

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภายใต้กรอบการประเมินตามแนวคิด Balanced Scorecard ซึ่งกำหนดมุมมองในการประเมินออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านลูกค้าหรือสังคม (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) และด้านการเงิน (Financial Perspective) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประการ คือ

1. เพื่อสร้างแผนที่กลยุทธ์การวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานสำคัญ ตามแนวคิด Balanced Scorecard
2. เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้แผนที่กลยุทธ์การวิจัย และตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานสำคัญที่พัฒนาขึ้น
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัย: การประยุกต์แนวคิด Balanced Scorecard ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ซึ่งสามารถสรุปจำแนกตามขั้นตอนการได้มาซึ่งข้อมูลจำเป็นในการประเมิน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างแผนที่กลยุทธ์ด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 1.1 การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategies Map)

ผู้วิจัยจัดทำแผนที่กลยุทธ์ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสัมฤทธิ์ผลด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในแต่ละมุมมอง จากนั้นจัดการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองเข้าด้วยกันตามหลักของเหตุและผล แล้วนำแผนผังความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองมาเชื่อมต่อกันตามหลักของเหตุและผลจนครบทุกมุมมอง

1.1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลงานวิจัย ทำโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ และข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

1) ข้อมูลจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและแหล่งข้อมูล คือ คณะผู้บริหารระดับสูงกับคณาจารย์คณะครุศาสตร์ 11 ท่าน และบุคลากรฝ่ายวิจัย 2 ท่าน เก็บรวบรวมโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปด้วยวิธีการวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) แบบไม่ใช้ทฤษฎี

2) ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยจับประเด็นสำคัญของกลยุทธ์ นโยบาย จุดมุ่งหมาย ขององค์กร เพื่อหาวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ ที่องค์กรจะต้องบรรลุภายใต้แต่ละมุมมอง

1.1.2 การสร้างแผนที่กลยุทธ์โดยการเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดำเนินการโดยพิจารณาจัดลำดับความสำคัญและเลือกเอาเฉพาะวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ มาสร้างความเชื่อมโยงตามหลักของเหตุและผล จากนั้นนำแผนที่กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นในเบื้องต้นไป ปรีกษาผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบและแก้ไขวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และความสัมพันธ์ระหว่าง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองและระหว่างมุมมอง

#### 1.2 การยืนยันและเห็นชอบในแผนที่กลยุทธ์โดยผู้บริหาร

ผู้วิจัยนำแผนที่กลยุทธ์ที่ได้จากขั้นตอน 1.1 ไปตรวจสอบความเหมาะสมและความ สอดคล้องโดยคณะผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้คือคณะกรรมการฝ่ายวิจัยและบริการ วิชาการคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย จำนวน 10 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้การตรวจสอบ คือ แบบสำรวจความเหมาะสมและความสอดคล้อง ของแผนที่กลยุทธ์ ซึ่งดัดแปลงจากวิธีตั้งคำถามในการพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและความ สอดคล้องของแผนที่กลยุทธ์ ของ สิทธิศักดิ์ พุทธรูปติกุล โดยแบบสำรวจมีข้อคำถาม 5 รายการ 3 ระดับ และช่องแสดงความคิดเห็นปลายเปิดเพื่อ แก้ไขและเพิ่มเติม

จากการตรวจสอบโดยคณะผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ พบว่าแผนที่กลยุทธ์สัมฤทธิ์ผล งานวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวมมีความสอดคล้องและเหมาะสม ค่อนข้างสูง (0.78)

#### 2. การกำหนดตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานสำคัญ และเป้าหมายที่ต้องบรรลุ

ดำเนินการกำหนดตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานสำคัญ (Key Performance Indicator: KPI) และเป้าหมาย (Target) ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละวัตถุประสงค์ที่ได้จากแผนที่กลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค กลุ่มสมมติปรับปรุง (Improved Nominal group Technique: INGT)

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้กำหนดตัวบ่งชี้และเป้าหมาย ในการวิจัยนี้ คือ ผู้ที่ปฏิบัติงาน ฝ่ายวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ผู้ที่ปฏิบัติงานฝ่ายวางแผนและเทคโนโลยี สารสนเทศ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ผู้เชี่ยวชาญด้าน Balanced Scorecard และ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและการประเมิน รวมทั้งสิ้น 7 ท่าน (ในขั้นตอนการประชุมกลุ่มมีเพียง 6 ท่าน เนื่องจากมี 1 ท่านติดภารกิจอื่น)

การดำเนินการกลุ่มสมมติปรับปรุง ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลัก คือ กิจกรรมก่อน การประชุมและขั้นตอนการประชุม เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนกิจกรรมก่อนการประชุม ประกอบด้วย เอกสารต่างๆ ดังนี้ คำชี้แจง, เอกสารอธิบาย, ตัวอย่างตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงาน, แบบสำรวจตัวบ่งชี้

ผลการดำเนินงานและเป้าหมาย, ตารางสำรวจเวลาการประชุมกลุ่ม, และแบบสำรวจตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานและเป้าหมาย ฉบับที่ 2

เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนการประชุม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของอุปกรณ์ที่ใช้ประกอบการประชุม อันได้แก่ เครื่องฉายคอมพิวเตอร์, คอมพิวเตอร์, และเครื่องบันทึกเสียง กับส่วนของเอกสาร ซึ่งประกอบด้วย ผลสำรวจตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานและเป้าหมาย ครั้งที่ 2 และแบบประเมินคุณภาพของตัวบ่งชี้

การคัดเลือกตัวบ่งชี้พิจารณาจากคุณภาพของตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดคือตัวบ่งชี้ค่าเฉลี่ยลำดับของคะแนนคุณภาพต่ำที่สุด จากการดำเนินการกลุ่มสมมติปรับปรุง พบว่ามีตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพและสมควรคัดเลือกเป็นตัวบ่งชี้สัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งสิ้น 29 ตัวบ่งชี้ โดยเป็นตัวบ่งชี้ภายใต้มุมมองลูกค้าหรือสังคม 8 ตัวบ่งชี้, ตัวบ่งชี้ภายใต้มุมมองมุมมองกระบวนการภายใน 10 ตัวบ่งชี้, ตัวบ่งชี้ภายใต้มุมมองมุมมองการเรียนรู้และการเติบโต 7 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ภายใต้มุมมองมุมมองการเงิน 4 ตัวบ่งชี้

### 3. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เนื่องด้วยข้อจำกัดของช่วงเวลาการประเมินที่ย้อนกลับไปในอดีตเป็นระยะเวลา 5 ปี คือระหว่าง พ.ศ. 2541- 2545 ทำให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวบ่งชี้หลายตัวไม่สามารถเก็บรวบรวมได้ ทั้งนี้เพราะข้อมูลของตัวบ่งชี้เหล่านี้ขาดฐานข้อมูลที่ชัดเจนและ/หรือไม่เคยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเอาไว้ ทำให้ข้อมูลที่มีอยู่ขาดความสมบูรณ์หรือไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลในปัจจุบันได้ อีกทั้งตัวบ่งชี้บางตัวยังยากต่อการเก็บรวบรวมให้สมบูรณ์ ทำให้ไม่สามารถนำเสนอและ/หรือเปรียบเทียบข้อมูลบางตัวได้ ดังนั้นการประเมิน และสรุปผลจะทำเฉพาะข้อมูลที่มีเท่านั้น อย่างไรก็ตามตัวบ่งชี้ที่ไม่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจะยังคงนำเสนอรายละเอียดและแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูลของตัวบ่งชี้

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงศึกษาและสำรวจความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของตัวบ่งชี้ทั้ง 29 ตัว แล้วพบว่าสามารถแบ่งตัวบ่งชี้ออกเป็น 3 กลุ่ม ตามลักษณะของข้อมูลดิบที่ใช้ประกอบการคำนวณตัวบ่งชี้ ได้แก่

1) ตัวบ่งชี้ที่ยังไม่เคยเก็บรวบรวมข้อมูลมาก่อน แต่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลดิบซึ่งสามารถนำมาคำนวณตัวบ่งชี้ได้ทันที คือ KPI-3.5

2) ตัวบ่งชี้ที่ยังไม่เคยเก็บรวบรวมข้อมูล และไม่มีข้อมูลดิบ แต่มีรายละเอียดของข้อมูลดิบเพียงพอต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ KPI-1.1, KPI-1.4, KPI-1.5, KPI-1.6, KPI-2.3, KPI-2.4, KPI-2.5, KPI-2.6, KPI-2.7, KPI-2.8, KPI-2.9, KPI-2.10, KPI-3.6, KPI-4.1 และ KPI-4.2

3) ตัวบ่งชี้ที่ไม่เคยเก็บรวบรวมข้อมูลมาก่อน ไม่มีข้อมูลดิบ และไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลดิบที่ถูกต้องสมบูรณ์ หรือยากต่อการเก็บรวบรวม คือ KPI-1.2, KPI-1.3, KPI-1.7, KPI-1.8, KPI-2.1, KPI-2.2, KPI-3.1, KPI-3.2, KPI-3.3, KPI-3.4, KPI-3.7, KPI-4.3 และ KPI-4.4

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะตัวบ่งชี้กลุ่มที่ 1 และ 2 เท่านั้น โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของตัวบ่งชี้ คือ แบบบันทึกข้อมูล เก็บรวบรวมโดยการคัดลอกจากเอกสารและเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง ก่อนการคัดลอกข้อมูลลงบนแบบบันทึกผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลดิบโดยเปรียบเทียบข้อมูลในหลายรูปแบบและจากหลายแหล่ง รวมทั้งสอบถามยืนยันจากผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูลของฝ่ายวิจัย โดยยึดหลักฐานความน่าเชื่อถือของเอกสารเป็นหลัก ถ้าไม่พบเอกสารที่แสดงหลักฐานของข้อมูลดิบของปีใดปีหนึ่ง ผู้วิจัยจะถือว่าข้อมูลดิบในปีนั้นไม่ได้เก็บรวบรวมไว้ หรือไม่มีข้อมูลดิบที่ชัดเจนสมบูรณ์เพียงพอที่จะนำมาคำนวณค่าผลการดำเนินงานของตัวบ่งชี้ได้

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลดิบเพื่อให้ได้ข้อมูลของตัวบ่งชี้ และการประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัย โดยในขั้นตอนแรกการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวบ่งชี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลดิบตามสูตรของตัวบ่งชี้ ซึ่งเป็นการคำนวณ 3 วิธี คือ การวิเคราะห์ร้อยละ สัดส่วน และความถี่

การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พิจารณาจากค่าร้อยละของการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นค่าเป็นค่าร้อยละของสัดส่วนระหว่างข้อมูลของตัวบ่งชี้หรือที่เรียกว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงต่อเป้าหมายที่คาดหวัง

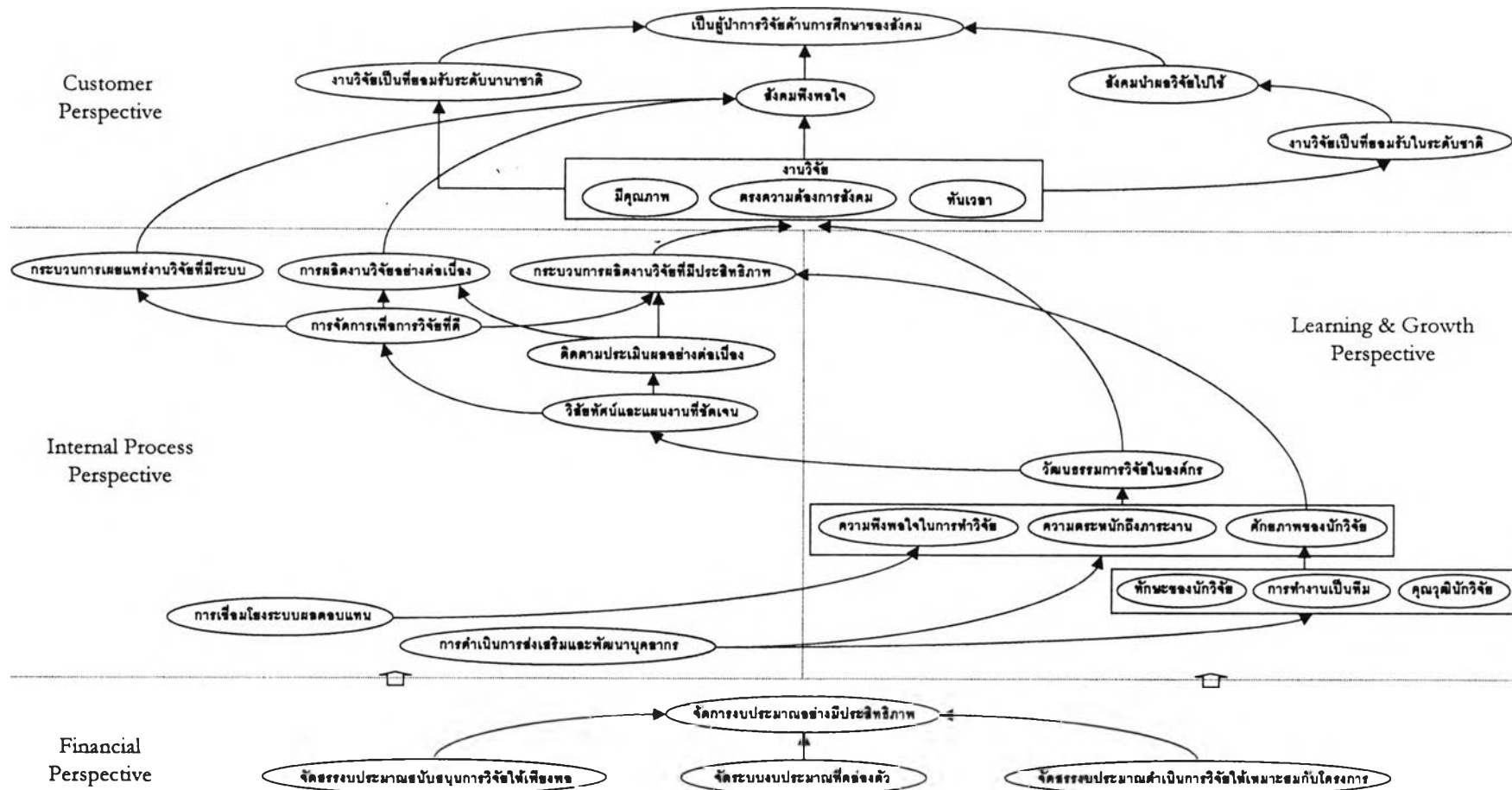
ค่าร้อยละของการบรรลุเป้าหมายควรมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 100 ซึ่งแสดงว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นไปตามเป้าหมายหรือมากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ถ้าร้อยละของการบรรลุเป้าหมายได้น้อยกว่า 100 แสดงว่าองค์กรต้องระมัดระวังและใส่ใจตัวบ่งชี้ที่นั้นเป็นพิเศษเพราะนั้นแสดงว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

## สรุปผลการวิจัย

### 1. แผนที่กลยุทธ์สัมฤทธิ์ผลงานวิจัย ของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนที่กลยุทธ์สัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถูกออกแบบให้มุมมองด้านลูกค้าหรือสังคม (Customer Perspective) อยู่ส่วนบนสุดของแผนที่ โดยมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ "ผู้นำการวิจัยด้านการศึกษาของสังคม" อยู่จุดสูงสุดของโครงสร้าง ต่อจากมุมมองด้านลูกค้าหรือสังคม กำหนดให้รองรับด้วย 2 มุมมองที่มีผลกระทบต่อความเป็นไปได้ในการบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านบน คือ มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) สุดท้ายส่วนล่างสุดของแผนที่เป็นส่วนของมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ซึ่งมีหน้าที่สนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการดำเนินงานและพัฒนาการวิจัยในองค์กร

4 มุมมอง ของแผนที่กลยุทธ์ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 27 วัตถุประสงค์ เชื่อมโยงกันด้วยหลักของเหตุและผล แบ่งเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มุมมองด้านลูกค้าหรือสังคม 8 วัตถุประสงค์, มุมมองด้านกระบวนการภายใน 8 วัตถุประสงค์, มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต 7 วัตถุประสงค์ และมุมมองด้านการเงิน 4 วัตถุประสงค์ ดังแสดงในรูปที่ 24



รูปที่ 24 แผนที่กลยุทธ์ด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2. ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานสำคัญ และเป้าหมาย ตามแนวคิด Balanced Scorecard

ได้ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานสำคัญและเป้าหมาย สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: การประยุกต์แนวคิด Balanced Scorecard รวมทั้งสิ้น 29 ตัว ดังนี้

2.1 มุมมองด้านลูกค้าหรือสังคม ประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ 8 เป้าหมาย ได้แก่

KPI-1.1 ร้อยละของจำนวนอาจารย์ที่ได้รับรางวัลระดับชาติ นานาชาติ หรือได้รับทุนจากภายนอก มากกว่า 1 ล้านบาท

เป้าหมาย : ร้อยละ 5 ของอาจารย์ทั้งหมด

KPI-1.2 ร้อยละของจำนวนลูกค้าที่มีความพึงพอใจต่องานวิจัยของคณะ

เป้าหมาย : ร้อยละ 80 ของจำนวนลูกค้าทั้งหมด

KPI-1.3 ร้อยละของจำนวนงานวิจัยที่นำไปใช้ได้จริง

เป้าหมาย : ร้อยละ 80 ของงานวิจัยทั้งหมดสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติและทางการเรียนการสอน

KPI-1.4 ร้อยละของจำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับรางวัลระดับชาติ

เป้าหมาย : ร้อยละ 5 ของงานวิจัยทั้งหมดต่อปี

KPI-1.5 ร้อยละของจำนวนอาจารย์ที่มีผลงานนำเสนอในการประชุมวิชาการระดับนานาชาติ

เป้าหมาย : ร้อยละ 40 ของจำนวนอาจารย์ทั้งหมดต่อปี

KPI-1.6 ร้อยละของจำนวนผลงานที่ได้รับรางวัลระดับชาติ นานาชาติ หรือได้รับสิทธิบัตร

เป้าหมาย : ร้อยละ 5 ของงานวิจัยทั้งหมดต่อปี

KPI-1.7 อัตราการส่งมอบงานทันตามเวลาที่กำหนด

เป้าหมาย : ร้อยละ 80 ของจำนวนงานวิจัยทั้งหมด

KPI-1.8 ร้อยละของจำนวนงานวิจัยที่สอดคล้องตรงประเด็น ณ เวลาที่ทำจริง

เป้าหมาย : ร้อยละ 80 ของงานวิจัยทั้งหมด สอดคล้องกับแผนวิจัยแห่งชาติ ปัญหาสังคม ความต้องการภาคเอกชน และการพัฒนาศาสตร์

2.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย 10 ตัวบ่งชี้ 10 เป้าหมาย ได้แก่

KPI-2.1 ร้อยละของจำนวนงานวิจัยที่ใช้งบประมาณและเวลาการผลิตได้ตามแผนหรือดีกว่า

เป้าหมาย : ร้อยละ 80 ของจำนวนงานวิจัยทั้งหมด

KPI-2.2 ร้อยละของจำนวนอาจารย์ที่กำลังทำวิจัย หรือมีธีมนำในการวิจัยอย่างต่อเนื่อง

เป้าหมาย : ร้อยละ 80 ของจำนวนอาจารย์ทั้งหมด

KPI-2.3 มีการกำหนดนโยบาย แผน และการดำเนินการส่งเสริมการวิจัย

เป้าหมาย : มี

KPI-2.4 มีการวางแผน และปฏิบัติตรงตามแผน

เป้าหมาย : มี

KPI-2.5 มีหน่วยงานหรือฝ่ายวิจัยส่งเสริมและประสานงาน

เป้าหมาย : มี

KPI-2.6 มีระบบและกลไกในการติดตาม

เป้าหมาย : มี

KPI-2.7 มีการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง

เป้าหมาย : มี

KPI-2.8 มีวิสัยทัศน์และแผนงานส่งเสริมการวิจัยของคณะที่ชัดเจน

เป้าหมาย : มี

KPI-2.9 จำนวนระบบช่องทางหรือวิธีให้ผลตอบแทนที่หลากหลาย

เป้าหมาย : มากกว่า 1 ช่องทาง

KPI-2.10 มีกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์เพื่อการวิจัยอย่างต่อเนื่อง

เป้าหมาย : อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

2.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ 7 เป้าหมาย ได้แก่

KPI-3.1 ร้อยละของจำนวนอาจารย์ที่มีการทำวิจัยเป็นวิถีชีวิตการทำงาน

เป้าหมาย : ร้อยละ 50 ของจำนวนอาจารย์ทั้งหมด

KPI-3.2 ร้อยละของจำนวนอาจารย์ที่พึงพอใจในการทำวิจัย

เป้าหมาย : ร้อยละ 80 ของจำนวนอาจารย์ทั้งหมด

KPI-3.3 ร้อยละของจำนวนอาจารย์ที่ให้ความสำคัญต่องานวิจัยโดยถือเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน

เป้าหมาย : ร้อยละ 90 ของจำนวนอาจารย์ทั้งหมด



- KPI-3.4 จำนวนกิจกรรมการพัฒนา / เพิ่มพูนความสามารถในการวิจัยต่อคนต่อปี  
เป้าหมาย : โดยเฉลี่ย 1 ครั้งต่อคนต่อปี
- KPI-3.5 ร้อยละของจำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการหรือวุฒิการศึกษาสูงขึ้น  
เป้าหมาย : ร้อยละ 5 ของจำนวนอาจารย์ทั้งหมด
- KPI-3.6 ร้อยละของจำนวนงานวิจัยที่ทำเป็นทีมและและเสร็จตามกำหนดต่อจำนวนงานวิจัยที่ทำเป็นทีมทั้งหมด  
เป้าหมาย : ร้อยละ 50 ของจำนวนงานวิจัยที่ทำเป็นทีมทั้งหมด
- KPI-3.7 ร้อยละของจำนวนอาจารย์ที่ได้เพิ่มพูนทักษะการทำวิจัย  
เป้าหมาย : ร้อยละ 50 ของจำนวนอาจารย์ทั้งหมด

#### 2.4 มุมมองด้านการเงิน ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ 4 เป้าหมาย ได้แก่

- KPI-4.1 มีการจัดทำแผนงบประมาณ กำหนดงบประมาณในแต่ละงานไว้อย่างชัดเจน  
เป้าหมาย : มี
- KPI-4.2 สัดส่วนระหว่างงบประมาณวิจัยต่องบประมาณทั้งหมด  
เป้าหมาย : ไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของการจัดสรรงบวิจัยในคณะทางสังคมศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, หรือมากหรือเท่ากับปีที่แล้ว
- KPI-4.3 การจ่ายอย่างรวดเร็วภายในเวลาที่กำหนด  
เป้าหมาย : ร้อยละ 80
- KPI-4.4 อัตราส่วนระหว่างงบประมาณที่ขอต่องบประมาณที่ตั้ง  
เป้าหมาย : ไม่เกิน 1

### 3. ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยในครั้งนี้พิจารณาจากค่าร้อยละของการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นค่าร้อยละของสัดส่วนระหว่างผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลจากการประเมินตัวบ่งชี้ 14 ใน 29 ตัวบ่งชี้ พบว่าตัวบ่งชี้ส่วนใหญ่ 9 ใน 14 มีค่าร้อยละของการบรรลุเป้าหมายมากกว่าหรือเท่ากับ 100 แสดงว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงของทั้ง 9 ตัวบ่งชี้

เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนตัวบ่งชี้ที่ 5 ตัวที่เหลือ พบว่ามีค่าร้อยละของการบรรลุเป้าหมายน้อยกว่า 100 ค่อนข้างมาก แสดงว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงของ 5 ตัวบ่งชี้ นั้น ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้มาก ควรดูแลปรับปรุงแก้ไขในทันที โดยตัวบ่งชี้ส่วนใหญ่ที่มีผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงต่ำกว่าเป้าหมายเป็นตัวบ่งชี้ในมุมมองลูกค้าหรือสังคม

ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัย เมื่อจำแนกการพิจารณาตามมุมมองของการประเมิน เป็นดังนี้

1) มุมมองด้านลูกค้าหรือสังคม (Customer Perspective)

ผลการประเมินจากตัวบ่งชี้ 4 ใน 8 ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด พบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 4 มีค่าร้อยละของการบรรลุเป้าหมายส่วนมากน้อยกว่า 95 แสดงว่าผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้มาก ควรรีบดูแลปรับปรุงแก้ไขในทันที ตัวบ่งชี้ ได้แก่ KPI-1.1 "ร้อยละของจำนวนอาจารย์ที่ได้รับรางวัลระดับชาติ นานาชาติ หรือได้รับทุนจากภายนอกมากกว่า 1 ล้านบาท", KPI-1.4 "ร้อยละของจำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับรางวัลระดับชาติ", KPI-1.5 "ร้อยละของจำนวนอาจารย์ที่มีผลงานนำเสนอในการประชุมวิชาการระดับนานาชาติ", KPI-1.6 "ร้อยละของจำนวนผลงานที่ได้รับรางวัลระดับชาตินานาชาติ หรือได้รับสิทธิบัตร"

2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

ผลการประเมินจากตัวบ่งชี้ 6 ใน 10 ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด พบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 6 มีค่าร้อยละของการบรรลุเป้าหมายมากกว่าหรือเท่ากับ 100 แสดงว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตัวบ่งชี้เหล่านี้ ได้แก่ KPI-2.3 "มีการกำหนดนโยบาย แผน และการดำเนินการส่งเสริมการวิจัย", KPI-2.5 "มีหน่วยงานหรือฝ่ายวิจัยส่งเสริมและประสานงาน", KPI-2.6 "มีระบบและกลไกในการติดตาม", KPI-2.8 "มีวิสัยทัศน์และแผนงานส่งเสริมการวิจัยของคณะที่ชัดเจน", KPI-2.9 "จำนวนระบบช่องทางหรือวิธีให้ผลตอบแทนที่หลากหลาย" และ KPI-2.10 "มีกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์เพื่อการวิจัยอย่างต่อเนื่อง"

3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

ผลการประเมินจากตัวบ่งชี้ 2 ใน 7 ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด พบว่า มีตัวบ่งชี้ 1 ตัว ที่มีค่าร้อยละของการบรรลุเป้าหมายมากกว่าหรือเท่ากับ 100 แสดงว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตัวบ่งชี้ก็คือ KPI-3.6 "ร้อยละของจำนวนงานวิจัยที่ทำเป็นทีมและและเสร็จตามกำหนดต่อจำนวนงานวิจัยที่ทำเป็นทีมทั้งหมด"

และมีตัวบ่งชี้ที่ 1 ตัวที่มีค่าร้อยละของการบรรลุเป้าหมายน้อยกว่า 95 แสดงว่าผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้มาก ควรปรับปรุงแก้ไขในทันที คือ KPI-3.5 "ร้อยละของจำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการหรือวุฒิมหาบัณฑิตสูงขึ้นไป"

#### 4) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

ผลการประเมินจากตัวบ่งชี้ 2 ใน 4 ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด พบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 2 มีค่าร้อยละของการบรรลุเป้าหมายมากกว่าหรือเท่ากับ 100 แสดงว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยตัวบ่งชี้นี้ ได้แก่ KPI-4.1 "มีการจัดทำแผนงบประมาณ กำหนดงบประมาณในแต่ละงานไว้อย่างชัดเจน" และ KPI-4.2 "สัดส่วนระหว่างงบประมาณวิจัยต่องบประมาณทั้งหมด"

#### 4. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัย

เนื่องจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญทางด้านการศึกษา ทำให้ผลงานวิจัยที่ผลิตโดยคณาจารย์ในคณะเป็นที่สนใจของประชาชนในสังคมทั่วไป แต่จากการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ผ่านมา กลับพบอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการวิจัยหลายประการ โดยเฉพาะภาพรวมของมุมมองลูกค้าหรือสังคม จึงขอเสนอแนะภาพรวมเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

##### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรกำหนดแผนปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (Strategies Initiatives) ที่สามารถเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างแท้จริง เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

##### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ควรพิจารณาว่าแต่ละตัวบ่งชี้มีหน่วยงานใดเป็นผู้เกี่ยวข้องบ้าง จัดหาผู้รับผิดชอบหลักและผู้สนับสนุนในการทำให้ตัวบ่งชี้บรรลุเป้าหมาย แล้วจึงจัดการประชุมให้ผู้บริหารและทุกฝ่ายในหน่วยงานมาร่วมกันแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติงาน (Initiatives) ที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมที่พัฒนาผลการดำเนินงานขึ้นจริงๆ

โดยจะต้องรับผิดชอบดำเนินการในส่วนของตัวเองบ่งชี้ที่ไม่บรรลุเป้าหมายในทันที

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

2. ควรกำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และปรับแต่งกลยุทธ์และแผนงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

3. ควรจัดทำระบบฐานข้อมูลเดียวซึ่งมีข้อมูลที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อการตัดสินใจทางกลยุทธ์ทั้งหมด

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2. ควรเสริมสร้างให้บุคลากรมีความเข้าใจ และเล็งเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งดำเนินการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงองค์กรเป็นระยะๆ

นอกจากนี้ควรจัดการประชุมผู้บริหารระดับสูงเพื่อนำผลการประเมินมาทบทวน ตรวจสอบ และปรับแต่งกลยุทธ์ใน Balanced Scorecard ให้เหมาะสมกับข้อมูลใหม่ที่ได้รับ และทันต่อสถานการณ์

3. ควรจัดตั้งคณะทำงานที่รับผิดชอบเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ให้อยู่ในระบบฐานข้อมูลเดียวที่บุคลากรทุกฝ่ายสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ฐานข้อมูลต้องรวบรวมข้อมูลที่ทันสมัยอยู่เสมอ และแสดงในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เช่น ตาราง รูปภาพ

### อภิปรายผลการวิจัย

1. แผนที่กลยุทธ์ด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้จากงานวิจัยนี้มีลักษณะคล้ายคลึงกับแผนที่กลยุทธ์โดยทั่วไปของแนวคิด Balanced Scorecard ที่กำหนดมุมมองออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน, ด้านกระบวนการภายใน, ด้านการเรียนรู้และการเติบโต, และด้านลูกค้า

ในทำนองเดียวกับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรและองค์กรภาครัฐทั่วไป แผนที่กลยุทธ์ถูกกำหนดให้มุมมองด้านลูกค้าหรือสังคมเป็นมุมมองสูงสุดของแผนที่ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างแผนที่กลยุทธ์ขององค์กรที่มีพันธกิจเกี่ยวกับการบริการและดำเนินการวิจัยเหมือนกัน พบว่าแม้พันธกิจจะคล้ายคลึงกันแต่อาจสร้างแผนที่กลยุทธ์ที่มีมุมมองแตกต่างหรือเหมือนกันก็ได้ จากแผนที่กลยุทธ์ของการประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของสถาบันพณิชยนาวิ พบว่าแม้จะมีการกำหนดให้มีมุมมอง 4 มุมมองเหมือนกัน แต่การจัดเรียงโครงสร้างของแผนที่และชื่อของมุมมองกลับไม่เหมือนกัน โดยแผนที่

กลยุทธ์นี้จัดรูปแบบเป็น 1-1-1-1 มีมุมมองด้านพันธกิจ, มุมมองด้านกลุ่มเป้าหมาย, มุมมองด้านกระบวนการดำเนินการวิจัย, และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา แต่แผนที่กลยุทธ์ของสถาบันแม่ย์และแผนที่กลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จัดเรียงรูปแบบเป็น 1-2-1 มีมุมมองเหมือนกับมุมมองทั่วไปเหมือนกัน แต่แม้ว่าโครงสร้างและมุมมองภายนอกจะเหมือนหรือแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายในแผนที่แล้วกลับพบว่ามีความคล้ายคลึงกันมาก ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ที่กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่น ไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองตามแนวคิดดั้งเดิม การที่จะมีกี่มุมมองขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานสำคัญขององค์กรมากกว่า แต่ในเมื่อมีพันธกิจเกี่ยวกับการบริการและดำเนินการวิจัยเหมือนกัน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จึงมีส่วนที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้นแผนที่กลยุทธ์ด้านการวิจัยนี้จึงสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานหรือองค์กรอื่นได้ โดยอาจปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ

2. เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามแนวคิด Balanced Scorecard แล้ว จะพบว่า มีตัวบ่งชี้บางตัวที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดเพื่อการตรวจประเมินคุณภาพภายในของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU-QA) (2546), ตัวบ่งชี้ของเป้าหมายการวิจัยในแผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 9 (Plan9) (2545), และตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา ตามมาตรฐานด้านการวิจัยและการสร้างสรรค์ (Ex) (2545) เช่น ความสอดคล้องระหว่าง KPI-1.3 "ร้อยละของจำนวนงานวิจัยที่นำไปใช้ได้จริง", KPI-1.4 "ร้อยละของจำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับรางวัลระดับชาติ" และ KPI-1.6 "ร้อยละของจำนวนผลงานที่ได้รับรางวัลระดับชาติ นานาชาติ หรือได้รับสิทธิบัตร" กับ CU-QA-17 "จำนวนบทความวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่และงานสร้างสรรค์ต่อจำนวนอาจารย์ประจำ/และหรือนักวิจัยประจำ", CU-QA-18 "จำนวนงานวิจัยที่ถูกนำไปใช้อ้างอิงในงานวิจัยอื่นในการเรียนการสอนหรือในวงธุรกิจและสังคมหรือในการพัฒนาประเทศต่ออาจารย์ประจำและหรือนักวิจัยประจำ", Plan9 "จำนวนนักวิจัยที่ได้รับรางวัลระดับชาติและนานาชาติ", Plan9 "จำนวนผลงานที่ดีพิมพ์ระดับนานาชาติ", Plan9 "จำนวนผลงานที่ได้รับการอ้างอิงในระดับนานาชาติ", Plan9 "จำนวนโครงการที่ได้รับรางวัล", Plan9 "จำนวนสิทธิบัตรที่ได้รับ", Ex 4.1 จำนวนบทความวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่และงานสร้างสรรค์ต่อจำนวนอาจารย์ประจำทุกระดับ และ Ex 4.2 จำนวนงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ต่ออาจารย์ประจำ

ความสอดคล้องคล้ายคลึงระหว่าง KPI-1.7 "อัตราการส่งมอบงานทันตามเวลาที่กำหนด" กับ Plan9 "จำนวนผลงานที่สำเร็จตามเวลา"

ความสอดคล้องคล้ายคลึงระหว่าง KPI-3.5 "ร้อยละของจำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการหรือวุฒิการศึกษาสูงขึ้น" กับ CU-QA-6 "ร้อยละของอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือวุฒิสถุศาสตรบัณฑิตของสาขานั้น" และ CU-QA-31 "การพัฒนาอาจารย์" ซึ่งพิจารณาด้วยเกณฑ์ความก้าวหน้าทางตำแหน่งทางวิชาการ

ความสอดคล้องคล้ายคลึงระหว่าง KPI-4.2 "สัดส่วนระหว่างงบประมาณวิจัยต่อ งบประมาณทั้งหมด" กับ Plan9 "จำนวนงบประมาณด้านการวิจัยที่ได้รับเพิ่มต่อปี"

จะเห็นได้ว่าตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องส่วนมากเป็นตัวบ่งชี้ของมุมมองลูกค้าหรือสังคม แต่ไม่มีตัวชี้วัดใดที่ศึกษาความพึงพอใจของสังคมโดยตรง และตัวบ่งชี้ส่วนมากเป็นตัวบ่งชี้ตาม (Lagging Indicators) ซึ่งไม่สามารถนำไปใช้ตัดสินใจปรับเปลี่ยนอะไรได้แล้วนอกจากใช้ในการศึกษาย้อนหลัง สำหรับตัวบ่งชี้ในการวิจัยนี้ พบว่ามีจำนวนตัวบ่งชี้ที่นำต่อตัวบ่งชี้ตาม เท่ากับ 11:18 โดยตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวบ่งชี้ส่วนใหญ่อยู่ในมุมมองกระบวนการภายในกับมุมมองด้านการเงิน ตัวบ่งชี้ตามส่วนใหญ่อยู่ในมุมมองลูกค้าหรือสังคม

เมื่อพิจารณาจำนวนของตัวบ่งชี้ พบว่าตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวิจัยนี้มีจำนวนมากกว่าตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ของ Kaplan และ Norton ถึง 4 ตัว โดยเมื่อเปรียบเทียบจำนวนตัวบ่งชี้ในแต่ละมุมมอง พบว่าตัวบ่งชี้ในการวิจัยนี้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ร้อยละ 13.8 ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าหรือสังคม ร้อยละ 27.6 ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร ร้อยละ 34.5 และภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ร้อยละ 24.1 แต่ตัวบ่งชี้ขององค์กรต่างๆ นั้นมักประกอบด้วยตัวบ่งชี้ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ร้อยละ 22 ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ร้อยละ 22 ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร ร้อยละ 34 และภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ร้อยละ 22 ทำให้เห็นได้ว่าคณะครุศาสตร์ให้ความสนใจในการวัดมุมมองด้านการเงิน น้อยกว่าองค์กรอื่นๆ มาก โดยจะไปเน้นการวัดในมุมมองด้านลูกค้าหรือสังคมและด้านการเรียนรู้และการพัฒนาแทน ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเป็นเพราะความแตกต่างระหว่างลักษณะขององค์กรธุรกิจกับองค์กรไม่หวังผลกำไร

3. จากการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ ที่พบว่าสามารถประเมินตัวบ่งชี้ได้เพียง 14 ใน 29 ตัวบ่งชี้ ทั้งนี้เนื่องจากการขาดข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดต่างๆ ซึ่งอาจเป็นเพราะในอดีตยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับข้อมูลมากนัก และไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลในปัจจุบันได้ ซึ่งจากบทสรุปของรายงานการตรวจประเมินตนเองของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2546 ทั้งหน่วยงานและผู้ประเมินต่างแสดงความคิดเห็นทั่วไปและจุดที่ควรปรับปรุงไว้ว่า "ยังมีตัวบ่งชี้และเกณฑ์บางตัวที่ยังเป็นปัญหาในการจัดเก็บข้อมูล เนื่องจากเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ และมีเวลาอันจำกัด จึงไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์" และ "การจัดเตรียมเอกสารสนับสนุนยังไม่พร้อมต่อการประเมิน" แต่ถึงแม้จะพัฒนาระบบฐานข้อมูลมาอย่างดี ข้อมูลที่มีก็อาจไม่ใช่ข้อมูลที่สอดคล้องและสนับสนุนการวัดและประเมิน แต่เนื่องจากข้อมูลที่ปรากฏใน Balanced Scorecard เป็นข้อมูลสำคัญซึ่งถ่ายทอดมาจากกลยุทธ์ของ

องค์กร ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเหล่านี้ไว้ในอนาคตเนื่องจากการลงทุนที่คุ้มค่าเพราะจะทำให้องค์กรมีข้อมูลที่พร้อมต่อการตัดสินใจในอนาคต

เพราะข้อจำกัดที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ในครั้งนี้ไม่สามารถประเมินได้ครบถ้วนเพียงพอต่อการพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามแผนที่กลยุทธ์ทั้งหมด ทำได้เพียงพิจารณาความเชื่อมโยงเฉพาะส่วนว่าตัวบ่งชี้ที่บรรลุนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ โดยตัวบ่งชี้ที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ในการวิจัยครั้งนี้ทั้ง 14 ตัวบ่งชี้ สามารถแสดงความเชื่อมโยงตามแผนที่กลยุทธ์ได้ดังรูปที่ 25

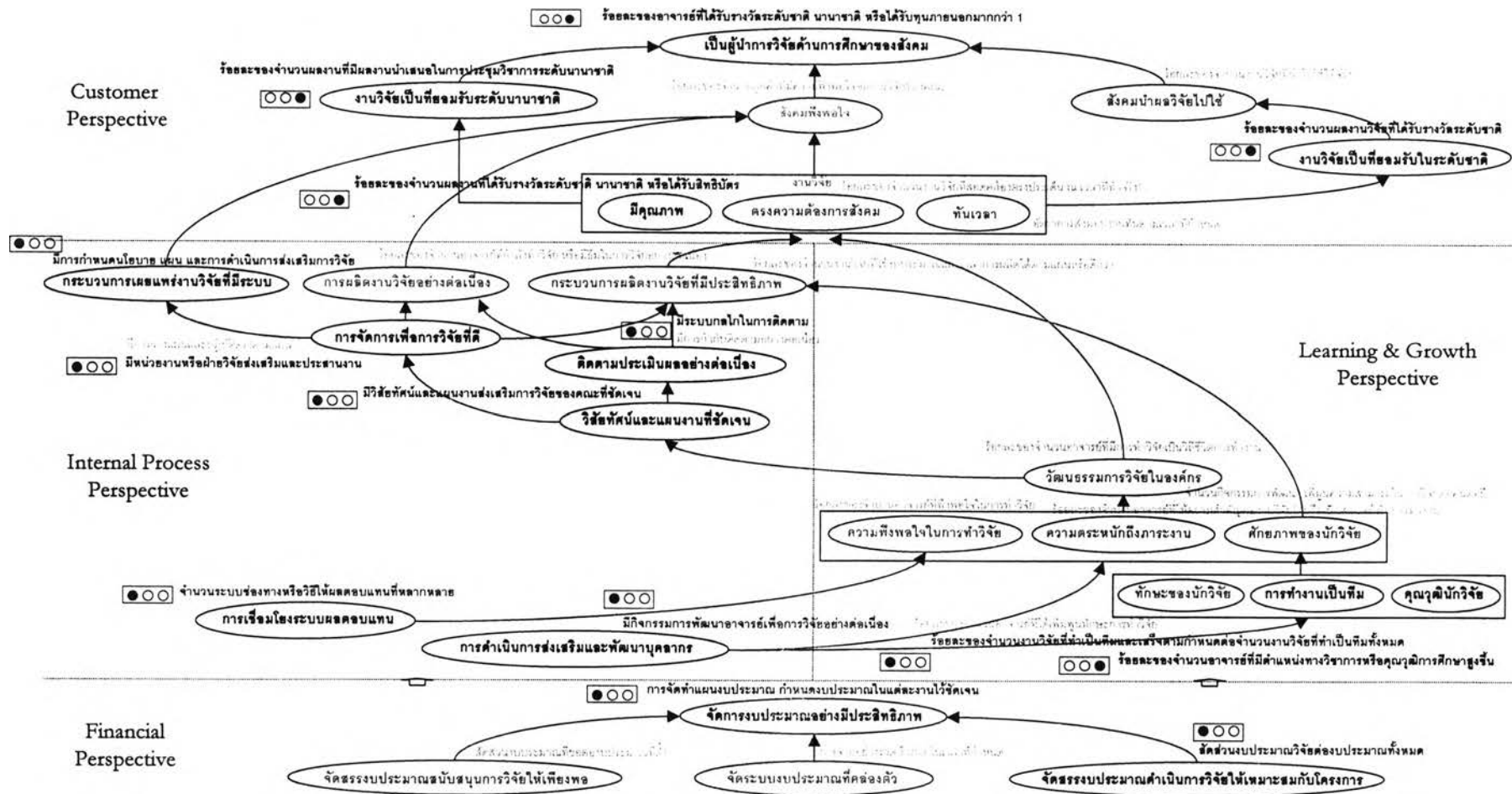
จากรูปที่ 25 พบว่า พอลจะมีเส้นทางเชื่อมโยงเฉพาะส่วนอยู่ 7 สาย ซึ่งแสดงความเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินตามตัวบ่งชี้ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ดังนี้

1. "งานวิจัยมีคุณภาพ" → "งานวิจัยเป็นที่ยอมรับระดับนานาชาติ" → "เป็นผู้นำการวิจัยด้านการศึกษาของสังคม"
2. "งานวิจัยมีคุณภาพ" → "งานวิจัยเป็นที่ยอมรับระดับนานาชาติ"
3. "วิสัยทัศน์และแผนงานที่ชัดเจน" → "การจัดการเพื่อการวิจัยที่ดี" → "กระบวนการเผยแพร่งานวิจัยที่มีระบบ"
4. "วิสัยทัศน์และแผนงานที่ชัดเจน" → "การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง"
5. "การดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร" → "การทำงานเป็นทีม"
6. "การดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร" → "คุณวุฒินักวิจัย"
7. "จัดสรรงบประมาณดำเนินการวิจัยให้เหมาะสมกับโครงการ" → "การจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ"

ถ้ายอมรับผลการประเมินและความเชื่อมโยงเฉพาะส่วนดังกล่าว จะสรุปได้ว่า 6 ใน 7 ของความเชื่อมโยงเฉพาะส่วนมีข้อมูลเชิงประจักษ์ยืนยันความเชื่อมโยงจริงตามแผนที่สมมติฐานทางกลยุทธ์ที่สร้างไว้ (Strategy map โดยข้อเท็จจริงแล้วคือ Map of Hypothesis) ยกเว้น ความเชื่อมโยงเฉพาะส่วนข้อที่ 6 ซึ่งพบว่า การบรรลุวัตถุประสงค์ "การดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร" ไม่ส่งผลให้ วัตถุประสงค์ "คุณวุฒินักวิจัย" บรรลุตามเป้าหมายได้

ถ้าผลการประเมินยังเป็นเช่นนี้ต่อไปในอนาคต อาจสามารถอธิบายได้ 2 ประการคือ เป้าหมายที่ตั้งไว้ของตัวบ่งชี้ของ "การดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร" ต่ำเกินไป ทำให้ไม่สามารถส่งผลกระทบไปสู่ "คุณวุฒินักวิจัย" ได้ ไม่เช่นนั้นอาจแปลได้ว่าสมมติฐานของกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ผิดพลาด

สำหรับ 6 ความเชื่อมโยงเฉพาะส่วนที่มีผลการประเมินสอดคล้องกับความเชื่อมโยงของแผนที่สมมติฐานทางกลยุทธ์ อาจสามารถสรุปได้ว่า



รูปที่ 25 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ตามความเชื่อมโยงของแผนที่กลยุทธ์ เมื่อพิจารณาเฉพาะตัวบ่งชี้ที่เก็บรวบรวมได้ในการวิจัยครั้งนี้



คณะครุศาสตร์มีการจัดสรรงบประมาณดำเนินการวิจัยให้เหมาะสมกับโครงการทำ  
ให้เกิดการจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

คณะครุศาสตร์มีการดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามเป้าหมาย  
ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างหวังไว้

คณะครุศาสตร์มีวิสัยทัศน์และแผนงานที่ชัดเจน ทำให้มีการติดตามประเมินผลอย่าง  
ต่อเนื่อง และการจัดการเพื่อการวิจัยที่ดีซึ่งส่งผลให้มีกระบวนการเผยแพร่งานวิจัยที่มีระบบ

คุณภาพของงานวิจัยของคณะครุศาสตร์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่งผลให้งานวิจัย  
ไม่เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ ซึ่งทำให้คณะครุศาสตร์ไม่บรรลุการเป็นผู้นำการวิจัย  
ด้านการศึกษาของสังคม

เมื่อพิจารณาถึงผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเห็นว่าต้องมีการดูแล และปรับปรุง  
ผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยในมุมมองลูกค้าหรือสังคมของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
เป็นพิเศษ เพราะผลจากการวิจัยพบว่า 4 ใน 5 ของ ตัวบ่งชี้ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายเป็นตัวบ่งชี้  
ทั้งหมดที่สามารถเก็บข้อมูลได้ในมุมมองลูกค้าหรือสังคม อีกทั้งค่าร้อยละของการบรรลุเป้าหมายที่  
ต่ำกว่า 100 ค่อนข้างมาก แสดงว่าการปฏิบัติงานด้านการวิจัยในมุมมองของลูกค้าหรือสังคมของ  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความน่าจะเป็นที่จะไม่บรรลุเป้าหมายเป้าหมายที่ตั้งไว้สูง

แต่ผลการประเมินในส่วนของลูกค้าหรือสังคมนี้ค่อนข้างขัดแย้งกับบทสรุปของการ  
ประเมินตนเองจากหน่วยงานที่สรุปไว้ว่า อาจารย์มีศักยภาพทางวิชาการสูงเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติ  
และนานาชาติ เป็นที่พึงของสังคม และนำชื่อเสียงมาสู่สถาบัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะความต่าง  
ระหว่างขอบเขตของข้อมูลที่นำมาประเมิน ความแตกต่างระหว่างตัวบ่งชี้ หรือเป็นไปได้ว่าเป้าหมาย  
ที่ตั้งไว้อาจสูงเกินไป เพราะในการวิจัยครั้งนี้กำหนดขอบเขตงานวิจัยที่นำมาประเมินเฉพาะงานวิจัยที่  
ได้รับทุนจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเท่านั้น ส่วนข้อมูลหลักฐานของการประเมิน  
ตนเองโดยหน่วยงานก็ไม่พร้อม มีข้อมูลไม่ครบ และจากการพิจารณาผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง  
ย้อนหลัง 5 ปี พบว่า ตัวบ่งชี้มีผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเกือบทุกปีต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น  
จึงอาจเป็นไปได้ว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงเกินไป ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานด้านการวิจัยเป็นการกำหนดเป้าหมายโดยผู้เชี่ยวชาญโดยไม่มีข้อมูลพื้นฐาน

อีกประเด็นที่ควรกล่าวถึง คือ การกำหนดตัวบ่งชี้ที่มีลักษณะของการการแข่งขันซึ่งมี  
เป้าหมายที่จำกัด เช่น "จำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับรางวัล" การกำหนดตัวบ่งชี้เช่นนี้มีความน่าจะเป็น  
ที่จะบรรลุเป้าหมายต่ำ เพราะทุกองค์กรต่างต้องการบรรลุเป้าหมายแต่จะมีเพียงองค์กรเดียวที่จะได้รับ  
การแข่งขันระหว่างองค์กรมีสูง แต่ความเป็นไปได้ต่ำ เพราะฉะนั้นจึงควรปรับเปลี่ยนตัวบ่งชี้ใหม่ โดย  
ให้ความสนใจกับเรื่องของรางวัลน้อยลง แล้วไปให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่ากับสังคมเพิ่มขึ้น

ตัวบ่งชี้ที่อีกตัวที่ไม่บรรลุเป้าหมาย คือ KPI-3.5 "ร้อยละของจำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการหรือวุฒิการศึกษาสูงขึ้น" เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน 3 ปีย้อนหลัง พบว่า มีค่าลดลงตามลำดับ คือ 3.13, 2.75 และ 1.74 เมื่อเปรียบเทียบกับค่า "ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือวุฒิสถุศาสตรบัณฑิตของสาขานั้น" ของการประเมินตนเองโดยหน่วยงานและคณะผู้ประเมิน ที่พบว่า อาจารย์มีวุฒิปริญญาเอกถึงร้อยละ 59.26 ซึ่งนั่นแสดงว่าคณะครุศาสตร์มีจำนวนอาจารย์ที่มีวุฒิสถุศาสตรบัณฑิตของสาขานั้นมากกว่าครึ่ง ซึ่งอาจทำให้การเพิ่มมีอัตราที่ลดลง และผลจากการประเมิน "การพัฒนาอาจารย์" ก็พบว่าไม่ถึงตามเกณฑ์

สำหรับผลการประเมินที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด 9 ตัวบ่งชี้ พบว่า 5 ใน 9 ของตัวบ่งชี้เป็นตัวบ่งชี้ที่ประเมินโดยมีเป้าหมายว่า "มี" จากเกณฑ์ที่ว่า มีการกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในเอกสาร ตัวบ่งชี้ในกลุ่มนี้ ได้แก่ KPI-2.3 "มีการกำหนดนโยบาย แผน และการดำเนินการส่งเสริมการวิจัย", KPI-2.5 "มีหน่วยงานหรือฝ่ายวิจัยส่งเสริมและประสานงาน", KPI-2.6 "มีระบบและกลไกในการติดตาม", KPI-2.8 "มีวิสัยทัศน์และแผนงานส่งเสริมการวิจัยของคณะที่ชัดเจน" และ KPI-4.1 "มีการจัดทำแผนงบประมาณ กำหนดงบประมาณในแต่ละงานไว้อย่างชัดเจน" เนื่องด้วยผู้วิจัยพิจารณาจากเอกสารล่าสุดปีสุดท้ายของขอบเขตการประเมิน คือ ปี 2545 ซึ่งคณะครุศาสตร์กำลังอยู่ในช่วงการเข้าสู่ระบบ CU-QA และพัฒนา EQS 2002 ทำให้มีการจัดเตรียมเอกสารสนับสนุนการประเมินไว้ ดังนั้นเมื่อทำการประเมินจากเกณฑ์ที่ว่า มีการกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในเอกสาร ซึ่งเป็นเกณฑ์คุณภาพขั้นต่ำสุดของเกณฑ์คุณภาพ CU-QA จึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้ง่าย

ตัวบ่งชี้ที่เหลืออีก 4 ตัว คือ KPI-2.9 "จำนวนระบบช่องทางหรือวิธีให้ผลตอบแทนที่หลากหลาย", KPI-2.10 "มีกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์เพื่อการวิจัยอย่างต่อเนื่อง", KPI-3.6 "ร้อยละของจำนวนงานวิจัยที่ทำเป็นทีมและและเสร็จตามกำหนดต่อจำนวนงานวิจัยที่ทำเป็นทีมทั้งหมด" และ KPI-4.2 "สัดส่วนระหว่างงบประมาณวิจัยต่องบประมาณทั้งหมด" ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้นี้เป็นตัวบ่งชี้ที่ไม่เคยได้รับการประเมินมาก่อน ผลการประเมินตัวบ่งชี้ "จำนวนระบบช่องทางหรือวิธีให้ผลตอบแทนที่หลากหลาย" พบว่า เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้ง 5 ปี โดยมีผลการดำเนินงานเท่ากันทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลของตัวบ่งชี้มีความเคลื่อนไหวน้อย การกำหนดตัวบ่งชี้แบบนี้อาจให้สารสนเทศที่ติดตามความเคลื่อนไหวของผลการดำเนินงานได้ไม่ดีนัก ควรลองพิจารณาหาตัวบ่งชี้และเป้าหมายที่เหมาะสม ทำหาย และสร้างแรงจูงใจมากกว่านี้

ส่วนตัวบ่งชี้ "มีกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์เพื่อการวิจัยอย่างต่อเนื่อง" นั้น ถ้าพิจารณาจากข้อมูลจำนวนกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์เพื่อการวิจัยอย่างต่อเนื่องกับจำนวนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการทั้งหมดแล้ว พบว่า ในขณะที่จำนวนกิจกรรมพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จำนวนกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์เกี่ยวกับการวิจัยกลับมีแนวโน้มลดลง

สำหรับตัวบ่งชี้ "ร้อยละของจำนวนงานวิจัยที่ทำเป็นทีมและและเสร็จตามกำหนดต่อจำนวนงานวิจัยที่ทำเป็นทีม" จะเห็นว่า มีเพียงปี 2544 ที่มีค่าร้อยละของการบรรลุเป้าหมายเท่ากับ 0 ซึ่งนั่นเป็นเพราะปี 2544 มีงานวิจัยที่ทำเป็นทีมเพียงเรื่องเดียว ดังนั้นผลการดำเนินงานจึงเป็นไปได้แค่ 100 กับ 0 เท่านั้น

สุดท้าย เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานของตัวบ่งชี้ "สัดส่วนระหว่างงบประมาณวิจัยต่องบประมาณทั้งหมด" ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเกือบทุกปี ยกเว้นปี 2543 แล้ว จะพบว่า ถึงแม้สัดส่วนระหว่างงบประมาณวิจัยต่องบประมาณทั้งหมดจะลดลงในปี 2543 แต่งบประมาณวิจัยของคณะครุศาสตร์นั้นเพิ่มขึ้นทุกปี

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. เนื่องจากหลักการ Balanced Scorecard เป็นหลักการที่ยืดหยุ่น จึงสามารถนำแผนที่กลยุทธ์ของสัมฤทธิ์ผลงานวิจัย ตัวบ่งชี้ และเป้าหมาย ไปประยุกต์ใช้ได้กับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ไม่ว่าองค์กรจะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือนโยบายอย่างไร ก็สามารถยึดหลักการเดิมของ Balanced Scorecard เพื่อใช้ในการประเมินต่อไปได้ เพียงแต่ปรับเปลี่ยนวิธีการวัดผลให้สอดคล้องกับนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่

2. ตัวบ่งชี้สัมฤทธิ์ผลงานวิจัยที่ถูกเลือกใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพสูงที่สุด ณ เวลาที่ดำเนินการวิจัย แต่ในอนาคตอาจมีตัวบ่งชี้ที่ดีกว่า ดังนั้นจึงควรทบทวนคะแนนคุณภาพในแต่ละเกณฑ์ของอีกครั้งว่าตัวบ่งชี้เหล่านั้นมีจุดด้อยตรงไหน, ได้รับการแก้ไขแล้วหรือไม่ ถ้าเปลี่ยนตัวบ่งชี้แล้วจะเกิดสารสนเทศที่เพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใดและคุ้มค่าหรือไม่ เพื่อการตัดสินใจใช้ตัวบ่งชี้ในอนาคต

ในทำนองเดียวกัน ควรมีการพิจารณาเป้าหมายที่คาดหวังให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน อาจตั้งเป้าหมายเพื่อสร้างแรงผลักดัน เสริมสร้างกำลังใจ หรือแม้กระทั่งลดความตึงเครียดภายในองค์กร โดยยึดข้อมูลในปีก่อนเป็นฐานแล้วสร้างเป้าหมายที่ยากและท้าทายอย่างเหมาะสม

3. การศึกษานี้ได้นำเสนอแนวทางการวัดผลการดำเนินงานของตัวบ่งชี้ที่ไม่ได้เก็บรวบรวมในการวิจัยนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต่อไปในอนาคต แต่ในการนำไปใช้จริงผู้ประเมินอาจต้องปรับใช้ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะงานและข้อมูลที่มี จึงจะเกิดผลสัมฤทธิ์ในการประเมินอย่างแท้จริง

4. ควรขยายและพัฒนาการวิจัยนี้ไปสู่การดำเนินงาน Balanced Scorecard ที่แท้จริงและครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร กล่าวคือ ดำเนินการให้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง ไม่ใช่เป็นเพียงเครื่องมือชี้วัดผลการดำเนินงานเท่านั้น โดยใช้

แผนที่กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายเพื่อสื่อสารกลยุทธ์ แล้วแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการกำหนดแผนปฏิบัติงาน Strategic Initiatives หรือสิ่งที่เราจะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต อย่างไรก็ตามก่อนที่จะนำ Balanced Scorecard ไปพัฒนาในองค์กร ควรเริ่มต้นจากการจัดทำ Readiness Assessment หรือการประเมินความพร้อมขององค์กรเสียก่อน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการทำวิจัยซึ่งทำการวัดและประเมินตัวบ่งชี้ของสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยให้ครบทุกตัวทุกมุมมอง เพื่อพิจารณาว่าตัวบ่งชี้ที่คัดเลือกสามารถนำไปใช้ในสภาพจริงได้ดีมากน้อยเพียงใด และผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงระหว่างตัวบ่งชี้ที่มีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกันหรือไม่
2. ควรพัฒนาตัวบ่งชี้และเป้าหมายที่มีลักษณะการประเมินค่าแบบมาตรวัดนามบัญญัติ คือ "มี" หรือ "ไม่มี" ให้อยู่ในรูปแบบอื่นที่สามารถวางเป้าหมายที่ทำหาย มีระบบ และให้สารสนเทศที่มีประโยชน์มากกว่าเดิม เช่น การพัฒนาเกณฑ์ในการให้คะแนนรูบริค (Rubric score)