

# บทที่ 1

## บทนำ



### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการประเมินผลองค์กรกำลังได้รับความสนใจอย่างมากในองค์กรต่างๆ ของไทย ทั้งหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน (พลุ เดชะรินทร์, 2544: 10) เนื่องจากเริ่มมีการตระหนักถึงความจริงที่ว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีบทบาทสำคัญยิ่ง ทั้งในด้านการสื่อสาร (Communicating) การกระตุ้นให้เกิด (Incentive) และการติดตาม (Tracking) ความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ในแต่ละด้านขององค์กร (วรศักดิ์ ทูมมานนท์, 2542: 36) นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถรับรู้ถึงสถานะปัจจุบันของตนเองว่าอยู่ ณ จุดใด มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนามากน้อยเพียงไหน พร้อมทั้งทำให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบและความมุ่งมั่นที่จะทำงานนั้นๆ มากยิ่งขึ้น

จากความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้หน่วยงานและสถาบันต่างๆ พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยหนึ่งในเครื่องมือทางการประเมินผลองค์กรที่กำลังได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบันคือ บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ซึ่งเป็นเครื่องมือหรือระบบที่พัฒนาขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1992 โดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton (1996) และด้วยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาที่ผ่านมา Balanced Scorecard จึงมิใช่เป็นเพียงแค่เครื่องมือในการประเมินผลองค์กรอย่างแต่แรกเท่านั้น หากแต่ยังเป็นเครื่องมือการบริหารองค์กรทั้งหมด (Enterprise-wide Management System) ที่ผู้บริหารสามารถนำไปช่วยในการถ่ายทอดกลยุทธ์และบริหารองค์กรให้เกิดความสอดคล้องและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรโดยอาศัยการวัดหรือการประเมินเป็นหลัก (พลุ เดชะรินทร์, 2544: 19)

Balanced Scorecard ได้รับการพัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เริ่มแรกเพื่อแก้ไขข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการ อันเนื่องมาจากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานแต่เฉพาะด้านการเงินเพียงอย่างเดียวขององค์กรภาคเอกชน ซึ่งการวัดและประเมินผลทางการเงินเป็นเพียงการรายงานผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแล้ว ทำให้ไม่สามารถสื่อหรือแสดงถึงผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เงินที่ลงทุนไปกับลูกค้า พนักงาน เทคโนโลยี และนวัตกรรมได้ (Kaplan and Norton, 2546: 17) ด้วยเหตุนี้ Balanced Scorecard จึงได้รับการพัฒนาโดยมีกรอบแนวคิดสำหรับใช้วิเคราะห์การสร้างมูลค่าเพิ่มจากมุมมองทั้งสี่ ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมอง

ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) และมุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) (Kaplan and Norton, 1996)

ด้วยความสามารถของ Balanced Scorecard ที่กล่าวมา ทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสนใจและนำเอา Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างกว้างขวาง ผลการสำรวจองค์กรทางธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ที่ประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard มีความสามารถในการดำเนินงานที่พัฒนาขึ้นอย่างเห็นได้ชัด (ม.ป.ป. อ้างถึงใน mba., 2546: 71) แต่สำหรับหน่วยงานราชการควรต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวทางหรือแม้กระทั่งชื่อให้เหมาะสมกับสถานภาพของหน่วยงานนั้นๆ ทั้งนี้ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐในสหรัฐอเมริการะบุไว้เลยว่าการนำเอา Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการถือว่าเป็นสิ่งที่ดีสำหรับประเทศไทยการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard เป็นการดำเนินงานพัฒนาภายในองค์กรเสียเป็นส่วนใหญ่ โดยในปัจจุบันไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในองค์กรภาคธุรกิจเท่านั้น หากแต่ได้ขยายเข้ามาในหน่วยงานราชการของไทยเป็นจำนวนมาก (พสุ เดชะรินทร์, 2546: B8) ยิ่งเมื่อนโยบายปฏิรูประบบราชการไทยประกาศดำเนินงานโดยมุ่งสัมฤทธิ์ผลอย่างเด่นชัด Balanced Scorecard ยิ่งมีบทบาทสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เท่านั้น

ในส่วนขององค์กรทางการศึกษา การนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในองค์กรยังเป็นเรื่องใหม่ จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีการวิจัยเกี่ยวกับ Balanced Scorecard อยู่สองลักษณะ โดยลักษณะแรกเป็นการศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อการนำ Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา และลักษณะที่สองเป็นการวิจัยเชิงการพัฒนา Balanced Scorecard ในองค์กรการศึกษา ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เห็นว่าการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในทางการศึกษาจะเป็นประโยชน์อย่างมาก (Bailey, Chow, and Haddad, 1999) แต่ยากในการจัดทำและปฏิบัติจริง (Southern, 2002) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของการประเมินผลกระทบจากการนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัย ที่พบว่า เมื่อใช้ตัวบ่งชี้ของ Balanced Scorecard แล้วมีปัญหา เนื่องจากข้อมูลของมหาวิทยาลัยมีความซับซ้อนทำให้ยากต่อการวัดผลการดำเนินงาน และส่งผลให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือในการปรับปรุงนโยบาย (Stewart, and Umesh, 2002) แต่ผลจากการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ติดตามผลความก้าวหน้าในการพัฒนามหาวิทยาลัย กลับพบว่า การนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับช่วยให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ได้อย่างลึกซึ้ง และเกิดระบบการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร (Eveline, 2001) ทั้งนี้ในงานวิจัยของ Southern (2002) ได้เสนอแนะในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ไว้ว่าควรมีการทดลองทำ Balanced Scorecard ในโครงการเล็กๆ หรือในหน่วยงานย่อยก่อนที่จะดำเนินการทั้งระบบ

จากผลการวิจัยและข้อเสนอแนะข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยตระหนักและเล็งเห็นประโยชน์ของการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในสถานศึกษา โดยเฉพาะกับสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีการวิจัยเป็นภารกิจหลักสำคัญอันจะนำไปสู่การบุกเบิกและแสวงหาความรู้ที่มีคุณค่าแก่สังคม (Appleby, 1973 อ้างถึงใน อุมพร พุ่มนันทน์, 2542) แต่กลับพบว่าการผลิตผลงานวิจัยยังไม่มากนัก การแก้ปัญหานี้ทางหนึ่งอาจสามารถทำได้โดยการพัฒนาระบบบริหารแบบเก่าให้เป็นระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการวิจัย ซึ่งใช้การบริหารจัดการแบบมุ่งผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านการวิจัย โดยนำเทคนิค Balanced Scorecard มาปรับใช้ แต่ทั้งนี้เนื่องจากข้อเสนอแนะของ Southern (2002) และวิธีการเลือกหน่วยงานที่เหมาะสมของ Olive และคณะ (โอลซ์, รอย และ แมกนัส, 2546: 59) ที่กล่าวไว้ว่าถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่สมควรทำโครงการนำร่องหรือโครงการเล็กๆ ก่อน เมื่อประสบผลสำเร็จและได้ประสบการณ์จากการประยุกต์ในสภาพจริงแล้วจึงค่อยขยายผลให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ผู้วิจัยจึงเห็นควรนำหลักการ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพราะคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานที่มีนโยบายเชิงคุณภาพ และวัตถุประสงค์ในการเป็นเลิศทางการวิจัย รวมถึงมุ่งหวังตอบสนองพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรทั้งในระดับคณะและมหาวิทยาลัยที่ต้องการมีสถานภาพเป็นคณะวิจัยและมหาวิทยาลัยวิจัยของสังคมไทย (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ อ้างถึงใน ไทยรัฐ, 2544: 15 และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544: 5) ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและควรทำให้ครอบคลุมและลึกกลงในทุกๆ ด้าน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่แท้จริง

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาการประยุกต์แนวคิด Balanced Scorecard ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัย และนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ต่อไป อีกทั้งยังเป็นแนวทางเพื่อขยายการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในองค์กรต่อไปอีกด้วย

## คำถามวิจัย

1. แผนที่กลยุทธ์การวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะมีลักษณะและโครงสร้างอย่างไร และตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานมีอะไรบ้าง
2. เมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัย โดยการประยุกต์ใช้แผนที่กลยุทธ์และตัวบ่งชี้ตามแนวคิด Balanced Scorecard แล้ว ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะมีลักษณะอย่างไร ต้องปรับปรุงในเรื่องอะไร

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

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

## ขอบเขตของการวิจัย

1. การประเมินครั้งนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตั้งแต่ปีการศึกษา 2541 ถึง 2545
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในครั้งนี้ประยุกต์โดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard ของ Kaplan and Norton เป็นกรอบการประเมิน โดยปรับให้เหมาะสมกับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ซึ่งในการวิจัยนี้กำหนดมุมมองในการประเมินออกเป็น 4 มุมมอง ได้แก่

### 2.1 ด้านลูกค้า (สังคม)

สิ่งที่ลูกค้าหรือสังคมมุ่งหวังจากองค์กร คือ ผลสำเร็จตามพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนด ซึ่งในด้านการวิจัย คือ บุคคลองค์ความรู้ใหม่และบูรณาการองค์ความรู้เพื่อประโยชน์ของสังคมไทย ดังนั้นในมุมมองด้านลูกค้า คำถามของการประเมิน คือ "งานวิจัยขององค์กรได้สร้างคุณค่า และตอบสนองความต้องการของสังคมเพียงใด"

## 2.2 ด้านกระบวนการภายใน

เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ลูกค้าหรือสังคมคาดหวัง องค์กรต้องควบคุมกระบวนการให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้บรรลุความคาดหวังของสังคม ดังนั้นในมุมมองด้านกระบวนการภายใน คำถามการประเมิน คือ "กระบวนการดำเนินงานส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการวิจัยมีประสิทธิภาพเพียงใด"

## 2.3 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต

เพื่อตอบสนองตามวิสัยทัศน์ องค์กรต้องรักษาความสามารถ และพัฒนาความรู้ของบุคลากรเพิ่มเติมเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างงานได้ตามที่ลูกค้าหรือสังคมคาดหวัง ดังนั้นในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต คำถามการประเมิน คือ "บุคลากรมีความรู้และมีการพัฒนาความรู้ของตนเองเพื่อก่อให้เกิดผลงานที่ดีเพียงใด"

## 2.4 ด้านการเงิน

สำหรับหน่วยงานราชการจะให้ความสำคัญกับพันธะรับผิดชอบขององค์กรด้านความประหยัดและความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลิตภาพสูงสุด ดังนั้นในมุมมองด้านการเงิน คำถามของการประเมิน คือ "การจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยมีความเหมาะสมเกิดประโยชน์คุ้มค่า และมีประสิทธิภาพเพียงใด"

## ข้อจำกัดของการวิจัย

เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยย้อนหลัง 5 ปี คือระหว่างปีการศึกษา 2541 - 2545 ทำให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวบ่งชี้หลายตัวไม่สามารถเก็บรวบรวมได้ เนื่องจากขาดฐานข้อมูลที่ชัดเจนและหรือไม่เคยมีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเหล่านั้นเอาไว้ อีกทั้งไม่สามารถดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ในปัจจุบัน เป็นผลให้ไม่สามารถนำเสนอและเปรียบเทียบข้อมูลของตัวบ่งชี้บางตัวได้ ดังนั้นการประเมิน การแปลผล และการสรุป จึงจำเป็นต้องทำเฉพาะข้อมูลที่มีอยู่เท่านั้น

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

<p>ผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัย (Research Performance)</p>	<p>หมายถึง</p>	<p>ผลที่เกิดขึ้นทั้งหมดอันเนื่องมาจากการดำเนินงานเกี่ยวกับการวิจัยในคณะครุศาสตร์ ซึ่งในการวิจัยนี้พิจารณาใน 4 มุมมอง ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านลูกค้าหรือสังคม มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต และมุมมองด้านการเงิน</p>
<p>การประเมิน</p>	<p>หมายถึง</p>	<p>กระบวนการตัดสินคุณค่าของการดำเนินงาน ซึ่งพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง กับผลการดำเนินงานที่คาดหวัง หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งในการวิจัยนี้พิจารณาเป็นค่าร้อยละของสัดส่วนระหว่างผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ที่เรียกว่า ร้อยละของการบรรลุเป้าหมาย</p>
<p>บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard)</p>	<p>หมายถึง</p>	<p>เครื่องมือหรือระบบที่ใช้ในการจัดการแปลงวิสัยทัศน์และถ่ายทอดกลยุทธ์จนถึงแผนการปฏิบัติงานลงไปสู่บุคคลทุกระดับที่เกี่ยวข้องในองค์กร โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินทั้งในมุมมองด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน เพื่อช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญ ต่อความสำเร็จขององค์กร</p>
<p>ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานสำคัญ (Key Performance Indicators: KPI)</p>	<p>หมายถึง</p>	<p>สารสนเทศสำคัญที่ใช้บ่งบอกสถานการณ์หรือลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง</p>

เป้าหมาย (Goal)	หมายถึง	ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงานที่คาดหวังหรือต้องการจะบรรลุ ซึ่งวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ จากผู้บริหาร และ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
วิสัยทัศน์ (Vision)	หมายถึง	ภาพรวมของความคาดหวังในสถานภาพ และวัตถุประสงค์ที่จะเกิดในอนาคตของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรซึ่งมีทั้งความท้าทายและความมุ่งมั่นที่จะฟันฝ่าสภาวะแวดล้อม และสภาพการแข่งขันที่เป็นอยู่ปัจจุบัน
พันธกิจ (Mission)	หมายถึง	ข้อความซึ่งอธิบายถึงธุรกรรมที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่ หรือเตรียมการจะดำเนินการให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร และความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นๆ
ทุนสนับสนุนการวิจัย	หมายถึง	เงินทุนสนับสนุนการวิจัยของบุคลากรในคณะครุศาสตร์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ทุนสนับสนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายใน และ ทุนสนับสนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก แต่ในการวิจัยครั้งนี้จำกัดขอบเขตเฉพาะแหล่งทุนภายใน ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนที่คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมอบเพื่อสนับสนุนการทำวิจัยของบุคลากรในคณะครุศาสตร์เท่านั้น
งานวิจัยของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	หมายถึง	งานที่มีรูปแบบของการวิจัยตามหลักวิชาการของคณาจารย์ในคณะครุศาสตร์ แต่ในการวิจัยนี้จำกัดขอบเขตเฉพาะงานวิจัยได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายในคณะครุศาสตร์เท่านั้น

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ตัวอย่างเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินผลองค์กรทางการศึกษา
2. ได้แนวทางในการประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัย ตามแนวคิด Balanced Scorecard ของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ได้สารสนเทศในการวางแผนงาน และใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานวิจัยในคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย