

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สาระสำคัญของผลการศึกษาด้านเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ "การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: การประยุกต์แนวคิดบาลานซ์ สกอร์การ์ด" นำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 มโนทัศน์เกี่ยวกับการประเมิน

- 1.1 ความหมายของการประเมิน
- 1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมิน
- 1.3 คุณลักษณะของการประเมินที่ดี
- 1.4 จุดหมาย และบทบาทของการประเมิน
- 1.5 การประเมินผลการดำเนินงาน

ตอนที่ 2 หลักการและแนวคิดของบาลานซ์ สกอร์การ์ด (The Balanced Scorecard: BSC)

- 2.1 ความเป็นมาของ Balanced Scorecard
- 2.2 ความหมายของ Balanced Scorecard
- 2.3 หลักการและแนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard
- 2.4 กระบวนการในการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard
- 2.5 ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานสำคัญ (Key Performance Indicators)
- 2.6 การตั้งเป้าหมาย (Target)
- 2.7 Balanced Scorecard กับองค์กรไม่แสวงหากำไร และองค์กรภาครัฐ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ Balanced Scorecard

ตอนที่ 3 การปฏิบัติงานด้านการวิจัย (Research Performance)

- 3.1 มโนทัศน์เกี่ยวกับการวิจัย
- 3.2 ผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัย

ตอนที่ 4 การวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 มโนทัศน์เกี่ยวกับการประเมิน

1.1 ความหมายของการประเมิน

ความหมายของการประเมินมีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง ศิริชัย กาญจนวาสี (2545, 13-22) ได้กล่าวถึงการพัฒนาความหมายของการประเมินไว้ว่ามีจุดเริ่มต้นจากความเข้าใจที่ว่า การประเมินเป็นสิ่งเดียวกับการวัดผลการเรียนรู้ (Measurement-oriented) ต่อมาเมื่อพิจารณาถึงกิจกรรมการประเมิน ความหมายของการประเมินจึงได้รับการพัฒนาว่าเป็นกระบวนการศึกษาสิ่งต่างๆ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย (Research-oriented), การตรวจสอบการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Objective-oriented), การเสนอสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (Decision-oriented), การเสนอสารสนเทศแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลายด้วยการบรรยายอย่างลุ่มลึก (Description-oriented) และสุดท้ายความหมายของการประเมินที่เป็นที่ยอมรับมากที่สุดในปัจจุบัน คือ เป็นการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน (Judgment-oriented)

1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมิน

การประเมินมีความสำคัญต่อศาสตร์ในสาขาต่างๆ มากมาย โดยผลของการประเมินจะให้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ปรับปรุง และพัฒนาส่วนต่างๆ ของสิ่งที่มุ่งประเมิน พลุ เดชชะรินทร์ (2544: 10) ได้สรุปประเด็นสำคัญของการประเมินผลไว้ 3 ข้อ คือ

- 1) การประเมินผลทำให้ทราบถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ จุดใด หรือสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร ดังนั้นถ้าไม่สามารถประเมินผลก็ไม่สามารถบริหารตนเองได้ดี ดังคำกล่าวที่ว่า "If you can't measure, you can't managed"
- 2) การประเมินผลทำให้ทราบว่ามีการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงต่อไป ดังคำกล่าวที่ว่า "If you can't measure, you can't improve"
- 3) ตามธรรมชาติของมนุษย์ ถ้าสิ่งใดได้รับความสนใจหรือได้รับการติดตามวัดและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ผู้รับผิดชอบกิจกรรมนั้นจะมีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมนั้นมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ยังมีเป้าหมายและตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน ดังคำกล่าวที่ว่า "What gets measure, gets done"

ศิริชัย กาญจนวาสี (2545) อธิบายถึงความสำคัญของการประเมิน โดยพิจารณาในประเด็นสำคัญ 3 ด้าน คือ

- 1) ด้านการบริหาร สามารถใช้ผลการประเมินเป็นเครื่องมือของผู้บริหารสำหรับการกำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแบบแผนที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

2) ด้านจิตวิทยา สามารถใช้การประเมินเป็นกลยุทธ์สำหรับกระตุ้นเร้าความสนใจและสร้างความตื่นตัวในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

3) ด้านรัฐศาสตร์ สามารถใช้ในการประเมินเป็นเครื่องมือตรวจสอบความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตลอดจนสามารถใช้เป็นกลไกในการสร้างแรงสนับสนุนจากสาธารณะ

ในทางการศึกษา Worthen and Sanders (1987 อ้างถึงใน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2541: 64) ได้กล่าวถึงบทบาทสำคัญของ การประเมินอย่างเป็นทางการในทางการศึกษาไว้ 5 ประการ คือ

- 1) เพื่อเป็นสารสนเทศ สำหรับการตัดสินใจและการกำหนดนโยบาย
- 2) เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
- 3) เพื่อประเมินหลักสูตร
- 4) เพื่อรับรองวิทยฐานะสถานศึกษา
- 5) เพื่อปรับปรุงวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาและโปรแกรมการศึกษา

นอกจากนี้ สมคิด พรหมจักษ์ (2535) ได้อธิบายรายละเอียดของประโยชน์ของการประเมินต่อการวางแผนและการบริหารงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ช่วยให้ได้สารสนเทศต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดแผนงานและโครงการ การตรวจสอบความพร้อมของทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน ตลอดจนความเป็นไปได้ในการจัดกิจกรรม

2) ช่วยในการจัดหาสารสนเทศเชิงความก้าวหน้า โดยนำปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงงาน หรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขการดำเนินงาน โครงการให้เป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ

3) ช่วยในการจัดหาสารสนเทศเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของกิจกรรมที่นำมาใช้เพื่อการตัดสินใจและวินิจฉัยการดำเนินงานต่อไปว่าสมควรจะยกเลิกหรือขยายการดำเนินงานต่อไปหรือไม่

4) ช่วยให้ได้สารสนเทศที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร คัดค้านค่าต่อการลงทุนต่อไปหรือไม่

5) เป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานนำสารสนเทศที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 คุณลักษณะของการประเมินที่ดี

ผลที่ได้จากการประเมินนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหารมากน้อยเพียงใดจะขึ้นอยู่กับคุณภาพของงานประเมิน ซึ่งประเด็นของคุณลักษณะที่ดีในการประเมินมีดังนี้ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2525)

- 1) มีความตรงสูง (Validity) ผลการประเมินจะมีความตรงสูงก็ต่อเมื่อเครื่องมือที่ใช้วัดมีความตรงสูง ซึ่งขึ้นอยู่กับมาตรฐานของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นสำคัญ
- 2) มีความเที่ยงสูง (Reliability) การประเมินที่ดีต้องมีความคงเส้นคงวาของการประเมิน นักประเมินจึงจำเป็นต้องควบคุมการวัดทุกขั้นตอนการประเมินให้มีความคลาดเคลื่อนมากที่สุด
- 3) ความเป็นปรนัย (Objectivity) ปราศจากอคติ (Bias) ซึ่งนักประเมินควรระมัดระวังเรื่องความผูกพัน อาจทำให้เกิดการประเมินที่เอนเอียงไปในทางบวกเกินความเป็นจริงได้
- 4) ครอบคลุมเรื่องราวการประเมินอย่างครบถ้วน เพื่อเสนอแนะการตัดสินใจของผู้บริหารในทุกแง่มุม
- 5) มีความสะดวกและประหยัด ความเป็นไปได้สูง ผลที่ได้มีค่าคุ้มกับการลงทุน
- 6) ต้องให้ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับ (Credibility) ทั้งในหมู่นักประเมินอาชีพผู้บริหาร และบุคคลหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง
- 7) ต้องให้ผลการประเมินแก่ผู้บริหารได้ทันเวลาที่ (Timeliness) กล่าวคือผลการประเมินต้องได้ก่อนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน
- 8) ในการประเมินผลโครงการประชุม ควรรบกวนผู้เข้าประชุมน้อยที่สุด เฉพาะที่จำเป็นเท่านั้น มิใช่นำกิจกรรมการประเมินผลมาเป็นภาระและอุปสรรคในการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมประชุม
- 9) ควรมีการวางแผนประชุมก่อนเข้าร่วมโครงการ ตลอดจนกำหนดแผนการประเมินให้เด่นชัดและเป็นขั้นตอนก่อนเริ่มมีโครงการ

1.4 จุดหมาย และบทบาทของการประเมิน

จุดหมายของการประเมินมีเพียงประการเดียวซึ่งเป็นการตอบคำถามเชิงประเมินที่สำคัญ คือประเมินเพื่อตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน ในขณะที่บทบาทของการประเมิน คือการนำคำตอบเชิงประเมินที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ (Scriven, 1973 อ้างถึงใน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2541: 63-64)

การประเมินมีหน้าที่อย่างน้อย 4 ประการ คือ การประเมินความก้าวหน้าเพื่อการปรับปรุงพัฒนา, การประเมินรวมสรุปเพื่อแสดงผลสำเร็จหรือไม่สำเร็จของการดำเนินงานที่ผ่านมา

เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานในอนาคต, การประเมินในเชิงจิตวิทยาและสังคมเพื่อเพิ่มความระมัดระวังหรือเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และการประเมินเพื่อการตัดสินใจทางการบริหารต่างๆ

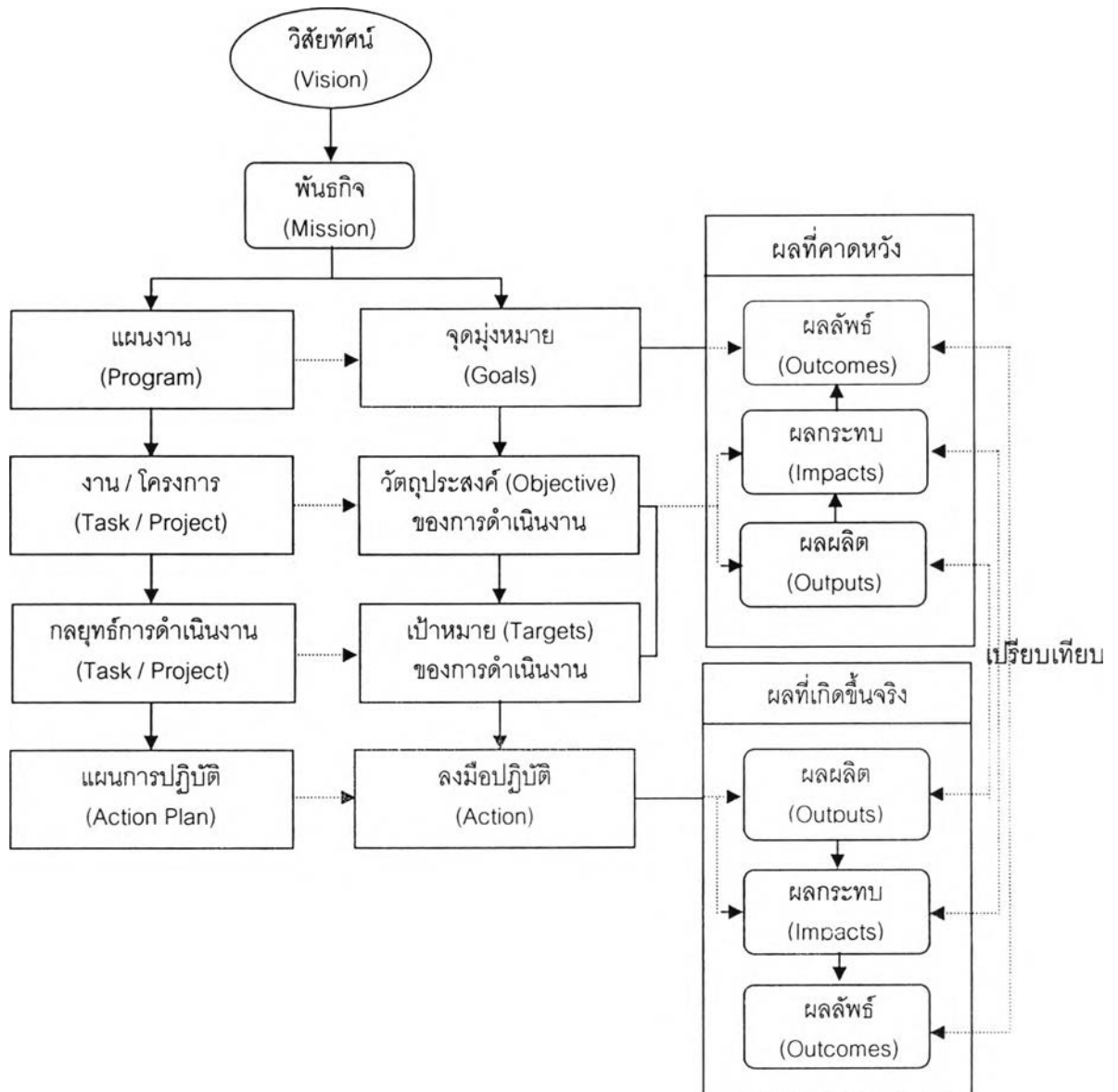
1.5 การประเมินผลการดำเนินงาน

การติดตามประเมินผลการดำเนินงานเป็นหนึ่งในวงจรของการบริหารงานที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์กรทุกแห่ง การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุความมุ่งหมายระดับต่างๆ นั้น จำเป็นต้องมีกลยุทธ์การดำเนินงานและกิจกรรมที่เหมาะสม การสร้างโมเดลเชิงตรรกะของการดำเนินงานสู่สัมฤทธิ์ผลเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานจะบังเกิดผลโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายของความสำเร็จ ด้วยการพิจารณาถึงองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จและกิจกรรมที่จำเป็นของแต่ละองค์ประกอบ เพื่อสร้างโครงข่ายของการปฏิบัติงานพร้อมทั้งกำกับติดตามเพื่อปรับปรุงแก้ไข และประเมินสรุปผลการดำเนินงาน

ผลสำเร็จของการดำเนินงานหรือสัมฤทธิ์ผลนั้น เป็นคำรวมของสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งหมดอันเนื่องมาจากการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยส่วนประกอบของ "ผล" หลายส่วนที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน สามารถเรียงลำดับจากรูปธรรมสู่นามธรรมได้ดังนี้

- 1) ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นทันทีจากการดำเนินงาน หรือผลเบื้องต้นของผลผลิตที่เกิดขึ้นโดยตรงอันเนื่องมาจากกิจกรรมหรือการปฏิบัติงาน
- 2) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลระยะกลาง อันเนื่องมาจากผลผลิต
- 3) ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ผลระยะยาว หรือผลจุดหมายปลายทางอันเป็นผลมาจากผลกระทบ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถนำไปสู่การพัฒนาความมุ่งหมายในระดับต่างๆ ขององค์กร ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) อันเป็นสภาพขององค์กรที่จะเป็นในอนาคต, การสร้างพันธกิจ (Mission) ซึ่งมีหน้าที่หรืองานพื้นฐานขององค์กร, การระบุจุดมุ่งหมาย (Goals) อันเป็นจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานขององค์กร, การสร้างวัตถุประสงค์ (Objective) อันเป็นจุดมุ่งหมายที่จำแนกรายละเอียดตามแผนปฏิบัติงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และการกำหนดเป้าหมาย (Target) ซึ่งเป็นรูปธรรมของความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ความมุ่งหวังขององค์กรสามารถวิเคราะห์ออกมาเป็น "ผลการดำเนินงานที่คาดหวัง" (Expected performance) และเมื่อกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันในองค์การลงมือปฏิบัติงาน ย่อมทำให้เกิดผลงานที่เรียกว่า "ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง" (Actual performance) ซึ่งสามารถนำไปเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่คาดหวัง สำหรับตัดสินสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งหวังการดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน
(ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545: 135)

ตอนที่ 2 หลักการและแนวคิดของบาลานซ์ สกอร์การ์ด (The Balanced Scorecard: BSC)

บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard: BSC) เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการบริหารที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากเริ่มมีความตระหนักถึงความจริงที่ว่าระบบการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีบทบาทสำคัญยิ่งทั้งในด้านการสื่อสาร (Communicating), การกระตุ้นให้เกิด (Incentive), และการติดตาม (Tracking) ความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ในแต่ละด้านขององค์กร (วรศักดิ์ ทุมมานนท์, 2542: 36)

2.1 ความเป็นมาของ Balanced Scorecard

ในปี 1987 ศาสตราจารย์ Robert S. Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ David P. Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นในอเมริกาประสบปัญหา และพบว่า เป็นเพราะองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวบ่งชี้ด้านการเงินเป็นหลัก ดังนั้นในปี 1992 Kaplan และ Norton จึงเสนอแนวคิดในการประเมินผลองค์กรแบบใหม่ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อเอาชนะข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการอันเนื่องมาจากการวัดผลงานเฉพาะด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ที่เรียกว่า Balanced Scorecard ขึ้น โดยตีพิมพ์เป็นครั้งแรกในบทความเรื่อง "The Balanced Scorecard: Measure that Drive Performance" ของ Harvard Business Review ซึ่งมีสาระสำคัญว่า ระบบวัดผลการดำเนินงานแบบใหม่ที่เรียกว่า Balanced Scorecard นอกจากจะให้ข้อมูลที่รวดเร็วทันใจแล้ว ยังสามารถให้ภาพที่ชัดเจนและครอบคลุมในทุกๆ มุมมองของการดำเนินงานทางธุรกิจด้วย โดยระบบดังกล่าวนี้ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานในด้านการเงินซึ่งสะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นแล้ว และตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการซึ่งสะท้อนถึงความพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) กระบวนการภายใน (Internal Process) และนวัตกรรมและกิจกรรมการพัฒนา (Innovation and Improvement Activities) ซึ่ง Kaplan และ Norton เชื่อว่าตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินเหล่านี้จะช่วยผลักดันให้ผลการดำเนินงานด้านการเงินไปในทางที่ดีขึ้นเองในอนาคต ดังนั้น ระบบ Balanced Scorecard จึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นผลการปฏิบัติงานในหลายๆ ด้านในเวลาเดียวกัน (Kaplan and Norton, 1992)

หลังจากที่บทความได้ถูกนำเสนอออกไป แนวคิด Balanced Scorecard ก็เริ่มเป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 1990 พร้อมทั้งได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยในปัจจุบัน Balanced Scorecard เป็นมากกว่าเพียงแค่ระบบในการประเมินองค์กรเท่านั้น หากแต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น

2.2 ความหมายของ Balanced Scorecard

คำว่า “Balanced Scorecard” มีผู้รู้หลายท่านพยายามให้คำแปลความหมายเป็นภาษาไทย ซึ่งมีหลากหลาย อาทิเช่น ระบบวัดผลปฏิบัติงานคุณภาพ ระบบการวัดผลคุณภาพ หรือการประเมินองค์กรแบบสมดุล แต่ พสุ เดชะรินทร์ ผู้เชี่ยวชาญด้าน Balanced Scorecard คนหนึ่ง ให้ความเห็นว่าคำเหล่านี้ยังไม่สามารถสื่อแทนความหมายได้อย่างชัดเจน (2544: 137) และอาจเกิดความสับสนต่อผู้ศึกษาได้ ดังนั้นในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงเห็นควรทับศัพท์เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกัน

สำหรับความหมายของ Balanced Scorecard นั้น มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้คำจำกัดความเอาไว้ ซึ่งมีลักษณะที่คล้ายกัน ดังนี้

Kaplan และ Norton (1996 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2546: 25) เจ้าของแนวคิด Balanced Scorecard ได้ให้คำจำกัดความของ Balanced Scorecard ในช่วงแรกไว้ว่าเป็นระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ (a strategic Management system) แต่ต่อมาล่าสุดในปี 2001 Kaplan และ Norton (อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2544: 4) ได้ให้นิยามใหม่ของ Balanced Scorecard ว่า BSC เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

दनัย เทียนพุด (2545: 22) ได้สรุปความหมายของ Balanced Scorecard ไว้ว่าเป็นระบบการจัดการกลยุทธ์ หรือระบบควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งจะแปรภารกิจและกลยุทธ์องค์กรไปสู่ชุดของการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์และระบบการจัดการ โดยจะมุ่งไปสู่การวัดผลสำเร็จขององค์กรหรือธุรกิจทั้งที่เป็นวัตถุประสงค์ด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ซึ่งครอบคลุมใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต

ณรงควิทย์ แสนทอง (2545: 188) ได้กล่าวถึงความหมายของ Balanced Scorecard ว่า หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดและแปลงวิสัยทัศน์ (Vision) ลงไปสู่เป้าหมายในระดับต่างๆ จนถึงการปฏิบัติงาน (Action) รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานทางธุรกิจในทุกขั้นตอน

สิทธิศักดิ์ พุทธิพิติกุล (2546: 15) ได้สรุปความหมายของ Balanced Scorecard ไว้ว่าเป็นระบบการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลแบบหนึ่ง ประกอบด้วยมุมมองต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้

วรศักดิ์ ทูมมานนท์ และธีระยุส วัฒนาศุภโชค (2545: 257) ได้เขียนถึงความหมายของ Balanced Scorecard ไว้ว่าเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งทางการจัดการที่ช่วยให้องค์กรสามารถที่จะถ่ายทอดรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ไปสู่บุคคลทุกระดับที่เกี่ยวข้องในองค์กรรวมถึงจะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินผลลัพธ์ของการนำไปปฏิบัติ และสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเกิดข้อบกพร่องหรือปัญหาขึ้นในด้านใด เพื่อจะนำข้อมูลดังกล่าวไปแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดมากขึ้น

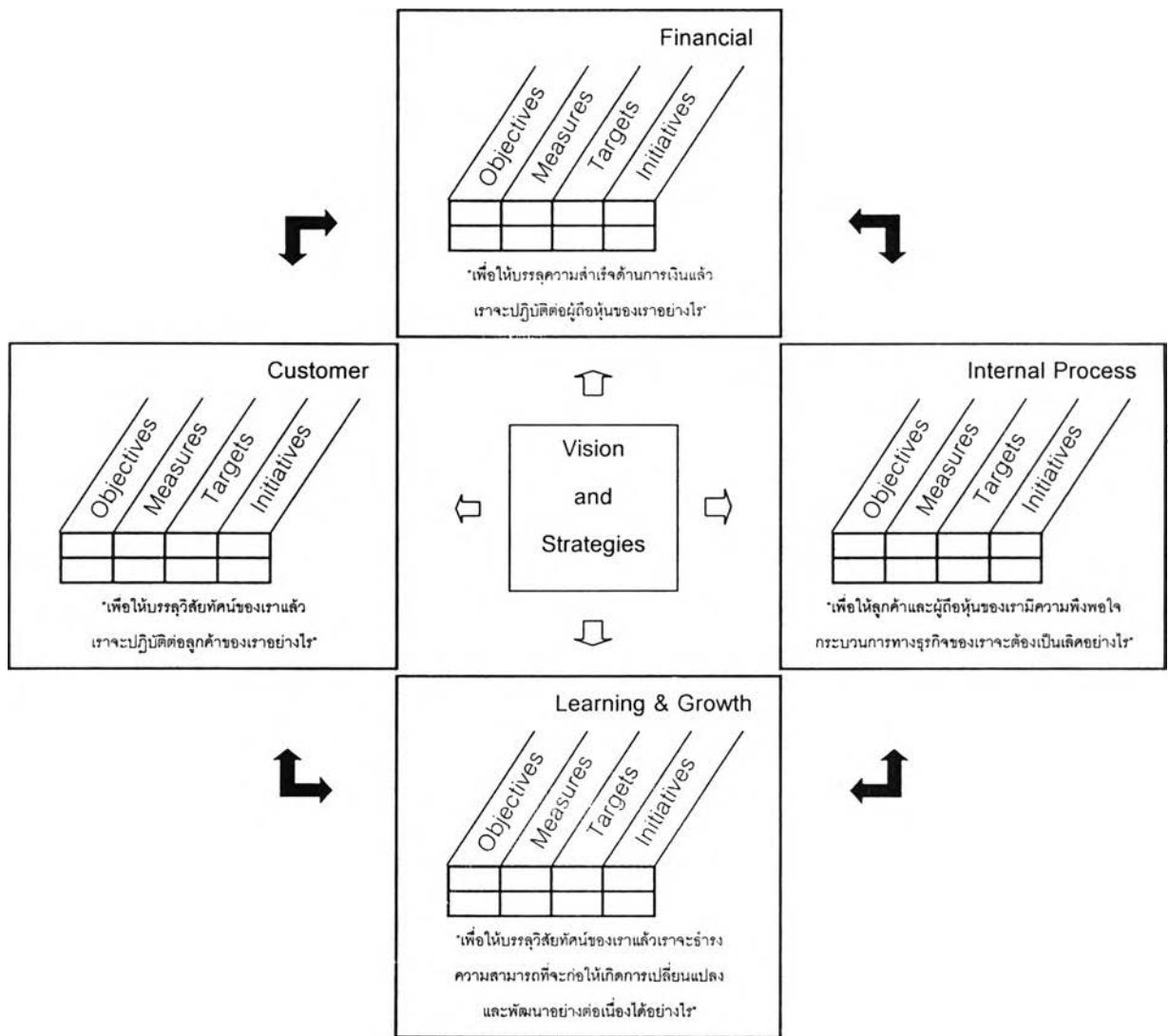
จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือหรือระบบที่ใช้ในการจัดการ ซึ่งใช้ในการแปลงวิสัยทัศน์และถ่ายทอดกลยุทธ์จนถึงแผนการปฏิบัติงานลงสู่บุคคลทุกระดับที่เกี่ยวข้องในองค์กร โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินทั้งมุมมองด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน เพื่อช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

2.3 หลักการและแนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard

แนวคิด Balanced Scorecard ที่คิดขึ้นโดย Kaplan และ Norton ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานที่ว่า การประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้ตัวบ่งชี้ด้านการเงินเพียงอย่างเดียว เพราะการวัดผลทางการเงินเป็นการรายงานผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแล้ว ซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicators) ไม่สามารถสื่อถึงผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เงินที่ลงทุนไปกับลูกค้า พนักงาน เทคโนโลยี และนวัตกรรม ได้ ดังนั้น Balanced Scorecard จึงมีกรอบแนวคิดที่ใช้สำหรับวิเคราะห์กลยุทธ์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากทั้งมุมมองด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน 4 ด้าน อันประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้การเติบโต (Learning Perspective) โดยในแต่ละมุมมองก็จะประกอบด้วยข้อมูล 4 ด้าน คือ

- วัตถุประสงค์ (Objectives) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ
- ตัวบ่งชี้ (Measures หรือ Key Performance Indicator) คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
- เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวบ่งชี้แต่ละประการ
- แผนงาน (Initiatives) คือ โครงการที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงานเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย

ดังแสดงในรูปที่ 2



รูปที่ 2 องค์ประกอบความสมดุลของระบบ (แปลงจาก Kaplan & Norton, 1996: 9)

จากรูปที่ 2 ซึ่งแสดงแนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard จะเห็นว่าแต่ละมุมมองเชื่อมโยงเข้าด้วยกันโดยมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นจุดศูนย์กลางของทั้ง 4 มุมมอง ที่มีความสำคัญดังนี้

2.3.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

เป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับผลประกอบการทางการเงินทั้งหมด ซึ่งถึงแม้มีข้อจำกัด แต่ยังคงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นประโยชน์ต่อการสรุปผลกระทบเชิงเศรษฐกิจทั้งหมดและเป็นมุมมองที่สะท้อนถึงความคาดหวังของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ

2.3.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

เป็นมุมมองที่จะเป็นตัวอธิบายถึงวิธีการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า และจะช่วยสะท้อนให้เราเข้าใจว่าคุณค่าในลักษณะใดที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเท่ากับว่ากระบวนการภายในและความพยายามในการพัฒนาด้านต่างๆ นั้น จะต้องถูกชี้นำด้วยมุมมองนี้

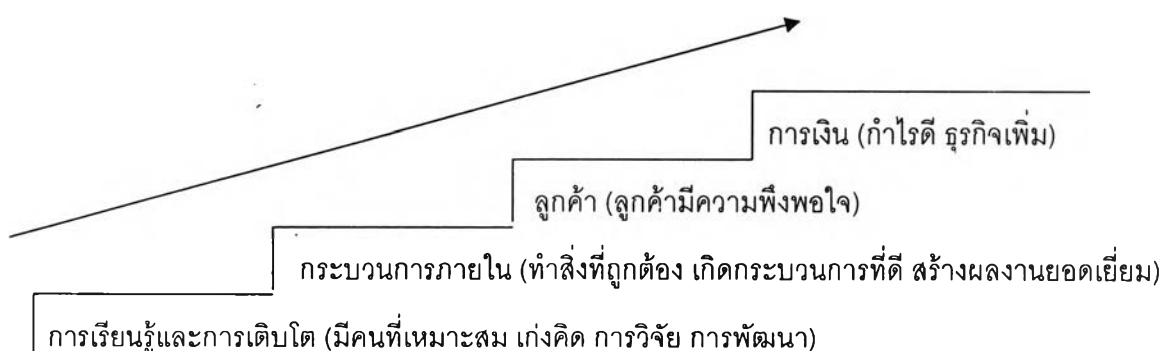
2.3.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

เป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในองค์กร โดยจะพิจารณาถึงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานภายในที่สำคัญ ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า

2.3.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร ทั้งการสร้างบรรยากาศซึ่งเอื้อต่อการปรับเปลี่ยน และการสร้างนวัตกรรมต่างๆ เพื่อให้ประสิทธิภาพของกระบวนการภายในทั้งหมดขององค์กรดีขึ้น และเกิดความมั่นใจได้ว่าศักยภาพและความสามารถในระยะยาวยังคงอยู่และจะได้รับการต่อยอดเพิ่มพูนอยู่ตลอดทุกยุคทุกสมัย และสุดท้ายจะนำไปสู่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นด้วย

ถึงแม้ว่าแนวคิด Balanced Scorecard ที่นำเสนอจะมีลำดับขั้นที่ชัดเจน แต่ก็ยังเป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่น ไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองตามแนวคิดดั้งเดิม การที่จะมีกี่มุมมองขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญขององค์กรมากกว่า ดังนั้นจำนวนมุมมองจึงมักขึ้นอยู่กับลักษณะพื้นฐานของธุรกิจเป็นหลัก เพียงแต่โดยทั่วไปมักจะมี 4 มุมมองมาตรฐาน (พลู เดเชรินทร์, 2544: 46-47) ซึ่งมุมมองทั้ง 4 ที่เป็นมาตรฐานก็มีความสัมพันธ์กัน แสดงได้ดังนี้



รูปที่ 3 ความสัมพันธ์ของมุมมองทั้ง 4 (ดัดแปลงจาก วรศักดิ์ ทุมมานนท์, 2546: 41 และสิทธิศักดิ์ พฤกษ์ปีติกุล, 2546: 12)

ในส่วนของหลักการความสมดุล หากพิจารณาคำว่า Balanced Scorecard แล้วจะสามารถแยกศัพท์ออกได้เป็น 2 คำ คือ Balanced และ Scorecard โดยคำว่า Scorecard นั้นมีความหมายว่าบัตรคะแนน ซึ่งในความหมายโดยนัยแล้ว บัตรคะแนนในที่นี้คือระบบข้อมูลหรือ Support Sheet รายงานสรุปผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรบรรลุ สำหรับผู้บริหารให้สามารถติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (दनัย เทียนพุดม, 2545: 13 และ ก.พ., 2545: 15)

สำหรับคำว่า Balanced ซึ่งหมายถึงความสมดุล เป็นสื่อความหมายว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการควบคุมความสมดุลให้กับองค์กร อันประกอบด้วยความสมดุลดังต่อไปนี้ (พลุ เดชะรินทร์, 2544: 37, ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545: 188-191, วรศักดิ์ ทูมมานนท์, 2546: 43, และสิทธิศักดิ์ พฤกษ์ปิติกุล, 2546: 9-10)

- 1) มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นทั้งด้านการเงิน (มุมมองด้านการเงิน) และตัวบ่งชี้ที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา) ทำให้องค์กรไม่มุ่งเน้นในด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป
- 2) มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวบ่งชี้ ที่แสดงถึงปัจจัยภายในองค์กร (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา) และปัจจัยภายนอกองค์กร (มุมมองด้านลูกค้า)
- 3) มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่มุ่งเน้นทั้งในระยะสั้น (ภายใต้มุมมองด้านการเงิน) และระยะยาว (ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)
- 4) มีความสมดุลระหว่างตัวบ่งชี้หน้า (Lead indicators or Drivers) และตัวบ่งชี้ตาม (Lag Indicators or Outcomes) โดยตัวบ่งชี้ตามจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากตัวบ่งชี้หน้า ซึ่งทำให้สามารถคาดเดาได้ถึงโอกาสหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากการพิจารณาตัวบ่งชี้หน้า
- 5) มีความสมดุลระหว่างทรัพย์สินที่จับต้องได้ อาทิ ด้านการเงิน กับทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ อาทิ ทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านทรัพย์สินทางปัญญา หรือนวัตกรรม
- 6) สร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายกับผลงานที่เกิดขึ้นจริง
- 7) วัตถุประสงค์และตัวบ่งชี้ทุกตัวมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในลักษณะของเหตุและผล

2.4 กระบวนการในการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard

เนื่องจากแต่ละองค์กรมีลักษณะหรือเอกลักษณ์เฉพาะองค์กร ดังนั้นกระบวนการในการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard ในแต่ละองค์กรจึงมีลักษณะขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไป (วรศักดิ์ ทูมมานนท์, 2542: 42) โดยมีผู้ที่เสนอขั้นตอนการจัดทำ Balanced Scorecard ที่แตกต่างกัน ดังนี้

Olve, Roy, and Wetter (1999 อ้างถึงใน วีรวิฑู มาฆะศิริรานนท์ และณัฐรุพันธ์
เขจรนันท์, 2546: 63-66) แบ่งขั้นตอนในกระบวนการสร้าง Balanced Scorecard ออกเป็น 11
ขั้นตอน ดังนี้

- 1) กำหนดลักษณะธุรกิจ และความเป็นมา รวมถึงบทบาทขององค์กร
- 2) กำหนดและยืนยันในวิสัยทัศน์ขององค์กร
- 3) กำหนดมุมมองที่เหมาะสม
- 4) กระจายวิสัยทัศน์ออกไปในแต่ละมุมมอง และกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์โดยรวม
- 5) กำหนดปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ
- 6) พัฒนารีวิว กำหนดมูลเหตุและผลที่เกิด รวมถึงการสร้างสมดุล
- 7) กำหนด Scorecard ดับองค์กรให้ชัดเจน
- 8) แยกย่อยและกระจาย Scorecard รวมถึงวิธีวัดไปยังหน่วยงานต่างๆ
- 9) กำหนดเป้าหมาย
- 10) จัดทำแผนปฏิบัติการ
- 11) การนำ Scorecard ไปใช้งาน

Kaplan and Norton (2001 อ้างถึงใน ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545: 194-203) เสนอ
ขั้นตอนในการนำเทคนิค Balanced Scorecard ไปใช้ปฏิบัติ 6 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision)
- 2) กำหนดมุมมองในแต่ละด้านของวิสัยทัศน์ (Perspective Setting)
- 3) กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Aim)
- 4) กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success Factors)
- 5) กำหนดกลยุทธ์ในการวัดผล (Strategic Measures)
- 6) กำหนดแผนการที่จะต้องดำเนินการ (Action Plan)

พลุ เดชะรินทร์ (2544: 47-49) กล่าวถึงกระบวนการในการจัดทำ Balanced Scorecard
ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและ
กลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic
Themes) ที่สำคัญขององค์กร
- 3) วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กรควรมีทั้งหมด
กี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

- 4) จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้ จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใด
 - ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่
 - ต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล
- 5) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
- 6) ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ ต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านตัวบ่งชี้ ฐานข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ และแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่างๆ ได้แก่
 - การจัดทำตัวบ่งชี้
 - การกำหนดเป้าหมาย
 - การจัดทำแผนงานและกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น
- 7) เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการแล้ว สามารถที่จะแปลงตัวบ่งชี้และเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวบ่งชี้ให้กับผู้บริหารในระดับรองๆ ลงไป

วรศักดิ์ ทูมมานนท์ และ ธิรยุส วัฒนาสุขโชติ (2545: 269) สรุปรายละเอียดและขั้นตอนของการจัดทำ Balanced Scorecard ไว้ 7 ขั้นตอน ได้แก่

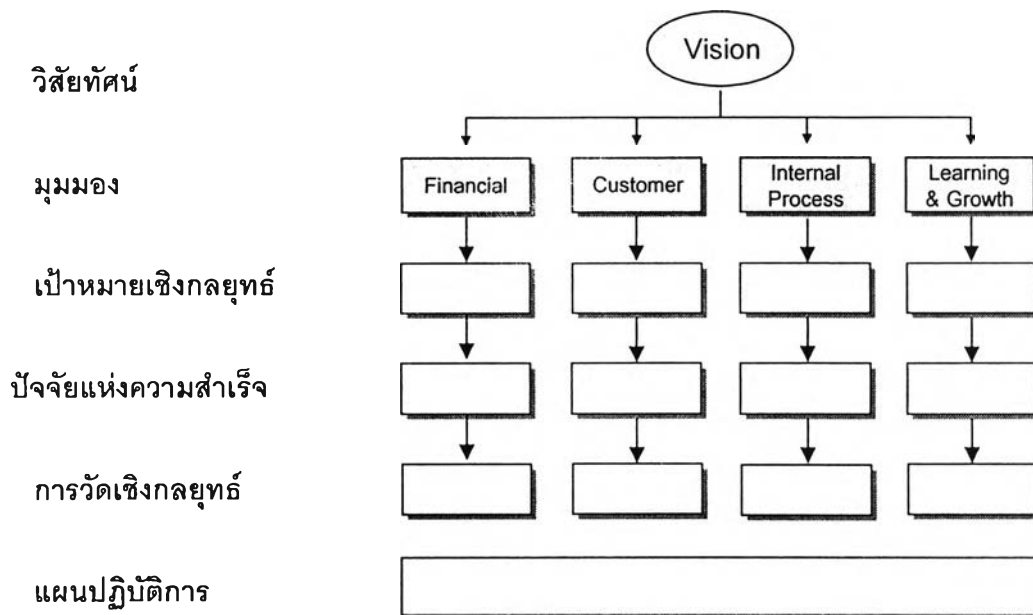
- 1) วิเคราะห์แผนงานขององค์กร
- 2) นำข้อมูลจากแผนมากำหนดเป็นมุมมองต่างๆ ที่องค์กรมุ่งเน้น
- 3) กำหนดความสัมพันธ์ของแต่ละมุมมอง
- 4) กำหนดวัตถุประสงค์ภายในแต่ละมุมมอง
- 5) กำหนดตัววัด หรือ KPIs สำหรับแต่ละวัตถุประสงค์
- 6) กำหนดเป้าหมายของแต่ละ KPI
- 7) กำหนดกิจกรรมหลักที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละ KPIs ที่กำหนดไว้

พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล (2545: 142-144) กล่าวถึงวิธีการดำเนินการเพื่อให้เกิด Balanced Scorecard ไว้ว่ามี 11 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) พิจารณาลักษณะของอุตสาหกรรมที่กิจการดำรงอยู่ อธิบายการพัฒนาของอุตสาหกรรม และบทบาทของบริษัท
- 2) กำหนดและยืนยันวิสัยทัศน์ของกิจการ
- 3) กำหนดมุมมอง
- 4) การแตกวิสัยทัศน์ให้เป็นแต่ละมุมมอง และกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- 5) บ่งชี้ปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จ
- 6) กำหนดตัวบ่งชี้ ระบุเหตุและผล และจัดความสมดุล
- 7) กำหนด BSC ที่สรุปเบ็ดเสร็จ
- 8) การแยกย่อย BSC และตัวบ่งชี้ลงไปในระดับหน่วยธุรกิจ
- 9) กำหนดวัตถุประสงค์
- 10) จัดทำแผนการปฏิบัติงาน
- 11) การดำเนินการตาม BSC

จากการศึกษาขั้นตอนการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard ข้างต้น จะเห็นว่าถึงแม้ขั้นตอนจะมีมากน้อยแตกต่างกัน แต่โดยภาพรวมแล้วแต่ละขั้นตอนมีส่วนที่คล้ายคลึงกัน โดยผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard ของ ดร.พสุ เดชะรินทร์ มีขั้นตอนที่ครอบคลุมและชัดเจน ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงจะยึดแนวทางการจัดทำ Balanced Scorecard ของ ดร.พสุ เดชะรินทร์ เป็นหลัก โดยปรับให้เข้ากับลักษณะและขอบเขตการวิจัย

โดยสรุปภาพรวมของการพัฒนา Balanced Scorecard จากเป้าหมายระดับต่างๆ จนถึงแผนการปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นกรอบความคิดที่สำคัญในการสร้าง Balanced Scorecard เป็นดังนี้



รูปที่ 4 ภาพรวมของกระบวนการ (คัดลอกจาก Olive, Roy, and Watter, 1999: 42)

2.5 ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานสำคัญ (Key Performance Indicators)

ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานสำคัญ (Key Performance Indicators: KPI) หมายถึง ตัวแปรหรือดัชนีที่ใช้บ่งบอกสถานะภาพ หรือสะท้อนลักษณะผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งแนวทางในการกำหนดตัวบ่งชี้ที่มีหลายวิธี Balanced Scorecard ก็เป็นแนวทางหนึ่งซึ่งช่วยในการกำหนดตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานสำคัญ

การจัดทำตัวบ่งชี้ตามแนวทางของ Balanced Scorecard นั้น ต้องเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ อะไรคือตัวบ่งชี้ที่จะทำให้ทราบได้ว่าสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่ง Norton และ Kaplan ได้แบ่งตัวบ่งชี้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.5.1 ตัวบ่งชี้หน้า (Leading Indicators) คือ ตัวบ่งชี้ที่เป็นสาเหตุของตัวบ่งชี้อื่นๆ ซึ่งส่งผลนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ และเป็นตัวบ่งชี้ที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ต้องการ สามารถแก้ไขผลลัพธ์ได้

2.5.2 ตัวบ่งชี้ตาม (Lagging Indicators) คือ ตัวบ่งชี้ที่เป็นผลลัพธ์ของตัวบ่งชี้หน้า เป็นตัวบ่งชี้ที่ล่าช้า ไม่ทันสมัย ไม่สามารถใช้ตัดสินใจปรับเปลี่ยนอะไรได้แล้วนอกจากใช้ในการศึกษาย้อนหลัง จึงมักเป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้บอกผลลัพธ์สุดท้ายที่ไม่สามารถแก้ไขสถานการณ์อะไรได้แล้ว

เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการ การกำหนดตัวบ่งชี้ที่ดีจึงควรประกอบด้วย สมดุลระหว่าง Lagging และ Leading Indicator เสมอ นอกจากนี้ตามเกณฑ์ของ Kaplan and Norton แล้ว Balanced Scorecard หนึ่งๆ ควรประกอบด้วยตัวบ่งชี้ระหว่าง 20-25 ตัว เพื่อให้มุ่งเน้น ประเมินเฉพาะสิ่งที่สำคัญเท่านั้น ทั้งนี้ Kaplan and Norton ยังพบอีกว่าในการสร้างตัวบ่งชี้ของ องค์กรต่างๆ นั้นมักประกอบด้วยตัวบ่งชี้ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ร้อยละ 22 ภายใต้มุมมองด้าน ลูกค้า ร้อยละ 22 ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร ร้อยละ 34 และภายใต้มุมมองด้าน การเรียนรู้และการพัฒนา ร้อยละ 22

ลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดี และเกณฑ์ที่ใช้ในการทดสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้

เมื่อได้กำหนดตัวบ่งชี้ขึ้นมาแล้ว ปัญหาหนึ่งที่มีการถามกันมากคือแล้วจะทราบได้ อยากรว่าตัวบ่งชี้ที่จัดทำขึ้นมานั้นมีคุณภาพหรือไม่ จึงได้มีการกำหนดลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดี ดังนี้ (พลู เดชะรินทร์, 2541: 65-67 และ วรศักดิ์ ทูมมานนท์, 2546: 51-52)

- 1) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) ควรเป็นตัวบ่งชี้ซึ่งแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรที่เรียกว่า Performance Indicator และตัวบ่งชี้กิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่ไม่ค่อยมีผลผลิตที่เรียกว่า Danger Indicator
- 3) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน
- 4) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้หน้า (Leading Indicators) และตัวบ่งชี้ตาม (Lag Indicators)
- 5) ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นต้องมีผู้รับผิดชอบทุกตัว
- 6) ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นมาควรเป็นตัวบ่งชี้ที่สามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80
- 7) เป็นตัวบ่งชี้ที่ผู้อื่นสามารถทำความเข้าใจได้
- 8) สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี มิใช่เพียงเครื่องมือในการควบคุมหรือการวัดเท่านั้น
- 9) ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและบุคลากรในองค์กร

สำหรับการทดสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ นั้น สามารถทำได้โดยพิจารณาเปรียบเทียบ ตัวบ่งชี้กับเกณฑ์ต่างๆ แล้วให้คะแนนคุณภาพของตัวบ่งชี้แต่ละตัวภายใต้เกณฑ์นั้นๆ ซึ่งเกณฑ์ที่ นิยมใช้ (พลู เดชะรินทร์, 2541: 68-69) ได้แก่

- 1) ความพร้อมของข้อมูล (Data availability) ประเมินว่าภายใต้ตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่
- 2) ความถูกต้องของข้อมูล (Data accuracy) ประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีความถูกต้องแม่นยำเพียงใด
- 3) ความทันสมัยของข้อมูล (Timeliness of data) ประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีความทันสมัยหรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจากบางครั้งข้อมูลที่มีอยู่พร้อมและถูกต้อง แต่เป็นข้อมูลเมื่ออดีต 2 ปีที่แล้ว
- 4) ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of data collection) ประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลสำหรับตัวบ่งชี้แต่ละตัวต้นทุนในการจัดหา มากหรือน้อยเพียงใด และมีความคุ้มหรือไม่ที่จะหาข้อมูลเพื่อตัวบ่งชี้นี้
- 5) ความชัดเจนของตัวบ่งชี้ (Clarity of KPI) ประเมินว่าตัวบ่งชี้ที่นี้ มีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจร่วมกันของทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่
- 6) สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริง (Validity of KPI) ประเมินว่าตัวบ่งชี้ที่นี้ สามารถแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่จะวัดหรือไม่
- 7) ความสามารถในการเปรียบเทียบ (Comparability of KPI) ประเมินว่าตัวบ่งชี้ที่นี้ สามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่
- 8) ความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้อื่น (Relationships with other KPIs) ประเมินว่าตัวบ่งชี้ที่นี้ มีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้อื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่

ข้อพึงระวังในการทดสอบตัวบ่งชี้ในลักษณะนี้ คือหลังจากรวบรวมคะแนนในการทดสอบตัวบ่งชี้แล้ว ควรทบทวนตัวบ่งชี้ที่จะคัดออกอีกทีว่ามีจุดด้อยตรงไหน เพราะตัวบ่งชี้ที่นี้อาจเป็นตัวบ่งชี้ที่ดี ถ้าปรับแก้จุดด้อยได้ในอนาคตจะเกิดสารสนเทศที่เพิ่มขึ้นมาน้อยเพียงใด เพื่อการตัดสินใจใช้ตัวบ่งชี้ที่นี้ในอนาคต

2.6 การตั้งเป้าหมาย (Target)

การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสำคัญเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพราะผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน เป็นผู้ชี้ทิศทางขององค์กร และเป็นผู้รับผิดชอบผลการดำเนินงานในภาพรวม การกำหนดเป้าหมายนั้นถือเป็นสิ่งที่ยุ่งยากและซับซ้อน และมักจะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของการยอมรับตัวเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายจะส่งผลกระทบต่อประโยชน์หรือแรงจูงใจที่ผู้บริหารและบุคลากรจะรับ

สำหรับองค์กรที่เริ่มนำระบบมาใช้เป็นครั้งแรกและไม่มีข้อมูลที่จะใช้ประกอบการกำหนดเป้าหมาย อาจใช้วิธีพิจารณาผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 - 5 ปี/ช่วงเวลา เพื่อกำหนดเป้าหมายในระดับที่คาดว่าจะ เป็น ต่อเมื่อทดลองปฏิบัติได้ช่วงเวลานึงแล้วจึงปรับเป้าหมายเพื่อให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงใหม่ และใช้ข้อมูลใหม่ที่ได้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายระยะต่อไป อย่างไรก็ตามการกำหนดเป้าหมายกระทำได้หลายแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ (สำนักงานสวัสดิการข้าราชการและพลเรือน [ก.พ.], 2545: 67-68) อาทิ

- 1) เป้าหมายที่สะท้อนถึงการปฏิบัติงานตามที่กฎหมายกำหนด ระดับของผลการปฏิบัติงานบางประเภทมีการกำหนดอยู่ในระเบียบข้อบังคับ
- 2) เป้าหมายที่ตั้งตามระดับผลการปฏิบัติงานปัจจุบัน เป้าหมายชนิดนี้แสดงให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่น่าพึงพอใจและไม่ควรต่ำกว่านี้ เหมาะสำหรับองค์กรที่เริ่มนำระบบมาทดลองใช้เป็นครั้งแรก
- 3) เป้าหมายในระดับที่สามารถบรรลุผลได้ เป็นการตั้งเป้าหมายให้อยู่เหนือระดับผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ไม่กำหนดให้อยู่สูงเกินไป เพียงระดับที่สามารถบรรลุถึงได้โดยไม่ต้องทุ่มทรัพยากรทางการบริหารมาก
- 4) เป้าหมายที่ท้าทาย สำหรับองค์กรที่มีความจำเป็นเร่งด่วนและผู้บริหารระดับสูง ต้องการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้เห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ควรกำหนดเป้าหมายแบบท้าทายเพื่อกระตุ้นผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ทั้งนี้ระดับเป้าหมายต้องอยู่ในระดับที่สามารถทำได้ เมื่อใช้ไประยะหนึ่งแล้วควรทบทวนเป้าหมายและค่อยปรับระดับเพิ่มขึ้นเล็กน้อย การตั้งเป้าหมายแบบนี้องค์กรจะได้รับผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเดิมอย่างมากในที่สุด

ส่วนแนวทางหลักในการกำหนดหรือตั้งเป้าหมาย พลุ เดชะรินทร์ (2546: 119-127) ได้เขียนไว้ในหนังสือว่ามีอยู่สามประการ ได้แก่

- 1) การตั้งเป้าหมายเป็นจุด (Spot Target) เป็นลักษณะของการตั้งเป้าหมายที่มักจะพบเห็นในองค์กรทั่วไป กล่าวคือเป้าหมายของตัวชี้วัดจะเป็นจุดหรือตัวเลขที่กำหนดขึ้น ซึ่งการกำหนดเป้าหมายเป็นจุดมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีก็คือตั้งได้ง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ามีข้อมูลพื้นฐานเป็นข้อมูลอ้างอิงอยู่แล้ว ส่วนข้อจำกัดคือขาดยุติธรรมและความเหมาะสม ไม่สามารถนำผลการดำเนินงานที่ตั้งเป้าหมายต่างกันมาเปรียบเทียบกันได้
- 2) การตั้งเป้าหมายเป็นช่วง (Range Target) วิธีนี้แทนที่จะกำหนดเป้าหมายเป็นจุด กลับกำหนดเป็นช่วงแทน โดยการกำหนดเป็นช่วงนั้นอาจจะเป็นช่วงตั้งแต่ 1 - 4 หรือ 1 - 5 หรือ 1 - 7 หรือ 1 - 10 ก็ได้ กล่าวคือเป็นการกำหนดจำนวนช่วงหรือจำนวนขั้นนั้นขึ้นอยู่กับองค์กรแต่ละแห่ง การกำหนดเป้าหมายในลักษณะนี้มีประโยชน์หลายประการ คือ ก่อให้เกิดความยุติธรรมสำหรับ

ผู้รับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมาย ทำให้สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างกันได้ชัดเจนกว่า

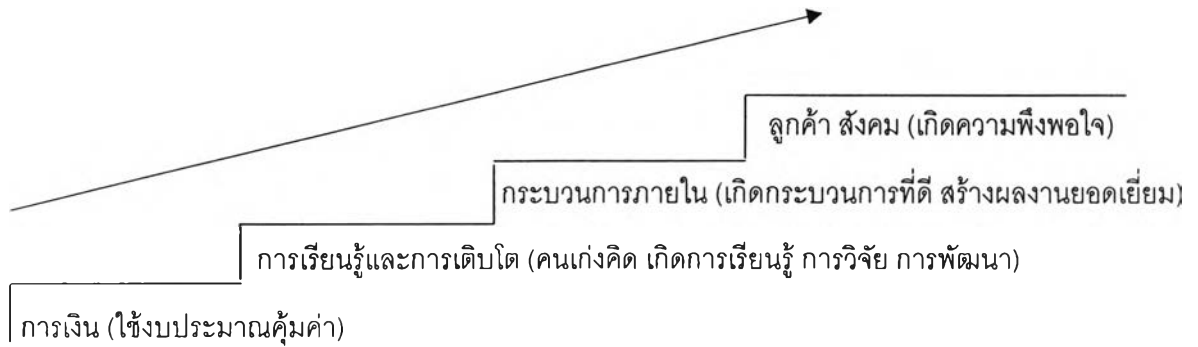
3) การตั้งเป้าหมายโดยอาศัยหลักการของ Scenario การตั้งเป้าหมายชนิดนี้เป็นอีกแนวทางหนึ่งในการกำหนดเป้าหมาย ภายใต้แนวทางนี้จะนำหลักของ Scenario ซึ่งเป็นการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตเข้ามาใช้ร่วมในการกำหนดเป้าหมาย โดยผู้บริหารสามารถกำหนดได้เลยว่า ถ้าสถานการณ์เป็นไปตาม Scenario แรกนั้น เป้าหมายของตัวชี้วัดควรจะเป็นเท่าไร และถ้าเป็นไปตาม Scenario ที่สอง สาม หรือสี่ เป้าหมายควรจะเป็นอย่างไร ตามลำดับ การตั้งเป้าหมายตามแบบนี้เหมาะสมกับองค์กรอุตสาหกรรมที่มีลักษณะ Dynamic หรือมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และยากที่จะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน

ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงเมื่อจะตั้งเป้าหมายในระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (สำนักงานสวัสดิการข้าราชการและพลเรือน[ก.พ.], 2545: 69) ประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์กร
- กฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
- ระดับผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
- ทิศทางและนโยบายของผู้บริหาร
- สถานการณ์ปัจจุบันหรือสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อระดับผลการปฏิบัติงาน
- สิ่งจูงใจหรือความท้าทาย

2.7 Balanced Scorecard กับองค์กรไม่แสวงหากำไร และองค์กรภาครัฐ

องค์กรไม่แสวงหากำไรและองค์กรภาครัฐส่วนมากมักประสบปัญหากับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ตามโครงสร้างทั่วไป ซึ่งมีมุมมองด้านการเงินอยู่ ณ จุดสูงสุดของโครงสร้าง เนื่องจากองค์กรเหล่านี้มิได้ประกอบการเพื่อหวังผลกำไรสูงสุด แต่มุ่งเน้นแผนความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ โดยพยายามสร้างประสิทธิภาพด้วยการลดต้นทุน ทำการผิดพลาดให้น้อยลง การปฏิบัติงานที่รวดเร็วขึ้น และการสร้างความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุดภายใต้กรอบงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้นเมื่อผลในด้านการเงินมิใช่จุดประสงค์หลักขององค์กรเหล่านี้ เราจึงสามารถจัดเรียงโครงสร้างของ Balanced Scorecard ใหม่ โดยให้ด้านลูกค้า สังคม หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ ณ จุดสูงสุดของโครงสร้างแทน



รูปที่ 5 ความสัมพันธ์ของมุมมองทั้ง 4 สำหรับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไม่หวังผลกำไร (ดัดแปลงจากราศึกดี ทุมมานนท์, 2546: 41 และ สิทธิศักดิ์ พุทฺทชปีติกุล, 2546: 110)

โดยวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองในองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรหรือองค์กรภาคีรัฐมีวิธีคิดที่แตกต่างออกไปเล็กน้อย ดังนี้

2.7.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

แทนที่องค์กรจะพยายามสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร พยายามใช้งบประมาณที่ได้มาในวงเงินที่จำกัดให้เกิดประโยชน์คุ่มค่าที่สุด มีประสิทธิภาพและผลิตภาพสูงสุดแทน

2.7.2 มุมมองด้านลูกค้า หรือสังคม (Customer Perspective)

ลูกค้าขององค์กรไม่หวังผลกำไรและองค์กรภาคีรัฐอาจเป็นเป็นกลุ่มประชากรเป้าหมายที่ต้องดูแลหรือชุมชนที่รับผิดชอบซึ่งสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจากองค์กรนอกจากความพึงพอใจในการรับบริการแล้วก็คือ ผลสำเร็จตามพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนด เพราะพันธกิจหรือวิสัยทัศน์องค์กรมักผูกพันกับความคาดหวังของลูกค้าและความคาดหวังของสังคม

2.7.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)

เป็นการพยายามสร้างกระบวนการที่เป็นเลิศ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ลูกค้าหรือชุมชนคาดหวัง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องควบคุมกระบวนการให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดภายในใช้งบประมาณที่จำกัด

2.7.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านการเรียนรู้ของบุคลากร เป็นการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างผลงานตามที่ลูกค้าหรือสังคมคาดหวัง

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรและองค์กรภาครัฐซึ่งมักเน้นแผนความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ตามความเป็นจริงองค์กรเหล่านี้จึงควรกำหนดให้วัตถุประสงค์หลักขององค์กร (Overarching Objective) อยู่ ณ จุดสูงสุดของ Scorecard ในฐานะเป้าหมายระยะยาวขององค์กร เนื่องจาก การปฏิบัติตามพันธกิจของหน่วยงานควรได้รับการตรวจวัด ณ จุดสูงสุดของ Scorecard องค์กร การกำหนดให้วัตถุประสงค์หลักปรากฏอยู่ใน Balanced Scorecard ขององค์กรไม่แสวงหากำไรและองค์กรภาครัฐ นับเป็นการสื่อสารถึงพันธกิจในระนาบขององค์กรได้อย่างชัดเจน ดังรูปที่ 6



รูปที่ 6 การดัดแปลงหลักการ Balanced Scorecard เพื่อใช้กับองค์กรไม่แสวงหากำไร (ทรงวิทย์ เขมเศรษฐี และหทัยชนก เตชะรัตนวิโรจน์, 2546: 198)

ระบบการบริหารงานโดยเน้นผลงานและการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบ Balanced Scorecard สามารถประยุกต์ใช้อย่างได้ผลในองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรหรือองค์กรภาครัฐ โดยมุมมองทั้งสี่ด้านอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนบ้างเพื่อให้เหมาะกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลุ่มลูกค้า ชุมชน ตลอดจนลักษณะงานที่รับผิดชอบ

สิ่งสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ คือ ความเข้าใจและความมุ่งมั่นของผู้บริหารสูงสุด ซึ่งนอกจากจะต้องมีส่วนร่วมในการผลักดันและทำเป็นตัวอย่างแล้วจะต้องพยายามขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถผ่านแรงต้านทานที่เกิดขึ้นในองค์กร เพราะการใช้ระบบการบริหารงานแบบนี้ต้องการการปรับตัวอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่ไม่เคยมีระบบและวัฒนธรรมของการประเมินผลงานมาก่อน เพราะฉะนั้นการจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญในการที่จะช่วยลดแรงต้านทาน และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการทำงานจากระบบที่ไม่มีการวัดผลการดำเนินงานมาเป็นการมุ่งผลงานและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยทุกคนต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่และทำให้ระบบนี้สามารถดำรงอยู่อย่างยั่งยืนในองค์กร (สิทธิศักดิ์ พฤกษ์ปิติกุล, 2546: 114)

2.6 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ Balanced Scorecard

2.7.1 การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินผลองค์กร

ในประเทศไทยมีการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ประเมินผลองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจ บริษัทในตลาดหลักทรัพย์และธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศหลายแห่ง แต่จากการค้นคว้าพบว่ามียางงานการศึกษาไม่มากนัก มีรายละเอียดดังนี้

สำนักงานสวัสดิการข้าราชการและพลเรือน (2545: 17-18) ดำเนินการการทดลองปฏิบัติการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสวนราชการไทย โดยปรับองค์ประกอบของแต่ละมุมมองดังนี้

1) มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective) เป็นการพิจารณาองค์กรในมุมมองของประชาชนผู้รับบริการสาธารณชนทั่วไปที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ต่างๆ รัฐบาล หน่วยงานราชการอื่นๆ รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน และสถาบันการศึกษา

2) มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective) พิจารณาย้อนกลับไปทีโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรม และค่านิยม

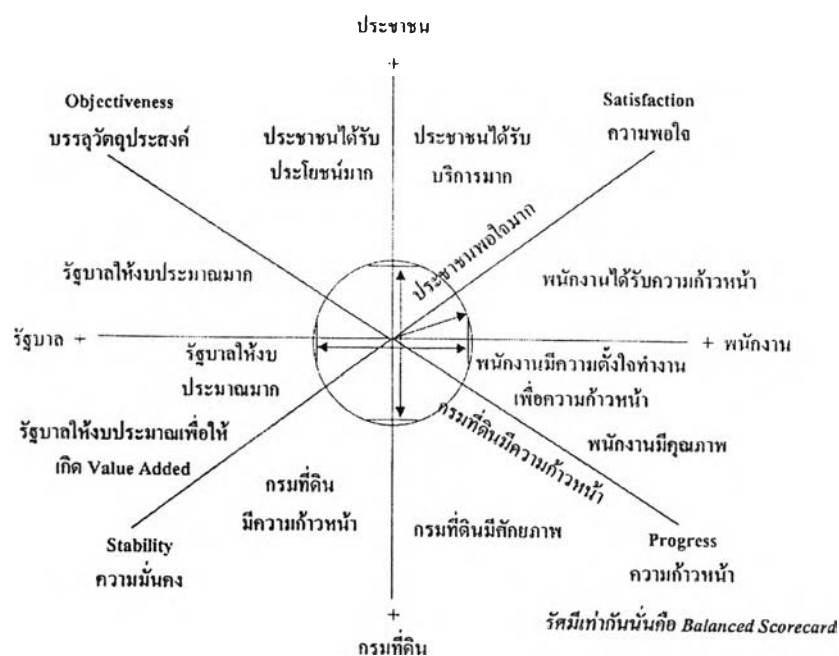
3) มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) พิจารณาความสามารถขององค์กรต่อความเปลี่ยนแปลง การมองไปในอนาคตว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม

4) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) จะให้ความสำคัญกับการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาความสามารถของการให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงตรวจสอบการทุจริตและความประพฤติมิชอบที่ปรากฏ

<p>“ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กร”</p> <p>ประชาชนผู้รับบริการ, รัฐบาลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ, นักวิชาการ</p>	<p>“องค์ประกอบภายในองค์กร”</p> <p>ความรู้ความสามารถของบุคลากร, วัฒนธรรมองค์กร, ขวัญและกำลังใจ, ทักษะ, กระบวนการทำงาน, จริยธรรม</p>
<p>“นวัตกรรม”</p> <p>การสร้างเครือข่ายระบบการตรวจ, การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ, งานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์, ค้นข้อมูล, ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ, การพัฒนาระบบงาน</p>	<p>“การเงิน”</p> <p>ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร, การตรวจสอบป้องกันการรั่วไหล, ความประหยัด, ความมีประสิทธิภาพ, การใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์</p>

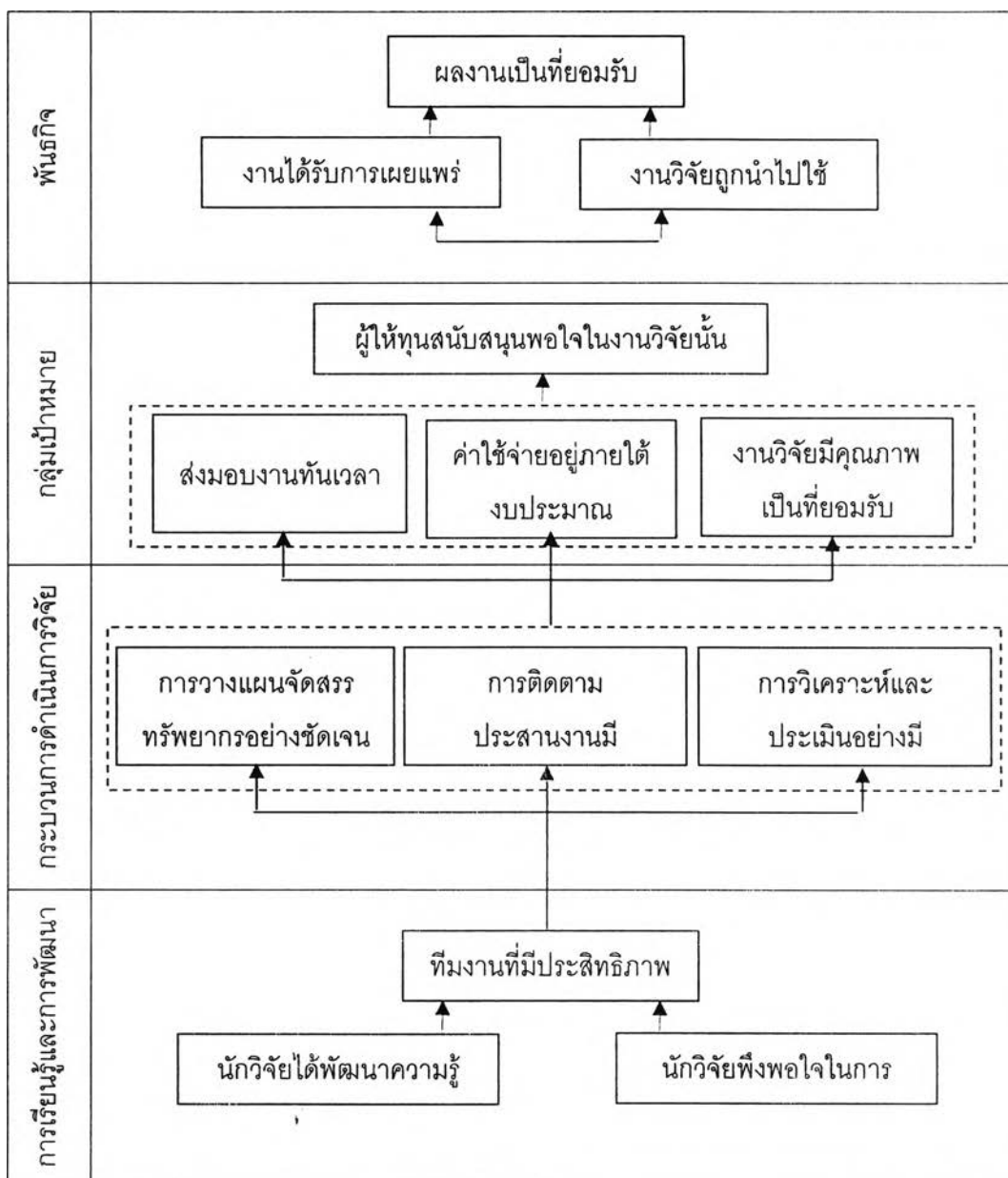
รูปที่ 7 ตัวแบบประยุกต์ของ Balanced Scorecard ที่ปรับใช้กับส่วนราชการของไทย โดย
สำนักงานสวัสดิการข้าราชการและพลเรือน (2545: 18)

สุจิตรา วัชรจิตติภณธ์ (2544) ทำการประเมินผลโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดินด้วยตัวบ่งชี้ของระบบวัดผลปฏิบัติงานดุลยภาพ (Balanced Scorecard) โดยการติดตามผลของโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพที่ดำเนินการได้มีการดำเนินงานพัฒนากระบวนการใหม่ไปก่อนหน้าแล้ว ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ขอบเขตงานและขั้นตอนการดำเนินงานมี 3 ขั้นตอน คือ ศึกษากระบวนการแบบเก่าและกระบวนการแบบใหม่ในส่วนของงานด้านที่มีการพัฒนาประสิทธิภาพ โดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างสำนักงานของกรมที่ดินที่ดำเนินการตามกระบวนการแบบเก่าและกระบวนการใหม่, ทำการวิเคราะห์หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดของ Balanced Scorecard และสุดท้ายทำการกำหนดตัวชี้วัดของ Balanced Scorecard ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยสำนักงานที่ดินซึ่งใช้กระบวนการแบบเก่าและสำนักงานที่ดินซึ่งใช้กระบวนการแบบใหม่จำนวนทั้งสิ้น 30 แห่ง ผลการวิจัยประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนแรกของการเปรียบเทียบผลพบว่ากระบวนการแบบใหม่สามารถพัฒนากระบวนการภายในจากเดิมมาสู่ความมีประสิทธิภาพภายใต้เงื่อนไขข้อจำกัดทางทรัพยากรที่กรมที่ดินเผชิญอยู่ได้ ส่วนที่สองของการพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ ผู้วิจัยทำการศึกษาเพื่อกำหนดปัจจัยที่เป็นนามธรรมในการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีความสมดุลและสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานขององค์กร โดยกำหนดมุมมองของ Balanced scorecard ออกเป็น 4 มุมมอง ที่มีความสมดุลเหมาะสมสำหรับระบบราชการ อันประกอบด้วย มุมมองของผู้จัดสรรเงินทุน, มุมมองของผู้รับบริการ, มุมมองของข้าราชการ และมุมมองของผู้ได้บังคับบัญชา จากนั้นกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ค่าอ้างอิง และวิธีกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน สุดท้ายผลการวิจัยได้ตัวชี้วัดในแต่ละประเภทของรายงานเพื่อใช้ในการแสดงผลการปฏิบัติงานในเชิงวัดผลแบบดุลยภาพ โดยกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละประเภทของรายงาน



รูปที่ 8 แผนภาพความมิดุลยภาพของสำนักงานที่ดิน (สุจิตรา วัชรจิตติภณธ์, 2544: 37)

กฤษณา ปุณยงกุล (2545) ศึกษาการประยุกต์ใช้หลักการ Balanced Scorecard ในการประเมินสัมฤทธิผลงานวิจัยของสถาบันพาณิชยนาวิ โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) และพัฒนาดัชนีวัดสัมฤทธิผลงานวิจัยของสถาบันพาณิชยนาวิ (Key Performance Indicators: KPIs) และทดสอบความสามารถในการใช้ประโยชน์ของดัชนีวัดสัมฤทธิผลที่ได้ถูกพัฒนาขึ้น โดยการประเมินครั้งนี้กำหนดมุมมองการประเมินออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านพันธกิจ, ด้านกลุ่มเป้าหมาย, ด้านกระบวนการวิจัย และด้านการเรียนรู้และพัฒนาวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาดัชนีวัดสัมฤทธิผลแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่การวัดสัมฤทธิผล, การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ, การกำหนดดัชนีวัดสัมฤทธิผลเบื้องต้น และการคัดเลือกดัชนีวัดสัมฤทธิผล หลังจากกำหนดดัชนีวัดสัมฤทธิผลได้จะทำการทดสอบความสามารถในการใช้งานของดัชนีวัดสัมฤทธิผลโดยมีวิธีการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูล การวัดสัมฤทธิผล และสรุปผลการวิจัยพร้อมเสนอแนะ ผลจากการวิจัยพบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จทุกตัวมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล ดัชนีวัดสัมฤทธิผลที่พัฒนาขึ้นมาครบทั้ง 4 มุมมอง 22 ดัชนี โดยเป็นดัชนีในด้านพันธกิจ 5 ดัชนี ด้านกลุ่มเป้าหมาย 4 ดัชนี ด้านกระบวนการวิจัย 7 ดัชนี และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 6 ดัชนี และจากการนำไปจัดทำขึ้นเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการทดลองประเมินโครงการเพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการใช้งานของดัชนีวัดสัมฤทธิผล พบว่ามีผู้สามารถนำดัชนีไปใช้ประเมินได้ถึงร้อยละ 91.25 โดยแต่ละดัชนีสามารถปรับเปลี่ยนและหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับแต่ละโครงการได้

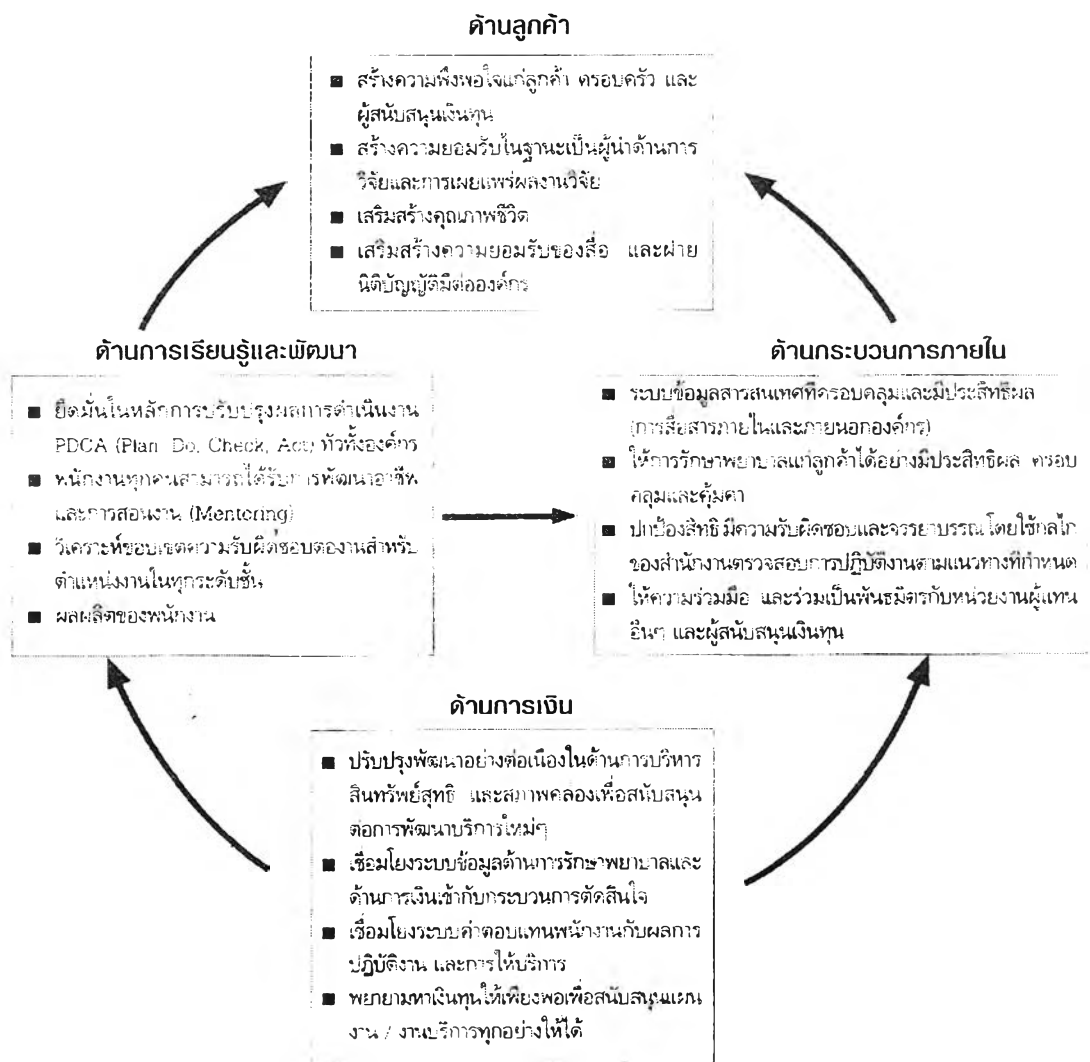


รูปที่ 9 แผนที่ทางกลยุทธ์ของสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของสถาบันพานิชยนาวิ
(กฤษฎณา ปุณยงกุล, 2545: 41)

ในต่างประเทศ Balanced Scorecard ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรไม่แสวงหากำไร และองค์กรภาครัฐอย่างแพร่หลาย โดยมีองค์กรที่มีพันธกิจเกี่ยวกับการให้บริการ ดำเนินงานวิจัย ดังนี้

สถาบันเมย์ (อ้างถึงใน ทรวงวิทย์ เขมเศรษฐี และหทัยชนก เตชะรัตนวิโรจน์, 2546: 214-219) ซึ่งมีพันธกิจเกี่ยวกับการให้บริการ ดำเนินงานวิจัย และจัดฝึกอบรมด้วยความเป็นเลิศ และเป็นไปตามมาตรฐานชั้นในด้านการบำบัดรักษาปัญหาสุขภาพเชิงพฤติกรรม เริ่มดำเนินงานโครงการ Balanced Scorecard ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการขยายองค์กรและขยายขอบเขตการดำเนินงาน

ขององค์กร โดยกำหนดมุมมองในแผนที่กลยุทธ์ออกเป็น 4 มุมมองตามมุมมองมาตรฐาน คือ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านการเงิน จากการดำเนินงานพบว่า Balanced Scorecard สามารถช่วยให้บุคลากรของสถาบันแพทย์มีความเข้าใจถึงความสำคัญขององค์กรในแง่มุมมองธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านงบประมาณ และกิจกรรมต่างๆ ในด้านการตลาด ในทางตรงกันข้าม Balanced Scorecard สามารถสื่อสารบทบาทของการให้บริการและการพัฒนาบุคลากรให้แก่คณะกรรมการซึ่งคือนักธุรกิจที่มีความรู้เฉพาะในด้านการเงินให้เข้าใจได้ ซึ่งทำให้เกิดความสมดุลยิ่งขึ้นในระหว่างการประชุมคณะกรรมการ นอกจากนี้ Scorecard ยังได้ถูกนำมาใช้เพื่อเน้นความสำคัญของกระบวนการในด้านทรัพยากร โดยเฉพาะการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร และการสรรหาพนักงานใหม่ภายใต้สภาวะตลาดแรงงานที่มีทางเลือกจำกัด



รูปที่ 10 Balanced Scorecard ของสถาบันแพทย์ (อ้างถึงใน ทรวงวิทย์ เขมเศรษฐ์ และหทัยชนก เตชะรัตนวิโรจน์, 2546: 218)

2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวกับ Balanced Scorecard ในวงการศึกษ

2.7.2.1 การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในสถานศึกษา

Bailey, Chow, and Haddad (1999) ทำการศึกษาการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในธุรกิจการศึกษา โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน โดยส่วนแรกเสนอผลการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในองค์กรที่ไม่มีผลประโยชน์ ส่วนที่สองดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารของ AACBS ถึงมุมมองที่สมดุลของ Balanced Scorecard ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในวงการศึกษ โดยการสำรวจใช้แบบสอบถามที่แบ่งออกเป็น 2 ตอน ในตอนแรกเป็นการอธิบายลักษณะของ Balanced Scorecard ส่วนตอนที่สองทำเป็นตารางเพื่อให้เติมเป้าหมายและการวัด โดย 4 ตารางแรกให้เติมชื่อของมุมมองทางการศึกษาที่สมดุลกัน ส่วนอีก 1 ตารางที่เหลือสำหรับมุมมองอื่นที่ผู้ตอบแบบสอบถามเชื่อว่ามีความสำคัญเพิ่มเติม คำตอบที่ได้จากแบบสอบถาม 38 ฉบับจากทั้งหมด 500 ฉบับ พบว่าโดยรวมผู้บริหารเห็นว่าการนำ Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้จะเป็นประโยชน์อย่างมาก และได้มุมมองของ Balanced Scorecard สำหรับองค์กรทางการศึกษาที่เหมาะสมอย่างหลากหลาย สุดท้ายในส่วนที่สามของการศึกษาเป็นการอภิปรายเกี่ยวกับการพัฒนาและการจัดทำ Balanced Scorecard ในธุรกิจการศึกษา ในมุมมองจากประสบการณ์และการศึกษาของผู้วิจัย

Southern (2002) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำ Balanced Scorecard ในองค์กรต่างๆ โดยเลือกสุ่มกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นนักศึกษาภาคบริหารที่ลงเรียนวิชาเลือกเกี่ยวกับ Balanced Scorecard และมีหน้าที่การทำงานในองค์กรต่างๆ โดยพิจารณาว่าหลังจากการเรียน การลงมือปฏิบัติ และเขียนโครงร่างวิจัยแล้ว จะมีความเห็นอย่างไรในการนำ Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรของตน เครื่องมือที่ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม ซึ่งมี 2 ตอน ตอนแรกเป็นแบบสอบถามให้อธิบายความรู้ทั่วไป ส่วนในตอนที่สองเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา Balanced Scorecard ในองค์กรต่างๆ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนมากไม่เคยได้ยินเทคนิคการจัดทำ Balanced Scorecard มาก่อน และเห็นว่ายากต่อการนำ Balanced Scorecard ไปจัดทำในมหาวิทยาลัยในอนาคต แต่มีข้อเสนอว่าอาจให้มีการทดลองทำในโครงการต่างๆ หรือในหน่วยงานสวัสดิการได้

2.7.2.2 การประยุกต์ใช้และผลการประเมินการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในสถานศึกษา

Stewart และ Umesh (2002) ทำการศึกษาประเมินผลกระทบซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายของคณะผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของประเทศพิจิ ซึ่งนำเอาเทคนิคการบริหารจัดการแบบใหม่ของการเงินการตลาดและตรรกวิทยาการทางบัญชี คือ TQM (Total quality management) และ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ โดยการประเมินมีกรอบแนวคิดของทฤษฎีการพัฒนาโครงสร้างของฮาร์เบอร์มา (Habermas's theory of societal development) งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยกรณีศึกษาโดยศึกษาที่มหาวิทยาลัย DXL (DXL University) ที่มีการจัดทำ Balanced Scorecard แล้ว การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการด้วยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ และแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า เมื่อใช้ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของ Balanced Scorecard แล้ว มีปัญหาเนื่องจากข้อมูลของมหาวิทยาลัยมีความซับซ้อนยากต่อการวัด มีความไม่น่าเชื่อถือในการปรับปรุงนโยบาย การที่การศึกษานำเอาเทคนิคการประเมินแบบใหม่เข้ามาใช้อาจเป็นอันตราย

Eveline (2001) ทำการศึกษาเรื่อง The Balanced Scorecard approach: maximizing return on investment in flexible delivery โดยใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการติดตามผลความก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่า RMIT University นำเอา Balanced Scorecard มาใช้เป็นระบบข้อมูลป้อนกลับ โดยเทคนิค Balanced Scorecard จะช่วยในการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ได้อย่างลึกซึ้งและสามารถทำงานเป็นทีมได้ดี ช่วยให้แปลงวิสัยทัศน์ในการส่งมอบอำนาจได้ง่าย เกิดการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรและช่วยให้ครูมีการออกแบบทางเลือกใหม่ในการสอนทำให้กลยุทธ์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เป็นเหตุให้เกิดความสุขต่อนักเรียน

โดยสรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ Balanced Scorecard สามารถแบ่งงานวิจัยออกได้เป็น 2 ประเภท คือ งานวิจัยที่ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard และงานวิจัยที่ประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในองค์กร ซึ่งผลจากการวิจัยในส่วนของความคิดเห็นพบว่า ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาส่วนมากไม่รู้จัก Balanced Scorecard และเห็นว่ายากต่อการนำไปจัดทำในมหาวิทยาลัย แต่คิดว่าการไปใช้จะเป็นประโยชน์อย่างมาก จึงมีข้อเสนอว่าอาจให้มีการทดลองทำในโครงการหรือในหน่วยเล็กๆ ก่อน สำหรับในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในองค์กร พบว่าแต่ละองค์กรจะกำหนดมุมมองในการประเมินแตกต่างกันออกไป แต่โดยรวมจะมีการประเมิน 4 มุมมอง ซึ่งตัวบ่งชี้ที่สามารถปรับเปลี่ยนและหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับแต่ละโครงการได้ โดย Balanced Scorecard จะช่วยในการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ได้อย่างลึกซึ้งและสามารถทำงานเป็นทีมได้ดี ช่วยให้เกิดการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร และผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ แต่ถ้าข้อมูลของมีความซับซ้อนจะยากต่อการวัด และไม่น่าเชื่อถือในการปรับปรุงนโยบาย

ตอนที่ 3 ผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัย (Research Performance)

3.1 มโนทัศน์เกี่ยวกับการวิจัย

- ความหมายของการวิจัย

เป็นที่ยอมรับกันว่า การวิจัย เป็นหนึ่งในวิธีที่นำมาซึ่งความรู้หรือวิทยาการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ด้วยวิธีการที่เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายของคำว่า "การวิจัย" มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอคำนิยามของ Kerlinger ดังนี้

Kerlinger (1986) กล่าวว่า การวิจัย คือ การศึกษา สํารวจปรากฏการณ์ต่างๆ ทางธรรมชาติ อย่างมีกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน มีการควบคุมรัดกุม และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีแนวคิดจากทฤษฎีและสมมติฐานจากความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ต่างๆ

จากความหมายที่กล่าวมาจะเห็นว่า การวิจัย เป็นเครื่องมือสำคัญในการแก้ปัญหาที่มีระบบ ต้องมีแนวคิดจากทฤษฎีมาสนับสนุนสมมติฐานการวิจัย ไม่ใช่เกิดจากความเชื่อหรือความนึกคิดของผู้วิจัย ด้วยเหตุนี้ผลการวิจัยจึงเป็นที่ยอมรับจากสังคมอย่างมาก และส่งผลให้เกิดการทำวิจัยอย่างแพร่หลาย โดยลักษณะของงานที่ถือว่าเป็นการวิจัย (จุมพล สวัสดิยากร, 2520) ควรประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญๆ ดังนี้

- 1) การคัดเลือกหัวข้อในการวิจัย (Selection of problem area)
- 2) วิธีการเก็บและรวบรวมข้อมูล (Method of gathering data)
- 3) การวิเคราะห์และตีความข้อมูล (Analysis and interpretation of the data)
- 4) การเสนอผลการวิจัยและข้อสรุป (Conclusions and final report)

- บทบาทของการวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทหน้าที่อยู่หลายด้าน โดยภารกิจหลักประการหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาตามที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดไว้คือ การวิจัย

การวิจัยมีบทบาทอย่างยิ่งในองค์การทางการศึกษา ดังที่ จรัส สุวรรณเวลา (2545) วิเคราะห์ไว้ 4 ประการ คือ บทบาทในการสร้างความรู้ บทบาทในสร้างคุณลักษณะของคน บทบาทในสร้างความสามารถจัดการความรู้ และบทบาทของการเป็นเครื่องมือในการสร้างพลัง ซึ่งในระยะที่ผ่านมาสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญในการขึ้นนำสังคม และสังคมโดยทั่วไปก็ให้การยอมรับและให้ความสำคัญกับการวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง (วันชัย ศิริชนะ, 2540) ในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยต่างพัฒนาบทบาททางการวิจัยของตนและวางเป้าหมายที่มุ่งจะก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย โดยการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้เอื้ออำนวยต่อการค้นคว้าวิจัยของนักวิชาการ อาจารย์ หรือนักวิจัยที่อยู่ในสถาบันนั้นๆ ซึ่ง วิจารย์ พานิช (2540)

ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยในมหาวิทยาลัยว่า การที่จะทำให้การวิจัยในมหาวิทยาลัยมีคุณภาพ และเจริญก้าวหน้าขึ้นต้องขึ้นอยู่กับองค์การในมหาวิทยาลัยที่ทำงานวิจัยสามารถระดมองค์ความรู้ ความสามารถและทำงานวิจัยได้อย่างจริงจัง ส่วนนักวิจัยใหม่ๆ จะต้องสร้างทีมงานวิจัยกับนักวิจัย ที่เก็ง โดยเข้าไปฝึกกับนักวิจัยที่มีประสบการณ์และมีความสามารถ ต้องยึดหลักคุณภาพ ยึดหลัก คุณความดี ขณะเดียวกันสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมองการวิจัยในภาพที่ผสมผสานไปกับการสอน และภารกิจอื่นๆ ของสถาบัน และการวิจัยในอนาคตควรเป็นการวิจัยที่ครอบคลุมในประเด็นของ การ จัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ความเป็นอิสระของสถาบัน ความร่วมมือของท้องถิ่นและชุมชน ในการจัดการศึกษา ตลอดจนการเพิ่มพูนคุณภาพของบัณฑิตในการระดับอุดมศึกษา

3.2 ผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัย

- ความหมายของผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัย

ผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรที่ได้รับอิทธิพลมาจากความผูกพันต่อเป้าหมายงาน และความเพียรทางปัญญา (ดิเรก สุขสุนัย: 2547) Schermerhorn และ Osborn (1991 อ้างถึงใน เบญจรัตน์ เดชนววัฒน์ชัย, 2541) ให้นิยามของผลการปฏิบัติงาน ไว้ว่า เป็นปริมาณและคุณภาพของ งานที่ทำได้สำเร็จของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร ในขอบเขตที่สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น

ผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัย หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของงานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการวิจัยที่ทำได้สำเร็จของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร ในขอบเขตที่สำเร็จตาม เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3.2.1 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ด้านการวิจัยในสถาบัน อุดมศึกษา

Vinsonhaler (1991) พัฒนารฐานข้อมูลเพื่อติดตามและตรวจสอบคุณภาพของ มหาวิทยาลัยที่เปิดสอนระดับปริญญาเอกของสหรัฐอเมริกา โดยใช้ฐานข้อมูลที่ชื่อว่า DIQDB (The Doctoral Institution Quality Data Base) ซึ่งในฐานข้อมูลนี้มีตัวบ่งชี้คุณภาพ (Quality Indicators) เป็นตัวแปร "Output" ที่เป็นตัวแปรคุณภาพทางวิชาการรวมอยู่ด้วย ได้แก่ ผลงานทางวิชาการของ อาจารย์ในวารสาร จำนวนและขนาดของเงินสนับสนุนด้านการวิจัยที่รัฐให้แก่สถาบันและการประเมิน ความมีชื่อเสียงของอาจารย์หรือหลักสูตร

Webster (1983) กล่าวว่า การประเมินคุณภาพอุดมศึกษาที่นิยมใช้ในอดีตมี 6 วิธี ที่ถือเกณฑ์แตกต่างกัน โดยในแต่ละวิธีก็มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน 1) การจัดอันดับคุณภาพโดย ใช้เกณฑ์ความมีชื่อเสียง โดยผู้เชี่ยวชาญ (Reputation ranking) 2) ใช้เกณฑ์ความสำเร็จของ

อาจารย์ โดยดูจากเกียรติยศ ชื่อเสียง และรางวัลที่อาจารย์ได้รับ 3) การใช้เกณฑ์จำนวนการอ้างอิง ในดัชนีการอ้างอิงทางวิชาการ (Citation in Citation Index) โดยนับจำนวนการอ้างอิงทางวิชาการของ อาจารย์ต่อคน จากเอกสารที่พิมพ์เผยแพร่ 4) การใช้เกณฑ์ความสำเร็จในชีวิตนักศึกษา 5) การใช้ เกณฑ์คะแนนสอบเข้ามหาวิทยาลัย 6) การใช้เกณฑ์ปริมาณทรัพยากรทางวิชาการของสถาบัน

Tan (1992) ทำการศึกษาการใช้ตัวแปรหลายตัวในการประเมินคุณภาพของ ภาควิชาที่เปิดสอนหลักสูตรปริญญาเอกทางสังคมศาสตร์ โดยวิเคราะห์องค์ประกอบแบบ Principal Component Factor Analysis เพื่อหากลุ่มของตัวแปรที่ใช้ในการบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการ และหาตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินคุณภาพหรือความเป็นเลิศด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างการจัดเรียงลำดับความเป็นเลิศของภาควิชา สำหรับตัวแปรที่นำมาใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ตัวแปรที่ส่งผลต่อคุณภาพทางวิชาการของภาควิชา 12 ตัวแปร หลักการในการคัดเลือกมีเหตุผล 3 ประการ คือ ประการแรก คือ ข้อมูลของตัวแปรเหล่านี้ได้มาจาก Conference Board ประการที่ สอง คือ เป็นตัวแปรที่นักวิจัยใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับตัวบ่งชี้คุณภาพทางวิชาการ ประการที่สาม คือ กลุ่มตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่ผู้วิจัยนิยมใช้ในการประเมินคุณภาพการศึกษา ผลของการวิเคราะห์ องค์ประกอบ ได้กลุ่มตัวแปร 3 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มตัวแปรการวิจัยของอาจารย์ กลุ่มตัวแปรปัจจัย นำเข้า และกลุ่มตัวแปรนักศึกษา ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 กลุ่มนี้ Tan สามารถสร้างเป็นตัวบ่งชี้รวมความ เป็นเลิศทางวิชาการได้ 7 ตัวใหญ่ๆ คือ (1) ตัวบ่งชี้ที่ 1 กลุ่มตัวแปรการวิจัยของอาจารย์ ประกอบด้วย กิจกรรมการวิจัยของอาจารย์ จำนวนเอกสารทางวิชาการโดยเฉลี่ยของอาจารย์ ร้อยละของอาจารย์ ที่มี one or publication faculty grantmanship และทรัพยากรห้องสมุด (2) ตัวบ่งชี้ที่ 2 กลุ่มตัวแปร ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย จำนวนนักศึกษาในโปรแกรม จำนวนอาจารย์ ค่าใช้จ่ายในการวิจัยของ ภาควิชา จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้รับปริญญาเอกตามหลักสูตร (3) กลุ่มตัวแปรนักศึกษา (4) เกิดจากการรวมกันของของตัวแปรการวิจัยของอาจารย์และกลุ่มตัวแปรปัจจัยนำเข้า (5) เกิดจากการ รวมกันของตัวแปรการวิจัยของอาจารย์และกลุ่มตัวแปรนักศึกษา (6) เกิดการรวมกันของของตัวแปร กลุ่มตัวแปรปัจจัยนำเข้าและกลุ่มตัวแปรนักศึกษา (7) เกิดจากการรวมกันของของตัวแปรการวิจัยของ อาจารย์กลุ่มตัวแปรปัจจัยนำเข้าและกลุ่มตัวแปรนักศึกษา ผลจากการวิเคราะห์พบว่าตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุด ในการประเมินความเป็นเลิศของสถาบันนั้นคือตัวบ่งชี้ที่ 4 และตัวบ่งชี้ที่ 7 เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมนกับการจัดอันดับของผู้ทรงคุณวุฒิ เท่ากับ .896 และ .833 ตามลำดับ

Woodhouse (1995) เขียนถึงกระบวนการตรวจสอบในประเทศนิวซีแลนด์ ว่ามีองค์ประกอบที่ใช้ในการพิจารณาตรวจสอบอยู่ 8 องค์ประกอบใหญ่ คือ (1) บริบทของสถาบัน: โครงสร้างและการวางแผนของสถาบัน (2) บริบทของสถาบัน: ระบบการจัดการคุณภาพ (3) คณาจารย์ (4) หลักสูตรและโปรแกรมสาขาวิชา (5) การเรียนและการประเมินผล (6) การวิจัยและการสอน (7) สิ่ง ที่สนับสนุนนักศึกษา และ (8) ทรัพยากร

บุญรอด วุฒิศาสตร์กุล (2537) ทำการศึกษาเกณฑ์ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิชาการระดับรองอธิการบดีและหัวหน้าภาควิชา พบว่าองค์ประกอบความเป็นเลิศของสถาบันมี 5 องค์ประกอบสำคัญ คือ (1) คุณภาพของอาจารย์หรือผู้สอน (2) หลักสูตรที่ใช้ในการสอน (3) ห้องสมุดหรือศูนย์การค้นคว้า (4) คุณภาพของนักศึกษา และ (5) การวิจัยและผลงานทางวิชาการของอาจารย์

สุทนต์ ศรีไธย และคณะ (2540) ศึกษาดัชนีแสดงคุณภาพงานวิชาการของอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตามการรับรู้ของอาจารย์และผู้บริหารต่างๆ จำแนกตามภาควิชาและสาขาวิชา ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพงานวิชาการของอาจารย์ 6 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ภาระงานสอน คุณภาพการสอน การได้รับการสนับสนุนการวิจัย ผู้นำทางวิชาการ การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการและผลงานสร้างสรรค์ สำหรับสาขาสังคมศาสตร์ ให้ความสำคัญกับ 7 องค์ประกอบ คือ การได้รับการยอมรับทางวิชาการ ภาระงานสอน ผู้นำทางวิชาการ คุณภาพการสอน การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ผลงานสร้างสรรค์ และการได้รับการสนับสนุนการวิจัย สำหรับส่วนสาขาวิทยาศาสตร์กายภาพให้ความสำคัญกับ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาระงานสอน คุณภาพการสอน การได้รับสนับสนุน การวิจัย การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ผลงานสร้างสรรค์ และการได้รับการยอมรับทางวิชาการ สุดท้ายสาขาวิชามนุษยศาสตร์ ให้ความสำคัญกับ 3 องค์ประกอบ คือ คุณภาพการสอน ภาระงานสอน และผู้นำทางวิชาการ

อาทิตยา ดวงมณี (2540) ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยทางการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ การวิจัยประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม คือ ผู้เชี่ยวชาญสำหรับคัดเลือกตัวบ่งชี้โดยเทคนิคเดลฟายจำนวน 17 คน กลุ่มหัวหน้าภาค / อาจารย์ในสาขาวิชาทางการศึกษากำหนดจำนวน 62 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญสำหรับจัดอันดับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยทางการศึกษา 7 คน ผลการวิจัย ได้ตัวบ่งชี้ร่วม 6 ตัวบ่งชี้ หรือ 6 มิติ ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้ย่อยจำนวน 61 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพอาจารย์ 16 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ด้านการวิจัย/ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ 9 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ด้านทรัพยากรสนับสนุนทางวิชาการ 8 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพนิสิต 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ด้านหลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน 7 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าภาค / สาขา วิชา 9 ตัวบ่งชี้

ศักดิ์ชาย เพชรช่วย (2541) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมคุณภาพการศึกษาของ

คณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ และเพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้าง คุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ โดยทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม กลุ่มแรก คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน สำหรับพิจารณาความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความตรงเชิงเนื้อหาขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามสำหรับการวิจัย กลุ่มสอง คือ คณบดี และอาจารย์สังกัดคณะครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่ง จำนวน 452 คน ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ กลุ่มที่ 3 คือ ผู้ทรงคุณวุฒิสังกัดสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ซึ่งประกอบด้วยอธิการบดีในสังกัดคณะครุศาสตร์ คณะกรรมการสภาวิชาการ คณาจารย์ประจำสถาบัน บุคลากรหน่วยศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการของสถาบันราชภัฏรวม 105 คน สำหรับตรวจสอบความตรงขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้เพื่อนำมาใช้ในการหาคะแนนตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ มีทั้งหมด 75 ตัวบ่งชี้ วัดคุณภาพการศึกษาจาก 11 องค์ประกอบ คือ (1) ปรัชญา พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของคณะ (2) หลักสูตร (3) อาจารย์ (4) นักศึกษา (5) การจัดการการเรียนการสอน (6) กิจกรรมนักศึกษา (7) แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ (8) การบริหารและการจัดการ (9) การเงินงบประมาณ (10) อาคาร สถานที่และสภาพแวดล้อม (11) การวิจัย

จรินทร์ เทศวานิช (2541) ทำการวิจัย เรื่อง การประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา: กรณีศึกษาสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการดำเนินงานของสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ เพื่อนำมาใช้ในการตรวจสอบและการประเมินผลการดำเนินงานของสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ กระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้เริ่มจากการกำหนดตัวบ่งชี้คุณภาพ และกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวบ่งชี้คุณภาพโดยกำหนดเป็นค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ โดยยึดกรอบของทบวงมหาวิทยาลัย เป็นหลักสำคัญ ผลการประเมินตัวบ่งชี้แต่ละตัวด้วยการประเมินตนเองในส่วนของด้านการวิจัย คือ .6 จาก 10 ของ นโยบายและแผนงานด้านการวิจัยอย่างชัดเจน .8 จาก 1 ของสนับสนุนด้านแหล่งเงินทุนวิจัยและการจัดสรรทุนให้อย่างต่อเนื่อง 1.6 จาก 2 ของการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยอย่างต่อเนื่อง .5 จาก 1 ของมีหน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยทั่วไปและการวิจัยสถาบัน .5 จาก 1 ของ มีเครือข่ายการวิจัยและสนับสนุนเพื่อการวิจัย 1.0 จาก 2 ของผลงานด้านการวิจัยของอาจารย์ที่เผยแพร่ และ 1 จาก 2 ของจำนวนการวิจัยที่ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสังคม

ลลิตา จันทรแก้ง (2543) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ระบบประกันคุณภาพของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ตามแนวทบทวมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวบ่งชี้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามองค์ประกอบของคุณภาพ 9 องค์ประกอบ และเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ระบบประกันคุณภาพของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่อยู่ในโครงการนำร่องเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร อาจารย์ และข้าราชการที่สังกัดคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ที่อยู่ในโครงการนำร่องการประกันคุณภาพการศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัย จำนวน 289 คน ผลการวิจัยได้ตัวบ่งชี้ระบบประกันคุณภาพของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ในสถาบันอุดมศึกษา 9 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ปรัชญา พันธกิจ และวัตถุประสงค์และแผนดำเนินงาน (2) การเรียนการสอน (3) กิจกรรมพัฒนานิสิตนักศึกษา (4) การวิจัย (5) การบริการวิชาการแก่สังคม (6) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (7) การบริหารและจัดการ (8) การเงินและงบประมาณ (9) ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ

3.2.2 สรุปผลสังเคราะห์ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสถาบันอุดมศึกษา และเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ Balanced Scorecard เพื่อสังเคราะห์ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการวิจัยใน 4 ด้าน คือ ด้านลูกค้าหรือสังคม ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต และด้านการเงิน มีดังนี้

- 1) วิวัฒนา พัฒนพงศ์ (2546)
- 2) กฤษณา ปุณยกุล (2545)
- 3) แผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2545)
- 4) สำนักงานมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา (2544)
- 5) อุทุมพร จามรมาน (อ้างถึงใน สรชัย พิศาลบุตร และ สุจิตรา ชีวธนรักษ์, 2544)
- 6) Asia week (อ้างถึงใน สรชัย พิศาลบุตร และ สุจิตรา ชีวธนรักษ์, 2544)
- 7) U.S. newa & World report (อ้างถึงใน สรชัย พิศาลบุตร และ สุจิตรา ชีวธนรักษ์, 2544)
- 8) สรชัย พิศาลบุตร และ สุจิตรา ชีวธนรักษ์ (2544)
- 9) Vinsonhaler (1991)
- 10) Webster (1983)
- 11) Tan (1992)
- 12) Woodhouse (1995)
- 13) บุญรอด วุฒิศาสตร์สกุล (2537)
- 14) สุทนต์ ศรีไสย และคณะ (2540)
- 15) อาทิตยา ดวงมณี (2540)
- 16) ศักดิ์ชัย เพชรช่วย (2541)
- 17) จรินทร์ เทศวานิช (2541)
- 18) ลลิตา จันทรแก้ง (2543)

สามารถสรุปการสังเคราะห์ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปผลสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	ผู้ศึกษา																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2.9 ทุนวิจัยที่ได้รับ																		
2.10 จำนวนเงินทุนภายในสถาบันโดยเฉลี่ยที่อาจารย์ได้รับ																		
2.11 จำนวนเงินทุนวิจัยภายในสถาบันโดยเฉลี่ยที่อาจารย์ในสาขาวิชาได้รับในรอบ 5 ปี																		
2.12 จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบันต่ออาจารย์ประจำทุกระดับ																		
2.13 จำนวนทุนวิจัยภายนอกสถาบันโดยเฉลี่ยที่อาจารย์ในสาขาวิชาได้รับในรอบ 5 ปี																		
2.14 จำนวนแหล่งทุนอุดหนุนการวิจัยจากแหล่งภายนอกมหาวิทยาลัยมีเพียงพอ																		
2.15 จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกต่ออาจารย์ประจำทุกระดับ																		
2.16 จำนวนเงินทุนวิจัยภายนอกมากขึ้น																		

ตอนที่ 4 การวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

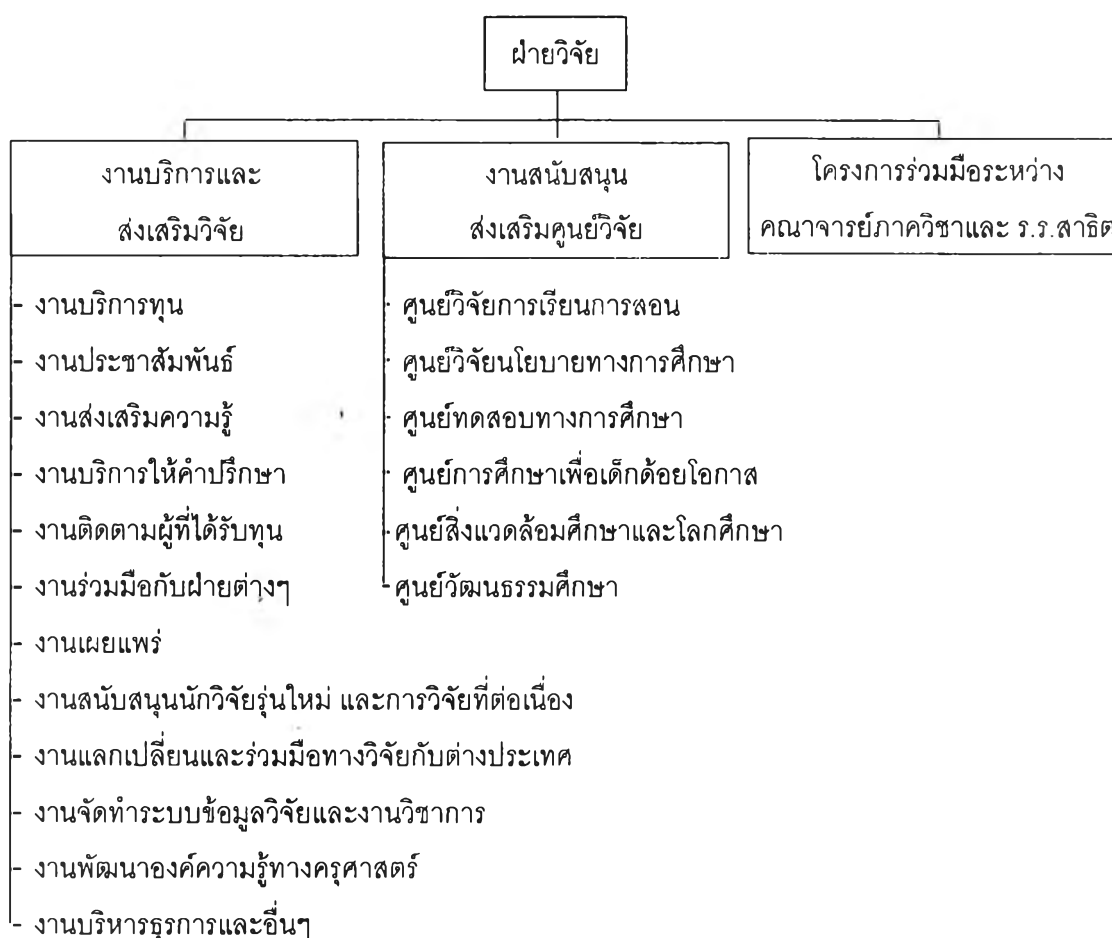
การวิจัยเป็นหนึ่งในวิธีที่นำมาซึ่งองค์ความรู้หรือวิทยาการใหม่ๆ ด้วยวิทยาการที่เป็นระบบระเบียบ ยิ่งเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาแล้ว การวิจัยยิ่งทวีความสำคัญในอันที่จะเสริมสร้างความรู้ทั้งทางวิชาการและด้านการเรียนการสอน

สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการแล้ว จะเห็นได้ว่าเป็นองค์กรให้ความสำคัญกับการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง โดยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีนโยบายเพื่อตอบสนองพันธกิจและวิสัยทัศน์ในการบุกเบิกองค์ความรู้และบูรณาการองค์ความรู้เพื่อประโยชน์ต่อสังคมโดยการสร้างความเชื่อมโยงและความร่วมมือกับประชาคมทุกระดับ โดยมุ่งหวังว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะมีสถานะภาพเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย: Research University (แผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 9, 2544: 5)

เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ซึ่งเป็นหนึ่งในหน่วยงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจในทิศทางที่สอดคล้องกับองค์กรหลักโดยมีความมุ่งหวังเช่นเดียวกันว่าจะมีสถานะภาพเป็นคณะวิจัย: Research Faculty เช่นกัน

ด้วยเล็งเห็นถึงความสำคัญของการวิจัยว่าจะช่วยพัฒนาองค์ความรู้ทางครุศาสตร์ซึ่งเป็นฐานในการพัฒนาการศึกษาและสังคม ดังนั้นคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงส่งเสริมให้มีการวิจัยควบคู่ไปกับการผลิตบัณฑิต โดยจัดตั้งฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการขึ้นเพื่อบริหารจัดการการวิจัยให้เกิดการประสานและเอื้ออำนวยต่อทั้งคณาจารย์ที่ดำเนินการวิจัยและกลุ่มผู้ใช้ผลวิจัย

ฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการมีภาระความรับผิดชอบในการดำเนินการบริหารและบริการด้านวิจัยการศึกษารวมถึงสนับสนุนและประสานงานการวิจัยทั้งในคณะและภายในภายนอกมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังทำหน้าที่จัดสรรแหล่งเงินทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัยของคณาจารย์ในคณะ และเผยแพร่ข่าวสารรายงานการวิจัยของคณะครุศาสตร์ เพื่อให้คณะครุศาสตร์มีผลงานทางวิชาการและงานวิจัยที่เป็น การสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาศาสตร์ การพัฒนาวิชาชีพครู รวมทั้งการพัฒนาศึกษาของประเทศและนานาชาติ วิชาการก้าวไกล นำภูมิปัญญาครูไทยสู่นานาชาติ โดยฝ่ายวิจัยและบริการ วิชาการมีโครงสร้างการบริหาร พันธกิจ และภาระหน้าที่ดังนี้ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์, Online <http://www.edu.chula.ac.th/resch/>)



รูปที่ 11 โครงสร้างการบริหารงานของฝ่ายวิจัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์,

Online <http://www.edu.chula.ac.th/resch/organization.htm>)

ในส่วนของการสนับสนุนการวิจัย คณะครุศาสตร์มีแหล่งเงินทุนทั้งภายในและภายนอก คณะ ที่ให้การสนับสนุนการทำวิจัย ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้



รูปที่ 12 ขั้นตอนการเสนอโครงการเพื่อขอสนับสนุนโครงการวิจัยของคณะครุศาสตร์ (คณะครุศาสตร์, Online <http://www.edu.chula.ac.th/resch/order.htm>)

ฝ่ายวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีพันธกิจในการส่งเสริมให้อาจารย์ คณะครุศาสตร์สร้างสรรค์ผลงานวิชาการ พัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมทางครุศาสตร์ที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพ บัณฑิต ผลงานวิจัย การบริการวิชาการและการส่งเสริมอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย โดยมีภาระหน้าที่ ดังนี้

- 5) ส่งเสริมและกำกับดูแลการพัฒนาผลงานการวิจัยและการเผยแพร่ของคณาจารย์ คณะครุศาสตร์
- 6) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ด้านวิชาการและวิจัย
- 7) ส่งเสริมและกำกับดูแลการพัฒนาการวิจัยของศูนย์ 6 ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์วิจัยการเรียน การสอน, ศูนย์วิจัยนโยบายการศึกษา, ศูนย์วิจัยการศึกษาเพื่อเด็กด้อยโอกาส, ศูนย์ ทดสอบทางการศึกษา, ศูนย์วิจัยสิ่งแวดล้อมศึกษาและโลกศึกษา และศูนย์วิจัย วัฒนธรรมศึกษา
- 8) ส่งเสริมและกำกับดูแลพัฒนางานวิชาการและโครงการความร่วมมือระหว่าง คณาจารย์ภาควิชาและโรงเรียนสาธิต

เพื่อให้การปฏิบัติตามพันธกิจของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยบรรลุตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ เป็นที่พึงพอใจของผู้เข้ารับบริการ และก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อสังคม ตลอดจนมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงกำหนดนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทุกคนในคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความเข้าใจ และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างจริงจัง (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 'คณะครุศาสตร์', Online <http://www.edu.chula.ac.th/resch/>) ซึ่ง พบว่าการวิจัยเป็นประเด็นสำคัญประเด็นหนึ่งของนโยบายคุณภาพ และวัตถุประสงค์

นโยบาย

"มุ่งความเป็นเลิศในการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการทางครุศาสตร์ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน"

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูงทั้งทางด้านวิชาการ วิชาชีพ และคุณธรรม
- 2) เพื่อผลิตงานวิจัยที่มีศักยภาพสูงในการสร้างสรรค์สังคมใหม่ที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 3) เพื่อให้การบริการทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างสรรค์องค์กรแห่งการเรียนรู้สังคม แห่งการเรียนรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้ และผลิตภัณฑ์ใหม่

และเพื่อทำให้เกิดการปฏิบัติตามพันธกิจ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงได้ พัฒนาระบบประกันคุณภาพตามแนวของทบวงมหาวิทยาลัยขึ้น โดยเรียกว่า ระบบคุณภาพคณะ

ครุศาสตร์ 2000 และได้ปรับแก้ไขจากโครงการผดุงคุณภาพสู่ระบบการประกันคุณภาพของคณะครุศาสตร์

การประกันคุณภาพในเบื้องต้นแบ่งการดำเนินการประกันคุณภาพเป็น 2 โดยระยะแรกมีการดำเนินการที่ได้ทำแล้วและกำลังดำเนินการอยู่ 2 ส่วน คือ ส่วนของการพัฒนาระบบและกลไกประกันคุณภาพ กับส่วนของการตรวจสอบคุณภาพภายใน และระยะที่สองซึ่งเริ่มขึ้นภายหลังจากที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพโดยทบวงมหาวิทยาลัย เป็นการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพครุศาสตร์ 2000 และคู่มือคุณภาพ EQS 2000 ให้สอดคล้องกับ CUQA ของมหาวิทยาลัย ในปี 2545

ผลการตรวจสอบคุณภาพภายในจากผู้เชี่ยวชาญด้านการประกันคุณภาพในระยะที่สองพบว่า การตรวจสอบผ่านการพิจารณาจากคณะอนุกรรมการมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยมีความเห็นว่า "คณะครุศาสตร์มีกลไกตามองค์ประกอบคุณภาพการศึกษาทั้ง 9 องค์ประกอบ มีการดำเนินการตามตัวบ่งชี้จำนวน 50 ตัวบ่งชี้ และมีการดำเนินการตามเกณฑ์ที่กำหนดจำนวน 67 เกณฑ์ ซึ่งจะทำให้การจัดการศึกษาครุศาสตร์ มีคุณภาพดัชนีตัวชี้วัดที่กำหนดไว้"

จากนั้นในปี 2546 ก็มีการตรวจประเมินตนเอง (SAR-QA-0027) ตามมาตรฐานอ้างอิง EQS 2002 ซึ่งสอดคล้องกับ CUQA ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้บทสรุปของผู้ตรวจประเมินดังนี้ (รายงานผลการประเมินตนเอง, 2546)

จุดเด่นและศักยภาพของหน่วยงาน

- 1) คณะครุศาสตร์มีการพัฒนาคณะอย่างชัดเจน โดยจัดทำไว้ในทิศทางการพัฒนาคณะครุศาสตร์ 15 ปี พ.ศ.2540-2554 และได้มีการพยายามที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน เช่นในเรื่องความเป็นนานาชาติ ความเป็นผู้นำในศาสตร์ และวิชาชีพ
- 2) คณะมีความพยายามที่จะพัฒนาระบบฐานข้อมูล ซึ่งสามารถเชื่อมโยงได้ทั้งองค์กร
- 3) คณะได้นำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในการเรียนการสอนให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการในหลายสาขาวิชา
- 4) บุคลากรให้ความร่วมมือในการทำระบบประกันคุณภาพของคณะ

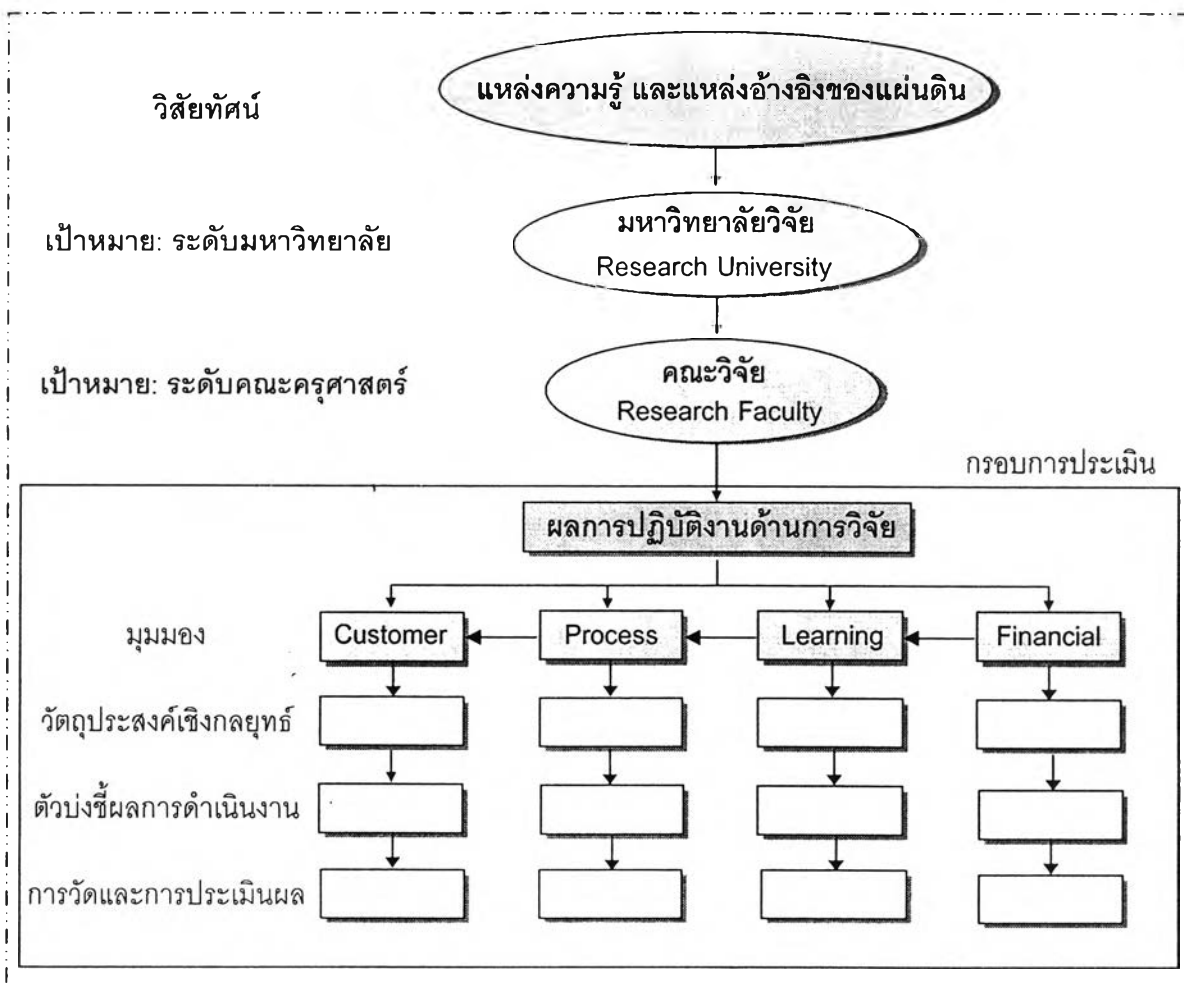
จุดเด่นและศักยภาพของหน่วยงาน - การจัดเตรียมเอกสารสนับสนุนยังไม่พร้อมต่อการตรวจประเมิน

ความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับการประเมิน - ดัชนีที่ใช้เกณฑ์จากจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม น่าจะเป็นปัญหาในการปฏิบัติ และอาจทำให้เป็นอุปสรรคในการเก็บข้อมูล

กรอบแนวคิด

จากการศึกษาเอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ถึงแม้ Balanced Scorecard จะเป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่นไม่จำเป็นต้องมีสี่มุมมองตามแนวคิดดั้งเดิมก็ตาม แต่องค์กรส่วนมากก็ยังคงกำหนดให้มีมุมมองในการประเมินสี่มุมมอง เพียงแต่อาจปรับเปลี่ยนมุมมองให้เหมาะสมตามลักษณะพื้นฐานขององค์กร แต่โดยทั่วไปแล้วยังคงใช้สี่มุมมองมาตรฐาน

ดังนั้นในการวิจัยที่มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์นี้ ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะประเมินตาม 4 มุมมองมาตรฐาน แต่จะปรับให้เหมาะสมกับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร โดยแทนที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเป็นเป้าหมายส่วนบนขององค์กร กลับใช้มุมมองด้านการเงินเป็นฐานในการส่งเสริมมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตกับด้านกระบวนการภายในที่ดีขององค์กร เพื่อสุดท้ายคือมุมมองด้านลูกค้าหรือสังคมได้รับผลงานและความพึงพอใจมากที่สุดแทน ดังกรอบแนวคิดในรูปที่ 13



รูปที่ 13 กรอบแนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัย ของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย