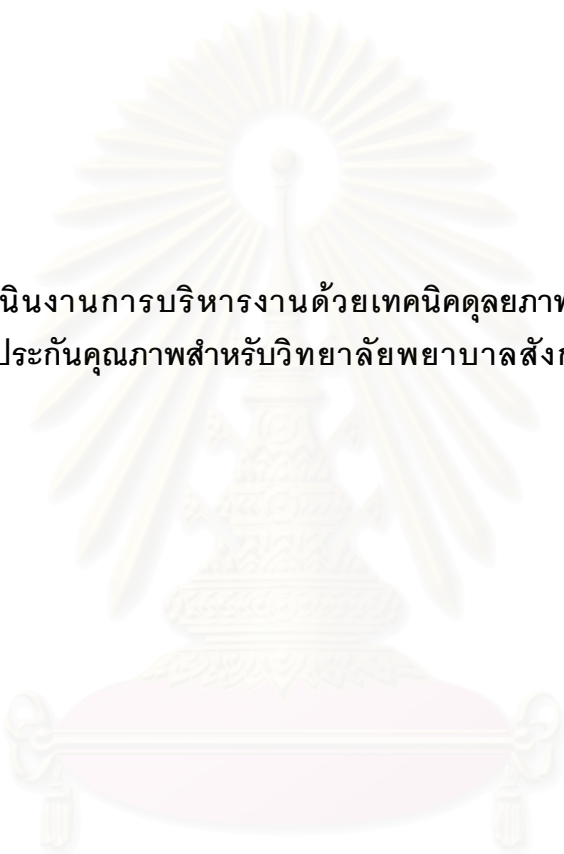
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

1. อาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุม/นำเสนอผลงานวิชาการ (ร้อยละ)
2. บุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะในวิชาชีพ (ร้อยละ)
3. อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ (ร้อยละ)
4. ระดับความสำเร็จของระบบฐานข้อมูลและความพร้อมใช้งานของข้อมูล
5. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ)
6. อาจารย์ประจำที่รับทุนทำวิจัยจากภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)
7. อาจารย์ประจำที่รับทุนทำวิจัยจากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ (ร้อยละ)
8. จำนวนการเป็นกรรมการวิชาการ / วิชาชีพภายนอกสถาบัน
9. จำนวนการเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน
10. จำนวนครั้งของการจัดการเผยแพร่สืบสานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม

6. การประเมินผล

การประเมินผลการใช้ระบบระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ดำเนินการดังนี้

- 6.1 ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ตามแบบการรายงานผลการดำเนินงาน
- 6.2 ความพึงพอใจในระบบการบริหารงานด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขตามการรับรู้ของอาจารย์โดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น



คู่มือการดำเนินงานการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard)
เพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คู่มือการดำเนินงานการบริหารงานด้วยเทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขโดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเอกสารประกอบการนำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไปใช้ในหน่วยงานในความรับผิดชอบของวิทยาลัยพยาบาล ให้นำบุคลากรเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดเทคนิคดุลยภาพ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ตรงกัน เข้าใจในทิศทางเดียวกันตั้งแต่ความหมาย วิธีการสร้างตัวชี้วัดตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงการรายงานผลเพื่อความร่วมมือในการปฏิบัติที่ถูกต้องตรงกัน ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพของการประเมินผล ความเป็นไปได้ในการนำตัวชี้วัดไปใช้ในการปฏิบัติจริงเพื่อการพัฒนาในลำดับต่อไปและผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ในการประกอบการนำตัวชี้วัดไปใช้เป็นอย่างดี



นิชดา สารถวัลย์แพศย์

นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาอุดมศึกษา

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์

การจัดทำคู่มือการดำเนินงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. แสดงรายละเอียดของการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาลสังกัด

กระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคคุณภาพ

2. อธิบายแนวคิดความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแก่บุคลากรเพื่อนำไปใช้ปฏิบัติจริงได้

การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีขั้นตอนและรายละเอียดดังนี้

1. ที่มาของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วยเทคนิคคุณภาพนี้ สร้างโดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 1 จำนวน 9 คนที่มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดการศึกษาและการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพในเดือนกรกฎาคม 2548 พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องจากผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 จำนวน 9 คน ในเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2549 เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานหรือสิ่งที่เกิดจากผลการปฏิบัติงานของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขว่าบรรลุเป้าหมายและแผนที่กำหนดไว้หรือไม่โดยใช้เทคนิคคุณภาพของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2000) ซึ่งมีหลักในการปฏิบัติที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยพยาบาลถ่ายทอดไปสู่หน่วยงานต่างๆ โดยการแปลกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยพยาบาล และสร้างตัวชี้วัดที่ได้ครอบคลุมและสมดุลตามมุมมองทั้ง 4 มุมมองคือ 1) มุมมองด้านลูกค้า 2) มุมมองด้านการเงิน 3) มุมมองด้านกระบวนการภายในและ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยรายละเอียดแต่ละมุมมอง ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านลูกค้า หมายถึงความสามารถในการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาลเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจและความเชื่อมั่นแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านคุณภาพของผลผลิต

2. มุมมองด้านการเงินหมายถึงความสามารถในการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาลเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด ยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้รวมถึงการแสวงหาทรัพยากร แหล่งเงินทุนจากภายนอกในรูปแบบต่างๆ

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน หมายถึงความสามารถในการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาลเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา หมายถึงความสามารถในการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาลเกี่ยวกับการเจริญเติบโตและการสร้างนวัตกรรมในด้านคน ทรัพยากรและเทคโนโลยี

2. การสร้างตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่จัดทำในครั้งนี้สร้างโดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดการศึกษาและการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพพร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องจากผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ได้ตัวชี้วัดทั้งสิ้น 38 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านลูกค้า	จำนวน 10 ตัวชี้วัด
2. มุมมองด้านการเงิน	จำนวน 6 ตัวชี้วัด
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน	จำนวน 12 ตัวชี้วัด
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	จำนวน 10 ตัวชี้วัด

ในขั้นตอนการสร้าง ผู้วิจัยมีการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งเป็นสิ่งที่วิทยาลัยพยาบาลมุ่งหวังและต้องการบรรลุ พร้อมกำหนดตัวเลขซึ่งเป็นเป้าหมายและมีกิจกรรมกำกับเพื่อสนับสนุนโดยทั้งนี้ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการทำให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมายตามที่วิทยาลัยพยาบาลต้องการ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแต่ละมุมมองประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งผู้วิจัยแบ่งด้านการเรียนการสอนเป็นร้อยละ 35 ด้านการวิจัยร้อยละ 20 ด้านการบริการวิชาการร้อยละ 35 ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมร้อยละ 10 นอกจากนั้นยังได้กำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของแต่ละมุมมองซึ่งประกอบด้วยมุมมองด้านลูกค้าร้อยละ 25 มุมมองด้านการเงินร้อยละ 20 มุมมองด้านกระบวนการภายในร้อยละ 30 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาร้อยละ 25

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขสามารถเก็บรวบรวมได้ตามรายละเอียดในพจนานุกรมตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI template) ซึ่งมีการกำหนดรายละเอียดตัวชี้วัดทั้ง 38 ตัวชี้วัด เกี่ยวกับหน่วยที่ใช้ในการวัดและประเมินผล ความหมายของตัวชี้วัด แหล่งข้อมูล สูตรในการคำนวณ เกณฑ์และผู้รับผิดชอบ

ระยะเวลาการรายงานผล

ส่วนของการรายงานผลเพื่อความสะดวกได้จัดทำแบบในการเก็บรวบรวมตัวชี้วัดตามระยะเวลาในการรายงานผลของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยแบ่งระยะเวลาการเก็บข้อมูลทุก 12 เดือน

แบบการรายงานผล

การเก็บข้อมูลนับตั้งแต่เดือน กันยายน - ธันวาคม 2549 ซึ่งเป็นการนับตามปีการศึกษา โดยผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานต้องเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลตามเอกสารในคู่มือที่กำหนด แบ่งออกเป็น 4 ชุดดังนี้คือ

ชุดที่ 1 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านลูกค้า

ชุดที่ 2 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ชุดที่ 3 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

ชุดที่ 4 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา


ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สร้างขึ้น มีทั้งสิ้น 38 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย มุมมองด้านลูกค้าจำนวน 10 ตัวชี้วัด มุมมองด้านการเงินจำนวน 6 ตัวชี้วัด มุมมองด้านกระบวนการภายในจำนวน 12 ตัวชี้วัด มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาจำนวน 10 ตัวชี้วัด

พจนานุกรมตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI template)

พจนานุกรมตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เป็นรายละเอียดที่แสดงตัวชี้วัดในแต่ละรายการ ประกอบด้วยชื่อตัวชี้วัด หน่วยวัด น้ำหนัก ความหมาย สูตรการคำนวณ เกณฑ์การให้คะแนน แหล่งข้อมูลและผู้รับผิดชอบ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



พจนานุกรมตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
(KPI template)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

KPI template
มุมมองด้านลูกค้า

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของ
อาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้

หน่วยวัด : ร้อยละ

น้ำหนัก : 1.5

ความหมาย :

ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้หมายถึง ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนักศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ในแต่ละรายวิชา ซึ่งประกอบด้วย ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดความรู้ การเตรียมเนื้อหา การบูรณาการ และความรู้ความสามารถของอาจารย์ผู้สอน

สูตรการคำนวณ

$$\frac{\text{ผลรวมค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้} \times 100}{\text{จำนวนอาจารย์ทั้งหมด}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 5 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้เท่ากับร้อยละ 70
2	ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้เท่ากับร้อยละ 75
3	ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้เท่ากับร้อยละ 80
4	ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้เท่ากับร้อยละ 85
5	ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้เท่ากับร้อยละ 90

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายวิชาการ

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายวิชาการ

KPI template
มุมมองด้านลูกค้า

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายในระยะเวลาที่กำหนด

หน่วยวัด : ร้อยละ

น้ำหนัก : 1.5

ความหมาย :

ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายในระยะเวลาที่กำหนดหมายถึงร้อยละของนักศึกษาพยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีตามระยะเวลาที่แต่ละหลักสูตรกำหนด

สูตรการคำนวณ

$$\frac{\text{จำนวนนักศึกษาที่จบการศึกษาเมื่อสิ้นภาคเรียนที่ 2 ของปีสุดท้ายของรุ่นเดียวกันในแต่ละหลักสูตร} \times 100}{\text{จำนวนนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนในภาคเรียนที่ 1 ชั้นปีที่ 1 ของรุ่นเดียวกันในแต่ละหลักสูตร}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 5 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	ผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายในระยะเวลาที่กำหนดเท่ากับ ร้อยละ 70
2	ผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายในระยะเวลาที่กำหนดเท่ากับ ร้อยละ 75
3	ผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายในระยะเวลาที่กำหนดเท่ากับ ร้อยละ 80
4	ผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายในระยะเวลาที่กำหนดเท่ากับ ร้อยละ 85
5	ผู้สำเร็จการศึกษาที่จบภายในระยะเวลาที่กำหนดเท่ากับ ร้อยละ 90

แหล่งข้อมูล : หน่วยทะเบียนและประมวลผล

ผู้รับผิดชอบ : หน่วยทะเบียนและประมวลผล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

KPI template
มุมมองด้านลูกค้า

- ชื่อตัวชี้วัด** : ร้อยละของจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก
วิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก
- หน่วยวัด** : ร้อยละ
- น้ำหนัก** : 1.5
- ความหมาย** :

ร้อยละของจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรกหมายถึงร้อยละของนักศึกษาพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่สอบขึ้นทะเบียนประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ในการสอบครั้งแรกเมื่อสำเร็จการศึกษา

สูตรการคำนวณ

$$\frac{\text{จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก} \times 100}{\text{จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาทั้งหมดที่ลงทะเบียนเข้าสอบมาตรฐานวิชาชีพครั้งแรกในปีการศึกษานั้นๆ}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 5 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรกเท่ากับ ร้อยละ 60
2	จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรกเท่ากับ ร้อยละ 65
3	จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรกเท่ากับ ร้อยละ 70
4	จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรกเท่ากับ ร้อยละ 75
5	จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรกเท่ากับ ร้อยละ 80

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายวิชาการ

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายวิชาการ

KPI template
มุมมองด้านลูกค้า

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี
หน่วยวัด : ร้อยละ
น้ำหนัก : 1.25

ความหมาย :

ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปีหมายถึงร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่เรียนในหลักสูตรภาคปกติและภาคพิเศษหรือภาคนอกเวลาที่ได้งานทำหรือมีกิจการของตนเองที่มีรายได้ประจำภายใน 1 ปีนับจากวันที่สถาบันการศึกษารับรองการจบการศึกษา ทั้งนี้ในส่วนของงานได้งานไม่นับผู้ที่มิงานทำอยู่แล้ว ที่ลงทะเบียนเรียนในภาคพิเศษหรือภาคนอกเวลา

สูตรการคำนวณ

$$\frac{\text{จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี นับจากวันที่สำเร็จการศึกษา} \times 100}{\text{จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาทั้งหมดในปีการศึกษานั้น ไม่นับรวมผู้ที่ศึกษาต่อ}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 5 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	ผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปีของเท่ากับร้อยละ 60
2	ผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปีของเท่ากับร้อยละ 65
3	ผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปีของเท่ากับร้อยละ 70
4	ผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปีของเท่ากับร้อยละ 75
5	ผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปีของเท่ากับร้อยละ 80

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายกิจการนักศึกษา

ผู้รับผิดชอบ : งานศิษย์

KPI template
มุมมองด้านลูกค้า

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิต

หน่วยวัด : ร้อยละ

น้ำหนัก : 1.5

ความหมาย :

ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนายจ้าง / ผู้ประกอบการ / ผู้ใช้บัณฑิต หมายถึง ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนายจ้าง / ผู้ประกอบการ / ผู้ใช้บัณฑิตพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในด้านความรู้ ความสามารถทางวิชาการ ความสามารถพื้นฐานที่ส่งผลต่อการทำงานด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

สูตรการคำนวณ

$$\frac{\text{จำนวนนายจ้าง / ผู้ประกอบการ / ผู้ใช้บัณฑิตที่ตอบแบบสอบถามในระดับความพึงพอใจของแต่ละรายการ} \times 100}{\text{จำนวนนายจ้าง / ผู้ประกอบการ / ผู้ใช้บัณฑิตที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดในแต่ละรายการ}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 5 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิตเท่ากับร้อยละ 70
2	ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิตเท่ากับร้อยละ 75
3	ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิตเท่ากับร้อยละ 80
4	ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิตเท่ากับร้อยละ 85
5	ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิตเท่ากับร้อยละ 90

แหล่งข้อมูล : สถานที่ทำงานของบัณฑิต

ผู้รับผิดชอบ : งานศิษย์

KPI template
มุมมองด้านลูกค้า

ชื่อตัวชี้วัด : จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/ภูมิภาค/นานาชาติ

หน่วยวัด : จำนวน

น้ำหนัก : 1.5

ความหมาย :

จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/ภูมิภาค/นานาชาติหมายถึง นักศึกษาหรือศิษย์เก่าแต่ละรุ่น/ชั้นปีที่ได้รับรางวัลในระดับต่างๆและรายงานตามปีการศึกษาที่ ศิษย์เก่านั้นได้รับรางวัล โดยข้อมูลไม่มีการนับซ้ำ เว้นแต่ศิษย์เก่านั้นได้รับรางวัลในระดับที่ แตกต่างกัน เช่น นางสาวก. ในปีการศึกษา 2545 ได้รับรางวัลระดับชาติ ปีการศึกษา 2547 ได้รับรางวัลระดับนานาชาติ ปีการศึกษา 2548 ได้รับทุนไปศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา ต่างประเทศ สามารถนับเป็นข้อมูลได้ทั้งในปีการศึกษา 2545 2547 และ 2548

สูตรการคำนวณ :

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/ภูมิภาค/นานาชาติเท่ากับ 1
2	จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/ภูมิภาค/นานาชาติเท่ากับ 2
3	จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/ภูมิภาค/นานาชาติเท่ากับ 3
4	จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/ภูมิภาค/นานาชาติเท่ากับ 4
5	จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/ภูมิภาค/นานาชาติเท่ากับ 5

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายกิจการนักศึกษา

ผู้รับผิดชอบ : งานศิษย์

KPI template

มุมมองด้านลูกค้า

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของจำนวนงานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ /นานาชาติ ต่อ
จำนวนอาจารย์ประจำ

หน่วยวัด : ร้อยละ

น้ำหนัก : 5

ความหมาย :

ร้อยละของจำนวนงานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ/นานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำหมายถึง
จำนวนบทความวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ของอาจารย์ประจำทุกระดับที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในแต่ละปี
การศึกษาต่อจำนวนอาจารย์ประจำทุกระดับทั้งหมดในปีการศึกษานั้นๆ โดยตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ
ระดับชาติ/นานาชาติหรือได้รับการนำเสนอในการประชุมวิชาการระดับชาติ/นานาชาติ

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนบทความวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ของอาจารย์ประจำทุกระดับที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ/นานาชาติ} \times 100}{\text{จำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 5 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	จำนวนงานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ/นานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับ ร้อยละ 5
2	จำนวนงานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ/นานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับ ร้อยละ 10
3	จำนวนงานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ/นานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับ ร้อยละ 15
4	จำนวนงานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ/นานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับ ร้อยละ 20
5	จำนวนงานวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ/นานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับ ร้อยละ 25

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายแผนและพัฒนา

ผู้รับผิดชอบ : งานพัฒนาผลผลิตทางวิชาการ

KPI template
มุมมองด้านลูกค้า

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการ

หน่วยวัด : ร้อยละ

น้ำหนัก : 4.5

ความหมาย :

ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการหมายถึง ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการที่มารับบริการวิชาการของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขในด้าน การฝึกอบรม การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ การให้บริการของเจ้าหน้าที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนผู้รับบริการวิชาการที่ตอบแบบสอบถามในระดับความพึงพอใจของแต่ละรายการ} \times 100}{\text{จำนวนผู้รับบริการวิชาการที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดในแต่ละรายการ}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 5 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการเท่ากับร้อยละ 70
2	ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการเท่ากับร้อยละ 75
3	ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการเท่ากับร้อยละ 80
4	ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการเท่ากับร้อยละ 85
5	ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการเท่ากับร้อยละ 90

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายแผนและพัฒนา

ผู้รับผิดชอบ : งานบริการวิชาการ

KPI template
มุมมองด้านลูกค้า

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้รับบริการวิชาการ

หน่วยวัด : ร้อยละ

น้ำหนัก : 4.25

ความหมาย :

ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้รับบริการวิชาการหมายถึง ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้รับบริการวิชาการที่เข้ารับบริการที่ทางสถาบันการศึกษาได้จัดทำขึ้นเพื่อให้บริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน โดยเป็นกิจกรรมหรือโครงการที่ช่วยพัฒนาหรือช่วยเหลือสังคมและชุมชนในปัจจุบันเมื่อเทียบกับจำนวนผู้รับบริการวิชาการใน ปีงบประมาณที่ผ่านมา

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนผู้รับบริการวิชาการปีงบประมาณปัจจุบัน} - \text{จำนวนผู้รับบริการวิชาการปีงบประมาณที่ผ่านมา} \times 100}{\text{จำนวนผู้รับบริการวิชาการปีงบประมาณที่ผ่านมา}}$$

จำนวนผู้รับบริการวิชาการปีงบประมาณที่ผ่านมา

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- ร้อยละ 2 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้รับบริการวิชาการที่ระดับร้อยละ 2 หรือต่ำกว่า
2	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้รับบริการวิชาการที่ระดับร้อยละ 4
3	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้รับบริการวิชาการที่ระดับร้อยละ 6
4	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้รับบริการวิชาการที่ระดับร้อยละ 8
5	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้รับบริการวิชาการที่ระดับร้อยละ 10

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายแผนและพัฒนา

ผู้รับผิดชอบ : งานบริการวิชาการ

KPI template
มุมมองด้านลูกค้า

ชื่อตัวชี้วัด : จำนวนผลงานการพัฒนาศักยภาพและสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรม

หน่วยวัด : จำนวนผลงาน

น้ำหนัก : 2.5

ความหมาย :

จำนวนผลงานการพัฒนาศักยภาพและสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรมหมายถึง การที่วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พัฒนาและสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรมโดยสร้างเป็นมาตรฐานแสดงงานศิลปะและวัฒนธรรมรวมทั้งรวบรวมและรักษารูปแบบที่ถูกต้องของภูมิปัญญาไทยในแขนงต่างๆให้คงอยู่ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ และพัฒนาในเชิงสร้างสรรค์และประยุกต์ภูมิปัญญาไทยให้มีการบูรณาการตามความเหมาะสม โดยมีการค้นคว้าหาข้อมูลความเป็นมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ลักษณะสำคัญวิธีการ ขั้นตอนการจัดทำ วัสดุอุปกรณ์และเทคนิคต่างๆ

สูตรการคำนวณ :

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 5 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	จำนวนผลงานการพัฒนาศักยภาพและสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรมเท่ากับ 5
2	จำนวนผลงานการพัฒนาศักยภาพและสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรมเท่ากับ 10
3	จำนวนผลงานการพัฒนาศักยภาพและสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรมเท่ากับ 15
4	จำนวนผลงานการพัฒนาศักยภาพและสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรมเท่ากับ 20
5	จำนวนผลงานการพัฒนาศักยภาพและสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรมเท่ากับ 25

แหล่งข้อมูล : ศูนย์ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

ผู้รับผิดชอบ : ศูนย์ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

KPI template
มุมมองด้านการเงิน

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของเงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการ

หน่วยวัด : ร้อยละ

น้ำหนัก : 2.5

ความหมาย :

ร้อยละของเงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการหมายถึงรายได้ทั้งหมดของสถาบันภายหลังจากหักจากงบดำเนินการทั้งหมดออกแล้ว โดยแสดงในรูปของร้อยละของงบดำเนินการ เป็นการแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการเงินของสถาบันอุดมศึกษา และใช้บ่งบอกเสถียรภาพทางการเงินและศักยภาพด้านทรัพยากรการเงินของสถาบันในระยะยาว ทั้งนี้ให้คิดตามปีงบประมาณ

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{เงินเหลือจ่ายสุทธิในปีงบประมาณนั้น}}{\text{งบดำเนินการในปีงบประมาณนั้น}} \times 100$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน+/-1 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	เงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการเท่ากับร้อยละ 1
2	เงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการเท่ากับร้อยละ 2
3	เงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการเท่ากับร้อยละ 3
4	เงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการเท่ากับร้อยละ 4
5	เงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการเท่ากับร้อยละ 5

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายบริหาร

ผู้รับผิดชอบ : งานการเงิน

KPI template
มุมมองด้านการเงิน

ชื่อตัวชี้วัด : ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษา

หน่วยวัด : บาท

น้ำหนัก : 2.5

ความหมาย :

ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษาหมายถึงต้นทุนต่อหน่วยที่ใช้ในการผลิตนักศึกษา 1 คนใน 1 ปีการศึกษาประกอบด้วยต้นทุนทางตรงคือต้นทุนค่าแรงและต้นทุนค่าวัสดุและต้นทุนทางอ้อม(ถ้ามี)ต้นทุนค่าแรงประกอบด้วยเงินเดือน ค่าจ้าง เงินประจำตำแหน่ง ค่าตอบแทน ค่าสวัสดิการ ค่าที่พัก ยานพาหนะ ต้นทุนค่าวัสดุ ประกอบด้วยค่าใช้จ่าย ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภคและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ต้นทุนทางอ้อมคือต้นทุนที่เกิดจากหน่วยงานส่วนกลางสถาบันพระบรมราชชนกให้การสนับสนุนวิทยาลัย

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายทั้งหมดในปีการศึกษานั้น}}{\text{จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าในปีการศึกษานั้น}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน+/-10,000 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษาจำนวน 100,000 บาท
2	ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษาจำนวน 90,000 บาท
3	ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษาจำนวน 80,000 บาท
4	ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษาจำนวน 70,000 บาท
5	ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการสอนนักศึกษาจำนวน 60,000 บาท

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายบริหาร

ผู้รับผิดชอบ : งานบริหาร

KPI template
มุมมองด้านการเงิน

ชื่อตัวชี้วัด : สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า

หน่วยวัด : บาท

น้ำหนัก : 2

ความหมาย :

สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าหมายถึงการจัดสรรเงินของสถานศึกษาที่จะนำไปใช้จ่ายหมวดครุภัณฑ์และการก่อสร้างอาคาร ตัวบ่งชี้นี้เป็นตัวบ่งชี้สำคัญที่สะท้อนบ่งบอกเสถียรภาพทางการเงินและศักยภาพด้านทรัพยากรการเงินของสถาบันในระยะยาว สินทรัพย์ถาวรคิดจาก 3 ประเภท ได้แก่ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ และที่ดิน สินทรัพย์ถาวร

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{สินทรัพย์ถาวรในปีการศึกษานั้น}}{\text{จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าในปีการศึกษานั้น}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน \pm 10,000 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า เท่ากับ 60,000 บาท
2	สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า เท่ากับ 70,000 บาท
3	สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า เท่ากับ 80,000 บาท
4	สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า เท่ากับ 90,000 บาท
5	สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า เท่ากับ 100,000 บาท

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายบริหาร

ผู้รับผิดชอบ : งานบริหาร

KPI template
มุมมองด้านการเงิน

ชื่อตัวชี้วัด : จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยจากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
หน่วยวัด : บาท
น้ำหนัก : 4
ความหมาย :

จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยจากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ

หมายถึงจำนวนเงินสนับสนุนในการทำวิจัยที่ได้รับจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอก(ไม่ใช่วิทยาลัยและสถาบันพระบรมราชชนก) ที่ไม่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยจากภายนอกสถาบันในปีการศึกษานั้น}}{\text{จำนวนอาจารย์ประจำในปีการศึกษานั้น}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 5,000 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับ 5,000 บาท
2	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับ 10,000 บาท
3	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับ 15,000 บาท
4	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับ 20,000 บาท
5	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับ 25,000 บาท

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายแผนและพัฒนา

ผู้รับผิดชอบ : งานพัฒนาผลผลิตทางวิชาการ

KPI template
มุมมองด้านการเงิน

ชื่อตัวชี้วัด : จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำ

หน่วยวัด : บาท

น้ำหนัก : 7

ความหมาย :

จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำหมายถึง รายได้ของวิทยาลัยจากการจัดกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่สังคม เป็นรายได้จากงบประมาณที่ได้รับจัดสรรรวมทั้งจากค่าลงทะเบียนที่ทางวิทยาลัยจัดเก็บ

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{รายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพในนามสถาบันในปีการศึกษานั้น}}{\text{จำนวนอาจารย์ประจำในปีการศึกษานั้น}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 5,000 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำเท่ากับ 5,000 บาท
2	จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำเท่ากับ 10,000 บาท
3	จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำเท่ากับ 15,000 บาท
4	จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำเท่ากับ 20,000 บาท
5	จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำเท่ากับ 25,000 บาท

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายแผนและพัฒนา

ผู้รับผิดชอบ : งานบริการวิชาการ

KPI template
มุมมองด้านการเงิน

ชื่อตัวชี้วัด : จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและ
ภูมิปัญญาท้องถิ่นในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำ

หน่วยวัด : บาท

น้ำหนัก : 2

ความหมาย :

จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
ในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำหมายถึง รายได้ของวิทยาลัยจากการจัดกิจกรรมในการทำนุบำรุง
ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำ เป็นรายได้จาก
งบประมาณที่ได้รับจัดสรรรวมทั้งจากจัดกิจกรรมภายนอกสถาบัน

สูตรการคำนวณ :

รายได้ของสถาบันในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นในนามสถาบันในปีการศึกษานั้น

จำนวนอาจารย์ประจำในปีการศึกษานั้น

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน+/-2,000 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและภูมิปัญญา ท้องถิ่นในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำเท่ากับ 2,000 บาท
2	จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและภูมิปัญญา ท้องถิ่นในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำเท่ากับ 4,000 บาท
3	จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและภูมิปัญญา ท้องถิ่นในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำเท่ากับ 6,000 บาท
4	จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและภูมิปัญญา ท้องถิ่นในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำเท่ากับ 8,000 บาท
5	จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและภูมิปัญญา ท้องถิ่นในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำเท่ากับ 10,000 บาท

แหล่งข้อมูล : ศูนย์ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

ผู้รับผิดชอบ : ศูนย์ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

KPI template
มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของจำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริง

หน่วยวัด : ร้อยละ

น้ำหนัก : 1.5

ความหมาย :

ร้อยละของจำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริงหมายถึงการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการสอนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียน เรียนเชิงรุก คือ หาความรู้ด้วยตนเองจากเอกสาร เพื่อน แหล่งความรู้ อาจารย์ และสิ่งแวดล้อม โดยที่ผู้เรียนต้องมีการมีส่วนร่วม มีกระบวนการคิดและการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล มีหลักวิชาการรองรับ สร้างองค์ความรู้และประมวลความรู้ได้โดยมีผู้สอนเป็นผู้แนะนำ ชี้แนะ ให้แหล่งข้อมูลร่วมกัน กำหนดการเรียนและการประเมินผล

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริง} \times 100}{\text{จำนวนรายวิชาทั้งหมดนักศึกษาศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 5 ต่อ 1 คะแนนโดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	จำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริงเท่ากับร้อยละ 60
2	จำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริงเท่ากับร้อยละ 65
3	จำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริงเท่ากับร้อยละ 70
4	จำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริงเท่ากับร้อยละ 75
5	จำนวนรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์จริงเท่ากับร้อยละ 80

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายวิชาการ

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายวิชาการ

KPI template
มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ชื่อตัวชี้วัด : จำนวนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าในการสอนภาคปฏิบัติ
หน่วยวัด : จำนวน
น้ำหนัก : 1.5
ความหมาย :

จำนวนอาจารย์ประจำต่อจำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าในการสอนภาคปฏิบัติ หมายถึง จำนวนอาจารย์ประจำทุกระดับต่อจำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า (FTES) ทั้งภาคปกติและภาคพิเศษ / ภาคนอกเวลา นับเฉพาะอาจารย์ที่ปฏิบัติงานจริง

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนอาจารย์ประจำที่สอนภาคปฏิบัติในปีการศึกษานั้น}}{\text{จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน+/- อัตราส่วน 1 :2ต่อ 1 คะแนนโดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	จำนวนอาจารย์ประจำต่อจำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าในการสอนภาคปฏิบัติ เท่ากับ 1 :12
2	จำนวนอาจารย์ประจำต่อจำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าในการสอนภาคปฏิบัติ เท่ากับ 1 :10
3	จำนวนอาจารย์ประจำต่อจำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าในการสอนภาคปฏิบัติ เท่ากับ 1 : 8
4	จำนวนอาจารย์ประจำต่อจำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าในการสอนภาคปฏิบัติ เท่ากับ 1 : 6
5	จำนวนอาจารย์ประจำต่อจำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าในการสอนภาคปฏิบัติ เท่ากับ 1 : 4

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายวิชาการ

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายวิชาการ

KPI template
มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ชื่อตัวชี้วัด : ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศต่อ
นักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า

หน่วยวัด : บาท

น้ำหนัก : 1.5

ความหมาย :

ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า หมายถึง ค่าใช้จ่ายทั้งหมด (งบดำเนินการ และงบลงทุน) ที่ใช้ในการจัดซื้อหนังสือวารสารสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อมัลติมีเดีย ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบสารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ เพื่อการสืบค้นและการศึกษาของนิสิตนักศึกษา รวมทั้งวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในระบบห้องสมุดและศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า (FTES) คิดเป็นหน่วยบาทต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศในปีการศึกษานั้น}}{\text{จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าในปีการศึกษานั้น}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1,000 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า เท่ากับ 2,000 บาท
2	ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า เท่ากับ 3,000 บาท
3	ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า เท่ากับ 4,000 บาท
4	ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า เท่ากับ 5,000 บาท
5	ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า เท่ากับ 6,000 บาท

แหล่งข้อมูล : ศูนย์วิทยบริการ

ผู้รับผิดชอบ : ศูนย์วิทยบริการ

KPI template
มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ชื่อตัวชี้วัด : ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการ
วิชาชีพ

หน่วยวัด : บาท

น้ำหนัก : 1.5

ความหมาย :

ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการ วิชาชีพ หมายถึง งบประมาณที่วิทยาลัยจัดสรรให้แก่อาจารย์เพื่อใช้ในการพัฒนาความรู้ ความสามารถในเชิง วิชาการ วิชาชีพ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการทำงานของอาจารย์ และเป็น การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคลากรขององค์กรทั้งในและต่างประเทศ

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{เงินจัดสรรสำหรับการพัฒนาอาจารย์ประจำทั้งในและต่างประเทศในปีการศึกษานั้น}}{\text{จำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมดในปีการศึกษานั้น}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน+/-1,000 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการวิชาชีพ จำนวน 5,000 บาท
2	ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการวิชาชีพ จำนวน 10,000 บาท
3	ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการวิชาชีพ จำนวน 15,000 บาท
4	ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการวิชาชีพ จำนวน 20,000 บาท
5	ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการวิชาชีพ จำนวน 25,000 บาท

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายแผนและพัฒนา

ผู้รับผิดชอบ : งานพัฒนาบุคลากร

KPI template
มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษา
หน่วยวัด : ร้อยละ
น้ำหนัก : 1.5
ความหมาย :

ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษา หมายถึง จำนวนกิจกรรม โครงการ ของงานกิจการนักศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการเพื่อวัตถุประสงค์ในการสร้างเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่นักศึกษา โดยให้เข้าไปมีส่วนร่วมใน ชมรมวิชาการต่างๆ ชมรมกีฬาและชมรมบำเพ็ญประโยชน์ เป็นต้น ต่อนักศึกษาทั้งหมด

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการพัฒนานักศึกษาในปีการศึกษานั้น}}{\text{จำนวนนักศึกษาทั้งหมดในปีการศึกษานั้น}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน+/-10 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษาเท่ากับ 60
2	ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษาเท่ากับ 70
3	ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษาเท่ากับ 80
4	ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษาเท่ากับ 90
5	ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนานักศึกษาต่อจำนวนนักศึกษาเท่ากับ 100

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายกิจการนักศึกษา

ผู้รับผิดชอบ : งานกิจกรรมนักศึกษา

KPI template
มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ

หน่วยวัด : ร้อยละ

น้ำหนัก : 1.5

ความหมาย :

ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการหมายถึง การวัดผลสำเร็จของผลผลิตเชิงปริมาณของงานหรือโครงการที่วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขทำได้ในปีงบประมาณปัจจุบันเทียบกับเป้าหมายผลผลิตเชิงปริมาณสำหรับปีงบประมาณปัจจุบันที่กำหนดไว้ตามเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณปัจจุบัน

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{เป้าหมายผลผลิตเชิงปริมาณที่กำหนดไว้ตามเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี}}{\text{ผลสำเร็จของผลผลิตเชิงปริมาณของงานหรือโครงการที่ทำได้ในปีงบประมาณนั้น}} \times 100$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/-5 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	สำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการเท่ากับร้อยละ 70
2	สำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการเท่ากับร้อยละ 75
3	สำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการเท่ากับร้อยละ 80
4	สำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการเท่ากับร้อยละ 85
5	สำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการเท่ากับร้อยละ 90

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายแผนและพัฒนา

ผู้รับผิดชอบ : งานนโยบายและแผน

KPI template
มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ชื่อตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการดำเนินการด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน
หน่วยวัด : ระดับความสำเร็จ
น้ำหนัก : 1.5
ความหมาย :

ระดับความสำเร็จของการดำเนินการด้านระบบการประกันคุณภาพภายในหมายถึง การดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาลในการกำหนดให้มีระบบและกลไกในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยที่วิทยาลัยจะต้องกำหนดระเบียบ วิธีการ ขั้นตอน บุคลากร งบประมาณและการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อประกันคุณภาพการศึกษาตามที่ต้นสังกัดได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังพิจารณาผลที่ได้จากการดำเนินงานของการประกันคุณภาพภายในที่ได้นำมาใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือแผนที่กำหนดไว้

สูตรการคำนวณ :

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน กำหนดเป็นระดับขั้นของความสำเร็จ แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	มีระบบและกลไกในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในแต่ไม่มีการกำหนดระเบียบวิธีการ ขั้นตอน บุคลากร งบประมาณและการประเมินคุณภาพภายใน
2	มีระบบและกลไกในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในโดยกำหนดระเบียบ วิธีการ ขั้นตอน บุคลากร งบประมาณและการประเมินคุณภาพภายในเช่น ระบบพัฒนาคุณภาพ ระบบติดตามคุณภาพ กระบวนการ/การจัดการประกันคุณภาพ
3	มีการดำเนินการตามระบบและกลไกในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในอย่างต่อเนื่อง แต่ดำเนินการน้อยกว่าร้อยละ 70 ของระบบและกลไกที่กำหนดไว้
4	มีการดำเนินการตามระบบและกลไกในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในอย่างต่อเนื่องและการดำเนินการได้ครบร้อยละ 100
5	มีรายงานการประเมินและการนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัย

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา

ผู้รับผิดชอบ : งานประกันคุณภาพการศึกษา

KPI template
มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ชื่อตัวชี้วัด : จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
หน่วยวัด : บาท
น้ำหนัก : 6
ความหมาย :

จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำหมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับจัดสรรจากงบรายได้ของสถานศึกษา หรือจากงบประมาณของรัฐ(รวมถึงสถาบันพระบรมราชชนก) ในการสนับสนุนการทำวิจัยและงานสร้างสรรค์ สำหรับอาจารย์ประจำทุกระดับ

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่สถาบันจัดสรรให้อาจารย์ในปีการศึกษานั้น}}{\text{จำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมดในปีการศึกษานั้น}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน+/-5,000 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับ 5,000 บาท
2	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับ 10,000 บาท
3	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับ 15,000 บาท
4	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับ 20,000 บาท
5	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับ 25,000 บาท

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายแผนและพัฒนา

ผู้รับผิดชอบ : งานพัฒนาผลผลิตทางวิชาการ

KPI template
มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของจำนวนกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
หน่วยวัด : ร้อยละ
น้ำหนัก : 5.5
ความหมาย :

ร้อยละของจำนวนกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำหมายถึงจำนวนกิจกรรม ที่สถาบันการศึกษาได้จัดทำขึ้นเพื่อให้บริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน โดยเป็นกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาหรือช่วยเหลือสังคมและชุมชนเช่น โครงการสัมมนา/ ประชุมทางวิชาการ โครงการอบรมให้ความรู้แก่ท้องถิ่น เป็นต้น โดยคำนวณจำนวนกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่สังคมและชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนในปีการศึกษานั้น}}{\text{จำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมดในปีการศึกษานั้น}} \times 100$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 10 หน่วย ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	ร้อยละของจำนวนกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับ 10
2	ร้อยละของจำนวนกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับ 20
3	ร้อยละของจำนวนกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับ 30
4	ร้อยละของจำนวนกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับ 40
5	ร้อยละของจำนวนกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับ 50

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายแผนและพัฒนา

ผู้รับผิดชอบ : งานบริการวิชาการ

KPI template
มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ชื่อตัวชี้วัด : ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนต่ออาจารย์ประจำ

หน่วยวัด : บาท

น้ำหนัก : 5

ความหมาย :

ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนต่ออาจารย์ประจำหมายถึงงบประมาณที่วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขใช้ไปเพื่อการจัดกิจกรรมและโครงการที่ให้บริการวิชาการต่อชุมชน สังคมในเวลา 1 ปี ตัวชี้วัดนี้เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงการสนับสนุนของสถานศึกษาในการจัดกิจกรรมการให้บริการวิชาการของบุคลากรในสถานศึกษาทั้งอาจารย์นักศึกษาและบุคลากรอื่นของสถานศึกษากับชุมชนและสังคมเพื่อเป็นการนำความรู้และประสบการณ์ที่ศึกษากันในสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติจริงในชุมชน สังคม ซึ่งทุกฝ่ายจะได้เรียนรู้และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงขณะปฏิบัติ ทำให้มีความชำนาญมากขึ้น

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนในปีการศึกษานั้น}}{\text{จำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมดในปีการศึกษานั้น}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน+/-2,500 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนต่ออาจารย์ประจำเท่ากับ 5,000 บาท
2	ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนต่ออาจารย์ประจำเท่ากับ 7,500 บาท
3	ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนต่ออาจารย์ประจำเท่ากับ 10,000 บาท
4	ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนต่ออาจารย์ประจำเท่ากับ 12,500 บาท
5	ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนต่ออาจารย์ประจำเท่ากับ 15,000 บาท

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายแผนและพัฒนา

ผู้รับผิดชอบ : งานบริการวิชาการ

KPI template
มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของจำนวนกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรม ต่อจำนวนนักศึกษา

หน่วยวัด : ร้อยละ

น้ำหนัก : 1.5

ความหมาย :

ร้อยละของจำนวนกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต่อจำนวนนักศึกษาหมายถึงจำนวนกิจกรรมที่สถาบันให้การสนับสนุนช่วยเหลือหรือ จรรโลงศิลปะและวัฒนธรรมภูมิปัญญาไทย รวมทั้งเป็นกิจกรรมที่มุ่งปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมอัน ดีงามที่ได้จัดขึ้นในแต่ละปี อาทิเช่น กิจกรรมการทำนุบำรุงและการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมและภูมิ ปัญญาท้องถิ่นตามภูมิภาคต่างๆ

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมในปีการศึกษานั้น} \times 100}{\text{จำนวนนักศึกษาทั้งหมดในปีการศึกษานั้น}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 5 หน่วยต่อ 1 คะแนนโดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	ร้อยละของจำนวนกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและ วัฒนธรรม ต่อจำนวนนักศึกษาเท่ากับ 5
2	ร้อยละของจำนวนกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและ วัฒนธรรม ต่อจำนวนนักศึกษาเท่ากับ 10
3	ร้อยละของจำนวนกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและ วัฒนธรรม ต่อจำนวนนักศึกษาเท่ากับ 15
4	ร้อยละของจำนวนกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและ วัฒนธรรม ต่อจำนวนนักศึกษาเท่ากับ 20
5	ร้อยละของจำนวนกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและ วัฒนธรรม ต่อจำนวนนักศึกษาเท่ากับ 25

แหล่งข้อมูล : ศูนย์ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

ผู้รับผิดชอบ : ศูนย์ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

KPI template
มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต้องบดำเนินการ

หน่วยวัด : ร้อยละ

น้ำหนัก : 1.5

ความหมาย :

ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต้องบดำเนินการหมายถึงค่าใช้จ่ายที่วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขใช้ไปเพื่อการจัดกิจกรรมและโครงการเพื่อการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมเทียบกับบดำเนินการหมายถึงค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค เงินอุดหนุนและค่าเสื่อมราคาโดยไม่รวมงบลงทุน

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมในปีการศึกษานั้น}}{\text{งบดำเนินการในปีการศึกษานั้น}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน+/-5 หน่วยต่อ 1 คะแนนโดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต้องบดำเนินการ เท่ากับ 0.25
2	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต้องบดำเนินการ เท่ากับ 0.50
3	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต้องบดำเนินการ เท่ากับ 0.75
4	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต้องบดำเนินการ เท่ากับ 1.00
5	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต้องบดำเนินการ เท่ากับ 1.25

แหล่งข้อมูล : ศูนย์ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

ผู้รับผิดชอบ : ศูนย์ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

KPI template
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของอาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุม/นำเสนอผลงานวิชาการ

หน่วยวัด : ร้อยละ

น้ำหนัก : 1.75

ความหมาย :

ร้อยละของอาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุม/นำเสนอผลงานวิชาการ หมายถึง การเพิ่มศักยภาพ/สมรรถภาพในการทำงานของบุคลากร โดยให้มีการจัดทำเป้าหมายในการทำงาน ชี้ความสามารถ และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบ ดังนั้นจึงต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าร่วมประชุมวิชาการและร่วมนำเสนอผลงานของตนเองทั้งในและต่างประเทศ

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนอาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุม/นำเสนอผลงานวิชาการในปีการศึกษานั้น}}{\text{จำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมดในปีการศึกษานั้น}} \times 100$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 10 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุม/นำเสนอผลงานวิชาการเท่ากับ 10
2	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุม/นำเสนอผลงานวิชาการเท่ากับ 20
3	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุม/นำเสนอผลงานวิชาการเท่ากับ 30
4	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุม/นำเสนอผลงานวิชาการเท่ากับ 40
5	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่เข้าร่วมประชุม/นำเสนอผลงานวิชาการเท่ากับ 50

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายแผนและพัฒนา

ผู้รับผิดชอบ : งานพัฒนาบุคลากร

KPI template
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะในวิชาชีพ

หน่วยวัด : ร้อยละ

น้ำหนัก : 1.75

ความหมาย :

ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะในวิชาชีพ หมายถึง การเพิ่มศักยภาพ/สมรรถภาพในการทำงานของบุคลากร โดยให้มีการจัดทำเป้าหมายในการทำงาน ชีตความสามารถ และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบ และควรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศ

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะในวิชาชีพในปีการศึกษานั้น} \times 100}{\text{จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนประจำทั้งหมดในปีการศึกษานั้น}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 10 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	บุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ทักษะในวิชาชีพเท่ากับร้อยละ 20
2	บุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ทักษะในวิชาชีพเท่ากับร้อยละ 30
3	บุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ทักษะในวิชาชีพเท่ากับร้อยละ 40
4	บุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ทักษะในวิชาชีพเท่ากับร้อยละ 50
5	บุคลากรสายสนับสนุนประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ทักษะในวิชาชีพเท่ากับร้อยละ 60

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายแผนและพัฒนา

ผู้รับผิดชอบ : งานพัฒนาบุคลากร

KPI template
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ

หน่วยวัด : ร้อยละ

น้ำหนัก : 1.75

ความหมาย :

ร้อยละของอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำหมายถึง ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกหรือคุณวุฒิสองชั้นในสาขาวิชาชีพหรือในสาขาวิชาเฉพาะหรือได้รับการยกย่องเป็นผู้มีความสามารถทางวิชาชีพจนเป็นที่ยอมรับ

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนอาจารย์อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าในปีการศึกษานั้น}}{\text{จำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมดในปีการศึกษานั้น}} \times 100$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 5 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ 10
2	อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ 15
3	อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ 20
4	อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ 25
5	อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ 30

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายแผนและพัฒนา

ผู้รับผิดชอบ : งานพัฒนาบุคลากร

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

KPI template
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ชื่อตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของระบบฐานข้อมูลและความพร้อมใช้งานของข้อมูล

หน่วยวัด : ระดับความสำเร็จ

น้ำหนัก : 1.75

ความหมาย :

ระดับความสำเร็จของระบบฐานข้อมูลและความพร้อมใช้งานของข้อมูลหมายถึงการมีระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้และมีระบบการปรับปรุงข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องได้ มีระบบรักษาความปลอดภัยและมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบสารสนเทศ

สูตรการคำนวณ :

เกณฑ์การให้คะแนน

กำหนดเป็นระดับขั้นของความสำเร็จแบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ พิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับขั้นของความสำเร็จ				
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 5
1	✓				
2	✓	✓			
3	✓	✓	✓		
4	✓	✓	✓	✓	
5	✓	✓	✓	✓	✓

โดยที่

ขั้นตอนที่ 1	มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง	เท่ากับ 1 คะแนน
ขั้นตอนที่ 2	มีระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์(Database)เพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กรและสนับสนุนงานตามภารกิจ	เท่ากับ 2 คะแนน
ขั้นตอนที่ 3	มีระบบฐานข้อมูลที่จะเชื่อมโยงกันสำหรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตามความเหมาะสม	เท่ากับ 3 คะแนน
ขั้นตอนที่ 4	มีระบบในการตรวจสอบเพื่อทำให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มาเชื่อถือได้ เพียงตรง	เท่ากับ 4 คะแนน
ขั้นตอนที่ 5	มีระบบการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ	เท่ากับ 5 คะแนน

แหล่งข้อมูล : ศูนย์วิทยบริการ

ผู้รับผิดชอบ : ศูนย์วิทยบริการ

KPI template
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงาน

หน่วยวัด : ร้อยละ

น้ำหนัก : 1.75

ความหมาย :

ร้อยละของระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงานหมายถึง ความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงาน โดยวัดจากแบบสอบถามความพึงพอใจของบุคลากร ณ วันที่สำรวจทุกปี

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{ค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจในงานโดยรวมของบุคลากรในวันสำรวจ} \times 100}{\text{คะแนนรวมสูงสุดของความพึงพอใจในงานของแบบสอบถาม 1 ชุด}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 10 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงาน เท่ากับร้อยละ 60
2	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงาน เท่ากับร้อยละ 70
3	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงาน เท่ากับร้อยละ 80
4	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงาน เท่ากับร้อยละ 90
5	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงาน เท่ากับร้อยละ 100

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายบริหาร

ผู้รับผิดชอบ : งานบริหาร

KPI template
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุนวิจัยจากภายในสถาบันต่อจำนวน
อาจารย์ประจำ

หน่วยวัด : ร้อยละ

น้ำหนัก : 2.5

ความหมาย :

ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุนวิจัยจากภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ หมายถึง จำนวนอาจารย์ที่ได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่สถาบันจัดสรรเพื่อสนับสนุนการทำงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ต่อจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด ทั้งนี้การได้รับทุน หมายถึงการได้รับเงิน วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆที่ได้รับจากสถาบัน ในกรณีเป็นวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆให้คำนวณเป็นจำนวนเงินตามราคาสิ่งของนั้นๆ

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนอาจารย์ที่ได้รับทุนเงินสนับสนุนงานวิจัยจากภายในสถาบันในปีการศึกษานั้น} \times 100}{\text{อาจารย์ประจำทั้งหมดในปีการศึกษานั้น}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 10 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	อาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยจากภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ10
2	อาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยจากภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ20
3	อาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยจากภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ30
4	อาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยจากภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ40
5	อาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยจากภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ50

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายแผนและพัฒนา

ผู้รับผิดชอบ : งานผลิตผลงานทางวิชาการ

KPI template
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุนวิจัยจากภายนอกสถาบันต่อจำนวน
อาจารย์ประจำ

หน่วยวัด : ร้อยละ

น้ำหนัก : 2.5

ความหมาย :

ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุนวิจัยจากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ หมายถึง จำนวนอาจารย์ที่ได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่สถาบันจัดสรรเพื่อสนับสนุนการทำงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ต่อจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด ทั้งนี้การได้รับทุน หมายถึงการได้รับเงิน วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆที่ได้รับจากสถาบัน ในกรณีเป็นวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆให้คำนวณเป็นจำนวนเงินตามราคาส่งของนั้นๆ

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนอาจารย์ที่ได้รับทุนเงินสนับสนุนงานวิจัยจากภายนอกสถาบันในปีการศึกษานั้น} \times 100}{\text{อาจารย์ประจำทั้งหมดในปีการศึกษานั้น}}$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 5 หน่วยต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	อาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยจากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ 5
2	อาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยจากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ 10
3	อาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยจากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ 15
4	อาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยจากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ 20
5	อาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยจากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ 25

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายแผนและพัฒนา

ผู้รับผิดชอบ : งานพัฒนาผลผลิตทางวิชาการ

KPI template
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของอาจารย์ที่เป็นกรรมการวิชาชีพ/วิชาการภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำ
หน่วยวัด : ร้อยละ
น้ำหนัก : 4.5
ความหมาย :

ร้อยละของอาจารย์ที่เป็นกรรมการวิชาชีพ /วิชาการภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำ หมายถึงจำนวนเรื่องที่อาจารย์ประจำของสถาบันการศึกษาที่ไปเป็นกรรมการวิชาชีพ/วิชาการ ให้กับหน่วยงานภายนอกสถาบันการศึกษาทั้งในระดับชาติหรือนานาชาติ ได้แก่ องค์กรต่างๆ ทั้ง ภาครัฐและเอกชน ต่อจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมดของสถาบันการศึกษานั้นๆ ในแต่ละปี

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนอาจารย์ประจำของสถาบันการศึกษาที่ไปเป็นกรรมการวิชาชีพ/วิชาการ} \\ \text{ให้กับหน่วยงานภายนอกสถาบันการศึกษาในปีการศึกษานั้น}}{\text{จำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมดในปีการศึกษานั้น}} \times 100$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- หน่วย ต่อ 1 คะแนนโดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	อาจารย์ที่เป็นกรรมการวิชาชีพ/วิชาการภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ 5
2	อาจารย์ที่เป็นกรรมการวิชาชีพ/วิชาการภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ 10
3	อาจารย์ที่เป็นกรรมการวิชาชีพ/วิชาการภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ 15
4	อาจารย์ที่เป็นกรรมการวิชาชีพ/วิชาการภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ 20
5	อาจารย์ที่เป็นกรรมการวิชาชีพ/วิชาการภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ 25

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายแผนและพัฒนา

ผู้รับผิดชอบ : งานพัฒนาบุคลากร

KPI template
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ชื่อตัวชี้วัด : ร้อยละของอาจารย์ที่เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำ
หน่วยวัด : ร้อยละ
น้ำหนัก : 4.25
ความหมาย :

ร้อยละของอาจารย์ที่เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำ หมายถึงจำนวนเรื่องที่อาจารย์ประจำของสถาบันการศึกษาที่ไปเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ให้กับหน่วยงานภายนอกสถาบันการศึกษา ได้แก่ องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในระดับชาติ หรือนานาชาติ ต่อจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมดของสถาบันการศึกษานั้นๆ ในแต่ละปี

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนอาจารย์ประจำของสถาบันการศึกษาที่ไปเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์} \\ \text{ให้กับหน่วยงานภายนอกสถาบันการศึกษาในปีการศึกษานั้น}}{\text{จำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมดในปีการศึกษานั้น}} \times 100$$

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/-5 หน่วย ต่อ 1 คะแนนโดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	อาจารย์ที่เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำเท่ากับ ร้อยละ 5
2	อาจารย์ที่เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ 10
3	อาจารย์ที่เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ 15
4	อาจารย์ที่เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ 20
5	อาจารย์ที่เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำเท่ากับร้อยละ 25

แหล่งข้อมูล : ฝ่ายแผนและพัฒนา

ผู้รับผิดชอบ : งานพัฒนาบุคลากร

KPI template
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ชื่อตัวชี้วัด : จำนวนครั้งของการจัดการเผยแพร่สืบสานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม

หน่วยวัด : จำนวน

น้ำหนัก : 2.5

ความหมาย :

จำนวนครั้งของการจัดการเผยแพร่สืบสานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมหมายถึง จำนวนครั้งในการจัดกิจกรรมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การจรรโลงศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทยรวมถึงกิจกรรมที่ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมอันดีงามที่วิทยาลัยจัดขึ้นหรือให้การสนับสนุนช่วยเหลือให้กับสังคมและชุมชนในแต่ละปี เพื่อเป็นการสืบทอดทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมผ่านทาง การสร้างบัณฑิต งานวิจัยและบริการวิชาการ

สูตรการคำนวณ :

เกณฑ์การให้คะแนน

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ครั้งต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์
1	จำนวนการจัดการเผยแพร่สืบสานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมเท่ากับ 1 ครั้ง
2	จำนวนการจัดการเผยแพร่สืบสานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมเท่ากับ 2 ครั้ง
3	จำนวนการจัดการเผยแพร่สืบสานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมเท่ากับ 3 ครั้ง
4	จำนวนการจัดการเผยแพร่สืบสานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมเท่ากับ 4 ครั้ง
5	จำนวนการจัดการเผยแพร่สืบสานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมเท่ากับ 5 ครั้ง

แหล่งข้อมูล : ศูนย์ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ผู้รับผิดชอบ : ศูนย์ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม



แบบการรายงานผลการดำเนินงาน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชุดที่ 1 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านลูกค้า

ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด	ผลการประเมินปีการศึกษา 2548				
		น้ำ หนัก	ค่าจริง ตามเกณฑ์	ข้อมูล / หลักฐาน	เป้าหมาย ตามเกณฑ์	ข้อเสนอแนะ/ โครงการ/กิจกรรม
1.	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของ นักศึกษาต่อคุณภาพการสอนของ อาจารย์และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้	1.5				
2.	ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่จบ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	1.5				
3.	ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่าน รับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบ วิชาชีพการพยาบาลและการผดุง ครรภ์ตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก	1.5				
4.	ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำ และประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี	1.25				
5.	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของ นายจ้าง/ ผู้ประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิต	1.5				
6.	จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับ รางวัลระดับชาติ/ภูมิภาค/นานาชาติ	1.5				
7.	ร้อยละของจำนวนงานวิจัยที่พิมพ์ เผยแพร่ในระดับชาติ / นานาชาติต่อ จำนวนอาจารย์ประจำ	5				
8.	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของ ผู้รับบริการวิชาการ	4.5				
9.	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้รับบริการ วิชาการ	4.25				
10.	จำนวนผลงานการพัฒนางานองค์ความรู้ และสร้างมาตรฐานศิลปะและ วัฒนธรรม	2.5				

ชุดที่ 2 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด	ผลการประเมินปีการศึกษา 2548				
		น้ำหนัก	ค่าจริงตาม เกณฑ์	ข้อมูล / หลักฐาน	เป้าหมาย ตามเกณฑ์	ข้อเสนอแนะ/ โครงการ/กิจกรรม
1.	ร้อยละของเงินเหลือจ่ายสุทธิต่อ งบดำเนินการ	2.5				
2.	ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อปีของการเรียนการ สอนนักศึกษา	2.5				
3.	สินทรัพย์ถาวรต่อนักศึกษาเต็มเวลา เทียบเท่า	2				
4.	จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอก สถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	4				
5.	จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการ ให้บริการวิชาการในนามสถาบันต่อ จำนวนอาจารย์ประจำ	7				
6.	จำนวนเงินรายรับของสถาบันในการ ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมในนาม สถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	2				


สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชุดที่ 3 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด	ผลการประเมินปีการศึกษา 2548				
		น้ำหนัก	ค่าจริงตาม เกณฑ์	ข้อมูล / หลักฐาน	เป้าหมาย ตามเกณฑ์	ข้อเสนอแนะ/ โครงการ/กิจกรรม
1.	ร้อยละของรายวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติและประสบการณ์จริง	1.5				
2.	จำนวนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาเต็ม เวลาเทียบเท่าในการสอนภาคปฏิบัติ	1.5				
3.	ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุด คอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศต่อ นักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า	1.5				
4.	ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ประจำที่ได้รับการ พัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการวิชาชีพ	1.5				
5.	ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วม กิจกรรม/โครงการพัฒนานักศึกษาต่อ จำนวนนักศึกษา	1.5				
6.	ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมาย ผลผลิตของส่วนราชการ	1.5				
7.	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการ ด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน	1.5				
8.	จำนวนเงินที่สนับสนุนงานวิจัยภายใน สถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	6				
9.	ร้อยละของจำนวนกิจกรรมที่ให้บริการ วิชาการแก่ชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	5.5				
10.	ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการแก่ ชุมชนต่ออาจารย์ประจำ	5				
11.	ร้อยละของกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนา และสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและ วัฒนธรรม ต่อจำนวนนักศึกษา	1.5				
12.	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต่อบดำเนินการ	1.5				

ชุดที่ 4 แบบการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด	ผลการประเมินปีการศึกษา 2548				
		น้ำ หนัก	ค่าจริงตาม เกณฑ์	ข้อมูล / หลักฐาน	เป้าหมาย ตามเกณฑ์	ข้อเสนอแนะ/ โครงการ/กิจกรรม
1.	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่เข้าร่วม ประชุมวิชาการ/นำเสนอผลงาน วิชาการ	1.75				
2.	ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุน ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะในวิชาชีพ	1.75				
3.	ร้อยละของอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญา เอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ	1.75				
4.	ระดับความสำเร็จของระบบฐานข้อมูล และความพร้อมใช้งานของข้อมูล	1.75				
5.	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของ บุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงาน	1.75				
6.	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุน วิจัยจากภายในสถาบันต่อจำนวน อาจารย์ประจำ	2.5				
7.	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุน วิจัยจากภายนอกสถาบันต่อจำนวน อาจารย์ประจำ	2.5				
8.	จำนวนการเป็นกรรมการวิชาการ / วิชาชีพภายนอกสถาบัน	4.5				
9.	จำนวนการเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ ภายนอกสถาบัน	4.25				
10.	จำนวนครั้งของการจัดการเผยแพร่สืบ สานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม	2.5				



ภาคผนวก ง
แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารด้วยเทคนิคคุณภาพเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพ
สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

รายการ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	รวม
คุณลักษณะพยาบาลที่มี คุณภาพ										
1.มีความรู้ด้านศาสตร์ ทางการพยาบาลและ ศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓			✓	✓		6
2.มีความรู้ด้านบริหาร จัดการ	✓		✓		✓			✓	✓	5
3.มีทักษะด้านสื่อสาร ทำงาน เป็นทีมและมีมนุษยสัมพันธ์	✓		✓	✓			✓		✓	5
4.มีทักษะในการปฏิบัติงาน		✓	✓	✓	✓		✓	✓		6
5. มีคุณธรรมจริยธรรม		✓		✓	✓			✓	✓	5
6.มีความรับผิดชอบ		✓		✓		✓	✓		✓	5
7.มีความรอบรู้	✓		✓		✓					3
8.กล้าตัดสินใจ	✓		✓			✓				3
9.สุขภาพจิตดี		✓	✓	✓						3
10.มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีใจรักการบริการ		✓		✓		✓		✓	✓	5
11.ใฝ่รู้ตลอดเวลา	✓			✓	✓		✓	✓	✓	6
การบริหารจัดการด้าน การผลิต										
1.ครูเป็นแบบอย่างที่ดี	✓			✓				✓		3
2.บัณฑิตมีคุณลักษณะ ตามหลักสูตรกำหนด		✓		✓	✓	✓	✓	✓		5
3.มีการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการจัดการ เรียนการสอน		✓	✓	✓	✓		✓	✓		6
4.เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง			✓	✓	✓		✓		✓	5
5.มีการวางแผนระยะยาว					✓	✓			✓	3
6.ผลิตบัณฑิตให้ตรงกับ ความต้องการผู้ใช้	✓		✓		✓	✓	✓			5

รายการ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	รวม
7.มีการพัฒนาอาจารย์	✓	✓		✓			✓	✓	✓	6
8.มีกระบวนการคัดเลือกนักเรียน	✓			✓	✓	✓		✓		5
9.สิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้	✓		✓	✓				✓	✓	5
การบริหารจัดการด้าน การพัฒนา										
1.เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	✓	✓		✓	✓		✓		✓	6
2.สัมพันธ์กับปัญหาในปัจจุบัน		✓	✓			✓	✓	✓	✓	6
3.มีโปรแกรมที่ยืดหยุ่น	✓		✓		✓	✓				4
4.ต่อยอดความรู้		✓		✓	✓			✓	✓	5
ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อ การจัดการศึกษา พยาบาล ผู้บริหาร										
1.มีวิสัยทัศน์และกำหนดทิศทาง	✓	✓		✓	✓	✓		✓		6
2.ความสามารถในการสื่อสาร	✓	✓		✓						3
3.มีภาวะผู้นำ			✓	✓			✓	✓	✓	5
อาจารย์										
1.มีการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ	✓	✓	✓	✓				✓	✓	6
2.เป็นแบบอย่างที่ดี		✓		✓	✓		✓	✓		5
3.มีความเชี่ยวชาญแต่ละสาขา		✓	✓		✓		✓	✓		5
4.มีความรู้คู่คุณธรรม			✓	✓						2
5.เป็นตัวสำคัญในการจัดให้เกิดการเรียนรู้	✓			✓	✓		✓	✓	✓	6
6.มีการแสวงหาความรู้ใหม่			✓	✓		✓	✓		✓	5

รายการ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	รวม
นักศึกษา										
1.ความต้องการของนักศึกษา	✓								✓	2
2.กระตือรือร้นแสวงหาสิ่งใหม่	✓	✓		✓		✓		✓	✓	6
3.มีความรู้คู่คุณธรรม			✓		✓					2
4.มีคุณสมบัติตามเกณฑ์		✓	✓	✓	✓		✓	✓		6
5.มีใจพร้อมที่จะเรียน				✓		✓	✓	✓	✓	5
6.มีสุขภาพกายและจิตดี			✓					✓		2
ผู้สำเร็จการศึกษา										
1.ความพึงพอใจของผู้ใช้	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		6
2.มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ		✓	✓	✓			✓	✓		5
3.มีคุณลักษณะที่สังคม ต้องการ		✓				✓				2
4.สอบสภากาการพยาบาล ผ่านครั้งแรก	✓	✓		✓				✓	✓	5
5.มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ วิชาชีพ					✓		✓			2
6.เรียนรู้สิ่งใหม่	✓	✓		✓		✓	✓			5
7.มีทักษะวิชาชีพ		✓		✓	✓		✓	✓		5
เงิน / งบประมาณ										
1.การบริหารการเงิน/งบประมาณ	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	7
2.มีการจัดสรรงบประมาณ		✓		✓			✓	✓	✓	5
3.ใช้เงินคุ้มค่าและมี ประสิทธิภาพ	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	7
4.มีการจัดหารายได้		✓			✓		✓	✓	✓	5
หลักสูตร										
1.มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	7
2.ตอบสนองความต้องการ ของสังคม		✓	✓		✓	✓		✓		5
3.มีการบริหารหลักสูตร	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		7
4.ผ่านการรับรอง				✓		✓				2
5.มีการประชาสัมพันธ์หลักสูตร				✓	✓					2
6.กำหนดคุณลักษณะที่พึง ประสงค์	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	7

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำเทคนิคดูดยภาพมาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษายาบาล

การนำเทคนิคดูดยภาพมาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษายาบาล	คนที่1	คนที่2	คนที่3	คนที่4	คนที่5	คนที่6	คนที่7	คนที่8	คนที่9	รวม
1.เหมาะสมในการนำไปใช้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
2.ต้องสื่อสารให้เข้าใจ	✓	✓	✓	✓		✓		✓		6
3. ผู้บริหารให้การสนับสนุน	✓			✓	✓		✓		✓	5
4. ประยุกต์ใช้ในบริบทของวิทยาลัยพยาบาล			✓		✓	✓	✓	✓		5

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม

ด้าน	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	คนที่1	คนที่2	คนที่3	คนที่4	คนที่5	คนที่6	คนที่7	คนที่8	คนที่9	รวม
ลูกค้า	1.จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพตามเกณฑ์ในการสอบครั้งแรก	✓	✓		✓			✓	✓		5
	2.คุณลักษณะบัณฑิตตรงกับความต้องการของชุมชน	✓		✓		✓	✓	✓			5
	3.จำนวนงานวิจัยที่เพิ่มขึ้นและได้รับการเผยแพร่	✓		✓		✓	✓		✓		5
	4.ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
	5. ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกระบวนการเรียนการสอน	✓	✓	✓			✓	✓			5
การเงิน	1.การจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม	✓	✓		✓			✓		✓	
	2.ประสิทธิภาพในการใช้เงิน	✓				✓		✓	✓	✓	
	3.ประหยัดและคุ้มค่า	✓		✓	✓	✓	✓		✓		

ด้าน	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	คนที่1	คนที่2	คนที่3	คนที่4	คนที่5	คนที่6	คนที่7	คนที่8	คนที่9	รวม
กระบวนการภายใน	1.หลักสูตรยืดหยุ่นทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของสังคม			✓			✓		✓	✓	4
	2.จำนวนงานวิจัยที่เพิ่มขึ้น	✓				✓	✓		✓		4
	3.มีการปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง		✓	✓	✓		✓	✓		✓	6
	4.คุณภาพการสอน	✓			✓			✓	✓		4
	5.การจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับผู้เรียน		✓	✓	✓				✓	✓	5
	6.มีการบริการวิชาการ			✓	✓	✓	✓	✓			5
	7.สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา		✓		✓				✓		3
	8.คุณวุฒิอาจารย์				✓			✓			
	9.พัฒนากิจกรรมนักศึกษา		✓		✓		✓	✓		✓	5
	10.งบประมาณที่ใช้ในการเรียนการสอน								✓		1
	11.มีการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม	✓		✓		✓	✓		✓		5
การเรียนรู้และพัฒนา	1.ระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีที่ทันสมัย	✓		✓	✓			✓	✓		5
	2.ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	✓			✓	✓	✓	✓	✓		6
	3.มีการพัฒนาอาจารย์	✓		✓			✓	✓		✓	5
	4.อาจารย์มีความเชี่ยวชาญ					✓					1
	5.มีการสร้างความรู้ใหม่							✓			1

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางนิชดา สารถวัลย์แพศย์ เกิดวันที่ 29 พฤษภาคม 2504 ที่จังหวัดนครสวรรค์ จบการศึกษาประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตรชั้นสูง (เทียบเท่าปริญญาตรี) จากวิทยาลัยพยาบาล สวรรค์ประชารักษ์ ปีการศึกษา 2525 จบการศึกษาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาพยาบาลวิชาชีพ) จากคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ปีการศึกษา 2532 ปัจจุบันรับราชการอยู่ที่วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี ตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนและพัฒนา



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย