

การพัฒนากระบวนการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ปริญญานิพนธ์
ของ
โยธิน ศรีโสภา

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2550

การพัฒนาระบบการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ปริญญานิพนธ์
ของ
โยธิน ศรีโสภา

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2550
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนาระบบการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏ

บทคัดย่อ
ของ
โยธิน ศรีโสภา

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2550

โยธิน ศรีโสภณ. (2550). การพัฒนาระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรธรณ ตันท์เจริญรัตน์, รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่.

การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผล ตามหลักการของวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ได้พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ขั้นตอนในการวิจัยมีดังนี้คือ ขั้นตอนที่ 1 การยกร่างระบบการประเมินผล ดำเนินการโดยการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบคุณภาพของระบบการประเมินผล ดำเนินการโดย 1) การจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน สังเคราะห์เนื้อหาเป็นตัวบ่งชี้ และส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดียวกันทำการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้กับวัตถุประสงค์ 2) จัดทำแบบสอบถามเพื่อหาระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และนำไปทดลองใช้กับอาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .9466 3) นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างอาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 14 แห่งจำนวน 311 คน สถิติเชิงพรรณนาที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง โดยใช้โปรแกรม LISREL 8.72 เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิจัยพบว่า

1. โมเดลระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วยมุมมองของการประเมิน 4 มุมมอง ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงลำดับดังนี้ มุมมองด้านกระบวนการภายใน (.97), มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (.96), มุมมองด้านผู้รับบริการ (.95) และมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ (.89) ทั้ง 4 มุมมองเป็นองค์ประกอบหลัก และประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองจำนวน 17 วัตถุประสงค์ และตัวบ่งชี้จำนวน 85 ตัวบ่งชี้

2. ผลการทดสอบความเที่ยงตรงของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้ค่าไคสแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

A DEVELOPMENT OF SYSTEM USING BALANCED SCORECARD
TECHNIQUES FOR FACULTY OF EDUCATION, RAJBHAT UNIVERSITY

AN ABSTRACT
BY
YOTHIN SRISOPHA

Presented in Partial Fulfillment of The Requirements
for The Doctor of Education Degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University
May 2007

Yothin Srisopha. (2007). *A Development of Performance System Using Balanced Scorecard Techniques for Faculty of Education, Rajbhat University*. Dissertation, Ed.D.(Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Asst. Prof. Dr.Vira Supakit, Asst. Prof. Dr. Orawan Tanjaroenrat, Assoc. Prof. Dr. Wichai Wongyai.

The purposes of this research were to develop a performance system using balanced scorecard techniques for the Faculty of Education, Rajabhat University; test the validity of the structural model of the performance system under developed using empirical data. Research phases included the following. Phase 1: Making a draft of the performance system using balanced scorecard techniques for the Faculty of Education, Rajabhat University through studying documents and interviewing 5 experts/senior scholars. 2) Assessing the quality of the performance system through 1) arranging a focus group of 10 experts/senior scholars; using the content analysis and synthesis to produce indicators; having the same group of experts/senior scholars examine the congruence of the measures and objectives; 2) building a 5-point rating scale questionnaire for an investigation of the appropriateness level of the performance system; trying out the questionnaire with 30 lecturers of the Faculty of Education, Rajabhat University Nakhon Pathom. The questionnaire had an alpha reliability of .9466 3) A sample of 311 lecturers in the Faculty of Education, of 14 Rajabhat Universities responded to the questionnaire. Descriptive statistics used for data analyses were mean and standard deviation. Confirmatory factor analysis and second-order confirmatory factor analysis were performed using LISREL version 8.72 in order to test the validity of the structural model of the performance system under developed using empirical data.

The results of the research were as follows.

1. Four perspectives comprised the performance system using balanced scorecard techniques for the Faculty of Education, Rajabhat University. The composite perspectives arranged in the order of descending weight were as follow: Internal process perspective (.97), Learning and growth perspective (.96), Customer perspective (.95), and Faculty of Education Effectiveness perspective (.89). The four perspectives represented major factors under which were 17 minor factors/objectives and 85 measures.

2. The results of the structural validity test of the model of the performance system with the empirical data by using Chi-square, Goodness of Fit Index and Adjust Goodness of Fit Index indicated a good fit of the model.

ประกาศคุณูปการ

ด้วยความกรุณาจากคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท อนัประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ ตันต์เจริญรัตน์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ ที่ดูแลเอาใจใส่ ตรวจสอบแก้ไข ให้คำแนะนำ อย่างสม่ำเสมอ ด้วยความเมตตา มาเป็นเวลายาวนาน จนทำให้ปริญญาโท ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ ที่กรุณาเป็น ประธานกรรมการสอบปากเปล่า และ ดร.พลวิทย์ เกิดมี ที่กรุณามาเป็นกรรมการสอบปากเปล่า และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ เพื่อปรับปรุงปริญญาโทให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ และคณาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลา ให้สัมภาษณ์ เข้าร่วมประชุม สันทนากลุ่ม แสดงความคิดเห็น และตอบแบบสอบถาม อันเป็นกระบวนการขั้นตอนสำคัญของการวิจัยที่ทำให้ปริญญาโท ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี

ขอขอบคุณ อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง เพื่อนร่วมรุ่นปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหาร การศึกษา รุ่น 7 ที่ช่วยเหลือในด้านการแปลภาษาอังกฤษ

ขอขอบคุณ อาจารย์ ดร.นิคม นาคอ้าย เพื่อนรุ่นน้อง ปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหาร การศึกษา รุ่น 8 ที่ให้ความช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรมลิสเรล และให้ คำแนะนำปรึกษาในการแปลความหมายข้อมูล

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่เป็น กำลังใจให้กันและกันเสมอมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร.ปรียานุช สถาวรมณี ประธานรุ่น ที่ห่วงใย ให้กำลังใจ และความจริงใจกับเพื่อนร่วมรุ่นทุกคนอย่างสม่ำเสมอตลอดมา

สุดท้ายขอขอบคุณ อาจารย์พริชฎา ศรีโสภา ภรรยา นางสาวปณัษต์ ศรีโสภา และ นางสาวขวัญเกล้า ศรีโสภา บุตรสาว ที่ให้ความเข้าใจ ให้กำลังใจ และรอคอยความสำเร็จด้วยความอดทน

โยธิน ศรีโสภา

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	9
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	9
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
กรอบความคิดในการศึกษาค้นคว้า.....	11
สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า.....	15
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ.....	17
แนวคิดประเมินผลองค์กร.....	17
วิธีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ.....	25
เครื่องมือในการตรวจสอบและวัดผลการดำเนินงานขององค์การ.....	26
การประเมินผลการดำเนินงานด้วยวิธีดุลยภาพ.....	31
กระบวนการประเมินผลองค์กร.....	38
การประเมินผลสถาบันอุดมศึกษา.....	41
ความหมายของวิธีดุลยภาพ.....	47
การประเมินผลองค์กรด้วยวิธีดุลยภาพ.....	50
มุมมองของวิธีดุลยภาพ.....	51
วิธีดุลยภาพกับองค์การไม่แสวงหากำไรและองค์การภาครัฐ.....	63
ขั้นตอนในการจัดทำ การประเมินผลองค์กรด้วยวิธีดุลยภาพ.....	71
การพัฒนา รูปแบบการประเมินผลองค์กรแบบดุลยภาพ.....	72
การกำหนดจำนวนตัวบ่งชี้.....	82
ลักษณะตัวบ่งชี้ที่ดี.....	83
การนำวิธีดุลยภาพ (Balance Scorecard) มาใช้กับมหาวิทยาลัย.....	83
ตัวอย่างขั้นตอนในการพัฒนา วิธีดุลยภาพของมหาวิทยาลัย.....	89
แผนที่กลยุทธ์.....	94

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2(ต่อ)	
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา.....	98
ความหมายของตัวบ่งชี้.....	98
ประเภทของตัวบ่งชี้.....	99
หลักการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา.....	100
การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยวิธีการประเมินตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาโดยใช้ รูปแบบระบบผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship Model).....	102
การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้.....	108
ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา.....	103
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	104
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	126
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	126
งานวิจัยในประเทศ.....	133
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	145
การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	145
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	146
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	150
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	151
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	153
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	153
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	162
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	192
สังเขปความมุ่งหมาย สมมุติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	192
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....	192
อภิปรายผล.....	196
ข้อเสนอแนะ.....	201

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม.....	203
ภาคผนวก.....	215
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	288

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การประเมินประสิทธิผลองค์การโดยใช้หลายเกณฑ์.....	18
2 วัตถุประสงค์ด้านการเงินตามช่วงของกลยุทธ์ธุรกิจ.....	53
3 การสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจในมุมมองด้านการเงิน.....	54
4 ตารางทดสอบคุณภาพตัวบ่งชี้.....	78
5 แสดงตัวอย่างการทบทวนรายละเอียดตัวบ่งชี้.....	80
6 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ของตัวบ่งชี้ของโมเดลมุมมองด้าน ประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์.....	168
7 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ของตัวบ่งชี้ของโมเดล มุมมองด้านผู้บริหาร.....	170
8 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ของตัวบ่งชี้ของโมเดลมุมมองด้าน กระบวนการภายใน.....	172
9 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ของตัวบ่งชี้ของโมเดลมุมมองด้านการ เรียนรู้และพัฒนา.....	174
10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะ ครุศาสตร์.....	176
11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลมุมมองด้านผู้รับบริการ.....	178
12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลด้านกระบวนการภายใน.....	180
13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....	183
14 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ของวัตถุประสงค์ของระบบการประเมินผล ด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	187
15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง.....	189
16 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวบ่งชี้.....	253
17 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง.....	262
18 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม (n=311).....	264
19 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ของ ระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย ราชภัฏ.....	266

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 การประยุกต์วิธีดูลายภาพ เพื่อใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของคณะครู ศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	12
2 โครงสร้างของโมเดลเชิงทฤษฎีเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม ของระบบการประเมินผลแบบดูลายภาพสำหรับคณะครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	14
3 ผลลัพธ์ของการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ.....	24
4 เครื่องมือในการตรวจสอบและวัดผลการดำเนินงานขององค์การ.....	27
5 รูปแบบวิธีดูลายภาพของ Maisel.....	33
6 รูปแบบการประเมินผลองค์การแบบ พีรามิดของผลการปฏิบัติงาน.....	34
7 รูปแบบการประเมินผลองค์การแบบ การวัดความก้าวหน้าและผลการ ปฏิบัติงาน.....	32
8 รูปแบบการประเมินผลองค์การโดยใช้ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก.....	38
9 การศึกษาตนเองอย่างครอบคลุม.....	43
10 การศึกษาตนเองอย่างครอบคลุมและเน้นบางประเด็น.....	44
11 การทบทวนตนเองเป็นระยะ.....	45
12 การศึกษาตนเองอย่างครอบคลุมและเน้นการวางแผนกลยุทธ์.....	46
13 การเลือกศึกษาบางเรื่อง.....	47
14 กรอบความคิดการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารองค์การ.....	48
14 ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของกลยุทธ์ตามมุมมองแต่ละด้านขององค์การ ทางธุรกิจ.....	47
15 วัตถุประสงค์หลักภายใต้มุมมองด้านลูกค้า.....	56
16 เครื่องข่ายในการสร้างคุณค่า	58
17 กรอบของมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต.....	61
18 การดัดแปลงหลักการ Balanced Scorecard เพื่อใช้้องค์การไม่แสวงหากำไร.....	64
19 กลยุทธ์ในมุมมองทางการเงินและด้านลูกค้าสำหรับองค์การภาครัฐ.....	66
20 รูปแบบการนำ วิธีดูลายภาพ มาใช้ในการบริหารองค์การสาธารณะ.....	68
21 วิธีดูลายภาพขององค์การของรัฐและองค์การที่ไม่มุ่งหวังกำไร.....	70
22 กระบวนการสร้างรูปแบบการประเมินผลองค์การแบบวิธีดูลายภาพ.....	76
23 แสดงเป้าหมายและปัจจัยต่อความสำเร็จของการบริหารมหาวิทยาลัย.....	86

บัญชีภาพประกอบ(ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
24 ตัวอย่าง แผนที่กลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัย.....	88
25 ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์มหาวิทยาลัย.....	91
26 แผนที่กลยุทธ์ของภาควิชาสุขภาพพลานามัย.....	92
27 แสดงกลุ่มตัวบ่งชี้ของการศึกษาระดับอุดมศึกษา.....	93
28 ความสำคัญของทั้งกลยุทธ์และการนำไปสู่การปฏิบัติ.....	84
29 ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ.....	97
30 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ ที่สามของตัวบ่งชี้รวมของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	163
31 โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อสร้างสเกลองค์ ประกอบของโมเดลมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์.....	165
32 โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อสร้างสเกลองค์ ประกอบของโมเดลมุมมองด้านผู้รับบริการ.....	165
33 โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อสร้างสเกลองค์ ประกอบของโมเดลมุมมองด้านกระบวนการภายใน.....	166
34 โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อสร้างสเกลองค์ ประกอบของโมเดลมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....	166
35 โมเดลมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์.....	177
36 โมเดลมุมมองด้านผู้รับบริการ.....	179
37 โมเดลมุมมองด้านกระบวนการภายใน.....	182
38 โมเดลมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....	184
39 โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นตัวบ่งชี้รวมสำหรับระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพ สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	186
40 ผลการวิเคราะห์ให้โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นตัวบ่งชี้รวมของระบบการประเมินผล ด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ได้จากการ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง.....	190
41 ระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	196

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

"การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของบุคคลสังคมและบ้านเมืองใดให้การศึกษาที่ดีแก่เยาวชนได้อย่างครบถ้วน ล้วนพอเหมาะกันทุกๆ ด้าน สังคมและบ้านเมืองนั้นก็จะมีพลเมืองที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถธำรงรักษาความเจริญมั่นคงของประเทศชาติไว้ และพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้โดยตลอด..." เป็นพระบรมราโชวาทของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ที่ทรงพระราชทานแก่คณะครูและนักเรียนที่ได้รับพระราชทานรางวัลเมื่อวันจันทร์ที่ 27 กรกฎาคม 2524 (กระทรวงศึกษาธิการ. 2544 : ออนไลน์) ได้ทรงชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษา ที่ เป็นความจริงมาโดยตลอดเพราะคุณภาพของคนเป็นปัจจัยของการพัฒนาประเทศ ประเทศใดที่ประชากรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ จะเป็นประเทศที่เจริญก้าวหน้า มีขีดความสามารถในการแข่งขันและมีความพร้อมในการปรับตัวต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอันเป็นผลจากความเจริญก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้โลกยุคปัจจุบันมีลักษณะเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge – Base Society) ประเทศต่างๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พัฒนาสังคม และพัฒนาประเทศ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2542 : ออนไลน์)ประเทศไทยมีความตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาและได้พยายามพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษามาโดยตลอด จนมาถึงการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญในปี 2542 ที่มีการกำหนดนโยบายอย่างเป็นรูปธรรมโดยการออกพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในปี 2545 โดยมีมุ่งหวังที่จะให้เป็นเครื่องมือ ในการขับเคลื่อนการศึกษาไปสู่เป้าหมายคือคุณภาพของประชากร และความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ แต่ผลการดำเนินงานที่ผ่านมายังไม่อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ ไม่ว่าจะเป็นผลจากการประเมินของหน่วยงานภายในประเทศหรือหน่วยงานในระดับสากลต่างชี้ตรงกันว่าผลการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยยังไม่ประสบความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ทำการสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับชาติ พบว่าผลการทดสอบในปีการศึกษา 2546 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ทั่วประเทศมีคะแนนเฉลี่ยใน วิชาภาษาไทย ภาษาอังกฤษ สังคมศึกษา วิทยาศาสตร์กายภาพ เคมี ชีววิทยา ฟิสิกส์ และคณิตศาสตร์ เท่ากับ 44.49, 39.41, 41.85, 48.82, 38.65, 36.76, 32.59 และ 39.99 ตามลำดับ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ทั่วประเทศมีคะแนนเฉลี่ยในวิชา ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ สังคมศึกษา วิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ เท่ากับ 53.98 37.92 49.33 38.07

และ 34.99 ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นว่าแม้เพียงวิชาภาษาไทยในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เท่านั้นที่มีคะแนนเฉลี่ยระดับชาติสูงกว่า ร้อยละ 50 และถ้าพิจารณาจากคะแนนผลการสอบคัดเลือกเข้าเรียนต่อในมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2547 พบว่าคะแนนเฉลี่ยที่นักเรียนสอบได้ในวิชา ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และสังคมศึกษาเท่ากับ 44.67 33.98 และ 40.41 ส่วนคะแนนเฉลี่ยในวิชา คณิตศาสตร์ เคมี ชีววิทยา และฟิสิกส์ เท่ากับ 24.61 27.70 29.77 และ 25.66 ตามลำดับ (สมบัติ นพรัก. 2548 : 7) ซึ่งข้อมูลต่างๆ เหล่านี้เป็นข้อมูลเชิงปริมาณที่บ่งบอกถึงระดับความสามารถของนักเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ยังต่ำกว่ามาตรฐานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่ม วิชาวิทยาศาสตร์ - คณิตศาสตร์ที่เป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศในยุคของความเจริญทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

นอกเหนือจากปัญหาทางด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการแล้ว ถ้าพิจารณาทางด้านจริยธรรม คุณธรรมและความปลอดภัยทางร่างกายและจิตใจของเด็กไทย ก็ตกอยู่ในสภาพน่าเป็นห่วง เช่นเดียวกัน ส่วนความสามารถทางด้านความคิดวิเคราะห์นั้น จากการศึกษาของสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เกี่ยวกับการทำ ข้อสอบวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ของสมาคมนานาชาติเพื่อการประเมินทางการศึกษา พบว่าเด็กไทยทำคะแนนได้ดีสำหรับข้อสอบแบบเลือกตอบที่ใช้ทักษะพื้นฐาน (เช่น การบวก ลบ คูณ หาร) หรือข้อสอบที่ต้องใช้ความจำในการตอบ แต่ไม่สามารถทำข้อสอบที่เป็นโจทย์ปัญหา ที่ต้องคิดวิเคราะห์หรือต้องเขียนคำตอบแบบอธิบายยาวๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปัญหาในการคิดวิเคราะห์และการเรียบเรียงความคิดออกมาเป็นภาษาเขียน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2545 : 2) สำหรับผลการประเมินคุณภาพภายนอกโดยสำนักงานรับรองและประเมินคุณภาพการศึกษา ได้สรุปผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในรอบแรก (2544-2548) พบว่าผลการดำเนินงานที่ยังไม่ได้มาตรฐานด้านผู้เรียนคือ ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ ความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร การมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพอิสระ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2550 : ออนไลน์)

ปัญหาทางการศึกษาของประเทศไทยอีกประการหนึ่งคือความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติประเทศ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งกับโลกยุคไร้พรมแดนในปัจจุบัน จากรายงานการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันประจำปี 2549 ของ IMD (INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่างๆ จากปัจจัยหลัก 4 ด้าน คือ 1) เศรษฐกิจ (ECONOMIC PERFORMANCE) 2)ประสิทธิภาพของภาครัฐ (GOVERNMENT EFFICIENCY) 3)ประสิทธิภาพของภาคเอกชน (BUSINESS EFFICIENCY) และ 4) โครงสร้างพื้นฐาน (INFRASTRUCTURE) ผลการจัดอันดับพบว่าความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย อยู่ในอันดับที่ 32 จากประเทศต่างๆ 61 ประเทศ ซึ่งลดลงต่ำสุดในรอบ 5 ปี คือปี 2545 , 2546 , 2547 และ 2548 อยู่ในอันดับที่ 31,30,29 และ 27 ตามลำดับ และถ้าพิจารณาเฉพาะองค์ประกอบย่อยของปัจจัยหลักด้านโครงสร้างพื้นฐานพบว่าในปี

2549 ความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 48 ซึ่งถูกปรับลดลงจากอันดับที่ 46 ในปี 2548 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2549 : ออนไลน์) จากสถิติข้อมูลและผลการประเมินดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการจัดการศึกษาของประเทศไทยยังมีปัญหาในเชิงคุณภาพ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยเร่งด่วน ทั้งในด้านสติปัญญา ความรู้ความสามารถ รวมทั้งจริยธรรม คุณธรรม

ปัจจัยที่สำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาก็คือ ครูและผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ เพราะเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดและมีอิทธิพลอย่างมากต่อการหล่อหลอมให้เด็กนักเรียน เป็นคนเก่ง คนดี และสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ในส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย ความรับผิดชอบ การมีภาวะผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์ดี การมีเทคนิคในการบริหาร มีความสามารถในการควบคุม ติดตามกำกับดูแล การปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้อย่างใกล้ชิด สำหรับคุณลักษณะของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาได้แก่ความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน การมีขวัญและกำลังใจที่ดี สามารถสอนได้อย่างมีคุณภาพซึ่งประกอบด้วย ความเข้าใจในหลักสูตร ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การใช้สื่อการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถวัดและประเมินผลได้อย่างเหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 7)

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ได้กำหนดให้ ครู และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นมาตรฐานด้านปัจจัยของระบบการประกันคุณภาพการศึกษา โดยปัจจัยด้านครู กำหนดไว้ 2 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 8 ครูมีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย และมีครูเพียงพอ มีตัวบ่งชี้ 5 ข้อคือครูมีคุณลักษณะที่เหมาะสม ครูที่จบระดับปริญญาตรีขึ้นไป ครูที่สอนตรงตามวิชาเอก/โทหรือความถนัด ครูได้รับการพัฒนาในวิชาที่สอนตามที่คุรุสภากำหนด และ สถานศึกษามีจำนวนครูตามเกณฑ์ และมาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีตัวบ่งชี้ 8 ข้อตามสาระการเรียนรู้ 8 สาระ ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สำหรับมาตรฐานด้านผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดไว้ 5 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษา ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนพัฒนาการศึกษา(สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2546 : 56-57)

คุรุสภาได้ให้ความสำคัญกับครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยได้ออกข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 โดยมีจุดมุ่งหมายให้การประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เป็นวิชาชีพควบคุมและมีมาตรฐาน เพื่อเป็นหลักประกันและคุ้มครองให้กับผู้รับบริการทางการศึกษาได้รับการศึกษาอย่างมี

คุณภาพ (คุรุสภา. 2550 : 26) โดยกำหนดนิยามของคำว่า “ครู” ไว้ว่าครู คือ บุคคลซึ่งประกอบวิชาชีพหลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา ทั้งของรัฐและเอกชน และกำหนดคุณสมบัติของครูไว้ 2 ประการคือ 1) มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาหรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยต้องมีความรู้ในด้าน ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ จิตวิทยาสำหรับครู การวัดและประเมินผลการศึกษา การบริหารจัดการในห้องเรียน การวิจัยทางการศึกษา นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา และความเป็นครู 2) ผ่านการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาตามหลักสูตรปริญญา ทางการศึกษา เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านเกณฑ์การประเมินเกี่ยวกับ การฝึกปฏิบัติวิชาชีพระหว่างเรียน และการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ นอกจากนั้นยังได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู ซึ่งประกอบด้วยพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ ปฏิบัติกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน พัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างมีระบบ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

สำหรับผู้บริหาร คุรุสภาได้กำหนดนิยามของคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” คือบุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษา ต่ำกว่าปริญญา ทั้งของรัฐและเอกชน โดยกำหนดมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหาร การศึกษาหรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง และมีความรู้ในด้าน หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา นโยบายและการวางแผนการศึกษา การบริหารด้านวิชาการ การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน การประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภารับรองโดยต้องมีประสบการณ์วิชาชีพ ในด้านการปฏิบัติการสอน มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือเคยปฏิบัติการสอนและมีประสบการณ์ในตำแหน่ง หัวหน้าหมวด หรือหัวหน้าสาย หรือหัวหน้างาน หรือตำแหน่งบริหารอื่นๆ ในสถานศึกษา มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา ไว้ดังนี้คือ พัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน พัฒนาผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ พัฒนาแผนงานขององค์กรให้ปฏิบัติได้เกิดผลจริง พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหาร ปฏิบัติงานเน้นผลถาวร รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ร่วมมือ

กับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ และสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นหน่วยหนึ่งงานที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศไทย เพราะเป็นสถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู ที่มีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน กล่าวคือ มีจุดเริ่มต้นมาจากโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ ที่ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2535 และพัฒนามาเป็น โรงเรียนฝึกหัดครู วิทยาลัยครู และคณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏ ตามลำดับ และแม้ว่าในปัจจุบันจะได้มีการกำหนดบทบาทภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้สามารถตอบสนองการผลิตกำลังคนให้กับสังคมได้อย่างหลากหลาย แต่ยังคงให้ความสำคัญของการผลิตและพัฒนาครู โดยกำหนดไว้เป็นวัตถุประสงค์ข้อหนึ่งของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 คือ “ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู” และ กำหนดบทบาทภารกิจไว้ว่า “เสริมสร้างความเข้มแข็งต่อวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง” ดังนั้นคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงต้องพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ให้สามารถผลิตและพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดโดยคุรุสภา และตามมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่คุณภาพการศึกษาของชาติ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 ได้กำหนดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้ผลผลิตทางการศึกษามีมาตรฐานในระดับสากล โดยในมาตรา 47 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก และมาตรา 48 กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัด และสถานศึกษาจัดให้มีการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542. 2545 : 8) ในส่วนของระบบการประกันคุณภาพภายนอกได้กำหนดให้มีการประกันคุณภาพภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา แต่สำหรับระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ไม่ได้กำหนดรูปแบบของการดำเนินไว้อย่างตายตัว สำหรับการศึกษาในระดับอุดมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และทบวงมหาวิทยาลัยได้ให้คำนิยามและแนวปฏิบัติกว้างๆ คือ การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง กิจกรรมการควบคุมคุณภาพภายในสถาบันอุดมศึกษา โดยการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาเอง เพื่อให้มีความมั่นใจว่าสถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามภารกิจหลักอย่างมีคุณภาพ กระบวนการประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วย การกำหนดให้มีระบบและกลไกในการควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ การดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบของคุณภาพตามดัชนีบ่งชี้ที่กำหนด เพื่อเป็นหลักประกันแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนให้มั่นใจว่าคณะวิชา/สถาบันนั้นๆ สามารถให้ผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ

การศึกษาขึ้นภายในสถาบัน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยแต่ละแห่งอาจจะจัดให้มีระบบการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานขึ้น เป็นการภายในได้ตามความเหมาะสม เพื่อเป็นการประเมินผลการดำเนินงาน และใช้เป็นข้อมูลในการบริหาร เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่แต่ละสถาบันตั้งไว้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 36-37; ทบวงมหาวิทยาลัย. 2544 : 15)

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ทั้งของรัฐและเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในส่วนขององค์กรภาครัฐนั้นได้มีการปฏิรูประบบบริหารราชการตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่เน้นการทำงานที่ยึดผลลัพธ์เป็นหลัก วัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม มีประสิทธิภาพประสิทธิผล โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่นี้เป็นการบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ (ผลผลิต+ผลลัพธ์) (Result Based Management) มีการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ เป็นรูปธรรม และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อยืนยันความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน ปัจจัยหลักในการทำให้การบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ประสบผลสำเร็จคือการมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวบ่งชี้การปฏิบัติงาน ระบบข้อมูลการเงิน ระบบบัญชีที่ถูกต้อง และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอที่จะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังสามารถกล่าวได้อีกว่าการบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ เป็นการจัดหาให้ได้มาซึ่งทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) การประเมินผลและการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายองค์กร (Effectiveness) (ทิพาวดี เมฆสวรรค์. 2541 : 17)

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นหน่วยงานของรัฐที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบกฎเกณฑ์ที่รัฐกำหนดเหมือนกับหน่วยงานอื่นๆ โดยในส่วนของ การประเมินผลการดำเนินงานได้ปฏิบัติตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่กำหนดไว้ 4 ด้านคือ 1) มิติด้านประสิทธิผล 2) มิติด้านคุณภาพ 3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ 4) มิติด้านการพัฒนาสถาบัน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2549 : ออนไลน์) และในส่วนของ การประกันคุณภาพภายในได้ดำเนินงานตามแนวทางของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ตามหลักการและวัตถุประสงค์ในการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งในการดำเนินงานในรอบที่ 2 (พ.ศ. 2549 – 2553) ได้แบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มสถาบันเน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัย 2) กลุ่มสถาบันเน้นการผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม และ 3) กลุ่มสถาบันเน้นการผลิตบัณฑิตและพัฒนาศิลปและวัฒนธรรม และแบ่งย่อยเป็นกลุ่มสาขาวิชาจำนวน 10 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ 2) กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ 3) กลุ่มสาขาวิศวกรรมศาสตร์ 4) กลุ่มวิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ 5) กลุ่มสาขาวิชาเกษตรศาสตร์ 6) กลุ่มสาขาวิชาบริหาร พาณิชยศาสตร์ การบัญชี การจัดการ การท่องเที่ยว และเศรษฐศาสตร์ 7) กลุ่มสาขาวิชาครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ 8) กลุ่มสาขา

ศิลปกรรม วิจิตรศิลป์และประยุกต์ศิลป์ 9) กลุ่มวิชามนุษย์และสังคมศาสตร์ และ 10) กลุ่มสาขาวิชาสหวิทยาการ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2549 : 4-5)

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จัดอยู่ในกลุ่มสาขาวิชาครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ที่จะต้องได้รับการประเมินคุณภาพจากภายนอกตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษากำหนด ดังนั้นการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน จึงดำเนินการไปตามเกณฑ์ของสำนักงานข้าราชการพลเรือน และมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาดังกล่าว อย่างไรก็ตามใน ส่วนของการประกันคุณภาพภายในนั้น สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่พัฒนากลไกการประกันคุณภาพ ภายในตั้งแต่ระดับภาควิชาหรือกลุ่มวิชา คณะวิชา และสถาบันโดยรวม รวมทั้งดำเนินการ ตรวจสอบและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาที่สถาบัน และหน่วยงานต้นสังกัดได้พัฒนาขึ้น (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2549 : 15) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะต้องดำเนินการ พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และบทบาทภารกิจ เพื่อพัฒนา คุณภาพการจัดการศึกษาในด้านการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และคณะวิชา ยัง จัดเป็นหน่วยงานหลักของระบบการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา (อมรวิรัช นาคทรพ. 2543 : 81)

ระบบการประกันคุณภาพมีความเกี่ยวข้องกับการประเมิน เนื่องจากการประกันคุณภาพ ต้องอาศัยการประเมินเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงาน (พิสนุ พองศรี. 2546 : 2) ดังนั้นการจะมี ระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่ดีจะต้องมีตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมเป็นหลักสำคัญ ดังนั้นวิธีการพัฒนา ระบบประกันคุณภาพในระดับต่างๆ คือการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมเป็นหลักสำคัญ ดังนั้นวิธีการ พัฒนาระบบประกันคุณภาพในระดับต่างๆ คือการพัฒนาตัวบ่งชี้ขึ้นใช้เองซึ่งถ้าเริ่มพัฒนาตัวบ่งชี้ หรือนวัตกรรมของคณะที่เป็นหน่วยงานหลักด้วยตนเองแล้วก็เป็นโอกาสที่ดีแก่คณะ และ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยไม่จำเป็นต้องเฉลี่ยหรือวิ่งขาลูกกับใคร และถ้าได้ตัวบ่งชี้ที่เป็นสากลแล้วก็จะ สนองตอบความต้องการแก่ส่วนรวมได้มากขึ้น (อมรวิรัช นาคทรพ. 2543 : 33) การจะได้ตัว บ่งชี้ที่เป็นสากลจะต้องพัฒนาแนวทางการประเมินองค์กรที่เป็นที่ยอมรับกันในระดับสากล ซึ่งใน ปัจจุบันระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับมาเป็น เวลานานมากกว่า 10 ปี คือ Balanced Scorecard ที่ครอบคลุมการประเมินผลใน 4 ด้านได้แก่

- 1) มุมมองด้านการเงิน
- 2) มุมมองด้านลูกค้า
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ระบบการประเมินผลองค์กรแบบ Balanced Scorecard มีนักวิชาการหลายท่านได้ตั้งชื่อ ภาษาไทยหลายชื่อ เช่น การประเมินผลเชิงดุลยภาพ การวัดผลแบบสมดุล ลิขิตสมดุล ลิขิตดัชนี ดุลดัชนี สมดุลกระดานคะแนน วิธีดุลยภาพ (พสุ เดชะรินทร์. 2548 :1) ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้ เลือกใช้ชื่อว่า วิธีดุลยภาพ เป็นระบบการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรที่ พัฒนาขึ้นโดย แคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan & Norton) และตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร Harvard Business

Review ในปีค.ศ. 1992 โดยมีจุดมุ่งหมายเบื้องต้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรทางธุรกิจ แต่ต่อมาได้มีการนำประยุกต์ใช้กับองค์กรของรัฐ องค์กรสาธารณะ รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรอื่นๆ อย่างกว้างขวาง แนวคิดสำคัญของ วิธีดุลยภาพ คือ การประเมินองค์กรแบบสมดุลซึ่งหมายถึง 1) ความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว 2) ความสมดุลระหว่างการวัดผลด้านการเงินและการวัดผลที่ไม่ใช่การเงิน 3) ความสมดุลระหว่างตัวบ่งชี้ภายในองค์กรกับตัวบ่งชี้ภายนอกองค์กร และ 4) ความสมดุลระหว่างสิ่งที่องค์กรต้องการที่บรรลุผลลัพธ์ (ด้านการเงินและลูกค้า) กับสิ่งที่ผลักดันให้องค์กรบรรลุผลตามผลลัพธ์ (ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และเติบโต) ขององค์กร โดยกำหนดมุมมอง (Perspective) ในการประเมินผลไว้ 4 ด้านคือ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Kaplan & Norton. 1996 : Viii) ซึ่งเป็นกลุ่มของการวัดผลที่จะสะท้อนภาพที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจให้กับผู้บริหาร เพื่อที่จะประเมินผลและตัดสินใจดำเนินงานบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร (ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2544 : 54) สำหรับประเทศไทยในส่วนของผลการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ สำนักงานข้าราชการพลเรือนได้นำแนวคิดของ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานราชการทั้งหมด โดยกำหนดมิติการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 4 ด้านคือ 1) มิติด้านประสิทธิผล 2) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 3) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และ 4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางในการจัดสรรงบประมาณ ของสำนักงบประมาณแบบ RBM (Result Base Management) ที่ต้องมีตัวบ่งชี้หลักของผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator) (วีระเดช เชื้อนาม. 2547 : 6) ในส่วนของสถาบันการศึกษาการนำแนวคิด วิธีดุลยภาพ มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานได้มีการกำหนดนิยามในภาคการศึกษาว่าเป็น Academic Scorecard ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์สู่เป้าหมายด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ การเรียนรู้ประสบการณ์ของผู้เรียน ความหลากหลาย และการจัดการทรัพยากร (นิคม นาคอ้าย. 2547 : 2 ; อ้างอิงจาก Stewart & Carpenter-hubin. 2000)

จากหลักการและเหตุผลทางด้านความสำคัญของการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญของการประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการทำวิจัยเพื่อมุ่งพัฒนากระบวนการประเมินผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพตามแนวทางของการประเมินองค์กร ด้วยวิธีดุลยภาพ โดยใช้มุมมอง 4 ด้าน ซึ่งเป็นวิธีการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพราะคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นหน่วยงานของรัฐที่จัดการศึกษาในลักษณะขององค์กรไม่หวังผลกำไร แต่มุ่งปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และบทบาทภารกิจที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยปรับมุมมองทั้ง 4 ด้านของ วิธีดุลยภาพ จาก

มุมมองด้านการเงินเป็นมุมมองด้านประสิทธิผลการดำเนินงาน มุมมองด้านลูกค้าเป็นมุมมองด้านผู้รับบริการ ส่วนมุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรใช้ชื่อตามเดิม

ผลจากการวิจัยจะทำให้ได้ระบบการประเมินผลการดำเนินงานที่ประกอบด้วยมุมมองด้านต่างๆ ที่มีความสมดุลและสอดคล้องเหมาะสมกับบทบาทภารกิจของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประกันคุณภาพภายใน การวางแผนกลยุทธ์และบริหารงานเชิงกลยุทธ์ให้บรรลุตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับปรับปรุงแก้ไข (ครั้งที่ 2) พ.ศ. 2545 รวมทั้งเป็นผลดีโดยรวมต่อวงการศึกษาระดับประเทศ

คำถามของการวิจัย

การนำหลักการของวิธีดูคุณภาพมาประยุกต์ใช้กับการประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรประเมินมุมมองด้านใดบ้าง มุมมองแต่ละด้านควรมีวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างไร และ วัตถุประสงค์แต่ละข้อควรมีตัวบ่งชี้อะไรบ้าง

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยในครั้งนี้ มีความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าดังต่อไปนี้

1. เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลตามหลักการของวิธีดูคุณภาพ ที่เหมาะสมกับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลระบบการประเมินผลด้วยวิธีดูคุณภาพที่สร้างขึ้น สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้รับการประเมินผลตามหลักการของวิธีดูคุณภาพ ที่เหมาะสมกับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ดังนี้

1. เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ อย่างรอบด้านและสมดุล ทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแผนกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. เพื่อให้คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถประเมินตนเอง ได้อย่างมีคุณภาพ ตามกระบวนการของการประกันคุณภาพภายใน
3. เพื่อให้คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถนำผลการประเมิน ไปใช้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหาร ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการนำหลักการของการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพ มาประยุกต์ใช้กับ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีการกึ่งในการเสริมสร้างความเข้มแข็งต่อวิชาชีพครู ผลิต และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพ ขั้นสูง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ว่าผลของการวิจัยจะตอบคำถามว่า มุมมอง ของการประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรมีที่มุมมอง ได้แก่ อะไรบ้าง ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองมีวัตถุประสงค์ของการประเมิน อะไรบ้าง และวัตถุประสงค์แต่ละ ข้อ มีตัวบ่งชี้อย่างไร เท่านั้น โดยไม่หาคำตอบในองค์ประกอบย่อยที่เป็นเป้าหมาย และ วิธีดำเนินการ

นิยามศัพท์เฉพาะ

การประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการประเมินผล ด้วยวิธีดุลยภาพ ที่ประกอบด้วยมุมมองที่เป็นองค์ประกอบหลักของการประเมิน 4 ด้านคือ มุมมอง ด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และ พัฒนา ซึ่งสามารถกำหนดนิยาม มุมมองต่างๆ ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ ได้ดังนี้

1. ระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ 3 องค์ประกอบคือ มุมมอง, วัตถุประสงค์ และ ตัวบ่งชี้

2. มุมมอง หมายถึง องค์ประกอบหลักของการประเมินผลการดำเนินงานที่กำหนดมาจาก บทบาท ภารกิจ ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

3. มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานตาม บทบาท ภารกิจ ในด้านการผลิต การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การวิจัย การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และการบริการทางวิชาการแก่สังคม ซึ่งเป็นผลของการใช้งบประมาณของรัฐ รวมกับ เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ที่จัดสรรให้กับคณะครุศาสตร์

4. มุมมองด้านผู้รับบริการ หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์จาก ความพึงพอใจของ นักศึกษา ครูประจำการ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็น ผู้ใช้บริการในส่วนของการเข้ารับการศึกษอบรมตามหลักสูตรประเภทต่างๆ ของคณะครุศาสตร์

5. มุมมองด้านกระบวนการภายใน หมายถึง การประเมินกระบวนการบริหารจัดการของ คณะครุศาสตร์ ตามภารกิจต่างๆ คือการบริหารงานวิชาการ การวิจัย การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และ การบริการทางวิชาการแก่สังคม การบริหารงบประมาณ การบริหาร ทรัพยากร และการประกันคุณภาพการศึกษา

6. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง เป็นการประเมินตามกลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์การที่ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ และการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ

7. วัตถุประสงค์ หมายถึง ความคาดหวังและความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายใต้มุมมองทั้ง 4 มุมมอง ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์รวม 17 ข้อ

8. ตัวบ่งชี้ (Measure) หมายถึง ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ ภายใต้มุมมอง ทั้ง 4 มุมมองของ ระบบการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้รวม 85 ตัวบ่งชี้

9. โมเดลระบบการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง โมเดลโครงสร้างเชิงทฤษฎี ที่มีลักษณะเป็นโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ของ มุมมอง วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมอง และตัวบ่งชี้ของวัตถุประสงค์

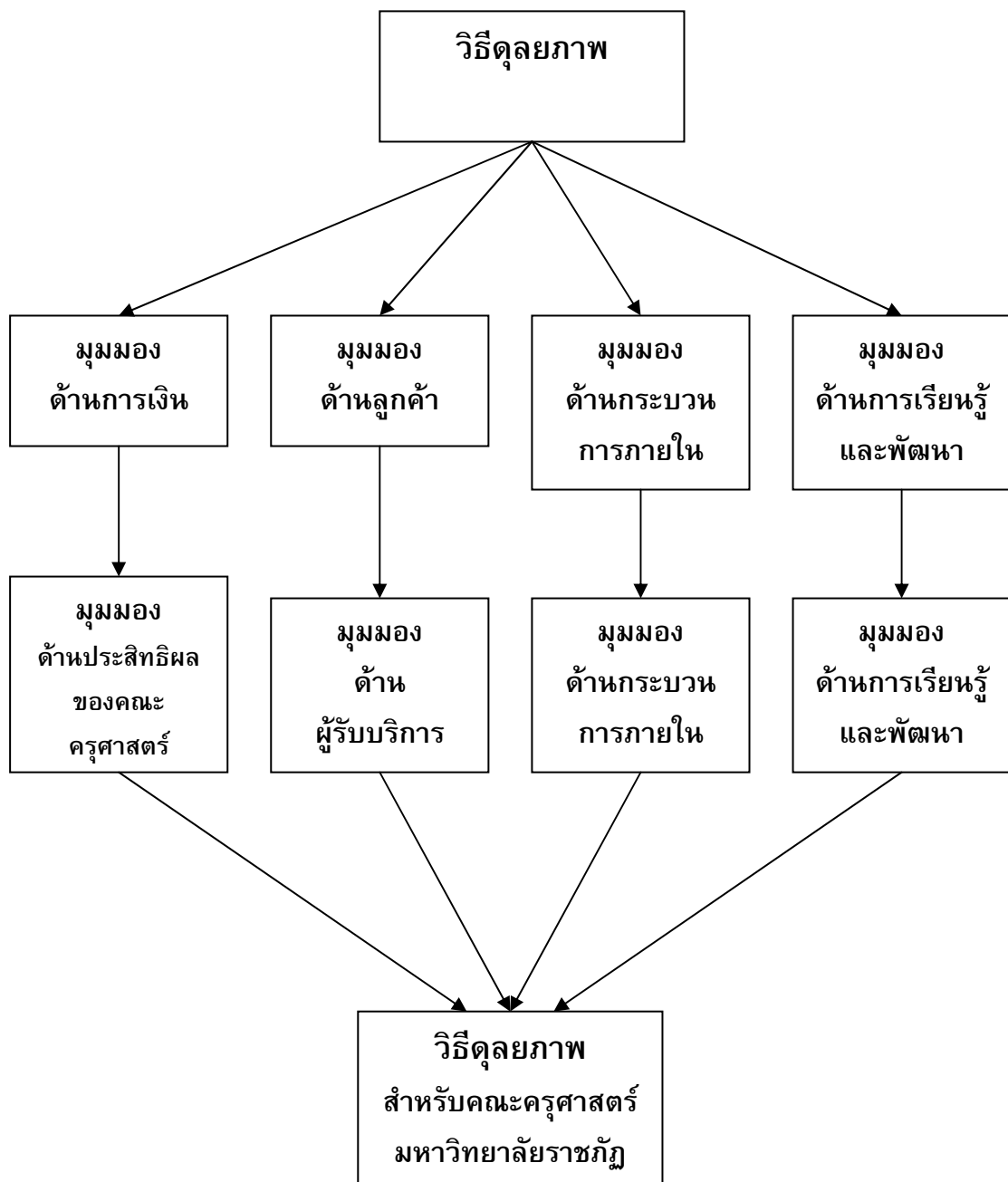
10. ความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หมายถึง สภาพการณ์ที่โมเดลเชิงทฤษฎีที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลจริงจากแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย โดยวิเคราะห์จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้มุ่งที่จะพัฒนาระบบการประเมินผลการดำเนินงานคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยวิธีตุลยภาพ ตามแนวคิดการประเมินผลการดำเนินงานองค์การไม่แสวงหากำไรและองค์กรของรัฐ ของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton.2004:3) 4 มุมมอง ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยคือ วัตถุประสงค์ของการประเมิน (Objective)และ ตัวบ่งชี้ (Measure)

การนำหลักการของการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานทางราชการ หรือหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไรสามารถกระทำได้โดยการปรับเปลี่ยนมุมมองของการประเมินให้สอดคล้องเหมาะสมกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ หรือ กลยุทธ์ของหน่วยงานนั้นๆ สำหรับ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ประยุกต์แนวคิดของวิธีตุลยภาพ ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่มุ่งไปสู่การผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพ โดยกำหนดมุมมองของการประเมินผลไว้ 4 ด้านคือ 1) มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ 2) มุมมองด้านผู้รับบริการ 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในภาพประกอบ 1



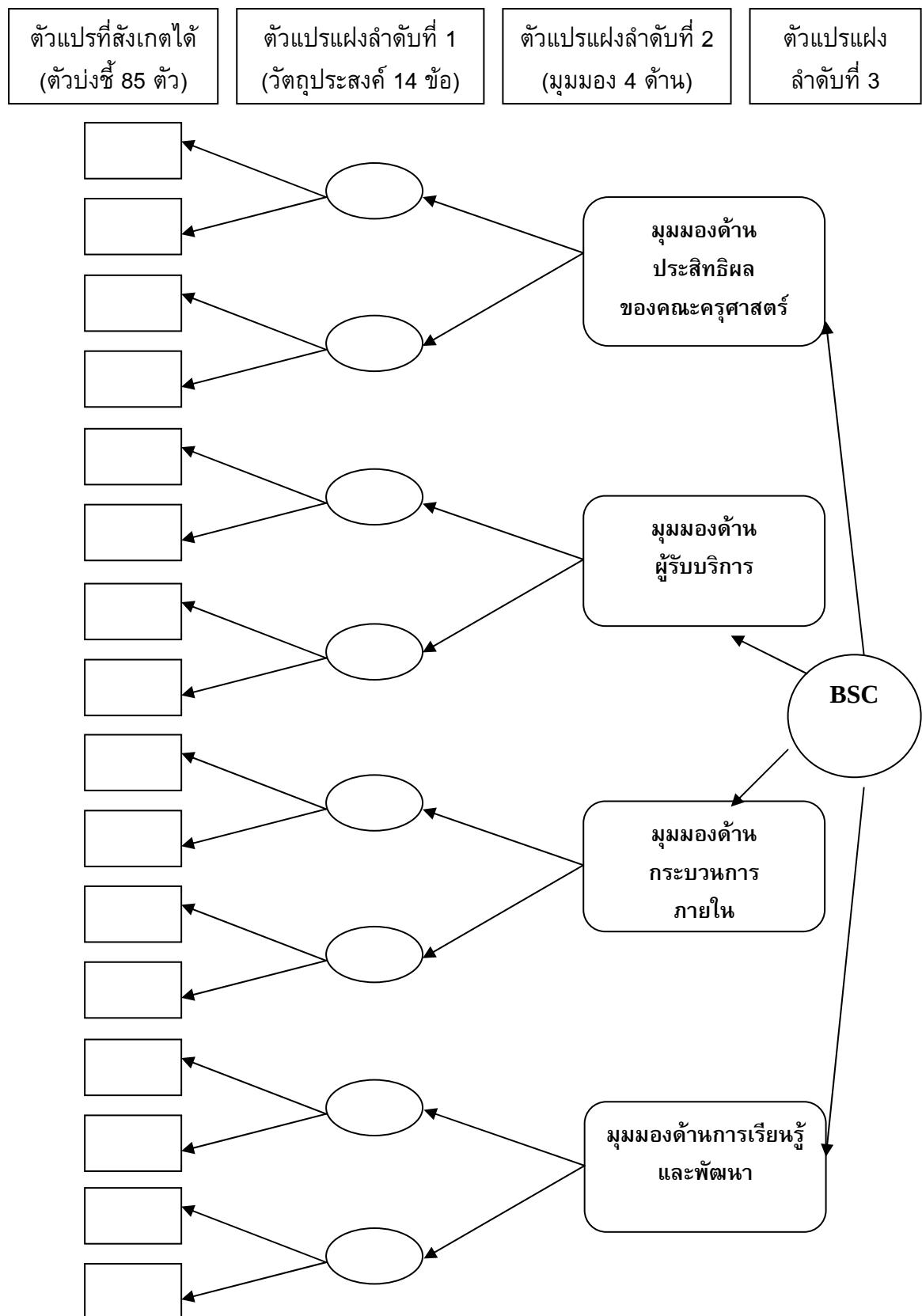
ภาพประกอบ 1 การประยุกต์วิธีดูลยภาพ เพื่อใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

การกำหนดโครงสร้างของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นโมเดลโครงสร้างเชิงทฤษฎี ที่มีลักษณะเป็นโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักคือมุมมองในการประเมิน 4 มุมมอง และองค์ประกอบย่อยคือวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมอง จำนวน 14 ข้อ และกำหนดตัวแปรที่สังเกตได้คือตัวบ่งชี้ของวัตถุประสงค์จำนวน 85 ตัวบ่งชี้ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ รวมทั้งการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

ในส่วนของการตรวจสอบคุณภาพของระบบการประเมินผลแบบดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของระบบ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม(Third-Order-Confirmatory Factor Analysis) โดยการนำ มุมมอง วัตถุประสงค์และ ตัวบ่งชี้มาจัดทำเป็นโมเดลการวัด (Measurement Model) ซึ่งส่วนประกอบของโมเดลแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

- 1) ตัวแปรแฝงที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรงอันดับที่หนึ่ง (First-Order Latent Variable) เป็นตัวแปรแฝงที่เป็นวัตถุประสงค์ของการประเมินภายใต้มุมมองการประเมิน
- 2) ตัวแปรแฝงที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรงอันดับที่สอง (Second-Order Latent Variable) เป็นตัวแปรแฝงที่เป็นมุมมองการประเมิน
- 3) ตัวแปรแฝงที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรงอันดับที่สาม (Third -Order Latent Variable) เป็นตัวแปรแฝงที่เป็นระบบการประเมินผลแบบดุลยภาพ
- 4) ตัวแปรที่สังเกตหรือวัดได้ (Observe Variable) เป็นตัวแปรที่สร้างขึ้นจากตัวบ่งชี้การดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองที่ใช้ประเมินผลการดำเนินงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรงอันดับที่หนึ่ง, ตัวแปรแฝงที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรงอันดับที่สอง, ตัวแปรแฝงที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรงอันดับที่สาม และตัวแปรที่สังเกตหรือวัดได้ ของโมเดลเชิงทฤษฎีมีลักษณะดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 โมเดลโครงสร้างการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสามของตัวแปรเชิงทฤษฎีเพื่อตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ ด้วยโปรแกรมลิสเรล

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

ระบบการประเมินที่สร้างขึ้นตามหลักการของวิธีดูผลงาน มีความเหมาะสมกับการประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยคาดว่าตัวบ่งชี้ที่กำหนดขึ้น มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพ สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้คือ

1. การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ
 - 1.1 แนวคิดการประเมินผลองค์การ
 - 1.2 วิธีการวัดผลประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ
 - 1.3 เครื่องมือในการตรวจสอบและวัดผลการดำเนินงานขององค์การ
 - 1.4 การประเมินผลการดำเนินงานด้วยวิธีตุลยภาพ
 - 1.5 กระบวนการประเมินผลองค์การ
 - 1.6 ประโยชน์ของการประเมินผลองค์การ
 - 1.7 การประเมินผลสถาบันอุดมศึกษา
 - 1.8 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาตนเองของสถาบันอุดมศึกษา
2. วิธีตุลยภาพ(Balanced Scorecard :BSC) ตามแนวคิดของแคปแลนและนอร์ตัน
 - 2.1 ความหมายของวิธีตุลยภาพ
 - 2.2 การประเมินผลองค์การด้วยวิธีตุลยภาพ
 - 2.3 มุมมองของวิธีตุลยภาพ
 - 2.4 วิธีตุลยภาพกับองค์การไม่แสวงหากำไรและองค์การภาครัฐ
 - 2.5 องค์การของรัฐที่ใช้วิธีตุลยภาพ
 - 2.6 ขั้นตอนในการจัดทำ การประเมินผลองค์การด้วยวิธีตุลยภาพ
 - 2.7 การพัฒนารูปแบบการประเมินผลองค์การแบบตุลยภาพ
 - 2.8 การนำวิธีตุลยภาพมาใช้กับมหาวิทยาลัย
 - 2.9 ขั้นตอนในการพัฒนา วิธีตุลยภาพของมหาวิทยาลัย
 - 2.10 แผนที่กลยุทธ์
- 3.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา
 - 3.1 ความหมายของตัวบ่งชี้
 - 3.2 ประเภทของตัวบ่งชี้
 - 3.3 หลักการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา
 - 3.4 การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาโดยวิธีการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

- 3.5 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้
- 3.6 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา
- 4. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในต่างประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยในประเทศ

1. การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

1.1 แนวคิดการประเมินผลองค์กร

ในกระบวนการบริหารหรือการดำเนินการใดๆ ก็ตามจะต้องมีขั้นตอนของการประเมินผลอยู่ด้วยเสมอ แต่มักจะเป็นขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติให้ครบตามขั้นตอนของการดำเนินงานเท่านั้น ส่วนผลของการประเมินมีการนำมาใช้เพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานอยู่ค่อนข้างน้อย ซึ่งเป็นสาเหตุประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความล้มเหลวในการบริหารจัดการมาโดยตลอด ปัจจุบันได้มีการให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารเพื่อคุณภาพที่มีนวัตกรรมมากมาย เช่น TQM, Benchmark, Balanced Scorecard เป็นต้นรวมทั้งการประกันคุณภาพในรูปแบบต่างๆ จนมีคำกล่าวที่ว่า "ท่านไม่สามารถบริหารงานใดๆ ได้ ถ้าท่านไม่สามารถวัดผลงานได้ (If you not measure, you can not manage) "ท่านไม่สามารถปรับปรุงพัฒนาได้ ถ้าท่านไม่สามารถวัดผลได้ (If you can not measure, you can not Improve) (ณัฐพล ขวลิขิตชีวิน และปราโมทย์ สุภปัญญา. 2546 : 23)

ด้วยความสำคัญของการวัดผลประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรจึงได้มีความคิดและความพยายามที่จะประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรมานานแล้ว ซึ่งการประเมินผลในระยะแรกๆ จะเป็นการศึกษาวิจัยที่มุ่งเน้นไปที่การประเมินประสิทธิผลขององค์กร และวิธีการซึ่งได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวางทั้งในทางวิชาการและปฏิบัติก็คือการประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The multiple criteria of Effectiveness) ซึ่งมีนักวิชาการได้ทำการศึกษาวิธีการประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ มีดังต่อไปนี้คือ (บุญเลิศ ไพรินทร์ และอัมพร เกตุปรีชาสวัสดิ์. 2530: 38)

ตาราง 1 การประเมินประสิทธิผลองค์การโดยใช้หลายเกณฑ์

ชื่อผู้ทำการศึกษา	เกณฑ์การประเมิน
1.Georgopoulos& Tannenbaum (1957)	- ความสามารถในการผลิต - ความยืดหยุ่น - การปราศจากความตึงเครียดในองค์การ
2. Bennis (1962)	- ความสามารถในการปรับตัว - ความรู้สึกมีเอกลักษณ์ - ความสามารถในการทดสอบความจริง
4. Katz & Kahn (1966)	- ความมั่นคง - การผสมผสาน - ความเต็มใจ / ความสมัครใจ - ความสัมฤทธิ์ผล
5. Friedl&er & Pickle (1968)	- ความเจริญเติบโต - การเก็บรักษา - การอยู่รอด - ความสามารถในการควบคุมสภาพแวดล้อม
6. Mahoney & Weitzel (1969)	- ความสามารถในการสร้างผลกำไร - ความพึงพอใจของพนักงาน - คุณค่าต่อสังคม
7. Schein (1970)	- ความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพโดยวัดจากผลผลิต - ลักษณะขององค์การ : บรรยากาศขององค์การ, รูปแบบผู้นำ, สมรรถนะขององค์การในการปฏิบัติงาน - พฤติกรรมในการผลิต : ความร่วมมือร่วมใจ - การพัฒนา การปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้ - การติดต่อสื่อสารแบบเปิด - ความยืดหยุ่น - การสร้างสรรค์ - ความผูกพันด้านจิตใจ

ตาราง 1 (ต่อ)

ชื่อผู้ทำการศึกษา	เกณฑ์การประเมิน
8. Mott (1972)	- ความสามารถในการผลิต - ความยืดหยุ่น - ความสามารถในการปรับตัว
9. Duncan (1973)	- การบรรลุถึงเป้าหมาย - การผสมผสาน - การปรับตัว
10. Gibson และคณะ (1972-1973)	ระยะสั้น - ความสามารถในการผลิต - ประสิทธิภาพ - ความพึงพอใจ ระยะกลาง - ความสามารถในการปรับตัว - การพัฒนา ระยะยาว - การอยู่รอด
11. Richard M. Steers	- ลักษณะขององค์กร : โครงสร้าง, เทคโนโลยี - ลักษณะของสภาพแวดล้อม : สภาพแวดล้อมภายใน (บรรยากาศขององค์กร) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร - ลักษณะของคนในองค์กร : ความผูกพันต่อองค์กร การปฏิบัติงาน - นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ : การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวขององค์กร และการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ

ที่มา: บุญเลิศ ไพรินทร์ และอัมพร เกตุปรีชาสวัสดิ์. (2530). การประเมินประสิทธิผลของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. หน้า 38

แนวความคิดในการวัดผลและประเมินผลองค์กรที่มีมาแต่เดิมดังกล่าว ในส่วนที่ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวาง คือ รูปแบบประเมินประสิทธิภาพโดยใช้หลายเกณฑ์แต่เมื่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงเจริญก้าวหน้ามากขึ้น การบริหารจัดการองค์กรต้องมีการแข่งขันกันมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรประเภทแสวงหากำไร (Profit - organization) ต่างมุ่งที่จะบริหารจัดการแบบเน้นประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายสำคัญคือผลกำไรของการประกอบการ ทำให้ผู้บริหารองค์กรต่างหันไปนิยม และให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรการเชิงตัวเงิน (Financial Measures) เช่น กำไรสุทธิ อัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุน หรือกำไรสุทธิต่อหุ้น ฯลฯ เพราะมาตรการเชิงตัวเงิน หรือเกณฑ์ทางด้านการเงินจะแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานในหลายๆ ด้านขององค์กร และเกณฑ์ที่นิยมใช้กันมากที่สุดได้แก่ เกณฑ์ในการวัดความสามารถในการหากำไรขององค์กรหรือผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) ซึ่งมีข้อดีและข้อจำกัด คือ (พสุ เดชะรินทร์. 2546: 13)

1. ข้อดีของการใช้อัตราส่วนผลตอบแทนจากการลงทุน

- 1.1 มีความชัดเจนและสามารถคำนวณได้ง่าย
- 1.2 อัตราส่วนผลตอบแทนจากการลงทุนจะครอบคลุมถึงการดำเนินงานในทุกๆ ด้านขององค์กร
- 1.3 เกณฑ์นี้จะแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ขององค์กรในการแสวงหากำไรมากน้อยเพียงใด
- 1.4 สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้ผู้บริหารสามารถบริหารสินทรัพย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.5 ทำให้ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นต่อการซื้อหรือได้มาซึ่งสินทรัพย์ใหม่ๆ ว่าจะสามารถช่วยในการก่อให้เกิดผลตอบแทนที่สูงขึ้นหรือไม่เพียงใด

2. ข้อจำกัดของการใช้อัตราส่วนผลตอบแทนจากการลงทุน

- 2.1 ผลตอบแทนจากการลงทุน มีความอ่อนไหวต่อนโยบายในการหักค่าเสื่อมราคาขององค์กร การใช้นโยบายด้านค่าเสื่อมราคาที่แตกต่างกันจะส่งผลให้ผลตอบแทนจากการลงทุนต่างกัน เนื่องจากผลตอบแทนจากการลงทุนจะต้องคำนวณจากสินทรัพย์ขององค์กร
- 2.2 ผลตอบแทนจากการลงทุน มีความอ่อนไหวต่อการประเมินราคาของสินทรัพย์ต่างๆ ถ้าสินทรัพย์ต่างๆ มีการประเมินราคาไว้ต่ำ จะส่งผลให้ผลตอบแทนจากการลงทุนมีมูลค่าที่สูงขึ้น
- 2.3 การใช้ผลตอบแทนจากการลงทุนเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรมักจะมุ่งเน้นในการประเมินผลในระยะสั้น โดยจะมุ่งเน้นแต่ความสามารถในการหากำไร

ของปีหรืองวดที่ผ่านมา โดยไม่ได้ให้ความสนใจต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวเท่าที่ควร

นอกเหนือจากข้อจำกัดของผลตอบแทนในการลงทุนแล้ว การใช้อัตราส่วนทางการเงินอื่นๆ ก็มีข้อจำกัดหลายประการด้วยกัน ได้แก่

2.4 ข้อจำกัดประการแรกเกิดจากวิธีการที่ผู้บริหารเลือกใช้อัตราส่วนทางการเงินชนิดต่างๆ เนื่องจากในการใช้อัตราส่วนทางการเงินมาประเมินผลองค์กรนั้น ผู้บริหารจะต้องทำการเลือกและตัดสินใจในวิธีการและมาตรฐานต่างๆ ที่มีความแตกต่างกัน เช่น หลักการในการคิดสินค้าคงเหลือหรือหลักในการคิดค่าเสื่อมราคา เป็นต้น ซึ่งวิธีในการคิดและเลือกนโยบายหรือมาตรฐานต่างๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์กับความสนใจของผู้บริหารหรือนโยบายขององค์กรทั้งสิ้นถ้าผลตอบแทนที่ผู้บริหารได้รับขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กร ก็จะทำให้มีความเป็นไปได้ที่ผู้บริหารขององค์กรจะใช้เกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมินผลทางการเงินที่จะทำให้อผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรดีขึ้น

2.5 การประเมินผลองค์กรโดยใช้เกณฑ์ทางการเงิน มักจะเป็นการมองถึงองค์กรในระยะสั้นมากกว่าในระยะยาว เนื่องจากการลงทุนต่างๆ ที่จะให้ผลตอบแทนต่อองค์กรในระยะยาว เช่น การลงทุนทางด้านเทคโนโลยี มักจะถูกมองว่าเป็นค่าใช้จ่ายในทางบัญชีหรือทางการเงินมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการลงทุนในระยะยาวเหล่านั้นไม่ก่อให้เกิดรายได้ขึ้นมาในระยะสั้น ดังนั้นการใช้เกณฑ์ทางการเงินในการประเมินผลองค์กรจะนำไปสู่การที่ผู้บริหารขององค์กรจะคำนึงถึงผลตอบแทนในระยะสั้นและทำให้ละเลยต่อการลงทุนและผลตอบแทนในระยะยาวซึ่งจะส่งผลถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ

2.6 ข้อจำกัดประการที่สามของการใช้เกณฑ์ทางการเงินในการประเมินผลองค์กร ได้แก่ การที่เกณฑ์ทางการเงินเหล่านี้มักจะละเลยต่อสินทรัพย์หรือความสามารถขององค์กรที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Resources & Capabilities) เช่น ความสัมพันธ์ที่ดีกับนักการเมืองหรือลูกค้า ความภักดีที่ลูกค้ามีต่อองค์กร ชื่อเสียงของสินค้าหรือบริษัท เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ไม่สามารถที่จะตีค่าเป็นมูลค่าทางการเงินได้ แต่ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ประเด็นสำคัญอีกประการที่ควรคำนึงถึงได้แก่ปัจจัยภายในองค์กรที่จับต้องไม่ได้เหล่านี้มักจะเกิดจากการลงทุนหรือการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กรมากกว่าการลงทุนในระยะสั้น

การวัดและประเมินผลองค์กรที่เน้นด้านการเงินดังกล่าว ยังมีข้อจำกัดที่สอดคล้องกับแนวคิดของ นกตล รมโพธิ์ (2546:12) คือ

1. การให้ความสำคัญกับผลโดยละเอียด

สำหรับองค์กรที่มุ่งแสวงหากำไรนั้น ระบบการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรดั้งเดิมให้ความสำคัญกับผลทางการเงินมากเกินไป จะเห็นได้ว่าหลายองค์กรไม่สนใจที่จะพัฒนาบุคลากร หรือพัฒนาศักยภาพขององค์กรของตนเอง เนื่องจากเกรงว่าจะส่งผลกระทบทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น ซึ่งการให้ความสำคัญกับผลทางการเงินไม่ใช่สิ่งที่ผิดเนื่องจากในที่สุดแล้วการเงินก็เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นจุดหมายขององค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร แม้แต่องค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรก็ยังเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้เช่นกัน แต่การให้ความสำคัญทางการเงิน โดยละเลยกับความสำคัญทางด้านอื่น จะทำให้องค์การมองแต่ผลลัพธ์โดยไม่คำนึงถึงสาเหตุ กว่าที่องค์กรจะทราบถึงผลทางการเงินก็มักจะเป็นสิ้นปีหรือสิ้นรอบบัญชี ซึ่งสายเกินไปแล้วที่จะปรับปรุงองค์กรเพื่อให้ได้ผลดีขึ้น ทำให้องค์การมองแต่ภาพในอดีต โดยที่ไม่ทราบว่าอะไรทำให้เกิดสิ่งที่ดีหรือสิ่งที่ไม่ดีต่อองค์กร ในที่สุดองค์กรก็จะมีแต่ความล้าหลัง เพราะไม่มีการคิดไปข้างหน้า ไม่แม้กระทั่งจะทราบว่าควรปรับปรุงในจุดใดเพื่อที่จะให้องค์การประสบความสำเร็จมากขึ้นหากเปรียบเทียบเหมือนการเล่นฟุตบอลแล้ว องค์กรที่ให้ความสำคัญแต่เฉพาะผลทางการเงิน ก็เปรียบเสมือนถึงทีมฟุตบอลที่ให้ความสำคัญกับประตูที่ได้เท่านั้น โดยไม่ได้ดูส่วนประกอบอื่นๆ ของทีมเลย ทีมฟุตบอลนี้ถึงแม้ว่าบางครั้งอาจจะชนะ แต่ผู้ฝึกสอนหรือผู้เล่นก็ไม่ทราบเลยว่าชนะเพราะอะไร สิ่งที่น่าทึ่งคือ จำนวนประตูที่ทำได้นั้น และหากวันใดทีมแพ้ ก็ยังไม่ทราบว่าควรจะเปลี่ยนผู้เล่นในตำแหน่งใด อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้ทีมแพ้ ซึ่งในที่สุดทีมฟุตบอลทีมนั้นก็คงไม่ประสบผลสำเร็จตามที่หวังไว้ในระยะยาว

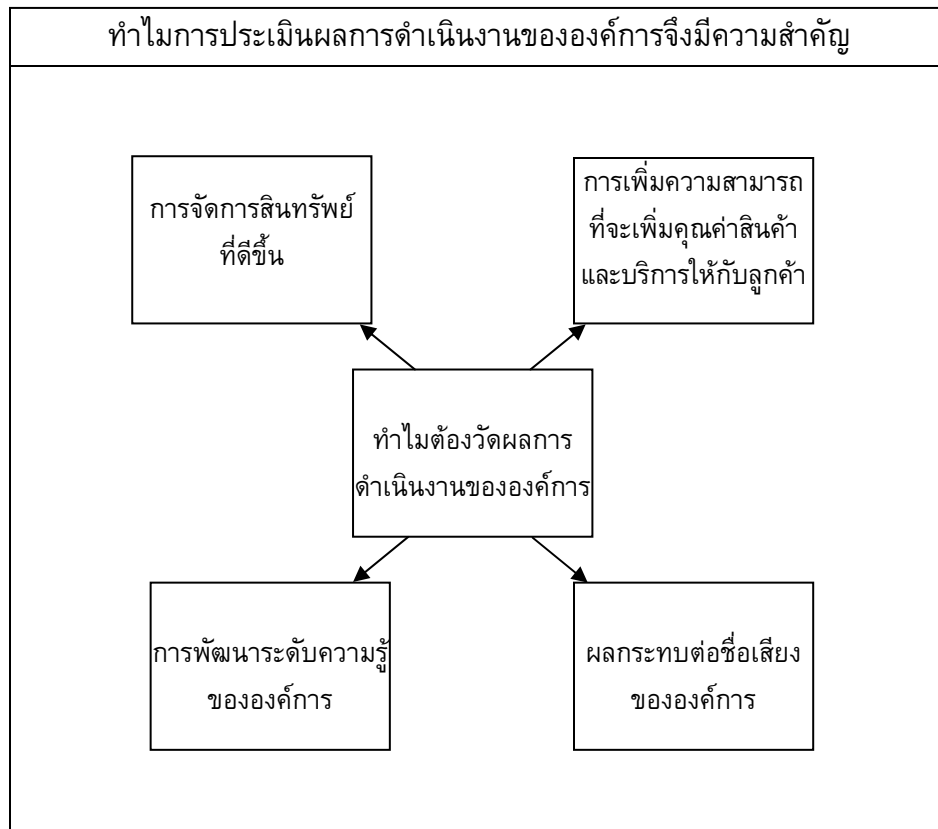
2. การให้ความสำคัญกับผลสำเร็จในระยะสั้น

ระบบการประเมินผลที่เน้นด้านการเงิน ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จในระยะสั้นมากกว่าในระยะยาว ดังจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าองค์กรหลายแห่ง พยายามลดค่าใช้จ่ายทางด้านงานวิจัยและพัฒนา หรือค่าใช้จ่ายทางด้านงานวิจัยและพัฒนา หรือค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรในระยะยาว โดยที่เกรงว่าต้นทุนเหล่านั้นจะทำให้องค์การมีผลกำไรลดลง หรืออาจขาดทุนได้ในระยะสั้น การกระทำเช่นนี้อาจไม่ส่งผลกระทบให้กับองค์กรเด่นชัดนักในระยะแรกเราอาจเห็นองค์กรได้กำไรติดต่อกันเป็นระยะเวลาหลายปี แต่หากสังเกตให้ดีแล้ว กำไรที่ได้มานั้นไม่ได้เกิดจากการเพิ่มขึ้นของความสามารถในการทำกำไรขององค์กรเลย แต่มาจากการลดลงของสิ่งที่จำเป็นและสำคัญกับอนาคตขององค์กรทั้งสิ้นการกระทำในลักษณะนี้เกิดจากระบบการประเมินผลที่เอื้อประโยชน์ให้กับผู้ปฏิบัติงานโดยวัดจากผลกำไรขององค์กรในระยะสั้น ทำให้ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อที่จะให้องค์การได้กำไร โดยไม่คำนึงถึงผลระยะยาวที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารเหล่านั้นอาจไม่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรนั้นแล้วก็ได้ การกระทำในลักษณะนี้จะก่อให้เกิดอันตรายต่อความอยู่รอดขององค์กรอย่างมาก ซึ่งหากเปรียบเทียบกับทีมฟุตบอลที่ได้กล่าวมาแล้ว อาจเปรียบได้กับทีมที่มุ่งแต่จะเอาชนะในเกมการแข่งขันเพียงเกมเดียว โดยใช้ผู้เล่นรุ่นเก่าเดิมๆ และไม่

พัฒนาผู้เล่นรุ่นใหม่ ๆ โดยเกรงว่าหากปล่อยให้ลงไปเล่นแล้ว อาจไม่มีประสบการณ์เพียงพอซึ่งอาจจะทำให้ทีมแพ้ได้ ทีมใดที่มีลักษณะแบบนี้ ถึงแม้ว่าในระยะสั้นอาจประสบผลสำเร็จในเกมการแข่งขัน แต่ในระยะยาวแล้วก็จะเต็มไปด้วยผู้เล่นที่มีอายุมาก ซึ่งไม่มีเรี่ยวแรง เต็มไปหมดทั้งทีม ซึ่งในที่สุดก็ จะไม่สามารถแข่งขันกับทีมอื่นๆ ได้ถึงแม้การใช้เกณฑ์ทางด้านการเงินในการประเมินผลองค์การจะมี ข้อจำกัดอยู่หลายประการ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า การใช้เกณฑ์ทางด้านการเงินนี้เป็นสิ่งที่ไม่ดี หรือไม่ ควรใช้ เพียงแต่จะต้องคำนึงอยู่เสมอว่าเกณฑ์ต่างๆ ในการประเมินผลองค์การ ไม่มีวิธีใดที่ถูกต้อง หรือสมบูรณ์ที่สุด ผู้ใช้เกณฑ์เหล่านี้จะต้องใช้ด้วยความระมัดระวังและใช้เกณฑ์หรือเครื่องมือหลายๆ ชนิดประกอบกัน

การบริหารและการจัดการยุคใหม่ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับการประเมินผลการ ดำเนินงานขององค์การ โดยเน้นการประเมินผลการดำเนินงานที่ใช้หลายเกณฑ์ประกอบกัน เนื่องจาก ผู้บริหารจะต้องทราบถึงสถานะและผลการดำเนินงานขององค์การอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นข้อมูลที่สำคัญ ในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายในการแข่งขันรวมทั้งเพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินความสามารถใน การบริหารงานของผู้บริหารในองค์การนั้นๆ นอกจากนี้การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การยัง เป็นวิธีการที่สำคัญที่จะช่วยให้ทราบว่า การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ หรือไม่ รวมทั้งการวัดผลและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ ยังนำไปสู่ผลลัพธ์ 4 ประการ คือ (รอบบีนส์ ; และ มารี. 2546 : 266-267) ดังภาพประกอบ

- 1.การจัดการสินทรัพย์ที่ดีขึ้น (Better Asset Management)
- 2.การเพิ่มความสามารถที่จะเพิ่มคุณค่าสินค้าและบริการให้กับลูกค้า (Increase Ability to Capture Customer Value)
3. ผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์การ (Impact on Organizational Reputation)
4. การพัฒนาระดับความรู้ขององค์การ(Improved Measures of Organizational Knowledge)



ภาพประกอบ 3 แสดงผลลัพธ์ของการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

ที่มา : รอบบินส์, สตีเฟนส์ พี ; และ เจาส์เตอร์, มารี. (2546). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. แปลโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน. หน้า 267.

จากภาพประกอบที่แสดงผลลัพธ์ของการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถอธิบายรายละเอียดของผลลัพธ์ได้ดังนี้

1. การจัดการสินทรัพย์ที่ดี หมายถึง กระบวนการในการได้มา การบริหารจัดการ การปรับเปลี่ยน และการขายโอนบรรดาสินทรัพย์ขององค์กร รวมทั้งการออกแบบการปฏิบัติ และการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากสินทรัพย์เหล่านั้น ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการสินทรัพย์ให้ได้ประโยชน์ หรือเกิดคุณค่ามากที่สุด จึงได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับในทุกสายงานที่รับผิดชอบสินทรัพย์ต่าง ๆ ทั้งคน ข้อมูลข่าวสาร เครื่องจักร เครื่องมือ ฯลฯ การวัดการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์นับเป็นวิธีประเมินผลการดำเนินงานที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร

2. การเพิ่มความสามารถในการให้คุณค่าแก่ลูกค้า ในยุคที่มีการแข่งขันอย่างมากของธุรกิจทั้งหลาย ลูกค้าจะเลือกซื้อสินค้าหรือบริการจากผู้ขายที่ให้สินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าสูงสุด ธุรกิจ

จึงต้องพยายามเพิ่มคุณค่าของสินค้าและบริการของตน เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุด จึงต่างต้องมีวิธีการวัดความสามารถของพนักงานในการให้ลูกค้าแก่ลูกค้า เช่น การนำเสนอสินค้าและบริการได้อย่างรวดเร็วตามกำหนดเวลา การให้บริการอย่างถูกต้อง การตอบคำถาม และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของลูกค้าได้เป็นอย่างดี การให้ลูกค้าแก่ลูกค้าจะเป็นเกณฑ์ในการวัดผลการดำเนินงานอีกอย่างหนึ่งขององค์การธุรกิจ

3. ผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์การ องค์การธุรกิจทั้งหลายต่างพยายามแข่งขันกันเพื่อให้องค์การของตนมีชื่อเสียง หรือมีภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ และไว้วางใจจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบ คู่แข่งขัน ชุมชน เป็นต้น ธุรกิจที่มีชื่อเสียงดีจึงมีโอกาสมเพิ่มราคาสินค้าและมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ความแข็งแกร่งทางการเงินของธุรกิจจะมีความสัมพันธ์กับชื่อเสียงของธุรกิจนั้นเสมอ ธุรกิจที่มีความระมัดระวัง และให้ความสำคัญกับสถานะทางการเงิน มีการตรวจสอบวัดผลและควบคุมการดำเนินงานทางการเงินเป็นอย่างดี จึงส่งผลกระทบทางบวกต่อชื่อเสียงขององค์การนั้น

4. การพัฒนาระดับความรู้ขององค์การ องค์การสมัยใหม่ในศตวรรษที่ 21 ควรต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ และความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว คือ จะต้องมีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ความรู้ขององค์การ (Organizational Knowledge) ถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การเช่นเดียวกับเงินสด เครื่องจักร หรือวัตถุดิบ เป็นความรู้ที่องค์การจะได้จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง และมีผลกระทบต่อองค์การ มีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดข้อมูลเหล่านั้นให้พนักงานได้ทราบ เพื่อจะได้รับการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ได้ทราบจากข้อมูลข่าวสารนั้นได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม แม้ความรู้และข้อมูลข่าวสารเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) ไม่สามารถจะวัดคุณค่าได้โดยง่ายเหมือนสินทรัพย์ที่มีตัวตน ผู้บริหารในองค์การธุรกิจก็พยายามหาวิธีวัดคุณค่าด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น วัดจากงบประมาณ หรือค่าใช้จ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ หรือข้อมูลข่าวสารนั้น

1.2 วิธีการวัดผลประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ (Measure of Organizational Performance)

วิธีการวัดผลประเมินผลการดำเนินงานขององค์การที่ได้รับความนิยมมี 4 วิธีได้แก่ การวัดประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational Productivity) การวัดประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness) การจัดระดับเทียบกับทั้งอุตสาหกรรม (Industry Ranking) (รอบบินส์; และ มารี. 2546 : 268-269) และ การวัดความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย (Satisfaction) (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2547 : 133)

1. การวัดประสิทธิภาพขององค์การ ประสิทธิภาพ หมายถึง สินค้าหรือบริการทั้งหมดที่องค์การผลิตได้หารด้วยปัจจัยการผลิตหรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) ที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการนั้น

องค์กรทั้งหลายต่างพยายามดำเนินการ เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพขององค์กรสูงสุด คือต้องการผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุดโดยใช้ปัจจัยนำเข้าให้น้อยที่สุด สินค้าหรือบริการที่ผลิตได้ (Outputs) วัดมูลค่าได้จากเงินที่ได้จากการขายที่องค์กรได้รับมา (ซึ่งเป็นผลคูณของราคาต่อหน่วยกับจำนวนสินค้าที่ขาย) ส่วนปัจจัยนำเข้าวัดจากต้นทุนสินค้า หรือวัตถุดิบรวมกับต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าหรือบริการนั้นไปยังลูกค้า

วิธีการที่จะทำให้อัตราส่วนของประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างง่าย ๆ ก็คือ การขึ้นราคาสินค้า แต่การปรับขึ้นราคาสินค้าในท่ามกลางการแข่งขันอย่างในปัจจุบันอาจมีผลต่อปริมาณขายลดลง วิธีที่เหลื้อจึงได้แก่ การพยายามลดต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้ลดลง ดังนั้น การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร จึงเป็นแนวทางที่ได้รับความนิยมมากในองค์กรธุรกิจทั้งหลายในปัจจุบัน และส่งผลให้เกิดมาตรการต่าง ๆ ในการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของพนักงาน

2. การวัดประสิทธิผลขององค์กร องค์กรมีประสิทธิผลสูงหรือต่ำวัดได้จากการมีเป้าหมายขององค์กรที่เหมาะสมเพียงใด และความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายนั้นเพียงใด ผู้บริหารขององค์กรจึงสามารถวัดประสิทธิผลขององค์กรได้จากการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายขององค์กร

ประสิทธิผลขององค์กรยังอาจวัดได้จากความเห็นของบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า กลุ่ม ผู้สนับสนุนองค์กร ผู้ขายวัตถุดิบ นักวิเคราะห์หุ้น ฯลฯ ความเห็นของบุคคลภายนอกองค์กรกลุ่มต่าง ๆ เหล่านั้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรควรใส่ใจและนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ต่อไป

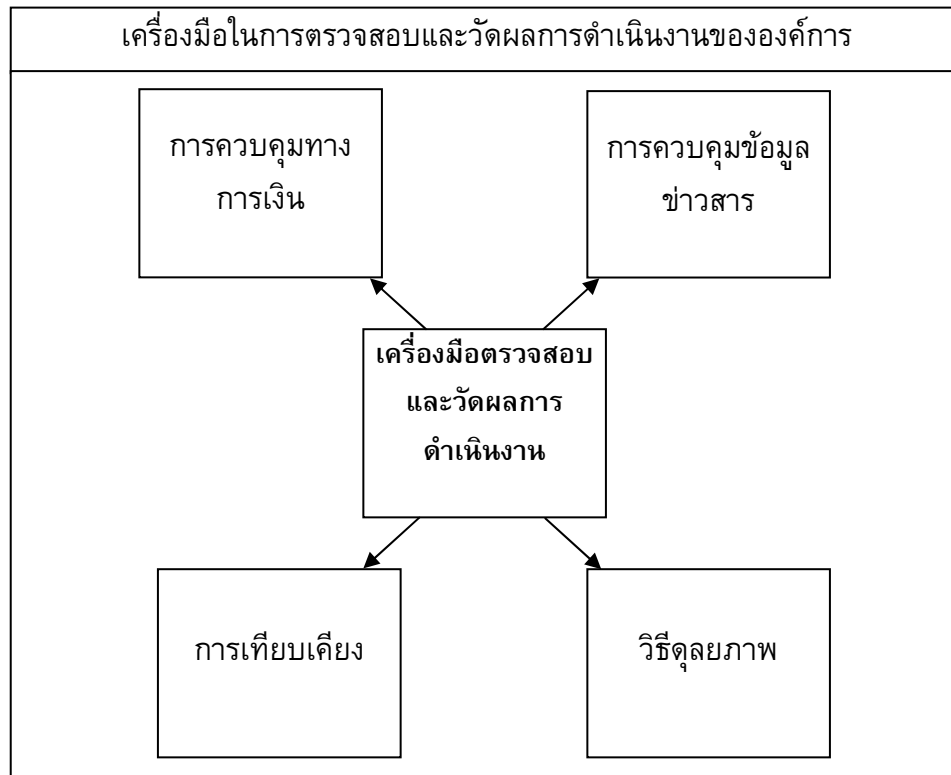
3. การจัดลำดับเมื่อเทียบกับทั้งอุตสาหกรรม การจัดลำดับของบริษัท หรือธุรกิจที่ประกอบการในอุตสาหกรรมทั้งหลาย เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร อีกวิธีหนึ่ง ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาเพื่อจัดลำดับจะแตกต่างกันไป เช่น นิตยสาร Fortune ได้จัดลำดับผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยใช้ผลประกอบการทางด้านการเงินด้านต่าง ๆ เช่น ผลกำไร อัตราส่วนกำไรต่อรายได้ ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น แนวโน้มของกำไรในระยะเวลา 1 ปี 5 ปี และ 10 ปี ผลตอบแทนต่อพนักงาน ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และผลตอบแทนต่อเงินทุน เป็นต้น

4. การบริหารองค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือไม่นั้น ตัวบ่งชี้ที่สำคัญประการหนึ่งคือความพึงพอใจของลูกค้า (Customer) ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ถ้าสินค้าและบริการสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ ก็จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จและพัฒนาอย่างยั่งยืน

1.3 เครื่องมือในการตรวจสอบและวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (Tools for Monitoring & Measuring Organizational Performance)

ผู้บริหารในแต่ละองค์กรธุรกิจ ควรต้องเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการตรวจสอบ และวัดผลการดำเนินงานขององค์กร เครื่องมือที่ได้รับความนิยมมี 4 อย่าง คือ การควบคุมทางการเงิน

(Financial Controls) การควบคุมข้อมูลข่าวสาร (Information Controls) การเทียบเคียง (Benchmarking) และ วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) (รอบบินส์; และ มารี. 2546 : 268-275)



ภาพประกอบ 4 เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบและวัดการดำเนินงานขององค์กร

ที่มา : รอบบินส์, สตีเฟนส์ พี ; และ เคาส์เตอร์, มารี. (2546). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. แปลโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน. หน้า 275

จากภาพประกอบ สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. การควบคุมทางการเงิน

วัตถุประสงค์หลักอย่างหนึ่งขององค์กรธุรกิจ คือ การแสวงหากำไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิธีควบคุมทางการเงิน เช่น ผู้บริหารควรต้องวิเคราะห์งบกำไรขาดทุนรายไตรมาส เพื่อพิจารณาค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ต้องให้ความสนใจอัตราส่วนทางการเงิน เพื่อให้แน่ใจในสภาพคล่องของกิจการ ดูและระดับของหนี้ไม่ให้สูงเกินควร หรือตรวจสอบผลตอบแทนจากสินทรัพย์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ รวมทั้งการหาเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมทางการเงินใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์ เช่น การเพิ่มมูลค่าตลาด (Market Value Added : MVA) ของบริษัท เป็นต้น

การวัดและควบคุมทางการเงินที่นิยมใช้กันมาตั้งแต่อดีต (Traditional Financial Control Measures) คือการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน และการวิเคราะห์งบประมาณ

1.1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios) เป็นการเปรียบเทียบตัวเลข 2 ตัวเลข โดยคำนวณเป็นอัตราส่วนหรือเปอร์เซ็นต์ ตัวเลขที่กล่าวนี้อาจมาจากงบการเงินหลัก 2 งบ คือ งบดุล (Balance Sheet) และงบกำไรขาดทุน (Income Statement)

วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินมี 4 ด้าน คือ

1.1.1 Liquidity Ratios คือ การวัดสภาพคล่องขององค์กรซึ่งก็คือการวัดความสามารถขององค์กรในการชำระหนี้ระยะสั้น

1.1.2 Leverage Ratios คือ การวัดสัดส่วนของหนี้สินต่อสินทรัพย์ที่มีอยู่ขององค์กร และวัดความสามารถในการชำระดอกเบี้ยจากหนี้สินที่มีอยู่

1.1.3 Activity Ratios คือ อัตราส่วนใช้วัดประสิทธิภาพ การใช้สินทรัพย์ขององค์กรต่อ ยอดขาย

1.1.4 Profitability Ratios คือ อัตราส่วนที่ใช้วัดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรในการใช้สินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดกำไร

1.2 การวิเคราะห์งบประมาณ งบประมาณเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการวางแผน เพราะงบประมาณจะกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ ในขณะที่ตัวงบประมาณก็เป็นเครื่องมือในการควบคุมด้วย เพราะการปฏิบัติตามงบประมาณ หรือแนวทางที่กำหนดเป็นการควบคุมมิให้มีการปฏิบัติเป็นอย่างอื่นนอกเหนือจากสิ่งที่กำหนดไว้ในงบประมาณ และงบประมาณยังให้ประโยชน์แก่ผู้บริหาร เพราะตัวเลขที่เป็นงบประมาณนั้นเป็นเสมือนมาตรฐาน ที่จะใช้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร เมื่อการปฏิบัติงานจริงเกิดตัวเลขที่แตกต่างเบี่ยงเบนไปจากงบประมาณ ผู้บริหารก็จะพิจารณาว่ามีความสำคัญหรือไม่ หากมีความสำคัญก็จะได้หาสมมุติฐานที่ทำให้เกิดการเบี่ยงเบน และหาวิธีปรับปรุงแก้ไขต่อไป

สำหรับวิธีการวัดและควบคุมทางการเงินอื่น ๆ นอกเหนือจากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน และการวิเคราะห์งบประมาณแล้วยังมีเครื่องมืออีก 2 ชนิด คือ วิธีการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added หรือ EVA) และวิธีการเพิ่มมูลค่าทางการตลาด (Market Value Added หรือ MVA) ซึ่งวิธีการทั้งสองนี้มาจากแนวคิดที่ว่าองค์กรธุรกิจทั้งหลายได้เงินทุนมาจากนักลงทุนที่ซื้อหุ้นของธุรกิจ ผู้บริหารจึงต้องมีหน้าที่สร้างความมั่งคั่ง หรือเพิ่มมูลค่าให้แก่หุ้นของธุรกิจ หากผู้บริหารทำให้มูลค่าหุ้นลดลงก็เท่ากับไปลดความมั่งคั่งของผู้ถือหุ้นลง

1.3 การเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (EVA) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดการดำเนินงานของบริษัทและหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัท คำนวณได้โดยนำตัวเลขกำไรจากการดำเนินงานหลังจากหัก

ภาษี (After Tax Operating Profit) ลบด้วยต้นทุนของเงินทุนในปีนั้น EVA จึงเป็นเครื่องมือที่วัดว่า บริษัทได้สร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ขึ้นเท่าใดจากสินทรัพย์ที่มีอยู่ หลังจากหักเงินทุนส่วนที่ใช้ในการ ลงทุนในสินทรัพย์แล้ว องค์การธุรกิจอาจใช้ EVA เพื่อวัดความสามารถของผู้บริหารว่าได้ทำให้บริษัทมี อัตราผลตอบแทนเท่าไร เทียบกับต้นทุนของเงินทุน ซึ่งทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้อง พยายามบริหารงานขององค์การเพื่อให้เกิดผลกำไรมากขึ้น โดยไม่เพิ่มเงินทุน หรือใช้เงินทุนที่น้อยลง เช่น นำเงินไปลงทุนในโครงการที่มีความเสี่ยงมากขึ้น

1.4 การเพิ่มมูลค่าทางตลาด (MVA) เป็นเครื่องมือทางการเงินอีกรูปแบบหนึ่งที่ใช้วัด ประสิทธิภาพการมูลค่าหุ้นของบริษัทในอดีต และที่คาดหวังในอนาคต หากมูลค่าตลาดของบริษัท) มูลค่า ของหุ้นทั้งหมดที่จำหน่ายไปแล้วบวกด้วยหนี้ของบริษัท (มีจำนวนสูงกว่าเงินทุนจากผู้ลงทุน) จากผู้ถือ หุ้น ผู้ถือหุ้นกู้ และกำไรสะสมของบริษัท (แสดงว่า MVA เป็นบวก ซึ่งหมายถึงผู้บริหารของบริษัทได้ สร้างความมั่งคั่งเพิ่มขึ้น แต่หากมูลค่าทางตลาดของบริษัทต่ำกว่าเงินทุนจากผู้ลงทุนแสดงว่า MVA เป็น ลบซึ่งแสดงว่า ผู้บริหารได้ลดความมั่งคั่งของบริษัทลง จากการศึกษาพบว่า การเพิ่มมูลค่าทาง เศรษฐศาสตร์ (EVA) จะใช้เป็นตัวทำนายมูลค่าทางตลาด (MVA) ของบริษัทได้ บริษัทที่มี EVR สูง ต่อเนื่องกันจะส่งผลให้ MVA สูงตามด้วย

ทั้ง EVA และ MVA เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ตรวจสอบ และวัดผลการดำเนินงานขององค์การ ธุรกิจ และในขณะนี้กำลังได้รับความนิยมอย่างสูง จนอาจมาแทนที่เครื่องมือทางการเงินเดิม ๆ เช่น อัตราส่วนทางการเงิน หรือการวัดผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment)

2.การควบคุมข้อมูลข่าวสาร

ข้อมูลข่าวสารอาจใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์การได้ ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องได้ ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ในเวลาที่ถูกต้อง ในปริมาณที่เหมาะสม ข้อมูลข่าวสารที่ขาดความถูกต้องไม่ สมบูรณ์ จำนวนมากเกินไป หรือล่าช้า อาจเกิดผลเสียอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์การ

การจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร (Management Information System : MIS) คือ ระบบที่ใช้ เพื่อเตรียมการ และจัดหาข้อมูลข่าวสารแก่ผู้บริหารตามที่ต้องการ องค์การธุรกิจชั้นนำในปัจจุบันจะมี ระบบข้อมูลข่าวสารโดยทำหน้าที่ เช่นเดียวกับห้องสมุดที่มีหนังสือจำนวนมาก และสามารถค้นหา หนังสือที่มีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ใช้บริการต้องการให้ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ระบบข้อมูลข่าวสารของ องค์การก็เช่นเดียวกัน จะต้องมีการจัดเก็บข้อมูล สถิติ ตัวเลข (Data) ต่าง ๆ และสามารถวิเคราะห์ให้ เป็นข้อมูลข่าวสาร (Information) เพื่อให้ผู้บริหารนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ และดำเนินการ และ บริการองค์การตามที่ผู้บริหารต้องการ

ข้อมูลข่าวสารจะให้ประโยชน์กับผู้บริหาร เพื่อใช้ในการตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงานกิจกรรม ต่าง ๆ เช่น ในการควบคุมการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องมีข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริงของพนักงาน

หรือหน่วยงานต่าง ๆ และจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ จะได้สามารถเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานว่า มีความเบี่ยงเบนไปมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารต้องมีข้อมูลในเรื่องเกณฑ์ของช่วงระยะของการเบี่ยงเบน รวมทั้งข้อมูลที่จะต้องแก้ไขปัญหาคือความเบี่ยงเบนที่จะต้องปรับการทำงานของพนักงาน

3. การเทียบเคียง (Benchmarking)

Benchmarking คือ การค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรอื่น ๆ ทั้งที่เป็นคู่แข่ง และที่ไม่ใช่คู่แข่ง แล้วนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด Benchmarking จึงเป็นการเรียนรู้จากผู้อื่นที่มีการปฏิบัติที่ดีกว่า และเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดความแตกต่าง ทำให้เห็นช่องว่าง (Gaps) และแนวทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

อย่างไรก็ตามผู้บริหารไม่ควรให้ความสนใจแต่การปฏิบัติงานขององค์กรอื่น ๆ จนละเลยไม่สนใจ หรือไม่ให้ความสำคัญกับพนักงานภายในองค์กรของตน ซึ่งอาจมีความคิด ความเข้าใจที่ปฏิบัติ และสามารถเสนอแนะแนวทางปฏิบัติใหม่ ที่จะสามารถลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย หรือประหยัดเวลาได้ ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจจึงควรมีการกระตุ้น หรือให้โอกาสพนักงานภายในองค์กรในการเสนอแนะ และแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดใหม่ ๆ มีการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร หรือ Internally Benchmarking เมื่อได้รูปแบบการปฏิบัติที่ดีกว่าก็จะสื่อสารและถ่ายทอดให้หน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กรต่อไป ปัจจุบันบริษัทขนาดใหญ่จำนวนมากใช้ Benchmarking ภายในองค์กรเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ และวัดผลการดำเนินงาน เช่น Toyota Motor Corporation และ General Motors Corporation เป็นต้น

4. วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard Approach)

วิธีดุลยภาพ เป็นเครื่องมืออีกอย่างหนึ่งในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยวัดผล 4 ด้านของการดำเนินงาน คือ ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในองค์กร และคน วัฒนธรรม ความเติบโตของสินทรัพย์ ในการใช้ วิธีดุลยภาพ ผู้บริหารจะต้องกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน และวัดผลการดำเนินงานจริงกับเป้าหมายทั้ง 4 ด้านดังกล่าว เช่น ทางด้านการเงิน ผู้บริหารอาจต้องกำหนดเป้าหมายของกระแสเงินสด (Cash Flow) อัตราการเติบโตของยอดขายรายไตรมาส (Quarterly Sales Growth) และผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment : ROI) เพื่อใช้วัดผลการดำเนินงานจริง แนวความคิดของ วิธีดุลยภาพ เชื่อว่าการดำเนินงานใน 4 ด้านดังกล่าวมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้านจะต้องมีความสมดุล (Balanced) กันด้วย

1.4 การประเมินผลการดำเนินงานด้วยวิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรที่เน้นด้านการเงินที่มีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ทำให้ผู้บริหารเริ่มแสวงหาวิธีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรที่จะสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจ การวางแผน และการบริหาร ได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งก็คือแนวความคิดของ การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The multiple criteria of Effectiveness) ที่มีมาแต่เดิม แต่มีการพัฒนาแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลแบบสมดุลรอบด้าน ทั้งการประเมินผลทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ประเมินผลในมิติของเวลาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประเมินผลทางด้านคุณภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า สถานการณ์การแข่งขัน รวมทั้งความยืดหยุ่นในการทำงานที่สนองตอบต่อกลยุทธ์ในการแข่งขันที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถรักษาความได้เปรียบขององค์กร ซึ่งเทคนิคการประเมินผลองค์กรดังกล่าวเป็นการประเมินผลแบบองค์รวม หรือการประเมินผลแบบสมดุล โดยมีรูปแบบที่สำคัญ 5 รูปแบบคือ

1. การประเมินผลองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ของแคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan & Norton .1996:viii)

การประเมินผลองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับวัดและประเมินผลการดำเนินงานกลยุทธ์ขององค์กร โดยแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กรแบบดุลยภาพนั้นเริ่มต้นจากบุคคล 2 ท่าน คือ แคปแลน และ นอร์ตัน ได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กรว่า แทนที่องค์กรจะพิจารณาเฉพาะดัชนีวัดทางด้านการเงิน (Financial Indicators) เพียงอย่างเดียว ทางองค์กรควรให้ความสำคัญต่อดัชนีวัดในมุมมองด้านอื่น ๆ ด้วย ทั้งนี้เนื่องจากดัชนีวัดทางด้านการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ คือ

1.1 ในการดำเนินธุรกิจนั้น มีปัจจัยที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความรู้ ความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งไม่สามารถใช้ดัชนีวัดด้านการเงินมาประเมินได้

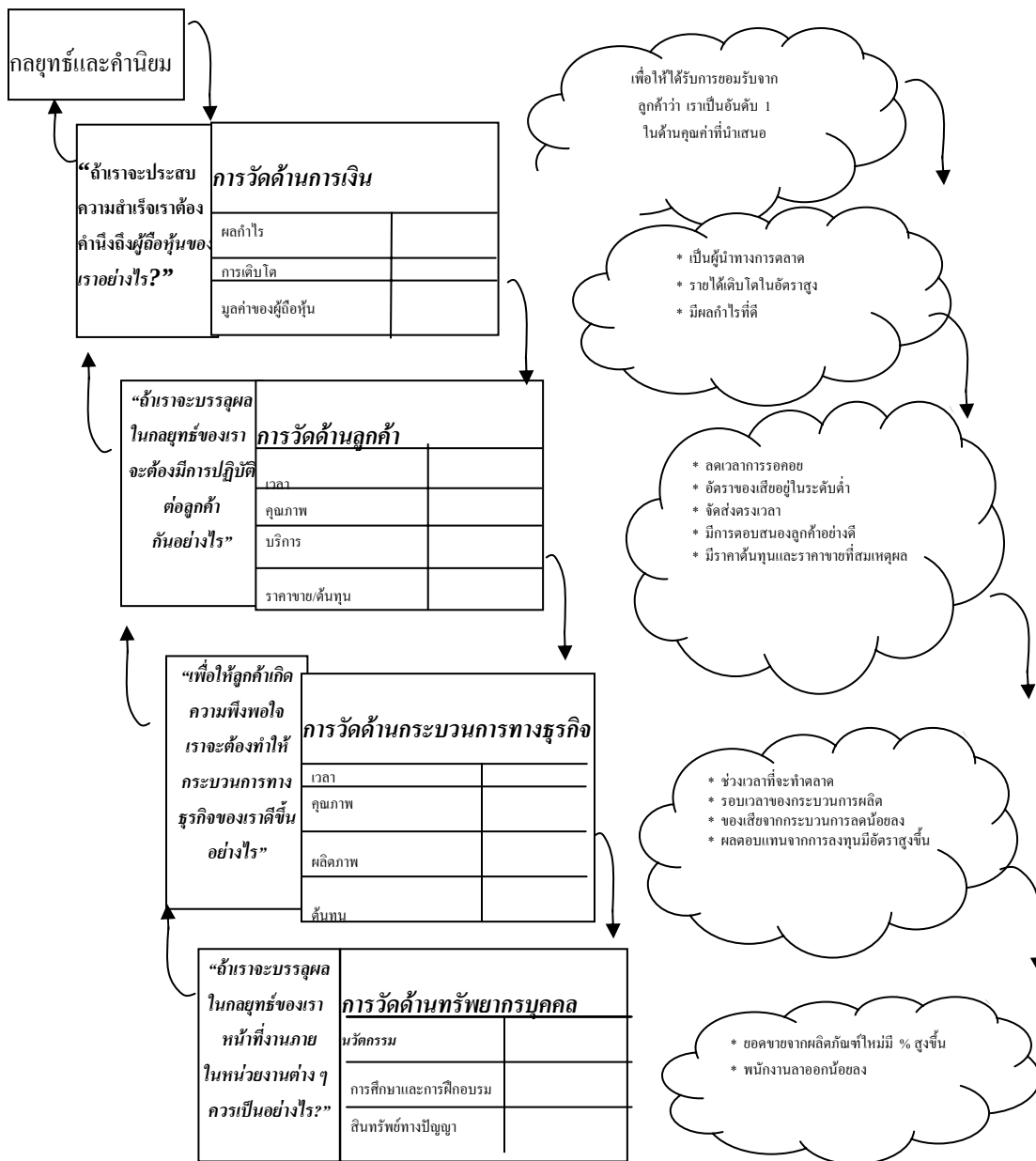
1.2 ดัชนีวัดด้านการเงินบอกให้ทราบถึงข้อมูลในอดีตเท่านั้น

1.3 ประเมินได้แต่ปัจจัยภายในองค์กร ไม่สามารถประเมินปัจจัยภายนอกองค์กรได้

1.4 ก่อให้เกิดการมุ่งเน้นผลงานในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว

โดยได้เสนอว่าองค์กรควรพิจารณาดัชนีวัดใน 4 มุมมอง ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth Perspective)

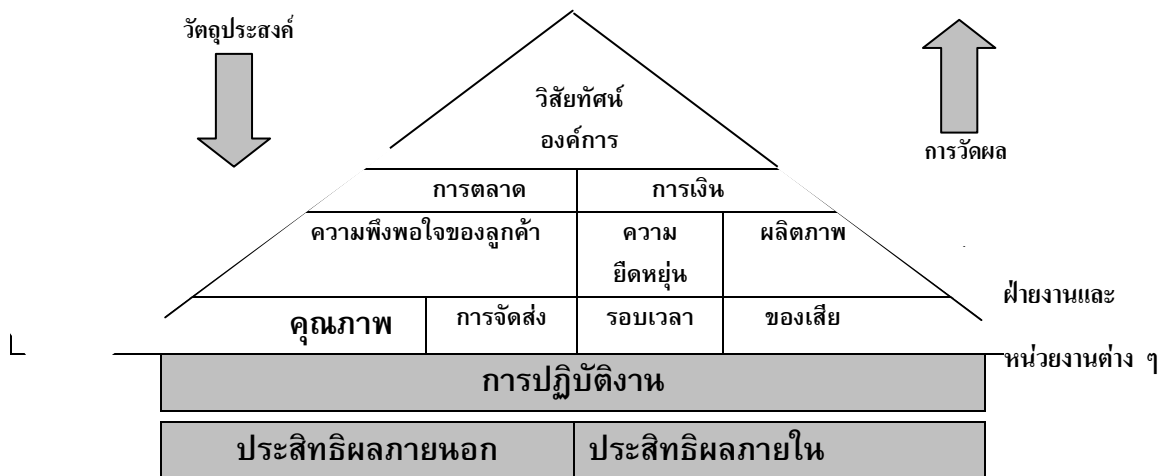
2. การประเมินผลองค์การแบบดุลยภาพของ ไมเซล (Maisel's Balanced Scorecard Model) พัฒนาขึ้นโดย Lawrence S. Maisel ประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมองคือ การวัดด้านการเงิน (Financial Measures) การวัดด้านลูกค้า (Customer Measures) การวัดด้านกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Measures) และการวัดด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource) โดยเปลี่ยนมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นมุมมองด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเน้นให้ความสำคัญในด้านของการอบรมและการศึกษา การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการทำงาน และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และส่วนใหญ่จะใช้ในมุมมองของลูกค้าเป็นหลัก (โอลซ์; รอย ; และ เวทเตอร์. 2546 : 33)



ภาพประกอบ 5 รูปแบบ วิธีดูคุณภาพ ของ Maisie

ที่มา: โอลซ์, นิลส์-โกราล ; รอย, จัน ; และ เวทเตอร์, แมกนัส. (2546). การพัฒนา [บาลานซ์ สกอร์การ์ด] *Balanced Scorecard*. แปลโดยวีรวัธ มาพะศิริรานนท์ และ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์. หน้า 33.

3. รูปแบบการประเมินผลองค์การแบบปิรามิดของผลการปฏิบัติงาน (Performance Pyramid แมกแนร์ และคณะ ได้พัฒนารูปแบบการประเมินผลองค์การที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) วิศวกรรมอุตสาหการ (Industrial Engineering) และการบัญชี (Accounting) ซึ่งจะเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์การเข้ากับลูกค้า ผ่านการวัดอัตราส่วนที่สำคัญต่าง ๆ ทั้งอัตราส่วนทางการเงินและอัตราส่วนอื่น ๆ โดยใช้ชื่อรูปแบบว่า “ปิรามิดของผลการปฏิบัติงาน (Performance Pyramid Model)” (โอลซ์; รอย ; และ เวทเตอร์. 2546 : 35)



ภาพประกอบ 6 รูปแบบการประเมินผลองค์การแบบปิรามิดของผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: โอลซ์, นิลส์-โกราล ; รอย, จัน ; และ เวทเตอร์, แมกนัส. (2546). *การพัฒนา [บาลานซ์ สกอร์การ์ด] Balanced Scorecard*. แปลโดย วีรวัธ มาฆะศิริรานนท์ และ ณัฐวิพันธุ์ เขจรนันท์.

หน้า 35.

จากภาพประกอบ จะเห็นว่าการแบ่งระดับของการบริหารออกเป็น 4 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความสำคัญดังต่อไปนี้

3.1 ระดับที่ 1 เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่ กฎเกณฑ์ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรในแต่ละหน่วยธุรกิจ

3.2 ระดับที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละหน่วยธุรกิจ โดยอยู่ในกรอบของส่วนแบ่งตลาดและการเงิน

3.3 ระดับที่ 3 กำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและลำดับงานในแต่ละหน่วยธุรกิจ โดยอยู่ในกรอบของความพึงพอใจของลูกค้า ความยืดหยุ่น และผลผลิตภาพ

3.4 ระดับที่ 4 เป็นการกำหนดเงื่อนไขให้แก่วิธีที่ 3 ซึ่งได้แก่ คุณภาพ การส่งมอบ ระยะเวลาการผลิต และต้นทุน

ดัชนีวัดในแต่ละระดับนั้น เปรียบได้กับกฎเหล็กที่ส่งให้ระดับที่สูงขึ้นประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องกันในลักษณะของรูปปิรามิด และจะต้องมีความมั่นคงเพื่อให้สามารถรับน้ำหนักทั้งหมดได้ และโดยที่ปิรามิดของผลการปฏิบัติงาน จะอธิบายภาพขององค์กรใน 4 ระดับที่แตกต่างกัน และมีโครงสร้างของระบบการสื่อสารแบบสองทิศทาง (Two-way Communication System) ที่เชื่อมต่อกับ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และภารกิจเข้ากับการดำเนินงานในทุกๆ ระดับ โดยใช้ วัตถุประสงค์ (Objectives) และการวัดผล (Measures) เป็นตัวเชื่อมกลยุทธ์เข้ากับกิจกรรมการดำเนินงานทุก ๆ ด้านขององค์กร หรืออาจจะกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ขณะที่ทำการวัดผล การปฏิบัติงาน (Measures) เป็นการสื่อสารกลับขึ้นสู่ระดับบน

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ขณะที่ผู้จัดการในระดับรองลงมา ซึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ จะกำหนดเป้าหมายที่เจาะจง (Specific Goals) ซึ่งมักจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและผลตอบแทนทางการตลาดและการเงิน ส่วนผู้จัดการระดับที่สามจะให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และผลิตภาพ (Productivity) ซึ่งจะดำเนินงานข้ามหน้าที่งาน (Cross-function) และขยายไปยังฝ่ายงาน หรือหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร กลายเป็นตัวขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน (Performance Drives) สำหรับเป้าหมายในการปฏิบัติงานในระดับล่างลงไปอีก ก็จะเป็นการวัดผลงานในรูปของคุณภาพ (Quality), การจัดส่ง (Delivery) และรอบเวลา (Cycle Time) รวมถึงของเสีย (Waste) เป็นต้น

ปกติการวัดการปฏิบัติงานในระดับล่าง จะวัดผลงานประจำวัน สัปดาห์หรือเดือน ขณะที่การวัดในระดับสูงขึ้นอาจจะมีเวลาที่ต่ำลง และมักจะเป็นรูปแบบข้อมูลทางการเงิน โดยที่ McNair และคณะให้ความเห็นว่า ระบบการวัดผล (Measurement System) สมควรจะเป็นบูรณาการ (Integrated) ให้เข้ากัน เพื่อที่ข้อมูลการดำเนินงานจะถูกแปล และส่งขึ้นสู่ผู้บริหารระดับสูงเพื่อการตัดสินใจแก้ไขปัญหา หรือเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม

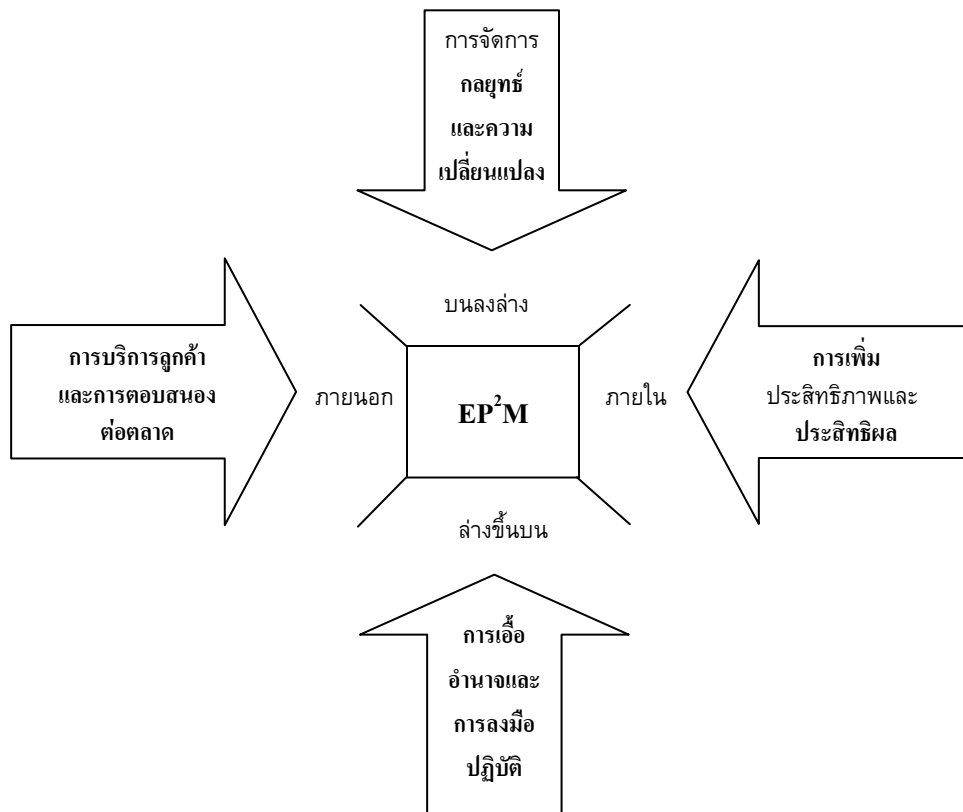
4. รูปแบบการประเมินผลองค์กรแบบการวัดความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Progress & Performance Measurement) Adams และ Roberts (โอลซ์; รอย ; และ เวทเตอร์. 2546 : 35) ได้นำเสนอรูปแบบการประเมินผลองค์กรแบบการวัดความก้าวหน้า และผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Progress & Performance Measurement – EP²M) ซึ่งใช้วัดผลองค์กรใน 4 ด้าน คือ

4.1 การวัดผลจากภายนอก (External Measures) ในด้านการตอบสนองต่อตลาดและลูกค้า

4.2 การวัดผลจากภายใน (Internal Measures) ในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

4.3 การวัดผลจากบนลงล่าง (Top-Down Measures) ในด้านการถ่ายทอดกลยุทธ์ลงสู่ระดับล่าง และการเร่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

4.4 การวัดผลจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Measures) ในด้านการเอื้ออำนาจ (Empower) และให้อิสระในการดำเนินงาน



ภาพประกอบ 7 รูปแบบการประเมินผลองค์กรแบบ การวัดความก้าวหน้า และผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: โอลซ์, นิลส์-โกราล ; รอย, จัน ; และ เวทเตอร์, แมกนัส. (2546). *การพัฒนา [บาลานซ์ สกอร์การ์ด] Balanced Scorecard*. แปลโดย วีรยุทธ มาชะศิริรานนท์ และ ณิชฐพันธ์ เขจรนันท์.

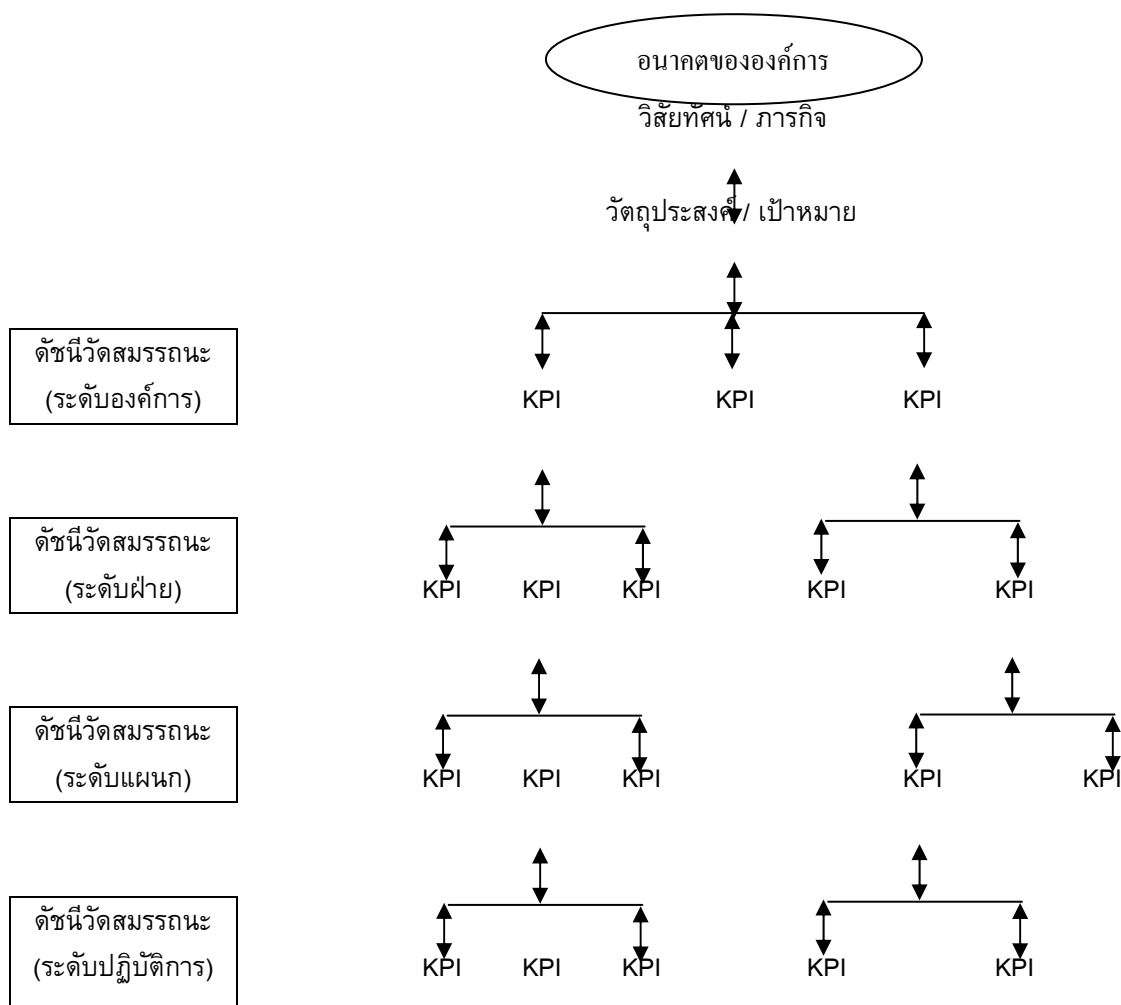
ระบบการวัด EP²M นี้ไม่เพียงส่งเสริมการดำเนินงานตามกลยุทธ์รวมขององค์กรเท่านั้น แต่ยังสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถจะปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะ EP²M จะให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่สำคัญ แก่ผู้บริหารและนักวางแผนได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว

5. รูปแบบการประเมินผลองค์กรแบบ ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)

ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรว่าเป็นอย่างไร โดยดัชนีวัดสมรรถนะหลักจะช่วยให้องค์กรรู้ว่าขณะนี้กิจการมีสถานภาพเช่นใด ซึ่งเป็นโอกาสให้องค์กรสามารถปรับตัวและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ และจากดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับองค์กรก็จะนำไปสู่การวัดค่าของเป้าหมายย่อย โดยการกระจายไปสู่หน่วยงานลำดับรองลงไปจนถึงระดับปฏิบัติการ

การใช้ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้ (กันยา อัครอารีย์ . 2545 : 35 อ้างอิงจาก Baker.1997.)

- 5.1 การกำหนดการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักและกลยุทธ์ในการปรับปรุงองค์กร
- 5.2 อธิบายจุดมุ่งหมายในการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักและการใช้งานแก่พนักงานทุกคน
- 5.3 ตั้งกระบวนการยอมรับสำหรับการพัฒนาและการใช้งานดัชนีวัดสมรรถนะหลัก
- 5.4 การกำหนดปัจจัยวิกฤตแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ขององค์กร
- 5.5 การเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับกลุ่มพนักงาน
- 5.6 การพัฒนาระบบการนำเสนอ รายงาน และแผนการทบทวนดัชนีวัดสมรรถนะหลักในทุกระดับ
- 5.7 การใช้ดัชนีวัดสมรรถนะหลักเพื่อการปรับปรุงศักยภาพและเพื่อความสำเร็จของการใช้งาน



ภาพประกอบ 8 รูปแบบการประเมินผลองค์กรโดยใช้ ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

ที่มา : กันยา อัครอารีย์ .(2545).การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบ

ดุลยภาพ: กรณีศึกษาโรงงานผลิต ผลิตภัณฑ์พลาสติก.หน้า 35

1.5 กระบวนการประเมินผลองค์กร

กระบวนการหรือวิธีการในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์กรกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้ก่อนล่วงหน้า รวมทั้งจะต้องมีการให้ข้อมูลหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้ โดยกระบวนการในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรมักจะประกอบด้วย (พสุ เดชะรินทร์. 2545: 23-25)

1. การกำหนดสิ่งที่จะประเมิน โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่ากระบวนการในการดำเนินงานใดหรือผลลัพธ์ใดที่ต้องการที่จะตรวจสอบและประเมินโดยกระบวนการหรือผลลัพธ์ที่ต้องการที่จะประเมินนั้นจะต้องสามารถวัดได้อย่างชัดเจน โดยผู้บริหารสามารถที่จะเลือกกระบวนการหรือผลลัพธ์ที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อองค์กร หรือเป็นส่วนที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่สูงที่สุด หรือส่วนที่ก่อให้เกิดปัญหามากที่สุดก็ได้

2. การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงาน โดยมาตรฐานนี้จะต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงาน โดยมาตรฐานเหล่านี้มักจะเป็นมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับได้โดยทั่วไป ในกรณีที่ไม่ได้มีการกำหนดมาตรฐานอื่นใดเป็นพิเศษ องค์กรธุรกิจมักจะใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานเป็นมาตรฐานในการประเมิน นอกจากนี้ยังสามารถใช้ผลการดำเนินงานของคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมเดียวกันเป็นมาตรฐานได้อีกด้วย

3. การประเมินผลการดำเนินงาน เป็นการประเมินผลการดำเนินงานด้วยวิธีการและเกณฑ์ต่างๆ ตามช่วงระยะเวลาที่กำหนดขึ้น ซึ่งได้แก่การวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ซึ่งได้แก่การวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยในการประเมินหรือการวัดผลนี้สามารถทำได้ในหลายลักษณะขึ้นอยู่กับวิธีการและเกณฑ์ในการประเมินที่เลือกใช้ อาทิเช่น การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาจากสถานะทางการเงิน หรือจากการขายและส่วนแบ่งตลาด เป็นต้น

4. การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่ได้กำหนดขึ้น ถ้าผลการดำเนินงานอยู่ในช่วงใกล้เคียงกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับได้ กระบวนการในการประเมินผลก็จะจบสิ้น แต่ถ้าผลการดำเนินงานไม่อยู่ภายใต้ช่วงมาตรฐานที่กำหนดขึ้นก็ต้องหาสาเหตุของความแตกต่าง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะมีสาเหตุหลัก 3 ประการที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ได้แก่ การดำเนินงานขององค์กรมีจุดบกพร่องหรือไม่มีประสิทธิภาพ (ในกรณีที่ผลต่ำกว่าเป้าหมาย) หรือ การกำหนดมาตรฐานที่ใช้เป็นเกณฑ์ยังไม่มี ความเหมาะสมอาจจะสูงหรือต่ำเกินไป หรือวิธีการที่ใช้ในการประเมินผิดพลาด

5. การแก้ไขปรับปรุง ภายหลังจากสามารถเสาะหาสาเหตุของความผิดพลาดได้แล้ว ก็จะต้องทำการแก้ไขปรับปรุง ความผิดพลาดนั้นๆ โดยอาจจะต้องทำการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรใหม่ หรือ ทำการประเมินผลการดำเนินงานใหม่ หรือกำหนดมาตรฐานสำหรับอ้างอิงใหม่

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการประเมินผลองค์กร เป็นกระบวนการในการพิจารณาถึงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรว่าสำเร็จหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ทางองค์กรได้ตั้งไว้หรือไม่ โดยการประเมินผลองค์กรนั้นไม่ได้เป็นแนวคิดใหม่ แต่ถือเป็นหน้าที่หนึ่งทางการจัดการของฝ่ายบริหารที่สำคัญ ซึ่งหน้าที่ทางการจัดการนั้น ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ

(Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การนำ (Leading) และการประเมินและควบคุม (Controlling)

กระบวนการของการประเมินผลองค์การเป็นกระบวนการที่ง่ายและตรงไปตรงมา โดยสามารถสรุปขั้นตอนที่สำคัญได้ดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่วัดหรือประเมินว่าจะประเมินสิ่งใด ซึ่งการกำหนดสิ่งที่ต้องการประเมินนี้ขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน

2. กำหนดดัชนีวัด (Performance Indicators) หรือเครื่องมือที่จะใช้วัดในสิ่งที่ต้องการ

3. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับดัชนีวัดแต่ละตัว ซึ่งการกำหนดมาตรฐานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์การสามารถทราบได้ว่าการดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยทั่วไปการกำหนดดัชนีวัดในขั้นที่ 2 หรือการกำหนดมาตรฐานในขั้นที่ 3 นี้ มักจะดำเนินการก่อนการประเมินผล โดยสามารถกำหนดได้ตั้งแต่ขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ถ้าองค์การมีกระบวนการและขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ดี และวัตถุประสงค์มีลักษณะที่เหมาะสมแล้ว มักจะมีการนำวัตถุประสงค์นั้นกลับมาใช้เป็นดัชนีวัดและมาตรฐานอีก ซึ่งในปัจจุบันการกำหนดดัชนีวัดหรือมาตรฐานขององค์การมักจะอาศัยวิธีการเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์การอื่น ทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและนอกอุตสาหกรรม

4. การประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ดัชนีวัดที่ได้กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการประเมินและเก็บข้อมูล ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับบุคคล การเก็บข้อมูลสามารถทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรมหรือการให้ผู้บังคับบัญชาประเมินตามดัชนีวัดที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับองค์การแล้ว ระบบข้อมูลขององค์การถือเป็นหัวใจที่สำคัญสำหรับการประเมินผลองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากในการประเมินผลองค์การนั้น ข้อมูลต่าง ๆ ที่จะใช้ในการประเมินจะต้องมาจากแหล่งต่าง ๆ หลายแหล่ง ทั้งจากงบการเงินต่าง ๆ ข้อมูลด้านการผลิต ข้อมูลด้านการตลาด หรือข้อมูลด้านบุคลากร ซึ่งในปัจจุบันองค์การทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กได้ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการประเมิน

5. เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งถ้าผลที่ออกมามีความแตกต่างจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่ผู้บริหารไม่สามารถยอมรับความแตกต่างนั้นได้ ก็มีแนวทางในการดำเนินการ 2 วิธี ได้แก่ 1) ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น และ 2) แก้ไขมาตรฐาน ถ้ามาตรฐานนั้นสูงหรือต่ำเกินไป

ประโยชน์ที่ทางองค์การจะได้รับจากการมีระบบประเมินผลองค์การที่ดีนั้น สรุปได้ดังนี้

1. ทำให้ผู้บริหารมีความชัดเจนในการกำหนดแผนกลยุทธ์ สามารถตัดสินใจดำเนินการในสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรได้ ทั้งนี้เนื่องจากระบบการประเมินผลองค์กรที่ดี จะช่วยให้มีความชัดเจนในการเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ

2. ช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่องของกลยุทธ์ขององค์กรเพราะระบบการประเมินผลองค์กรเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กรให้พนักงานทุกฝ่ายทุกระดับได้รับรู้

3. ช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมในทุกด้านที่เกี่ยวข้องต่อองค์กร แทนที่จะให้ความสำคัญในด้านใดด้านหนึ่ง

4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์และมองเห็นโอกาสหรือปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้

5. ก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างรวดเร็ว เนื่องจากพนักงานให้ความสนใจและความสำคัญต่องานนั้น ๆ

1.7 การประเมินผลสถาบันอุดมศึกษา

การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษาก็มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเป็นวิธีการที่ช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาได้รับทราบสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาสถาบันโดยตรง และช่วยให้กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายในสถาบันมีภาพลักษณ์ที่ถูกต้องเกี่ยวกับสถาบัน แต่อย่างไรก็ดี การประเมินสถาบันอุดมศึกษาแต่ละครั้งไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบที่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน เช่น การประเมินเพื่อตัดสินอันดับ การประเมินเพื่อการแก้ไขปรับปรุงพัฒนาวิธีการดำเนินงาน เป็นต้น เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้ได้รูปแบบการประเมินผลที่มีคุณภาพ ซึ่งจะทำให้มีข้อมูลสารสนเทศที่จะนำไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาการดำเนินงานตามปรัชญา ภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนและได้ข้อมูลพื้นฐานที่เพียงพอเกี่ยวกับแนวคิดในการประเมินสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษาทำให้ทราบว่าเทคนิควิธีที่ใช้กันมาก คือ การศึกษาตนเอง (Self-Study) หรือการประเมินตนเอง ซึ่งในต่างประเทศ สถาบันอุดมศึกษาจะดำเนินการศึกษาตนเองทั้งเพื่อการพัฒนาสถาบันโดยตรงและเพื่อขอการรับรองมาตรฐาน (accreditation) ในสหรัฐอเมริกาได้มีข้อกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินตนเองเพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบในการขอให้มีการรับรองมาตรฐาน สำหรับในประเทศไทยในปัจจุบัน ที่มีจำนวนสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก และได้มีการดำเนินการให้มีกระบวนการรับรองมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยมีหน่วยงานภายนอกคือสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบ

ดำเนินการ และในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถาบัน โดยใช้เทคนิค การศึกษาตนเอง (Self – Study) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ความหมายและความสำคัญของการศึกษาตนเองของสถาบันอุดมศึกษา

เดรสเซล (Dressel.1976: 401-402) ได้อธิบายความหมายของการศึกษาตนเองว่าเป็นความพยายามในการแสวงหาคำตอบอย่างมีแผนและเป็นระบบ โดยบุคลากรของสถาบันเพื่อการปรับปรุงสถาบันให้ดียิ่งขึ้น ประเด็นที่มุ่งศึกษาอาจกว้างหรือแคบก็ได้ ส่วนเทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการศึกษาตนเองมีหลายแบบ ได้แก่ การอภิปรายอย่างมีอิสระ การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างกว้างขวางเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ การประเมินและการทำวิจัย

คณะกรรมการการศึกษาของ Northwest Association of Schools & Colleges (1992 :194) ได้ให้ความหมายของการศึกษาตนเองว่า เป็นการวิเคราะห์ทรัพยากรทางการศึกษาของสถาบันและประสิทธิผลของสถาบันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ของสถาบัน โดยบุคลากรของสถาบัน

สรุปได้ว่า การศึกษาตนเองของสถาบันอุดมศึกษา คือ การที่บุคลากรของสถาบันได้ใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาการดำเนินงานตามภารกิจ การศึกษาตนเองของสถาบันอุดมศึกษามีความสำคัญ เพราะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องที่มีบทบาทโดยตรงในสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์ได้เข้าใจถึงสถานภาพของสถาบัน ทำให้ได้สารสนเทศที่ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารและอาจารย์สามารถปรับปรุงและพัฒนางานของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2. รูปแบบการศึกษาตนเองหรือประเมินตนเอง

การศึกษาตนเองของสถาบันอุดมศึกษาสามารถทำให้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับโครงสร้างของแต่ละสถาบัน (individual structures) และประเภทของผลลัพธ์ทางการศึกษา (educational outcomes) ที่ต้องการศึกษา (Dressel.1976: 402; Ewell.1984: 59) รูปแบบการศึกษาตนเองของสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดของ Dressel มี 9 รูปแบบ (Dressel.1976: 406-409) ซึ่งสรุปรวมได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

2.1 รูปแบบเชิงประวัติศาสตร์ จำแนกได้ 3 ระดับ คือ ระดับสถาบันโดยรวม ระดับหน่วยงานย่อยภายในสถาบัน เช่น ภาควิชา คณะวิชา ศูนย์ต่าง ๆ และระดับปัญหาเฉพาะอย่าง เช่น ปัญหาการใช้เกรด ปัญหาเกี่ยวกับข้อกำหนดของหมวดวิชาพื้นฐานทั่วไป เป็นต้น จุดอ่อนของการศึกษาในรูปแบบเชิงประวัติศาสตร์เพียงด้านเดียว คือ การได้ข้อมูลที่คงที่ (static) และมักไม่ทันต่อเหตุการณ์ (out of date)

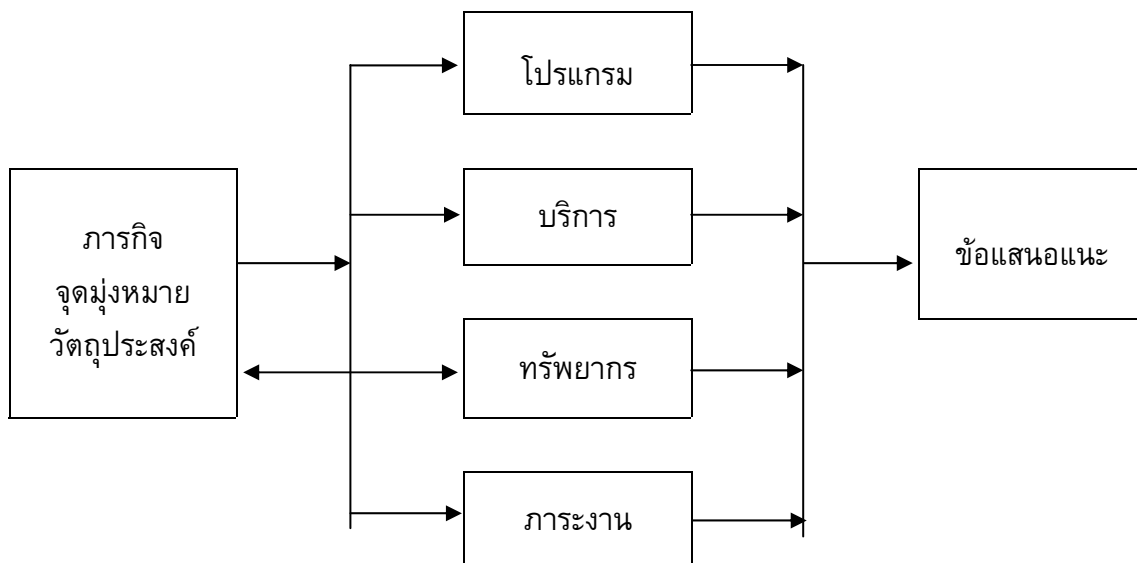
2.2 รูปแบบการศึกษาสถานภาพปัจจุบัน (current status) จำแนกได้ 3 ระดับเช่นกัน คือ ระดับสถาบันโดยรวม ระดับหน่วยงานย่อยในสถาบัน และระดับปัญหาเฉพาะอย่าง เป็นรูปแบบที่ใช้กัน

มากในการจัดทำภาพรวม (profile) ของสถาบันเพื่อนำมาใช้ในการของบประมาณ หรือในการขอการรับรองมาตรฐาน ข้อมูลที่จัดเก็บรวบรวมโดยทั่วไป คือ จำนวนผู้ลงทะเบียนในปัจจุบัน งบประมาณที่ได้รับ สถานภาพของอาจารย์ สิ่งที่ขาดแคลนและปัญหาต่าง ๆ อัตรากำลังที่ต้องการเพิ่ม โปรแกรมวิชาใหม่ที่จะเปิดสอน โดยไม่ได้ให้ความสำคัญความเป็นไปได้ (feasibility) หรือความต้องการจำเป็น การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับศักยภาพของสถาบันในรูปแบบนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์แนวโน้มในระยะยาวได้ แต่โดยทั่วไปมักจะพบว่า การศึกษาสถานภาพในปัจจุบันเป็นความพยายามที่ค่อนข้างสูญเปล่า เนื่องจากขาดการติดตามผลอย่างจริงจัง

2.3 รูปแบบของการศึกษาตนเองเพื่อการวางแผนระยะยาว (long-term plan) ซึ่งอาจดำเนินการโดยการศึกษาเชิงประวัติศาสตร์เป็นส่วนใหญ่ หรือศึกษาสถานภาพปัจจุบัน หรือทั้ง 2 อย่าง แล้วฉายภาพ (project) จุดมุ่งหมายในอนาคต ตลอดจนวางแผนและกำหนดนโยบายเพื่อให้จุดมุ่งหมายดังกล่าวบรรลุผล

ในทางปฏิบัติ รูปแบบการศึกษาตนเองของสถาบันอุดมศึกษามี 5 รูปแบบ ดังนี้ (Middle States Association of Colleges & Schools, 1991: 11-18)

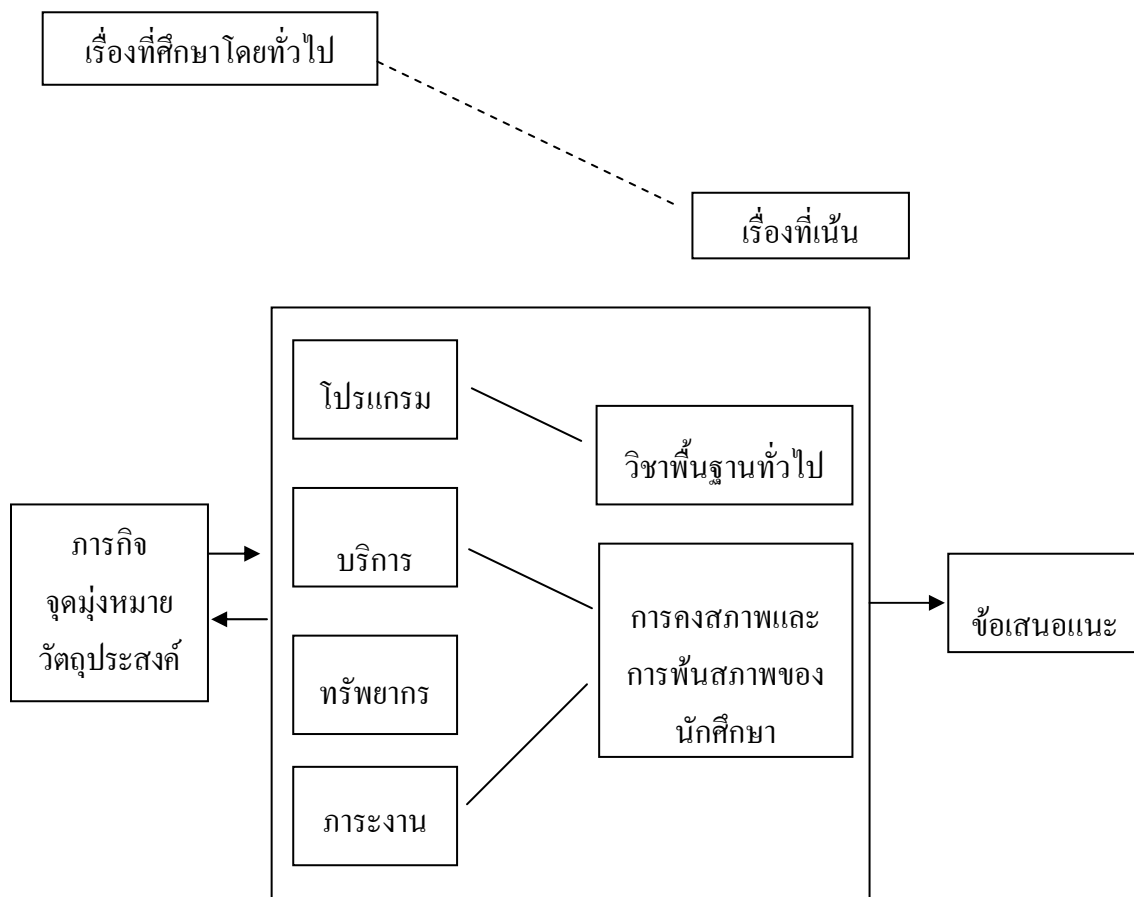
1. การศึกษาตนเองอย่างครอบคลุม (comprehensive self-study) เป็นรูปแบบที่ศึกษาทุกด้าน (aspect) ของโปรแกรม โครงสร้างการบริหารและการสนับสนุนทรัพยากรและบริการ ผลที่เกิดขึ้นจากการจัดการศึกษาในเชิงสัมพันธ์กับการกิจและจุดมุ่งหมายสถาบัน



ภาพประกอบ 9 การศึกษาตนเองอย่างครอบคลุม

ที่มา: Middle States Association of Colleges & Schools.(1991). *Commission on Higher Education. Designs for excellence* .p.102

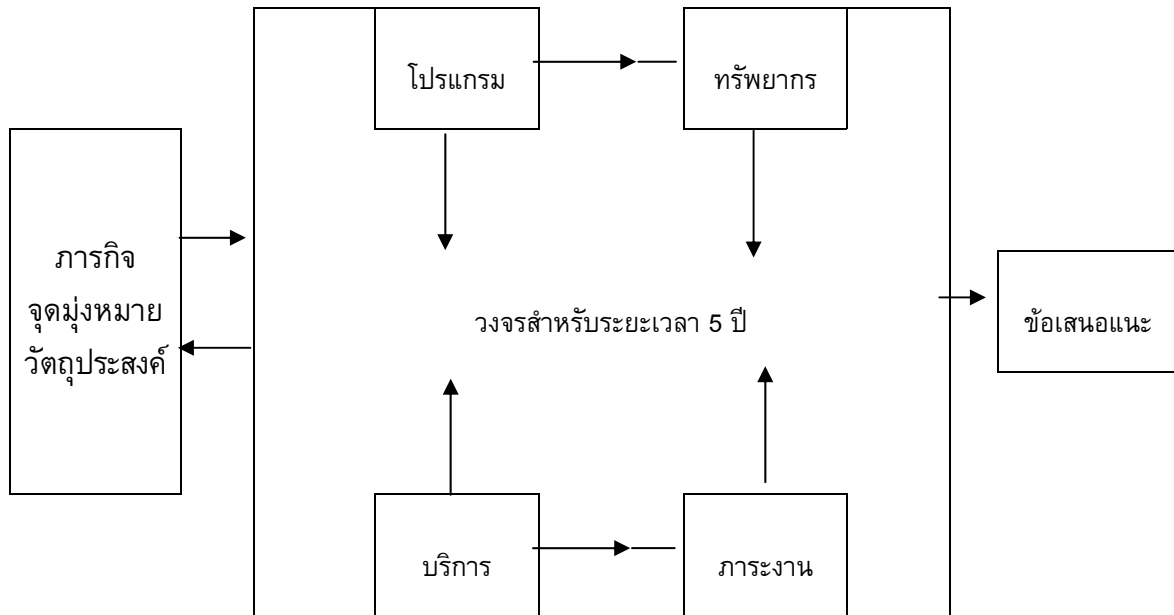
2. การศึกษาตนเองอย่างครอบคลุมและเน้นบางประเด็น (comprehensive self-study with special emphasis) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับสถาบันที่ต้องการศึกษาตนเองอย่างครอบคลุมในทุกด้าน และในขณะเดียวกันก็มีความสนใจที่จะศึกษาบางเรื่องซึ่งอยู่ภายในบริบทของวัตถุประสงค์และการปฏิบัติงานทั้งหมดของสถาบันเป็นพิเศษโดยทั่วไปจะเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการกิจและจุดมุ่งหมายของสถาบัน ศึกษาเกี่ยวกับโปรแกรม การให้บริการ ทรัพยากร และภาระงานพอสังเขป และเลือกศึกษาอย่างลุ่มลึก (in-depth) ในประเด็นที่สถาบันเห็นว่ามีความสำคัญ



ภาพประกอบ 10 การศึกษาตนเองอย่างครอบคลุมและเน้นบางประเด็น

ที่มา: Middle States Association of Colleges & Schools.(1991).*Commission on Higher Education. Designs for excellence.* p.103

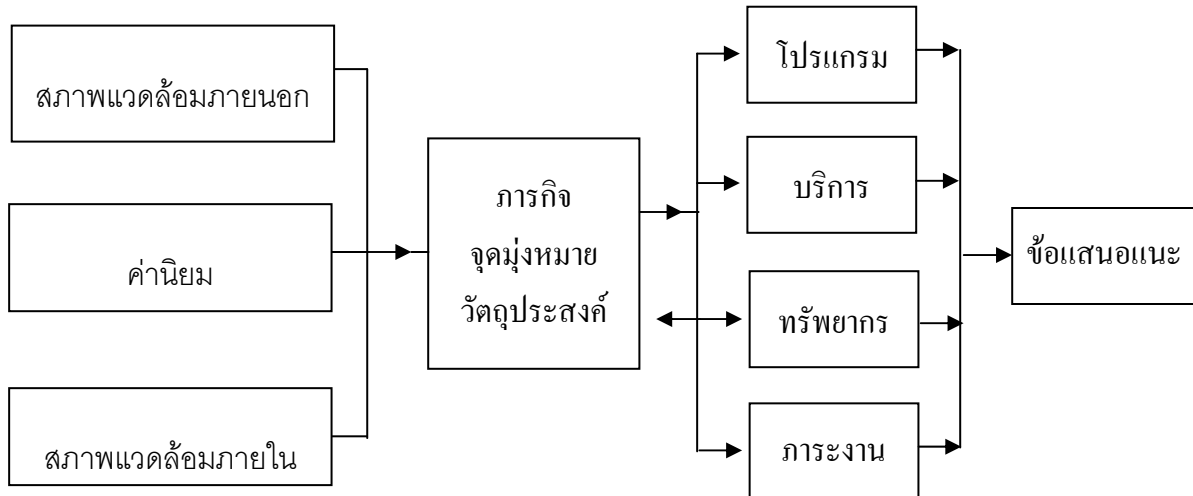
3. การทบทวนตนเองเป็นระยะ ๆ (cyclical review approach to self-study) เป็นการศึกษาแบบครอบคลุม แต่เป็นการศึกษาในรอบ 5 ปี ก่อนการศึกษาทบทวนในรอบ 10 ปี โดยในแต่ละปี สถาบันจะศึกษาตนเองในทุกเรื่องของสถาบัน ทั้งโปรแกรมวิชาการ และการบริหารงาน โดยแบ่งศึกษาทุกเรื่องในปริมาณ 1 ใน 5 ของปริมาณที่จะต้องศึกษาในแต่ละช่วงระยะเวลา 5 ปี



ภาพประกอบ 11 การทบทวนตนเองเป็นระยะ

ที่มา: Middle States Association of Colleges & Schools.(1991).*Commission on Higher Education. Designs for excellence.* p.104

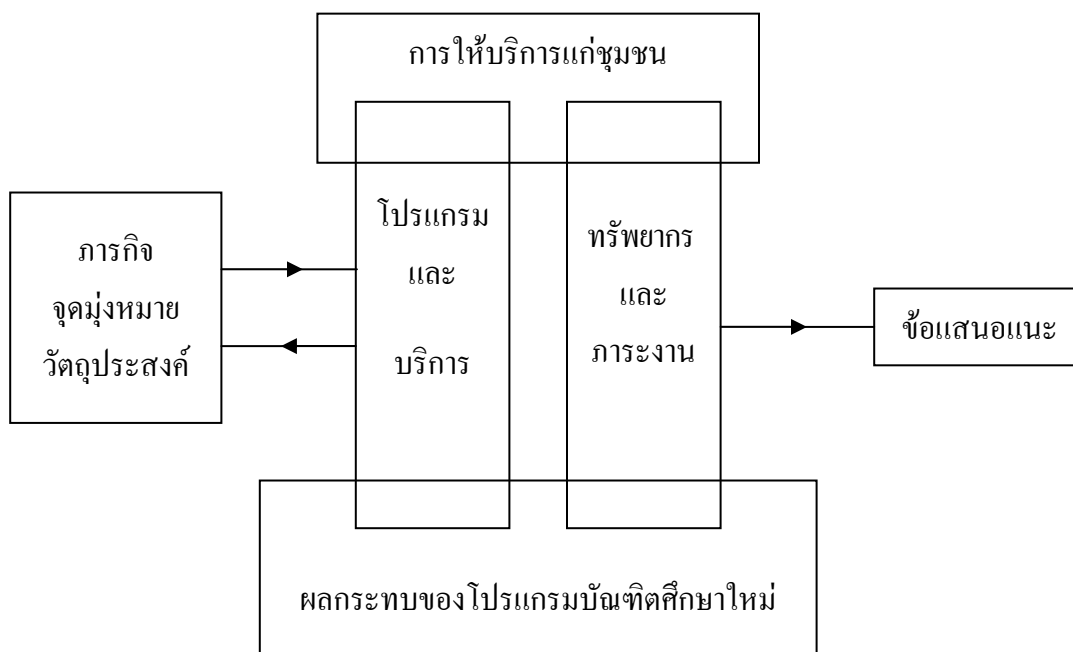
4. การศึกษาเองอย่างครอบคลุมและเน้นการวางแผนกลยุทธ์ (comprehensive with strategic planning emphasis) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับสถาบันที่ยังไม่มีแผนกลยุทธ์ เนื่องจากความจำกัดบางอย่าง หรือกำลังอยู่ในระยะเวลาของการแสวงหาโอกาสในการเปิดโปรแกรมใหม่ ๆ



ภาพประกอบ 12 การศึกษาตนเองอย่างครอบคลุมและเน้นการวางแผนกลยุทธ์

ที่มา: Middle States Association of Colleges & Schools.(1991).*Commission on Higher Education. Designs for excellence.* p.105

5. การเลือกศึกษาบางเรื่อง (selected topics approach to self-study) สถาบันอุดมศึกษาอาจเลือกศึกษาอย่างลุ่มลึกในบางเรื่องหรือบางหน่วยงานที่สะท้อนให้เห็นสถาบันโดยรวม



ภาพประกอบ 13 การเลือกศึกษาบางเรื่อง

ที่มา: Middle States Association of Colleges & Schools.(1991).*Commission on Higher Education. Designs for excellence.* p.106

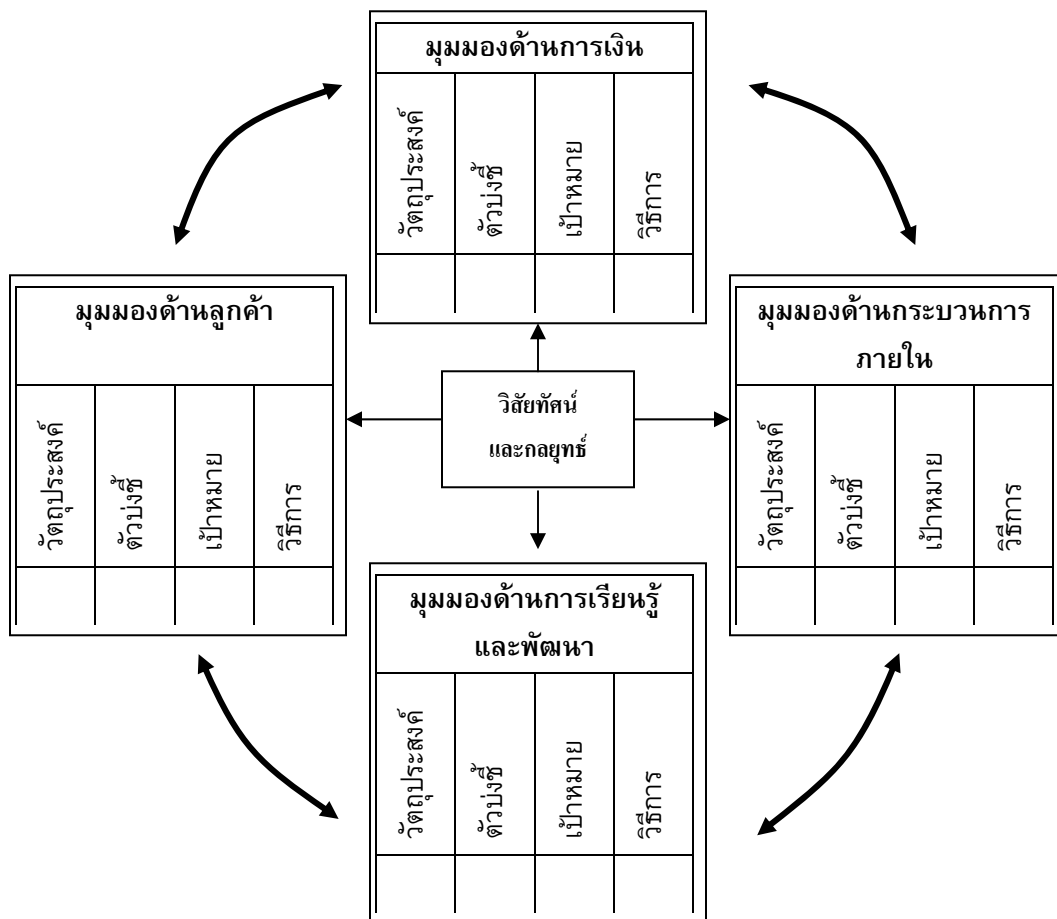
2. วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard:BSC)ตามแนวคิดของแคปแลนและนอร์ตัน

จากแนวคิด รูปแบบ และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าจะเริ่มต้นจากองค์การทางธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ แล้วจึงนำมาดัดแปลงใช้กับองค์กรของรัฐและองค์กรที่ไม่มุ่งผลกำไร รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิด รูปแบบ และเครื่องมือการประเมินผลการดำเนินงานแบบวิธีดุลยภาพมาพัฒนาเป็นรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1 ความหมายของวิธีดุลยภาพ (BSC)

แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996) ได้คิดและพัฒนาวิธีดุลยภาพ มาตั้งแต่ต้นปี ค.ศ. 1990 เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาตัวบ่งชี้ขององค์กรธุรกิจ ซึ่งตัวบ่งชี้ด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ วิธีดุลยภาพ เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิผลของ

องค์กรที่ครอบคลุมมุมมองในการจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยทั้ง 4 มุมมองจะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร และประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ตัวบ่งชี้ เป้าหมาย และวิธีการ ดังแสดงในภาพประกอบ



ภาพประกอบ 14 กรอบความคิดการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารองค์กร

ที่มา : ดัดแปลงจาก Robert S. Kaplan & David P. Norton (1996). *Translating Strategy into Action The Balanced Scorecard*. p.9

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย (2541:37) กล่าวว่า วิธีดุลยภาพ เป็นชุดของเครื่องมือวัดที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้ชัดเจนและรวดเร็ว โดยมีการวัดผลทางการเงินที่เป็นผลของการกระทำที่เกิดขึ้นแล้วในองค์กร และการวัดผลการปฏิบัติการซึ่งเป็นการประเมินผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เกี่ยวกับความพอใจของลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ตลอดจนการปรับปรุงและนวัตกรรมของกิจการ

ธัญญวัฒน์ อภิรัตน์วงศ์ (2543:59) ให้ความหมายของวิธีดุลยภาพ หมายถึง ทฤษฎีที่สร้างขึ้นเพื่อรองรับการวัดความแข็งแกร่งของธุรกิจอย่างสมดุล ทั้งในด้านของเวลาและขอบเขต ในด้านของเวลาคือสมดุลระหว่างปัจจุบันกับอนาคตหรือผลประโยชน์ในปัจจุบันกับสิ่งที่เป็นไปในอนาคต ในด้านของขอบเขตคือสมดุลระหว่างภายในกับภายนอกหรืออีกมุมหนึ่ง คือระหว่างลักษณะภายในของบริษัทร่วมกับภาพลักษณ์ที่ลูกค้าภายนอกมองเข้ามา

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ (2544:140-141) กล่าวว่า วิธีดุลยภาพ เป็นกลุ่มของการวัดที่สะท้อนภาพที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจให้กับผู้บริหาร เพื่อที่จะประเมินผลการดำเนินงานและตัดสินใจดำเนินงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร โดยจะแสดงผลทางการเงินและผลการดำเนินงานที่สัมพันธ์กัน โดยที่วิธีดุลยภาพจะเป็นเกณฑ์และดัชนีในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจในมุมมองต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองของลูกค้า มุมมองจากกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้และมุมมองทางการเงิน

ดนัย เทียนพุ่ม (2544:24) ให้ความหมายของวิธีดุลยภาพ คือ เครื่องมือที่ใช้บ่งบอกว่าธุรกิจประสบความสำเร็จหรือควรปรับปรุงวิธีทำธุรกิจอย่างไร คล้ายๆ ปรอทวัดคนไข้ว่าร้อน-หนาว – เป็นไข้

พสุ เดชะรินทร์ (2546: 4) ให้ความหมายของวิธีดุลยภาพ คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวบ่งชี้เป็นกลไกสำคัญ วิธีดุลยภาพ เป็นมากกว่าตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงาน แต่ยังเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

อลงกรณ์ มีสุทธา (2545:123) ให้ความหมายของวิธีดุลยภาพ คือ คำโครงหลายมิติที่ใช้สำหรับกำหนด ดำเนินการและบริหารจัดการกลยุทธ์ทุกระดับ โดยมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการหรือกิจกรรมและการวัดหรือการประเมินกับกลยุทธ์องค์กร

Balanced Scorecard Collaborative Inc. (1999: Online) ได้สรุปไว้ว่าวิธีดุลยภาพ คือ กรอบสำหรับการนำไปปฏิบัติและการจัดการกลยุทธ์ในทุกระดับของธุรกิจ โดยเชื่อมโยงวัตถุประสงค์และการวัดกลยุทธ์องค์กร การบันทึกผลสำเร็จทำให้ธุรกิจสามารถมองเห็นผลงานทั้งหมดขององค์กร ได้แก่ การวัดด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในและด้านการเติบโตขององค์กร การเรียนรู้ถึงนวัตกรรม วิธีดุลยภาพ ไม่ใช่รายการของการวัดที่ไม่เคลื่อนไหวแต่เป็นกรอบสำหรับการนำไปปฏิบัติและการจัดวางองค์กร

นิเวศ (2002: 12) กล่าวว่าวิธีดุลยภาพ มี 3 ความหมาย คือ ระบบในการวัดและประเมิน กลยุทธ์ขององค์กร เครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการติดต่อสื่อสารกับพนักงานและผู้มีส่วนได้เสีย ภายนอกองค์กร และระบบในการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

การนำวิธีดุลยภาพ มาใช้ในองค์กรสามารถเลือกได้ 2 วิธี คือ 1) เครื่องมือในการวัดและประเมินผล 2) เครื่องมือในการบริหารจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งขึ้นกับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่แตกต่างกันและผู้บริหารขององค์กรเป็นหลัก โดยการวัดและประเมินผลตามแนวคิดวิธีดุลยภาพ เป็นการประเมินผลที่มีความสมดุลและมีความครอบคลุมทั้งมุมมองด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ประกอบด้วย 4 มุมมองหลักคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งทั้ง 4 ด้านมีความสอดคล้องและมุ่งเน้นความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร

การนำวิธีดุลยภาพ มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ช่วยแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองในเชิงเหตุและผลขององค์กร ภายใต้สมมติฐานในการดำเนินธุรกิจที่ว่า ความสำเร็จสูงสุดขององค์กรคือความสำเร็จทางด้านการเงิน ที่ต้องมาจากลูกค้า ซึ่งการหาลูกค้าได้ต้องมีกระบวนการปฏิบัติงานภายในที่ดีและกระบวนการปฏิบัติงานภายในที่ดีต้องมาจากพนักงานที่มีทักษะและมีความพร้อมในการทำงาน จะเห็นได้ว่าวิธีดุลยภาพ มีความเชื่อมโยงระหว่างมุมมองแต่ละมุมมองในเชิงเหตุและผล อีกทั้งปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวขับเคลื่อนให้มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างตัวขับเคลื่อนและผลลัพธ์ที่ต้องการจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในที่สุด ดังนั้นวิธีดุลยภาพ จึงไม่ได้เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผลเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นการกระตุ้นให้องค์กรเกิดการดำเนินการที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน พร้อมทั้งสามารถเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการในอนาคต

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่าวิธีดุลยภาพเป็นเครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผ่านการวัดผลองค์กรตามมุมมอง 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต และสามารถปรับเปลี่ยนมุมมองให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์กรตามความเหมาะสม อีกทั้งมีความสอดคล้องกันตามหลักเหตุและผล เพื่อความสมดุลระหว่างมุมมองด้านต่าง ๆ

2.2 การประเมินผลองค์กรด้วยวิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

การประเมินผลองค์กรด้วยวิธีดุลยภาพ เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับวัดผลและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร โดยแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กรด้วยวิธีดุลยภาพนั้นเริ่มต้นจากบุคคล 2 ท่าน คือ แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996: viii) ได้เสนอแนวคิดในเรื่องของ

(Financial Indicators) เพียงอย่างเดียว องค์การควรให้ความสำคัญต่อดัชนีวัดในมุมมองด้านอื่น ๆ ด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากดัชนีวัดทางด้านการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ คือ

1. ในการดำเนินธุรกิจนั้น มีปัจจัยที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความรู้ความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งไม่สามารถใช้ดัชนีวัดด้านการเงินมาประเมินได้
2. ดัชนีวัดด้านการเงินบอกรายถึงข้อมูลในอดีตเท่านั้น
3. ประเมินได้เพียงแต่ปัจจัยภายในองค์กร ไม่สามารถประเมินปัจจัยภายนอกองค์กรได้
4. ก่อให้เกิดการมุ่งเน้นผลงานในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว

แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton ,1996:viii) ได้เสนอว่าองค์การควรพิจารณาดัชนีวัดใน 4 มุมมอง ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth Perspective)

จะเห็นได้ว่าการประเมินผลองค์กรแบบดุลยภาพ เป็นการผสมผสานกันระหว่างการพิจารณาข้อมูลจากภายนอกซึ่งได้มาจากผู้ถือหุ้นและลูกค้า กับข้อมูลจากภายในองค์กรซึ่งพิจารณาจากกระบวนการทำงานหลักของธุรกิจและการเรียนรู้และการพัฒนา และในปัจจุบันนี้แนวคิดนี้เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก อีกทั้งได้พัฒนามากกว่าการเป็นเพียงแค่เครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์การมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น

2.3 มุมมองของวิธีดุลยภาพ

รายละเอียดมุมมอง ของวิธีดุลยภาพมีดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

เป็นการพิจารณาถึงผลของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรที่จะแสดงออกมาในรูปของผลประกอบการขององค์กร ซึ่งมุมมองนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผลกำไร เนื่องจากจะเป็นตัวบอกว่า กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาและนำไปใช้ในองค์กรนั้น ก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ โดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ เช่น

1.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth)

1.2 การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือ การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity)

1.3 ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ (Asset Utilization)

ภายใต้มุมมองด้านการเงินมีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมุมมองด้านการเงินดังต่อไปนี้

แคปแลนและนอร์ตัน (1996:48-50) ได้กล่าวถึงมุมมองที่สะท้อนผลการดำเนินงานทางการเงินว่าสามารถแบ่งออกเป็น 3 ช่วงตามวงจรของธุรกิจ คือ ช่วงเจริญเติบโต ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของวงจรธุรกิจ ซึ่งบริษัทควรมีสินค้าและบริการที่ดีที่จะช่วยสนับสนุนการเจริญเติบโต ตัวบ่งชี้ทางการเงินที่นิยมใช้ได้แก่อัตราการเติบโตของยอดขายรวม อัตราการเติบโตของยอดขายในกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มลูกค้าและภูมิภาคเป็นต้น พอเข้าสู่ช่วงต่อเนื่ององค์การจะมีเป้าหมายในการรักษาส่วนแบ่งการตลาดและรักษาการเติบโต โดยจะต้องลงทุนในด้านความสามารถทางการผลิตและพัฒนาอย่างต่อเนื่องมากกว่าในช่วงการเจริญเติบโต ตัววัดทางการเงินจะเน้นที่กำไรสุทธิ กำไรขั้นต้น ผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นต้น สำหรับธุรกิจที่อยู่ในวัฏจักรช่วงเก็บเกี่ยว ซึ่งเป็นระยะเวลาที่ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนใน 2 ช่วงแรก วัตถุประสงค์ทางการเงินในช่วงนี้จะเน้นถึงกระแสเงินสดที่ได้จากการดำเนินงานเป็นหลัก ซึ่งในการพัฒนาวิสัยทัศน์ภาพนั้น ผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบทางการเงิน จะต้องสามารถแจกแจงให้ได้ว่าวัตถุประสงค์ทางการเงินเป็นอย่างไรและจะใช้เครื่องมือทางการเงินใดเป็นตัววัด อย่างไรก็ตามเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่เกิดขึ้นตลอดเวลา อาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทางการเงินให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงด้วย

दनय เทียนพุม (2544 : 32-33) กล่าวว่า การที่จะทราบว่ามีมุมมองด้านการเงิน จะเป็นอย่างไรนั้น องค์การจะต้องกำหนดกลยุทธ์ขององค์การให้ชัดเจนก่อนว่าจะมีทิศทางไปทางไหน จากนั้นมุมมองด้านการเงินจึงจะสามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์การได้อย่างชัดเจน ซึ่งกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจมีอยู่ 3 ช่วงด้วยกันคือ ช่วงธุรกิจเติบโต ช่วงต่อเนื่อง และช่วงเก็บเกี่ยวผล ซึ่งคล้ายกับแนวคิดของแคปแลนและนอร์ตัน โดยมีรายละเอียดแสดงในตารางที่ 2 และตารางที่ 3 ดังนี้

ตาราง 2 แสดงวัตถุประสงค์ด้านการเงิน ตามช่วงของกลยุทธ์ธุรกิจ

กลยุทธ์ธุรกิจ		
ธุรกิจ	วัตถุประสงค์ด้านการเงิน	ตัวอย่าง
ช่วงเติบโต	การเติบโตของยอดขาย	การเติบโตของยอดขายในตลาดใหม่และลูกค้าใหม่จากผลิตภัณฑ์ใหม่ / บริการใหม่
ช่วงต่อเนื่อง	ผลตอบแทนในเงินทุน - พนักงาน	- รายได้จากการดำเนินงาน กำไร การขาย - ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น, - มูลค่าเพิ่มทางบัญชี
ช่วงเก็บเกี่ยวผล	กระแสเงินสดหมุนเวียน	- ผลตอบแทนในการลงทุน - มูลค่าเพิ่มทางบัญชี , - รายได้จากการดำเนินงาน

ที่มา : ดนัย เทียนพุ่ม. (2544). *ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ*. หน้า 33

ตาราง 3 แสดงการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจในมุมมองด้านการเงิน

กลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจ	การเติบโตและผสมผสานรายได้	การลดค่าใช้จ่าย/ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์	การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน
เติบโต	- อัตราการเติบโตของการขายตามลักษณะตลาด - เปอร์เซนต์รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ และลูกค้าใหม่	- รายได้ / พนักงาน - อัตราการปรับปรุงผลิตภัณฑ์	- การลงทุน (เปอร์เซนต์ของการขาย) - R&D (เปอร์เซนต์ของการขาย)
ต่อเนื่อง	- เป้าหมายลูกค้าร่วมกัน - การขายร่วม - เปอร์เซนต์รายได้จากการปรับปรุงสินค้าและบริการใหม่ - ความสามารถในการทำกำไรจากกลุ่มลูกค้าและสายการผลิต	- ต้นทุนเปรียบเทียบคู่แข่ง - อัตราการลดค่าใช้จ่าย - ค่าใช้จ่ายทางอ้อม (เปอร์เซนต์ของการขาย)	- อัตราต้นทุนการทำงาน - ผลตอบแทนด้านเงินทุนพนักงานในประเภททรัพย์สินที่เป็นหัวใจสำคัญหรืออัตราการใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน
เก็บเกี่ยวผล	- ความสามารถในการทำกำไรจากกลุ่มลูกค้าและสายการผลิต - เปอร์เซนต์ของลูกค้าที่ไม่สร้างกำไร	- ต้นทุนต่อหน่วย (ต่อผลผลิต, ต่อรายการ)	- ผลที่ได้รับคืน - ปริมาณการผลิต

ที่มา : ดนัย เทียนพุ่ม. (2544).ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ.หน้า 34

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 38-39) กล่าวว่า มุมมองด้านการเงินมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร ทั้งนี้เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวบอกว่า กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมา และการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ ภายใต้กลยุทธ์ทางการเงินนั้นมักประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน คือ

1. ด้านการเพิ่มขึ้นมาของรายได้ วัตถุประสงค์และตัวบ่งชี้ที่สำคัญประกอบด้วย

1.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ ตัวบ่งชี้ที่นิยม ได้แก่ รายได้จากสินค้าและบริการใหม่ต่อรายได้ทั้งหมดหรือกำไรสุทธิจากสินค้าและบริการใหม่

1.2 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ ตัวบ่งชี้ที่นิยม ได้แก่ รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด

1.3 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม ตัวบ่งชี้ที่นิยม ได้แก่ การพยายามหารายได้ให้มากขึ้นจากลูกค้ากลุ่มเดิม ตัวบ่งชี้ที่นิยม ได้แก่ ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้า

1.4 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างราคา ตัวอย่างของตัวบ่งชี้ ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นภายหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างราคา

2. ด้านการลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น วัตถุประสงค์และดัชนีวัดที่สำคัญประกอบด้วย

2.1 การลดลงของต้นทุนต่อหน่วยตัวบ่งชี้ที่นิยม ได้แก่ ต้นทุนของหน่วยที่ลดลงหรือต้นทุนต่อผลผลิต หรือต้นทุนต่อพนักงานเป็นต้น

2.2 การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน ตัวบ่งชี้ที่นิยม ได้แก่ ต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลงหรืออัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงานต่อต้นทุนทั้งหมด เป็นต้น

2.3 การเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจาก การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพจะส่งผลให้ต้นทุนลดลง ตัวบ่งชี้ที่นิยม ได้แก่ รายได้ต่อพนักงาน ผลผลิตต่อพนักงาน เป็นต้น

2.4 การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ เนื่องจากการที่องค์การมีสินทรัพย์เป็นจำนวนมากและสินทรัพย์ที่องค์การมีอยู่ไม่ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ก็จะก่อให้เกิดต้นทุนแก่องค์การ ตัวบ่งชี้ที่นิยม ได้แก่ ผลตอบแทนขององค์การต่อสินทรัพย์ทั้งหมดหรืออัตราการใช้เครื่องจักรภายในโรงงาน

นพพร จุณณะปิยะ (2545 : 85-88) กล่าวว่า ภายใต้มุมมองด้านการเงิน องค์การจะต้องตอบคำถามว่า "เพื่อให้ประสบความสำเร็จทางการเงินผลประกอบการด้านการเงินควรจะเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้น" โดยมีตัวบ่งชี้ที่ได้รับความนิยม ได้แก่ กำไรเบื้องต้น ผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพย์สิน อัตราการเจริญเติบโตของทรัพย์สินรวม อัตราการเจริญเติบโตของผู้ถือหุ้น อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน อัตราส่วนของทรัพย์สินหมุนเวียนหารหน่วยหนี้สินหมุนเวียน เป็นต้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

แคปแลนและนอร์ตัน (1996 : 67-68) ได้กล่าวว่าในมุมมองด้านลูกค้า วัตถุประสงค์หลักที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญมี 5 ประการคือ ส่วนแบ่งการตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า และความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า ดังนี้

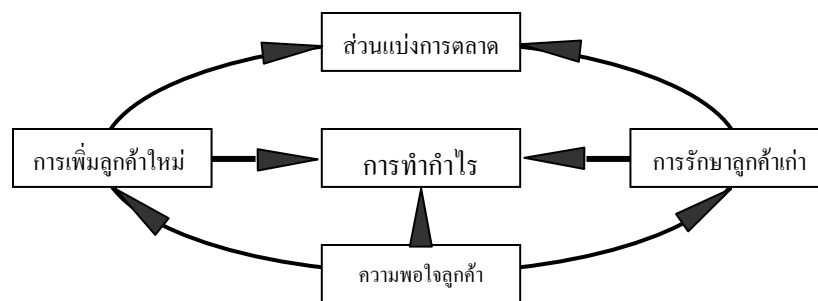
2.1 ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) สะท้อนสัดส่วนของธุรกิจสำหรับการตลาด ในเทอมของจำนวนลูกค้า ค่าใช้จ่ายหรือยอดขาย โดยผ่านหน่วยการขาย

2.2 การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) วิธีการที่ช่วยลดต้นทุนในการทำธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม ก็คือการรักษากฎานลูกค้าเก่าให้ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2.3 การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) วัดผลในเชิงของอัตราที่ธุรกิจสามารถดึงลูกค้าหรือได้ลูกค้าใหม่ หรือธุรกิจใหม่ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ ยอดขายในกลุ่มลูกค้าใหม่

2.4 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ประเมินระดับความพึงพอใจของลูกค้าตามเกณฑ์ผลงานที่เน้นเฉพาะ ในเรื่องการเสนอคุณค่าให้ลูกค้า เช่น การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า

2.5 กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) วัดผลกำไรสุทธิของลูกค้าหรือส่วนแบ่งการตลาดหลังหักค่าใช้จ่ายทั้งหมด ที่ใช้เพื่อสนับสนุนต่อลูกค้า



ภาพประกอบ 15 วัดดูประสงคหลักภายใต้มุมมองด้านลูกค้า

ที่มา : ดัดแปลงจาก Robert S. Kaplan & David P. Norton (1996). *Translating Strategy into Action The Balanced Scorecard*. p.68

วัตถุประสงค์หลักทั้ง 5 ประเภะนั้นจัดเป็นวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเป็นตัวผล (outcome or lags) ซึ่งองค์การจะทราบว่าคุณค่ามีความพึงพอใจหรือมีลูกค้าใหม่เมื่อใด ก็ต่อเมื่อผ่านเหตุการณ์นั้นแล้ว ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาตัวเหตุหรือตัวชี้นำ (drivers or leads) ที่จะให้เกิดผลทั้ง 5 ประการ ซึ่งในการหาตัวเหตุหรือตัวชี้นำนั้นต้องเริ่มจากการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า เป้าหมายขององค์การให้ชัดเจนก่อน และแสวงหาคูณค่าที่ต้องนำเสนอเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มณชัย (2541 : 37) กล่าวว่า บริษัทต้องพัฒนาทั้งตัวสินค้าและบริการให้เป็นที่ต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา เพราะลูกค้าจะตัดสินใจซื้อสินค้าที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ

ตนเองมากที่สุด ดังนั้นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จในอนาคตของบริษัทใดๆ ก็คือความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และ คนอื่นๆ (2541 : 48-49) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งมอบคุณค่าและความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าว่าบริษัทสามารถสร้างคุณค่าสำหรับผลิตภัณฑ์อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท โดยมีหลักเกณฑ์ 2 ประการ คือ

1. เครือข่ายการสร้างคุณค่า เป็นวิธีการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้ามากขึ้น โดยใช้กิจกรรมต่างๆ เช่น การออกแบบ การผลิต การตลาด การส่งมอบและการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ โดยมีกิจกรรม 9 ประการในการสร้างคุณค่าต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมพื้นฐาน 5 ประการ และกิจกรรมสนับสนุนอีก 4 ประการ ดังนี้

1.1 กิจกรรมพื้นฐานมี 5 ประการ ได้แก่

1.1.1 การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ

1.1.2 การดำเนินการของฝ่ายต่างๆ ซึ่งต้องประสานงานกัน

1.1.3 การจัดการส่งสินค้าออก

1.1.4 การตลาดและการขาย

1.1.5 ผลิตภัณฑ์และการให้บริการ

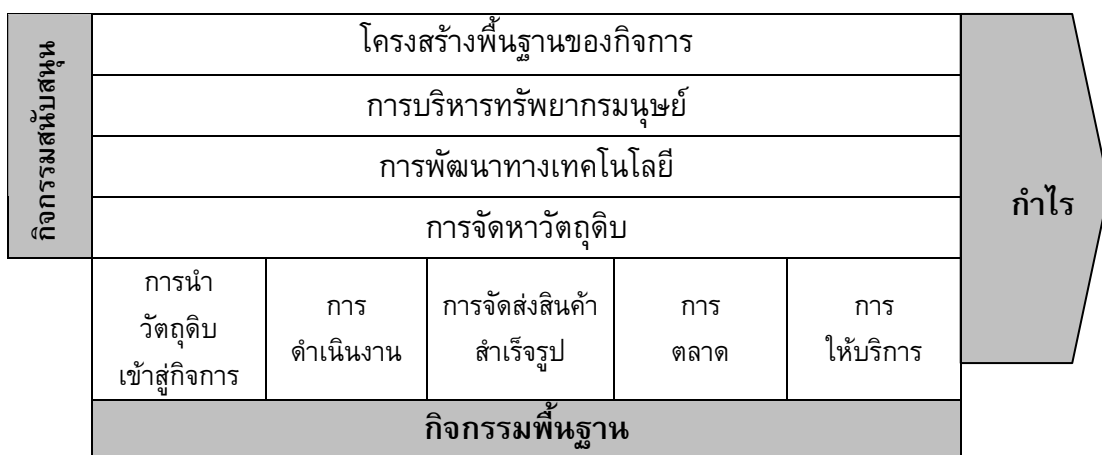
1.2 กิจกรรมสนับสนุน เป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมกิจกรรมพื้นฐานประกอบด้วย

1.2.1 โครงสร้างธุรกิจจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับการบริหารทั่วไป การวางแผน การเงิน การบัญชี กฎหมายข้อบังคับของรัฐบาล ซึ่งเกิดขึ้นในกิจกรรมพื้นฐานและกิจกรรมสนับสนุน

1.2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นในทุกแผนก

1.2.3 การพัฒนาเทคโนโลยีควรมีขึ้นในกิจกรรมพื้นฐานและทุกประเภท

1.2.4 การพัฒนาการจัดหาวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตหน้าที่นี้จะต้องจัดซื้อปัจจัยต่างๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมพื้นฐาน



ภาพประกอบ 16 เครื่องช่วยในการสร้างคุณค่า

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541).*การบริหารการตลาดยุคใหม่*. หน้า 48

2. เครื่องช่วยการส่งมอบคุณค่า ธุรกิจต้องสร้างข้อดีเด่นทางการแข่งขันจากการสร้างเครื่องช่วยการสร้างคุณค่าจากผู้ขายปัจจัยการผลิต ผู้จัดจำหน่ายและลูกค้า ตลอดจนต้องใช้ระบบการส่งมอบคุณค่าไปยังกลุ่มผู้ขายปัจจัยการผลิต ผู้จัดจำหน่าย และลูกค้าด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การปรับปรุงอัตราความรวดเร็วในการทำงานและการลดต้นทุนในการเสนอขายสินค้า

2.2 การคัดเลือกผู้เสนอขายน้อยรายแต่มีคุณภาพ ขนส่งทันท่วงที มีการปรับปรุงการทำงานต่อเนื่องและมีคุณภาพ

2.3 ระบบการส่งมอบคุณค่าจะเกี่ยวข้องกับผู้ขาย ปัจจัยการผลิตและผู้จัดจำหน่าย โดยยึดหลักกระบวนการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

2.4 มีการคัดเลือกคนกลางและใช้ความพยายามทำงานร่วมกันโดยมุ่งกำไร

2.5 ฝ่ายการตลาดจะมีความรับผิดชอบในการส่งเสริมและมุ่งความสำคัญที่ราคา สถานที่ผลิตภัณฑ์และการโฆษณาประชาสัมพันธ์และสิ่งสำคัญซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของฝ่ายการตลาดก็คือ การออกแบบและการบริหารระบบการส่งมอบคุณค่าไปยังลูกค้าที่เป็นเป้าหมายได้เหนือกว่าคู่แข่ง

2.6 ผู้บริหารการตลาดไม่เพียงแต่คิดเกี่ยวกับการขายผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ต้องมีภาระในการกระตุ้นการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ด้วย

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 40-41) กล่าวว่า มุมมองด้านลูกค้า ต้องมีวัตถุประสงค์และตัวบ่งชี้ที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. ส่วนแบ่งการตลาด มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญเช่น ส่วนแบ่งการตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ โดยส่วนแบ่งการตลาดจะสะท้อนสัดส่วนของธุรกิจที่ได้รับจากตลาด (ในเทอมของจำนวน ลูกค้า ค่าใช้จ่ายหรือยอดขายโดยผ่านหน่วยการขาย)

2. การรักษาลูกค้าเก่า เป็นการวัดความสามารถในการรักษากฎเดิมขององค์กรที่มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปีต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด รายได้จากลูกค้าเก่าต่อรายได้ทั้งหมด

3. การเพิ่มลูกค้าใหม่ เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่เป็นการวัดผลในเชิงอัตราที่ธุรกิจสามารถดึงดูดลูกค้าหรือได้ธุรกิจใหม่ มีดัชนีที่สำคัญเช่นจำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นหรือรายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด

4. ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กรหรือตัวองค์กรเองรวมทั้งการเสนอคุณค่าให้กับลูกค้า มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นหรือรายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด

5. ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า เป็นการวัดผลกำไรสุทธิของลูกค้าหรือส่วนแบ่งการตลาดหลังหักค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในการสนับสนุนต่อลูกค้า มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ เช่น กำไรต่อลูกค้า

1 ราย

นพพร จุณณะปิยะ (2544 : 106-107) กล่าวว่า ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าองค์กรจะต้องตอบคำถามว่า "เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการองค์กรควรเป็นอย่างไรในสายตา ลูกค้า" โดยมีตัวบ่งชี้ที่ได้รับความนิยมได้แก่ เปอร์เซนต์หรือสัดส่วนที่ลูกค้าเก่าแนะนำลูกค้าให้ ขอร้องเรียนจากลูกค้า อัตราการแก้ไขข้อร้องเรียน จำนวนสินค้าส่งคืนมาจากตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาดและความเป็นที่รู้จักหรือความนิยม

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

เป็นการพิจารณากระบวนการภายในที่เป็นกระบวนการหลักที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ภายใต้มุมมองนี้จะมุ่งเน้นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน โดยกระบวนการที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ เช่น

3.1 นวัตกรรม (Innovation)

3.2 กระบวนการ (Operations)

3.3 การบริการหลังการขาย (Post sale Service)

เมื่อองค์กรกำหนดเป้าหมายและสร้างกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแล้ว องค์กรต้องปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานและกระบวนการปฏิบัติการภายในให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการจัดการกระบวนการปฏิบัติงานภายในจึงจำเป็นต้องสอดคล้องกัน (ศรีเพ็ญ ทรัพย์มณฑัย, 2541) โดยมีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานภายในดังต่อไปนี้

ແປແລນແລະนอร์ตัน (1996 : 95-96) กล่าวว่า บริษัทจะต้องปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานภายในให้สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเงินและลูกค้าโดยกระบวนการที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 2 กระบวนการคือ

1. กระบวนการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า โดยพิจารณาเชื่อมโยงคุณค่าของกระบวนการปฏิบัติงานภายในตั้งแต่ การผลิต การตลาดและบริการหลังการขาย โดยพิจารณาในด้านคุณภาพค่าใช้จ่าย เวลาและคุณลักษณะของผลงาน

2. กระบวนการในนวัตกรรม เป็นการศึกษาค้นคว้าความต้องการและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในอนาคต ได้แก่ การวิจัย การออกแบบและกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (บริการ) ที่สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่และตลาดใหม่

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มณฑัย (2541 : 40) ได้แบ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานภายในออกเป็น 2 ส่วน เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้โดดเด่น และเพิ่มโอกาสในการแข่งขันคือ

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานภายในที่สะท้อนภาพความต้องการของลูกค้า เช่น ระยะเวลาการผลิต คุณภาพของสินค้าและบริการ ทักษะในการทำงานของพนักงานและอัตราผลผลิต

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานภายในที่มีการวัดความสามารถเชิงการแข่งขันในอนาคตของบริษัท เช่น ความสามารถทางเทคโนโลยีของกิจการตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยี โดยอาจจัดลำดับเทคโนโลยีของบริษัทเทียบกับคู่แข่ง ระยะเวลาในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ระยะเวลาในการปรับปรุงกระบวนการผลิตหรือเพิ่มอัตราผลผลิตใหม่ ๆ

दनัย เทียนพุ่ม (2544 : 36) กล่าวว่า ดัชนีวัดผลด้านกระบวนการภายในมีผลกระทบสูงสุดต่อความพึงพอใจของลูกค้าและบรรลุผลสำเร็จต่อวัตถุประสงค์ทางการเงินขององค์กร โดยจะแตกต่างจากการวัดผลเดิม ๆ คือ เน้นที่การพยายามติดตามและปรับปรุงกระบวนการธุรกิจที่มีอยู่

นพพร จุณณะปิยะ (2544 : 107-108) กล่าวว่า ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการปฏิบัติภายใน จะต้องพิจารณาว่า "เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้นและของลูกค้า องค์กรควรจะต้องปรับปรุงพัฒนากระบวนการใด" และตัวบ่งชี้ที่ได้รับความนิยมได้แก่ จำนวนครั้งหรือจำนวนคำสั่งซื้อที่ส่งมอบทันเวลาเทียบจำนวนส่งมอบทั้งหมด ระยะเวลาที่ได้รับคำสั่งจากลูกค้าไปจนถึงลูกค้าได้รับสินค้า เปอร์เซนต์สินค้าสำเร็จรูปที่ไม่ผ่านการตรวจสอบ เปอร์เซนต์สินค้าระหว่างการผลิตที่ไม่ผ่านการตรวจสอบ เปอร์เซนต์วัตถุดิบหรือวัสดุต่าง ๆ ที่ไม่ผ่านการตรวจสอบ ต้นทุนการผลิตต่อตันหรือต่อยอดขายในธุรกิจ ต้นทุนที่ใช้ในการเปลี่ยนวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth Perspective)

เป็นการพิจารณาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต้องสร้างขึ้น เพื่อให้เกิดการเติบโตและการปรับปรุงองค์กรในอนาคต ภายใต้มุมมองนี้ องค์กรต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์

ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน องค์กรต้องมีการเรียนรู้ พัฒนา และเตรียมตัวอย่างไรบ้าง โดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ เช่น

4.1 บุคลากรภายในองค์กร (People)

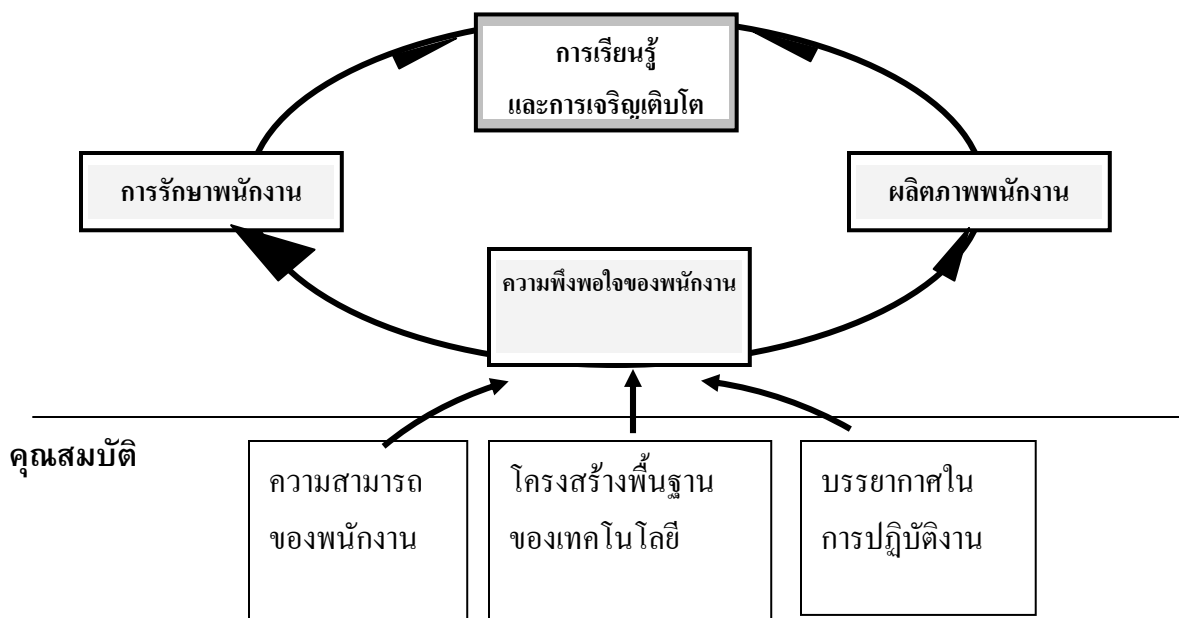
4.2 ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information System)

4.3 ระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กร (Organization Procedures)

ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตดังต่อไปนี้

แคปแลนและนอร์ตัน (1996 : 129-132) กล่าวว่า การวัดผลทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต มาจากการวัดผลหลัก 3 ส่วนคือ ความพึงพอใจของพนักงาน การรักษาพนักงานและผลิตภาพของพนักงาน ซึ่งความพึงพอใจของพนักงานจะส่งผลให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร สามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้เป็นระยะเวลานาน และผลงานที่ทำได้มีประสิทธิภาพ โดยองค์กรจะต้องพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน ยกกระตือรือร้นเทคโนโลยี สารสนเทศให้มีความแม่นยำต่อการตัดสินใจและปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อม ในการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ดังแสดงในภาพประกอบ 16

การวัดผลหลัก



ภาพประกอบ 17 กรอบของมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

ที่มา: Robert S. Kaplan & David P. Norton (1996). *Translating Strategy into Action The Balanced Scorecard*. p.129

พลู เดชะรินทร์ (2546 : 45) กล่าวว่า มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต องค์กรจะต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้าและกระบวนการภายในองค์กรจะต้องเรียนรู้ พัฒนาและเตรียมตัวอย่างไรบ้าง วัตถุประสงค์ ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต มี 3 ด้านหลักๆ ได้แก่

1. ด้านเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร โดยพิจารณาในด้าน

1.1 ทักษะ ความสามารถของพนักงาน ซึ่งมักวัดในหลายลักษณะ เช่น จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปีหรือการสำรวจทักษะที่มีความสำคัญต่อกิจกรรมขององค์กรและพิจารณาว่ามีพนักงานที่มีทักษะในด้านนั้นๆ เพียงพอหรือยัง

1.2 ทักษะและความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งโดยมากมักวัดด้วยการทำสำรวจทัศนคติของพนักงาน

1.3 อัตราการหมุนเวียน เข้าออกของพนักงาน ซึ่งมักจะวัดโดยพิจารณาจากอัตราการเข้า-ออกของพนักงาน

2. ด้านเกี่ยวกับระบบข้อมูลสารสนเทศ ดัชนีที่นิยมใช้ได้แก่ ความถูกต้องของข้อมูล อัตราที่ระบบไม่สามารถใช้งานได้ ความทันสมัยของข้อมูล (วัดที่เวลาในการให้ข้อมูล) อัตราความครอบคลุมของข้อมูล (วัดจากข้อมูลที่ใช้เรียกใช้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้หรือไม่)

3. ด้านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ระบบจูงใจและโครงสร้างองค์กร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและระบบจูงใจที่เอื้ออำนวยในการทำงานของพนักงานหรือจำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอและมีการนำไปปฏิบัติ

นพพร จุณณะปิยะ (2544 : 108) กล่าวว่า ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ต้องพิจารณาว่า "เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ เราควรคงไว้ ซึ่งความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา" และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตจะพูดถึงคน ระบบ และเทคโนโลยี โดยมีตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับคน ได้แก่อัตราการลาออกของทีมงานที่มีความสำคัญกับบริษัท จำนวนชั่วโมงอบรมสัมมนาต่อคน ความพึงพอใจของพนักงาน เปอร์เซนต์ค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมพัฒนาต่อยอดขาย สำหรับตัวบ่งชี้ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ เปอร์เซนต์เงินทุนด้านเทคโนโลยีหรือความพร้อมของเทคโนโลยี และตัวบ่งชี้ด้านระบบได้แก่ ความพร้อมของระบบงาน เช่น การมีระบบคุณภาพ ISO ระบบวางแผนงบประมาณ เปอร์เซนต์เงินลงทุนในระบบต่อยอดขาย เปอร์เซนต์บุคลากรที่ดูแลด้านพนักงาน ด้านเทคโนโลยี ด้านคอมพิวเตอร์และด้านระบบต่อพนักงานทั้งหมด

ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมอง จะประกอบด้วยข้อมูล ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของการประเมินผลองค์กรแบบดุลยภาพ คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ

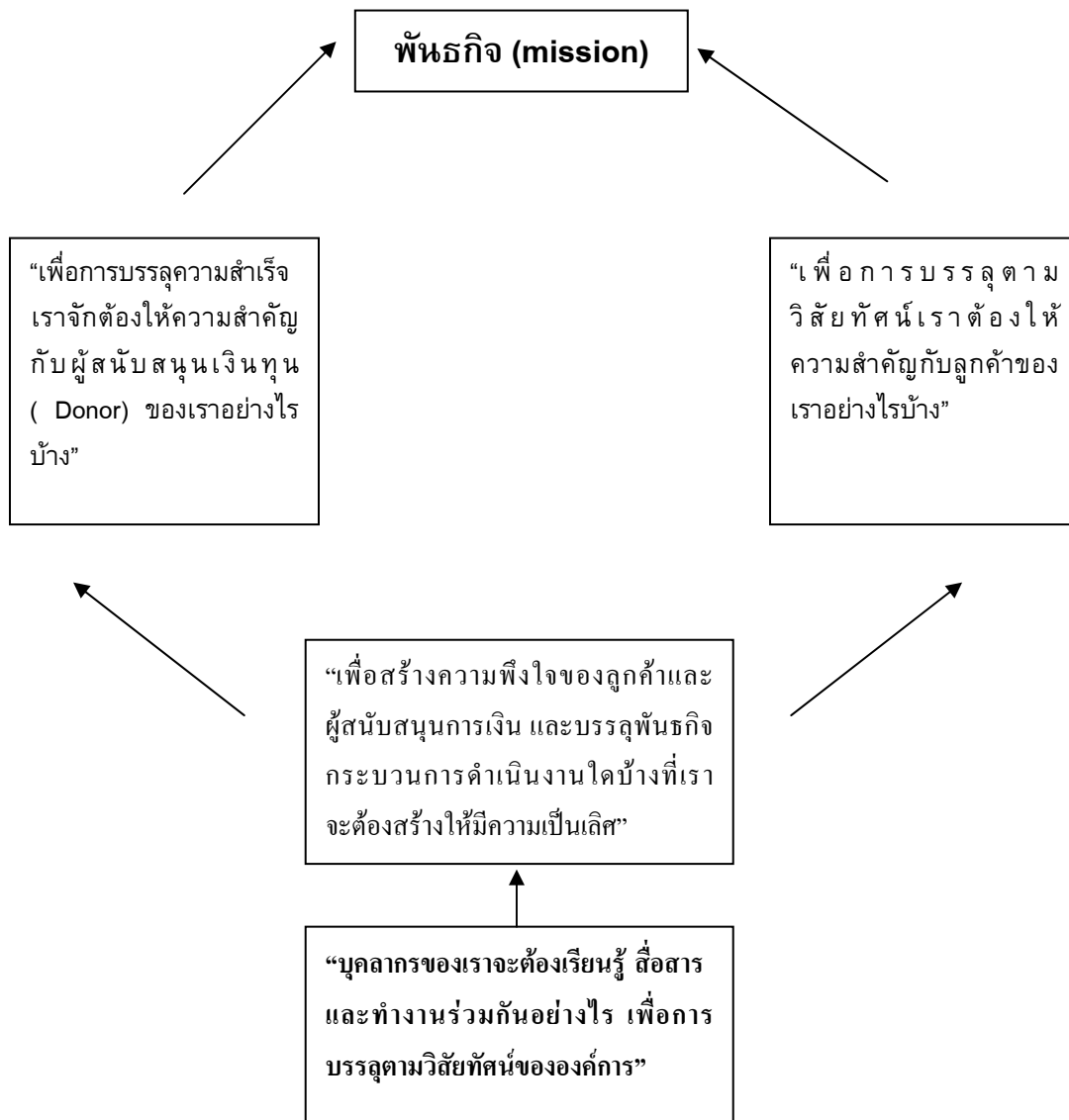
2. ตัวบ่งชี้ (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวบ่งชี้ของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวบ่งชี้เหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์การต้องการจะบรรลุของตัวบ่งชี้แต่ละประการ

4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์การจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยแผนงานนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงานเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2.4 วิธีดูสภาพกับองค์การไม่แสวงหากำไรและองค์การภาครัฐ

แนวคิดและวิธีการในการนำวิธีดูสภาพมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การดังที่กล่าวมาเป็นการดำเนินงานขององค์การธุรกิจที่แสวงหากำไรเป็นหลัก (Profit Organization) อย่างไรก็ตามในส่วนขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรและองค์การภาครัฐ ได้มีการนำวิธีดูสภาพไปใช้โดยปรับมุมมองให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์การ โดยแคปแลนและนอร์ตัน ได้เริ่มให้ความสำคัญต่อการนำวิธีดูสภาพมาใช้ในองค์การไม่แสวงหาผลกำไร องค์การของรัฐและองค์การที่ทำหน้าที่ดูแลสุขภาพ โดยกล่าวว่า (Kaplan & Norton. 2001 :133-135) องค์การไม่แสวงหาผลกำไรและองค์การภาครัฐควรกำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์การ (Overarching Objective) อยู่ ณ จุดสูงสุดของ Scorecard ในฐานะที่เป้าหมายระยะยาวขององค์การเช่นองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อลดปัญหาความยากจน หรือลดอัตราคนไม่รู้หนังสือ หรือต้องการปรับปรุงคุณภาพสิ่งแวดล้อม เมื่อนั้นวัตถุประสงค์ของ Scorecard ก็ จะได้รับการกำหนดขึ้น เพื่อสนองตอบต่อวัตถุประสงค์หลักในลำดับสูงสุด ส่วนในบริษัทเอกชน การวัดผลด้านการเงินนับเป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบขององค์การที่มีต่อผู้เป็นเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น ส่วนในองค์การไม่แสวงหาผลกำไรและองค์การภาครัฐ การวัดผลด้านการเงินมิใช่เครื่องบ่งชี้ถึงการบรรลุ พันธกิจ ขององค์การแต่การปฏิบัติตามพันธกิจของหน่วยงานควรได้รับการตรวจวัด ณ จุดสูงสุดของ Scorecard องค์การ การกำหนดให้วัตถุประสงค์หลักปรากฏอยู่ใน วิธีดูสภาพ ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรและองค์การภาครัฐ นับเป็นการสื่อสารถึงพันธกิจในระยะยาวขององค์การได้อย่างชัดเจน ดังแสดงในภาพประกอบที่ 17



ภาพประกอบ 18 การดัดแปลงหลักการ Balanced Scorecard เพื่อใช้องค์กรไม่แสวงหากำไร
ที่มา: ดัดแปลงจาก Robert S. Kaplan & David P. Norton (2001). *The Strategy Focused Organization*.p.135

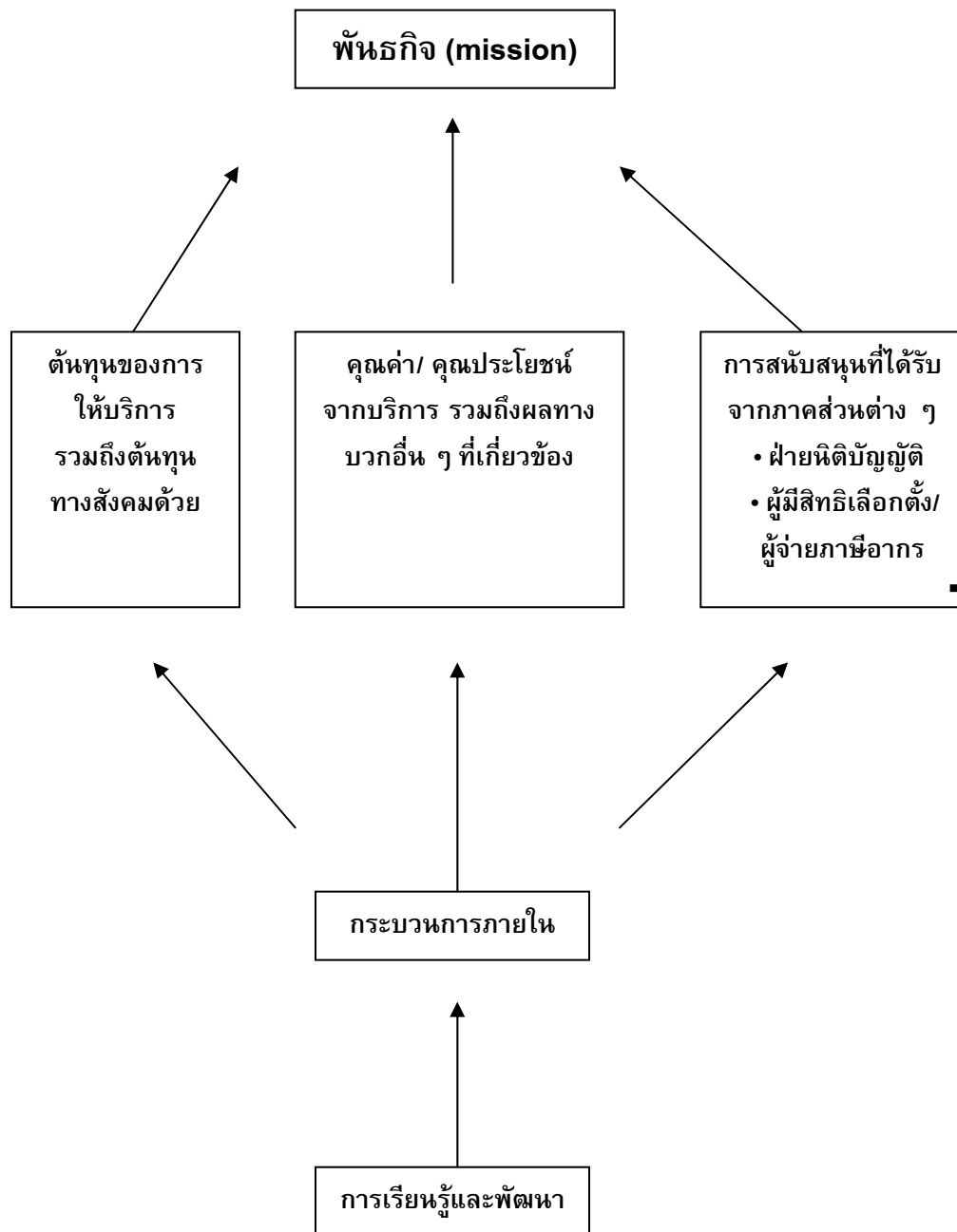
สำหรับด้านองค์การภาครัฐนั้นวัตถุประสงค์ด้านการเงินและลูกค้าจำเป็นต้องปรับให้เหมาะสม ตัวอย่างเช่น ในกรณีหน่วยงานกำกับดูแลควบคุม ซึ่งมีหน้าที่ตรวจติดตามและลงโทษผู้กระทำผิดซึ่งละเมิดต่อกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและสุขภาพ ในการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานลักษณะดังกล่าว ซึ่งเป็นการตรวจและจับผู้ที่ละเมิดต่อกฎหมายและระเบียบนั้น องค์การจะยังต้องให้

ความสนใจกับพึงพอใจและความภาคภูมิใจของ “ลูกค้า” ที่แท้จริงขององค์กรดังกล่าว คือสาธารณชนโดยรวม ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์จากการบังคับกฎหมายระเบียบอย่างถูกต้องเหมาะสม ดังแสดงในภาพประกอบที่ 17 ซึ่งแสดงถึงกรอบแนวคิดที่ดัดแปลงให้เหมาะสมกับองค์กรภาครัฐ โดยมีมุมมองทั้งสามอยู่ในแนวคิดซึ่งดัดแปลงให้เหมาะสมกับองค์กรภาครัฐ โดยมีมุมมองทั้งสามอยู่ในส่วนบนของโครงสร้าง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (Kaplan & Norton, 2001 : 136-137)

1. ด้านต้นทุน มุมมองนี้เน้นความสำคัญของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ต้นทุนของการดำเนินงานควรประกอบด้วยค่าใช้จ่ายขององค์กรเอง และต้นทุนทางสังคมที่เกิดขึ้นกับประชาชน หรือองค์กรต่างอื่น ๆ อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรนั้นด้วย ตัวอย่างเช่น หน่วยงานด้านสิ่งแวดล้อมอาจก่อให้เกิดต้นทุนกับหน่วยงานดังกล่าวตั้งนั้นองค์กรควรพยายามลดต้นทุนที่เกิดกับหน่วยงานโดยตรงและต้นทุนทางสังคมให้ต่ำลง

2. ด้านการสร้างคุณค่า มุมมองด้านนี้ระบุถึงประโยชน์ซึ่งเกิดจากองค์กรซึ่งตกถึงมือประชาชน ในมุมมองนี้นับว่าวัดผลได้ยากลำบากเป็นที่สุด เนื่องจากประโยชน์จากการพัฒนาการศึกษา การลดมลพิษ การส่งเสริมสุขภาพ การลดความแออัดของการจราจร และการรักษาความปลอดภัยของชุมชนเป็นสิ่งที่ประมาณตัวเลขทางการเงินได้ยาก แต่ วิธีดูคุณภาพ จะช่วยให้องค์กรสามารถติดตามผลลัพธ์ (Outputs) ได้โดยตรงก็ตามด้วยเหตุนี้สิ่งที่จะแสดงถึงคุณค่าที่องค์กรสร้างขึ้นอาจวัดเป็นสัดส่วนนักเรียนที่มีทักษะความรู้ตามที่ได้รับการอบรม ความเข้มข้นของมลพิษในน้ำ อากาศ หรือดิน การลดลงของอัตราการเจ็บป่วยและเสียชีวิตในกลุ่มประชากรเป้าหมาย อัตราการเกิดอาชญากรรมและความคิดเห็นต่อความปลอดภัยสาธารณะและเวลาที่ใช้ในการเดินทาง เป็นต้น โดยทั่วไปพบว่าองค์กรภาครัฐมักใช้ตัวบ่งชี้ผลผลิตมากกว่าตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ ทั้งนี้ในที่สุดประชาชนและตัวแทนประชาชน ซึ่งก็คือผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งและผู้ร่าง กฎหมาย จะเป็นผู้ตัดสินใจซึ่งนำหน้ากว่าระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับต้นทุนที่ถูกใช้ไป

3. ด้านผู้ให้การสนับสนุน “ลูกค้า” กลุ่มที่สำคัญที่สุดขององค์กรภาครัฐคือ “ผู้สนับสนุนด้านการเงิน” ขององค์กรนั่นเอง อันหมายถึงฝ่ายนิติบัญญัติ (ตัวแทนของประชาชน) ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนขององค์กรเพื่อจะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะได้รับการสนับสนุนเงินทุนเพื่อใช้ประกอบกิจกรรมต่อไป องค์กรจะต้องพยายามสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ของแหล่งเงินทุนขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายนิติบัญญัติ รวมทั้งประชาชน และผู้ที่จ่ายภาษีอากรในท้ายที่สุดให้ได้



ภาพประกอบ 19 กลยุทธ์ในมุมมองด้านการเงินและด้านลูกค้าสำหรับองค์กรภาครัฐ
ที่มา : Robert S. Kaplan & David P. Norton (2001). *The Strategy Focused Organization*. p.136

แคปแลนและนอร์ตันสรุปว่าองค์การภาครัฐจึงมีวัตถุประสงค์ในระดับสูง 3 ประการที่จะต้องตอบสนองให้ได้ เพื่อให้บรรลุเหตุผลตามพันธกิจขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างคุณค่า ต้นทุนที่น้อย และการดำเนินการเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากเจ้าของทุนอย่างต่อเนื่อง จาก 3 พันธกิจดังกล่าว หน่วยงานจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งจะสนับสนุนให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลักทั้ง 3 ด้านขององค์การ

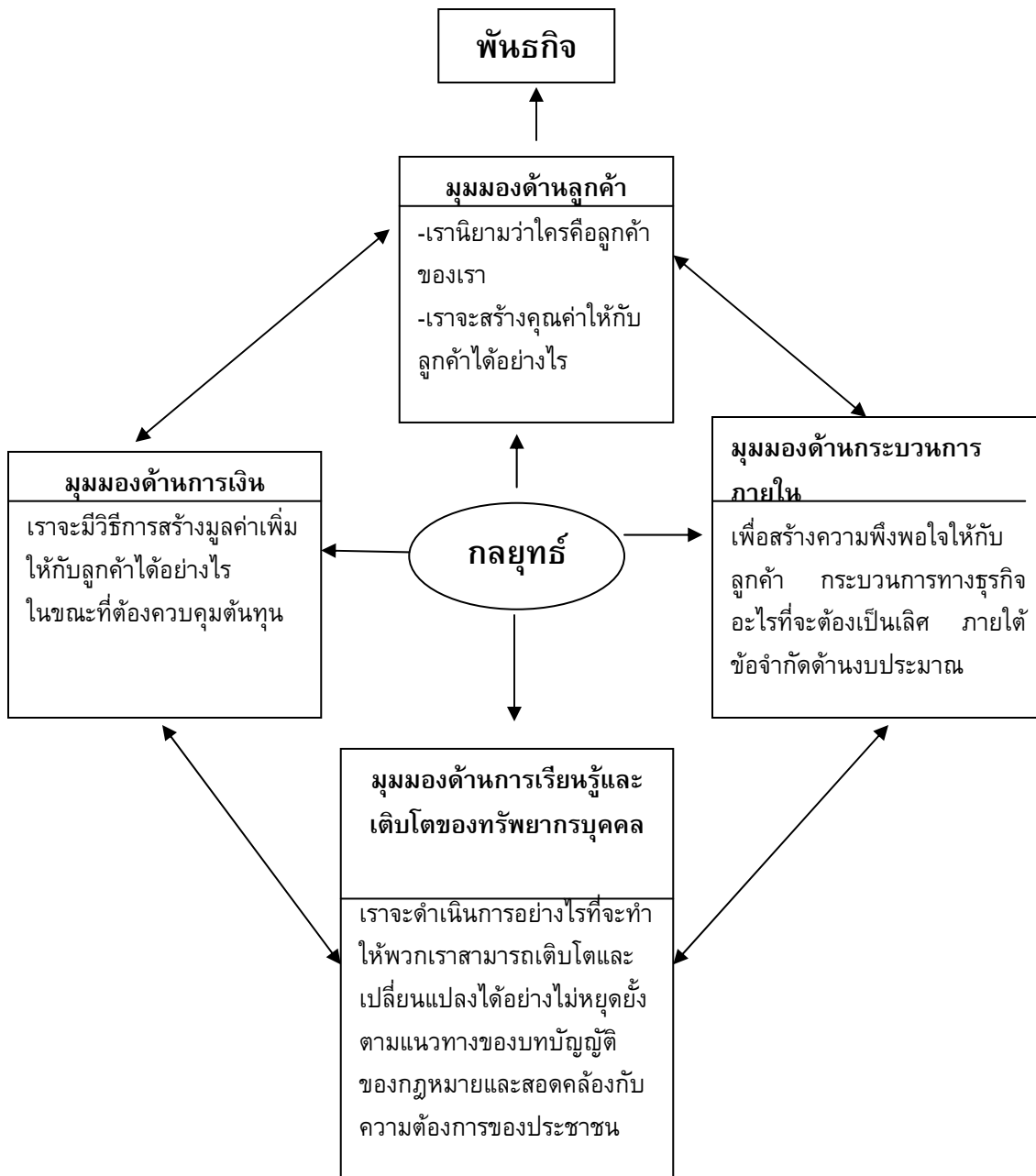
นิเวน (Niven.2002 : 297) ได้กำหนดให้การดำเนินงานขององค์การไม่แสวงหากำไร มุ่งสู่การบรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจที่กำหนดไว้ ดังแสดงในภาพประกอบที่ 20 โดยปฏิบัติตามกลยุทธ์ ภายใต้มุมมอง 4 ด้านคือ

1. มุมมองด้านลูกค้า ผู้ใช้บริการขององค์การ ซึ่งเป็นมุมมองที่วางไว้บนสุดของวิธีดูสภาพ โดยองค์การต้องตอบคำถามว่าใครคือลูกค้า และมีวิธีการอย่างไรที่จะสร้างสรรค์ คุณค่าให้กับเขาเหล่านั้น

2. มุมมองด้านการเงิน ซึ่งต้องตอบคำถามว่ามีวิธีการอย่างไรที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า ผู้ใช้บริการ ภายใต้อาการถูกควบคุมทางด้านเงินทุนในการดำเนินงาน

3. มุมมองด้านกระบวนการภายในซึ่งต้องตอบคำถามว่าองค์การจะมีกระบวนการบริหารอย่างเป็นเลิศเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้อย่างไรภายใต้ความจำกัดของงบประมาณ

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของพนักงาน ซึ่งต้องตอบคำถามว่ามีวิธีการอย่างไรที่พนักงานจะสร้างการเจริญเติบโตและการเปลี่ยนแปลงให้กับตนเอง เพื่อจะสามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ทางกฎหมายให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง



ภาพประกอบ 20 รูปแบบการนำ วิธีดุลยภาพ มาใช้ในการบริหารองค์การสาธารณะ
 ที่มา: ดัดแปลงจาก Paul R. Niven. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step*. p.297

ในปี ค.ศ. 2004 แคปแลน และ นอร์ตันได้มีการปรับปรุงรูปแบบของวิธีดูผลภาพที่ใช้กับองค์กรของรัฐและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร อีกครั้งหนึ่ง เป็น รูปแบบที่มีมุมมอง 5 ด้านที่พัฒนามาจากรูปแบบเดิม โดยปรับมุมมองเป็น 1)มุมมองด้านผู้ให้การสนับสนุน 2)มุมมองด้านลูกค้าผู้ใช้บริการ 3)มุมมองด้านกระบวนการภายใน 4)มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และ5)มุมมองด้านการเงิน โดย แคปแลน ได้นำมาเสนอในการเดินทางมาบรรยายเรื่อง “ EXTENDING THE BALANCED SCORECARD TO MEET THE NEW STRATEGY ANIGNMENT CHALLENGES” ที่โรงแรมพลาซ่าแอทธินี กรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2547 โดยมีรูปแบบดังแสดงในภาพประกอบที่ 21 โดยแคปแลน อธิบายว่าจุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์กรไม่ใช่ผลประโยชน์ทางการเงินที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้น แต่เป็นการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจที่กำหนดไว้ และการที่องค์กรไม่ได้หวังผลกำไรจากการดำเนินกิจการจึงต้องพึ่งพางบประมาณจากรัฐ หรือแหล่งอื่นๆที่ไม่ใช่ผลของการประกอบการขององค์กรโดยตรง ดังนั้น จึงกำหนดให้มุมมองมี 5 มุมมอง คือ

(Kaplan & Norton,2004 : 3)

1. มุมมองด้าน ผู้ให้การสนับสนุน ซึ่งจะต้องตอบคำถามว่า มีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้ผู้ที่มีอำนาจอนุมัติทรัพยากร ได้มองเห็นความสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ในพันธกิจ
2. มุมมอง ด้านลูกค้าผู้ใช้บริการ ซึ่งจะต้องตอบคำถามว่าทำอะไรจึงจะทำให้ประชาชนได้รับผลกระทบทางด้านสังคมที่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ
3. มุมมอง ด้านกระบวนการภายใน ซึ่งต้องตอบคำถามว่าเพื่อให้เกิดผลกระทบทางด้านสังคมกับประชาชน และมีผลงานที่สามารถจูงใจผู้ให้การสนับสนุนทรัพยากรได้ องค์กรจะจัดการเพื่อความ เป็นเลิศอย่างไร
- 4.มุมมอง ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งต้องตอบคำถามว่าเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ องค์กร จะต้องเรียนรู้และปรับปรุงอย่างไร
- 5.มุมมอง ด้านการเงิน ซึ่งต้องตอบคำถามว่าจะต้องจัดการและจัดสรรทรัพยากรอย่างไรจึงจะสามารถทำให้เกิดผลกระทบทางด้านสังคมได้อย่างสูงสุด

2.5 การนำวิธีดูสภาพมาใช้กับหน่วยงานของรัฐ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(กพ.) มีนโยบายการประเมินผลหน่วยงานราชการเพื่อขอรับเงินรางวัลประจำปี และได้แบ่งมิติการประเมินออกเป็น 5 ด้านคือ (วีระเดช เชื้อนาม.2547: 51-52)

1. มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก ประกอบด้วย ประชาชนผู้รับบริการ รัฐบาล หน่วยงานราชการอื่นๆ องค์กรเอกชน สถาบันการศึกษา
2. มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ขวัญกำลังใจ ความสามารถหลัก วัฒนธรรม ค่านิยม
3. มุมมองด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย ความสามารถขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงความสามารถที่จะพัฒนา ปรับปรุง คิดค้น
4. มุมมองด้านการเงิน ประกอบด้วย การประหยัดทรัพยากรด้านการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สพฐ.) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการศึกษาระดับพื้นฐานของประเทศ ได้รับงบประมาณมากที่สุด และมีข้าราชการในสังกัดมากที่สุด ได้นำวิธีดูสภาพ ไปใช้หลังจากได้จัดทำแผนกลยุทธ์เสร็จสิ้นแล้ว โดยได้แบ่งมุมมองด้านการจัดการศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. มุมมองด้านนักเรียน ประกอบด้วย โอกาสด้านการบริการการศึกษา การจบหลักสูตร คุณภาพตามหลักสูตร การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย รูปแบบการจัดการศึกษา เครือข่ายที่เข้าร่วม การพัฒนาหลักสูตร เทคนิควิธีสอน
3. มุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต ประกอบด้วย ความสามารถของบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพ ระบบ ICT เพื่อการบริหาร วัฒนธรรมค่านิยม
4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ประกอบด้วย ทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสมการบริหารทรัพยากรที่มีคุณภาพ

2.6 ขั้นตอนในการจัดทำผลการประเมินผลองค์กรด้วยวิธีดูสภาพ

เนื่องจากการประเมินผลองค์กรด้วยวิธีดูสภาพ เป็นการประเมินผลที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรดังนั้นจึงมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์. 2546: 12)

1. วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรโดยใช้ SWOT Analysis เพื่อให้ทราบสถานะพื้นฐานขององค์กร
2. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ขององค์กร
3. กำหนดมุมมอง (Perspective) ในด้านต่าง ๆ

4. กำหนดกลยุทธ์ (Strategies) และวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองด้านต่าง ๆ โดยเรียงลำดับตามความสำคัญ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นและจัดทำแผนทางกลยุทธ์ (Strategy Map) โดยเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์แต่ละด้าน

5. ฝ่ายบริหารประชุมทบทวนเพื่อยืนยันและเห็นชอบแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้น

6. กำหนดตัวบ่งชี้ (Key Performance Indicators) เป้าหมาย (Target) และแผนงานโครงการ (Initiatives) สำหรับแต่ละมุมมอง

7. จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยแปลงตัวบ่งชี้และเป้าหมายระดับองค์กรให้ผู้บริหารระดับรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวบ่งชี้ให้กับผู้บริหารระดับปฏิบัติการต่อไป

อย่างไรก็ตาม การประเมินผลองค์การแบบดุลยภาพเป็นแนวคิดที่มีความยืดหยุ่น นั่นคือ ไม่จำเป็นต้องจัดทำตามมุมมองทั้ง 4 ด้านดังที่ Kaplan และ Norton ได้เสนอไว้ เนื่องจากองค์การแต่ละแห่งจะมีปรัชญาและพื้นฐานการดำเนินงานที่ต่างกัน เช่น องค์การที่ทำงานด้านสิ่งแวดล้อมอาจมีมุมมองด้านสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้นมาอีกมุมมองก็ได้ นอกจากนี้ ในการเรียงลำดับของมุมมองต่าง ๆ ก็ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากมุมมองด้านการเงิน-ลูกค้า-กระบวนการภายใน-การเรียนรู้และการพัฒนา เช่นกัน

2.7 การพัฒนารูปแบบการประเมินผลองค์การแบบดุลยภาพ

ในการนำวิธีดุลยภาพมาประเมินผลการดำเนินงานขององค์การนั้น สิ่งจำเป็นคือ การพัฒนาและสร้างตัวบ่งชี้ที่มีความเป็นไปได้ในแต่ละมุมมองขึ้นมาแล้วคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุด ซึ่งตัวบ่งชี้ที่ดีนั้นจะต้องสามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การ วัดได้ในเชิงปริมาณ สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเข้าใจง่ายและสามารถอธิบายความหมายได้ชัดเจน ดังนั้นในการนำวิธีดุลยภาพมาประเมินผลองค์การนั้น สิ่งที่สำคัญก็คือกระบวนการสร้างวิธีดุลยภาพ ซึ่งรวมถึงขั้นตอนในการพัฒนาและสร้างตัวบ่งชี้ด้วย โดยแนวทางการนำวิธีดุลยภาพมาประเมินผลการดำเนินงานขององค์การมีหลายลักษณะดังต่อไปนี้

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มณชัย (2541 : 37-46) กล่าวว่า หลักสำคัญในการสร้างเครื่องมือวัดตามวิธีของวิธีดุลยภาพนั้น สามารถดำเนินงานโดยต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ซึ่งกิจการใดที่ต้องการใช้เทคนิคนี้สามารถดำเนินตามขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.การเตรียมการ

บริษัทต้องการกำหนดหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ของตนทั้งนี้ เพราะ วิธีดุลยภาพจะกำหนดได้ก็ต่อเมื่อบริษัทสามารถตอบได้ว่าลูกค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย การผลิตและการเงินของบริษัทเป็นอย่างไร

2. การสัมภาษณ์ : รอบแรก

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (โดยปกติประมาณ 6-12 คน) จะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำวิธีตุลยาภาพ รวมทั้งวิสัยทัศน์ การกิจและกลยุทธ์ที่บริษัทกำหนดขึ้น หลังจากนั้นผู้จัดทำจะต้องทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารเหล่านั้นแต่ละคนเกี่ยวกับเครื่องมือวัดผล ที่แต่ละคนคิดว่าควรเป็นสำหรับกลยุทธ์และการกิจที่บริษัทกำหนดขึ้น นอกจากนี้ผู้จัดทำอาจทำการสัมภาษณ์ผู้ถือหุ้นรายใหญ่เกี่ยวกับความคาดหวังที่มีต่อธุรกิจตลอดจนลูกค้ารายสำคัญๆ ของบริษัท

3. การประชุมผู้บริหาร : รอบแรก

ผู้จัดการจะทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้ในขั้นที่ 2 เพื่อนำเข้าสู่การประชุม ผู้บริหารระดับสูงที่ทำการสัมภาษณ์ เพื่อระดมสมองในการพัฒนาเครื่องวัดตามวิธีของวิธีตุลยาภาพให้ได้ข้อสรุปร่วมกัน โดยจะร่วมกันพิจารณาตั้งแต่การอภิปรายเกี่ยวกับ การกิจและกลยุทธ์ กระบวนการดำเนินการของกิจการและอาจนำผลการสัมภาษณ์ลูกค้าและผู้ถือหุ้นของบริษัทมาประกอบการประชุมด้วย เครื่องมือวัดผลแต่ละคนเสนอจะถูกนำมาร่วมกันพิจารณาและวิเคราะห์วิจารณ์จนสามารถสรุปได้จำนวนที่พอใจร่วมกัน

4. การสัมภาษณ์ : รอบที่สอง

หลังจากที่ได้ข้อสรุปร่วมกันในข้อที่ 3 ผู้จัดทำจะทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารกลุ่มเดิมแต่ละคนอีกครั้งเกี่ยวกับความคิดเห็นในผลที่ได้รวมทั้งความเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำเครื่องมือวัดผลนั้นไปปฏิบัติด้วย

5. การประชุมผู้บริหาร : รอบที่สอง

การประชุมในรอบนี้ ผู้ประชุมจะประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูง (กลุ่มเดิม) ผู้ช่วยผู้บริหาร และผู้บริหารระดับกลางมาร่วมกันอภิปรายเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร กลยุทธ์ที่เหมาะสม ตลอดจนเครื่องมือวัดผลที่ควรจะเป็น ในขั้นนี้ผู้จัดทำอาจจัดการประชุมเป็นการประชุมกลุ่มย่อยก่อนแล้วค่อยนำผลที่ได้มาเสนอและวิจารณ์กันในการประชุมรวม เพื่อหาข้อสรุปผลที่ได้จากการประชุมในรอบนี้จะเป็นเครื่องมือวัดผลที่มี วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการวัดผล รวมถึงเป้าหมายในการวัดผลหรือเกณฑ์การเปรียบเทียบ

6. การประชุมผู้บริหาร : รอบที่สาม

ผู้จัดทำจะทำการประชุมเฉพาะผู้บริหารระดับสูงอีกครั้งเพื่อพิจารณาผลที่ได้จากการประชุมทั้งสองครั้ง ตลอดจนพัฒนาการของเครื่องมือที่ได้ว่าสามารถนำไปใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ในขั้นนี้ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงการนำไปปฏิบัติ การสื่อสารกับพนักงานในองค์กร ปรชญาการบริหารขององค์กรและการพัฒนาระบบข้อมูลในองค์กร

7. การนำไปปฏิบัติ

ผู้บริหารต้องมีการจัดทีมงานในการนำวิธีดูสภาพไปปฏิบัติ ซึ่งทีมงานนี้จะต้องพัฒนาแผนการนำไปปฏิบัติให้ชัดเจนทั้งระบบข้อมูลที่ต้องจัดทำ การสื่อสารระบบการวัดผลไปยังพนักงานทั่วทั้งองค์กร

8. การทบทวนอย่างต่อเนื่อง

ในระยะเริ่มต้น ผู้บริหารระดับสูงต้องทำการทบทวนผลของการใช้เครื่องมือวัดผลด้วยวิธีดูสภาพ เป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส เพื่อจะได้ปรับปรุงให้ปฏิบัติให้เกิดผลอย่างที่ต้องการ หลังจากนั้นวิธีดูสภาพ จะถูกทบทวนไปพร้อมๆ กับการทบทวนแผนกลยุทธ์ เป้าหมายและกระบวนการกระจายทรัพยากรของกิจการรายปี

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 47-49) กล่าวถึงกระบวนการสร้างวิธีดูสภาพ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ การทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

2. กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักที่สำคัญขององค์กร

3. วิเคราะห์และกำหนดว่าวิธีดูสภาพขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมองและมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4. จัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายในแต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง

- 4.1 ถ้าภายในแต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

- 4.2 จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจนในลักษณะของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการจะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของตัวบ่งชี้ ฐานข้อมูลในปัจจุบันเป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

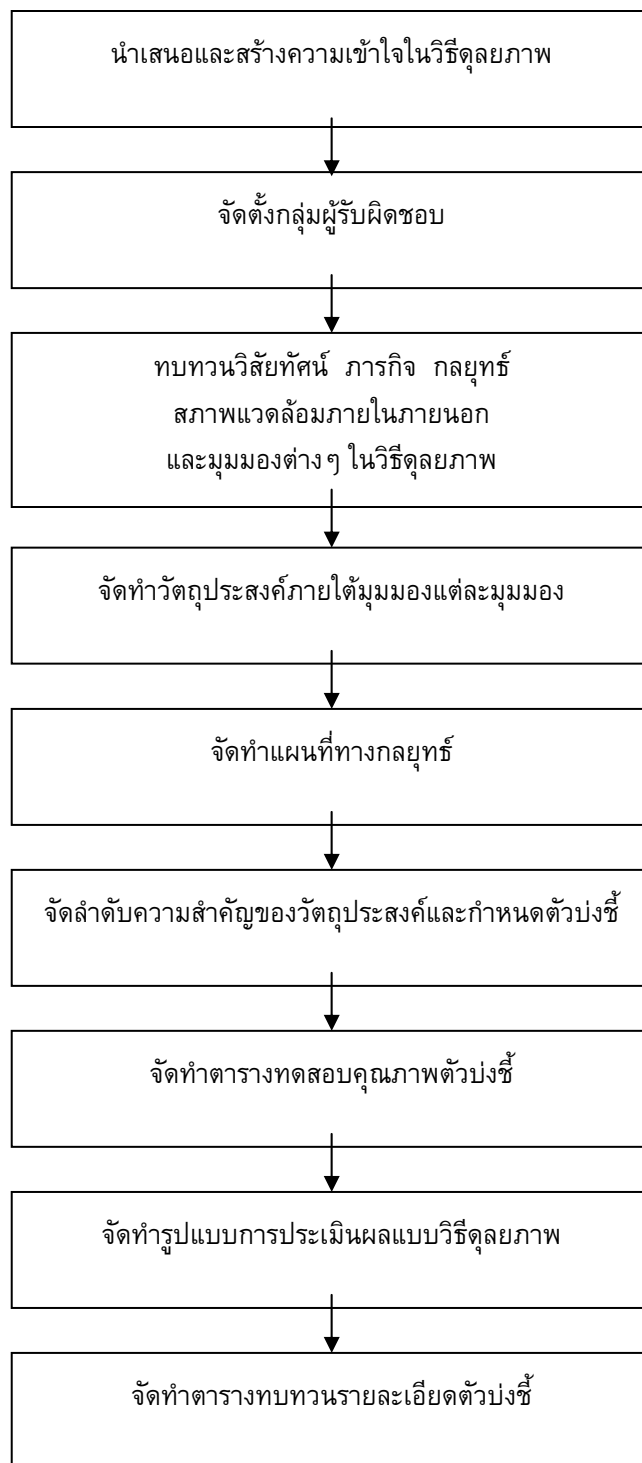
- 6.1 การจัดทำตัวบ่งชี้

- 6.2 การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน

6.3 การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถที่จะแปลงตัวบ่งชี้และเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปได้จัดทำ แผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวบ่งชี้ให้กับผู้บริหารในระดับรองๆ ลงไป

การสร้างรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ซึ่งขั้นตอนในการสร้างจะต้องดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงเริ่มต้นให้ความรู้ในวิธีดูผลภาพ จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการและการประชุมระดมสมอง ตามลำดับ โดยมีการกำหนดกระบวนการสร้างรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานดังภาพประกอบที่ 22



ภาพประกอบ 22 กระบวนการสร้างรูปแบบการประเมินผลองค์กรแบบวิสัยทัศน์ภาพ

ที่มา: พสุ เดชะรินทร์. (2546). *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance indicators*. หน้า 49.

จากภาพประกอบที่ 22 แสดงกระบวนการสร้างรูปแบบการประเมินผลองค์การแบบวิธีตุลยภาพ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. นำเสนอการนำวิธีตุลยภาพ มาใช้ในองค์การและสร้างความเข้าใจในวิธีตุลยภาพ
2. จัดตั้งกลุ่มผู้รับผิดชอบในการสร้างรูปแบบการประเมินผลองค์การแบบวิธีตุลยภาพ
3. ทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์หลักขององค์การ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัท รวมทั้งพิจารณามุมมองต่างๆ ในวิธีตุลยภาพและสร้างความสัมพันธ์แต่ละมุมมองจากเอกสารภายในและภายนอกบริษัท
4. จัดทำวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองของวิธีตุลยภาพด้วยวิธีการระดมความคิดแบบแผนผังเชิงสัมพันธ์ (Affinity Diagram or K-J Method) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดความคิด โดยให้สมาชิกแสดงความคิดของตนเองใส่กระดาษแผ่นเล็กๆ ได้อย่างไม่จำกัดทำให้สามารถแสดงความคิดออกมาได้เป็นจำนวนมาก อย่างอิสระไม่มีแรงกดดันหรือการอภิปรายโต้แย้งมาเป็นอุปสรรคขวางกั้นกระบวนการก่อให้เกิดความคิด ช่วยให้สมาชิกมองเห็นประเด็นความคิดจากมุมมองต่างๆ รอบด้าน (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2543 :40)
5. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ของบริษัทและสร้างความเชื่อมโยงในวัตถุประสงค์แต่ละมุมมอง
6. จัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ และกำหนดตัวบ่งชี้สำหรับวัตถุประสงค์แต่ละมุมมอง
7. จัดทำตารางทดสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ตามแบบของพสุ เดชะรินทร์ ดังตัวอย่างแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ตารางทดสอบคุณภาพตัวบ่งชี้

วัตถุประสงค์	ตัวบ่งชี้		
	ตัวที่ 1	ตัวที่ 2	ตัวที่ 3
1. ความพร้อมของข้อมูล			
2. ความถูกต้องของข้อมูล			
3. ความทันสมัยของข้อมูล			
4. ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล			
5. ความชัดเจนของตัวบ่งชี้			
6. ตัวบ่งชี้ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่			
7. คัดเลือกตัวบ่งชี้ผลการนำไปใช้การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น เกี่ยวกับผลการดำเนินงานในอดีตหรือไม่			
8. ตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้อื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่			
รวม			

ที่มา: พสุ เดชะรินทร์. (2544). *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance indicators*. หน้า 102.

ตารางทดสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ดังกล่าวเป็นตารางทดสอบคุณภาพ โดยใช้เกณฑ์ต่างๆ เป็นการเปรียบเทียบทั้งสิ้น 8 ข้อ คือ

1. ความพร้อมของข้อมูล โดยประเมินว่าภายใต้ตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่
2. ความถูกต้องของข้อมูล เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีความถูกต้องและแม่นยำเพียงใด
3. ความทันสมัยของข้อมูล เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีความทันสมัยหรือไม่

4. ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล เป็นการประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลสำหรับตัวบ่งชี้แต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหา มากหรือน้อยเพียงใด และมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวบ่งชี้ นั้นๆ

5. ความชัดเจนของตัวบ่งชี้ เป็นการประเมินว่าตัวบ่งชี้ นั้นๆ มีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจร่วมกัน ของทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่

6. ตัวบ่งชี้ นั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่

7. ตัวบ่งชี้ นั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงาน อื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่

8. ตัวบ่งชี้ นั้นมีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้ อื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่

วิธีการทดสอบตัวบ่งชี้ จากตัวเปรียบเทียบทั้ง 8 ตัวดังกล่าว ใช้วิธีการให้คะแนนจาก 1-3 ซึ่งถ้าได้คะแนน 3 แสดงว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพมากและ 1 เป็นตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพต่ำ จากนั้นจะ ทำการรวบรวมคะแนนของตัวบ่งชี้แต่ละตัว เพื่อเปรียบเทียบกับตัวบ่งชี้ตัวอื่นๆ ในแต่ละมุมมองแล้ว คัดเลือกตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนสูงสุดเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญมากที่สุดและนำมาทบทวนรายละเอียดของ ตัวบ่งชี้ตามแบบตารางทบทวนรายละเอียดตัวบ่งชี้ของพลู เดชะรินทร์ ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงตัวอย่างการทบทวนรายละเอียดตัวบ่งชี้

ประเด็นที่ต้องพิจารณา	รายละเอียดของตัวบ่งชี้
1. ชื่อของตัวบ่งชี้	
2. ความหมายของตัวบ่งชี้	
3. วัตถุประสงค์ของตัวบ่งชี้	
4. สูตรในการคำนวณ	
5. ผู้รับผิดชอบ	
6. ผู้ที่สนับสนุน	
7. ความถี่ในการเก็บข้อมูล	
8. ความพร้อมของข้อมูล	
9. แหล่งข้อมูล	
10. รอบระยะเวลาการนำเสนอตัวบ่งชี้	
11. หน่วยที่ใช้ในการวัด	
12. ผู้ที่รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมาย	
13. ผู้ที่รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมาย	
14. ข้อมูลในรอบ 3 ปี	
15. เป้าหมายในอีก 3 ปี	
16. ตัวบ่งชี้จะเป็นเชิงบวกเมื่อ.....	
17. ช่วงของข้อมูลที่เป็น เชียวก เหลืออง แดง	
18. ผู้ที่รับผิดชอบด้านข้อมูล	

ที่มา: พสุ เดชะรินทร์. (2546). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย *Balanced Scorecard* และ *Key Performance indicators*. หน้า 104.

จากตารางดังกล่าวข้างต้นจะช่วยทบทวนเกี่ยวกับลักษณะและรายละเอียดของตัวบ่งชี้ให้ชัดเจนขึ้น โดยมีประเด็นในการพิจารณาทั้งสิ้น 18 ข้อ คือ

1. ชื่อของตัวบ่งชี้
2. ความหมายของตัวบ่งชี้ คือการกำหนดความชัดเจนในเรื่องความหมายของตัวบ่งชี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ทำความเข้าใจร่วมกันในความหมายของตัวบ่งชี้ และในบางครั้งตัวบ่งชี้แบบเดียวกันแต่ละฝ่ายยังมีความเข้าใจในความหมายไม่เหมือนกัน
3. วัตถุประสงค์ของตัวบ่งชี้ คือการวิเคราะห์ว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัว จัดทำขึ้นมาโดยวัตถุประสงค์ที่จะวัดหรือประเมินอะไร
4. สูตรในการคำนวณตัวบ่งชี้ คือการให้รายละเอียดสูตรในการคำนวณตัวบ่งชี้
5. บุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อตัวบ่งชี้คือการแสดงถึงผู้ที่มีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อตัวบ่งชี้แต่ละตัว ซึ่งอาจจะมีมากกว่า 1 ตัวก็ได้
6. บุคคลหรือหน่วยงานที่จะต้องสนับสนุนต่อการบรรลุตัวบ่งชี้ คือบุคคลหรือหน่วยงานที่สนับสนุนในการที่จะทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายของตัวบ่งชี้แต่ละตัว
7. ความถี่ในการเก็บข้อมูลของตัวบ่งชี้ คือการระบุลงไปให้ชัดเจนถึงความถี่ในการเก็บข้อมูล เนื่องจากการเก็บข้อมูลของตัวบ่งชี้แต่ละตัวอาจจะมีระยะเวลาไม่เท่ากัน ตัวบ่งชี้บางตัวอาจจะต้องเก็บข้อมูลเป็นวัน สัปดาห์ เดือน ไตรมาสหรือปี ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวบ่งชี้และข้อมูล
8. ความพร้อมของข้อมูล คือการแบ่งลักษณะข้อมูลตามความพร้อมของการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งลักษณะของข้อมูลเป็น 3 กลุ่มคือ
 - 8.1 ตัวบ่งชี้ที่มีข้อมูลอยู่พร้อมแล้ว สามารถนำมาใช้ได้ทันที
 - 8.2 ตัวบ่งชี้ที่คาดว่าจะมีข้อมูลอยู่ เพียงแต่ต้องมีการจัดเก็บหรือค้นหาข้อมูล อาจจะทำโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมหรือใช้เวลาในการจัดเก็บหรือสร้างเครื่องมือในการจัดเก็บที่เหมาะสม
 - 8.3 ตัวบ่งชี้ที่ยังไม่มีข้อมูลในปัจจุบัน และไม่ทราบถึงวิธีการหรือแนวทางในการจัดเก็บข้อมูล
9. แหล่งของข้อมูล คือลักษณะของข้อมูลของตัวบ่งชี้เป็นไปตามลักษณะข้อ 1 หรือ 2 ของเกณฑ์ในเรื่องความพร้อมของข้อมูล ควรจะมีการกำหนดว่าแหล่งข้อมูลนั้นสามารถหาได้จากที่ใด
10. ลักษณะของระยะเวลาการนำเสนอตัวบ่งชี้คือการนำเสนอโดยอาศัยรอบระยะเวลาอย่างไร เช่น ตัวบ่งชี้บางตัวอาจจะนำเสนอข้อมูลในลักษณะรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี
11. หน่วยที่ใช้ในการวัด เช่น ร้อยละ บาท เหรียญ ชิ้น น้ำหนัก เป็นต้น
12. ผู้ที่รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมาย

13. ผู้ที่รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ที่รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบรรลุเป้าหมายเป็นคนอื่นๆ เดียวกันก็อาจจะเกิดปัญหาในเรื่องของความเหมาะสมของเป้าหมายได้

14. ข้อมูลของตัวบ่งชี้ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา คือ การกำหนดข้อมูลของตัวบ่งชี้ในอดีตจะทำให้การกำหนดเป้าหมายเป็นไปด้วยความสะดวกขึ้น

15. เป้าหมายที่ต้องการที่จะบรรลุ 3 ปีล่วงหน้า

16. ตัวบ่งชี้จะเป็นสีเขียวเมื่อ คือการกำหนดช่วงของการเป็นสีต่างๆ ไว้ด้วย ซึ่งสีที่ใช้ส่วนใหญ่จะประกอบด้วย สีเขียว (แสดงว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด) สีเหลือง (แสดงว่าผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้)

17. ช่วงระยะไหนที่ตัวบ่งชี้จะเป็น สีแดง เหลือง เขียว นอกเหนือจากการกำหนดช่วงที่ตัวบ่งชี้เป็นสีเขียวแล้ว ยังต้องกำหนดช่วงระยะต่างๆ ที่ผลของตัวบ่งชี้เป็นสีเขียว เหลืองและแดงด้วย เช่น ถ้าตัวบ่งชี้คือ อัตราการเติบโตของยอดขายเทียบกับปีที่ผ่านมา โดยมีเป้าหมายที่ 10% ตัวบ่งชี้จะเป็นเขียวเมื่ออัตราการเพิ่มขึ้นของยอดขายสูงกว่า 10% และเป็นสีเหลืองเมื่ออัตราการเติบโตเท่ากับ 10% และเป็นสีแดงเมื่ออัตราการเติบโตต่ำกว่า 10% เป็นต้น

18. ผู้ที่รับผิดชอบด้านข้อมูล คือการกำหนดผู้ที่รับผิดชอบในการจัดหา จัดเก็บ และทำให้ข้อมูลของตัวบ่งชี้มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

จะเห็นได้ว่าการจัดทำตารางทบทวนรายละเอียดตัวบ่งชี้ ช่วยทำให้ข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้มีความหมายชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ซึ่งช่วยให้บุคคลภายในองค์กรมีความเข้าใจในตัวบ่งชี้ ในความหมายเดียวกัน อีกทั้งยังช่วยให้ผู้อ่านได้ทบทวนเกี่ยวกับคุณลักษณะและรายละเอียดของตัวบ่งชี้ อีกทั้งประเด็นบางประเด็นที่ยังไม่ชัดเจนเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ก็จะได้รับการจัดการให้ชัดเจนขึ้นด้วย

2.8 การกำหนดจำนวนตัวบ่งชี้

โอลส์ และคณะ (Olive, 1999: 129-130) กล่าวว่า จำนวนตัวบ่งชี้ในการประเมินผลองค์กรแบบดุลยภาพนั้นจะขึ้นกับระดับขององค์กร โดยจากการศึกษา พบว่า ในระดับองค์กรหรือธุรกิจควรประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 15-25 ตัว ในระดับฝ่าย แผนกหรือหน่วยงาน ควรประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 10-15 ตัว ส่วนในระดับบุคคล ควรจะมีตัวบ่งชี้ในจำนวนที่น้อยตามความจำเป็นหรือโดยทั่วไปมักจะมี 5-10 ตัว แต่ทั้งนี้ ควรพิจารณาควบคู่กับลักษณะขององค์กรและความจำเป็นที่ต้องมีตัวบ่งชี้ นั้นๆ ด้วย

นอกจากนี้ Kaplan และ Norton ได้ศึกษา พบว่า ในการสร้างตัวบ่งชี้ขององค์กรต่าง ๆ นั้น มักประกอบด้วยดัชนีวัดในมุมมองด้านการเงินร้อยละ 22 ตัวบ่งชี้ในมุมมองด้านลูกค้าร้อยละ 22 ตัวบ่งชี้ ในมุมมองด้านกระบวนการภายในร้อยละ 34 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ในมุมมองด้านการเรียนรู้และ

การพัฒนาร้อยละ 22 ตัวบ่งชี้ และพบว่า องค์การส่วนใหญ่ ควรจะประกอบด้วยตัวบ่งชี้อื่นที่ไม่ใช่ตัวบ่งชี้ด้านการเงินประมาณร้อยละ 80 ของจำนวนตัวบ่งชี้ทั้งหมด (พลู เดชะรินทร์, 2546: 55)

2.9 ลักษณะตัวบ่งชี้ที่ดี

พลู เดชะรินทร์ (2546: 56) ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพของตัวบ่งชี้เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ลักษณะตัวบ่งชี้ที่ดี ซึ่งตัวบ่งชี้ที่ดี ควรประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญนั้นมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์การ (Performance Indicators) และ ตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดกิจกรรมที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยมีผลผลิต แต่ถ้ากิจกรรมนั้นมีความผิดพลาดเมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาใหญ่แก่องค์การ (Danger Indicators)
3. ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งที่เป็นด้านการเงิน และ ไม่ใช่ด้านการเงิน
4. ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และตัวบ่งชี้ที่เป็นผล (Lag Indicators)
5. ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้น จะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
6. ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพที่องค์การสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 เนื่องจากหากมีตัวบ่งชี้ที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์การ
7. เป็นตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่มีเพียงแค่ผู้จัดทำเท่านั้นที่เข้าใจ
8. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี
9. ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การ ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวบ่งชี้ เนื่องจาก
 - 9.1 เมื่อมีตัวบ่งชี้ โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะทำให้เกิดการแย่งชิงทรัพยากรภายในองค์การ เพื่อที่จะให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตนเอง
 - 9.2 การมีตัวบ่งชี้ของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน เพราะการร่วมมือกัน ทำให้หน่วยงานตัวเองไม่บรรลุเป้าหมาย

2.10 การนำวิธีดุลยภาพ (Balance Scorecard) มาใช้กับมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนในระดับสูงของสังคม ซึ่งจะเป็นผู้ที่เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญรุ่งเรืองทัดเทียมกับนานาชาติ ดังนั้นคุณภาพและความสามารถของบัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยจึงเป็นประเด็นที่จะต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก โดยมีความเชื่อมโยงอย่างมีนัยสำคัญกับคุณภาพของการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยที่เป็นแหล่งผลิตบัณฑิต การควบคุมคุณภาพของการบริหารจัดการของ

มหาวิทยาลัยที่เป็นแหล่งผลิตบัณฑิต การควบคุมคุณธรรมและมาตรฐานของมหาวิทยาลัยจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเปรียบเสมือนว่ามหาวิทยาลัยเป็นต้นแบบของแหล่งความรู้ต่าง ๆ (ทิพรัตน์ วงษ์เจริญ และสุรพงษ์ พินิจกลาง. 2544: 13) อย่างหลากหลายที่จะถูกถ่ายทอด ฝึกฝน ให้กับบุคคลทางสังคม จึงทำให้มีแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมหรือประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นหลายรูปแบบ เช่น 1) การจัดอันดับของมหาวิทยาลัยทั้งในระดับประเทศ และในระดับสากล โดยกำหนดดัชนีที่ใช้วัดความมีมาตรฐาน และคุณภาพของมหาวิทยาลัย 2) การประกันคุณภาพการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นต้น

วิธีดุลยภาพ ซึ่งแนวคิดทางด้านการบริหารองค์การที่มุ่งนำมาใช้กับองค์การทางธุรกิจ เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่นักศึกษานำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารมหาวิทยาลัย เพราะแนวคิดพื้นฐานของวิธีดุลยภาพคือการประเมินผลองค์การให้สมดุลระหว่างด้านการเงิน กับด้านอื่นๆ ที่ประกอบด้วยด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งเป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับการนำมาใช้กับมหาวิทยาลัยเนื่องจากเป็นแนวคิดที่ช่วยการบริหารจัดการ สามารถกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้ โดยช่วยสื่อสารให้ทุกคนในองค์การได้เห็นภาพรวม และเชื่อมโยงภารกิจของตนเองกับวัตถุประสงค์ของงานแต่ละระดับได้ แนวคิดนี้ช่วยให้เห็นภาพชัดเจนว่าส่วนใดขององค์การควรเรียนรู้ที่จะพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายคนในองค์การสามารถเห็นภาพรวมและเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานได้และยังช่วยให้พิจารณาปัจจัยสำคัญให้ครบถ้วนรอบด้าน ไม่ใช่พิจารณาเน้นไปที่ปัจจัยเพียงด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว ส่วนจะรวมปัจจัยหลักๆ ไว้กี่ด้านและเป็นปัจจัยด้านใดบ้างนั้นขึ้นอยู่กับ วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของสถาบันแต่ละแห่ง

แนววิธีดุลยภาพ นี้เป็นการปรับเปลี่ยนแนวทางการกำกับควบคุมทางเศรษฐกิจ ไปเป็นการกำกับควบคุมทางยุทธศาสตร์ ประโยชน์ของแนวคิดนี้ที่มีต่อการวางยุทธศาสตร์อุดมศึกษามาจากการที่วิธีดุลยภาพ ไม่ได้เน้นไปที่การกำกับควบคุมด้านการลงทุนที่เป็นด้านการเงินเท่านั้น เพราะการจัดการสมัยใหม่ไม่ใช้การจัดการเฉพาะแต่ด้านการเงิน หากแต่เป็นการจัดการทรัพยากรในลักษณะอื่นๆ ที่ไม่ใช่ด้านการเงินด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการขององค์การด้านความรู้ เช่น มหาวิทยาลัย ยังต้องการการพิจารณาปัจจัยด้านอื่นประกอบด้วย (มูลนิธิส่งเสริมนโยบายศึกษา. 2546: 5-6)

การประยุกต์ใช้ วิธีดุลยภาพ ในมหาวิทยาลัย สิ่งจำเป็นที่จะต้องมาก่อนเป็นอันดับแรกคือมหาวิทยาลัยต้องกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การหลักของมหาวิทยาลัย ขึ้นมาก่อน และในการพิจารณาประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าการปฏิบัติงานต่างๆ บรรลุผลตามที่ตั้งเป้าประสงค์ไว้หรือไม่ มหาวิทยาลัย ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ และยังสามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ว่าสามารถตอบสนองความต้องการตามความคาดหวังของสังคมหรือไม่ ซึ่งแนว

ปฏิบัติสำหรับการใช้ วิธีดูผลงาน ในการบริหารมหาวิทยาลัย มีดังนี้ (วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล. 2546: 100)

1. ตรวจสอบวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัยว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้วนั้นมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนใหม่บ้างหรือไม่ เพื่อให้ครอบคลุมและมีความชัดเจนครบทั้ง 4 มุมมองตามแนวคิดของ วิธีดูผลงาน ภายใต้กรอบพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย 4 ด้าน

2. เชื่อมโยงวัตถุประสงค์แต่ละข้อกับดัชนีวัดผลสำเร็จ (1-3 ดัชนี ต่อ 1 วัตถุประสงค์) ที่ต้องการวัดและนำไปคำนวณเพื่อประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงาน

3. การเชื่อมโยงดัชนีวัดผลสำเร็จภายใน เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับหน่วยงานอื่นภายในสถาบันเดียวกัน

4. การประเมินผลอาจมีการกำหนดองค์การอื่นเป็น Benchmark เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของการดำเนินงาน

แนวคิดแบบ วิธีดูผลงาน มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์การ เพราะเป็นสิ่งที่สนับสนุนองค์การในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนในด้านต่างๆ ภายใต้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยมุ่งนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผล แนวการวัดความสำเร็จตามกระบวนการที่กล่าวมาข้างต้นนี้จะช่วยให้ผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานของมหาวิทยาลัยมีโอกาสได้ร่วมมือ ประสานเชื่อมโยงกันมากขึ้น และมุ่งเน้นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หลักโดยรวมของมหาวิทยาลัยร่วมกัน ดังนั้น วิธีดูผลงานจึงช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถตอบคำถาม 4 ข้อต่อไปนี้

1. คนทั่วไปและสาธารณชนมีมุมมองต่อมหาวิทยาลัยนี้อย่างไร และมหาวิทยาลัยควรตอบสนองลูกค้า (นักศึกษา ผู้ปกครอง นายจ้าง ศิษย์เก่า) อย่างไร (มุมมองลูกค้า)

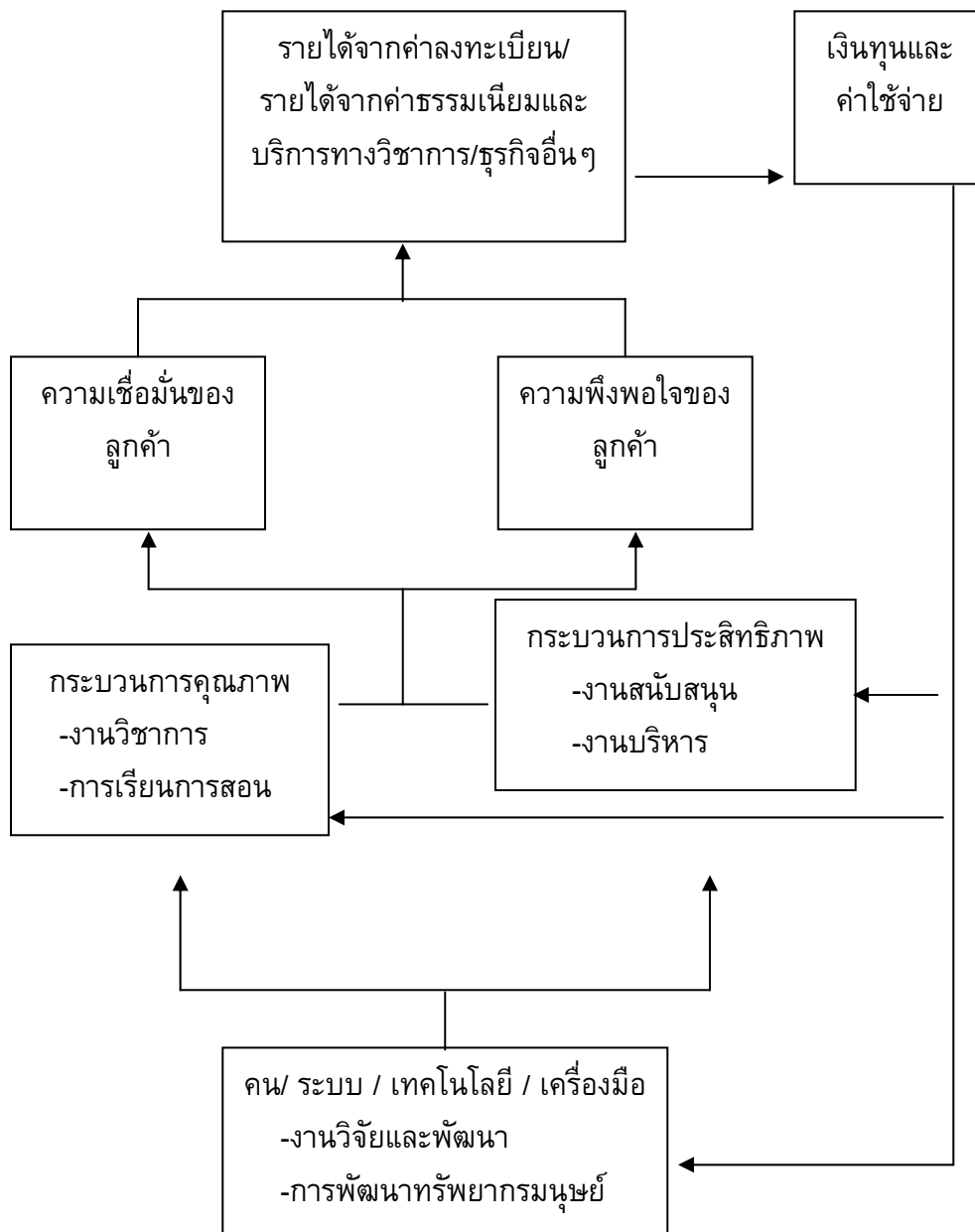
2. มหาวิทยาลัยต้องดีเด่นในเรื่องใด (มุมมองกระบวนการภายใน)

3. มหาวิทยาลัยจะสามารถพัฒนาและสร้างสรรค์คุณค่าต่อไปนี้ได้อย่างไร (มุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา)

4. ผลการดำเนินงานทางการเงินของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างไร (มุมมองด้านการเงิน)

ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังภาพประกอบ 23

เป้าหมายและปัจจัยต่อความสำเร็จ



ภาพประกอบ 23 แสดงเป้าหมายและปัจจัยต่อความสำเร็จของการบริหารมหาวิทยาลัย

ที่มา: วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล. (2546). การใช้ *Balanced Scorecard* ในการบริหารเพื่อ
พัฒนามหาวิทยาลัย. หน้า 102

นกดล ร่มโพธิ์ (2545:61) กล่าวว่า วิธีตุลยภาพ เป็นทางเลือกหนึ่งที่มหาวิทยาลัยสามารถนำมาใช้ เพื่อเป็นการประเมินผลการดำเนินงาน และใช้ในการบริหารเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่แต่ละมหาวิทยาลัยได้ตั้งขึ้น ในการจัดทำ วิธีตุลยภาพ นั้น ก่อนอื่นต้องเริ่มจากการวิเคราะห์เป้าหมายขององค์กร เพื่อที่จะเป็นหลักในการจัดทำตัวบ่งชี้ในแต่ละมุมมอง โดยทั่วไปแล้ว มหาวิทยาลัยก่อตั้งขึ้นเพื่อดำเนินกิจกรรมหลัก ซึ่งได้แก่การสอนและงานวิจัย ดังนั้น อาจสรุปได้ว่าเป้าหมายของแต่ละมหาวิทยาลัยคือความเป็นเลิศทางด้านการศึกษาผ่านทางการสอนและงานวิจัย ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยจะต้องสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้การแข่งขันในตลาดที่เสรี เมื่อทราบเป้าหมายขององค์กรแล้ว มุมมองของ วิธีตุลยภาพ แต่ละมุมมอง สามารถพิจารณาได้ดังนี้

1. มุมมองทางการเงิน แต่ละมหาวิทยาลัยจะต้องสามารถอยู่รอดได้ภายใต้การแข่งขัน ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่แต่ละมหาวิทยาลัยจะต้องพยายามใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีคุณค่ามากที่สุด เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายโดยที่ไม่ต้องลดคุณภาพการศึกษาลง ซึ่งจะทำให้แต่ละมหาวิทยาลัยสามารถเลี้ยงดูตัวเองได้ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรสร้างรายได้ด้วยตัวเอง โดยพยายามหาเงินสนับสนุนจากทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยด้วย

2. มุมมองทางด้านลูกค้า คำว่าลูกค้าในมหาวิทยาลัยอาจจะค่อนข้างสับสน จึงต้องแบ่งตามลักษณะของแต่ละกิจกรรมของมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้

2.1 งานด้านการเรียนการสอน ในที่นี้ลูกค้าคือนักศึกษาผู้ที่จ่ายเงินค่าเล่าเรียน รวมทั้งผู้ที่สนับสนุนนักศึกษา เช่น ผู้ปกครอง หรือองค์กรต่างๆ ที่ให้ทุนสนับสนุนการศึกษา

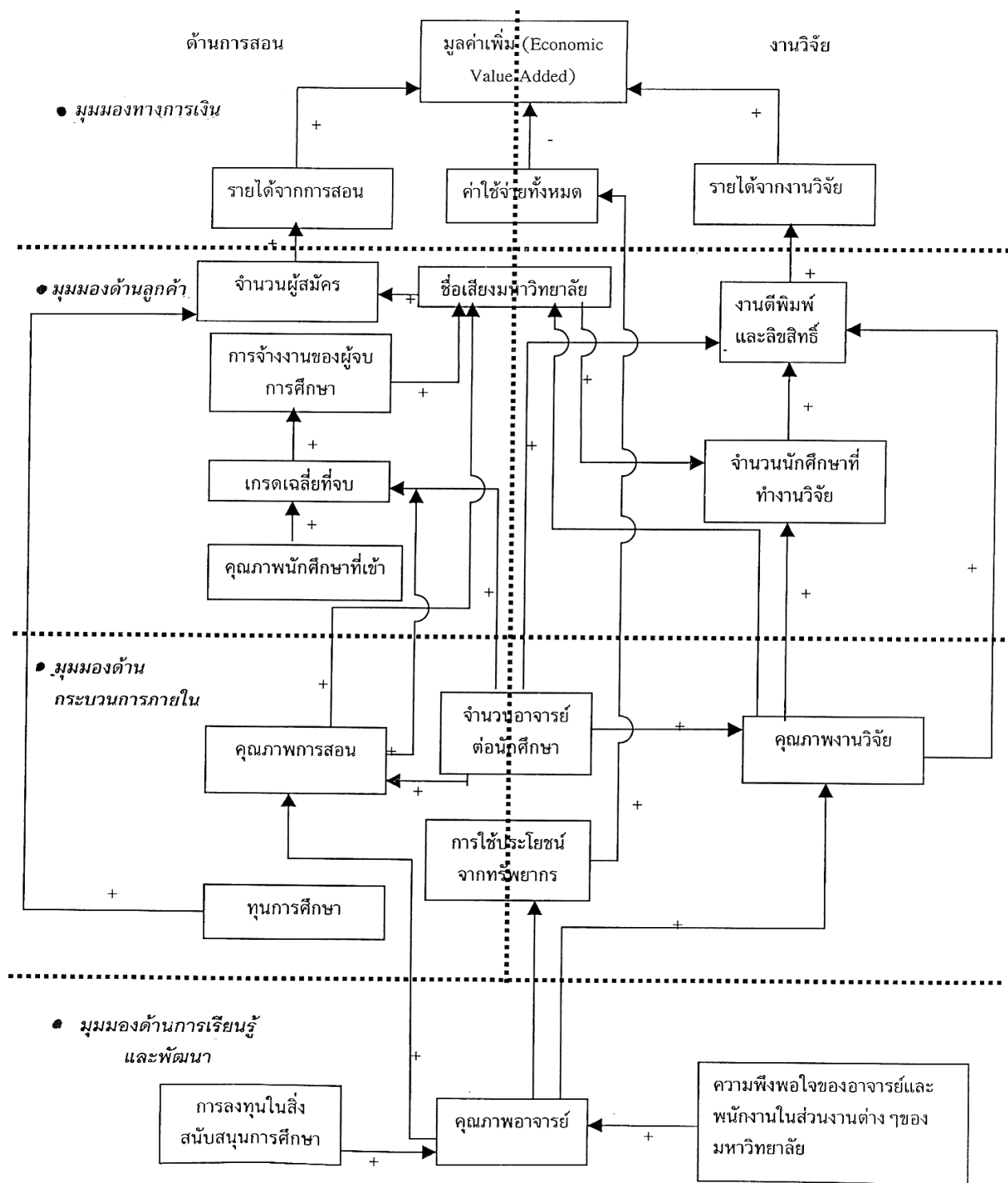
2.2 งานด้านการวิจัย ลูกค้าคือหน่วยงานที่ให้เงินทุนสนับสนุนงานวิจัย ซึ่งรวมทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนซึ่งจะนำงานวิจัยที่ได้ไปใช้ประโยชน์ต่อทั้งทางด้านธุรกิจและสังคม

เมื่อทราบลักษณะของลูกค้าในแต่ละประเภทแล้ว มหาวิทยาลัยควรให้ความสนใจกับลูกค้าเหล่านี้เนื่องจากลูกค้าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัยอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน สำหรับมหาวิทยาลัยนั้น กระบวนการภายในจะรวมถึงกระบวนการในการสอนและงานวิจัย ตลอดจนงานบริหารที่จะสนับสนุน ส่งเสริมให้การเรียนการสอนและงานวิจัยเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองนี้ จะรวมไปถึงการพัฒนาอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสิ่งที่ช่วยส่งเสริมการสอน และงานวิจัย เช่น ห้องสมุดคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

มุมมองทั้ง 4 ด้านต่างมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผล(Cause & Effect Diagram) ดังตัวอย่าง ภาพประกอบ 24



ภาพประกอบ 24 ตัวอย่าง แผนที่กลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัย

ที่มา: นกมล ร่มโพธิ์. (2545). *Balanced Scorecard กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย*. หน้า 63.

จากตัวอย่างของ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) สำหรับมหาวิทยาลัยที่ได้แสดงในแผนภาพที่ 23 นั้น จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า อะไรเป็นตัวบ่งชี้ที่จะส่งผลกระทบต่อตัวบ่งชี้อื่น การสร้างแผนภูมิและผลตามแผนภาพที่ จะเริ่มจากเป้าหมายที่สูงสุดขององค์กรการ ซึ่งในที่นี้คือการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ หรืออีกนัยหนึ่งคือการที่มหาวิทยาลัยได้รับผลตอบแทนคุ้มค่ากับสิ่งที่ลงทุนไป ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากรายได้จากการสอนและงานวิจัยที่เพิ่มขึ้น (จากแผนภาพจะเห็นความสัมพันธ์เชิงบวกแทนด้วยเครื่องหมายบวก) และค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ลดต่ำลง (จากแผนภาพจะเห็นความสัมพันธ์เชิงลบแทนด้วยเครื่องหมายลบ)

รายได้จากการสอนที่เพิ่มขึ้นอาจเกิดจากการที่มีผู้สมัครมากขึ้น โดยมหาวิทยาลัยอาจรับนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น โดยเปิดหลักสูตรใหม่ๆ ซึ่งจะเป็นไปก็ต่อเมื่อมหาวิทยาลัยต้องมีชื่อเสียงที่ดี อันเกิดมาจากการที่นักศึกษาได้รับการจ้างงานในอัตราที่สูงหลังจากจบการศึกษาแล้ว ซึ่งเป็นผลจากเกรดเฉลี่ยที่ดี และคุณภาพของนักศึกษาอีกประการหนึ่ง

การที่จะทำให้คุณภาพของนักศึกษาเป็นที่น่าพอใจนั้น มหาวิทยาลัยจะต้องมีคุณภาพการสอนที่ดี ซึ่งมาจากจำนวนอาจารย์ต่อนักศึกษาที่เหมาะสมประกอบกับคุณภาพของอาจารย์ ซึ่งเป็นผลจากความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์และผู้เกี่ยวข้องในมหาวิทยาลัยและสิ่งสนับสนุนการศึกษาต่างๆ เช่น ห้องสมุด หรือคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

สำหรับรายได้จากงานวิจัยจะได้เพิ่มขึ้นจากงานตีพิมพ์และลิขสิทธิ์ ซึ่งเป็นผลงานของอาจารย์และนักศึกษาที่ทำงานวิจัย รวมทั้งคุณภาพของงานวิจัย ซึ่งทั้งหมดก็เป็นผลมาจากคุณภาพของอาจารย์ที่ดี และจำนวนอาจารย์ต่อนักศึกษาที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นกรณีเดียวกับการเรียนการสอนที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

2.11 ตัวอย่างขั้นตอนในการพัฒนา วิธีดูคุณภาพของมหาวิทยาลัย

กระบวนการจัดทำ วิธีดูคุณภาพ ของมหาวิทยาลัย อาจประกอบได้ด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้ (นภดล ร่มโพธิ์. 2545: 65)

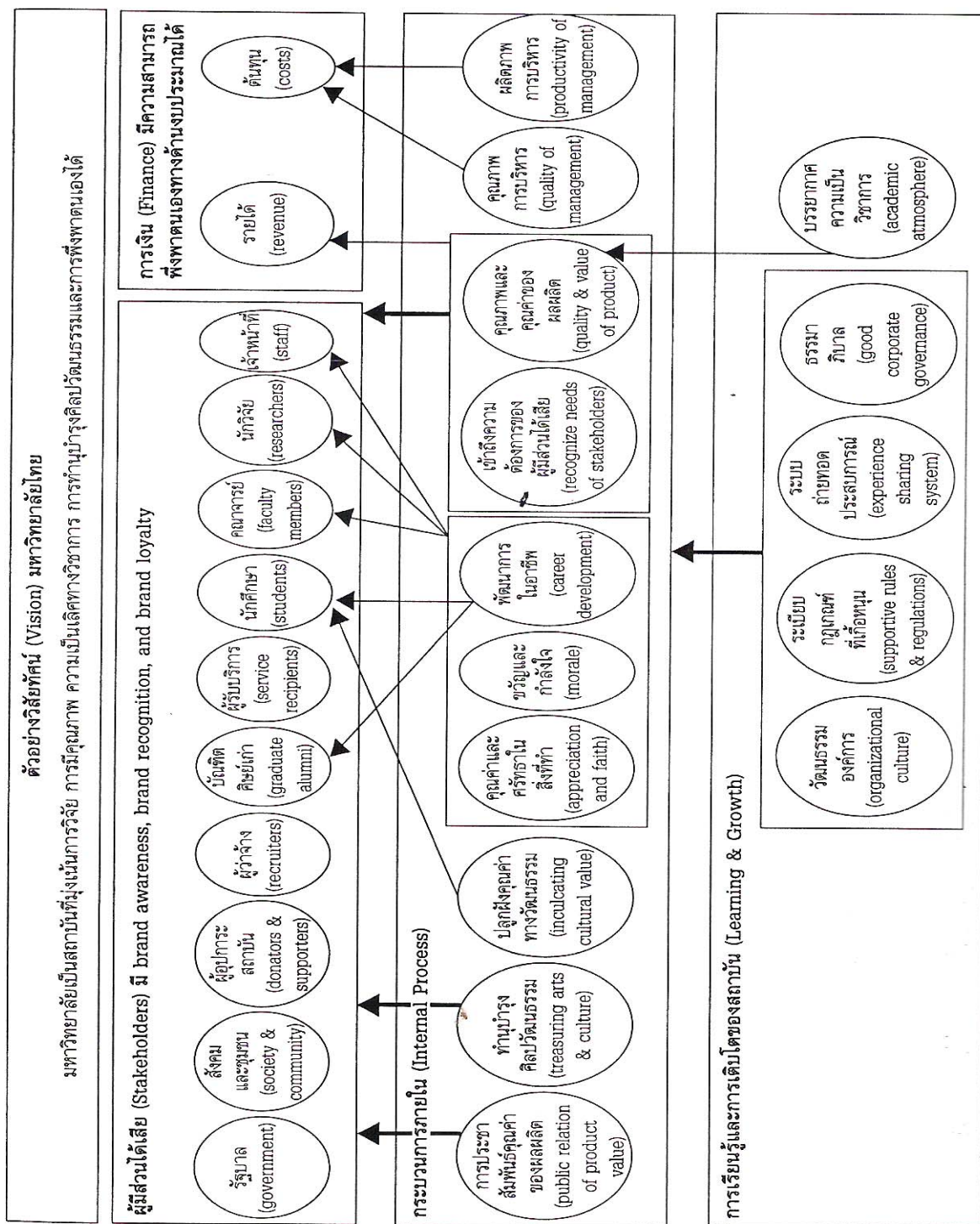
1. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะบ่งชี้ว่ามหาวิทยาลัยมีเป้าหมายในการดำเนินการอย่างไร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าการที่มหาวิทยาลัยจะสามารถบรรลุเป้าหมายหลักที่ตั้งไว้นั้น มหาวิทยาลัยจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ใดบ้างในแต่ละมุมมอง
3. สร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านให้ชัดเจนในลักษณะของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล
4. จัดทำตัวบ่งชี้ภายใต้วัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง รวมทั้งกำหนดเป้าหมายของแต่ละตัวบ่งชี้ในแต่ละมุมมอง
5. จัดทำแผนงาน โครงการ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

6. วิเคราะห์และปรับเปลี่ยนเป้าหมายและตัวบ่งชี้ในแต่ละมุมมอง รวมถึงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยหลังจากที่ได้นำ วิธีดุลยภาพ ไปใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยในระยะหนึ่งแล้ว

วิธีดุลยภาพ จะช่วยให้มหาวิทยาลัยตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เนื่องจาก วิธีดุลยภาพ จะเป็นการเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายขององค์กรและการปฏิบัติงานผ่านทางตัววัดผลต่างๆ จึงทำให้มหาวิทยาลัยสามารถแน่ใจได้ว่าการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งอาจเกิดผลบวกกับสิ่งหนึ่ง แต่ในขณะเดียวกันก็อาจเกิดผลกับอีกสิ่งหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น หากมหาวิทยาลัยต้องการที่จะลดค่าใช้จ่าย โดยการลดจำนวนอาจารย์ อาจเกิดผลบวก คือค่าใช้จ่ายจะลดลง แต่จะทำให้คุณภาพการเรียนการสอน และงานวิจัยลดลงตามไปด้วย ซึ่งในที่สุดก็จะทำให้รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลงตามไปด้วย ดังนั้น มหาวิทยาลัยจะต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วน ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยจะดำเนินการนั้น มีผลกระทบต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างไร ซึ่ง วิธีดุลยภาพ จะมีส่วนช่วยในการพิจารณาได้เป็นอย่างดี

นอกจากนั้น วิธีดุลยภาพ ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยบอกเหตุล่วงหน้า ผ่านทางตัวบ่งชี้ต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น ถ้ามหาวิทยาลัยพบว่าอาจารย์เริ่มไม่พอใจการทำงาน มหาวิทยาลัยจะสามารถคาดเดาว่าผลที่เกิดขึ้นตามมาคือคุณภาพการทำงานของอาจารย์ลดลง อันส่งผลกระทบต่อคุณภาพการสอน และงานวิจัย และในที่สุดก็จะส่งผลกระทบต่อรายได้ขององค์กร การส่งผลกระทบต่อเรื่องนี้สามารถพิจารณาได้จากแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งเป็นแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของมุมมองด้านต่างๆ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า วิธีดุลยภาพจะเป็นเครื่องมือที่สามารถบอกเหตุล่วงหน้าได้ ซึ่งจะต่างจากการที่รู้ผลแล้วจึงค่อยมาหาเหตุในภายหลัง ตัวอย่างเช่น เมื่อทราบว่ารายได้ขององค์กรลดลง จึงค่อยมาหาเหตุ แล้วจึงพบว่าเกิดจากการที่อาจารย์ไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งในขณะนั้น เหตุการณ์ทุกอย่างได้ผ่านไปแล้ว จนไม่มีใครสามารถแก้ไขปัญหาอะไรได้ ซึ่งต่างจากการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุตั้งแต่ต้น จึงนับว่า วิธีดุลยภาพ เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เหมาะสมและมีประโยชน์ต่อการบริหารในมหาวิทยาลัยเป็นอย่างยิ่ง

สิริวุฒิ บุรณพิริ (2546:12-13) กล่าวว่า ส่วนสำคัญที่สุดของการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อยู่ที่การจัดทำแผนภาพความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ต่างๆ (Objective linkage) หรือที่ Kaplan และ Norton เรียกว่าแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) ซึ่งเป็นการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Cause & effect relation) ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้น เช่น วิสัยทัศน์ กำหนดว่าต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่พึ่งพาตนเองทางด้านงบประมาณได้ ก็สามารถนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการเงินว่าต้องมีการเพิ่มรายได้และลดต้นทุนการบริหาร เพราะทั้งสองสิ่งนี้เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดผลของการพึ่งพาตนเองได้ เป็นต้น ตัวอย่างของการสร้าง Objective linkage หรือ Strategy map ของมหาวิทยาลัยโดยดั่งแสดงในภาพประกอบที่ 24



ภาพประกอบ 25 ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์มหาวิทยาลัย

ที่มา: สิริวิฑูรี บุรณพิร. (2544). *Balanced Scorecard (BSC) ระดับองค์กรสำหรับมหาวิทยาลัยไทย*. หน้า 10.

The University of Newcastle (2004: Online) ได้จัดทำแผนที่กลยุทธ์(Strategic Maps)ของ
ภาควิชาสุขภาพพลานามัย โดยมีรูปแบบดังภาพประกอบที่ 25

วิสัยทัศน์ :เป็นผู้นำในการปรับปรุงสุขภาพพลานามัยในชุมชนของเรา

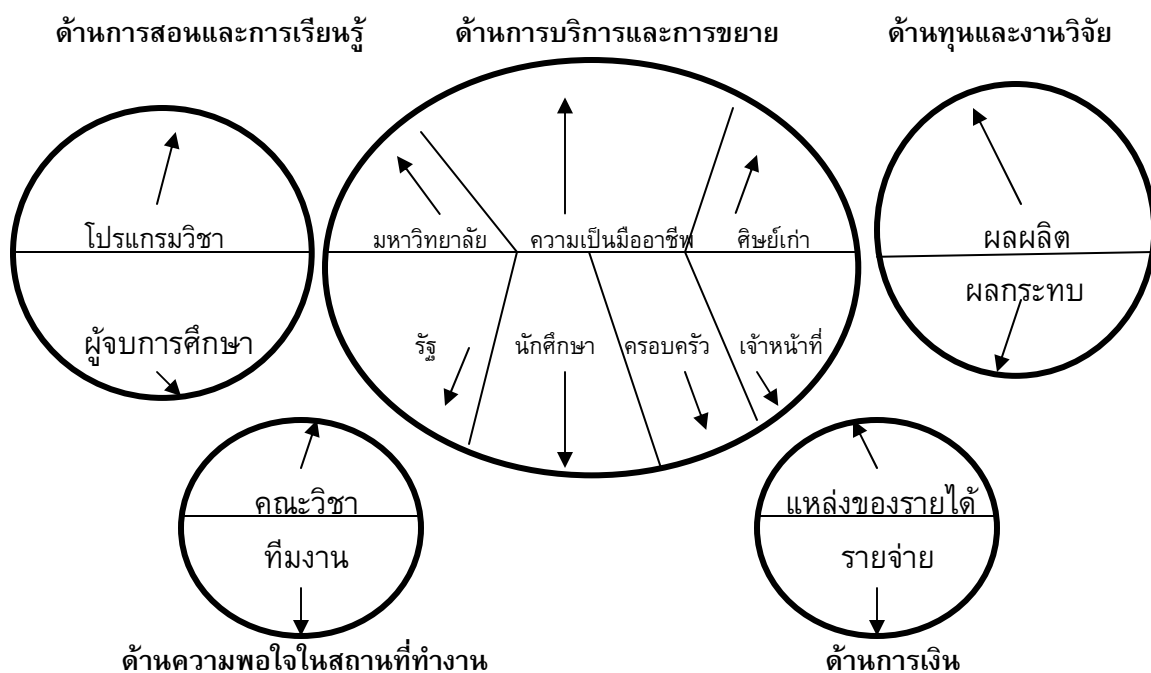


ภาพประกอบที่ 26 แผนที่กลยุทธ์ของภาควิชาสุขภาพพลานามัย

ที่มา: University of Newcastle. (2003). *Strategic Map of Faculty Of Health*. (Online).

รูเบน (Ruben. 1999: online) กล่าวว่าการใช้วิธีตุลยภาพในการศึกษาระดับสูงเป็น แนวคิดใหม่ด้านกรอบความคิดและตัวบ่งชี้ชั้นเยี่ยมในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ซึ่งมีตัวบ่งชี้ของการศึกษาระดับสูง แบ่งเป็น 5 กลุ่มได้แก่ การสอนและการเรียนรู้ ทุนและงานวิจัย การบริการและการขยายการบริการ ความพอใจในสถานที่ทำงาน และ การเงิน โดยที่แต่ละกลุ่มหมายถึง

1. การสอนและการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากแผนการเรียน แผนการเรียนและผลผลิตของนักเรียน
2. ทุนและงานวิจัย โดยพิจารณาผลิตผลของการวิจัยและผลกระทบของการวิจัย
3. การบริการและการขยาย โดยพิจารณาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งมหาวิทยาลัย ผู้ประกอบอาชีพเดียวกัน พนักงาน รัฐ นักศึกษาและครอบครัว
4. ความพอใจในสถานที่ทำงาน พิจารณาจากภาค คณะและทีมงาน
5. การเงิน พิจารณาจากระดับของกองทุน การบริจาค การระดมทุนและการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งมีรูปแบบของกลุ่มตัวบ่งชี้ตามภาพประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบ 27 แสดงกลุ่มตัวบ่งชี้ของการศึกษาระดับอุดมศึกษา

ที่มา: Ruben D. Brent. (1999). *Toward A Balanced Scorecard For Higher Education : Rethinking the College And university Excellence Indicators Framework.* (Online).

2.12 แผนที่กลยุทธ์

นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1992 เป็นต้นมาแนวคิดของวิสัยทัศน์ภาพ(Balanced Scorecard) ได้พัฒนาขึ้นมาเป็นลำดับจากการเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร มาเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การบริหารองค์กรในปัจจุบันพบว่าปัญหาที่สำคัญไม่ได้อยู่ที่การวางแผนกลยุทธ์ หรือการจัดทำกลยุทธ์ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับองค์กร(Kaplan & Norton. 200; Niven. 2002; พสุ เดชะรินทร์.2546)

การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จในการบริหารงานได้นั้นจะต้องประกอบด้วยทั้งกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ถ้าองค์กรมีเพียงแต่กลยุทธ์ที่ดีเพียงอย่างเดียว ย่อมไม่สามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ในขณะที่หากมีความสามารถในการปฏิบัติแต่ขาดกลยุทธ์ที่ดี ย่อมทำให้องค์กรขาดทิศทางที่ชัดเจน และยังถ้าองค์กรขาดทั้งกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการปฏิบัติที่องค์กรนั้นย่อมจะประสบความล้มเหลวตั้งแต่ต้น ดังนั้นแนวทางสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จจึงต้องประกอบด้วยทั้งการมีกลยุทธ์ที่ดี และความสามารถในการนำกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติ (พสุ เดชะรินทร์. 2548: 32)

	ไม่สามารถปฏิบัติได้	ปฏิบัติได้ดี
ไม่มีกลยุทธ์ที่ดี	ล้มเหลวตั้งแต่เริ่มต้น	ขาดทิศทางที่ชัดเจน
มีกลยุทธ์ที่ดี	ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้	ประสบความสำเร็จ

ภาพประกอบ 28 ความสำคัญของทั้งกลยุทธ์และการนำไปสู่การปฏิบัติ

ที่มา: พสุ เดชะรินทร์. (2548). *Balanced Scorecard* รู้ลึกในการปฏิบัติ . หน้า 32

อุปสรรคสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้นั้นประกอบไปด้วย(พสุ เดชะรินทร์. 2548: 33-34)

1. การขาดการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไม่มีการสื่อสารถ่ายทอดไปยังผู้บริหาร ระดับต่าง ๆ และพนักงาน ซึ่งถ้าบุคลากรภายในองค์กรไม่สามารถเข้าใจต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ย่อมยากที่จะให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ได้ ในบางองค์กรเราพบว่าได้มีความพยายามในการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปยังพนักงานในระดับต่าง ๆ แต่ปัญหามูลการในระดับต่าง ๆ ไม่สามารถเข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถ่ายทอดได้หรือถึงแม้จะเข้าใจแต่ก็ไม่ทราบว่าตนเองมีบทบาทและหน้าที่อย่างไรที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ ดังนั้นปัญหาก็คือถ้าบุคลากรไม่เข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ รวมทั้งไม่เข้าใจว่าตนเองจะต้องทำอะไรเพื่อช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ย่อมยากที่จะทำให้คนปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้

2. การขาดแรงจูงใจ ถึงแม้ว่าผู้บริหารระดับต่าง ๆ และบุคลากรจะมีความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ รวมทั้งทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองแล้ว แต่ถ้าผู้บริหารและบุคลากรเหล่านั้นยังขาดแรงจูงใจ ที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์ ย่อมยากที่จะทำให้กลยุทธ์นั้นเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้มักจะพบว่าแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรมักจะมุ่งเน้นไปที่การทำงานประจำวันมากกว่าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ กล่าวคือ คนส่วนมากมักจะให้ความสนใจและความสำคัญกับงานประจำวันมากกว่าแผนกลยุทธ์ เนื่องจากถ้างานประจำวันไม่เสร็จอาจจะมีปัญหาเฉพาะหน้าตามมามากมาย แต่ถ้าไม่ได้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ก็ยังสามารถที่จะปรับแผนกลยุทธ์เป็นแผนของปีหน้าได้

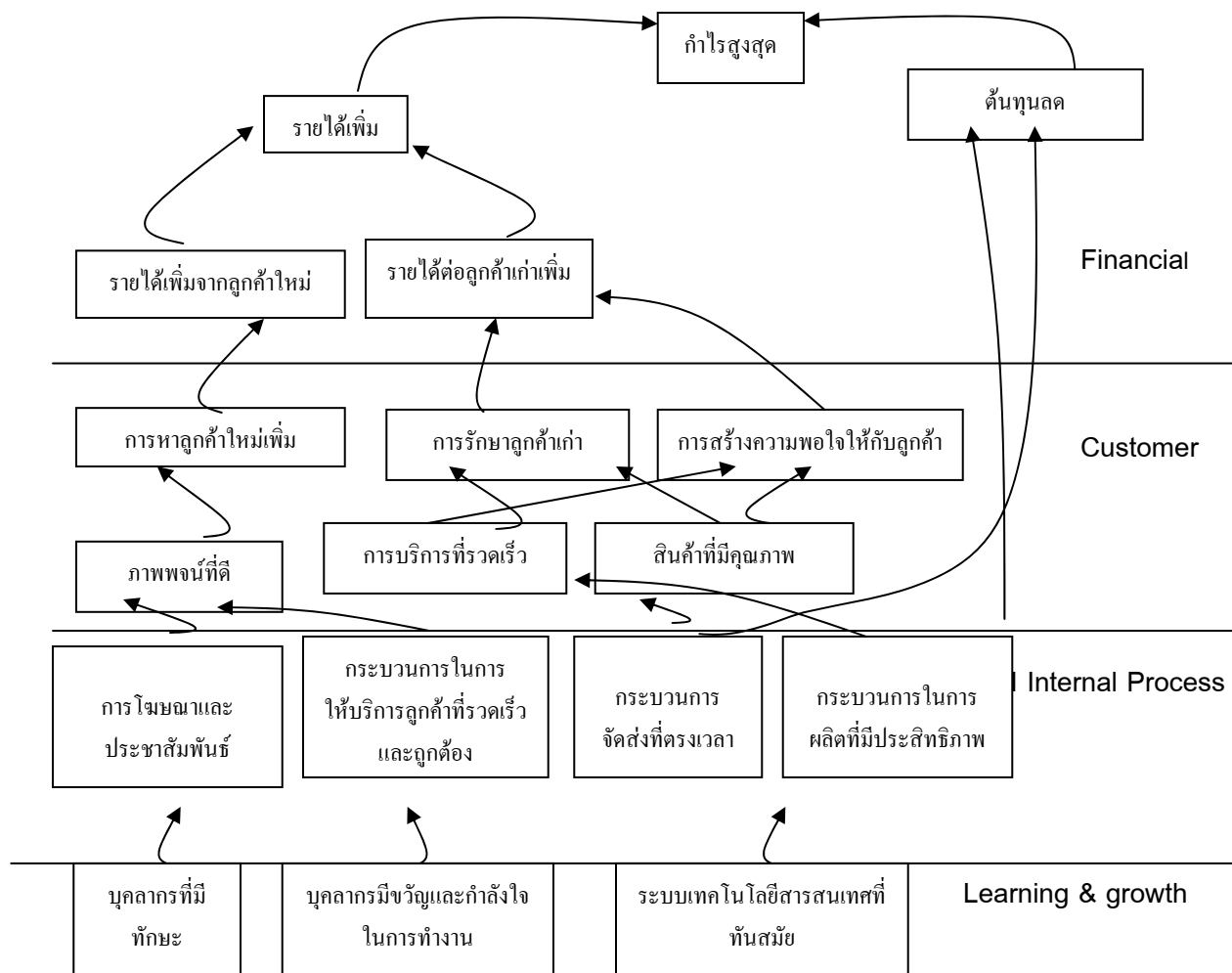
3. การให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ ประเด็นสุดท้ายที่สำคัญก็คือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมักไม่ค่อยได้ใส่ใจและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากนัก ผู้บริหารมักจะมองว่ากลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ทำเพียงแค่ปีละครั้งเมื่อต้องการแผนกลยุทธ์ประจำปีเท่านั้น แต่จริง ๆ แล้วกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ต้องคิดถึงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ในการประชุมของผู้บริหารระดับสูงไม่ว่าจะเป็นการประชุมประจำสัปดาห์ เดือน หรือไตรมาส หัวข้อหลักในการประชุมควรจะเป็นในเรื่องของกลยุทธ์ขององค์กร แต่เท่าที่พบส่วนมากการประชุมแต่ละครั้งเรื่องที่พิจารณานั้นมักจะเป็นเรื่องประจำวันหรือเรื่องที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์เท่าใด เพราะฉะนั้นการที่กลุ่มผู้บริหารระดับสูงเองไม่ได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์เท่าใด และไม่ได้มองกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้กลยุทธ์ไม่ได้มีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

จากอุปสรรคข้างต้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรต่าง ๆ กับการพัฒนาของแนวคิดด้าน Balanced Scorecard ที่องค์กรธุรกิจได้นำแนวคิดนี้ไปใช้มากขึ้น ทำให้พบว่านอกเหนือจากการเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรแล้ว ยังสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยสามารถช่วยแก้ไขปัญหทั้งสามประการข้างต้น เกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ผู้บริหารเผชิญอยู่ได้ โดย Balanced Scorecard สามารถเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดกล

ยุทธให้บุคลากรในทุกระดับได้รับทราบ อีกทั้งการแปลง Balanced Scorecard จากระดับองค์กรไปสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ทำให้ทุกคนทราบถึงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ตนเองจะต้องทำเพื่อช่วยให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ สุดท้ายในการประชุมของผู้บริหารระดับสูงทุกครั้งย่อมสามารถที่จะนำเอา Balanced Scorecard มาเป็นหัวข้อหลักในการประชุม เพื่อที่จะทำให้ผู้บริหารทุกคนตื่นตัวและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

Norton และ Kaplan (วีระเดช เชื้อนาม. 2547 : 7) ได้พัฒนาเครื่องมือการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การวัดผล เรียกว่าแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard โดยสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร โดย แผนที่กลยุทธ์จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยอธิบายกลยุทธ์หรือสมมุติฐาน อย่างมีเหตุมีผลว่า ถ้าได้ดำเนินกลยุทธ์ ตามที่กำหนด แล้วจะเกิดผลที่คาดหวังและท้ายที่สุดจะนำไปสู่การบรรลุ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ นอกจากนี้แล้ว แผนที่กลยุทธ์จะบอกถึงเหตุผลว่าทำไมต้องทำกลยุทธ์ ทำแล้วจะได้อะไรเกี่ยวข้องกับมุมมองทั้ง 4 ด้านอย่างไร โดยการเขียนเส้น เชื่อมโยง แทนความคิดที่อยู่ในสมองของผู้วางแผนให้ออกมาเป็นรูปธรรม และมีความเป็นเหตุเป็นผลมากขึ้น

การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ไม่ใช่เรื่องยุ่งยากหรือซับซ้อน แต่ต้องใช้เวลาระดมสมองจากทุกฝ่ายมาร่วมคิด ร่วมจัดทำ จากประสบการณ์พบว่า การคิดการเขียนไม่ใช่เรื่องที่ยากแต่อุปสรรคที่สำคัญที่ทำให้การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ทำได้ช้า คือความเข้าใจที่ไม่ตรงกันของคณะทำงานหรือผู้วางแผน ในการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ โดยเฉพาะเกี่ยวกับการจัดกลุ่มตามมุมมองต่าง ๆ ซึ่งต้องเข้าใจให้ตรงกัน แนวทางแก้ไขเพื่อให้การทำงานเร็วขึ้นคือ ต้องมอบหมายให้แกนหลักของกลุ่มจัดทำร่างขึ้นมาก่อนแล้วค่อยนำมาปรับปรุงแก้ไข คำถามที่มักพบเสมอ คือ เมื่อได้เขียนแผนที่กลยุทธ์แล้วเชื่อได้อย่างไรว่า ผลจะเกิดขึ้นตามที่ได้กำหนดไว้ คำตอบในขณะนี้ยังไม่มีแต่จะรู้ว่าการเขียน แผนที่กลยุทธ์ได้ถูกต้อง ก็ต่อเมื่อได้นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติแล้ว ทดสอบความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์กลยุทธ์แต่ละตัว ดังตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ขององค์กร ที่แสดงในภาพประกอบที่ 29



ภาพประกอบ 29 ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ
ที่มา : วีระเดช เชื้อนาม. (2547). *เขย่า Balanced Scorecard*. หน้า 31

จากตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ตามภาพประกอบ เป็นตัวอย่างขององค์กรทางธุรกิจที่วัตถุประสงค์ของการวางกลยุทธ์ต้องการผลตอบแทนการลงทุน ดังนั้นการวัดผลก็จะวัดความสำเร็จด้านการเงินและควรจะวัดปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลตอบแทนการลงทุนอย่างสม่ำเสมอและวัดจากการเพิ่มยอดขายและการที่ยอดขายจะเพิ่มได้นั้น รายได้ต้องมาจากลูกค้าเดิมหรือที่มีอยู่เป็นหลัก และการที่ลูกค้าจะมีส่วนเพิ่มรายได้นั้นต้องเกิดจากการไว้นื้อเชื่อใจต่อองค์กร ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า ผลการวิเคราะห์ พบว่า องค์กรมีการให้บริการที่ตรงเวลา ดังนั้น การปรับปรุงการให้บริการที่ตรงเวลา น่าจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายทางการเงิน ดังนั้นการให้บริการที่ตรงเวลาจะ ถูกบรรจุใน แผนที่กลยุทธ์ นอกจากการปรับปรุงด้านเวลาในการให้บริการแล้วยังมี กระบวนการใดบ้างที่ทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมาย คำตอบก็คือลดเวลาในกระบวนการทำงาน ให้สั้นลงและเพิ่มคุณภาพกระบวนการทำงาน ซึ่ง

กระบวนการเหล่านี้ต้องถูกกำหนดไว้ในแผนที่ กลยุทธ์และคำถามสุดท้ายคือทำอย่างไร ที่จะปรับปรุงคุณภาพและลดเวลาการทำงาน คำตอบคือให้การอบรมและปรับปรุงคุณภาพทักษะการทำงานของพนักงาน ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

จากแผนที่กลยุทธ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า วิสัยทัศน์เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการบอกเล่าและสื่อสารถึงกลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความชัดเจนในกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น โดยแผนที่กลยุทธ์เริ่มต้นจากผลลงไปหาเหตุ ในการจัดทำแผนที่กลยุทธ์นั้นมีคำถามที่สำคัญ ๆ ที่จะช่วยในการกำหนดแผนที่ทางกลยุทธ์ ได้แก่ (พสุ เดชะรินทร์, 2548: 37)

1. อะไรคือวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่ทางกลยุทธ์ ที่สำคัญขององค์กร
2. จากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดังกล่าว อะไรคือวัตถุประสงค์ทางการเงินที่สำคัญที่องค์กรจะต้องบรรลุ
3. ในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินดังกล่าว อะไรคือวัตถุประสงค์ทางด้านลูกค้าที่สำคัญที่องค์กรจะต้องบรรลุ
4. จากวัตถุประสงค์ที่สำคัญทางด้านลูกค้าข้างต้น อะไรคือกระบวนการภายในที่สำคัญที่องค์กรจะต้องมีความโดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง
5. เพื่อให้องค์กรมีกระบวนการในการทำงานภายในที่โดดเด่นเหนือกว่าผู้อื่น อะไรคือผลลัพธ์ทางด้านการเรียนรู้และพัฒนาที่องค์กรควรจะต้องมี

ภายหลังจากที่องค์กรได้จัดทำแผนที่กลยุทธ์แล้ว องค์กรจะต้องขยายความของวัตถุประสงค์ตามแผนที่กลยุทธ์ออกไป เพื่อเป็นการสร้าง ตัวบ่งชี้ ข้อมูลพื้นฐาน เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ ตามแนวคิดเบื้องต้นของวิสัยทัศน์

3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

การประเมินผลโดยใช้วิธีดุลยภาพ จะต้องมีการกำหนดรายละเอียดของแต่ละมุมมอง ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ตัวบ่งชี้ เป้าหมาย และวิธีการ โดยที่ตัวบ่งชี้จะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นผลของการดำเนินงานที่แท้จริงและแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการจะประเมินผลอย่างแท้จริง

3.1 ความหมายของตัวบ่งชี้

จากการศึกษาการให้นิยามหรือความหมายของตัวบ่งชี้ พบว่ามีผู้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

Webster's Dictionary (1986:2) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่ยืนยันหรือชี้ให้เห็นสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ค่อนข้างแม่นยำไม่มากนัก

Oxford Dictionary (1995:13) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่ยืนยันหรือบอกทิศทางไปที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง

จอห์นสโตน (Johnstone. 1981:30) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพันธ์หรือสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสภาวะที่เจาะจงหรือชัดเจน แต่บ่งบอกหรือสะท้อนภาพของสถานการณ์ที่เราสนใจเข้าไปตรวจสอบอย่างกว้างหรือให้ภาพเชิงสรุปโดยทั่วไปซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2530: 12) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่แสดงสภาวะหรือชี้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปโดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งตัวบ่งชี้ ซึ่งตัวบ่งชี้สามารถวินิจฉัย และช่วยชี้บทบาหน้าที่ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานขององค์ประกอบต่างๆ ของการจัดการศึกษาในช่วงเวลาระดับที่ต้องการจัดหรือตรวจสอบ

อ่ำรุจ จันทวานิช (2535:7) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่ช่วยในการวินิจฉัยและชี้สภาวะตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานทางการศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

พรพันธุ์ บุญยรัตนพันธุ์ และบุญเลิศ เลี้ยวประไพ (2531:2-3) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรหรือกลุ่มของตัวแปรต่างๆ ที่จะวัดสภาวะอย่างหนึ่งออกมาเป็นปริมาณและเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ทราบถึงระดับ ขนาด หรือความรุนแรงของปัญหา หรือสถานการณ์ที่ต้องการวัด

ศิริชัย กาญจนวาสี (2537:) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานการณ์ หรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงาน

ดังนั้นจากการให้ความหมายของตัวบ่งชี้ดังกล่าวข้างต้น สรุปความหมายของตัวบ่งชี้ได้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง องค์ประกอบที่แสดงลักษณะที่เป็นรูปธรรมหรือปริมาณของวัตถุประสงค์ สามารถบ่งบอกถึงผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์หรือไม่

3.2 ประเภทของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้มีการ จำแนก เป็น ประเภทต่างๆ ได้ 3 ประเภทคือ (Johnstone. 1981:18)

1. ตัวบ่งชี้แทน (Representative Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแปรเดียว ซึ่งนำมาใช้บ่งบอกสภาวะของสิ่งที่มุ่งศึกษา นิยมใช้กันมากในงานวิจัย งานบริหารและงานวางแผน ตัวบ่งชี้ประเภทนี้มีจุดด้อย คือ ความลำเอียง (bias) ขาดเหตุผลในการเลือกตัวแปรและตัวแปรเพียงตัวแปรเพียงตัวแปรเดียวไม่เหมาะสมกับลักษณะของระบบการศึกษา ซึ่งเป็นระบบที่มีความซับซ้อน

2. ตัวบ่งชี้เดี่ยว (Disaggregative Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่นำข้อมูลมาแตกเป็นส่วนต่างๆ แต่ละตัว แทนที่จะใช้ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งเพื่ออธิบายสภาพของระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ต้องอาศัยนิยามของแต่ละตัวแปรเพื่ออธิบายแต่ละส่วนหรือแต่ละองค์ประกอบของระบบการศึกษา ถ้านำไปใช้อธิบายเพียงบางส่วนก็เกิดปัญหาความไม่ถูกต้อง ดังนั้นลักษณะของตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะไม่ช่วยอธิบายคุณลักษณะหรือระบบที่ต้องการศึกษาได้

3. ตัวบ่งชี้รวม (Composite Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่มุ่งศึกษาจำนวนหนึ่งเข้าด้วยกัน โดยการลงความเห็นของหมั่นกวิชัยหรือนักวางแผน หรือการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เข้าด้วยกัน มีการถ่วงน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัว แล้วคำนวณหาค่าตัวบ่งชี้ออกมา ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จึงสามารถอธิบายสภาวะหรือคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษาได้ดีกว่าการใช้ตัวแปรเดี่ยว

3.3 หลักการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

จอห์นสโตน (Johnstone, 1981:20) ได้อธิบายวิธีการพัฒนาหรือสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษาไว้ 3 วิธีคือ

1. การนิยามตัวบ่งชี้เพื่อประโยชน์การใช้ (The Pragmatic Definition of an Indicator) การนิยามตัวบ่งชี้ประเภทนี้มี 2 แบบ คือ 1) การเลือกตัวแปรจำนวนหนึ่งที่ได้หรือที่มีอยู่มาใช้วิธีการแบบนี้จัดทำตัวบ่งชี้ในลักษณะที่เป็นตัวแทน (Representative Indications) และ 2) การนำเอาตัวแปรตัวหนึ่งมาผสมหรือรวมกัน ซึ่งวิธีการรวมเหล่านี้มาจากข้อสมมติฐานบางประการว่าตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กัน การรวมตัวแปรประเภทนี้มักกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัยใดวิจัยหนึ่งโดยเฉพาะ วิธีนี้มีจุดอ่อน คือการเลือกตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งหรือผสมรวม ตัวแปรจากสมมติฐานเหล่านั้น มักจะขึ้นอยู่กับข้อพิจารณาของแต่ละบุคคลซึ่งใช้ ทศนคติของตัวบุคคล วิธีนี้จึงมีจุดอ่อนและไม่เป็นที่นิยม

2. การนิยามตัวบ่งชี้โดยอาศัยทฤษฎี (The Theoretical Definition of an Indicator) โดยเลือกกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับสภาวะ หรือคุณลักษณะที่สนใจ แล้วจัดลำดับความสำคัญของตัวแปรโดยกำหนดน้ำหนักของตัวแปรตามเหตุผลหรือพื้นฐานทางทฤษฎี เพื่อสังเคราะห์ตัวแปรขึ้นเป็นตัวบ่งชี้

3. การนิยามตัวบ่งชี้โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ (The Empirical Definition of an Indication) สร้างโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการจัดกลุ่มความสัมพันธ์ของตัวแปร การกำหนดน้ำหนักของ ตัวแปรโดยใช้วิธีการทางสถิติเป็นหลัก เช่นการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์จำแนก (Discriminant Analysis) และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล (Canonical Correlation Analysis) เป็นต้น

เนื่องจากวิธีที่ 1 มีจุดอ่อนมาก การพัฒนาตัวบ่งชี้จึงควรใช้ 2 วิธีหลัง ซึ่งทั้ง 2 วิธีมีสิ่งควรคำนึงในการพัฒนาตัวบ่งชี้อยู่ 3 ประการ คือ (วรรณี แกมเกตุ, 2539: 12-13) คือ

ประการที่ 1 การคัดเลือกองค์ประกอบตัวแปร หรือกลุ่มตัวแปร (component variables) การคัดเลือกกลุ่มตัวแปรเพื่อสังเคราะห์เป็นตัวบ่งชี้ เริ่มจากการระบุหรืออธิบายคุณลักษณะของตัวบ่งชี้อย่างชัดเจน โดยอาศัยเอกสารข้อเสนอเชิงทฤษฎี หรือจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ตัวแปรหลักที่สำคัญ จึงควรหลีกเลี่ยงตัวแปรจำนวนมาก โดยทั่วไปถ้าตัวแปรสองตัวขึ้นไปมีความสัมพันธ์กัน

สูงจะไม่นิยมใช้ตัวแปรเหล่านั้นทั้งหมด เพราะผลที่ได้อาจจะมีความคลาดเคลื่อน และยังเป็น การไม่ประหยัดด้วย น่าจะนำตัวแปรอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์ภายในต่ำ แต่จะมีแนวโน้มว่าสามารถอธิบายสภาพการณ์หรือคุณลักษณะที่มุ่งศึกษาได้ระดับสูงแทน

ประการที่ 2 การสังเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบ โดยทั่วไปใช้กันอยู่ 2 วิธี คือการบวกทางพีชคณิต (Additive) และการรวมแบบทวีคูณ (Multiplicative) ซึ่งมีข้อแตกต่างกันดังนี้

2.1 การบวกทางพีชคณิต (Additive) มีข้อตกลงเบื้องต้น คือ การเปลี่ยนแปลงค่าของตัวแปรหนึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของอีกตัวแปรหนึ่งไม่อาจทดแทนหรือชดเชยกันได้

2.2 การรวมแบบทวีคูณ (Multiplicative) มีข้อตกลงเบื้องต้น คือ การเปลี่ยนแปลงค่าของตัวแปรหนึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของอีกตัวแปรหนึ่งไม่อาจทดแทนหรือชดเชยกันได้ กล่าวคือตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจะมีค่าสูงได้ ก็ต่อเมื่อตัวแปรองค์ประกอบทุกตัวมีค่าสูงทั้งหมด และตัวแปรองค์ประกอบแต่ละตัวจะต้องเสริมซึ่งกันและกัน จึงจะส่งผลต่อค่าตัวบ่งชี้

ประการที่ 3 การกำหนดน้ำหนักของตัวแปร การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำได้โดยให้น้ำหนักของตัวแปรเท่ากันทุกตัว หรือทำให้มีความแตกต่างกันในแต่ละตัว โดยมีวิธีหลัก 3 วิธี คือ

3.1 วิธีการตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgment) เป็นการพิจารณาถึงความเห็นในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ ซึ่งอาจเป็นนักวิจัยหรือวางแผนโดยให้สมาชิกแต่ละคนเสนอค่าน้ำหนักของตัวแปร แล้วพิจารณาหาข้อยุติด้วยการใช้ค่าเฉลี่ย กับความสำคัญของตัวแปรนั้น นอกจากนี้ยังมีวิธีการที่เป็นระบบมากขึ้น เช่น การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi) เพื่อสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มคนที่ได้คัดเลือกเป็นพิเศษ โดยการสัมภาษณ์หรือตอบแบบสอบถามความคิดเห็นจนได้ คำตอบที่ชัดเจน แล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้หาค่าน้ำหนักของตัวแปร

3.2 วิธีวัดจากความพยายามของการได้มาของตัวแปร (Measure Effort Required) โดยพิจารณาจากเวลาที่ใช้ หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับตัวแปร ถ้าตัวแปรใดมีการใช้เวลา หรือค่าใช้จ่ายสูง คือมีการใช้ความพยายามมากกว่าอีกตัวแปรหนึ่ง ตัวแปรนั้นควรมีน้ำหนักมากกว่า (หรือน้อยกว่า) อีกตัวแปรหนึ่ง ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับบริบทของสิ่งที่ต้องการศึกษา

3.3 วิธีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) เป็นการใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้น้ำหนักของแต่ละตัวแปรโดยอาจใช้หลักการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์จำแนก (Discriminant Analysis) หรือการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล (Canonical Correlation Analysis) เป็นต้น

สรุปแล้ววิธีการกำหนดน้ำหนักของตัวแปรไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวว่าควรใช้วิธีใดจึงจะเหมาะสมที่สุด ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของตัวแปร และตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น ในทางปฏิบัติมักใช้หลักการ

ทางทฤษฎีควบคู่กันไปกับการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ กล่าวคือในชั้นวางแผนรวบรวมข้อมูลจะใช้หลักการเชิงทฤษฎีในการระบุคุณลักษณะของสิ่งที่ศึกษาเพื่อคัดเลือกตัวแปร เมื่อได้ข้อมูลแล้วจะอาศัยหลักการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดน้ำหนักของตัวแปรให้ได้ตัวบ่งชี้ที่ต้องการที่สุด

3.4 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยวิธีการประเมินตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาโดยใช้รูปแบบระบบผู้ทรงคุณวุฒิ(Connoisseurship Model)

การพัฒนารูปแบบนี้ถือว่าวิธีการประเมินทางการศึกษา คือการวิพากษ์วิจารณ์ทางการศึกษา โดยอาศัย ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นวิธีที่นิยมใช้มากทางอุดมศึกษา และมีความเชื่อถือได้เพราะถือว่าการตัดสินโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ในศาสตร์สาขานั้นๆ หรือในวิชาชีพๆ เป็นอย่างดี เป็นสิ่งที่ยอมรับได้ (Conrad & Wilson, 1985:112)

รูปแบบนี้เป็นวิธีการประเมินรูปแบบหนึ่งของวิธีการประเมินเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Approach) ตามแนวคิดของ Eisner ซึ่งมีความเชื่อว่าการรู้ทันสิ่งต่างๆ เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) รูปแบบการประเมินจึงมีลักษณะแนวคิดดังนี้

1. เป็นรูปแบบการประเมินให้ความสำคัญกับผู้รู้ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ในการใช้วิจารณ์ญาณวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งในประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจมาให้พิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องใดๆ ทั้งนี้เพื่อให้ข้อสรุป ประสิทธิภาพ หรือ ความเหมาะสมของสิ่งที่ประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินผลที่เน้นผลที่เน้นความเฉพาะทาง (Specialization) เนื่องจากรูปแบบนี้พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Arts Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อน ลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาวินิจฉัย เนื่องจากไม่สามารถวัดคุณค่าได้จากเครื่องมือวัดใดๆ นอกจากการใช้วิจารณ์ญาณของผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น ต่อมามีการประยุกต์ใช้กับการศึกษาระดับสูงในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ในเรื่องนั้นๆ จริง รูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมนำมาใช้ประเมินผลในวงการอุดมศึกษาที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา

3. เป็นรูปแบบการประเมินที่ใช้คำตัดสิน (Judgment) ของบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นเครื่องมือในการประเมินผล โดยให้ความเชื่อถือในภูมิหลัง ประสบการณ์ ความคิดวิจารณ์ญาณที่ดี และความเที่ยงธรรมของผู้ทรงคุณวุฒิ

3.5 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้

การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ภายใต้กรอบทฤษฎี และประการที่สอง คือ การตรวจสอบด้วยวิธีการทางสถิติ

ในการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาจากทฤษฎี สิ่งสำคัญที่สุดที่จะตรวจสอบว่าโมเดลตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพหรือไม่ ต้องดูที่ความตรงเชิงโครงสร้าง เพราะเป็นความตรงที่

เชื่อมโยงการวัดในทางปฏิบัติกับการวัดในทางทฤษฎี ดังนั้นการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างจึงเป็นวิธีการนำข้อมูลเชิงประจักษ์มาสนับสนุนสมมติฐาน หรือโครงสร้างตามทฤษฎีที่ต้องการทดสอบ

วิธีการในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างนั้น สามารถทำได้หลายวิธี เช่น หลักการรวมและการจำแนกกลุ่ม วิธีการเปรียบเทียบกับกลุ่มรู้จักหรือมีหลักฐานอยู่แล้ว วิธีการหาสหสัมพันธ์ของข้อกระทำกับคะแนนรวม วิธีการวิเคราะห์ด้วยทฤษฎีสรุปอ้างอิง วิธีเมทริกซ์ลักษณะหลากหลายหลายวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ รวมทั้งการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2538 : 123)

3.6 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

ตัวบ่งชี้ทางการศึกษา สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 5 ด้าน ดังนี้(Johnstone. 1981: 36)

1. ด้านการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ของการศึกษา ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบในการวางแผน คือขาดความชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย มักจะระบุในลักษณะที่กว้างมากเกินไป การนำตัวบ่งชี้มาใช้ในข้อความกำหนดนโยบายจะช่วยให้ทราบสิ่งที่ต้องการให้บรรลุตามนโยบายได้ชัดเจนขึ้น

2. ด้านการกำกับและประเมินระบบการศึกษา การใช้ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาในการกำกับและประเมินระบบการศึกษานั้น การติดตามผลการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญมาก เพราะจะช่วยตรวจสอบว่าการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษานั้นเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ หรือพึงประสงค์หรือไม่มีจุดติดขัดด้านใดอันจะนำไปสู่การปรับปรุง และพัฒนาการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

- 3 . ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้มีประโยชน์ต่อการพัฒนาการวิจัยโดยเฉพาะตัวบ่งชี้รวมสามารถใช้แทนลักษณะของระบบการศึกษาในงานวิจัย โดยนำไปใช้วิเคราะห์ เพื่อศึกษาวิจัยในแง่มุมต่างๆ ตามความต้องการได้ถูกต้องและน่าเชื่อถือ ดีกว่าการใช้ตัวแปร หรือตัวแปรย่อยแต่ละตัวซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์เท่านั้น

4. ด้านการจัดลำดับและ/หรือการจัดประเภทระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้ช่วยให้การจัดแบ่งกลุ่มในระบบการศึกษามีความตรง และความเที่ยง ทำให้ประเทศที่มีระบบการศึกษาในกลุ่มเดียวกันสามารถใช้ข้อมูลอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ นอกจากนี้การจัดแบ่งกลุ่มยังช่วยให้เห็นถึงลักษณะที่เหมือน หรือแตกต่างกันในการศึกษา ใช้ในการเปรียบเทียบการศึกษาระหว่างจังหวัด ภายในประเทศหรือระหว่างประเทศได้ ซึ่งดีกว่าการใช้ตัวแปรตัวใดตัวหนึ่ง หรือใช้ตัวแปรแต่ละชนิดหลายๆ ตัว การสร้างตัวบ่งชี้รวมจะช่วยลดความผิดพลาดลงได้

- 5.ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา ตัวบ่งชี้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการประกันคุณภาพการศึกษาต้องอาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวที่กำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบและประเมินผลคุณภาพการศึกษา

4. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีพัฒนาการมาจาก โรงเรียนฝึกหัดครู วิทยาลัยครู และคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ มาตามลำดับ ในปัจจุบันมีฐานะเป็นส่วนราชการหนึ่งของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำหน้าที่หลักในการ เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง ให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ข้อที่ 8 คือการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู นอกจากนั้นยังต้อง ดำเนินงานตามภารกิจ ด้านอื่นๆตามภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 บัญญัติให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษา ระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล ดังนั้นจึงได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 เพื่อยกฐานะให้สถาบันราชภัฏที่เป็นสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญา เป็นนิติบุคคล โดยมีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ สำหรับในส่วนของการฝึกหัดครูยังคงเป็นไปเช่นเดียวกันกับเมื่อครั้งที่เป็นสถาบันราชภัฏ กล่าวคือ มีคณะครุศาสตร์ ที่ทำหน้าที่เป็นแกนกลางในการผลิตและพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษา ตามวัตถุประสงค์ และภาระหน้าที่ มาตรา 7 และมาตรา 8 ของ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อ การพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของ ท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมใน การจัดการการบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและ ยั่งยืนโดยมีวัตถุประสงค์คือ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547. 2547 : 3-4)

1. ให้การศึกษา
2. ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง
3. ทำการสอน
4. วิจัย
5. ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม
6. ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี
7. ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
8. ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

และมีภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้

1. แสวงหาความเจริญเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล

2. ผลิตภัณฑ์ที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำคัญในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ

3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

4. เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่น ให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

5. เสริมสร้างความรู้ความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

6. ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

7. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทาง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อย่างสมดุลและยั่งยืน

8. ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

หลังจากประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 คณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ ได้กำหนดแนวทางในการดำเนินงานซึ่งอาจมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไปเช่น นโยบาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงานและพัฒนาองค์กร และอาจจะมี ความแตกต่างกันไปในรายละเอียด แต่โดยหลักการสำคัญจะอยู่ในกรอบของการผลิตและพัฒนาครู ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้เป็นบางส่วนดังนี้

1.ครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี. 2550: ออนไลน์)

วิสัยทัศน์

ภายในปีพ.ศ.2549 คณะครุศาสตร์จะเป็นแหล่งเรียนรู้ชั้นนำด้านการศึกษาของภูมิภาคตะวันตก

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตสาขาการศึกษา และสาขาอื่น

2. พัฒนาระบบการผลิตครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. พัฒนาและส่งเสริมวิทยฐานะครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
4. วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการศึกษา สังคม วัฒนธรรม และสร้างเครือข่ายภูมิปัญญา

ท้องถิ่น

5. บริการวิชาการแก่บุคลากรในท้องถิ่น
6. ปรับประยุกต์ ถ่ายทอดเทคโนโลยี และให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น
7. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
8. สร้างเครือข่ายภูมิปัญญาท้องถิ่น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อผลิตบัณฑิตที่เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน และมีอุดมการณ์ในการทำงาน
2. เพื่อยกระดับคุณภาพของครูสู่คุณภาพการศึกษาของชาติ
3. เพื่อร่วมพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในท้องถิ่น
4. เพื่อศึกษาวิจัยและเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์แก่สังคม

2. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ไว้ดังนี้
(มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. 2550: ออนไลน์)

วิสัยทัศน์

ภายในปี 2551 คณะครุศาสตร์จะเป็นผู้นำในการผลิตและพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา
ให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคม

พันธกิจ

1. พัฒนาครูสาขาการศึกษาทุกระดับให้สอดคล้อง กับความต้องการของสังคม
2. ส่งเสริมคณาจารย์ให้มีวิชาการ การวิจัยและเทคนิคการสอน
3. ผลิตบัณฑิตทางการศึกษาให้เต็มตามศักยภาพและเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพครู
4. ส่งเสริมสนับสนุนและร่วมมือในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไป

ตามมาตรฐาน

5. เผยแพร่ให้บริการและสร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการแก่สังคม

3. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ไว้ดังนี้
(มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 2550: ออนไลน์)

วิสัยทัศน์

เป็นศูนย์กลางการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตสาขาวิชาการศึกษาตามความต้องการของท้องถิ่นและประเทศให้เป็นครูที่มี

2542 มีความรู้คู่คุณธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี

ดีต่อสังคมและสามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ร่วมมือกับบัณฑิตวิทยาลัยในการผลิตบุคลากรให้มีคุณวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี

3. ให้บริการทางด้านการศึกษาและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องแก่ประชาคม หน่วยงานในท้องถิ่น และใกล้เคียง

4. เป็นเครือข่ายทางการศึกษาในการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทางด้านการศึกษา

5. เสริมสร้างความเข้มแข็งวิชาชีพครู และพัฒนาครูให้มีคุณภาพและมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

6. พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาท้องถิ่น

7. ส่งเสริมให้บัณฑิตรักและทำนุบำรุงวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่นและประเทศชาติ

4. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี. 2550: ออนไลน์)

วิสัยทัศน์

คณะครุศาสตร์จะพัฒนาให้ทุกโปรแกรมวิชาจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ดียิ่งขึ้น มีหลักสูตรที่หลากหลาย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนาประเทศ

พันธกิจ

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยเพชรบุรี เป็นหน่วยงานที่เน้นพันธกิจด้านการผลิต และพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาองค์ความรู้ การปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา การทำการวิจัย สร้างบริการวิชาการแก่ชุมชนและท้องถิ่น และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม

5. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์. 2550: ออนไลน์)

วิสัยทัศน์

เป็นศูนย์กลางของท้องถิ่นด้านการบริการและการจัดการในด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พัฒนาระบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด มีการใช้เครือข่ายการเรียนรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีวินัย ทนสมัย มองกว้าง คิดไกล ใฝ่รู้ สู้งาน มีวิญญานครู

พันธกิจ

เป็นหน่วยงานที่มีพันธกิจในการผลิตและพัฒนาครู และ บุคลากรทางการศึกษาพัฒนาองค์

การทำวิจัยและบริการวิชาการแก่สังคม ตลอดจนทำนุ

บำรุงศิลปวัฒนธรรม

6. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ไว้ดังนี้
(มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต. 2550: ออนไลน์)

วิสัยทัศน์

ภายในปี 2554 บัณฑิตคณะครุศาสตร์มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม ได้คุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคม

พันธกิจ

การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนภายในคณะครุศาสตร์

7. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ไว้ดังนี้
(มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. 2550: ออนไลน์)

วิสัยทัศน์

คณะครุศาสตร์มุ่งผลิตและพัฒนาครูให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรม ผลิตครูมาตรฐานวิชาชีพครู และส่งเสริมวิทยฐานะครูให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

พันธกิจ

1. ผลิตและส่งเสริมวิทยฐานะครูเพื่อให้เป็นผู้นำทางวิชาการ
 2. พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ลึกในศาสตร์สาขาที่จะสอน มีความสามารถในการใช้ภาษา มีทักษะในการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล มีความคิดสร้างสรรค์และใฝ่รู้อยู่เสมอ
 3. พัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรคณะครุศาสตร์ให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 4. ศึกษาค้นคว้า และวิจัยเพื่อเผยแพร่นวัตกรรมทางวิชาชีพครู
 5. ผลิตนักเทคโนโลยีการศึกษาและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการผลิตและการใช้เทคโนโลยีการศึกษาที่เหมาะสม มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
 6. พัฒนาระบบบริหารคณะให้มีความคล่องตัว สร้างสรรค์บรรยากาศทางวิชาการและทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ
 7. สนับสนุนและให้บริการวิชาการแก่ท้องถิ่นและสังคม
 8. อนุรักษ์ ส่งเสริม และเผยแพร่
8. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา กำหนด ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. 2550: ออนไลน์)

ปรัชญา

สร้างนักปราชญ์ ประสาทวิญญานครู

วิสัยทัศน์

ผลิตและพัฒนาครูประจำการให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน มีความเป็นผู้นำความเป็นเลิศ
ทั้งในด้านวิชาชีพและความเป็นครู เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทางด้านการศึกษาของท้องถิ่น
โดยการดำเนินการของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกคณะ

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรี จนถึงระดับบัณฑิตศึกษาให้นักศึกษาและ
บุคลากรประจำการให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

2. ผลิตบัณฑิตสาขาวิชาการศึกษามีคุณธรรม ความรู้ ความสามารถ และคุณภาพ
เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นโดยมุ่งเน้นทั้งก่อนประจำการและระหว่างประจำการ

3. พัฒนาและสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับท้องถิ่นในการผลิตและพัฒนาครูประจำการ

4. สร้างความภาคภูมิใจ อนุรักษ์ ทำนุบำรุง พัฒนาแพร่ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม
รวมทั้งให้การบริการชุมชนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินชีวิต

5. ส่งเสริมวิทยฐานะครูประจำการให้ได้มาตรฐาน และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
วัตถุประสงค์ของโปรแกรมวิชา

9. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และ
ยุทธศาสตร์การดำเนินงานไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี. 2550: ออนไลน์)

วิสัยทัศน์

คณะครุศาสตร์เป็นองค์กรมืออาชีพในการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มี
ความรู้ คู่คุณธรรม ก้าวทันเทคโนโลยี

พันธกิจ

1. ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ มีคุณธรรม เป็นผู้นำท้องถิ่น
และก้าวทันเทคโนโลยี

2. พัฒนาระบบบริหารจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยี

3. วิจัยสร้างองค์ความรู้สู่การแก้ปัญหาและการพัฒนาที่ยั่งยืน

4. สร้างเครือข่ายและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

5. พัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีศักยภาพ

6. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

วัตถุประสงค์

1. ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพระดับประเทศ

2. เสริมสร้างและพัฒนานักศึกษาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

3. วิจัยสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาท้องถิ่น
4. สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูสู่โรงเรียนและชุมชน
5. ร่วมเสริมสร้างชุมชนในเครือข่ายให้เข้มแข็ง

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดการเรียนรู้เพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษาเพื่อตอบสนองภารกิจในด้านการจัดการศึกษาของคณะครุศาสตร์ ดังนี้

- 1.1 ผลิตบัณฑิตปริญญาตรี ทางการศึกษา
- 1.2 ผลิตบัณฑิตปริญญาตรีทางการศึกษา ปริญญาที่ ๒
- 1.3 ผลิตบัณฑิตปริญญาโทและประกาศนียบัตรบัณฑิต
- 1.4 พัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักศึกษาให้มีความเป็นเลิศในวิชาชีพ
- 1.5 พัฒนาทักษะทางวิชาชีพ โดยฝึก Micro-Teaching เน้นการพัฒนาทักษะทางคณิตศาสตร์ และทักษะทางการใช้ภาษา ๒ ภาษา การผลิตสื่อที่หลากหลาย วิจัยชั้นเรียน/วิจัยเพื่อพัฒนางาน
- 1.6 พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ในด้านคุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำ และคุณลักษณะความเป็นครู และมีการคัดเลือกเพชรครูศาสตร์อย่างน้อยปีละ ๑ คน
- 1.8 พัฒนานักศึกษาไปสู่ความเป็นครูมืออาชีพ โดยให้มีการวิจัย วิเคราะห์ผู้เรียน การวิจัยชั้นเรียน ศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล วัดความเป็นครูเพื่อพัฒนาความเป็นครูให้กับนักศึกษา
- 1.9 พัฒนาหลักสูตร ชุดการสอน เพื่อจัดหลักสูตรอบรม เพิ่มศักยภาพบุคลากรในพื้นที่กรุงเทพมหานคร สมุทรปราการและปริมณฑล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างคุณภาพนักศึกษาสู่ความเป็นผู้นำทางวิชาชีพครู

เพื่อสนองต่อการสร้างสรรค์นักศึกษาของคณะครุศาสตร์ให้เป็นผู้ที่เปี่ยมล้นด้วยความรู้ความสามารถและทักษะในเชิงวิชาการ การจัดการเรียนรู้ โดยมีแผนงานที่ 2 การพัฒนาคุณภาพ และความเป็นเลิศของบัณฑิตรองรับยุทธศาสตร์นี้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมคุณลักษณะนักศึกษาสู่ความเป็นบุคคลคุณภาพของสังคม

เพื่อสร้างนักศึกษาให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพของสังคม ทั้งภายในห้องเรียน สถานศึกษา และสังคมภายนอกสถานศึกษา เน้นการทะล่อมกล่อมเกลานักศึกษามี พฤติกรรมที่พึงประสงค์ สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และสร้างคุณประโยชน์ให้บุคคลอื่น โดยมีแผนงานที่ 3 การพัฒนากิจการนักศึกษารองรับ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเป็นครูทั้งด้านความรู้ ทักษะและจิตสำนึก

เพื่อสนองต่อภารกิจหลักของคณะครุศาสตร์คือการสร้างสรรค์บัณฑิตที่มีความเป็นครูทั้งด้านความรู้ ความสามารถทักษะในการสอน และจิตวิญญาณของความเป็นครู โดยมีแผนงานที่ 4 การพัฒนาวิชาชีพครูรองรับ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เตรียมบุคลากรให้พร้อมทั้งในด้านจำนวนและศักยภาพทางวิชาการ

เพื่อสนองต่อการจัดเตรียมให้มีคณาจารย์พร้อมทั้งด้านจำนวนและศักยภาพทางวิชาการ เพื่อเปิดสอนในระดับปริญญาตรี ประกาศนียบัตรการศึกษา และปริญญาโท ตามโปรแกรมที่เปิดสอนอยู่ในปัจจุบันและจะเปิดสอนในอนาคต มีแผนงานที่ 5 การพัฒนาบุคลากร รองรับ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการและการเรียนการสอน

เพื่อสนองต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการในส่วนงานประจำของคณะครุศาสตร์ และเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่อการเรียนรู้ ยิ่งกว่านั้นคือการส่งเสริมให้นักศึกษาได้พัฒนาศักยภาพด้านคอมพิวเตอร์ให้สูงสุดเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล มีแผนงานที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการศึกษา รองรับ

ยุทธศาสตร์ที่ 7 กระตุ้น เร่งรัดการจัดทำงานวิจัย

เพื่อสนองภารกิจด้านการวิจัยของคณะครุศาสตร์ โดยมุ่งหวังให้อาจารย์ได้ทำวิจัยให้มากขึ้นกว่าเดิม กับมุ่งหวังที่จะได้องค์ความรู้ใหม่เพื่อการจัดการการเรียนการสอนและการสร้างสรรค์ความก้าวหน้าทางวิชาการ มีแผนงานที่ 7 การวิจัย รองรับ

ยุทธศาสตร์ที่ 8 สร้างความเชื่อถือด้านวิชาการแก่ชุมชน

เพื่อสร้างความเชื่อถือศรัทธาแก่สังคมและเพื่อการสร้างเสริมศักยภาพของสังคมให้สูงขึ้น มีแผนงานที่ 8 บริการทางวิชาการแก่สังคม รองรับ

ยุทธศาสตร์ที่ 9 สร้างเสริมความเป็นมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น

เพื่อสนองต่อการอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงาม ในฐานะของสถานศึกษาที่อยู่ในท้องถิ่น มีแผนงานที่ 9 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมรองรับ

10. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง กำหนด ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง. 2550: ออนไลน์)

ปรัชญา

ผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและสังคม

วิสัยทัศน์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง จะเป็นสถาบันวิชาชีพทางการศึกษาชั้นนำของท้องถิ่น เป็นศูนย์กลางในการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาและเป็นพี่เลี้ยงทางปัญญาของท้องถิ่นและสังคม

พันธกิจ

- 1.ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพครู
- 2.วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ทางการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
- 3.ให้บริการวิชาการทางการศึกษา แก่ท้องถิ่นและสังคม
- 4.อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

นโยบาย

1. พัฒนาระบบการบริหาร และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปฏิบัติ พันธกิจ ให้บังเกิดผลดีตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพทางการศึกษา
 2. พัฒนาหลักสูตร กระบวนการสอน ให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลง
 3. พัฒนาสมรรถภาพบุคลากรและประเมินผลการปฏิบัติการตามบทบาทหน้าที่
 4. เสริมสร้างคุณธรรม ความรู้ ความสามารถของนักศึกษาและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษามีทักษะทางวิชาชีพและกระบวนการเรียนรู้
 5. บริการวิชาการทางการศึกษา และแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือกับบุคคลและองค์กรต่างๆ
 6. สนับสนุนการวิจัย ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการพัฒนาการศึกษา และพัฒนาท้องถิ่น
 7. อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา ภูมิปัญญาท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อม
11. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง กำหนด ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดหมาย ไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง. 2550: ออนไลน์)

ปรัชญา

ครูเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ

วิสัยทัศน์

ภายในปี พ.ศ. 2549 คณะครุศาสตร์เป็นคณะที่มีคุณภาพ และได้รับความเชื่อถือ

พันธกิจ

การจัดการศึกษา วิจัยด้านการศึกษามีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและสังคมตลอดจนส่งเสริม สืบทอดศิลปวัฒนธรรมไทย

จุดมุ่งหมาย

1. ผลิตครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ชุมชนและสังคม
2. ส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีมาตรฐานวิชาชีพ
3. วิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
4. การบริการวิชาการทางการศึกษาแก่ท้องถิ่น โดยใช้กิจกรรมที่หลากหลาย

5. ส่งเสริม เผยแพร่และสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นและศิลปวัฒนธรรมไทย

12. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม กำหนด ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ประเด็นยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. 2550: ออนไลน์)

ปรัชญา

มุ่งสร้างครูดี มียุทธศาสตร์ ฉลาดใช้ภูมิปัญญา เพื่อพัฒนาชุมชนและสังคมไทย

วิสัยทัศน์

ภายในปี 2551 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จะเป็นผู้นำในการพัฒนา การศึกษาการศึกษาของท้องถิ่นให้เข้มแข็งและยั่งยืน โดยการผลิตและพัฒนาครูตลอดจนบุคลากร ทางการศึกษาที่มีอาชีพ ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาและตอบสนองเป้าหมายการศึกษาชาติ

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตสาขาครุศาสตร์
2. พัฒนาครู และพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา
3. วิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา
4. บริหารวิชาการแก่ชุมชนและท้องถิ่น
5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. มุ่งผลิตบัณฑิตครุศาสตร์ตอบสนองเป้าหมายการจัดการศึกษาของชาติ ตามแนวทาง การปฏิรูปการศึกษา

2. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่น
3. ส่งเสริมการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ด้านครุศึกษา
4. ถ่ายทอดองค์ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา
5. สร้างจิตสำนึกและเห็นคุณค่าในการอนุรักษ์และสืบทอดศิลปวัฒนธรรม
6. พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร

เป้าประสงค์

1. บัณฑิตมีคุณภาพ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม มีศักยภาพ และความสามารถในการแข่งขัน
2. เป็นผู้นำทางวิชาการในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่น
3. เป็นผู้นำด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านครุศึกษา
4. เป็นแหล่งถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อบริการแก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่น
5. บัณฑิตมีจิตสำนึกและเห็นคุณค่าในการอนุรักษ์ และสืบทอด ศิลปวัฒนธรรม

6. การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มีประสิทธิภาพ

13. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ กำหนด พันธกิจ นโยบายและ วัตถุประสงค์ ไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. 2550: ออนไลน์)

พันธกิจ

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มีพันธกิจดังต่อไปนี้

1. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีจริยธรรมและคุณธรรม ของความเป็นครู และความสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของ สังคมและท้องถิ่น

2. สร้างสรรค์วิจัยและเผยแพร่ความรู้ทางวิชาชีพครูเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนา การศึกษาของท้องถิ่น

3. ให้บริการวิชาการแก่ท้องถิ่นในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรทุกระดับ

4. จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อสร้างผู้นำทางการศึกษาให้กับท้องถิ่นและ ประเทศชาติ

5. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของประเทศชาติ

นโยบาย

นโยบายของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มีดังนี้

1. ด้านการจัดการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้นวัตกรรม ในการจัดการศึกษา

2. ด้านการวิจัย ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

3. ด้านบริการวิชาการ ส่งเสริมการศึกษาชุมชนเพื่อการบริการวิชาการแก่ท้องถิ่น

4. ด้านการปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนในการ ปรับปรุงถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี

5. ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมการผสมผสานงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เข้า เป็นส่วนหนึ่งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมนักศึกษา

6. ด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะ พัฒนาระบบการผลิตครูให้มีคุณภาพสูง ทั้งด้านปัญญา ร่างกายและจิตใจ รวมทั้งพัฒนาครูและบุคลากรประจำการ โดยมุ่งเน้นกระบวนการเรียน การสอนเพื่อแก้ไขปัญหา การศึกษาทุกด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ด้านบริการ ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อการบริหารงานที่คล่องตัว โดยจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวก ส่งเสริมการพัฒนาอาจารย์และสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐและเอกชน ทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ

8. ด้านศูนย์ศึกษาการพัฒนาครู ส่งเสริมการใช้ศูนย์ศึกษาการพัฒนาครูเป็นแกนกลาง ใน การสร้างเครือข่าย เพื่อการร่วมมือและการพัฒนาครู

9. ด้านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของวิชาชีพครูระหว่างประเทศ ส่งเสริมและร่วมมือ การฝึกประสบการณ์ วิชาชีพครูในต่างประเทศ โดยใช้กระบวนการเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา

วัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานให้ สอดคล้อง กับปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของคณะดังนี้

1. ผลิตบัณฑิตให้มีคุณสมบัติ ตามลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ โดยเน้นให้พัฒนา ลักษณะความเป็นครู ที่สำคัญดังนี้

1.1 มีคุณธรรม

1.2 มีจริยธรรม

1.3 มุ่งพัฒนาความรู้ให้ทันสมัย

1.4 รอบรู้วิชาการ

1.5 มีภาวะความเป็นผู้นำ

1.6 มีจิตวิญญาณของความเป็นครู

2. ส่งเสริม และพัฒนาอาจารย์ รวมทั้งบัณฑิตให้มีความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น โดย การจัดทำโครงการ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวิชาชีพครู ศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ จัดให้ทำผลงานทาง วิชาการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3. พัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม

4. พัฒนาระบบการเรียนรู้ การสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาระบบการ ประเมินผล ให้สอดคล้อง กับสภาพความเป็นจริง

5. พัฒนาศูนย์ศึกษาการพัฒนาครูให้เป็นศูนย์ต้นแบบทางการศึกษาสายครู

6. พัฒนาศูนย์ผลิตสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน ให้เป็นต้นแบบเพื่อใช้ในการเรียน การสอนได้ในทุก ระดับชั้นตั้งแต่ระดับพื้นฐานไปจนกระทั่งถึงระดับอุดมศึกษา

7. จัดกิจกรรมร่วมหลักสูตรให้กับนักศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

8. จัดสิ่งแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวกและเครือข่ายการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ทางการเรียนการสอน

9. ให้บริการวิชาการแก่ท้องถิ่นและสนับสนุนการสร้างชุมชนเข้มแข็ง ทั้งด้านบุคลากรและ วิชาการ

10. พัฒนาโรงเรียนสาธิตในสังกัดให้มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศทางวิชาการและเป็นแหล่ง ความรู้ให้กับนักศึกษา คณะครุศาสตร์

11. ส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย พร้อมทั้งเผยแพร่องค์ความรู้ทางวิชาชีพครู

12. สร้างและจัดระบบการบริหารจัดการที่มีความสะดวก คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ
ตลอดจนเน้นการกระจาย อำนาจไปยังโปรแกรมวิชา

13. จัดให้มีการกำกับ ตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และ
ต่อเนื่องที่จะรับการตรวจสอบ จากทั้งภายในและภายนอก

14. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร กำหนด ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ไว้ดังนี้
(มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. 2550: ออนไลน์)

ปรัชญา

สร้างคนดี มีปัญญา พัฒนาองค์ความรู้ มุ่งสู่ศรัทธาชีพ

วิสัยทัศน์

คณะครุศาสตร์มุ่งผลิตและพัฒนาครูให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรม ฝังรักษา
มาตรฐานวิชาชีพครู และส่งเสริมวิทยฐานะครูให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

พันธกิจ

1. ผลิตและส่งเสริมวิทยฐานะครูเพื่อเป็นผู้นำทางวิชาการ
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ลึกในศาสตร์สาขาที่จะสอน มีความสามารถในการใช้ภาษา มี
ทักษะในการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล มีความคิดสร้างสรรค์และใฝ่รู้อยู่เสมอ
3. พัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรคณะครุศาสตร์ให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ
4. ศึกษาค้นคว้า และวิจัยเพื่อเผยแพร่นวัตกรรมทางวิชาชีพครู
5. ผลิตนักเทคโนโลยีการศึกษาและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถใน
การผลิตและการใช้เทคโนโลยีการศึกษาที่เหมาะสม มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
6. พัฒนาระบบบริหารคณะให้มีความคล่องตัว สร้างสรรค์บรรยากาศทางวิชาการและ
ทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ

7. สนับสนุนและให้บริการวิชาการแก่ท้องถิ่นและสังคม

8. อนุรักษ์ ส่งเสริม และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

15. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ กำหนด ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ
เป้าประสงค์ ไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. 2550: ออนไลน์)

ปรัชญา

" ครู...เป็นพลังสร้างชาติ ครุศาสตร์...สร้างครู "

วิสัยทัศน์

" ภายในปี 2551 คณะครุศาสตร์จะเป็นผู้นำในการผลิตและพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา
ให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคม "

พันธกิจ

1. พัฒนาครูสาขาการศึกษาทุกระดับให้สอดคล้อง กับความต้องการของสังคม
2. ส่งเสริมคณาจารย์ให้มีวิชาการ การวิจัยและเทคนิคการสอน
3. ผลิตบัณฑิตทางการศึกษาให้เต็มตามศักยภาพและเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพครู
4. ส่งเสริมสนับสนุนและร่วมมือในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปตาม

มาตรฐาน

5. เผยแพร่ให้บริการและสร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการแก่สังคม

เป้าประสงค์

1. มีหลักสูตรตามกำหนดใน พรบ.การศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของส
2. คณาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการ วุฒิทางการศึกษาสูงขึ้นและมีผลงานวิจัยที่เป็น

ประโยชน์ต่อสังคม

3. บัณฑิตทางศึกษามีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ มีคุณธรรมจริยธรรม สามารถแก้ปัญหาโดยใช้ปัญญา
 4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับองค์กรทางสังคมให้เป็นแหล่งเรียนรู้ร่วมกัน
- ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานตามพันธกิจ

16. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม กำหนด ปณิธาน วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ การปฏิรูป และ เป้าหมาย(มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. 2550: ออนไลน์)

ปณิธาน

"ผลิตครู พัฒนาวิชาชีพครูและการศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่น"

วิสัยทัศน์

คณะครุศาสตร์จะมุ่งสู่การเป็นผู้นำการศึกษาด้านครุศาสตร์ โดยมีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ

ดังนี้

1. มีความเป็นเลิศทางวิชาการ
2. เป็นผู้นำด้านการผลิตครูและนักรการศึกษา
3. เป็นผู้นำด้านการพัฒนาการศึกษาและวิชาชีพครู

ยุทธศาสตร์การปฏิรูป

1. ปฏิรูประบบการผลิตบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา โดย
 - 1.1 ศึกษาความต้องการบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา
 - 1.2 พัฒนาวิธีการสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพเข้าเรียน
 - 1.3 พัฒนาหลักสูตรให้สามารถสร้างบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ให้เรียน

ได้เต็มศักยภาพ

1.4 สร้างสรรค์องค์ความรู้ และมิติใหม่ทางวิชาการและวิชาชีพ จากภูมิปัญญาไทย และสากล

1.5 พัฒนาอาจารย์ของคณะให้สอดคล้องกับหลักสูตรที่เปิดสอนหรือที่จะเปิดสอน อย่างเป็นระบบทุกรูปแบบ

1.6 พัฒนาระบบอำนวยความสะดวก แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ และใช้ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าเสริมประสิทธิภาพการผลิตบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและการ จัดการ ให้กับคณาจารย์ของคณะ รวมทั้งพัฒนาระบบการเรียนรู้ทางไกล และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1.7 สนับสนุน ส่งเสริม ให้อาจารย์ของคณะ มีเวลาคิดสร้างสรรค์และพัฒนางาน ด้วย ระบบอาจารย์ผู้ช่วย (TA)

1.8 ปฏิรูประบบการบริหารจัดการคณะ ให้เป็นระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใส ให้ความ เท่าเทียม และตรวจสอบได้

1.9 สร้างสรรค์ระบบประกันคุณภาพ ทั้งระบบการตรวจสอบภายในและรับการตรวจ ประเมินจากภายนอก

2. ปฏิรูปกระบวนการพัฒนาและให้บริการทางวิชาการแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการ จัด การศึกษา โดย

2.1 สร้างสรรค์ระบบพัฒนาและให้บริการทางการศึกษา แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการศึกษา และให้สามารถพัฒนาตนเองและงานที่ทำได้อย่างต่อเนื่อง

2.2 พัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา และให้บริการ ทางการศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐานให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

2.3 นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการสร้างเสริมประสิทธิภาพ กระบวนการพัฒนาและให้บริการทางวิชาการ แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ ตลอดชีวิต ทั้งระบบทางไกล ระบบตามอัธยาศัย ระบบใช้สังคมเป็นแหล่งเรียนรู้ (Social lab) และระบบ การเทียบโอนหน่วยกิต หรืออื่น ๆ ที่เหมาะสม

2.4 พัฒนาแรงจูงใจในวิชาชีพโดยการเชิดชูเกียรติและให้รางวัลแก่บุคลากรที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นเป็นตัวอย่างแก่คนทั่วไป

2.5 พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อวางแผนและ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.6 พัฒนาระบบประกันคุณภาพการพัฒนาและให้บริการทางวิชาการแก่บุคลากรที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ที่สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

3. ปฏิรูประบบการวิจัย โดย

3.1 สนับสนุน ส่งเสริม ให้คณาจารย์ทำการศึกษาวิจัยท้องถิ่น ที่สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย

3.2 พัฒนาการเรียนการสอนให้นักศึกษาเรียนรู้บนพื้นฐานการวิจัย

4. ปฏิรูปการส่งเสริมการอนุรักษ์และพัฒนาศิลปวัฒนธรรม โดย

4.1 สนับสนุนและส่งเสริม ให้นักศึกษาและคณาจารย์ ศึกษาวิจัยวัฒนธรรมท้องถิ่น ร่วมกับการอนุรักษ์และเผยแพร่

คณะครุศาสตร์มีความมุ่งมั่นตามปณิธานของมหาวิทยาลัย ด้วยการพัฒนาการศึกษาด้านครุศาสตร์ ให้มีความเข้มแข็ง มั่นคงและยั่งยืน เพื่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่น ให้ทัดเทียมนานาชาติ

มุ่งปฏิรูประบบการผลิต การวิจัยพัฒนา การให้บริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ในด้านคุณลักษณะ สมรรถนะ และศักยภาพสูงในการจัดการเรียนรู้และบริหารจัดการการเรียนรู้ ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ และนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน สามารถตรวจสอบได้ รวมถึงการสร้างสร้งองค์ความรู้และมิติใหม่ทางวิชาการและวิชาชีพ จากภูมิปัญญาไทยและสากล

เป้าหมายเชิงคุณภาพ

1. ผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการศึกษา ให้มีคุณภาพทั้งด้านความรู้ ความสามารถ คุณธรรม สนองความต้องการของท้องถิ่น มีความซาบซึ้งในศิลปวัฒนธรรมและการรักษาสภาพแวดล้อมที่งดงามตลอดไป

2. ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์ได้พัฒนากระบวนการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและการศึกษาของท้องถิ่น

3. จัดบริการทางวิชาการ ถ่ายทอดนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา และส่งเสริมวิทยฐานะของครูประจำการในท้องถิ่น

4. อนุรักษ์ ทำนุบำรุง และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น

5. พัฒนาอาจารย์คณะครุศาสตร์ให้มีศักยภาพ

6. สร้างนักศึกษาครู ให้เป็นครูดี ครูเก่งของสังคม

7. ยกระดับวิชาชีพครูและคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่น

8. ส่งเสริมการสร้างศักยภาพของท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็ง

17. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำหนด ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 2550: ออนไลน์)

ปรัชญาการจัดการศึกษา
ผลิตและพัฒนาครูให้เป็นเลิศในด้านวิชาชีพ เป็นประทีปนำทางในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนา
ท้องถิ่น

ปรัชญาวิชาชีพครู

“ครูชน อนุสาสนาติ มานุสโสโหติ” ครู คือ ผู้ยกระดับจิตใจคนให้สูงขึ้น

ปณิธาน

พัฒนาคณะครุศาสตร์ให้เป็นศูนย์กลางของการผลิตและพัฒนาครูชั้นวิชาชีพ

วิสัยทัศน์

เป็นศูนย์กลางการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตสาขาวิชาการศึกษาตามความต้องการของท้องถิ่นและประเทศให้เป็นครูที่มี
คุณภาพสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 มีความรู้คู่คุณธรรม เป็นแบบอย่าง
ที่ดีต่อสังคมและสามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ร่วมมือกับบัณฑิตวิทยาลัยในการผลิตบุคลากรให้มีคุณวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี

3. ให้บริการทางด้านการศึกษาและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องแก่ประชาคม หน่วยงานในท้องถิ่น
และใกล้เคียง

4. เป็นเครือข่ายทางการศึกษาในการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้
ทางด้านการศึกษา

5. เสริมสร้างความเข้มแข็งวิชาชีพครู และพัฒนาครูให้มีคุณภาพและมาตรฐานเหมาะสม
กับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

6. พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาท้องถิ่น

7. ส่งเสริมให้บัณฑิตรักและทำนุบำรุงวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่นและประเทศชาติ

วัตถุประสงค์

1. ผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาสาขาวิชาการศึกษาให้มีคุณภาพ
เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางวิชาชีพครูทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม
สนองความต้องการของท้องถิ่น มีความซาบซึ้งในศิลปวัฒนธรรมและรักษาสภาพแวดล้อม

2. ส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ได้พัฒนาระบบการเรียนการสอน การศึกษา
ค้นคว้าวิจัย เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและการจัดการศึกษาของท้องถิ่น

3. เพื่อจัดบริการทางวิชาการและถ่ายทอดนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาส่งเสริม
วิทย์ฐานะของครูประจำการ

4. อนุรักษ์ ทำนุบำรุงและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น

5. พัฒนาอาจารย์คณะครุศาสตร์ให้มีความสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นแบบอย่างที่ดี

เป้าหมาย

1. ได้บัณฑิตระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการศึกษาที่มีคุณภาพ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางวิชาชีพครู ทั้งด้านความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม สมองความต้องการของท้องถิ่น และประเทศชาติทั้งระบบ

2. อาจารย์ได้พัฒนากระบวนการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อขยายเครือข่าย การพัฒนาวิชาชีพครู และการจัดการศึกษาของท้องถิ่นอย่างน้อยปีละ 10 กิจกรรม

3. ท้องถิ่นได้รับบริการทางวิชาการ และถ่ายทอดนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ส่งเสริม วิทยฐานะของบุคลากรประจำการไม่น้อยกว่าปีละ 10 กิจกรรม

4. มีกิจกรรมการอนุรักษ์ทำนุบำรุงและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นอย่างน้อยปีละ 10 กิจกรรม

5. คณาจารย์มีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 20 ในแต่ละปี มีโอกาสเข้าศึกษาอบรมเพิ่มพูนประสบการณ์ อย่างน้อยร้อยละ 80 และผ่านการศึกษาอบรมจนสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

6. มีโปรแกรมวิชาที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ อย่างน้อย 5 โปรแกรมวิชา

18. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. 2550: ออนไลน์)

วิสัยทัศน์

ในทศวรรษหน้า คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จะเป็นแหล่งวิชาการที่ทันสมัยของท้องถิ่น ทำหน้าที่ในการผลิตและพัฒนาครู ให้เป็นคนดีและครูดี เพื่อมุ่งสู่การรับใช้และพัฒนาท้องถิ่น ส่งเสริมและยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู ให้เป็นที่ยอมรับของสังคม (แหล่งวิชาการ งานพัฒนาครู สู่ท้องถิ่น)

พันธกิจ

1. ผลิตครูในสาขาวิชาตามความต้องการของท้องถิ่น เพื่อให้ได้บัณฑิตครูที่เป็นคนดี ครูดี ความรู้ดี และมีสุขภาพดี

2. พัฒนาครูโดยจัดหลักสูตรอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะทางวิชาชีพและคุณธรรมของครูประจำการ ตลอดจนส่งเสริม และยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู ให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม

3. วิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นสากล ความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู

4. สืบสานวัฒนธรรมอันดีงามของไทย โดยการสนับสนุนกิจกรรมการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมและวิถีชีวิตไทย โดยบูรณาการกับกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมร่วมหลักสูตร

5. บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นอิสระ ความคล่องตัว มีการนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน มีการใช้ทรัพยากร และงบประมาณอย่างเหมาะสม มีคุณภาพและตรวจสอบได้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อผลิตครู และพัฒนาวิชาชีพครูให้มีคุณภาพ
2. เพื่อส่งเสริมงานวิจัยและให้บริการทางวิชาการ
3. เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมอันดีงามของสังคมไทย
4. จัดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา

19. คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำหนด ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. 2550: ออนไลน์)

ปรัชญา

คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครมีปรัชญาประจำคณะ ดังนี้"ผลิตและพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่นให้มีวิสัยทัศน์ ใฝ่รู้สู้งานมีวิญญานครู เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและท้องถิ่น

วิสัยทัศน์

คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของคณะไว้ ดังนี้"คณะครุ ศาสตร์เป็นศูนย์กลางการผลิตและพัฒนาครูของท้องถิ่น โดยนำเอาภูมิปัญญาของท้องถิ่น และวิชาการ สากลมาประยุกต์ใช้ในการผลิตและพัฒนาครู มีการพัฒนาโปรแกรมวิชาให้เป็นแกนนำเพื่อผลิตครูที่ดี มี ความเป็นเลิศทางวิชาการ"

พันธกิจ

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีพันธกิจดังนี้

1. ผลิต พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยทางการศึกษา
3. สนับสนุนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
4. บริการวิชาการแก่สังคม

20. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต กำหนด ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. 2550: ออนไลน์)

ปรัชญา

การพัฒนาเยาวชนเป็นหน้าที่ของครู บทบาทสำคัญของคณะครุศาสตร์ คือ การพัฒนาครูพัฒนาวิชาชีพครูซึ่งเป็นศาสตร์วิชาชีพชั้นสูง นักศึกษาครูต้องได้รับการพัฒนาทั้งด้านศาสตร์และศิลป์แห่งการสอน ตามมาตรฐานสากล ได้รับการปลูกฝังความเป็นครูจึงจะได้ชื่อว่าครูมืออาชีพ ดังคติพจน์ที่ว่า “ พัฒนาครู สู่ความเป็นสากล ”

วิสัยทัศน์

คณะครุศาสตร์ เป็นหน่วยงานที่ผลิตบัณฑิตสาขาวิชาการศึกษาที่มีคุณภาพและเป็นกำลังสำคัญในการปฏิรูปการเรียนรู้ มีบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถสร้างองค์ความรู้และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ด้วยการจัดองค์กรให้มีลักษณะดังนี้

1. เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้
2. เป็นสังคมแห่งนวัตกรรม
3. เป็นสังคมแห่งการทำงานเป็นทีม
4. ใช้รูปแบบการจัดการที่หลากหลาย

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

2. พัฒนาครูประจำการในด้านวิชาชีพและวิชาการ

3. สนับสนุนให้อาจารย์และนักศึกษาคณะครุศาสตร์ทำการวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้และพัฒนาวิชาการและวิชาชีพครู

4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์/นักศึกษาจัดกิจกรรมทำนุบำรุง และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

5. บริการวิชาการในเชิงธุรกิจสัมพันธ์

เป้าหมาย

1. จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรครุศาสตร์บัณฑิต (คบ.) ภาคปกติและภาคสมทบตามนโยบายของมหาวิทยาลัย

2. เตรียมบุคลากรคณะครุศาสตร์ให้สามารถพัฒนาหลักสูตรครุศาสตร์บัณฑิต (คบ.)

3. จัดการฝึกอบรมวิชาการและวิชาชีพให้แก่ครูและบุคคลทั่วไป

4. โปรแกรมวิชาสามารถทำการวิจัยอย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง และนำผลงานเผยแพร่

5. จัดกิจกรรมเพื่อทำนุบำรุงและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมตามโอกาสอันควร

นโยบาย

1. พัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์ให้มีคุณภาพเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สามารถทำงานได้เต็มศักยภาพและพัฒนาองค์ความรู้และกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
2. ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพเป็นสากลและเป็นที่ยอมรับในสังคม
3. ส่งเสริมให้บุคลากรคณะครุศาสตร์เป็นต้นแบบทางการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อสามารถพัฒนาให้นักศึกษาสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง รู้จักคิดและมีทักษะในการสอน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการปฏิรูปการเรียนรู้ต่อไป
4. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะการทำงาน ทักษะชีวิต รู้จักที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
5. สนับสนุนให้คณาจารย์ทุกสาขาวิชาและนักศึกษาทุกโปรแกรมวิชาทำการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และรูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการวิจัยตามยุทธศาสตร์ของชาติ
6. ขยายการจัดการศึกษาสู่ชุมชนตามโอกาสโดยใช้เครือข่ายของสถาบันตาม ปณิธานของการเป็นสถาบันราชภัฏ โดยเน้นที่คุณภาพเทียบเท่ากับในสถาบัน
7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณาจารย์และนักศึกษาจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อทำนุบำรุง ส่งเสริมและ สืบสานศิลปวัฒนธรรม
8. ร่วมมือกับโรงเรียนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชน เพื่อสร้างบุคลากรที่เอื้อต่อการพัฒนาสังคมและประเทศ
9. ถือว่าการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร การทำงานของ คณาจารย์และจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

21. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ กำหนด ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ไว้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. 2550: ออนไลน์)

ปรัชญา

ปรัชญาสถาบัน : สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ปรัชญาคณะครุศาสตร์ : ผลิตและพัฒนาครูดี มีความรู้ คู่คุณธรรม

วิสัยทัศน์

ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของคณะครุศาสตร์ได้คำนึงภารกิจหลักของคณะครุศาสตร์และความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ของสถาบันเพื่อมุ่งพัฒนาบัณฑิตให้มีความรู้ความสามารถ อันจะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้แก่สังคมเพื่อการพัฒนาสู่คุณภาพชีวิตที่ดีของบัณฑิตโดยคำนึงถึงศักยภาพและความจำเป็นตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 พ. ศ.2545-2549 ดังนี้

มุ่งผลิตพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการทางเทคโนโลยีและความต้องการของท้องถิ่นภายในปี พ. ศ. 2550

พันธกิจ

ผลิต พัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการวิจัยให้สอดคล้องกับความต้องการทางเทคโนโลยีและปัญหาของท้องถิ่นบริการวิชาการแก่ชุมชนและท้องถิ่น ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

เป้าหมาย

1. ได้ครูบุคลากรทางการศึกษาที่มีปริมาณ และคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

2. มีงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการทางเทคโนโลยีและปัญหาของท้องถิ่น

3. ชุมชนและท้องถิ่นได้รับการบริการทางวิชาการ

จาก ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เป็นภาพรวม ดังนี้

วิสัยทัศน์

คณะครุศาสตร์เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศในด้านการผลิต พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สร้างองค์ความรู้และความเข้มแข็งของวิชาชีพครู บนพื้นฐานของการผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นกับหลักวิชาการที่เป็นสากล

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตสาขาครุศาสตร์ให้มีคุณภาพ มีคุณธรรมจริยธรรมของความเป็นครู เป็นผู้นำท้องถิ่นและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

2. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครูของคุรุสภา

3. วิจัยสร้างองค์ความรู้ทางด้านวิชาชีพครู บนฐานความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นและองค์ความรู้ที่เป็นสากล

4. อนุรักษ์ สืบสานและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น โดยพัฒนาเป็นหลักสูตรท้องถิ่น และบูรณาการกับกิจกรรมการเรียนการสอน

5. บริการทางวิชาการทางด้านวิชาชีพครูแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

6. บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและโปร่งใส มีความคล่องตัวและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร

กลยุทธ์

1. เสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นครูให้กับนักศึกษาสาขาครุศาสตร์ทั้งด้านความรู้ ด้านวิชาชีพครูและด้านจิตวิญญาณของความเป็นครู
2. พัฒนาหลักสูตรและรูปแบบการฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครู
3. เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเป็นภาคีเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. สนับสนุนให้คณาจารย์ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การบริหารการศึกษา ในรูปแบบของการวิจัยแบบมีส่วนร่วมร่วมกับสถานศึกษาในท้องถิ่น
5. ส่งเสริมให้มีการบูรณาการความรู้ทางด้าน ขนบธรรมเนียมประเพณีและศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นเข้าเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรสถานศึกษา
6. สร้างความเชื่อถือทางด้านวิชาการแก่สังคม โดยการจัดระบบการให้บริการทางวิชาการแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. พัฒนาระบบการบริหาร โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศในกระบวนการบริหารจัดการตามกลยุทธ์การบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากร รวมทั้งการประกันคุณภาพการศึกษา
8. สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารและเพื่อการจัดการเรียนการสอน
9. สนับสนุนให้บุคลากรของคณะครุศาสตร์ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในรูปแบบของการศึกษาต่อ การฝึกอบรม และการทำผลงานทางวิชาการ

การดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามกลยุทธ์ดังกล่าว จะบรรลุผลสำเร็จ หรือไม่ สามารถประเมินผลการดำเนินงานได้ด้วยการประยุกต์ใช้วิธีตุลยภาพ

5.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในต่างประเทศ

5.1.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องวิธีตุลยภาพ

ซานินี (Zanini, 2004:online) ศึกษาการนำวิธีตุลยภาพไปใช้ในการปฏิรูปการปฏิบัติงานในระยะยาวโดยผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของวิธีตุลยภาพที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการทำให้องค์การประเมินผลสำเร็จ และถือว่าเป็นหัวใจขององค์การ วัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อประเมินการใช้วิธีตุลยภาพในการปฏิบัติงานในองค์การในระยะยาว การวิจัยใช้การสัมภาษณ์ที่ปรึกษาและผู้จัดการบริษัท รวมทั้งวิเคราะห์เอกสาร ผลจากการวิจัยสรุปว่าผู้จัดการและที่ปรึกษาตระหนักถึงความสำคัญของ วิธีตุลยภาพว่าเป็นเครื่องมือสำคัญและเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์การ สามารถใช้ในระยะยาวได้ แต่ในการวิเคราะห์เอกสารยังไม่มีหลักประกันว่าจะนำวิธีตุลยภาพไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานในระยะ

ยาว ผู้จัดการส่วนใหญ่ยอมรับว่าการนำวีดิทัศน์ภาพไปใช้ให้ได้ประโยชน์และบรรลุผลสำเร็จจำต้องให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจวิธีการใช้ วีดิทัศน์ภาพอย่างถูกต้องเพื่อจะนำไปใช้ในการประเมินผลระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ

บอวก์ (Bogg. 2002 : online) ศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การกับการวัดประสิทธิผลของโบสถ์ด้วยวีดิทัศน์ภาพ การวิจัยใช้การสำรวจ โดยสำรวจข้อมูลจากโบสถ์ 53 แห่งในรัฐคาโรไลน์เหนือ การวิเคราะห์ โดยหาความสัมพันธ์ ผลสรุปว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างวัฒนธรรมครอบครัวกับการเพิ่มสมาชิกของสาวก ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมอำนาจกับการเพิ่มสมาชิกของสาวก และความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างวัฒนธรรมการตลาดกับการดำเนินกิจกรรมของคณะสงฆ์ใหม่ รวมทั้งความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างวัฒนธรรมบุคคลกับการดำเนินกิจกรรมกรรมของคณะสงฆ์ใหม่ นอกจากนี้วัฒนธรรมบุคคลสนับสนุนพันธกิจของโบสถ์ ส่วนความสัมพันธ์ทางลบได้แก่ วัฒนธรรมบุคคลกับการประกอบพิธีกรรมเข้าโบสถ์ในวันอาทิตย์

กู๊ดสปีด (Goodspeed. 2003 : online) ศึกษาการนำBSCไปใช้ในการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญของ วีดิทัศน์ภาพว่ามีความสำคัญต่อการใช้และจัดว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่จำเป็นและมีความสำคัญในองค์กร โดยเฉพาะสามารถนำไปใช้ในการประเมินผลองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการนำวีดิทัศน์ภาพไปใช้ในการประเมินทั้งก่อนและหลังการใช้ยุทธศาสตร์ วีดิทัศน์ภาพ ปรากฏว่าทั้งก่อนและหลังการใช้ยุทธศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจเกี่ยวกับวีดิทัศน์ภาพมากขึ้น การใช้วีดิทัศน์ภาพช่วยเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ การใช้แรงจูงใจในการทำงานช่วยยกระดับความสัมพันธ์กับพนักงานในทางบวก เพิ่มขีดความสามารถและเชื่อมโยงกับคำตอบแทน ที่สำคัญ วีดิทัศน์ภาพ เป็นยุทธศาสตร์ที่สร้างสรรค์หน่วยงานในการบริหารและการจัดการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมในองค์กรและสามารถกระจายวิสัยทัศน์ พันธกิจ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอลลูมมี และ แอนนัน (Elloumi & Annand. 2002: online) ศึกษาการบูรณาการการประเมินผลการปฏิบัติงานวิจัยของภาควิชาในมหาวิทยาลัย Athabasca University โดยใช้การแผนยุทธศาสตร์ ด้วยวิธี วีดิทัศน์ภาพ :รูปแบบการมีส่วนร่วม โดยมีแนวคิดว่าคุณภาพของงานวิจัยเป็นหลักสำคัญที่ทำให้งานวิจัยบรรลุผล และสร้างความน่าเชื่อถือ การประเมินผลการวิจัยจึงมีความสำคัญต่องานวิจัย ในการทำงานวิจัยครั้งนี้จึงใช้ วีดิทัศน์ภาพ เป็นเครื่องมือสำคัญเชื่อมโยงงานวิจัยในภาคสู่การวางแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ผ่านการรวบรวมอย่างกว้างขวางของแต่ละส่วนที่มีการประสานงานร่วมกัน โดยใช้วิธีการศึกษาเป็นรายกรณี ที่ Athabasca University ซึ่งแต่ก่อนBSCยังไม่เคยมีการมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาระดับสูง เพราะขาดการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงปริมาณ แต่ปัจจุบันมีการนำประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัยแคนาดา รวมทั้งใช้ในระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงปริมาณ และการพัฒนาระบบงาน ซึ่งวีดิทัศน์ภาพเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สนับสนุนปัจจัยผลผลิตตามที่

ต้องการและคุณลักษณะที่จำเป็นของวิธีตุลยภาพสามารถนำไปประยุกต์ในการวางแผนยุทธศาสตร์ในมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี การนำ วิธีตุลยภาพ มาใช้ประเมินคุณภาพงานวิจัยเพื่อเพิ่มระดับคุณภาพของงานวิจัยในสถาบัน จะพิจารณามุมมอง 4 ด้านคือ 1) มุมมองด้านการเงินเพื่อเพิ่มทรัพยากรด้านการเงิน ซึ่งต้องตอบคำถามว่าเราจะพัฒนางานวิจัยของเราอย่างไร 2) มุมมองด้านวิทยาศาสตร์ เพื่อเพิ่มการยอมรับงานวิจัยจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งต้องตอบคำถามว่าเราจะปรากฏและมีผลงานในแวดวงวิทยาศาสตร์อย่างไร 3) มุมมองด้านบริการภายใน เพื่อเพิ่มรูปแบบงานวิจัยที่เข้มแข็ง ซึ่งต้องตอบคำถามว่าเราจะปรับปรุงกระบวนการภายในอย่างไร และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และความก้าวหน้า เพื่อเรียนรู้จากอดีตและวิวัฒนาการ ซึ่งจะต้องตอบคำถามว่าเราจะปรับปรุงการสื่อสารกับบุคคลอื่นอย่างไร

5.1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในด้านการประเมินผลองค์กร ในปัจจุบันได้มีการพัฒนารูปแบบของการประเมินผลองค์กรจากรูปแบบเดิมที่มุ่งเน้นเฉพาะตัวบ่งชี้ทางการเงินเพียงอย่างเดียว มาสู่การพิจารณาตัวบ่งชี้ ในด้านอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นตัวบ่งชี้ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอก เช่น ลูกค้า รวมถึงตัวบ่งชี้ ที่สัมพันธ์กับปัจจัยภายใน เช่น บุคลากรภายในองค์กร เป็นต้น

รูปแบบของการประเมินผลองค์กรรูปแบบใหม่ จะมุ่งเน้นการประเมินผลองค์กรที่สมดุลในทุกด้าน และระบบการประเมินผลองค์กรควรประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ทั้งทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เมโดริและสติฟเฟิล (Medori & Steeple, 2000 : Abstract) ที่กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทางองค์กรอุตสาหกรรมจะต้องดำเนินการเพื่อก้าวไปสู่องค์กรอุตสาหกรรมระดับโลก คือ ระบบการประเมินผลและวัดสมรรถนะขององค์กร โดยมีการวัดสมรรถนะการดำเนินงานทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน และควรให้ความสนใจในการวัดที่ไม่ใช่ด้านการเงินเพิ่มขึ้นมากกว่าในอดีต เช่นเดียวกันกับการศึกษาของแฮกเกอร์และแลงก์ (Hacker & Lang ,2000 : Abstract) ซึ่งได้ศึกษาและพัฒนาระบบการประเมินผลองค์กรที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยระบบการประเมินผลองค์กรที่ได้พัฒนาขึ้นนั้น ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และภารกิจของทีม และมีความสมดุลกับมุมมองทั้ง 4 ด้านตามการประเมินผลองค์กรด้วย วิธีตุลยภาพ คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา นอกจากนี้ ในการกำหนดตัวบ่งชี้จะพิจารณาจากกิจกรรมที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นหลัก

สำหรับการออกแบบและพัฒนารูปแบบการประเมินผลและการวัดสมรรถนะขององค์กรนั้น ได้นำเสนอว่า ควรมีการกระจายมาจากนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร โดยจากการวิจัย พบว่า ปัจจัยสำคัญ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อระบบการประเมินผลองค์กร คือ ความสมบูรณ์ของนโยบายและการกระจายนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรใดเป็นที่รับรู้ได้ตรงกัน ซึ่งจะทำให้การ จัดทำระบบการ

ประเมินผลองค์การมีความสมบูรณ์มากขึ้น นอกจากนี้ ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า หัวใจสำคัญของการประเมินผลองค์การ คือ ระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยเป็นสิ่งสำคัญต่อการเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการประเมินผลองค์การ

บัวร์เน่ (Bourne. 2000 : Abstract) ได้ทำการศึกษาและแบ่งช่วงของการพัฒนารูปแบบการประเมินผลองค์การออกเป็น 3 ช่วงหลัก คือ

1. ช่วงการออกแบบระบบ
2. ช่วงการนำระบบไปใช้งาน
3. ช่วงการปรับปรุงการใช้งานระบบ

จากการนำระบบการประเมินผลองค์การไปใช้ในกระบวนการผลิตที่มีลักษณะเฉพาะที่ต่างกันไป พบว่า เมื่อมีการรวมระบบการประเมินผลองค์การเข้ากับแผนกลยุทธ์ขององค์การ จะทำให้ระบบการประเมินผลมีความสอดคล้องกับการจัดการกลยุทธ์มากขึ้น

นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาถึงความเหมาะสมของการนำระบบการประเมินผลองค์การไปใช้งานในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดย ฮัดสัน,สมาร์ตและบัวร์เน่ (Hudson, Smart & Bourne, 2001 : Abstract) ได้ทำการวิเคราะห์ระบบการประเมินผล 10 ระบบที่มีการใช้อุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็น วิธีดุลยภาพ, Performance Pyramid หรือ results & determinants matrix เป็นต้น พบว่ามีความไม่สอดคล้องกับระหว่างทฤษฎีและความต้องการของผู้ใช้งานในอุตสาหกรรม เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและการปรับใช้กลยุทธ์ภายในองค์การ

5.1.3 งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรที่สัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษา ในระดับอุดมศึกษา

การศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรที่สัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษา ในระดับอุดมศึกษาไว้ตามลำดับ ดังนี้

คอนราด และ แบลกค์ (Conrad & Black.1985 : Abstract) ได้ทำการศึกษาตัวแปรที่สัมพันธ์กับคุณภาพของภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐจาก 22 รัฐ จากผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูงกับคุณภาพของภาควิชาคือ กลุ่มตัวแปรผลผลิตทางด้านวิชาการของอาจารย์ โดยเฉพาะภาระงานของอาจารย์ กลุ่มตัวแปรด้านจำนวนนักศึกษา เช่น ความสามารถทางด้านวิชาการของนักศึกษา มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงมากกว่ากับคุณภาพของภาควิชา และกลุ่มตัวแปรด้านหลักสูตรมีความสัมพันธ์สูงกับคุณภาพของภาควิชา

บาร์ห์มกาตส์ (Baumgart.1987 : Abstract) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาถึงคุณภาพของการศึกษาปริญญาตรีของประเทศออสเตรเลีย โดยใช้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการศึกษาเป็นเกณฑ์ในการศึกษา ดังนี้ ด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ 1) ความเหมาะสมในการจัดสรรงบประมาณของรัฐ 2) จำนวนอาจารย์และตำแหน่งทางวิชาการ 3) การสนับสนุนด้านงบประมาณในการวิจัย

ด้านกระบวนการ ได้แก่ 1) การปรับปรุงการเรียนการสอน 2) จำนวนงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ 3) การประเมินการสอนจากนักศึกษาและเพื่อนอาจารย์ 4) การบริการทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกสถาบัน 5) การพัฒนาอาจารย์ในด้านการสอน การวิจัย การบริหาร 6) อัตราส่วนระหว่างอาจารย์ต่อนักศึกษา 7) ปริมาณงานของนักศึกษา 8) ระบบการประเมินผลการเรียนที่เหมาะสมและยุติธรรม 9) สื่อสนับสนุนการเรียน เช่น ห้องสมุด การสอนเสริม เครื่องคอมพิวเตอร์ 10) งานบริการและสวัสดิการต่างๆ และด้านการผลิตโดยพิจารณาจากปริมาณนักศึกษาที่เรียนต่อในระดับปริญญาโท

แฟร์เวเทอร์ และ บราวน์ (Fairweather & Brown. 1991: Abstract) ได้ทำการศึกษามิติและโครงสร้างของโปรแกรมการศึกษาที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งดูความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแต่ละมิติ ซึ่งได้ทำการศึกษาใน 3 สาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษา ได้แก่ สาขาคอมพิวเตอร์ สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า และวิศวกรรมเครื่องกล โดยกำหนดมิติของคุณภาพเป็น 5 ด้าน ได้แก่ คุณภาพอาจารย์ คุณภาพของนักศึกษา ขนาด ทรัพยากรและชื่อเสียงของสถาบัน ทำการวัดคุณภาพใน 2 ระดับ คือ ระดับสถาบัน และระดับสาขาวิชา สำหรับตัวแปรและมิติที่ศึกษาในระดับสถาบันดังนี้

1.คุณภาพของอาจารย์ วัดจากตัวแปร 2 ตัว คือ ร้อยละของอาจารย์วุฒิปริญญาเอก จำนวนอาจารย์ที่มีคุณภาพซึ่งได้คะแนนตามมาตรฐานขององค์กร NAS

2.คุณภาพนักศึกษา วัดจากตัวแปรอัตราการรับนักศึกษาเข้าใหม่

3.ขนาด วัดจากตัวแปรของห้องสมุด

4.ทรัพยากรวัดจากตัวแปรอัตราส่วนระหว่างอาจารย์ต่อนักศึกษา

5. ชื่อเสียงวัดจากตัวแปรสัดส่วนของคะแนนการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย

ส่วนในระดับสาขาวิชา กำหนดมิติคุณภาพ และตัวแปร ดังต่อไปนี้

1. คุณภาพอาจารย์ วัดจากตัวแปรจำนวนอาจารย์ที่มีชื่อเสียงซึ่งให้คะแนนโดย NAS
ทุนวิจัยทั้งหมดที่ได้รับ

2. คุณภาพนักศึกษา วัดจากตัวแปรอัตราการรับเข้าของนักศึกษบัณฑิตศึกษา

3. ขนาด วัดจากตัวแปรจำนวนนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา

4. ทรัพยากร วัดจากตัวแปรอัตราส่วนระหว่างนักศึกษบัณฑิตศึกษาต่ออาจารย์

5. ชื่อเสียง วัดจากตัวแปรการรับรองวิทยฐานะ

ผลการวิจัย พบว่า มิติหรือโครงสร้างของโปรแกรมการศึกษาที่มีคุณภาพนั้นประกอบด้วย 4 มิติ เท่านั้น คือ คุณภาพนักศึกษา ขนาด ทรัพยากร และคุณภาพของอาจารย์หรือชื่อเสียง เนื่องจากคุณภาพของอาจารย์และความเชื่อมั่นและความมีชื่อเสียงถือเป็นมิติเดียวกัน

ตัน (Tan.1992 : Abstract) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการใช้กลุ่มตัวแปรในการประเมินคุณภาพของภาควิชาสังคมวิทยา ที่เปิดสอนหลักสูตรสังคมวิทยาในระดับปริญญาเอก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหากลุ่มตัวแปรที่นำมาใช้ในการบ่งชี้คุณภาพทางวิชาการของภาควิชา สำหรับกลุ่มตัว

แปรที่นำมาใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ตัวแปรที่ส่งผลต่อคุณภาพทางวิชาการของภาควิชา ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 12 ตัวแปร คือ 1) จำนวนของสาขาวิชา 2) จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา 3) จำนวนนักศึกษาที่คัดเลือกเข้ามาเรียนในโปรแกรม 4) สัดส่วนของนักศึกษาแยกตามระดับการศึกษาและความสามารถ 5) อัตราเฉลี่ยของจำนวนปีที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก 6) จำนวนนักศึกษาต่อนักวิชาการภายนอก 7)จำนวนนักศึกษาต่อจำนวนนักวิจัยระดับปริญญาเอก 8) ทรัพยากรในห้องสมุด 9) งบประมาณช่วยเหลือจากคณะ 10) จำนวนงานวิจัยของภาควิชา 11) ค่าเฉลี่ยของสิ่งตีพิมพ์ที่กระจายตามโปรแกรมวิชา 12) ร้อยละของอาจารย์ในคณะที่เขียนตำราในช่วงปี 1978-1980 สำหรับหลักการในการคัดเลือกตัวแปรมีเหตุผล 3 ประการ คือ ประการแรก ข้อมูลตัวแปรเหล่านี้ได้มาจาก Conference Board ประการที่สองเป็นตัวแปรที่นักวิจัยนิยมใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับ ตัวบ่งชี้คุณภาพทางวิชาการ และจากการศึกษางานในอดีตยังพบว่า กลุ่มตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับคุณภาพทางวิชาการในระดับสูง ประการที่สาม กลุ่มตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่ผู้วิจัยนิยมใช้ในการประเมินคุณภาพการศึกษาวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบ Principal Component Factor Analysis เพื่อหากลุ่มตัวแปรที่นำมาใช้ในการบ่งชี้คุณภาพทางวิชาการของภาควิชา

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ กำหนดองค์ประกอบได้ 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 3 กลุ่มตัวแปรนักศึกษา ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 กลุ่มนี้สามารถสร้างเป็นตัวบ่งชี้รวมคุณภาพของภาควิชาได้ 7 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 กลุ่มตัวแปรการวิจัยของอาจารย์ ประกอบด้วย กิจกรรมการวิจัยของอาจารย์ จำนวนเอกสารทางวิชาการโดยเฉลี่ยของอาจารย์ เปอร์เซนต์ของอาจารย์ที่มี ผลงานการวิจัย

ตัวบ่งชี้ที่ 2 กลุ่มตัวแปรปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย จำนวนนักศึกษาที่เข้ารับการศึกษานในโปรแกรม จำนวนอาจารย์ ค่าใช้จ่ายในการวิจัยของภาควิชา จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้รับปริญญาเอกตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 กลุ่มตัวแปรนักศึกษา ประกอบด้วย เวลาที่นักศึกษาใช้ในการศึกษาระดับปริญญาเอกตามหลักสูตร สัดส่วนของผู้สำเร็จการศึกษาที่จะออกไปประกอบอาชีพนอกสถาบัน สัดส่วนของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้รับปริญญาเอก

ตัวบ่งชี้ที่ 4 เกิดจากการรวมกันของกลุ่มตัวแปรการวิจัยของอาจารย์ กับ กลุ่มตัวแปรปัจจัยนำเข้า

ตัวบ่งชี้ที่ 5 เกิดจากการรวมกันของกลุ่มตัวแปรการวิจัยของอาจารย์กลุ่มตัวแปรนักศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 6 เกิดจากการรวมกันของกลุ่มตัวแปรปัจจัยนำเข้า กับ กลุ่มตัวแปรนักศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 7 เกิดจากการรวมกันของกลุ่มตัวแปรการวิจัยของอาจารย์ กับ กลุ่มตัวแปรปัจจัยนำเข้าและกลุ่มตัวแปรนักศึกษา

นอกจากนี้ยังได้หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการเรียนลำดับความเป็นเลิศทางวิชาการของภาควิชา ตามตัวบ่งชี้รวมที่วิเคราะห์ได้กับการจัดอันดับของภาควิชาโดย Conference Board เพื่อหาตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้ในการประเมินคุณภาพของสถาบัน คือตัวบ่งชี้ที่ 4 และตัวบ่งชี้ที่ 7 เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมนกับการจัดอันดับของผู้ทรงคุณวุฒิสูงสุด คือ .896 และ.833 ตามลำดับ

5.1.4 งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา

ทรอตต์ (Troutt. 1979:Abstract) ได้ทำการวิเคราะห์เกณฑ์การประเมินสถาบันอุดมศึกษาของสมาคมให้การรับรองมาตรฐานสถาบัน สรุปได้ว่าเกณฑ์การประเมินที่ทำความสัมพันธ์กับคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของสถาบัน ควรมีความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความเข้าใจตรงกัน
2. โปรแกรมการศึกษา สถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพควรมีโปรแกรมวิชาการศึกษาที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายของสถาบัน และมีสัดส่วนของหมวดวิชาพื้นฐานทั่วไปอย่างเหมาะสม
3. ทรัพยากรการเงิน สถาบันอุดมศึกษาควรมีความมั่นคงทางการเงิน กล่าวคือมีทรัพยากรการเงินเพียงพอสำหรับการให้ความมุ่งหมายของสถาบันบรรลุผล
4. อาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาควรมีการเตรียมอาจารย์และจัดให้มีประสบการณ์ที่ส่งเสริมการให้ความมุ่งหมายของสถาบันบรรลุได้มากยิ่งขึ้นเป็นลำดับ
5. ห้องสมุด/ศูนย์การเรียนรู้ เกณฑ์การรับรองมาตรฐานโดยทั่วไป ไม่ได้ระบุขนาดเล็กที่สุดของห้องสมุด แต่ได้กำหนดให้ห้องสมุดมีเอกสาร ตำรา อย่างเพียงพอเพื่อใช้สนับสนุนการดำเนินงานตามหลักสูตรและโปรแกรมของสถาบันอุดมศึกษา

สลาเกอร์เตอร์ (Slaughter.1985 : Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “เกณฑ์สำหรับการปรับปรุงการศึกษาระดับอุดมศึกษา” โดยสรุปได้ว่า เกณฑ์ที่ผู้บริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยใช้ในการปรับปรุงการศึกษาระดับอุดมศึกษา จะยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้ 1) จำนวนนักศึกษา (student numbers) 2) ทรัพยากรจากภายนอก (external resources) 3) ค่าตอบแทน (cost) 4) อำนาจผลิต (productivity) 5) ความเป็นศูนย์กลาง (centrality) 6) ความเป็นเลิศ (excellence) และ 7) ความหลากหลาย (diversity)

5.1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา

มิลเลอร์ (Miller. 1997 : 54) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่สำคัญ และตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงคุณภาพของโปรแกรมการศึกษาระดับปริญญาเอกของอเมริกา ได้ตัวบ่งชี้คุณภาพของโปรแกรมการศึกษาดังนี้

1. ผลการเรียนรู้ในระดับปริญญาตรี (GPA) คะแนนสอบเข้า คะแนนจากแบบทดสอบต่างๆ เช่น แบบทดสอบความถนัด เป็นต้น

2. วิทยานิพนธ์เป็นที่ยอมรับของผู้เชี่ยวชาญภายนอก จำนวนนักเรียนที่จบแล้วทำงานตรงกับสาขาที่เล่าเรียนมา ผลงานทางวิชาการของนักศึกษาที่ได้ลงตีพิมพ์ก่อนจบการศึกษา

3. จำนวนงบประมาณที่ได้รับต่อนักศึกษาเรียนเต็มเวลา (Full - time Equivalent, FTE) และสำหรับค่าใช้จ่ายทั่วไป

4. การบริการข้อมูลและข่าวสารทางวิชาการแก่อาจารย์และผู้เชี่ยวชาญภายนอกได้อย่างเพียงพอรวดเร็ว จำนวนหนังสือในห้องสมุด นักศึกษาใช้บริการห้องสมุดอย่างเต็มที่

5. จำนวนครูอาจารย์วุฒิปริญญาเอก จำนวนอาจารย์วุฒิปริญญาเอกที่มีชื่อเสียงติดอันดับต้นๆ ในแต่ละสาขาวิชา

6. ความกระฉับของวัตถุประสงค์ และแผนงานของโปรแกรม ซึ่งตัดสินโดยนักศึกษาที่จบไป คณาจารย์ และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

7. ความเพียงพอ และความทันสมัยของอุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งตัดสินโดยคณาจารย์ และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

8. ความพึงพอใจของอาจารย์ และนักศึกษาที่มีต่อรายวิชาต่างๆ และการตัดสินจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

9. จำนวนผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ได้รับการคัดเลือก การตัดสินของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกกว่าวิธีการคัดเลือกได้มาตรฐานมากน้อยเพียงใด

10. เงินเดือนตามตำแหน่ง ความพึงพอใจของอาจารย์ในการมีเสรีภาพ

เชกเกอร์ และ ดอชนี (Segars & Dochy, 1996: Abstract) ได้ทำการศึกษาตัวบ่งชี้คุณภาพการดำเนินงานของคณะเศรษฐศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยของฮอลแลนด์ (Dutch) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาตัวบ่งชี้คุณภาพการดำเนินงานของคณะเศรษฐศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยของฮอลแลนด์ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ปรับปรุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะเศรษฐศาสตร์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ที่ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารรายงานการประเมินตนเอง (Self-Study Report) และรายงานการตรวจเยี่ยมวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้คุณภาพการดำเนินงานของคณะเศรษฐศาสตร์ที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินตนเอง และที่ปรากฏในรายงานการตรวจเยี่ยมของคณะกรรมการศึกษา คือ การรับนักศึกษา อัตราการคงอยู่ของนักศึกษาโปรแกรม คุณภาพของอาจารย์ คุณภาพในการดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตร สภาวะแวดล้อมทางการศึกษา ทรัพยากร และวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวก

5.2 งานวิจัยในประเทศ

5.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องวิธีดูคุณภาพ

สุชนา คุปติยานุวัฒน์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานกรณีศึกษา : การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย" โดยศึกษาเปรียบเทียบขั้นตอนการพัฒนาตัวบ่งชี้ ผลการดำเนินงานตลอดจนการนำไปใช้ในการบริหารงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันกับวิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้ตามแนวความคิดของวิธีดูคุณภาพและศึกษาความรู้ ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงาน ผลการศึกษาพบว่า การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยมีดัชนีวัดผล การดำเนินงานแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มการเงิน กลุ่มการตลาดและลูกค้า และกลุ่มปฏิบัติการ โดยมีดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และมีการวัดผลเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากตัวใดไม่เป็นตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องมีการชี้แจงเหตุผล สำหรับความคิดเห็นของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีความรู้และความเห็นต่อวิธีดูคุณภาพในระดับดี

โสภณ แซ่ด่าน (2543: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "เครื่องมือวัดผลการดำเนินงานกรณีศึกษาบริษัทสยามบรรจุภัณฑ์ราชบุรี (1989) จำกัด" โดยศึกษาเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษาพบว่า การวัดผลในปัจจุบัน บริษัทฯ ใช้เครื่องมือวัดผลทางการเงินและไม่ใช้การเงิน เครื่องมือวัดผลทางการเงิน ได้แก่ 1) การวัดผลทางการเงินด้านการตลาดและการขาย 2) ความสามารถในการทำกำไร และผลผลิตภาพ 3) การบริหารสินทรัพย์ 4) การบริหารสินทรัพย์หมุนเวียน และ 5) การบริหารหนี้สิน เครื่องมือวัดผลที่ไม่ใช้การเงิน ได้แก่ การวัดผลจากระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 และกิจกรรมคุณภาพ อีกทั้งวัดจากความพึงพอใจของลูกค้า จากการศึกษาพบว่า เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันมีข้อจำกัดในเรื่องการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มีการรับรู้และถ่ายทอดทั่วทั้งองค์กรค่อนข้างน้อย อีกทั้งแผนปฏิบัติการและเครื่องมือชี้วัดในปัจจุบันไม่สอดคล้องและสัมพันธ์กันตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และการวัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันไม่มีอธิบายที่มาของเครื่องมือวัดผลและสร้างความเชื่อถือได้ว่าเครื่องมือวัดผลนั้นเป็นตัวแทนในการดำเนินการแล้วสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ สำหรับเครื่องมือวัดผลทางการเงินเกิดจากการรวบรวม โดยใช้หลักการบัญชีโดยทั่วไป ซึ่งไม่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนจากการศึกษาผู้วิจัยเสนอให้นำวิธีแบบดูคุณภาพมาประยุกต์ใช้กับเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสอดคล้องและสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับการปฏิบัติ และสามารถวัดผลทางการเงินและที่ไม่ใช้การเงินได้ในระยะยาว

พัชรินทร์ เชาว์กิตติวุฒิ (2544) วิจัยเรื่อง "การวัดประสิทธิผลของโครงการจ้างเหมาแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey) โดยทฤษฎีวิธีดูคุณภาพ : กรณีศึกษาเฉพาะโครงการขยายระบบเครือข่ายโทรศัพท์ของบริษัท จัสมิน เทเลคอม ซิสเต็ม จำกัด" เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยการนำวิธีดูคุณภาพมาประยุกต์ใช้ในการวัดประสิทธิผลของโครงการทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้กับการ

เดิบทอ ด้านการบริหารจัดการธุรกิจภายในและด้านลูกค้า โดยดำเนินการค้นหาและวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารโดยโครงการ พร้อมทั้งสร้างแบบจำลองวิธีดูยภาพที่เหมาะสมมาใช้เพื่อวัดความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อสอบถามจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้จัดการโครงการ วิศวกรโครงการ ช่างเทคนิค พนักงานธุรการ พนักงานบัญชี ลูกค้า และนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินการที่ผ่านมา จากการวิจัยพบว่าวิธีดูยภาพสามารถช่วยในการวิเคราะห์หาปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขในด้านต่างๆ อีกทั้งความเชื่อมโยงของปัจจัยด้านต่างๆ และสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหารวมทั้งแนวทางในการแก้ปัญหา ซึ่งทำให้การบริหารโครงการมีประสิทธิภาพกว่าที่เป็นอยู่

สรานญ ประมวลวรชาติ (2544: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง "ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำวิธีดูยภาพมาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษาบริษัท Telecom Asia Public Company Limited (TA) และบริษัท Advanced info Service Public Company Limited (AIS)" โดยการศึกษาเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบในการนำแนวความคิดวิธีดูยภาพมาประยุกต์ใช้在公司 จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญหรือเป็นอุปสรรคในการนำระบบนี้มาใช้ในการปฏิบัติได้แก่ ลักษณะของธุรกิจที่เป็นพลวัตรสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว ปัจจัยด้านผู้นำที่พร้อมในการริเริ่ม มีส่วนร่วมและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง ปัจจัยด้าน การตระหนักถึงการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการประเมินผล ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับสิ่งใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการสื่อสารที่สนับสนุนวิธีดูยภาพ สู่การปฏิบัติในทุกส่วน ปัจจัยด้านพนักงานที่มีศักยภาพและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้บริษัทมีส่วนสนับสนุนมากกว่าเป็นอุปสรรค

สุทธรวาสิตถ์ คุมมานนท์ (2544: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การเปรียบเทียบหลักการ วิธีดูยภาพกับตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ กรณีศึกษา : ไทยโพลีเอทิลีน จำกัด (มหาชน)" ผลการศึกษา พบว่า ปัจจุบันบริษัทได้ใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน บริษัทให้ความสำคัญกับตัววัดผลที่เป็นตัวเงินเป็นหลัก ได้แก่ การวัดสภาพคล่อง ความสามารถในการทำกำไร ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ส่วนตัววัดผลที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งให้ความสำคัญเป็นอันดับรอง ได้แก่ ตัววัดผลตามหน้าที่ปฏิบัติงาน ตัววัดผลระบบบริหารคุณภาพโดยรวม ตัววัดผลตามระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐานองค์กรระหว่างประเทศ จากการนำตัววัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันมาเปรียบเทียบกับหลักการวิธีดูยภาพ พบว่าบริษัทมีตัววัดผลใน 3 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในโดยไม่มีตัววัดผลในด้านการเรียนรู้และเติบโต จึงได้เสนอแนะให้บริษัทกำหนดตัวบ่งชี้ ในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตขึ้นให้ครบทั้ง 4 มุมมอง โดยกำหนดตัววัดผลที่สำคัญประมาณ มุมมองละ 3-4 ตัววัดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์สำคัญของบริษัท

อานันท์นที จันทรวรรณดี (2544: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ปัจจัยด้านเป้าหมายขององค์การ ที่มีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิดวิธีดุษฎยาภมาไว้ในองค์การ : กรณีศึกษา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไป บริษัท พทยาฟูดอินดัสตรี จำกัด" ผลการศึกษาพบว่าบริษัทมีปัจจัยสนับสนุนในการตัดสินใจนำแนวคิดวิธีดุษฎยาภมาไว้ในบริษัทหลายประการ ได้แก่ การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนและมีวิสัยทัศน์ องค์การมีเงินทุนที่สามารถเอื้อให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยี การเตรียมพร้อมในด้านต่างๆ และการใช้แนวทางของการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ส่วนอุปสรรค ได้แก่ แนวทางการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจเกิดการกำหนดตัวบ่งชี้ที่ซ้ำซ้อนกัน การสร้างความเข้าใจให้แก่พนักงาน และการเตรียมความพร้อมให้พนักงานสามารถปฏิบัติได้ตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดขึ้น

ศิราณี ชุมพวง. (2004: ออนไลน์) ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาล โดยใช้วิธีดุษฎยาภมาจุดประสงค์ในการวิจัยเพื่อประยุกต์วิธีดุษฎยาภมา ไปใช้ในการประเมินผลโรงพยาบาล ในจังหวัดพัทลุง โดยศึกษาจากโรงพยาบาลทั้งสามหลัง การรวบรวมข้อมูล รวบรวมข้อมูลสามด้าน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาล ข้อมูลความพึงพอใจของคนไข้ และความพึงพอใจของทีมงาน ผลงานวิจัยปรากฏว่า ด้านผลกำไรสูงสุดด้านการเงิน การควบคุมงบประมาณ และการคล่องตัวของ การใช้งบประมาณได้แก่โรงพยาบาลศรีบรรพต ส่วนโรงพยาบาลป่าพยอม บริการด้านราคาต่ำสุด สำหรับความพึงพอใจของคนไข้และทีมงานสูงสุดได้แก่โรงพยาบาล ควนขนุนและโรงพยาบาลป่าพยอม ส่วนควนขนุนและศรีบรรพตมีมุมมองด้านกระบวนการภายในเท่าเทียมกัน การประเมินอันดับสุดท้ายคือมุมมองด้านการเรียนรู้ การเจริญเติบโต โรงพยาบาลควนขนุนดีที่สุด ผลงานวิจัยสนับสนุนการนำวิธีดุษฎยาภมาไปใช้ในการประเมินผล ซึ่งแสดงเป็นเหตุผลทั้งกระบวนการปฏิบัติงานและผลผลิตที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดี

กฤษฎณา ปุณยงกุล (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของสถาบันพาณิชยนาวิ โดยหลักการ วิธีดุษฎยาภมา" โดยมีการปรับปรุงมุมมองให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน จึงได้แบ่งมุมมองออกเป็น 4 ด้าน 1) ด้านพันธกิจ ซึ่งเป็นผลสำเร็จของงานวิจัย 2) ด้านกลุ่มเป้าหมาย เป็นกลุ่มที่ให้การสนับสนุนงานวิจัย จึงเปรียบเสมือนเป็นลูกค้าเป้าหมาย ที่จะต้องสร้างความพึงพอใจและความไว้วางใจเพื่อที่จะมีเงินสนับสนุนในงานวิจัยเข้ามาอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านกระบวนการวิจัย เป็นมุมมองที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการทำงานวิจัยของสถาบันพาณิชยนาวิ และ 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นมุมมองที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนานักวิจัยของสถาบันพาณิชยนาวิ และในมุมมองแต่ละด้าน ได้กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) และดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผล ที่สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์งานวิจัยของสถาบันได้อย่างครอบคลุมไม่ว่าจะเป็นด้านประสิทธิภาพของกระบวนการวิจัยและคุณภาพของกระบวนการวิจัยที่ได้ออกมา รวมทั้งยังสามารถบอกถึงความสำเร็จและผลกระทบ ที่งานวิจัยเหล่านั้นได้รับ

สุนทรี วีระชาญยุทธ (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ทัศนคติของพนักงาน และผลกระทบที่พนักงานได้รับต่อการบริหารองค์การโดยเครื่องมือ วิธีดุลยภาพ (BSC) : กรณีศึกษา บริษัทฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย)” โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของบริษัท จำนวน 139 คน ใน 3 เรื่องคือ 1) ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง 2) ทัศนคติของพนักงานที่ได้รับต่อการบริหารองค์การ โดยเครื่องมือ วิธีดุลยภาพ (BSC) และ 3) ผลกระทบต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้การบริหารองค์การโดยเครื่องมือ วิธีดุลยภาพ(BSC) การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและความมั่นคงในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าพนักงานบริษัทฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) มีทัศนคติโดยรวมอยู่ในระดับดี ต่อการบริหารองค์การโดยเครื่องมือ วิธีดุลยภาพ(BSC) ส่วนผลกระทบโดยรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ

กันยา อัครอารีย์ (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินงานตามวิธีดุลยภาพ: กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก”โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา ดัชนีวัดสมรรถนะของฝ่ายโรงงานในโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก โดยให้มีความสอดคล้องกับ นโยบายการบริหารงานและครอบคลุมมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามวิธีการประเมินผล องค์การแบบดุลยภาพ(วิธีดุลยภาพ) พร้อมทั้งปรับปรุงระบบเอกสารเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลและติดตาม ผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักทั้งในระดับฝ่ายและระดับแผนก จะพัฒนา ภายใต้มุมมองของการประเมินผลองค์การแบบดุลยภาพ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมอง ด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยแนวทาง พัฒนาเริ่มจาก การรวบรวมและเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จที่เกี่ยวข้องในแต่ละมุมมอง โดยใช้ผังกลุ่ม ความคิด และผังความสัมพันธ์ จากนั้นกำหนดและเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับฝ่ายและระดับแผนก ซึ่งดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับแผนกนั้นจะพัฒนาภายใต้กรอบของดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับฝ่าย แล้ว จัดทำรายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้คัดเลือก มากำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน จัดทำแบบฟอร์มสำหรับใช้ในการจัดเก็บข้อมูลและรายงานผลดัชนีวัด สมรรถนะหลัก และประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้นมา ในด้านความ สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ การพัฒนาบุคลากรเป็นต้น โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการ พัฒนาโดยผู้บริหารของโรงงานที่เป็นกรณีศึกษา จากผลการประเมินสรุปได้ว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ พัฒนาขึ้นมา มีความเหมาะสมกับฝ่ายโรงงานมากกว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักเดิม โดยมีคะแนนความ เหมาะสมเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจาก 19.5 คะแนน เป็น 43.5 คะแนน (คะแนนเต็ม 50 คะแนน) และมีระดับ คะแนนที่สูงกว่าในทุกเกณฑ์การประเมิน ซึ่งทางโรงงานกรณีศึกษาสามารถนำดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ พัฒนาขึ้นมา ไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้งในด้านการลดต้นทุนการผลิต การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ การปรับปรุงคุณภาพสินค้า รวมถึงการพัฒนาบุคลากร

ลลิตา หงษ์รัตนวงศ์ (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติที่มีต่อระบบวัดผลที่สมดุลแบบอัตโนมัติ:กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมไทยปิโตรเคมีคอล โดยศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จและล้มเหลวในการนำระบบวัดผลที่สมดุลแบบอัตโนมัติมาใช้โดยวัดจากทัศนคติที่มีต่อระบบวัดผลนี้และความตั้งใจที่จะใช้ระบบวัดผลตามแผนงานที่ตั้งไว้ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทัศนคติและความตั้งใจที่จะใช้ระบบวัดผลที่สมดุลแบบอัตโนมัติ พัฒนาจากกรอบของการนำระบบสารสนเทศมาใช้ เช่นการมีส่วนร่วม ความรู้สึกร่วม การสนับสนุนจากผู้บริหารการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ และข้อมูลส่วนบุคคล การทดสอบแบบไม่ใช้พารามิเตอร์จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้ใช้หลักในระบบวัดผลที่สมดุลแบบอัตโนมัติ ผลการทดสอบความสำเร็จในการนำระบบมาใช้สำหรับองค์กรหนึ่งนั้น แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วม และความรู้สึกร่วมมีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อระบบวัดผลและความตั้งใจที่จะใช้ระบบ

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่าวิธิตุลยภาพเป็นวิธีที่เริ่มต้นพัฒนาขึ้นมาใช้กับองค์กรทางธุรกิจ โดยใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างสมดุลภายใต้มุมมอง 4 ด้านคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยต้องกำหนดให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ต่อมาได้พัฒนามาเป็นเครื่องมือในการบริหารกลยุทธ์โดยแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติงานซึ่งกำหนดเป็นความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองที่เรียกว่า แผนที่กลยุทธ์(Stragegy Maps) ในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเป็นงานวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวกับทัศนคติของบุคลากรในองค์กรที่มีต่อการนำวิธิตุลยภาพมาใช้ในการบริหารกลยุทธ์และการประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งประเด็นของการพัฒนาตัวบ่งชี้ ผลการดำเนินงาน สำหรับการกำหนดมุมมองนั้นจะมีการปรับเปลี่ยนไปเพื่อให้เหมาะสมกับ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของแต่ละองค์กร

5.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลองค์กร

สำหรับการประเมินผลองค์กรและการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะในประเทศไทยนั้น จากการสำรวจงานวิจัย พบว่า ได้มีการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะในอุตสาหกรรมการผลิตมากมาย โดยส่วนใหญ่ จะเป็นการออกแบบและพัฒนาให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานขององค์กรนั้น และพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะจากกิจกรรมหรือปัจจัยในการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร

ไพบุลย์ คงสุภาพศิริ (2544: บทคัดย่อ) ได้พัฒนาดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานขององค์กร เพื่อต้องการสร้างตัววัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจน ในปัจจุบันองค์กรตัวอย่างประสบปัญหาการผลิตที่ไม่ได้ตามแผนและมีการใช้ทรัพยากรการผลิตได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ การวิจัยนี้ได้ทำการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลสำเร็จสำหรับองค์กรตัวอย่าง ซึ่งในปัจจุบันทางองค์กรตัวอย่างยังไม่มีดัชนีชี้วัดผลสำเร็จและระบบรายงานทางการผลิตที่ครอบคลุมในทุกหน่วยงานการผลิตและหน่วยงานสนับสนุนการผลิต อีกทั้งยังขาดระบบนำเสนอสำหรับผู้บริหารที่เป็นสิ่งที่จำเป็นในการควบคุมและ

การวิจัยนี้ได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาระบบรายงานและดัชนีชี้วัดผลสำเร็จที่เพียงพอและเหมาะสมสำหรับองค์กรตัวอย่าง 11 รายการ คือ จำนวนผลผลิตที่ไม่เป็นไปตามแผน ระยะเวลาการผลิตตามแผน ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย สัดส่วนต้นทุนวัตถุดิบทางตรงต่อต้นทุนทั้งหมด ระยะเวลาคลังของวัตถุดิบ ความถูกต้องในการเบิก-จ่ายวัตถุดิบ เปอร์เซนต์ของเสียจากการผลิต เปอร์เซนต์การทำงานของเครื่องจักร เปอร์เซนต์การมาทำงานของเจ้าหน้าที่ เปอร์เซนต์ประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ และระยะเวลาเฉลี่ยในการซ่อมเครื่องจักร เพื่อให้การใช้งานดัชนีชี้วัดผลสำเร็จทุกรายการสามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี จึงได้มีการกำหนดค่าเป้าหมายขึ้นมา เช่น ดัชนีเปอร์เซนต์การทำงานของเครื่องจักรมีค่าเป้าหมายคือ 70% ดัชนีเปอร์เซนต์ของเสียจากการผลิตมีค่าเป้าหมายคือ 3% เป็นต้น โดยที่ค่าเป้าหมายเหล่านี้ เมื่อมีการใช้งานดัชนีชี้วัดผลสำเร็จไปสักระยะหนึ่ง ทางองค์กรตัวอย่างจะต้องมีการมาพิจารณาปรับปรุงให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

ธาราริน อร่ามเจริญ (2543: บทคัดย่อ) ได้นำเสนอแนวทางการออกแบบการวัดสมรรถนะของระบบการจัดการงานซ่อมบำรุงรักษา โดยทำการศึกษาแนวคิด กระบวนการ และขั้นตอนต่าง ๆ ของการซ่อมบำรุงรักษาในโรงงานอุตสาหกรรม แล้วสรุปเป็นโครงสร้างกิจกรรมของระบบการจัดการซ่อมบำรุงรักษา จากนั้นกำหนดตัวบ่งชี้สมรรถนะของกิจกรรมต่าง ๆ และออกแบบระบบการวัดสมรรถนะโดยอาศัยเทคนิคของเดลฟาย กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ และวิธีการเปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ พร้อมทั้งมีการทบทวนระบบการวัดสมรรถนะโดยผู้เชี่ยวชาญ และจากการนำไปทดลองใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมประเภทปิโตรเคมี พบว่า การวัดสมรรถนะของระบบการจัดการซ่อมบำรุงรักษานั้นสามารถเสนอผู้บริหารให้รับรู้ถึงศักยภาพด้านการจัดการซ่อมบำรุงรักษาที่แท้จริงขององค์กร และเป็นข้อมูลป้อนกลับที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการซ่อมบำรุงรักษาได้

สุรัชย์ สานติสุขรัตน์ (2544: บทคัดย่อ) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักสำหรับสถานประกอบการด้านอาหารที่ต้องการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000:2000 และ GMP หรือสถานประกอบการที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000:1994 เป็น ISO 9000:2000 และ GMP ในการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักนั้น ได้ใช้ข้อกำหนดของ ISO 9001:2000 ตั้งแต่ข้อที่ 5 ถึง 8 แล้วมาผนวกกับข้อกำหนดของ GMP โดยอาศัย Key Result Area หรือ KRA และจัดแบ่งเป็นระดับการบริหารออกเป็น 3 ระดับอันได้แก่ระดับสูง ระดับกลาง และระดับปฏิบัติการ หลังจากนั้นได้นำ KRA ที่ได้ในแต่ละระดับมาจัดทำเป็นดัชนีวัดสมรรถนะหลักตามระดับการบริหาร ซึ่งได้ดัชนีวัดสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารระดับสูงจำนวน 14 ดัชนีวัดจาก 4 KRA ดัชนีวัดสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารระดับกลางจำนวน 45 ดัชนีวัดจาก 11 KRA และดัชนีวัดสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารระดับ

73 ดัชนีวัด จาก 13 KRA รวมทั้งสิ้น 132 ดัชนีวัด จาก 28 KRA โดยนำดัชนีวัดที่ได้
นี้ไปทดลองใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตไส้กรอก จำนวนทั้งสิ้น 10 โรงงานเป็นระยะเวลา 1 เดือน และ
ทดสอบเพื่อรับรองดัชนีวัดเหล่านี้ (Validation) ด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้าน ISO 9000:2000 และ
GMP เป็นผู้ทบทวนจำนวน 5 คน โดยใช้ค่าเฉลี่ยระหว่างฐานนิยมของโรงงาน และผู้เชี่ยวชาญนั้น
เป็นตัวแทนทางสถิติ ซึ่งผลปรากฏว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักทั้ง 132 ดัชนีวัดนั้นมีความเหมาะสมกับ
อุตสาหกรรมการผลิตไส้กรอก

5.2.3 งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา

บุญรอด วุฒิสาสตร์กุล (2535 : บกคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องเกณฑ์การพิจารณา
ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การจัดการเรียนการสอน เป็นภารกิจที่มี
ความสำคัญอันดับแรกของสถาบันอุดมศึกษา รองลงมาได้แก่ การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม
และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตามลำดับ และได้รับองค์ประกอบที่สำคัญของความเป็นเลิศของ
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน 5 อันดับ ได้แก่

1. องค์ประกอบในด้านคุณภาพอาจารย์และผู้สอน พิจารณาจากจำนวนอาจารย์ประเมิน
คณะที่มีความสามารถในชั้นปีสูงๆ หรือวิชาเอกได้ การมีจำนวนอาจารย์ประจำในคณะหรือ ภาควิชาที่
มีคุณวุฒิสูง การพัฒนาอาจารย์ในรูปแบบต่างๆ และการสร้างผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำ
2. องค์ประกอบในด้านหลักสูตรที่ใช้ในการเรียนการสอน พิจารณาจากเนื้อหาของ
หลักสูตรต้องมีความลึกซึ้งทางวิชาการ และตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน มีกิจกรรมเสริม
หลักสูตรประสพการณ์วิชาชีพที่เพียงพอ มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรอยู่เสมอ
3. องค์ประกอบในด้านห้องสมุดหรือศูนย์การค้นคว้า พิจารณาจากจำนวนหนังสือ
วารสาร หนังสืออ้างอิง และเอกสารอื่นๆ เพียงพอและทันสมัย มีการให้บริการต่างๆ เอื้อต่อการ
ค้นคว้าและการวิจัยของคณาจารย์ มีงบประมาณที่เพียงพอในการจัดซื้อหนังสือและสิ่งพิมพ์ต่างๆ ตาม
ความต้องการของคณะหรือภาควิชา
4. องค์ประกอบในด้านคุณภาพของนักศึกษา พิจารณาจากการจัดจำนวนนักศึกษาให้
พอเหมาะกับลักษณะวิชาที่เรียน การเอาใจใส่ในการเรียนของนักศึกษา ความสนใจในการร่วม
กิจกรรมเสริมหลักสูตรและการกวดขันด้านกิริยามารยาทของนักศึกษา
5. องค์ประกอบในการวิจัย และการสร้างผลงานทางวิชาการของคณาจารย์
พิจารณาจากการให้อาจารย์เข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อกระตุ้นให้ทำวิจัย มีการจัดงบประมาณ
สนับสนุนการวิจัย มีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัย และสร้างผลงานทางวิชาการ
และปริมาณงานประจำที่ได้มอบหมายเอื้อต่อการทำวิจัย หรือผลผลิตผลงานทางวิชาการ

อาภรณ์ เจียมไชยศรี (2537 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาการพัฒนาระบบการประเมิน ประสิทธิภาพองค์การ สำหรับวิทยาลัยครู ผลการวิจัยได้ระบุสำหรับการประเมินประสิทธิภาพองค์การ ของวิทยาลัยครูนั้นเป็นรายการประเมินขั้นพื้นฐาน 5 ข้อ คือ

1. ความเพียงพอด้านความรู้ และความสามารถในการสอนของอาจารย์
2. ความเพียงพอของพื้นที่และจำนวนหนังสือในห้องสมุด สำหรับการศึกษาค้นคว้าของ นักศึกษาโปรแกรมวิชาต่างๆ และในการศึกษาค้นคว้าเพื่อเตรียมการสอน และการทำวิจัยของ คณาจารย์
3. คุณธรรม จริยธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลาของนักศึกษาและ บัณฑิต
4. ความสามารถในการประสานงานกับบุคลากรและหน่วยงานในท้องถิ่น เช่น ศิลปินใน ท้องถิ่น วัด เพื่อจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
5. การได้รับการยอมรับในผลงานทางวิชาการของอาจารย์

พรชูลี อาชวอำรุง และศิริลักษณ์ ศรีสำอางค์ (2538: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง เกณฑ์การประเมินสถาบันครูศึกษาไทย ซึ่งดำเนินการพัฒนาเกณฑ์การประเมินสถาบันครูศึกษาไทย ซึ่งดำเนินการพัฒนาเกณฑ์การประเมินสถาบันครูศึกษาไทย โดยคำนึงถึงองค์ประกอบของเกณฑ์นั้นๆ ตามหลักการอุดมศึกษาเป็นสำคัญ จากผลการวิจัยได้แนวทางของเกณฑ์ประเมินครูศึกษาไทย 10 เกณฑ์ คือ 1) ปรัชญาและวัตถุประสงค์ 2) การจัดการละการบริหารงานต่างๆ 3) การวางแผน ระยะยาว 4) โปรแกรมการศึกษา 5) บุคลากร อาจารย์ 6) การบริหารทางวิชาการ 7) งบประมาณ 8) อาคารสถานที่ วัสดุและครุภัณฑ์ 9) การบริการสำหรับผู้เรียน 10) ความสัมพันธ์กับชุมชน

5.1.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา

อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศ ทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันเอกชน โดยวิธีการวิเคราะห์เอกสารและใช้เทคนิค กระบวนการ EDFR โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นอาจารย์พยาบาลจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต่างๆ ช่วยประเมิน ได้คุณลักษณะของความเป็นเลิศ 20 คุณลักษณะ ซึ่งประกอบด้วยดัชนีสู่ความเป็นเลิศ ทางวิชาการทั้งสิ้น 121 ดัชนี จากนั้นนำคุณลักษณะและดัชนีที่ได้มาวิเคราะห์ห้วงล่ออนาคตและตาราง ปฏิสัมพันธ์ ได้แนวทางพัฒนาสู่ความเป็นเลิศตามดัชนี นำมาสร้างภาพของดัชนีตัวบ่งชี้ได้ 19 ภาพ ที่บรรยายคุณลักษณะของความเป็นเลิศทางวิชาการ คุณภาพทางวิชาการ จากนั้นนำดัชนีที่ พัฒนาขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน แล้วนำไปทดลองใช้ประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาล แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ดัชนีที่พัฒนาขึ้นมาใช้ได้ผลดี สำหรับดัชนีที่พัฒนาขึ้นนั้นประกอบด้วยคุณลักษณะ ของปัจจัย ได้แก่ ปรัชญา เป้าหมายของสถาบัน คุณลักษณะของนักศึกษาใหม่ คุณลักษณะ

อาจารย์ประจำคุณลักษณะผู้บริหาร สถานภาพทางการเงิน งบประมาณ ทรัพยากรสนับสนุนวิชาการ และคุณลักษณะของแหล่งฝึกภาคปฏิบัติ คุณลักษณะของกระบวนการได้แก่ คุณลักษณะของหลักสูตร การเรียนการสอน การประเมินผลสัมฤทธิ์ การบริหาร การพัฒนาคณาจารย์ การจัดดำเนินงานให้ผลิตผลงานทางวิชาการ กิจกรรมนักศึกษาและการประเมินตนเองของสถาบัน คุณลักษณะของผลิตผล ได้แก่ สมรรถนะและเจตคติต่อวิชาชีพของบัณฑิต พัฒนาการด้านบุคลิกภาพและทักษะทางสังคม ของบัณฑิต และผลิตผลด้านวิชาการของสถาบัน

สุทนต์ ศรีไสย และคณะ(2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ดัชนีแสดงคุณภาพ งานวิชาการของอาจารย์เพื่อศึกษาดัชนีแสดงคุณภาพงานวิชาการของอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามการรับรู้ของอาจารย์และผู้บริหารระดับต่างๆ จำแนกตามภาพรวมและสาขาวิชา ผลการวิจัย พบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพงานวิชาการของ อาจารย์ 6 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ภาระงานสอน คุณภาพการสอน การ ได้รับการสนับสนุนการวิจัย ผู้นำทางวิชาการ การเผยแพร่ผลงานวิชาการและผลงานสร้างสรรค์ สำหรับสาขาสังคมศาสตร์ให้ความสำคัญกับ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การได้รับการยอมรับทางวิชาการ ภาระงานสอน ผู้นำทางวิชาการ คุณภาพการสอน การเผยแพร่ผลงานวิชาการ ผลงานสร้างสรรค์ และการได้รับสนับสนุนการวิจัย ส่วนในสาขาวิทยาศาสตร์กายภาพให้ความสำคัญใน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาระงานสอน คุณภาพการสอน การได้รับสนับสนุน การวิจัย การเผยแพร่ผลงานวิชาการ ผลงานสร้างสรรค์ และการได้รับการยอมรับทางวิชาการ ส่วนสาขาวิชามนุษยศาสตร์ให้ความสำคัญ เพียง 3 องค์ประกอบ คือ คุณภาพการสอน ภาระงานสอนและผู้นำทางวิชาการ

จรินทร์ เทศวานิช (2541: บทคัดย่อ)ทำการศึกษาเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา กรณีศึกษาสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการดำเนินงานของสาขาเศรษฐศาสตร์ สำหรับนำมาใช้ในการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ กระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ เริ่มจากกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวบ่งชี้คุณภาพโดยกำหนดเป็นค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ โดยยึดกรอบของทบวงมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของระบบการจัดการศึกษาของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มี 10 ตัว ได้แก่ 1) กลไกการควบคุม 2) นักศึกษา 3) อาจารย์ 4) หลักสูตรการจัดการศึกษา 5) ห้องสมุดและแหล่งการเรียนรู้ 6) สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ 7) สื่อการศึกษา 8) การเรียนการสอน 9) การวิจัย 10) การบริหารงบประมาณ ซึ่งในแต่ละตัวบ่งชี้หลักก็ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ย่อยๆ ทั้งสิ้น 60 ตัวบ่งชี้

ศักดิ์ชาย เพชรช่วย (2541: บทคัดย่อ) ได้ทำการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษา ของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะ ครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ และเพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้าง

คุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ โดยทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา 9 คน ใช้สำหรับพิจารณาความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความตรงเชิงเนื้อหาขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามสำหรับการวิจัย กลุ่มที่ 2 คณบดี และอาจารย์สังกัดคณะครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่ง จำนวน 452 คน ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ กลุ่มที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิสังกัดสำนักงานสถาบันราชภัฏ ประกอบด้วยอธิการบดีในสังกัดคณะครุศาสตร์ คณะกรรมการสภาวิชาการ คณาจารย์ประจำสถาบันราชภัฏ บุคลากรหน่วยศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการของสถาบันราชภัฏรวม 105 คน สำหรับตรวจสอบความเที่ยงตรงขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ เพื่อนำมาใช้ในการให้คะแนนตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม 3 ชุด คือ ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความสอดคล้องขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ สังกัดสถาบันราชภัฏ ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายปิดสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณาจารย์ในคณะครุศาสตร์ สังกัดสถาบันราชภัฏ ลักษณะแบบสอบถามเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ สังกัดสถาบันราชภัฏ โดยใช้มาตราประมาณค่า 6 ระดับ จำนวน 198 ข้อ (ตัวบ่งชี้ 198 ตัว ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกเป็นการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมก่อน โดยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมคือ ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของตัวบ่งชี้ ต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 3.67 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย น้อยกว่า หรือเท่ากับ 20 % ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างระหว่างโมเดล การวิจัยกับข้อมูลที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

ผลการวิจัย พบว่า ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาหลักสูตรของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ ได้ตัวบ่งชี้ 75 ตัวบ่งชี้ วัดคุณภาพการศึกษาจาก 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปรัชญา พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของสถาบัน 2) หลักสูตร 3) อาจารย์ 4) นักศึกษา 5) การจัดการเรียนการสอน 6) กิจกรรมนักศึกษา 7) แหล่งการเรียนรู้ทรัพยากรการเรียนรู้ 8) การบริหาร และการจัดการ 9) การเงินและงบประมาณ 10) อาคาร สถานที่และสภาพแวดล้อม 11) การวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า ในการดำเนินการประเมินผลองค์การนั้น ควรมีการประเมินผลที่สมดุลและครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

ขององค์การ พร้อมทั้งมีการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่มีสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และภารกิจของ
องค์การ และสัมพันธ์กับกิจกรรมหรือปัจจัยที่สำคัญขององค์การ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลด้วยวิธีดูคุณภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยจัดทำเป็นโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นซึ่งเป็นโมเดลทางทฤษฎีที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก คือ มุมมอง(Perspective) ของการประเมิน, องค์ประกอบรองคือ วัตถุประสงค์ (Objective) ของการประเมินภายใต้มุมมอง และตัวแปรที่สังเกตได้ คือ ตัวบ่งชี้ (Measures) ของวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมอง และเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ และคณาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

1.ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ

1.1 ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย เลขาธิการคุรุสภา คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และอดีตคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

1.2 ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประกอบด้วย คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ รองคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และ ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 10 คน

1.3 ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้พิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา ด้วยการพิจารณาความสอดคล้องระหว่าง ตัวบ่งชี้ และวัตถุประสงค์ ภายใต้มุมมองของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดูคุณภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ รองคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และ ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 10 คน

2. คณาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 14 แห่ง ซึ่งได้มาจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง จำนวนทั้งหมด 1,236 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 420 คน ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ 1) แบบสัมภาษณ์ 2) แบบสอบถามประกอบการสนทนากลุ่ม 3) แบบสอบถามความสอดคล้องระหว่างตัวบ่งชี้ กับ วัตถุประสงค์ และ 4) แบบสอบถามความเหมาะสมของตัวบ่งชี้

1.แบบสัมภาษณ์

เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ประกอบด้วยข้อคำถามปลายเปิดเพื่อสอบถามถึง มุมมองของการประเมิน, วัตถุประสงค์ของการประเมินภายใต้มุมมอง และ ตัวบ่งชี้ซึ่งเป็นตัวแปรที่ สังเกตได้ของวัตถุประสงค์แต่ละข้อ ที่เหมาะสมกับการประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ได้พัฒนามาจากการศึกษาหลักการและงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยวิธีตุลยภาพ และจัดทำเป็นร่างข้อ คำถามแล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 2 ท่านพิจารณาตรวจสอบแก้ไข จากนั้นนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมปริญญาพันธ์เพื่อตรวจแก้ไขและปรับปรุงอีกครั้งหนึ่ง

2. แบบสอบถามประกอบการสนทนากลุ่ม เป็นแบบสอบถามปลายเปิดที่ได้จากการ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ และการศึกษาหลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการ ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยวิธีตุลยภาพ นำมาสังเคราะห์เป็นข้อคำถามเพื่อใช้เป็น ประเด็นของการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วยประเด็นที่เกี่ยวกับมุมมองของการประเมิน, วัตถุประสงค์ ของการประเมินภายใต้มุมมอง และ ตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแปรที่สังเกตได้ของวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมอง จากนั้นจึงนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมปริญญาพันธ์เพื่อตรวจแก้ไขและปรับปรุง

3. แบบสอบถามความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวบ่งชี้ โดยผู้วิจัยนำผลจากการ สนทนากลุ่มมาปรับปรุงแก้ไข และนำมาจัดทำเป็นแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยวิธีการสอบถามความสอดคล้องระหว่าง วัตถุประสงค์ของการประเมินภายใต้มุมมองต่าง ๆ กับตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแปรที่สังเกตได้ของ วัตถุประสงค์แต่ละข้อ เพื่อนำคำตอบมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence / IOC) โดยกำหนดระดับความคิดเห็นไว้ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่ามีความสอดคล้องหรือวัดได้

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องหรือวัดได้

- 1 หมายถึง แน่ใจว่า ไม่มีความสอดคล้องหรือวัดไม่ได้

และใช้เกณฑ์ IOC = .05 ขึ้นไป จึงจะถือว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้ได้ (รุจา รอดเข้ม. 2547: 115) ซึ่ง รายละเอียดผลการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องแสดงในภาคผนวก ฉ

4. แบบสอบถามความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ เป็นแบบสอบถามที่พัฒนามาจากตัวบ่งชี้ที่มี ค่า IOC = .05 ขึ้นไป จำนวน 85 ตัวบ่งชี้ มาจัดทำเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ จากคณาจารย์ คณะครุ ศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยกำหนดระดับความคิดเห็นไว้ดังนี้

- 5 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์มากที่สุด
- 4 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์มาก
- 3 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ปานกลาง
- 2 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์น้อย
- 1 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์น้อยที่สุด

และกำหนดเกณฑ์การแปลผลไว้ดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์. 2539 : 56)

- 4.50 - 5.00 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์มากที่สุด
- 3.50 - 4.49 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์มาก
- 2.50 - 3.49 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ปานกลาง
- 1.50 - 2.49 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์น้อย
- 1.00 - 1.49 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์น้อยที่สุด

การทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ดำเนินการโดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับ คณาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลมาคำนวณ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของแบบสอบถามทั้ง ฉบับจำนวน 85 ข้อเท่ากับ .9466 โดยจำแนกจำนวนข้อตามมุมมองและวัตถุประสงค์ของการ ประเมินได้ดังนี้

4.1 มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์

4.1.1 วัตถุประสงค์ด้าน บัณฑิตสาขาครุศาสตร์ มีคุณภาพ มีความรู้ด้านวิชาการ และด้านวิชาชีพครู มีคุณธรรม จริยธรรมของความเป็นครู เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และเป็นผู้ นำท้องถิ่น ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

4.1.2 วัตถุประสงค์ด้าน ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับการอบรม ตาม หลักสูตรพัฒนาบุคลากร มีคุณภาพ ตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครู ประกอบด้วยตัว บ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

4.1.3 วัตถุประสงค์ด้าน ผลงานการศึกษาค้นคว้าและผลงานวิชาการด้าน การศึกษามีคุณภาพ เป็นความรู้ที่ผสมผสานระหว่างภูมิปัญญาท้องถิ่นกับทฤษฎีสากลสามารถ นำไปใช้ได้ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

4.1.4 วัตถุประสงค์ด้าน คุณภาพของการจัดบริการทางวิชาการด้านวิชาชีพครู ให้กับ ครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยความสะดวกรวดเร็ว และตรงตามความต้องการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

4.1.5 วัตถุประสงค์ด้าน ผลงานด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมท้องถิ่น คุณภาพสามารถอนุรักษ์ สืบสานและสร้างเสริมให้เป็นเอกลักษณ์และวิถีชีวิตของชุมชน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

4.2 มุมมองด้านผู้รับบริการ

4.2.1 วัตถุประสงค์ด้าน นักศึกษาได้รับความพึงพอใจจากการจัดกิจกรรมทางด้านวิชาการ กิจกรรมทางด้านกิจการนักศึกษาและสวัสดิการต่าง ๆ ของ คณะครุศาสตร์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

4.2.2 วัตถุประสงค์ด้าน ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับความพึงพอใจจากการเข้ารับการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพครูที่มีคุณภาพ ทันสมัย และได้มาตรฐาน ตรงตามความต้องการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

4.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

4.3.1 วัตถุประสงค์ด้าน เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการให้เข้มแข็งและทันสมัย ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

4.3.2 วัตถุประสงค์ด้าน เพิ่มผลผลิตและคุณภาพงานวิจัยและ ผลงานทางวิชาการ ทางด้านวิชาชีพครูและด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

4.3.3 วัตถุประสงค์ด้านสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานผู้ใช้ครูเพื่อการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งการบริการทางวิชาการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

4.3.4 วัตถุประสงค์ด้าน พัฒนาวิธีการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มรายได้จากแหล่งทุน ภายนอก ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

4.3.5 วัตถุประสงค์ด้าน เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณและทรัพยากร เพื่อความประหยัด คุ่มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

4.3.6 วัตถุประสงค์ด้าน พัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

4.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

4.4.1 วัตถุประสงค์ด้าน เพิ่มจำนวนและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของ อาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนการสอน ของคณะครุศาสตร์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

4.4.2 วัตถุประสงค์ด้าน สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับ อาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนการสอน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

4.4.3 วัตถุประสงค์ด้าน พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

4.4.4 วัตถุประสงค์ด้าน พัฒนาระบบการจัดการความรู้ในคณะครุศาสตร์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

ขั้นตอนการดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ขั้นตอนที่ 1 การยกร่างระบบการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ดำเนินการโดยการศึกษาค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ บทความ งานวิจัย และทฤษฎี ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับ การประเมินผลองค์กรด้วยวิธีตุลยภาพ รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ศึกษามุมมองของการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยวิธีตุลยภาพรวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ และตัวบ่งชี้ในแต่ละมุมมอง จากเอกสารทางวิชาการ บทความ งานวิจัย และทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้อง

1.2 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ประกอบด้วย เลขาธิการคณาจารย์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และอดีตคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในประเด็นของมุมมอง วัตถุประสงค์และตัวบ่งชี้ ที่เหมาะสมกับการประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สำหรับรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ, แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และสรุปผลการสัมภาษณ์ ได้แสดงไว้ในภาคผนวก ข

1.3 ยกร่างระบบการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการสังเคราะห์ผลจากการศึกษาเอกสารทางวิชาการ บทความ งานวิจัย และทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีรายละเอียดของร่างระบบการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

1.3.1 การกำหนดชื่อและคำนิยามของ มุมมองด้านลูกค้า, มุมมองด้านกระบวนการภายใน, มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมุมมองด้านการเงิน ที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาท และภารกิจของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวบ่งชี้ในภายใต้มุมมองแต่ละมุมมอง

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบคุณภาพของระบบการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การตรวจสอบความเหมาะสมของ มุมมองที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมอง และตัวบ่งชี้ของวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง ดำเนินการโดยผู้วิจัยได้ขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เชิญผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วย คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ รองคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และ ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มาประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 10 คน ในวันที่ 17 พฤศจิกายน 2549 ณ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยใช้แบบสอบถามประกอบการสนทนากลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยจัดส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ล่วงหน้า จากนั้นได้นำผลจาก

การสนทนากลุ่ม มาดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วจัดทำสรุปผลการสนทนากลุ่มนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท สำหรับรายชื่อของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม,แบบสอบถามประกอบการสนทนากลุ่ม และสรุปผลการสนทนากลุ่ม ได้แสดงไว้ในภาคผนวก จ

2.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ดำเนินการโดยการใช้แบบสอบถามความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวบ่งชี้ภายใต้มุมมอง โดยผู้วิจัยนำผลจากการสนทนากลุ่มมาปรับปรุงแก้ไข และนำมาจัดทำเป็นแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน พิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยวิธีการสอบถามความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของการประเมินภายใต้มุมมองต่างๆ กับตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแปรที่สังเกตได้ของวัตถุประสงค์แต่ละข้อ เพื่อนำคำตอบมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence / IOC) สำหรับรายชื่อของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่พิจารณาความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวบ่งชี้ภายใต้มุมมอง และผลการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้แสดงไว้ในภาคผนวก ฉ

2.3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่พัฒนามาจากตัวบ่งชี้ที่มีค่า IOC = .05 ขึ้นไป จำนวน 85 ตัวบ่งชี้ มาจัดทำเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 85 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับเท่ากับ .9466 เพื่อสอบถามความความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ โดยผู้ตอบแบบสอบถามเป็นคณาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 420 คน จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL Version 8.72

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนของการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่จะนำมาวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 311 จากจำนวนที่ส่งไป 420 ชุดคิดเป็นร้อยละ 74 ซึ่งเพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หาค่าประกอบต้องใช้ใช้กลุ่มตัวอย่างหรือผู้ตอบเท่ากับหรือมากกว่า 100 คน (นงลักษณ์ วิรัชชัย.2538 : 46)

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำกับข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม พบว่ามีการตอบแบบสอบถามครบถ้วนสมบูรณ์ทั้ง 311 ฉบับ จากนั้นได้พิมพ์คะแนนลงในแฟ้มข้อมูลคอมพิวเตอร์

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการดังนี้

1. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ด้วยค่า ความถี่ ค่าร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้รายข้อจำนวน 85 ข้อ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ผู้วิจัยแยกการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอน คือ

3.1 ตอนแรกเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งการวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลระบบการประเมินผลด้วยวิธีดูคุณภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และนำมาสร้างสเกลองค์ประกอบของวัตถุประสงค์ของการประเมิน สำหรับนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองต่อไป

3.2 ตอนที่สองเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองการวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างระบบการประเมินผลด้วยวิธีดูคุณภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดูคุณภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองจากตัวบ่งชี้ใหม่จำนวน 17 ตัวบ่งชี้ ที่ได้จากสเกลของวัตถุประสงค์ที่สร้างขึ้น กับมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ มุมมองด้านผู้รับบริการ มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองในครั้งเดียว ด้วยโปรแกรม LISREL Version 8.72

ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างระบบการประเมินผลด้วยวิธีดูคุณภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ คือค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index = GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index = AGFI)

ก่อนทำการวิเคราะห์องค์ประกอบจะต้องตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติวิเคราะห์โดยการพิจารณาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ว่ามีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ ซึ่งพิจารณาได้จากความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์หรือไม่ ถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน แสดงว่าไม่มีองค์ประกอบร่วม และไม่มีประโยชน์ที่จะนำแมทริกซ์นั้นไปวิเคราะห์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย.2539 : 149)

สำหรับค่าสถิติที่จะใช้พิจารณาได้แก่ ค่าสถิติของ Bartlett โดยพิจารณาจากค่า Bartlett's test of Sphericity จะต้องมียุทธศาสตร์ทางสถิติ ว่ามีความสัมพันธ์เหมาะสมกันเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป สำหรับค่าอื่นๆที่ใช้ในการพิจารณาประกอบได้แก่ค่า ดัชนี ไคเกอร์ –

ไ้มเยอร์ – ออลคิน (Kaiser – Mayer – Olkin Measures of Sampling Adequacy/ MSA) ถ้ามีค่ามากกว่า .80 ดีมาก และถ้ามีค่าน้อยกว่า .50 ใช้ไม่ได้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำย่อและสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและค่าสถิติพื้นฐานความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 2 การนำเสนอโมเดลเชิงทฤษฎีของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพ สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งเพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบ

3.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ส่วนที่ 1 คำย่อและสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวก และมีความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทน ตัวแปรแฝง (ระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพ มุมมอง วัตถุประสงค์) และตัวแปรที่สังเกตได้ (ตัวบ่งชี้) ไว้ดังนี้

1.1 คำย่อที่ใช้แทนตัวแปรแฝง (ระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพ, มุมมอง และ วัตถุประสงค์) ประกอบด้วย

BSC หมายถึง ระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

FINANCIAL หมายถึง มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์

FINAN1 หมายถึง วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ (บัณฑิตสาขาครุศาสตร์ มีคุณภาพ มีความรู้ด้านวิชาการ และด้านวิชาชีพครู มีคุณธรรม จริยธรรมของความเป็นครู เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และผู้นำท้องถิ่น)

FINAN2 หมายถึงวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ของมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ (ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับการอบรมตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากร มีคุณภาพตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครู)

FINAN3 หมายถึง วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ของมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ (ผลงานการวิจัยและผลงานวิชาการด้านการศึกษามีคุณภาพ เป็นความรู้ที่ผสมผสานระหว่างภูมิปัญญาท้องถิ่นกับทฤษฎีสากลสามารถนำไปใช้ได้ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ)

FINAN4 หมายถึง วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ของมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ (คุณภาพของการจัดบริการทางวิชาการด้านวิชาชีพครู ให้กับ ครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยความสะดวกรวดเร็วและตรงตามความต้องการ)

FINAN5 หมายถึง วัตถุประสงค์ข้อที่ 5 ของมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ (ผลงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นมีคุณภาพสามารถอนุรักษ์ สืบสาน และสร้างเสริมให้เป็นเอกลักษณ์และวิถีชีวิตของชุมชน)

CUSTOMER หมายถึงมุมมองด้านผู้รับบริการ

CUSTOM1 หมายถึง วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของมุมมองด้านผู้รับบริการ (นักศึกษาได้รับความพึงพอใจจากการจัดกิจกรรมทางด้านวิชาการ กิจกรรมทางด้านกิจการนักศึกษาและสวัสดิการต่างๆของคณะครุศาสตร์)

CUSTOM2 หมายถึง วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ของมุมมองด้านผู้รับบริการ (ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับความพึงพอใจจากการเข้ารับการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพครูที่มีคุณภาพ ทันสมัย และได้มาตรฐาน ตรงตามความต้องการ)

INTERNAL หมายถึงมุมมองด้านกระบวนการภายใน

INTER1 หมายถึง วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของมุมมองด้านกระบวนการภายใน(เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการให้เข้มแข็งและทันสมัย)

INTER2 หมายถึง วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ของมุมมองด้านกระบวนการภายใน (เพิ่มผลผลิตและคุณภาพงานวิจัยและ ผลงานทางวิชาการทางด้านวิชาชีพครูและด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม)

INTER3 หมายถึง วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ของมุมมองด้านกระบวนการภายใน (สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานผู้ใช้ครูเพื่อการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งการบริการทางวิชาการ)

INTER4 หมายถึง วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ของมุมมองด้านกระบวนการภายใน (พัฒนาวิธีการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มรายได้จากแหล่งทุนภายนอก)

INTER5 หมายถึง วัตถุประสงค์ข้อที่ 5 ของมุมมองด้านกระบวนการภายใน (เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณและทรัพยากรเพื่อความประหยัด คุ่มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด)

INTER6 หมายถึง วัตถุประสงค์ข้อที่ 6 ของมุมมองด้านกระบวนการภายใน(พัฒนา รูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง)

LEARN หมายถึง มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

LEARN1 หมายถึง วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา(เพิ่มจำนวนและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนการสอน ของ คณะครุศาสตร์)

LEARN2 หมายถึง วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ของมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา(สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนการสอน)

LEARN3 หมายถึง วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ของมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอน)

LEARN4 หมายถึง วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ของมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (พัฒนาระบบการจัดการความรู้ในคณะครุศาสตร์)

1.2 คำย่อที่ใช้แทนตัวแปรสังเกตได้ (ตัวบ่งชี้) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ของวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านต่าง ๆ จำนวนทั้งสิ้น 85 ตัวบ่งชี้ ดังต่อไปนี้

1.2.1 มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ 5 ข้อและตัวบ่งชี้จำนวน 25 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่1

FIN1 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 1 ร้อยละของบัณฑิตสาขาครุศาสตร์ที่ได้ศึกษาต่อ/ประกอบวิชาชีพครูภายใน 1 ปีหลังจากจบการศึกษา

FIN2หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 2 ระดับความพึงพอใจของหน่วยงานผู้ใช้ครูที่มีต่อการปฏิบัติงานของบัณฑิตสาขาครุศาสตร์

FIN3 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 3 จำนวนผลงานทางวิชาการ/งานวิจัย/งานสร้างสรรค์ของนักศึกษาหรือศิษย์เก่าของคณะครุศาสตร์ที่รับรางวัล ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา

FIN4 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 4 ร้อยละของวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษาที่ได้รับการนำเสนอในที่ประชุมวิชาการ/ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารทางวิชาการ

FIN5 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 5 จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณ ยกย่องให้เป็น ครูดีเด่น หรือผู้บริหารดีเด่นหรือได้รับรางวัลทางวิชาชีพครู คุณธรรมจริยธรรมของความเป็นครู ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา

วัตถุประสงค์ข้อที่2

FIN6 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 6 ระดับความพึงพอใจของสถาบันผู้ใช้ครูที่มีต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านการอบรม ตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์

FIN7 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 7 ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความก้าวหน้าหรือมีวิทยฐานะเพิ่มขึ้นอันเป็นผลมาจากการทำผลงานทางวิชาการ ต่อจำนวนผู้ผ่านการอบรม ตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์

FIN8 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 8 ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณ ยกย่องให้เป็นครูดีเด่น หรือผู้บริหารดีเด่นหรือได้รับรางวัลตามมาตรฐานวิชาชีพครู ต่อจำนวนผู้ผ่านการอบรมตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์ ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา

FIN9 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 9 ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานทางวิชาการได้นำเสนอในที่ประชุมทางวิชาการหรือได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ ต่อจำนวนผู้ผ่านการอบรมตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์ ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา

FIN10 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 10 ระดับความพึงพอใจของนักเรียนในสถาบันการศึกษาระดับพื้นฐานที่มีต่อครูที่ผ่านการอบรมตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3

FIN11 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 11 ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวกับหลักสูตรท้องถิ่น ต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์

FIN12 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 12 ระดับประสิทธิผลของการใช้หลักสูตรท้องถิ่น ในการจัดการเรียนการสอน

FIN13 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 13 ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์

FIN14 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 14 ระดับประสิทธิผลของการนำผลงานวิจัยและผลงานทางวิชาการทางด้านด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นไปใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา

FIN15 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 15 ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ได้นำเสนอในที่ประชุมทางวิชาการหรือได้ตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์

วัตถุประสงค์ข้อที่ 4

FIN16 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 16 ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับบริการทางวิชาการจากคณะครุศาสตร์

FIN17 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 17 จำนวนผู้ขอรับบริการทางวิชาการจากคณะครุศาสตร์ ใน 1 ปีการศึกษา

FIN18 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 18 บริการทางวิชาการของคณะครุศาสตร์สอดคล้องกับความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา

FIN19 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 19 ร้อยละของอาจารย์คณะครุศาสตร์ที่ผู้ทรงคุณวุฒิ/ที่ปรึกษา/กรรมการวิชาการในองค์กรวิชาชีพครูทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ

FIN20 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 20 ร้อยละของอาจารย์คณะครุศาสตร์ที่เป็นกรรมการสอบหรือกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ทั้งหมด ใน 1 ปีการศึกษา
วัตถุประสงค์ข้อ 5

FIN21 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 21 ร้อยละของโครงการหรือกิจกรรมอนุรักษ์ พัฒนา สร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นต่อโครงการหรือกิจกรรมของคณะครุศาสตร์

FIN22 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 22 ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมอนุรักษ์ พัฒนา สร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นต่อจำนวนนักศึกษาทั้งหมด

FIN23 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 23 ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมอนุรักษ์ พัฒนา สร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น

FIN24 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 24 ร้อยละของหลักสูตรท้องถิ่นที่เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นต่อจำนวนครูที่เข้ารับการอบรมการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น

FIN25 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 25 ระดับการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/ชุมชน ในโครงการหรือกิจกรรมอนุรักษ์ พัฒนา สร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น

1.2.2 มุมมองด้านผู้รับบริการ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ 2 ข้อและตัวบ่งชี้จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1

CUS1 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 1 ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสื่อการสอนและการประเมินผลของอาจารย์คณะครุศาสตร์

CUS2 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 2 ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู

CUS3 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 3 ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพและปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อการเป็นครู

CUS4 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 4 ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดกิจกรรมด้านกิจการนักศึกษาของคณะครุศาสตร์

CUS5 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 5 ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดสวัสดิการของคณะครุศาสตร์

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2

CUS6 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 6 สัดส่วนของผู้สมัครเข้ารับการอบรมต่อจำนวนการประกาศรับของหลักสูตรการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรของคณะครุศาสตร์

CUS7 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 7 ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อหลักสูตรการฝึกอบรมของคณะครุศาสตร์

CUS8 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 8 ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อกิจกรรมการฝึกอบรมตามหลักสูตรการฝึกอบรมของคณะครุศาสตร์

CUS9 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 9 ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อคุณภาพและความทันสมัยของสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม

CUS10 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 10 ร้อยละของผู้สมัครเข้ารับการอบรมที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา

1.2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ 6 ข้อและตัวบ่งชี้จำนวน 30 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1

INT1 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 1 ความสอดคล้องของรายวิชา/หน่วยกิตในหลักสูตรครุศาสตร์บัณฑิตกับมาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา

INT2 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 2 ระดับการมีส่วนร่วมของนักศึกษาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญคณะครุศาสตร์

INT3 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 3 ร้อยละจำนวนบทเรียน E-Learning วิชาต่างๆต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์

INT4 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 4 สัดส่วนจำนวนอาจารย์นิเทศต่อจำนวนนักศึกษาที่ออกฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู

INT5 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 5 ระเบียบและวิธีการวัดผลและประเมินผลตามหลักสูตรครุศาสตร์บัณฑิต มีคุณภาพมาตรฐาน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2

INT6 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 6 ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์

INT7 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 7 ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการที่เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา

INT8 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 8 ระดับคุณภาพงานวิจัยและผลงานทางวิชาการของอาจารย์คณะครุศาสตร์ด้านวิชาชีพครู

INT9 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 9 ระดับคุณภาพงานวิจัยและผลงานทางวิชาการของอาจารย์คณะครุศาสตร์ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

INT10 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 10 ระดับความพึงพอใจของอาจารย์ที่มีต่อนโยบายและมาตรการจูงใจให้ทำวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3

INT11 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 11 สัดส่วนโครงการหรือหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีลักษณะความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับคณะครุศาสตร์ ต่อโครงการหรือหลักสูตรทั้งหมด

INT12 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 12 จำนวนโรงเรียนที่เข้าร่วมเป็นเครือข่ายทางด้านวิชาการ

INT13 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 13 จำนวนโรงเรียนที่เข้าร่วมเป็นหน่วยฝึก
ประสบการณ์วิชาชีพครู

INT14 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 14 จำนวนงานวิจัยทางการศึกษาที่เป็นผลงานร่วมกัน
ระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษากับอาจารย์คณะครุศาสตร์

INT15 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 15 จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับเชิญ
มาเป็นวิทยากรให้ความรู้กับนักศึกษาสาขาครุศาสตร์ใน 1 ปีการศึกษา

วัตถุประสงค์ข้อที่ 4

INT16 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 16 มีการกำหนดนโยบาย แผนงานในการแสวงหา
รายได้จากแหล่งทุนภายนอกอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

INT17 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 17 สัดส่วนของเงินรายได้จากแหล่งทุนภายนอกต่อ
งบประมาณทั้งหมดของคณะครุศาสตร์ภายใน 1 ปีการศึกษา

INT18 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 18 ระดับความร่วมมือของอาจารย์ในการดำเนินการ
แสวงหารายได้จากแหล่งทุนภายนอก

INT19 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 19 ร้อยละของเงินรายได้จากแหล่งทุนภายนอกที่
เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา

INT20 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 20 ระดับความเหมาะสมของของโครงการที่ดำเนินงาน
โดยใช้เงินรายได้จากภายนอก

วัตถุประสงค์ข้อที่ 5

INT21 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 21 ระดับความสำเร็จของการตรวจสอบและควบคุม
การใช้งบประมาณ

INT22 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 22 ระดับความสำเร็จในการจัดตั้งทุนรายหัวนักศึกษา
สาขาครุศาสตร์

INT23 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 23 ระดับความเหมาะสมของมาตรการประหยัด
พลังงานไฟฟ้า

INT24 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 24 ระดับความเหมาะสมของมาตรการประหยัดวัสดุ
สิ้นเปลือง

INT25 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 25 ร้อยละของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้าและ
วัสดุสิ้นเปลืองที่ลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา

วัตถุประสงค์ข้อที่ 6

INT26 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 26 ระดับการรับรู้และความเข้าใจในระบบประกัน
คุณภาพการศึกษาของบุคลากร

INT27 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 27 ระดับความร่วมมือของบุคลากรในการดำเนินการ
ประกันคุณภาพการศึกษา

INT28 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 28 ระดับความสำเร็จของการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

INT29 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 29 ระดับความสำเร็จของการประกันคุณภาพภายใน ของคณะครุศาสตร์

INT30 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 30 ระดับความสำเร็จของการนำผลการประเมินภายใน และภายนอกมาพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

1.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ 4 ข้อและตัวบ่งชี้ จำนวน 20 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1

LEA1 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 1 สัดส่วนจำนวนอาจารย์ต่อจำนวนนักศึกษาสาขา ครุศาสตร์

LEA2 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 2 ร้อยละของจำนวนอาจารย์และเจ้าหน้าที่สาย สนับสนุนการสอนที่ได้รับการพัฒนา ต่ออาจารย์และเจ้าหน้าที่ทั้งหมด

LEA3 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 3 จำนวนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเฉลี่ยต่อคน ต่อปี

LEA4 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 4 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา

LEA5 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 5 ระดับการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการกำหนด นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของคณะครุศาสตร์

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2

LEA6 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 6 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามวิธีการสร้าง แรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

LEA7 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 7 ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนการสอน

LEA8 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 8 ความเหมาะสมและความยุติธรรมของเกณฑ์การ พิจารณาความดีความชอบ

LEA9 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 9 ระดับความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการ ปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่คณะครุศาสตร์

LEA10 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 10 การรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และปัญหาใน การปฏิบัติงานจากอาจารย์และเจ้าหน้าที่คณะครุศาสตร์ อย่างสม่ำเสมอ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3

LEA11 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 11 ระดับความสำเร็จของการจัดฐานข้อมูลในรูปแบบ ต่างๆและปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน

LEA12 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 12 ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ เว็บไซต์ ของคณะ ครุศาสตร์

LEA13 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 13 ร้อยละของผู้เข้าเยี่ยมชม เว็บไซต์ ของคณะ
ครุศาสตร์ ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

LEA14 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่14 ผู้ควบคุมเว็บไซต์ (webmaster) มีความรู้ความ
สามารถในการพัฒนาคุณภาพเว็บไซต์ของคณะครุศาสตร์

LEA15 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 15 ความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงฐานความรู้ของ
คณะครุศาสตร์

วัตถุประสงค์ข้อที่ 4

LEA16 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 16 ระดับความร่วมมือของบุคลากรในการดำเนินการ
จัดการความรู้

LEA17 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 17 จำนวนครั้งของการจัดเสวนาทางวิชาการเพื่อ
แลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างบุคลากรของคณะครุศาสตร์ ใน 1 ปีการศึกษา

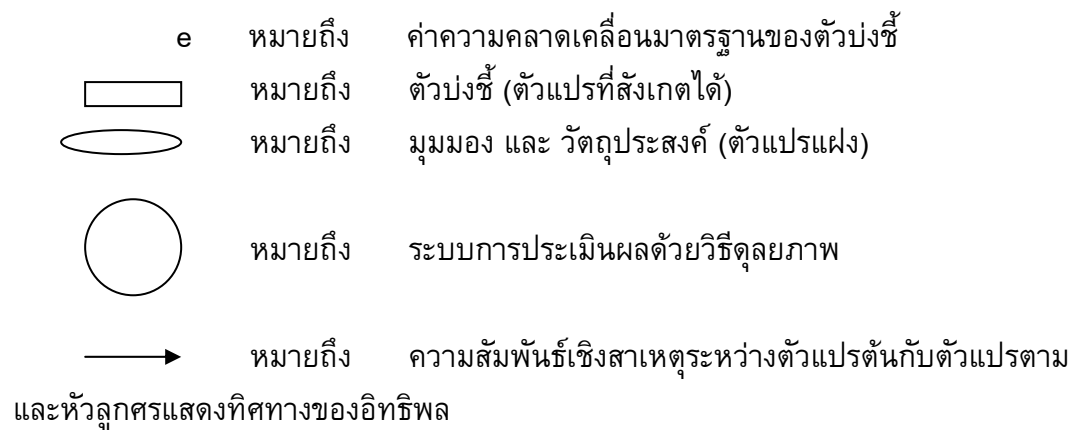
LEA18 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 18 จำนวนสถาบันการศึกษาที่ร่วมเครือข่ายการเรียนรู้
กับคณะครุศาสตร์

LEA19 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 19 ระดับความพึงพอใจของอาจารย์ต่อระบบการ
จัดการความรู้ในคณะครุศาสตร์

LEA20 หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ 20 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตาม
แผนปฏิบัติการ ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในคณะครุศาสตร์

1.3 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าความหมายทางสถิติ ประกอบด้วย

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMR	หมายถึง	ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Residual)
RMSEA	หมายถึง	ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)
df	หมายถึง	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ
p	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
b	หมายถึง	น้ำหนักองค์ประกอบ
z	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
SE	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) ของน้ำหนักองค์ประกอบ



ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

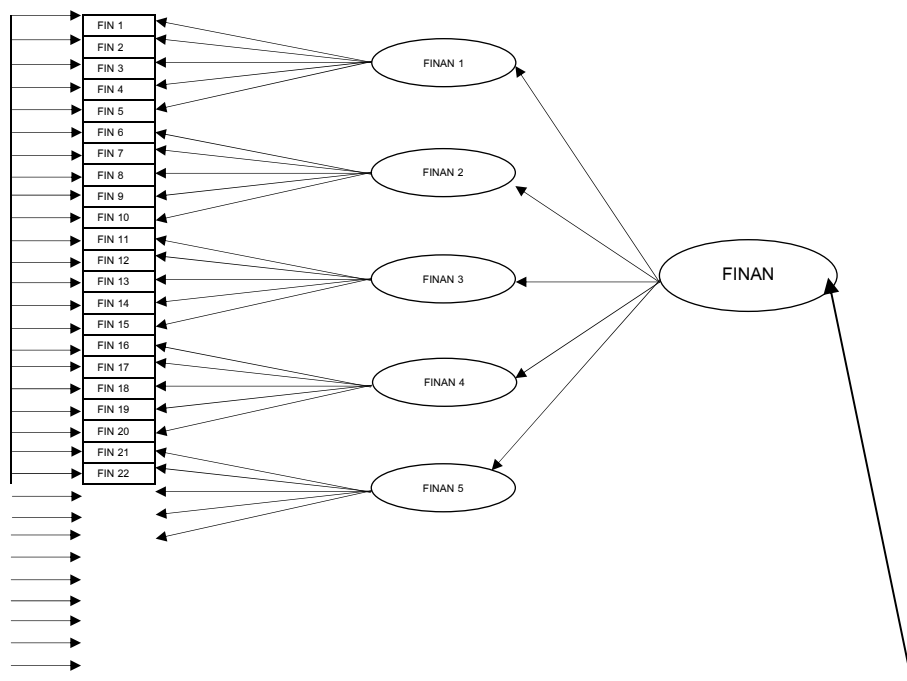
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าสถิติพื้นฐานความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพ สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

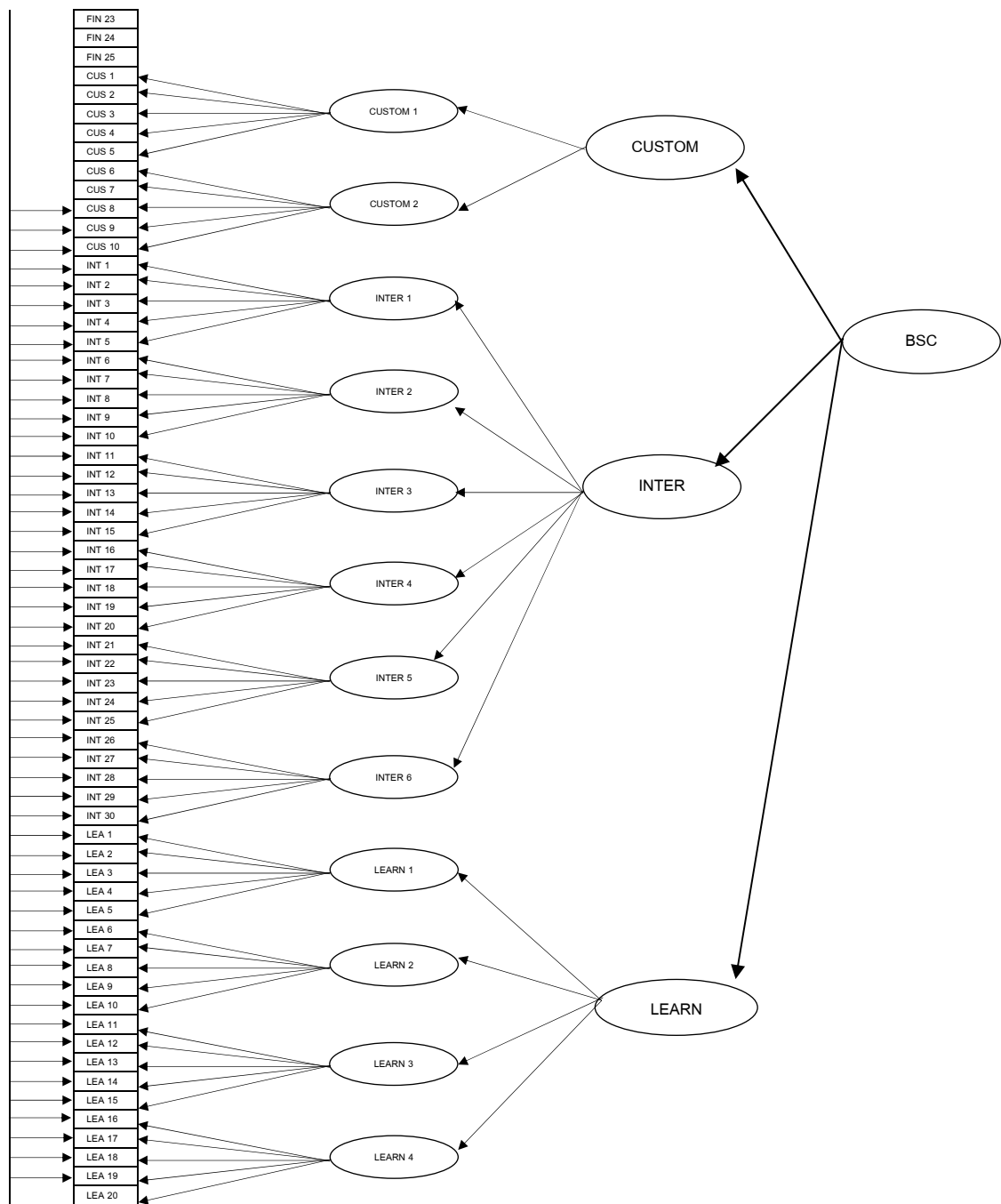
1. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นอาจารย์ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 311 คน โดยการวิเคราะห์ ค่าความถี่และ ค่าร้อยละ ดังแสดงในภาคผนวก ข

2. การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมของ ตัวบ่งชี้ จากข้อมูลการตอบสอบถามซึ่งเป็นอาจารย์ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 311 คน ดังแสดงในภาคผนวก ข

ตอนที่ 2 การนำเสนอโมเดลเชิงทฤษฎีของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพ สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ในตอนนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 คือ “เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพ สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ที่ได้มาจากการการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผลจากการสัมภาษณ์/สอบถาม ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้ได้โมเดลเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ของระบบการประเมินผลด้วย วิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ รวมจำนวน 85 ตัวบ่งชี้ ภายใต้ว ัตถุประสงค์ 17 ข้อของมุมมอง 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ 2) มุมมองด้านผู้รับบริการ 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งโมเดลนี้มีลักษณะเป็นโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สาม (Third Order Confirmatory Factor Analysis) ดังแสดงในภาพประกอบ 30





ภาพประกอบ 30 โมเดลเชิงทฤษฎีของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

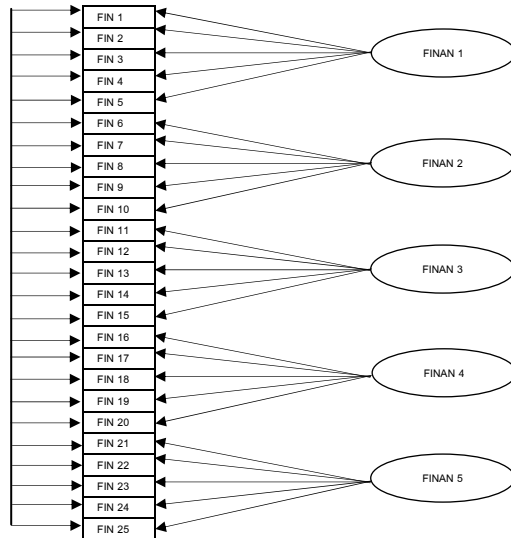
การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 คือ “เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์” ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ในครั้งนี้ จะต้องใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สาม (Third Order Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรม LISREL แต่เนื่องจากข้อจำกัดของโปรแกรม LISREL ที่ไม่สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สามได้ภายในครั้งเดียว ดังนั้นผู้วิจัยจึงแยกการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนแรกเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง เพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบของวัตถุประสงค์ของการประเมิน และตอนที่สองเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งตามหลักสถิติแล้วผลการวิเคราะห์ที่ได้จากวิธีการดังกล่าวจะใกล้เคียงกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม (สมเกียรติ ทานอก. 2539 : 55)

ตอนที่ 3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งเพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบ

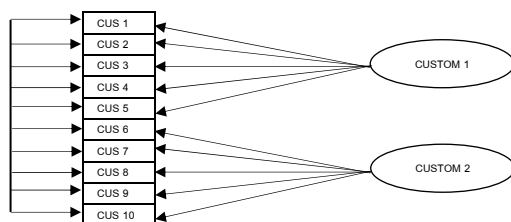
การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และนำมาสร้างสเกลองค์ประกอบของวัตถุประสงค์ของการประเมิน สำหรับนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองต่อไป แต่เนื่องจากข้อจำกัดของพื้นที่ในการทำงานของโปรแกรม LISREL ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจากวัตถุประสงค์ของการประเมิน (องค์ประกอบย่อย) 17 ข้อ และตัวบ่งชี้ซึ่งเป็นตัวแปรที่สังเกตได้ทั้งหมด 85 ตัวบ่งชี้ได้ในครั้งเดียว ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้แบ่งการวิเคราะห์ โดยแยกเป็นโมเดลย่อย 4 โมเดลตามมุมมองของวิธีดุลยภาพ 4 ด้าน ดังนี้

1. มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์มีวัตถุประสงค์ (องค์ประกอบย่อย) จำนวน 5 ข้อ และตัวบ่งชี้ (ตัวแปรที่สังเกตได้) จำนวน 25 ตัวบ่งชี้
2. มุมมองด้านผู้รับบริการ มีวัตถุประสงค์ (องค์ประกอบย่อย) จำนวน 2 ข้อ และตัวบ่งชี้ (ตัวแปรที่สังเกตได้) จำนวน 10 ตัวบ่งชี้
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน มีวัตถุประสงค์ (องค์ประกอบย่อย) จำนวน 6 ข้อและตัวบ่งชี้ (ตัวแปรที่สังเกตได้) จำนวน 30 ตัวบ่งชี้
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีวัตถุประสงค์ (องค์ประกอบย่อย) จำนวน 4 ข้อ มีตัวบ่งชี้ (ตัวแปรที่สังเกตได้) จำนวน 20 ตัวบ่งชี้

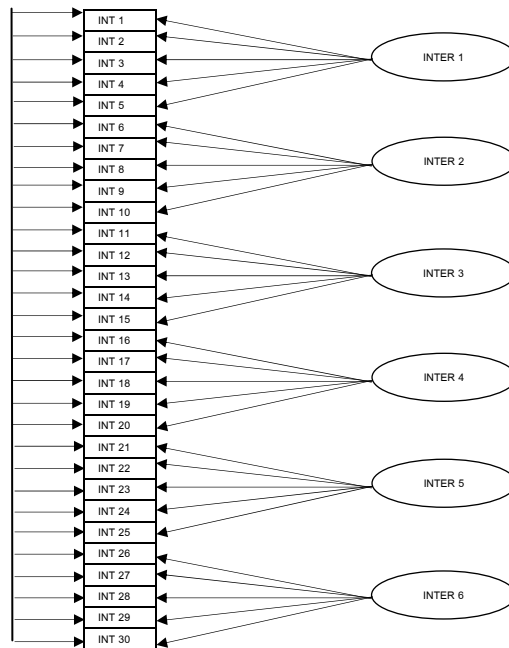
โดยมีลักษณะของโมเดลย่อยทั้ง 4 โมเดล ที่แสดงในรูปตารางโมเดลลิสเรลหรือโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ดังแสดงในภาพประกอบที่ 31 – 34 ตามลำดับดังนี้



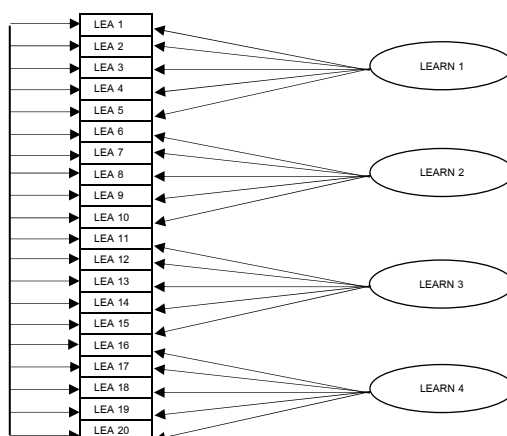
ภาพประกอบ 31 โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบของโมเดลมุมมองด้านประสิทธิภาพของคณะครุศาสตร์



ภาพประกอบ 32 โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบของโมเดลมุมมองด้านผู้รับบริการ



ภาพประกอบ 33 โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบของโมเดลมุมมองด้านกระบวนการภายใน



ภาพประกอบ 34 โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อสร้างโมเดลองค์ประกอบของโมเดลมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ก่อนทำการวิเคราะห์องค์ประกอบจะต้องตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติวิเคราะห์โดยการพิจารณาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ ซึ่งพิจารณาได้จากความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์หรือไม่ ถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน แสดงว่าไม่มีองค์ประกอบร่วม และไม่มีประโยชน์ที่จะนำแมทริกซ์นั้นไปวิเคราะห์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย.2539 : 149) สำหรับค่าสถิติที่จะใช้พิจารณาได้แก่ ค่าสถิติของ Bartlett โดยพิจารณาจากค่า Bartlett's test of Sphericity จะต้องมีความสำคัญทางสถิติ ว่ามีความสัมพันธ์เหมาะสมกันเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป สำหรับค่าอื่นๆที่ใช้ในการพิจารณาประกอบได้แก่ค่า ดัชนี ไกเกอร์ – ไมเยอร์ – ออลคิน (Kaiser – Mayer – Olkin Measures of Sampling Adequacy/ MSA) ซึ่ง คิม และ มัชเลอร์ ได้เสนอไว้ว่า ถ้ามีค่ามากกว่า .80 ดีมาก และถ้ามีค่าน้อยกว่า .50 ใช้ไม่ได้

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ ของระบบการประเมินผลแบบคุณภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จัแนกตามโมเดลมุมมองการประเมินผล ดังแสดงในตาราง 6 - 9

ตาราง 6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ของตัวบ่งชี้ของโมเดลมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะกรรมการ

ตัวบ่งชี้	FINAN 1	FINAN 2	FINAN 3	FINAN 4	FINAN 5	FINAN 6	FINAN 7	FINAN 8	FINAN 9	FINAN 10	FINAN 11	FINAN 12	FINAN 13	FINAN 14	FINAN 15	FINAN 16	FINAN 17	FINAN 18	FINAN 19	FINAN 20	FINAN 21	FINAN 22	FINAN 23	FINAN 24	FINAN 25
FINAN 1	1.000																								
FINAN 2	.576**	1.000																							
FINAN 3	.284**	.254**	1.000																						
FINAN 4	.345**	.426**	.615**	1.000																					
FINAN 5	.317**	.320**	.674**	.524**	1.000																				
FINAN 6	.273**	.350**	.588**	.360**	.557**	1.000																			
FINAN 7	.456**	.407**	.470**	.482**	.507**	.672**	1.000																		
FINAN 8	.424**	.317**	.338**	.459**	.406**	.514**	.827**	1.000																	
FINAN 9	.323**	.271**	.382**	.381**	.466**	.417**	.580**	.660**	1.000																
FINAN 10	.237**	.277**	.406**	.278**	.377**	.539**	.438**	.478**	.600**	1.000															
FINAN 11	.428**	.486**	.528**	.556**	.505**	.575**	.627**	.504**	.401**	.374**	1.000														
FINAN 12	.313**	.316**	.444**	.345**	.377**	.514**	.457**	.416**	.180**	.337**	.691**	1.000													
FINAN 13	.174**	.277**	.534**	.383**	.547**	.598**	.465**	.330**	.346**	.341**	.726**	.543**	1.000												
FINAN 14	.372**	.381**	.506**	.521**	.552**	.517**	.451**	.393**	.350**	.324**	.780**	.631**	.742**	1.000											
FINAN 15	.255**	.285**	.551**	.606**	.626**	.549**	.649**	.565**	.510**	.316**	.733**	.487**	.774**	.754**	1.000										
FINAN 16	.385**	.426**	.576**	.471**	.473**	.587**	.596**	.466**	.350**	.351**	.717**	.566**	.656**	.731**	.643**	1.000									
FINAN 17	.378**	.433**	.501**	.440**	.378**	.490**	.559**	.469**	.425**	.298**	.556**	.374**	.528**	.528**	.525**	.766**	1.000								
FINAN 18	.242**	.308**	.376**	.389**	.426**	.366**	.401**	.382**	.433**	.141**	.434**	.198**	.477**	.526**	.544**	.546**	.674**	1.000							
FINAN 19	.136**	.248**	.454**	.515**	.467**	.469**	.542**	.490**	.517**	.304**	.503**	.248**	.562**	.510**	.680**	.557**	.617**	.677**	1.000						
FINAN 20	.139**	.239**	.428**	.470**	.423**	.434**	.556**	.503**	.511**	.267**	.504**	.222**	.588**	.434**	.697**	.521**	.569**	.585**	.909**	1.000					
FINAN 21	.279**	.285**	.353**	.332**	.284**	.442**	.592**	.528**	.325**	.208**	.533**	.411**	.457**	.423**	.546**	.484**	.507**	.421**	.519**	.580**	1.000				
FINAN 22	.199**	.203**	.468**	.191**	.320**	.504**	.551**	.395**	.271**	.229**	.542**	.425**	.514**	.480**	.511**	.575**	.525**	.361**	.412**	.417**	.732**	1.000			
FINAN 23	.186**	.272**	.525**	.332**	.364**	.569**	.545**	.400**	.228**	.184**	.559**	.413**	.553**	.488**	.484**	.619**	.524**	.436**	.458**	.468**	.684**	.802**	1.000		
FINAN 24	.362**	.287**	.253**	.208**	.189**	.352**	.525**	.470**	.324**	.249**	.469**	.538**	.297**	.330**	.365**	.386**	.389**	.209**	.322**	.345**	.602**	.693**	.559**	1.000	
FINAN 25	.422**	.275**	.144**	.230**	.145**	.218**	.510**	.452**	.345**	.213**	.464**	.434**	.216**	.300**	.362**	.333**	.413**	.230**	.349**	.348**	.606**	.589**	.410**	.799**	1.000

**p<.01

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่บ่งชี้
วัตถุประสงค์ในมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ พบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 25 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำหรับค่า Bartlett's test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 7300.501 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .01 และ ดัชนี ไกเกอร์ – ไมเยอร์ – ออลคิน (Kaiser – Mayer – Olkin Measures of
Sampling Adequacy/ MSA) มีค่าเท่ากับ .883 แสดงว่าตัวบ่งชี้ของวัตถุประสงค์ในมุมมองด้าน
ประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ มีความสัมพันธ์กันเหมาะสมดีมาก สามารถนำไปวิเคราะห์
องค์ประกอบได้

ตาราง 7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ของตัวบ่งชี้ของโมเดลมุมมองด้านผู้รับบริการ

ตัวบ่งชี้	CUSTOM 1	CUSTOM 2	CUSTOM 3	CUSTOM 4	CUSTOM 5	CUSTOM 6	CUSTOM 7	CUSTOM 8	CUSTOM 9	CUSTOM 10
CUSTOM 1	1.000									
CUSTOM 2	.877**	1.000								
CUSTOM 3	.735**	.754**	1.000							
CUSTOM 4	.712**	.733**	.739**	1.000						
CUSTOM 5	.644**	.661**	.713**	.885**	1.000					
CUSTOM 6	.487**	.369**	.464**	.436**	.417**	1.000				
CUSTOM 7	.711**	.626**	.562**	.616**	.594**	.441**	1.000			
CUSTOM 8	.512**	.437**	.386**	.521**	.433**	.344**	.748**	1.000		
CUSTOM 9	.522**	.440**	.389**	.511**	.436**	.321**	.704**	.926**	1.000	
CUSTOM 10	.329**	.247**	.374**	.336**	.274**	.323**	.503**	.596**	.556**	1.000

**p<.01

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่บ่งชี้
วัตถุประสงค์ในมุมมองด้านผู้รับบริการ พบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 10 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันในทางบวก
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำหรับค่า Bartlett's test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 2912.922 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .01 และ ดัชนี ไกเกอร์ – ไมเยอร์ – ออลคิน (Kaiser – Mayer – Olkin Measures of
Sampling Adequacy/ MSA) มีค่าเท่ากับ .852 แสดงว่าตัวบ่งชี้ของวัตถุประสงค์ในมุมมองด้าน
ผู้รับบริการ มีความสัมพันธ์กันเหมาะสมดีมาก สามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบได้

ตาราง 8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ของตัวบ่งชี้ของโมเดลมุมมองด้านกระบวนการภายใน

ตัวบ่งชี้	INTER 1	INTER 2	INTER 3	INTER 4	INTER 5	INTER 6	INTER 7	INTER 8	INTER 9	INTER 10	INTER 11	INTER 12	INTER 13	INTER 14	INTER 15	INTER 16	INTER 17	INTER 18	INTER 19	INTER 20	INTER 21	INTER 22	INTER 23	INTER 24	INTER 25	INTER 26	INTER 27	INTER 28	INTER 29	INTER 30
INTER 1	1.000																													
INTER 2	.605	1.000																												
INTER 3	.402	.375	1.000																											
INTER 4	.641	.554	.425	1.000																										
INTER 5	.514	.596	.487	.579	1.000																									
INTER 6	.372	.431	.746	.442	.693	1.000																								
INTER 7	.430	.373	.688	.578	.641	.844	1.000																							
INTER 8	.514	.562	.559	.556	.719	.755	.722	1.000																						
INTER 9	.372	.480	.582	.424	.621	.774	.691	.797	1.000																					
INTER 10	.330	.448	.581	.339	.643	.778	.722	.714	.753	1.000																				
INTER 11	.515	.427	.539	.582	.534	.560	.710	.608	.543	.491	1.000																			
INTER 12	.423	.356	.420	.542	.593	.444	.520	.474	.441	.450	.691	1.000																		
INTER 13	.306	.396	.340	.385	.552	.477	.499	.522	.421	.374	.485	.605	1.000																	
INTER 14	.397	.361	.345	.357	.358	.322	.437	.282	.142	.278	.456	.389	.241	1.000																
INTER 15	.335	.373	.343	.387	.413	.318	.282	.271	.243	.363	.349	.492	.282	.620	1.000															
INTER 16	.342	.463	.573	.367	.533	.719	.750	.745	.708	.693	.519	.401	.400	.341	.293	1.000														
INTER 17	.317	.344	.618	.285	.479	.721	.605	.599	.701	.640	.493	.447	.343	.264	.310	.772	1.000													
INTER 18	.327	.407	.671	.374	.475	.630	.702	.625	.620	.641	.577	.472	.320	.386	.332	.839	.772	1.000												
INTER 19	.214	.257	.383	.329	.429	.471	.551	.568	.533	.532	.372	.431	.397	.239	.221	.754	.647	.735	1.000											
INTER 20	.221	.250	.414	.319	.343	.440	.545	.488	.428	.388	.308	.331	.365	.276	.173	.714	.573	.632	.791	1.000										
INTER 21	.474	.543	.521	.544	.586	.660	.674	.735	.590	.587	.584	.516	.484	.410	.419	.707	.574	.606	.557	.464	1.000									
INTER 22	.486	.429	.582	.535	.511	.596	.700	.634	.571	.600	.692	.606	.392	.398	.354	.632	.577	.661	.529	.521	.746	1.000								
INTER 23	.503	.537	.461	.533	.529	.590	.637	.686	.561	.559	.546	.466	.417	.339	.347	.733	.589	.595	.565	.529	.850	.759	1.000							
INTER 24	.392	.433	.434	.457	.420	.462	.498	.548	.419	.501	.399	.442	.407	.261	.314	.609	.497	.526	.505	.492	.721	.673	.840	1.000						
INTER 25	.244	.277	.294	.395	.409	.465	.533	.427	.334	.412	.370	.413	.443	.151	.134	.523	.441	.409	.486	.560	.610	.562	.638	.682	1.000					
INTER 26	.483	.477	.368	.564	.595	.429	.478	.443	.362	.384	.417	.460	.234	.290	.386	.381	.257	.360	.263	.191	.510	.457	.453	.346	.318	1.000				
INTER 27	.446	.440	.337	.588	.501	.372	.430	.412	.380	.365	.389	.489	.165	.220	.264	.469	.372	.412	.434	.405	.522	.533	.505	.406	.422	.715	1.000			
INTER 28	.376	.369	.497	.526	.550	.524	.520	.433	.465	.479	.390	.409	.335	.344	.388	.448	.476	.454	.439	.404	.506	.546	.467	.405	.385	.572	.623	1.000		
INTER 29	.559	.463	.463	.523	.581	.562	.581	.638	.532	.512	.449	.433	.322	.318	.291	.629	.493	.556	.538	.411	.700	.500	.626	.491	.464	.573	.575	.551	1.000	
INTER 30	.589	.529	.475	.591	.608	.574	.601	.687	.538	.527	.467	.428	.309	.362	.295	.630	.503	.569	.513	.398	.726	.557	.684	.533	.449	.579	.585	.569	.927	1.000

**P<.01

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่บ่งชี้
วัตถุประสงค์ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน พบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 30 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันใน
ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำหรับค่า Bartlett's test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 9860.708 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .01 และ ดัชนี ไกเกอร์ – ไมเยอร์ – ออลคิน (Kaiser – Mayer – Olkin Measures of
Sampling Adequacy/ MSA) มีค่าเท่ากับ .911 แสดงว่าตัวบ่งชี้ของวัตถุประสงค์ในมุมมองด้าน
กระบวนการภายใน มีความสัมพันธ์กันเหมาะสมดีมาก สามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบได้

ตาราง 9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ของตัวบ่งชี้ของโมเดลมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตัวบ่งชี้	LEARN 1	LEARN 2	LEARN 3	LEARN 4	LEARN 5	LEARN 6	LEARN 7	LEARN 8	LEARN 9	LEARN 10	LEARN 11	LEARN 12	LEARN 13	LEARN 14	LEARN 15	LEARN 16	LEARN 17	LEARN 18	LEARN 19	LEARN 20
LEARN 1	1.000																			
LEARN 2	.788**	1.000																		
LEARN 3	.689**	.815**	1.000																	
LEARN 4	.595**	.760**	.844**	1.000																
LEARN 5	.578**	.663**	.777**	.841**	1.000															
LEARN 6	.636**	.713**	.799**	.783**	.748**	1.000														
LEARN 7	.685**	.682**	.752**	.746**	.749**	.898**	1.000													
LEARN 8	.350**	.392**	.458**	.481**	.510**	.566**	.607**	1.000												
LEARN 9	.361**	.439**	.579**	.584**	.640**	.616**	.660**	.656**	1.000											
LEARN 10	.324**	.382**	.536**	.590**	.538**	.585**	.556**	.531**	.788**	1.000										
LEARN 11	.516**	.689**	.772**	.749**	.710**	.594**	.667**	.450**	.515**	.417**	1.000									
LEARN 12	.468**	.600**	.694**	.663**	.684**	.674**	.684**	.432**	.552**	.453**	.791**	1.000								
LEARN 13	.453**	.511**	.556**	.405**	.447**	.544**	.513**	.331**	.448**	.357**	.490**	.664**	1.000							
LEARN 14	.323**	.436**	.549**	.489**	.490**	.522**	.562**	.440**	.462**	.325**	.600**	.733**	.624**	1.000						
LEARN 15	.363**	.465**	.566**	.550**	.579**	.548**	.538**	.504**	.482**	.390**	.678**	.720**	.564**	.693**	1.000					
LEARN 16	.503**	.653**	.746**	.718**	.737**	.735**	.763**	.513**	.584**	.511**	.772**	.796**	.529**	.737**	.631**	1.000				
LEARN 17	.409**	.592**	.700**	.654**	.637**	.666**	.621**	.492**	.485**	.470**	.650**	.663**	.539**	.645**	.634**	.705**	1.000			
LEARN 18	.473**	.587**	.639**	.522**	.534**	.685**	.610**	.449**	.431**	.424**	.550**	.615**	.631**	.640**	.571**	.686**	.798**	1.000		
LEARN 19	.483**	.474**	.516**	.485**	.508**	.527**	.569**	.419**	.479**	.480**	.515**	.546**	.476**	.495**	.450**	.601**	.502**	.684**	1.000	
LEARN 20	.528**	.407**	.474**	.386**	.426**	.471**	.508**	.315**	.380**	.376**	.420**	.523**	.465**	.524**	.461**	.532**	.397**	.603**	.806**	1.000

**p<.01

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่บ่งชี้วัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 20 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำหรับค่า Bartlett's test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 6639.062 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ ดัชนี ไกเกอร์ – ไมเยอร์ – ออลคิน (Kaiser – Mayer – Olkin Measures of Sampling Adequacy/ MSA) มีค่าเท่ากับ .913 แสดงว่าตัวบ่งชี้ของวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีความสัมพันธ์กันเหมาะสมดีมาก สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้วยโปรแกรมลิสเรล เพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบของโมเดลย่อยทั้ง 4 โมเดล จากจำนวนวัตถุประสงค์ 17 ข้อ และตัวบ่งชี้จำนวน 85 ตัวบ่งชี้ จำแนกเป็นแต่ละมุมมอง มีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 10 – 13

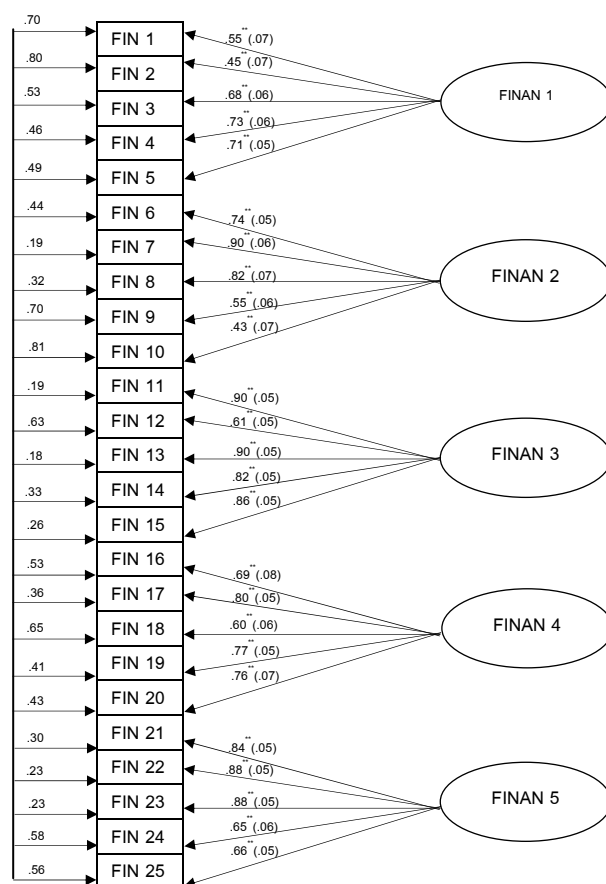
1. โมเดลมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ (Financial Perspective) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ (FINAN) ดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลมุมมองด้านประสิทธิผล
ของคณะครุศาสตร์

วัตถุประสงค์	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบb(SE)	สปส.การพยากรณ์ (R ²)	ความคลาดเคลื่อน ของตัวบ่งชี้(e)
FINAN 1	FIN 1	.55 ^{**} (.07)	.30	.70
	FIN 2	.45 ^{**} (.07)	.20	.80
	FIN 3	.68 ^{**} (.06)	.47	.53
	FIN 4	.73 ^{**} (.06)	.54	.46
	FIN 5	.71 ^{**} (.05)	.50	.49
FINAN 2	FIN 6	.74 ^{**} (.05)	.56	.44
	FIN 7	.90 ^{**} (.06)	.81	.19
	FIN 8	.82 ^{**} (.07)	.68	.32
	FIN 9	.55 ^{**} (.06)	.30	.70
	FIN 10	.43 ^{**} (.07)	.19	.81
FINAN 3	FIN 11	.90 ^{**} (.05)	.81	.19
	FIN 12	.61 ^{**} (.05)	.37	.63
	FIN 13	.90 ^{**} (.05)	.81	.18
	FIN 14	.82 ^{**} (.05)	.67	.33
	FIN 15	.86 ^{**} (.05)	.74	.26
FINAN 4	FIN 16	.69 ^{**} (.08)	.47	.53
	FIN 17	.80 ^{**} (.05)	.64	.36
	FIN 18	.60 ^{**} (.06)	.36	.65
	FIN 19	.77 ^{**} (.05)	.59	.41
	FIN 20	.76 ^{**} (.07)	.58	.43
FINAN 5	FIN 21	.84 ^{**} (.05)	.70	.30
	FIN 22	.88 ^{**} (.05)	.77	.23
	FIN 23	.88 ^{**} (.05)	.77	.23
	FIN 24	.65 ^{**} (.06)	.42	.58
	FIN 25	.66 ^{**} (.05)	.44	.56
Chi-Square = 8.97			df = 23	p = 1.00
GFI	= 1.00	AGFI = .07	RMSFA = 0.00	RMR = .011

^{**}<.01

จากตาราง 10 สามารถสร้างเป็นโมเดลมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ได้ดัง
ภาพประกอบ 35



ภาพประกอบ 35 โมเดลมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์

จากตาราง 10 และภาพประกอบ 35 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิง ประจักษ์พิจารณาได้จากค่าไคสแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 8.97 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom) 23 มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 1.00 ($P=1.00$) นั่นคือค่าไค-สแควร์ ไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) กับค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 1 และ .97 ตามลำดับ แสดงว่ายอมรับสมมุติฐานที่ว่าโมเดลการ วิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สำหรับรายละเอียดของโมเดล พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 25 ตัวบ่งชี้ มีค่า เป็นบวกมีค่าตั้งแต่ .43 ถึง .90 และมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกค่า แสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้งหมด เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ ตั้งแต่

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 – 5 คือ FINAN 1 - FINAN 5 ของโมเดลมุมมองด้านประสิทธิผลของ
 คณะครุศาสตร์ (Financial Perspective)

ผู้วิจัยได้นำค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวไปใช้
 ในการสร้างสเกลองค์ประกอบเพื่อให้ได้ตัวแปรใหม่สำหรับนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้รวม
 ของมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ฟิ่งใต้สเกลองค์ประกอบ 5 ตัวดังสมการ

$$\text{FINAN 1} = .55(\text{ZFINAN 1}) + .45(\text{ZFINAN 2}) + .68(\text{ZFINAN 3}) + .73(\text{ZFINAN 4}) + .71(\text{ZFINAN 5})$$

$$\text{FINAN 2} = .74(\text{ZFINAN 6}) + .90(\text{ZFINAN 7}) + .82(\text{ZFINAN 8}) + .55(\text{ZFINAN 9}) + .43(\text{ZFINAN 10})$$

$$\text{FINAN 3} = .90(\text{ZFINAN 11}) + .61(\text{ZFINAN 12}) + .90(\text{ZFINAN 13}) + .83(\text{ZFINAN 14}) + .86(\text{ZFINAN 15})$$

$$\text{FINAN 4} = .69(\text{ZFINAN 16}) + .80(\text{ZFINAN 17}) + .60(\text{ZFINAN 18}) + .77(\text{ZFINAN 19}) + .76(\text{ZFINAN 20})$$

$$\text{FINAN 5} = .84(\text{ZFINAN 21}) + .88(\text{ZFINAN 22}) + .88(\text{ZFINAN 23}) + .65(\text{ZFINAN 24}) + .66(\text{ZFINAN 25})$$

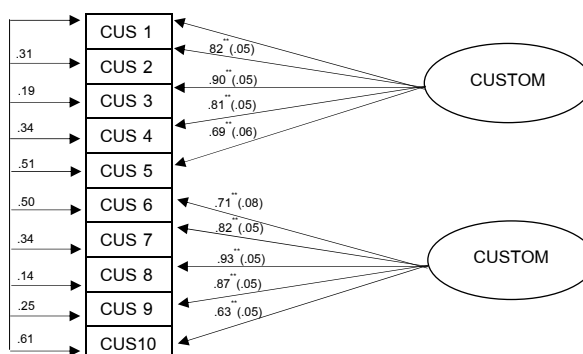
2. โมเดลมุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ
 เชิงยืนยันของโมเดลมุมมองด้านผู้รับบริการ(CUSTOM) แสดงในตาราง 11

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลมุมมองด้านผู้รับบริการ

วัตถุประสงค์	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ b(SE)	สปส. การพยากรณ์ (R ²)	ความคลาด เคลื่อน ของตัวบ่งชี้ (e)
CUSTOM 1	CUS 1	.77 ^{**} (.08)	.60	.39
	CUS 2	.82 ^{**} (.05)	.68	.31
	CUS 3	.90 ^{**} (.05)	.81	.19
	CUS 4	.81 ^{**} (.05)	.66	.34
	CUS 5	.69 ^{**} (.06)	.48	.51
CUSTOM 2	CUS 6	.71 ^{**} (.08)	.50	.50
	CUS 7	.82 ^{**} (.05)	.67	.34
	CUS 8	.93 ^{**} (.05)	.86	.14
	CUS 9	.87 ^{**} (.05)	.76	.25
	CUS 10	.63 ^{**} (.05)	.39	.61
Chi-Square = 2.86			df = 4	p = .58
GFI	= 1.00	AGFI = .97	RMSFA = 0.00	RMR = .014

^{**}<.01

จากตาราง 11 สามารถนำมาสร้างเป็นโมเดลมุมมองด้านผู้รับบริการ ดังภาพประกอบ 36



ภาพประกอบ 36 โมเดลมุมมองด้านผู้รับบริการ

จากตาราง 11 และภาพประกอบ 36 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลมุมมองด้านผู้รับบริการพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 2.86 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of Freedom) 4 มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ .58 ($P = .58$) นั่นคือค่า ไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและค่าดัชนีวัดความระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 และ .97 ตามลำดับ แสดงว่ายอมรับสมมุติฐานที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สำหรับรายละเอียดของโมเดลพบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 10 ตัวบ่งชี้ มีค่าเป็นบวกมีค่าตั้งแต่ .63 ถึง .93 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่าซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้งหมดเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของวัตถุประสงค์ ทั้ง 2 ตัว คือ CUSTOM 1 และ CUSTOM 2 ของโมเดลมุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective)

ผู้วิจัยได้ได้นำค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้ในการสร้างสเกลของวัตถุประสงค์แต่ละข้อ เพื่อให้ได้ตัวแปรใหม่สำหรับนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของโมเดลระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป สำหรับโมเดลมุมมองด้านกระบวนการภายในได้สเกลของวัตถุประสงค์ 2 ตัวดังสมการ

$$\begin{aligned} \text{CUSTOM 1} &= .77 (\text{ZCUSTOM 1}) + .82 (\text{ZCUSTOM 2}) + .90 (\text{ZCUSTOM 3}) \\ &\quad + .81 (\text{ZCUSTOM 4}) + .69 (\text{ZCUSTOM 5}) \\ \text{CUSTOM 2} &= .71 (\text{ZCUSTOM 6}) + .82 (\text{ZCUSTOM 7}) + .93 (\text{ZCUSTOM 8}) \\ &\quad + .87 (\text{ZCUSTOM 9}) + .63 (\text{ZCUSTOM 10}) \end{aligned}$$

3. โมเดลมุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลมุมมองด้านกระบวนการภายใน (INTER) ดังแสดงในตาราง 12 และภาพประกอบ 35

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลด้านกระบวนการภายใน

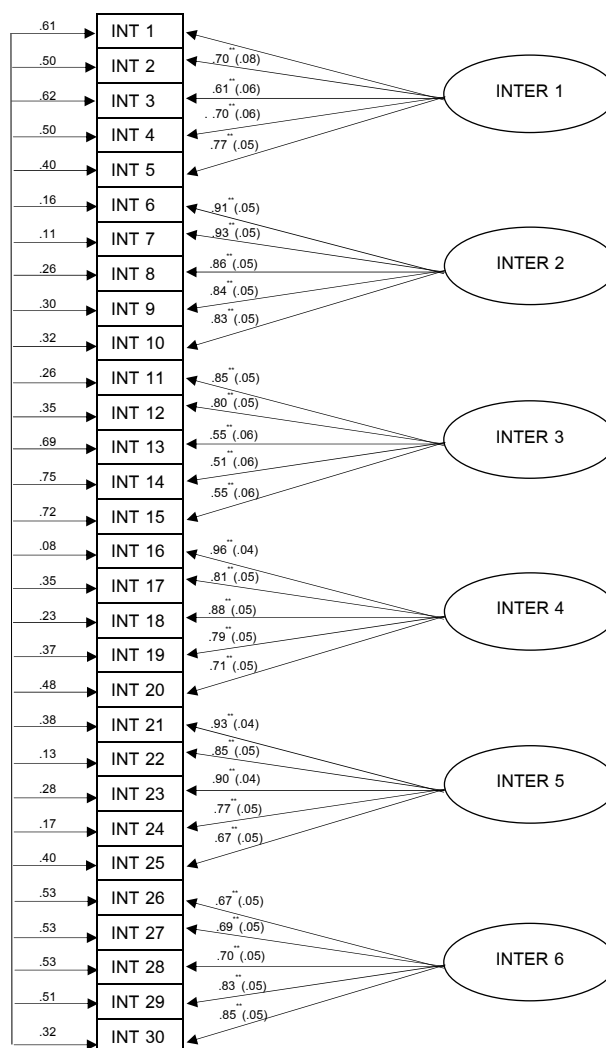
วัตถุประสงค์	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ	สปส. การพยากรณ์	ความคลาดเคลื่อน ของตัวบ่งชี้
		b(SE)	(R ²)	(e)
INTER 1	INT 1	.66 ^{**} (.07)	.38	.61
	INT 2	.70 ^{**} (.08)	.49	.50
	INT 3	.61 ^{**} (.06)	.37	.62
	INT 4	.70 ^{**} (.06)	.49	.50
	INT 5	.77 ^{**} (.05)	.60	.40
INTER 2	INT 6	.91 ^{**} (.05)	.84	.16
	INT 7	.93 ^{**} (.05)	.89	.11
	INT 8	.86 ^{**} (.05)	.74	.26
	INT 9	.84 ^{**} (.05)	.70	.30
	INT 10	.83 ^{**} (.05)	.68	.32
INTER 3	INT 11	.85 ^{**} (.05)	.74	.26
	INT 12	.80 ^{**} (.05)	.65	.35
	INT 13	.55 ^{**} (.06)	.30	.69
	INT 14	.51 ^{**} (.06)	.25	.75
	INT 15	.55 ^{**} (.06)	.29	.72
INTER 4	INT 16	.96 ^{**} (.04)	.92	.08
	INT 17	.81 ^{**} (.05)	.66	.35
	INT 18	.88 ^{**} (.05)	.77	.23
	INT 19	.79 ^{**} (.05)	.63	.37
	INT 20	.71 ^{**} (.05)	.51	.48

ตาราง 12 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ	สปส. การพยากรณ์	ความคลาดเคลื่อน ของตัวบ่งชี้
		b(SE)	(R ²)	(e)
INTER 5	INT 21	.93 ^{**} (.04)	.87	.38
	INT 22	.85 ^{**} (.05)	.72	.13
	INT 23	.90 ^{**} (.04)	.83	.28
	INT 24	.77 ^{**} (.05)	.59	.17
	INT 25	.67 ^{**} (.05)	.46	.40
INTER 2	INT 26	.67 ^{**} (.05)	.46	.53
	INT 27	.69 ^{**} (.05)	.48	.53
	INT 28	.70 ^{**} (.05)	.49	.53
	INT 29	.83 ^{**} (.05)	.68	.51
	INT 30	.85 ^{**} (.05)	.72	.32
Chi-Square	= 43.90		df = 81	p = 1.00
GFI	= .99		AGFI = .95 RMSFA = 0.00	RMR = .016

^{**}p<.01

จากตาราง 12 สามารถสร้างโมเดลมุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้ดังภาพประกอบ 37



ภาพประกอบ 37 โมเดลมุมมองด้านกระบวนการภายใน

จากตาราง 12 และภาพประกอบ 37 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล มุมมองด้านกระบวนการภายใน พบว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิง ประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 43.90 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom) 81 มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 1.00 นั่นคือ ไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทาง สถิติและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่แก้ไขแล้ว (AGFI)

มีค่าเข้าใกล้ 1 (.99 และ .95 ตามลำดับ) แสดงว่ายอมรับสมมุติฐานที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สำหรับรายละเอียดของโมเดลพบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 30 ตัวบ่งชี้ มีค่าเป็นบวกและมีค่าตั้งแต่ .61 ถึง .93 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้งหมดเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของวัตถุประสงค์ทั้ง 6 ตัว คือ INTER 1 – INTER 6 ของโมเดลมุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

ผู้วิจัยได้นำค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้ในการสร้างสเกลของวัตถุประสงค์แต่ละข้อ เพื่อให้ได้ตัวแปรใหม่สำหรับนำไปวิเคราะห์เพื่อพิจารณาตัวบ่งชี้รวมของโมเดลระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป สำหรับโมเดลมุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้สเกลของวัตถุประสงค์ 6 ตัว ดังสมการ

$$\text{INTER 1} = .62(\text{ZINTER 1}) + .70(\text{ZINTER 2}) + .61(\text{ZINTER 3}) + .70(\text{ZINTER 4}) + .77(\text{ZINTER 5})$$

$$\text{INTER 2} = .91(\text{ZINTER 6}) + .93(\text{ZINTER 7}) + .86(\text{ZINTER 8}) + .84(\text{ZINTER 9}) + .83(\text{ZINTER 10})$$

$$\text{INTER 3} = .85(\text{ZINTER 11}) + .80(\text{ZINTER 12}) + .55(\text{ZINTER 13}) + .51(\text{ZINTER 14}) + .55(\text{ZINTER 15})$$

$$\text{INTER 4} = .96(\text{ZINTER 16}) + .81(\text{ZINTER 17}) + .88(\text{ZINTER 18}) + .79(\text{ZINTER 19}) + .71(\text{ZINTER 20})$$

$$\text{INTER 5} = .93(\text{ZINTER 21}) + .85(\text{ZINTER 22}) + .90(\text{ZINTER 23}) + .77(\text{ZINTER 24}) + .67(\text{ZINTER 25})$$

$$\text{INTER 6} = .67(\text{ZINTER 26}) + .69(\text{ZFINAN 27}) + .70(\text{ZINTER 28}) + .83(\text{ZINTER 29}) + .85(\text{ZINTER 30})$$

4.โมเดลมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ดังแสดงในตาราง 13 และภาพประกอบ 38

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

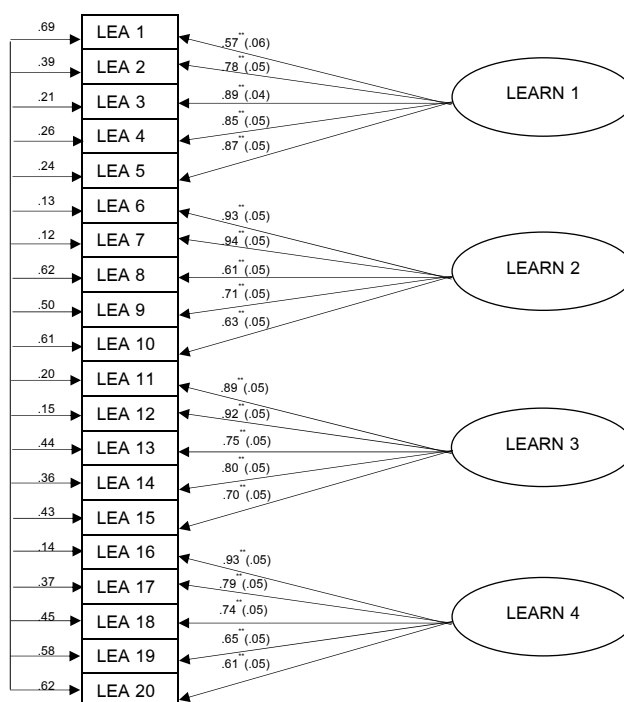
วัตถุประสงค์	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ b(SE)	สปส. การพยากรณ์ (R ²)	ความคลาดเคลื่อน ของตัวบ่งชี้ (e)
LEARN 1	LEA 1	.57 (.06) ^{**}	.32	.69
	LEA 2	.78 (.05) ^{**}	.61	.39
	LEA 3	.89 (.04) ^{**}	.79	.21
	LEA 4	.85 (.05) ^{**}	.73	.26
	LEA 5	.87 (.05) ^{**}	.76	.24
LEARN 2	LEA 6	.93 (.05) ^{**}	.87	.13
	LEA 7	.94 (.05) ^{**}	.88	.12
	LEA 8	.61 (.05) ^{**}	.37	.62
	LEA 9	.71 (.05) ^{**}	.50	.50
	LEA 10	.63 (.05) ^{**}	.39	.61

ตาราง 13 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ	สปส. การพยากรณ์	ความคลาดเคลื่อน ของตัวบ่งชี้
		b(SE)	(R ²)	(e)
LEARN 3	LEA 11	.89 (.05)**	.80	.20
	LEA 12	.92 (.05)**	.85	.15
	LEA 13	.75 (.05)**	.56	.44
	LEA 14	.80 (.05)**	.64	.36
	LEA 15	.70 (.05)**	.58	.43
LEARN 4	LEA 16	.93 (.05)**	.86	.14
	LEA 17	.79 (.05)**	.63	.37
	LEA 18	.74 (.05)**	.55	.45
	LEA 19	.65 (.05)**	.42	.58
	LEA 20	.61 (.05)**	.38	.62
Chi-Square	= 8.80		df = 28	p = 1.00
GFI	= 1.00		AGFI = .98	RMSFA = 0.00
				RMR = .0087

**p<.01

จากตาราง 13 สามารถนำมาสร้างเป็นโมเดลมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา
ภาพประกอบ 38



ภาพประกอบ 38 โมเดลมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

จากตาราง 13 และภาพประกอบ 38 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าความเท่ากับ 8.80 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom) 28 มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 1(p=1.00) นั่นคือค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGIF) มีค่าเท่ากับ 1 และเข้าใกล้ 1 (1.00 และ .98 ตามลำดับ) แสดงว่ายอมรับสมมุติฐานที่ว่าโมเดลวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สำหรับรายละเอียดของโมเดลพบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 20 ตัวบ่งชี้ มีค่าเป็นบวกมีค่า .57 ถึง .94 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้งหมด เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ตัว คือ LEARN 1 – LEARN 4 ของโมเดล มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ผู้วิจัยได้นำค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้ในการสร้างสเกลของวัตถุประสงค์แต่ละข้อ เพื่อให้ได้ตัวแปรใหม่สำหรับนำไปวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของโมเดลระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป สำหรับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาได้สเกลของวัตถุประสงค์ 4 ตัวดังสมการ

$$\text{LEARN 1} = .57(\text{ZLEARN 1}) + .78(\text{ZLEARN 2}) + .89(\text{ZLEARN 3}) + .85(\text{ZLEARN 4}) + .87(\text{ZLEARN 5})$$

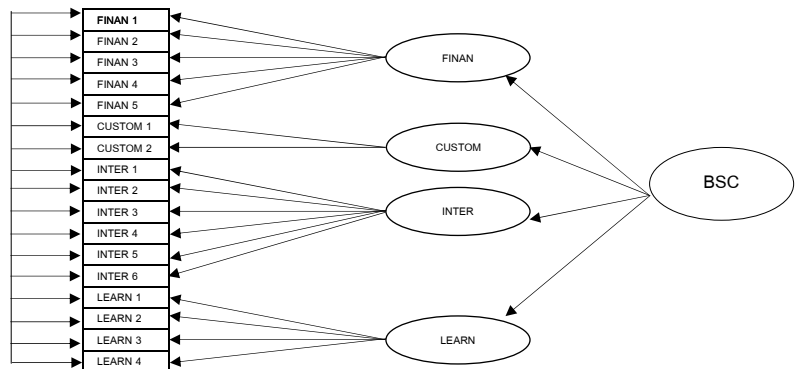
$$\text{LEARN 2} = .93(\text{ZLEARN 6}) + .94(\text{ZLEARN 7}) + .61(\text{ZLEARN 8}) + .71(\text{ZLEARN 9}) + .63(\text{ZLEARN 10})$$

$$\text{LEARN 3} = .89(\text{ZLEARN 11}) + .92(\text{ZLEARN 12}) + .75(\text{ZLEARN 13}) + .80(\text{ZLEARN 14}) + .76(\text{ZLEARN 15})$$

$$\text{LEARN 4} = .93(\text{ZLEARN 16}) + .79(\text{ZLEARN 17}) + .74(\text{ZLEARN 18}) + .65(\text{ZLEARN 19}) + .61(\text{ZLEARN 20})$$

ตอนที่ 3.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองจากตัวบ่งชี้ใหม่จำนวน 17 ตัวบ่งชี้ ที่ได้จากสเกลของวัตถุประสงค์ที่สร้างขึ้น กับมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ มุมมองด้านผู้รับบริการ มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองในครั้งเดียวซึ่งโมเดลอิสระของการวิเคราะห์ดังกล่าว แสดงในภาพประกอบ 39



ภาพประกอบ 39 โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นตัวบ่งชี้รวมสำหรับระบบการประเมินผลด้วยวิธี
ดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ก่อนการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
สเกลองค์ประกอบของวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองทั้ง 17 ตัว ซึ่งก็คือตัวบ่งชี้ใหม่ที่ได้จากการสร้าง
สเกลองค์ประกอบในขั้นตอนการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง เพื่อพิจารณาตรวจสอบ
ความเหมาะสมของแมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่จะนำไปวิเคราะห์ห้องค์ประกอบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่
ดังแสดงในตาราง 14

ตาราง 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ของวัตถุประสงค์ของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดูผลงานสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตัวบ่งชี้	FINANC 1	FINANC 2	FINANC 3	FINANC 4	FINANC 5	CUSTOMER 1	CUSTOMER 2	INTERN 1	INTERN 2	INTERN 3	INTERN 4	INTERN 5	INTERN 6	LEARNG 1	LEARNG 2	LEARNG 3	LEARNG 4
FINANC 1	1.000																
FINANC 2	.735**	1.000															
FINANC 3	.694**	.601**	1.000														
FINANC 4	.628**	.596**	.716**	1.000													
FINANC 5	.449**	.572**	.609**	.601**	1.000												
CUSTOMER 1	.661**	.533**	.709**	.602**	.507**	1.000											
CUSTOMER 2	.584**	.539**	.708**	.665**	.557**	.657**	1.000										
INTERN 1	.654**	.564**	.657**	.613**	.492**	.667**	.676**	1.000									
INTERN 2	.663**	.507**	.702**	.652**	.535**	.636**	.658**	.830**	1.000								
INTERN 3	.614**	.502**	.494**	.581**	.426**	.530**	.537**	.729**	.690**	1.000							
INTERN 4	.587**	.472**	.741**	.657**	.616**	.582**	.652**	.592**	.768**	.570**	1.000						
INTERN 5	.629**	.417**	.608**	.605**	.531**	.590**	.660**	.692**	.751**	.660**	.730**	1.000					
INTERN 6	.622**	.506**	.670**	.607**	.424**	.703**	.714**	.763**	.709**	.572**	.619**	.704**	1.000				
LEARNG 1	.543**	.389**	.646**	.588**	.430**	.640**	.662**	.690**	.742**	.447**	.720**	.680**	.817**	1.000			
LEARNG 2	.513**	.416**	.591**	.547**	.400**	.540**	.652**	.712**	.741**	.539**	.653**	.624**	.789**	.868**	1.000		
LEARNG 3	.627**	.535**	.698**	.635**	.632**	.635**	.721**	.750**	.768**	.576**	.725**	.786**	.754**	.754**	.702**	1.000	
LEARNG 4	.583**	.480**	.700**	.599**	.609**	.655**	.685**	.725**	.757**	.543**	.707**	.706**	.783**	.772**	.755**	.804**	1.000

**p<.0

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่บ่งชี้ มุมมองของระบบการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ใหม่ทั้ง 17 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำหรับค่า Bartlett's test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 5544.002 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ ดัชนี ไกเกอร์ – ไมเยอร์ – ออลคิน (Kaiser – Mayer – Olkin Measures of Sampling Adequacy/ MSA) มีค่าเท่ากับ .935 แสดงว่าวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองของระบบการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความสัมพันธ์กันเหมาะสมดีมาก สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

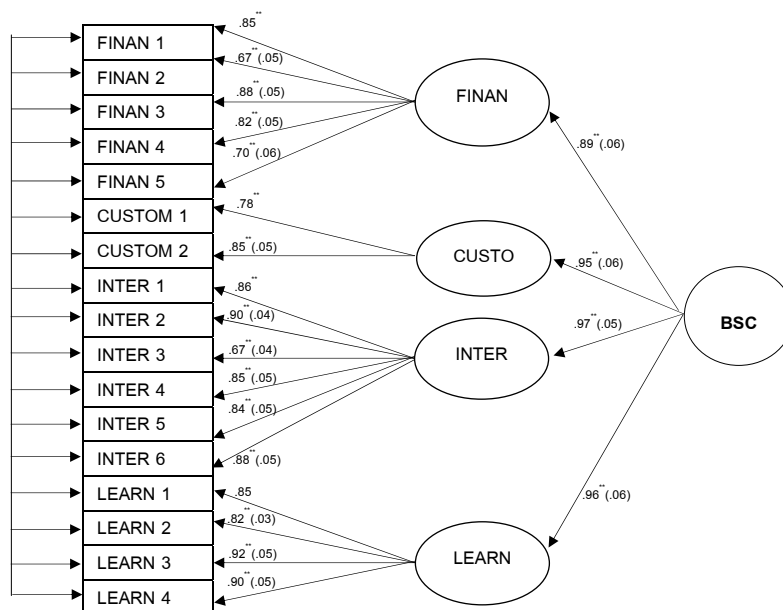
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้วยโปรแกรมลิสเรล 8.72 ของโมเดลระบบการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังแสดงในตาราง 15 และภาพประกอบ 40

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ b(SE)	สปส. การ พยากรณ์ (R ²)	ลำดับน้ำหนัก องค์ประกอบ
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับแรก			
มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะกรรมการ			
FINAN1	.78	.62	3
FINAN 2	.67 ^{**} (.05)	.45	5
FINAN 3	.88 ^{**} (.05)	.78	1
FINAN 4	.82 ^{**} (.05)	.68	2
FINAN 5	.70 ^{**} (.06)	.48	4
มุมมองด้านผู้รับบริการ			
CUSTOM 1	.78 ^{**}	.62	2
CUSTOM 2	.85 ^{**} (.05)	.71	1
มุมมองด้านกระบวนการภายใน			
INTER 1	.86 ^{**}	.30	3
INTER 2	.90 ^{**} (.04)	.75	1
INTER 3	.67 ^{**} (.04)	.81	6
INTER 4	.85 ^{**} (.05)	.44	4
INTER 5	.84 ^{**} (.05)	.73	5
INTER 6	.88 ^{**} (.05)	.71	2
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา			
LEARN 1	.85	.74	3
LEARN 2	.82 ^{**} (.03)	.67	4
LEARN 3	.92 ^{**} (.05)	.85	1
LEARN 4	.90 ^{**} (.05)	.80	2
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับสอง			
FINANCTAL	.89 ^{**} (.06)	.79	4
CUSTOMER	.95 ^{**} (.06)	.90	3
INTERAL	.97 ^{**} (.05)	.95	2
LEARN	.96 ^{**} (.06)	.93	1
Chi-Square	= 28.80	df = 37	p = 1.00
GFI	= .99	AGFI = .96	RMSFA = 0.00 RMR = .012

^{**}<.01

จากตาราง 15 สามารถนำมาสร้างเป็นโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นตัวบ่งชี้รวมของระบบการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังภาพประกอบ 40



ภาพประกอบ 40 ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นตัวบ่งชี้รวมของระบบการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

จากตาราง 15 และภาพประกอบ 40 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลระบบการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพ สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 28.80 ที่ชั้นแบ่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom) 37 มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ .83 ($p=.83$) นั่นคือค่า ไค-สแควร์ แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 (.99 และ .96 ตามลำดับ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณารายละเอียดของโมเดลตามตาราง 15 และภาพประกอบ 40 พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้รวมของ ระบบการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 4 มุมมอง มีค่าเป็นบวก มีค่าอยู่ระหว่าง .89 ถึง .96 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า เรียงตามลำดับ จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย คือ มุมมองด้านกระบวนการภายใน (.97) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (.96) มุมมองด้านผู้รับบริการ(.95) และมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ (.89)

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพกับข้อมูลเชิงประจักษ์

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการพิจารณาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ประกอบด้วยคณาจารย์ คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง จำนวน 1,236 คน โดยสุ่มเก็บข้อมูลจากคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ 14 แห่ง มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 311 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากหลักการของวิธีการแบบดุลยภาพ เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ จำนวน 85 ตัวบ่งชี้ แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับแบบลิเคอร์ท

สมมติฐานการศึกษาค้นคว้าคือ โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นตัวบ่งชี้ของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ขั้นตอนการศึกษาค้นคว้ามี 2 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การยกร่างระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสารทางวิชาการ บทความ งานวิจัย และทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้อง

1.2 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ประกอบด้วย เลขาธิการคุรุสภา คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และอดีตคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

1.3 ยกร่างระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.3.1 การกำหนดชื่อและคำนิยามของ มุมมองด้านลูกค้า, มุมมองด้านกระบวนการภายใน, มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมุมมองด้านการเงิน ที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาท และภารกิจของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวบ่งชี้ในภายใต้มุมมองแต่ละมุมมอง

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบคุณภาพของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การตรวจสอบความเหมาะสมของ มุมมองที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมอง และตัวบ่งชี้ของวัตถุประสงค์

ในแต่ละมุมมอง โดยจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน

2.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการสอบถามความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวบ่งชี้ภายใต้มุมมอง ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน แล้วคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence / IOC)

2.3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 311 คน ซึ่งเป็นคณาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL Version 8.72

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ลิสเรล 8.72 (LISREL 8.72) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการศึกษาค้นคว้ากับข้อมูลเชิงประจักษ์ การสร้างสเกลองค์ประกอบย่อย (วัตถุประสงค์ของมุมมอง) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (Second- Order Confirmatory Factor Analysis)

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้สรุปได้ 4 ประเด็นคือ

1. โมเดลเชิงทฤษฎีของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 2. สรุปผลการสอบถามคณาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้
 3. ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงทฤษฎีของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ กับข้อมูลเชิงประจักษ์
 4. ระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า
1. โมเดลเชิงทฤษฎีของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง, การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ, การสนทนากลุ่ม ทำให้ได้มุมมองของการประเมิน 4 ด้าน วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองรวม 21 ข้อและตัวบ่งชี้รวม

ทั้งสิ้น 114 ตัวบ่งชี้จากนั้นผู้วิจัยนำตัวบ่งชี้มาจัดทำเป็นแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญเพื่อวิเคราะห์ ค่าดัชนี ความสอดคล้อง (IOC) ได้ มุมมองของการประเมิน 4 ด้าน วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองรวม 17 ข้อและตัวบ่งชี้จำนวน 85 ตัวบ่งชี้ และนำผลดังกล่าวเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข นำมาจัดทำเป็นโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นซึ่งเป็นโมเดลเชิงทฤษฎีโมเดลเชิงทฤษฎีของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ดังแสดงในภาพประกอบ 30)

จากนั้นนำมุมมองของการประเมินทั้ง 4 ด้าน วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองรวม 17 ข้อและตัวบ่งชี้จำนวน 85 ตัวบ่งชี้ ไปจัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสอบถามความเหมาะสมของตัวบ่งชี้เพื่อหาข้อมูลเชิงประจักษ์

2. สรุปผลการสอบถามคณาจารย์คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ทั้ง 85 ตัวบ่งชี้ ได้ผลจำแนกตามมุมมองของการประเมิน 4 มุมมองดังนี้

2.1 มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุดคือ ระดับความพึงพอใจของหน่วยงานผู้ใช้ครูที่มีต่อการปฏิบัติงานของบัณฑิตสาขาครุศาสตร์ ($\bar{X} = 4.25$) ซึ่งมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่รับบริการทางวิชาการจากคณะครุศาสตร์ ($\bar{X} = 4.19$) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ร้อยละของวิทยานิพนธ์ ในระดับบัณฑิตศึกษาที่รับการนำเสนอ ในที่ประชุมวิชาการ/ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารทางวิชาการ ($\bar{X} = 3.05$) ซึ่งมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

2.2 มุมมองด้านผู้รับบริการ ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุดคือ ร้อยละของผู้สมัครเข้ารับการอบรมที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ($\bar{X} = 4.43$) ซึ่งมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการยึดประสบการณ์วิชาชีพครู ($\bar{X} = 4.26$) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สัดส่วนของผู้สมัครเข้ารับการอบรม ต่อจำนวนประกาศรับของหลักสูตรการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรของคณะครุศาสตร์ ($\bar{X} = 3.67$) ซึ่งมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด คือ ร้อยละของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้าและวัสดุสิ้นเปลืองที่ลดลง เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา ($\bar{X} = 4.56$) ซึ่งมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ จำนวนโรงเรียนที่เข้าร่วมเป็นหน่วยฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ($\bar{X} = 4.31$) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดมี 2 ตัวบ่งชี้ คือ สัดส่วนของเงินรายได้จากแหล่งทุนภายนอกต่องบประมาณทั้งหมดของคณะครุศาสตร์ใน 1 ปีการศึกษา ($\bar{X} = 3.16$) และระดับความร่วมมือของอาจารย์ในการดำเนินการแสวงหารายได้จากแหล่งทุนภายนอก. ($\bar{X} = 3.16$).ซึ่งมีค่าความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด คือ ความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงฐานความรู้ของคณะครุศาสตร์ ($\bar{X}=4.42$) ซึ่งมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ความเหมาะสมและความยุติธรรมของเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบ ($\bar{X}=4.42$) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ร้อยละของผู้เข้าเยี่ยมชม เว็บไซต์ของคณะครุศาสตร์ที่เพิ่มขึ้นเพื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา ($\bar{X}=3.60$) ซึ่งมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3. ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งการวิเคราะห์โมเดลครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สามแต่เนื่องจากข้อจำกัดของโปรแกรมลิสเรลที่ไม่สามารถวิเคราะห์ในครั้งเดียวได้ ผู้วิจัยจึงแยกการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนแรกเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบและตอนที่สองเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ซึ่งผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์เพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบของระบบการประเมินผลแบบดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วยโมเดลมุมมองด้านประสิทธิภาพของคณะครุศาสตร์ โมเดลมุมมองด้านผู้รับบริการ โมเดลมุมมองด้านกระบวนการภายในและโมเดลมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาพบว่า โมเดลตามสมมติฐานการศึกษาค้นคว้ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังพบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่าจึงแสดงให้เห็นว่า ตัวบ่งชี้ที่สำคัญของวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองทั้ง 4 ด้านของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับ ระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นการพัฒนาจากสเกลองค์ประกอบของมุมมองทั้ง 4 ด้านของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง สรุปผลได้ดังนี้

3.2.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรก พบว่า โมเดลกรอบความคิดในการศึกษาค้นคว้าสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองต่อไป

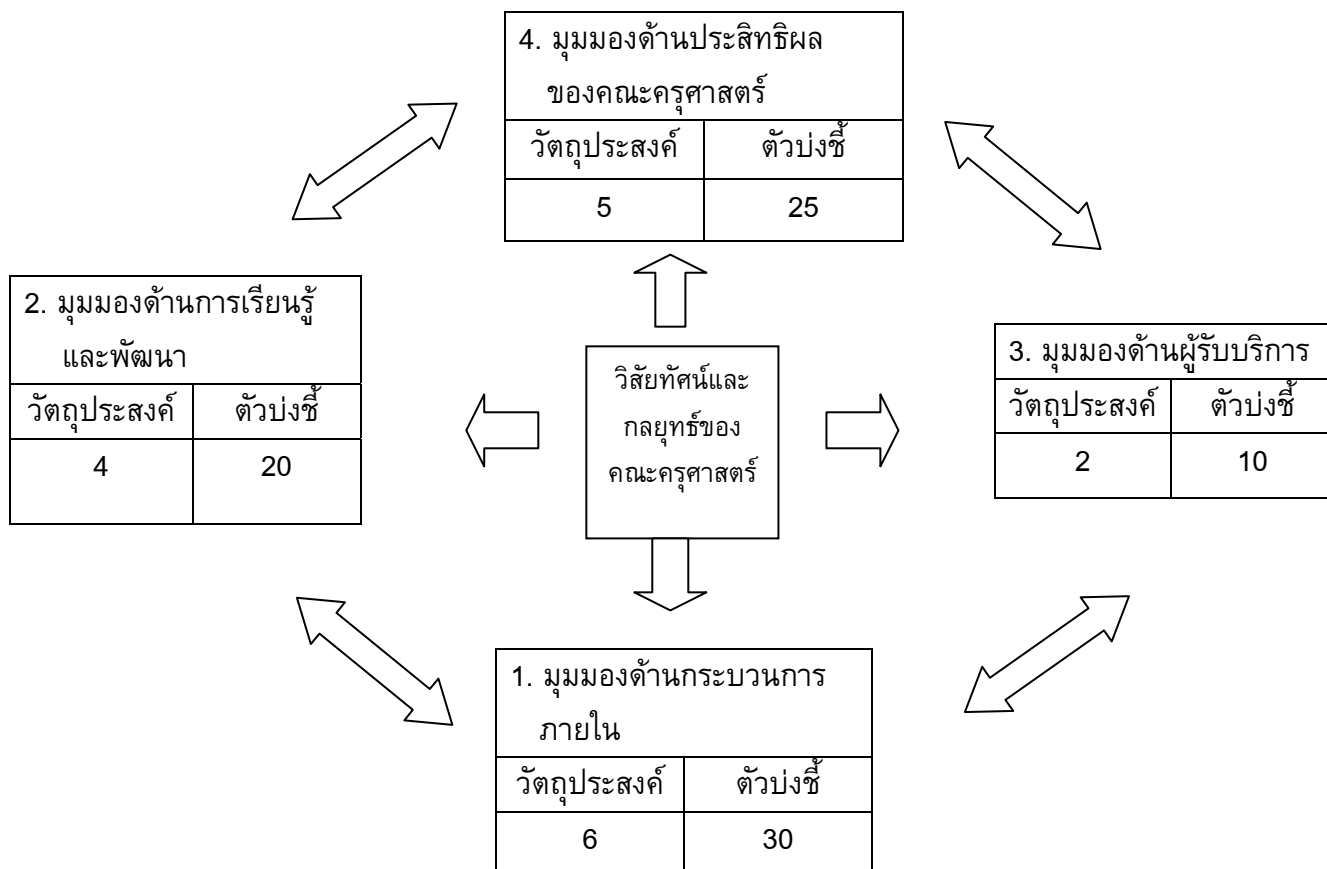
3.2.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า ทุกองค์ประกอบของมุมมองทั้ง 4 ด้านของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพ มีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่าโดยตัวบ่งชี้รวมเกิดจากมุมมองด้านกระบวนการภายในเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองด้านผู้รับบริการ และมุมมองด้านประสิทธิภาพของคณะครุศาสตร์โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b) เท่ากับ .97 , .96 , .95 และ .89 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้นทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าโมเดลการศึกษาค้นคว้าที่ประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 85 ตัวบ่งชี้ วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมอง 17 วัตถุประสงค์ และมุมมองการประเมิน 4 มุมมอง ของระบบการประเมินด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย

ราชภัฏ สามารถใช้ประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้อย่างมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

4. ระบบการประเมินผลด้วยวิธีดูผลงานสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จากขั้นตอนต่างๆของการดำเนินการศึกษาค้นคว้า ทำให้ได้ระบบการประเมินผลด้วยวิธีดูผลงานสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีโครงสร้างของระบบที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ 1) มุมมองการประเมิน 4 มุมมอง 2) วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองรวม 17 วัตถุประสงค์ และ 3) ตัวบ่งชี้รวมจำนวน 85 ตัวบ่งชี้

โดยมุมมองทั้ง 4 ด้านเรียงตามลำดับของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ดังนี้คือ 1) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 2) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา 3) มุมมองด้านผู้รับบริการ และ 4) มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพของระบบได้ ดังแสดงในภาพประกอบ 41 ส่วนรายละเอียดของ มุมมองการประเมิน, วัตถุประสงค์ และ ตัวบ่งชี้ แสดงในภาคผนวก ข



ภาพประกอบ 41 แสดงระบบการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาค้นคว้าเรื่องการพัฒนากระบวนการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญในการอภิปรายดังนี้

1. ระบบการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีมุมมองในการประเมินผล 4 มุมมอง
2. วัตถุประสงค์และตัวบ่งชี้ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองของระบบการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ วัตถุประสงค์จำนวน 17 วัตถุประสงค์และตัวบ่งชี้จำนวน 85 ตัวบ่งชี้

รายละเอียดของการอภิปรายในแต่ละประเด็นมีดังนี้

1.ระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีมุมมองในการประเมินผล 4 มุมมอง ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่าโมเดลโครงสร้างของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากหลักการประเมินผลองค์กรด้วยวิธีดุลยภาพ รวมทั้งแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่าแสดงให้เห็นว่า มุมมองที่ใช้ในการประเมิน 4 มุมมองคือ มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ มุมมองด้านผู้รับบริการ มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของการประเมินผลองค์กรด้วยวิธีดุลยภาพ ที่มีแนวคิดว่าการประเมินผลจะต้องมีความสมดุลระหว่างด้านการเงินกับด้านอื่นๆ มีความสมดุลระหว่างปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร มีความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของการดำเนินงาน รวมทั้งมีความสมดุลระหว่างตัวบ่งชี้ที่เป็นเหตุและตัวบ่งชี้ที่เป็นผล (Kaplan & Norton.1996,10) โดยที่มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ เป็นมุมมองด้านการเงินที่มุ่งประเมินผลการดำเนินงานอันเป็นผลของการใช้เงิน ส่วนปัจจัยภายในองค์กรของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่มุมมองด้านกระบวนการภายใน ปัจจัยภายนอกองค์กรของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่มุมมองด้านผู้รับบริการ วัตถุประสงค์ระยะสั้นคือการผลิตบัณฑิตสาขา

ครุศาสตร์ วัตถุประสงค์ระยะยาวคือการเรียนรู้และพัฒนา สำหรับตัวบ่งชี้ที่เป็นเหตุได้แก่ตัวบ่งชี้ในมุมมองมุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ส่วนตัวบ่งชี้ที่เป็นผลได้แก่ตัวบ่งชี้ในมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ และ มุมมองด้านผู้รับบริการ

ในส่วนของการนำหลักการประเมินผลองค์กรด้วยวิธีดุลยภาพ มาประยุกต์ใช้กับประเมินผลการดำเนินงานคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความสอดคล้องกับกรอบการประเมินผลของสำนักงานข้าราชการพลเรือนที่ประกอบด้วย มิติการประเมินด้านต่างๆ 4 ด้านคือ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลที่กำหนดให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนตามแผนยุทธศาสตร์กลุ่ม/จังหวัด มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ที่กำหนดไว้ ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย และการลดระยะเวลาในการให้บริการ เป็นต้น มิติที่ 3 ด้านคุณภาพการให้บริการ (Customer Prospective) ที่กำหนดให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้บริการในการให้บริการที่มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กรที่กำหนดให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเช่นการพัฒนาระบบฐานข้อมูล การบริหารคนและความรู้ในองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548 : 1)

ผลการศึกษาค้นคว้าที่พบว่ามุมมองทั้ง 4 มุมมอง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยที่น้ำหนักองค์ประกอบจากการวิเคราะห์เชิงยืนยันอันดับที่สอง (Confirmatory Factor Analysis Order Two) มีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ มุมมองด้านผู้รับบริการ มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ สอดคล้องกับแนวคิดของการนำวิธีการประเมินผลองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้กับหน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไรที่กล่าวว่า ความสำเร็จของหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานที่ได้แสวงหากำไรจะต้องวัดจากประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์กร (Kaplan & Norton.1996 : 180) และยังสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ที่นำหลักการของวิธีดุลยภาพมาประยุกต์ใช้กับหน่วยราชการของประเทศไทย โดยแบ่งการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยราชการออกเป็น 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.2548 : ออนไลน์) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สำหรับสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษาที่กำหนดโดยสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ที่กำหนดประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ไว้ 4 มิติคือ มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร (สำนักนรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.2549 : ออนไลน์)

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์โดยแยกเป็นโมเดลย่อย 4 โมเดลตามมุมมองของระบบการประเมินของระบบการประเมินผลด้วย วิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิเคราะห์แต่ละโมเดลมีดังนี้

2.1 โมเดลมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ (Financial Perspective) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมอง 5 วัตถุประสงค์ และมีตัวบ่งชี้รวมจำนวน 25 ตัวบ่งชี้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า วัตถุประสงค์ทั้ง 5 ข้อ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ โดยที่น้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า มีวัตถุประสงค์ด้านผลงานการศึกษาค้นคว้าและผลงานวิชาการด้านการศึกษา เป็นความรู้ที่ผสมผสานระหว่างภูมิปัญญาท้องถิ่น กับทฤษฎีสากลสามารถนำไปใช้ได้ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ เป็นวัตถุประสงค์ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้ความสำคัญกับ วัตถุประสงค์ข้อนี้เป็นอันดับแรก ซึ่งอาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความผูกพันกับท้องถิ่นมาเป็นเวลานาน ตั้งแต่มีสถานภาพเป็นวิทยาลัยครู และพัฒนามาเป็นสถาบันราชภัฏ และมหาวิทยาลัยราชภัฏตามลำดับ โดยในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ได้

กำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่นสร้างสรรค์ศิลปวิทยาเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

2.2 โมเดลมุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมอง 2 วัตถุประสงค์และตัวบ่งชี้รวมจำนวน 10 ตัวบ่งชี้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ข้อ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ของมุมมองด้านผู้รับบริการ โดยที่น้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่าโดยมีวัตถุประสงค์ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับความพึงพอใจ จากการเข้ารับการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพครูที่มีคุณภาพทันสมัย และได้มาตรฐานตรงตามความต้องการ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความพึงพอใจของนักศึกษาคือนักศึกษาได้รับความพึงพอใจจากการจัดกิจกรรมทางด้านวิชาการ กิจกรรมทางด้านกิจการนักศึกษา และสวัสดิการต่าง ๆ ของคณะครุศาสตร์ ที่ผลการศึกษาค้นคว้าเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า วัตถุประสงค์และภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครูกล่าวคือ “เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง” แต่ในส่วนของการผลิตครูนั้นมีแนวโน้มปริมาณของผู้สมัครเข้าเรียนสาขาครุศาสตร์ ลดลงตามลำดับ ซึ่งเป็นผลมาจากนโยบายการลดจำนวนข้าราชการของรัฐทำให้กระทรวงศึกษาธิการไม่สามารถตั้งอัตรารองรับการบรรจุเข้ารับราชการครู ในสถานศึกษาต่างๆ ได้ และส่งผลต่อเนื่องมาถึงบัณฑิตสาขาครุศาสตร์ที่ต้องประสบกับปัญหาการหางานทำ ประกอบกับรัฐบาลที่เน้นนโยบายการผลิตครูโดยใช้ระยะเวลาเพิ่มขึ้นโดยปรับปรุงหลักสูตรเป็นหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิตที่ต้องใช้เวลาเรียน 5 ปี จึงจะจบการศึกษาแต่ยังคงนโยบายการลดจำนวนข้าราชการอยู่เหมือนเดิม จึงทำให้ความนิยมในการเรียนในสาขาครุศาสตร์ลดลงเป็นจำนวนมาก ดังนั้นผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นคณาจารย์ของคณะครุศาสตร์จึงมีความเห็นวาทะบทภารกิจที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏคือ การพัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 รวมทั้งพระราชบัญญัติครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้มีใบประกอบวิชาชีพครู ใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาจะต้องเร่งพัฒนาตนเองให้ได้มาตรฐานตามมาตรฐานวิชาชีพที่กำหนดโดยคุรุสภา สถานการณ์ดังกล่าวทำให้คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องปฏิบัติหน้าที่ในด้านการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษามากกว่าการปฏิบัติหน้าที่ในด้านการผลิตครู

2.3 โมเดลมุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมอง 6 วัตถุประสงค์และตัวบ่งชี้รวมจำนวน 30 ตัวบ่งชี้ผล

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าวัตถุประสงค์ทั้ง 6 ข้อ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของมุมมองด้านกระบวนการภายใน โดยที่น้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า และมีวัตถุประสงค์ด้านเพิ่มผลผลิตและคุณภาพงานวิจัยและผลงานทางวิชาการทางด้านวิชาชีพครูและด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นวัตถุประสงค์ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดแสดงว่าผู้ให้ข้อมูลที่เป็นคณาจารย์ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความตระหนักและเห็นความสำคัญของงานวิจัยที่เป็นภาระหลักของสถาบันอุดมศึกษาประกอบกับในอดีตที่ผ่านมาในช่วงที่มีสถานภาพเป็นวิทยาลัยครู และสถาบันราชภัฏ มีผลงานทางด้านการศึกษาค้นคว้าอยู่เป็นจำนวนน้อย เพราะอาจารย์ส่วนใหญ่ต่างมุ่งการดำเนินงานด้านการสอนเป็นสำคัญและหากพิจารณาร่วมกับมุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ ที่พบว่าวัตถุประสงค์ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ ผลงานการศึกษาค้นคว้าและผลงานวิชาการด้านการศึกษามีคุณภาพเป็นความรู้ที่ผสมผสานระหว่างภูมิปัญญาท้องถิ่นกับทฤษฎีสากลสามารถนำไปใช้ได้ทั้งในระดับท้องถิ่นและในระดับประเทศจะพบว่าความคิดเห็นในเรื่องการศึกษาค้นคว้าของผู้ให้ข้อมูลมีความสอดคล้องกัน อย่างมีความเป็นเหตุเป็นผล คือ วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์เป็นผลและวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในเป็นเหตุ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ที่นอกจากจะใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลแล้วยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (พสุ เดชะรินทร์. 2546 : 25) ด้วยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองในเชิงเหตุและผล (Cause and Effect Relationships) ในรูปแบบของแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) (Kaplan's Norton. 1996 : 149)

เหตุผลอีกประการหนึ่งที่ทำให้วัตถุประสงค์ด้านเพิ่มผลผลิตและคุณภาพงานวิจัยและผลงานทางวิชาการทางด้านวิชาชีพครูและด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดของมุมมองด้านกระบวนการภายใน อาจเป็นเพราะว่าระบบการประกันคุณภาพภายนอกได้กำหนดไว้เป็นมาตรฐานที่สองรองมาจากมาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต และได้กำหนดนิยามมาตรฐานด้านวิจัยและงานสร้างสรรค์ไว้ว่า “ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์เป็นงานนวัตกรรมที่นำไปสู่การสร้างและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เชี่ยวชาญสูง การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ซึ่งเป็นการขยายพรมแดนของความรู้ และทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้จริงเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพของคนไทย รวมทั้งการพัฒนาสู่สังคมเรียนรู้ สังคมความรู้ และสังคมแห่งภูมิปัญญา อันก่อให้เกิดวัฒนธรรมการใช้ความรู้ ในการกำหนดทิศทางและการพัฒนาตลอดจนการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ” (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.2549 : 33) นอกจากนั้นพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ยังได้กำหนดการศึกษาค้นคว้าเป็นวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย

2.4 โมเดลมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมอง 4 วัตถุประสงค์ และตัวบ่งชี้รวม 20 ตัวบ่งชี้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ข้อ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของมุมมอง

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยที่น้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่าและมีวัตถุประสงค์ด้านพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอนเป็นวัตถุประสงค์ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะในยุคปัจจุบันเป็นยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีความจำเป็นที่สถานศึกษาจะต้องจัดให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา (วิลาวลัย มาคุ้ม. 2549 : 292) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดตามกรอบการวัดผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาที่กำหนดให้โครงสร้างพื้นฐานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความสามารถของพนักงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะทำให้การวัดผลในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาประสบผลสำเร็จซึ่งมาจากการวัดผลหลัก 3 ส่วน คือ ความพึงพอใจของพนักงาน การรักษาพนักงานและผลผลิตของพนักงาน การที่พนักงานพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร สามารถรักษาพนักงานให้ทำงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานานและผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรจะต้องพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน ยกกระดับเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความแม่นยำต่อการตัดสินใจและปฏิบัติงานรวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจและปฏิบัติงานรวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน (Kaplan & Norton. 1996 : 129 – 132) และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 45) ที่กล่าวว่าภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีวัตถุประสงค์อยู่ 3 ด้าน คือ ด้านทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งตัวบ่งชี้ที่นิยมใช้ได้แก่ ความถูกต้องของข้อมูล อัตราของระบบที่ไม่สามารถใช้งานได้ ความทันสมัยของข้อมูล (วัดที่เวลาในการให้ข้อมูล) อัตราความครอบคลุมของข้อมูล (วัดจากข้อมูลที่ใช้เรียกใช้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้หรือไม่)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้

1. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้ในการประเมินตนเองเพื่อจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง(Self Assess Report : SAR) ตามข้อกำหนดของการประกันคุณภาพภายใน สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ประกอบด้วย มุมมองการประเมิน 4 มุมมอง เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญ และวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมอง 17 ข้อ และ ตัวบ่งชี้อยู่รวมจำนวน 85 ตัวบ่งชี้ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

2. วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับการนำผลการศึกษาค้นคว้าไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะต้องเริ่มจากการทบทวนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งเป็นแผนผังที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (Cause and Effect) ของวัตถุประสงค์ของการประเมินภายใต้มุมมองของวิธีดุล

ภาพ ทำการกำหนดเป้าหมาย (Target) ของตัวบ่งชี้ ตามความคาดหวังของแต่ละสถาบัน แล้ว กำหนด แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่คณะครุศาสตร์จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป

1. การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยวิธีการทดสอบโมเดลโครงสร้างเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ดังนั้นในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไปจึงควรตรวจสอบคุณภาพด้วยการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพันธ์(Criterion – Related Validity) โดยเปรียบเทียบกับผลการประเมินภายนอกและการประเมินภายใน ที่ดำเนินการด้วยระบบการประเมินผลอื่นๆ

2. เนื่องจากวิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นวิธีการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไปจึงควรวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลของการนำวิธีดุลยภาพไปใช้ในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

3. ควรมีการศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพ ในหน่วยงานอื่น ๆ ระดับคณะ หน่วยงานระดับต่ำกว่าคณะ เช่น ภาควิชา โปรแกรมวิชา รวมทั้งในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้มุมมองการประเมิน วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมอง และ ตัวบ่งชี้ อย่างหลากหลายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของหน่วยงานแต่ละระดับ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กฤษณา ปุณยานุกร. (2545,ตุลาคม-ธันวาคม). “การประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของสถาบัน
พาณิชยนาวิโดยหลัก Balanced Scorecard”. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*. 15 (57) : 9-28.
- กั้ววาน ยอดวิเศษศักดิ์. (2545,ตุลาคม-ธันวาคม). “แนวความคิด Balanced Scorecard สู่การ
ปฏิบัติ”.*วารสารบริหารธุรกิจ*. (96) : 61-73.
- กันยา อัครอารีย์. (2545). *การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลย
ภาพ:กรณี ศึกษาโรงงานผลิต ผลิตภัณฑ์พลาสติก*. วิทยานิพนธ์ วศ.ม. (วิศวกรรม
อุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2543). *พระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสด้านการศึกษา*. สืบค้นเมื่อ
5 พฤษภาคม 2550, จาก [http:// www.moe.go.th/king9/king9-3.html#91](http://www.moe.go.th/king9/king9-3.html#91)
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2545, ธันวาคม). “บทบาทของมหาวิทยาลัยต่อการเพิ่มขีด
ความสามารถในการแข่งขัน.” *วารสาร สอ.ประเทศไทย*.5(2): 12-19.
- โกศล ดีศีลธรรม.(2547, พฤษภาคม). “Balanced Scorecard กับบทบาทการวัดผลยุคใหม่.”
Management Best Practices. 4(19):48-54.
- จรินทร์ เทศวานิช. (2541, พฤษภาคม – สิงหาคม). การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา
: กรณีศึกษา สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. *วารสารสุโขทัย
ธรรมาธิราช*.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์. (2544). *ยอดกลยุทธ์การบริหาร สำหรับองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพฯ:
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐพล ขวลิตรชีวิน; และ ปราโมทย์ สุภปัญญา. (2545). *เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่*.
กรุงเทพฯ: อินฟอร์มีเดีย บัคส์.
- दनัย เทียนพุ่ม. (2544). *ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- ดวงจันทร์ เตียววิไล. (2532). *การวิเคราะห์หลักสูตรครุศึกษาไทย พ.ศ.2435-2530*. วิทยานิพนธ์
ค.ม.(หลักสูตรและการสอน) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
ถ่ายเอกสาร.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. (2542). *บทบาทของการประกันคุณภาพ*. สืบค้นเมื่อ 19 มกราคม 2548,
จาก [http://www.bhes08 . mua.go.th/admin/index_th_art/QA.Role.pof](http://www.bhes08.mua.go.th/admin/index_th_art/QA.Role.pof).
- ทิพาดี เมฆสุวรรณ. (2541). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: กราฟิเคฟอแมท.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธัญญวัฒน์ อภิรัตน์วงศ์. (2543). “Balanced Scorecard ตอนที่ 2”. *Business Computer
Magazine*. 12 (134): 59.

- ธาราริน อร่ามเจริญ. (2543). การออกแบบวิธีการวัดสมรรถนะระบบการจัดการซ่อมบำรุงรักษา. วิทยานิพนธ์ วศ.ม. (วิศวกรรมอุตสาหการ) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2538). ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพพร จุณณะปิยะ. (2544). "The Balanced Scorecard". *For Quality*. 8 (50): 106 - 108.
- _____. (2545). "The Balanced Scorecard". *For Quality*. 8 (51): 85-88.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2546,ตุลาคม-ธันวาคม). "แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรสมัยใหม่" *วารสารบริหารธุรกิจ*. 100: 26-36
- _____. (2546,เมษายน-มิถุนายน). "Balanced Scorecard กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย." *วารสารบริหารธุรกิจ*. 94: 61-69.
- นิคม นาคอ้าย. (2547, มกราคม-มิถุนายน). Balanced Scorecard: แนวคิดจากการประเมินสัมฤทธิ์ผลขององค์กรสู่ระบบการศึกษา. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*. 3 (7): 20-23.
- บุญรอด วุฒิสาสตร์กุล. (2535). เกณฑ์การพิจารณาความเป็นเลิศของสถาบันการศึกษาเอกชน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.
- บุญเลิศ ไพรินทร์; และ อัมพร เกตุปรีชาสวัสดิ์. (2530). การประเมินประสิทธิผลของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2546). รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย *Balanced Scorecard* และ *Key Performance indicators*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2548). *Balanced Scorecard* รู้ลึกในการปฏิบัติ . พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- พรขุสี อาชวอำรุง และศิริลักษณ์ ศรีสำอางค์. (2538). เกณฑ์การประเมินสถาบันครุศึกษาไทย : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัทตร์ผอง วัฒนสินธุ์; และ พสุ เดชะรินทร์. (2542). การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรินทร์ เชาว์กิตติวุฒิ. (2544). การวัดประสิทธิผลของโครงการจ้างเหมาแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey) โดยทฤษฎี *Balanced Scorecard* : กรณีศึกษาเฉพาะโครงการขยายระบบเครือข่ายโทรศัพท์ของบริษัท จัสมินเทเลคอม ซิสเต็มส์ จำกัด. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (บริหารเทคโนโลยี) กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- พิสนุ ฟองศรี. (2548). การพัฒนาตัวชี้วัดระบบประกันคุณภาพของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามแนวทางรางวัลมัลคอล์ม บัลดริจ ควอลิตี้ อวอร์ด. สุราษฎร์ธานี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2545). “การครุศึกษา” การปฏิรูปครุศาสตร์. สมาคมนิติคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย. เอกสารประกอบการสัมมนา. ถ่ายเอกสาร.
- ไพบูลย์ คงสุภาพศิริ. (2544). การพัฒนาดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในโรงงานไฟฟ้าเทคนิค. วิทยานิพนธ์วศ.ม. (วิศวกรรมอุตสาหการ) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ไพรินทร์ สมภพสกุล. (2547). การบริหารองค์การโดยใช้ *Balanced Scorecard*. สืบค้นเมื่อ 5 กรกฎาคม 2547, จาก <http://www.utcc.ac.th>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ .(2550). คณะครุศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2550, จาก <http://www.cmu.ac.th>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี .(2550). คณะครุศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2550, จาก <http://www.kru.ac.th>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม .(2550). คณะครุศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2550, จาก <http://www.rmu.ac.th>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี .(2550). คณะครุศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2550, จาก <http://www. .ac.th>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ .(2550). คณะครุศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2550, จาก <http://www.vru .ac.th>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต .(2550). คณะครุศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2550, จาก <http://www.pksu.ac.th>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร .(2550). คณะครุศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2550, จาก <http://www.pnru.ac.th>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา .(2550). คณะครุศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2550, จาก <http://www.nrru.ac.th>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี .(2550). คณะครุศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2550, จาก <http://www.trru.ac.th>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง .(2550). คณะครุศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2550, จาก <http://www.lpru.ac.th>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง .(2550). คณะครุศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2550, จาก <http://www.mcru.ac.th>

- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม .(2550). *คณะครุศาสตร์*. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2550, จาก
<http://www.npru.ac.th>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ .(2550). *คณะครุศาสตร์*. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2550, จาก
[http://www.nsrุ.ac.th](http://www.nsrु.ac.th)
- มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม .(2550). *คณะครุศาสตร์*. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2550, จาก
<http://www.psru.ac.th>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย .(2550). *คณะครุศาสตร์*. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2550, จาก
<http://www.lru.ac.th>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร .(2550). *คณะครุศาสตร์*. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2550, จาก
<http://www.snru.ac.th>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต .(2550). *คณะครุศาสตร์*. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2550, จาก
<http://www.dusit.ac.th>
- มนตรี จุฬาวังทน. (2543). *นโยบายการผลิตและพัฒนาครู*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- มูลนิธิส่งเสริมนโยบายศึกษา. (2546). “การนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้กับระบบ
อุดมศึกษาไทย” *การพัฒนายุทธศาสตร์อุดมศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 24 มกราคม 2547,จาก
<http://www.mua.go.th>
- วรรณรัตน์ วัฒนามิตกุล. (2003, November). “การใช้ Balanced Scorecard ในการบริหารเพื่อ
พัฒนามหาวิทยาลัย”. *ASAIHL – THAILAND JOURNAL*. 6(2): 99-109.
- วรรณณี แกมเกตุ. (2539). *การศึกษาค้นคว้าเชิงแนวคิดทฤษฎีเรื่อง : วิธีวิทยาการพัฒนาระบบ*.
ม.ป.ท. ถ่ายเอกสาร.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2546). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ:
ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วิลาวัลย์ มากุ่ม. (2549). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*
สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ. ปรินูญานันท์ กศ.บ. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2539). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทยากร เชียงกุล. (2543). *ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาเพื่อแก้วิกฤตของชาติ*.
กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- _____. (2542). *รายงานสภาวะการศึกษาไทยปี 2541: วิกฤตและโอกาสในการ*
ปฏิรูปการศึกษาและสังคมไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- วีรฤทธิ มาฆะศิริานนท์ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2546). *การพัฒนา Balanced Scorecard*.
กรุงเทพฯ: บี ไพร บุคส์.

- วีรพจน์ ลือประสิทธิกุล. (2543). *TQM Living Handbook : ภาคทก ระบบแห่งดัชนีวัดคุณภาพ (Key Quality Indicators)*. กรุงเทพฯ: แอนด์ ที่ คิว เอ็ม คอนซัลแทนท์.
- วีระเดช เชื้อนาม. (2547). *เขย่า Balanced Scorecard*. กรุงเทพฯ: ดวงกลมสมัย.
- รุจา รอดเข็ม. (2547). *การพัฒนาแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (บริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ศรีเพ็ญ ทรัพย์มณชัย. (2541). "The Balanced Scorecard เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานกลยุทธ์". *บริหารธุรกิจ*. 6 (77) : 37-46.
- ศักดิ์ชาย เพชรช่วย. (2541). *การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษา ของคณะครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ คม. (การวิจัยการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2547). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. (2541). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สมเกียรติ ทานอก. (2539). *การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การวิจัยการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สมบัติ นพรัก. (2548, 6 กุมภาพันธ์). *การศึกษาไทย : หลุมดำของอนาคต*. มติชน. หน้า 7.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2543). *ข้อเสนอเชิงนโยบายการผลิตและพัฒนาครู*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สรชัย พิศาลบุตร; และ สจิตรา ชีวะธนรักษ์. (2544, มกราคม-เมษายน). "ดัชนีวัดคุณภาพการศึกษา สถาบันอุดมศึกษา" *สุทธิปริทัศน์*. 15(45) : 99-106.
- สรายุ ประมวลชาติ. (2544). *ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการทำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษาบริษัท Telecom Asia Public Company Limited (TA) และบริษัท Advanced Info Service Public Company Limited (AIS)*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สิริวุฒิ บุณนพิต. (2546, ต.ค.-ธ.ค.). "Balaneed Scorecard (BSC) ระดับองค์กรสำหรับมหาวิทยาลัยไทย". *จุฬาลงกรณ์วารสาร*. 16(61): 9-28.
- สุชนา คุปติยานุวัฒน์. (2543). *ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน กรณีศึกษา : การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- สุนทรวาสิตท์ คุ่มมานันท์. (2544). การเปรียบเทียบหลักการบริหารงานซัสคอร์ทการ์ดกับตัววัดผล
การปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ กรณีศึกษา บริษัท ไทยโพลีเอคริลิค จำกัด (มหาชน).
วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุรัชย์ สานติสุขรัตน์. (2544). การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักภายใต้หลักการของ ISO 9000 และ
GMP: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมการผลิตไส้กรอง. วิทยานิพนธ์ วศ.ม. (วิศวกรรม
อุตสาหกรรม) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สุทธนู ศรีไสย์. (2539). ตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการสอนนิสิตครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย : รายงานวิจัย. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โสภณ แซ่ด่าน. (2543). เครื่องมือวัดผลการดำเนินงาน : กรณีศึกษาบริษัทสยามบรรจุมภัณฑ์
ราชบุรี จำกัด. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2549). สรุปผลการสังเคราะห์การ
ประเมินคุณภาพภายนอก สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (รอบแรก พ.ศ.2544-
2548). สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2549, จาก
http://www.onesqa.or.th/upload/195/FileUpload/1398_2097.pdf
- _____. (2549). คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาทอง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). การจัดอันดับความสามารถ
ในการแข่งขันประจำปี 2549 ของสถาบันนานาชาติเพื่อการจัดการ (Institute for
Management Development: IMD). สืบค้นเมื่อ 12 มิถุนายน 2549, จาก
<http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=37&Search=IMD>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). แนวทางการประกันคุณภาพภายใน
สถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- อลงกรณ์ มีสุทธา. (2545). “การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก”. *For
Quality*. 9 (59) : 123.
- อานันท์นิจ จันทวรรณดี. (2544). ปัจจัยด้านเป้าหมายขององค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจนำ
แนวคิด *Balanced Scorecard* มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษาฝ่ายทรัพยากรบุคคลและ
ธุรการทั่วไป บริษัท พัทยาฟูดอินดัสตรี จำกัด. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อานุกาพ ธงภักดี. (2543). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ใน
สถาบันราชภัฏ โดยกลุ่มบุคคลภายในและกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก. วิทยานิพนธ์
คม. (การวิจัยการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
ถ่ายเอกสาร.

- อาภรณ์ เจียมไชยศรี. (2537). *การพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครู*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การอุดมศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์. (2536). *การพัฒนดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. กรุงเทพฯ:วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การอุดมศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- อามร จันทวานิช . (2535). *การพัฒนาการจัดเก็บระบบข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวางแผนและพัฒนาการศึกษา*. รายงานผลการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ : ถ่ายเอกสาร.
- Adams, C. & Robert P. (1993). *You Are What You Measure. ASHE-ERIC Higher Education Report*. (5): 82.
- Baker, T. ed. (1997). *Key Performance Indicators Manual : A Practical Guide for the Best Practice Development, Implementation and Use of KPIs*. Australia : Business & Professional.
- Balanced Scorecard Collaborative, Inc. (1999). *Balanced Scorecard. Balanced Scorecard Collaborative*. Retrieved June 8, 2004, from <http://www.bsc.com>.
- Baumgart, N. (1987). *Equity, Quality and Cost in Higher Education*. Bangkok.: UNESCO Principle Regional for Asia and the Pacific.
- Bititci, U.S., Carrie, A.S., and Mcdevitt, L. (1997). *Integrated Performance Measurement System : an Audit and Development Guide. The TQM Magazine* 9 : 46-53.
- Boggs, William Brady. (2002). *An Exploratory Study of the Relationship Between Organization Culture Types and a Balanced Scorecard of Effectiveness Measures in Church*. Retrieved June 8,2004,from http://www.eib.umi.com/dissoutation/preview_all/3055392.
- Bourne, M. Wilcox, M, Neely, A.,& Platts,K. (2000). *Designing, Imprementing and Updating Performance Measurement Systems. International Journal of Operation & Production Manegement*. 20 : 754-771.
- Conrad, C.F. & Wilson, R.F. (1985). *Academic Programs Review*. Washington D.C.: Kogan Page.
- Conrad, C.F. and Blacktburn, R.T. (1985,Summer.). *Correlates of Departmental Quality in Regional Colleges and Universitys. American Educational Research Journal*. 22: 279-295.

- Coronel, P. & Evans, A. (1999). *The Balanced Scorecard in Faculties Management for internal management and external benchmarking*. Retrieved September 9, 2005, from <http://www.eib.umi.com>.
- Cribb, Gulcin. & Hogan, Chris. (2003). *Balanced Scorecard Linking Strategic Planning to Measurement and Communication*. Retrieved June 8, 2004, from <http://www.bond.edu.au/library/staff/eribbbpub.htm>
- Dressel, P.L. (1976). *Handbook of Academic Evaluation*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Elloumi, fathi. & Annand, David. (2002). *Integrating Faculty Research Performance Evaluation and the Balanced Scorecard in AU Strategic Planning : A Collaborative Model*. Retrieved June 8, 2004, from [http://www.athabaseau.ca/html/staff/cease/anent/Balanced % 20 scorecard % 20 DA % 20 webpage % 206-27_03.doc](http://www.athabaseau.ca/html/staff/cease/anent/Balanced%20scorecard%20DA%20webpage%206-27_03.doc)
- Ewell, P. (1984). *The Self-Regarding Institution : Information for excellence*. Colorado : Nation Center for Higher Education Management System.
- Fairweather, J.S. & Brown, D.F. (1991, February.). Dimensions of Academic Quality. *The Review of Higher Education*. 14 : 155-176.
- Johnstone, J.N. (1981). Indicators of Education Systems. London: Unesco.
- Gentry, Benerly. & Sue, Delker. (2003). *Balanced Scorecard : An Instrument of Change for Facilities Services*. Retrieved September 9, 2004, from http://www.eib.umi.com/dissertation/preview_pickup/69/75/546975/1/00004
- Goodspeed, Scott winas. (2002). *Translating strategy into Action : The Balanced Scorecard*. Retrieved September 9, 2004, from [http:// facilities.csusb_edu /pdf/Bsc % 20%20An% 20 Instrument 20 of 20 change.pdf](http://facilities.csusb.edu/pdf/Bsc%20An%20Instrument%20of%20change.pdf)
- Hacker, M. E., & Lang, J.D. (2000). Designing a Performance Measurement System for a High Technology Virtual Engineering Team: a Case Study. *International Journal of Agile Management*. 2 : 225-232.
- Hudson, M., Smart, A. & Bourne, M. (2001). Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems. *International Journal of Operation & Production Management*. 20 : 1096-1115.
- Husen, Torsten & Postlethwait, T. Neville. Ed. (1994). *The International Encyclopedia of Education*. 2nd ed. Vol. 10 . Great Britain : Pergamon Press.
- Johnson, T.H. & Kaplan, R.S. (1987). *Relevance Lost-the Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press, , Mass.

- Johnstone, J.S. (1981). *Indicators of Educators of Education Systems*. London. Kogan Page.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Publishing Corporation.
- _____ (2000). *The Strategy – Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston : Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston Massachusetts Harvard Business School Press.
- Lindgren, Niclas. & Lappalainen, Anneli. (2003). *Balanced Scorecard for Universities*. Retrieved Junly 22, 2004, from <http://www.hut.fi /events/Eunisaa/Bsesion/B32.html>
- Maisel, L.S. (1992,summer). Performance Measurement : The Balanced Scorecard Approach. *Journal of Cost Management*,47-52.
- Markham, Reed. (1998). *University Strategic Planning : Application of the Balanced Scorecard to international Public Relations/ communication Programs*. Retrieved Junly 22,, 2004, from <http://www. Csupomona.edu/viis/1998/markham.pdf>.
- McNair, C.J., Lynch & Cross, K.F. (1992, November.). Do Financial and Non-financial Performance Measures Have to Agree? *Management Accountin*. 28-35.
- Medori, D., and Steeple, D. (2000). A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement System. *International Journal of Operation & Production Management*. 20 : 520-533.
- Middle States Association of Colleges and Schools. (1991). *Commission on Higher Education. Designs for Excellence : Hanbook for Institutional Self-Study*. Philadelphia : MSACS. N.J. Prentice Hall.
- Miller,R.I. (1980.) *The Assessment of College Performance: A Handbook of Techniques and Measures for Institutional Self-Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Niven, Pual R. (2002). *Balanced Scorecard Step by Step : Maximizing Performance*. New York : John Wiley & Sons.
- Northwest Association of School and Colleges. (1992). *Commission on Colleges. Accreditation handbook* . Seattle : NASC.
- Olve, N.G., Roy, J. & Wetter, M. (1999). *Performance Drivers : A Practice Guide to Using the Balanced Scorecard*. Chichester : John Wiley & Sons.

- Ruben D. Brent. (1999). *Toward A Balanced Scorecard For Higher Education : Rethinking the College And university Excellence Indicators Framework*. Retrieved Junly 22, 2004, from www.qei.Rutgers.edu.
- Ryan h. James. (2001). *Using the Balanced Scorecard in Higher Education* Retrieved Junly 22, 2004, from [http:// www.outreach.pus.Edu/New/speeches/speech_15.html](http://www.outreach.pus.Edu/New/speeches/speech_15.html).
- Segars, M.S.R. & Dochy, F.J.R.C. (1996). *Quality Assurance in Higher Education*. Retrieved September 9, 2004, from <http://www.eib.umi.com/dissertation>
- Siranee Chumpong. (2003). *Performance Measurement In The Hospitals by The Balanced Scorecard*. Retrieved Junly 22, 2004. from [http://www.grad.mahidol.ac.th/scrip/ Abstract/ab_ detail_Php ind = 5360](http://www.grad.mahidol.ac.th/scrip/Abstract/ab_detail_Php_ind_5360)
- Slaughter, Sheila. (1985,February) From Serving Students to Serving the Economy: Changing Expectations of Faculty Role Performance. *Higher Education* 14: 41-56.
- Stephen P. Robbins. & Mary Coulter. (2003). *Management*. Retrieved January 10, 2006, from www.qei.Rutgers.edu.
- Stewart C. Alice & Carpenter – Huloin, Julie. (2001). *The Balanced Scorecard :Beyond Reports and Rankings*. Retrieved January 10, 2006, from <http://www.balanced Scorecard .pdf>.
- Stover, Vicki . (1999). *Balanced Scorecard Efforts at California Polytechnic State University*. Retrieved June 8, 2004, from from ["http://www.eib.umi.com/dissertations/ preview_all/1415871](http://www.eib.umi.com/dissertations/preview_all/1415871).
- Tan, D.L. (1992). A Multivariate approach to the assessment of quality. *Research in Higher Education*. 33: 205-226.
- Theoretical Considerations An Empirical Evidence. *Studies in Education Evaluation*. 22(2) :115-137.
- The Oxford English Reference Dictionary. (1995). London: Ellis Horwood.
- Troutt,W.E. (1979, March/April.) Regional Accreditation Evaluative Criteria and Quality. *Journal of Higher Education*. 50: 199-210.
- University of Newcastle. (2003). *Strategic Map of Faculty Of Health*. Retrieved June 8, 2004, from [http://www.newcastle.Edu.au/faculty/health/does/strat_map/ Strategy_ map.pdf](http://www.newcastle.Edu.au/faculty/health/does/strat_map/ Strategy_map.pdf).
- Webster's New World Dictionary. (1986). USA: Merian-Webster.

Zanini, Michael Theley. (2003). *The Balanced Scorecard: Evolution to long-term Performance*. Retrieved June 8, 2004, from "http://www.eib.umi.com/dissertations/preview_all/1415871".

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

แนวคิด

การประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) พัฒนาขึ้นมาโดย แคปแลน และ นอร์ตัน เป็นการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีความสมดุลใน 4 ประการคือ ความสมดุลระหว่างด้านการเงินกับด้านอื่นๆ, ความสมดุลระหว่างปัจจัยภายในองค์กรกับปัจจัยภายนอกองค์กร, ความสมดุลระหว่างตัวบ่งชี้ในระยะสั้นกับระยะยาว รวมทั้งความสมดุลระหว่างตัวบ่งชี้ที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) กับตัวบ่งชี้ที่เป็นผล (Lag indicators) โดยพิจารณาผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านมุมมองการประเมิน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน, มุมมองด้านลูกค้า, มุมมองด้านกระบวนการภายใน, รวมทั้งมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

การนำแนวคิดของวิธีดุลยภาพมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นการปรับมุมมอง 4 มุมมอง ของวิธีดุลยภาพให้สอดคล้องเหมาะสม กับวัตถุประสงค์และพันธกิจ คือการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาดังนี้จึงกำหนดมุมมองการประเมินไว้ 4 ด้านคือ

1. มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานตามบทบาท ภารกิจ ในด้านการผลิต การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริการทางวิชาแก่สังคม ซึ่งเป็นผลของการใช้งบประมาณของรัฐ รวมกับเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ที่จัดสรรให้กับคณะครุศาสตร์

2. มุมมองด้านผู้รับบริการ หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์จากความพึงพอใจของ นักศึกษา ครูประจำการ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้ใช้บริการในส่วนของการเข้ารับการศึกษารูปแบบตามหลักสูตรประเภทต่างๆ ของคณะครุศาสตร์

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน หมายถึง การประเมินกระบวนการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์ ตามภารกิจต่างๆ คือการบริหารงานวิชาการ การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ การบริการทางวิชาการแก่สังคม การบริหารงบประมาณ การบริหารทรัพยากร และการประกันคุณภาพการศึกษา

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง เป็นการประเมินตามกลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์กรที่ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ และ การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ

โครงสร้าง

โครงสร้างของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ

องค์ประกอบที่ 1 มุมมองการประเมินไว้ 4 ด้าน คือ มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์, มุมมองด้านผู้รับบริการ, มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

องค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ของการประเมิน ภายใต้มุมมองแต่ละด้าน มีจำนวนรวม 17 วัตถุประสงค์

องค์ประกอบที่ 3 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน ภายใต้มุมมองแต่ละด้าน มีจำนวนรวม 17 ตัวบ่งชี้

โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏดังนี้

ตาราง 15 องค์ประกอบของระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

มุมมองการประเมิน (Perspective)	วัตถุประสงค์ภายใต้ มุมมอง (Objective)	ตัวบ่งชี้ (Measures)
1. มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ (Financial Perspective)	1.บัณฑิตสาขาครุศาสตร์ มีคุณภาพ มีความรู้ด้านวิชาการ และด้านวิชาชีพครู มีคุณธรรม จริยธรรมของความเป็นครู เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเป็นผู้นำท้องถิ่น	1.ร้อยละของบัณฑิตสาขาครุศาสตร์ที่ได้ศึกษาต่อ/ ประกอบวิชาชีพครูภายใน 1 ปีหลังจากจบการศึกษา 2.ระดับความพึงพอใจของหน่วยงานผู้ใช้ครูที่มีต่อการปฏิบัติงานของบัณฑิตสาขาครุศาสตร์ 3.จำนวนผลงานทางวิชาการ/งานวิจัย/งานสร้างสรรค์ของนักศึกษาหรือศิษย์เก่าของคณะครุศาสตร์ที่รับรางวัล ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา 4.ร้อยละของวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษาที่ได้รับการนำเสนอในที่ประชุมวิชาการ/ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารทางวิชาการ 5.จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณยกย่องให้เป็นครูดีเด่น หรือผู้บริหารดีเด่นหรือได้รับรางวัลทางวิชาชีพครู คุณธรรมจริยธรรมของความเป็นครู ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา

ตาราง 15 (ต่อ)

มุมมองการ ประเมิน (Perspective)	วัตถุประสงค์ภายใต้ มุมมอง (Objective)	ตัวบ่งชี้ (Measures)
2.คุณภาพของการ จัดบริการทางวิชาการ ด้านวิชาชีพครู ให้กับ ครู และบุคลากรทางการ ศึกษาด้วยความสะดวก รวดเร็วและตรงตาม ความต้องการ	1.ระดับความพึงพอใจของสถาบันผู้ใช้ครูที่มีต่อครูและบุคลากร ทางการศึกษาที่ผ่านการอบรม ตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ 2.ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความก้าวหน้า หรือมีวิทยฐานะเพิ่มขึ้นอันเป็นผลมาจากการทำผลงานทาง วิชาการ ต่อจำนวนผู้ผ่านการอบรม ตามหลักสูตรพัฒนา บุคลากรของคณะครุศาสตร์ 3.ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการประกาศ เกียรติคุณ ยกย่องให้เป็นครูดีเด่นหรือผู้บริหารดีเด่นหรือได้รับ รางวัลตามมาตรฐานวิชาชีพครู ต่อจำนวนผู้ผ่านการอบรมตาม หลักสูตรพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์ ในระยะเวลา 3 ปี ที่ผ่านมา 4.ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานทาง วิชาการได้นำเสนอในที่ประชุมทางวิชาการหรือได้รับการ ตีพิมพ์เผยแพร่ ต่อจำนวนผู้ผ่านการอบรมตามหลักสูตรพัฒนา บุคลากรของคณะครุศาสตร์ ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา 5.ระดับความพึงพอใจของนักเรียนในสถาบันการศึกษาชั้น พื้นฐานที่มีต่อครูที่ผ่านการอบรมตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากร ของคณะครุศาสตร์	
3.ผลงานการวิจัยและ ผลงานวิชาการด้าน การศึกษามีคุณภาพ เป็น ความรู้ที่ผสมผสาน ระหว่าง ภูมิปัญญา ท้องถิ่นกับทฤษฎีสากล สามารถนำไปใช้ได้ทั้งใน ระดับท้องถิ่น และ ระดับประเทศ	1.ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการเกี่ยวกับ หลักสูตรท้องถิ่น ต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์ 2. ระดับประสิทธิผลของการใช้หลักสูตรท้องถิ่น ในการจัดการ เรียนการสอน 3.ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการด้านภูมิปัญญา ท้องถิ่นต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์ 4.ระดับประสิทธิผลของการนำผลงานวิจัยและผลงานทาง วิชาการทางด้านด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นไปใช้พัฒนาคุณภาพ การศึกษา 5.ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการด้านภูมิปัญญา ท้องถิ่นได้นำเสนอในที่ประชุมทางวิชาการหรือได้ตีพิมพ์ใน วารสารทางวิชาการต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์	

ตาราง 15 (ต่อ)

มุมมองการ ประเมิน (Perspective)	วัตถุประสงค์ภายใต้ มุมมอง (Objective)	ตัวบ่งชี้ (Measures)
	4.คุณภาพของการ จัดบริการทางวิชาการ ด้านวิชาชีพครู ให้กับ ครู และบุคลากรทางการ ศึกษาด้วยความสะดวก รวดเร็ว และตรงตาม ความต้องการ	1.ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับ บริการทางวิชาการจากคณะครุศาสตร์ 2.จำนวนผู้ขอรับบริการทางวิชาการจากคณะครุศาสตร์ ใน 1 ปีการศึกษา 3.บริการทางวิชาการของคณะครุศาสตร์สอดคล้องกับ ความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา 4.ร้อยละของอาจารย์คณะครุศาสตร์ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ/ ที่ ปรึกษา/กรรมการวิชาการในองค์กรวิชาชีพครูทั้งในระดับ ท้องถิ่นและระดับชาติ 5.ร้อยละของอาจารย์คณะครุศาสตร์ที่เป็นกรรมการสอบหรือ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบันต่อจำนวน อาจารย์ทั้งหมด ใน 1 ปีการศึกษา
	5.ผลงานด้านการทำนุ บำรุง ศิล ปะ และ วัฒนธรรม ท้องถิ่น มี คุณภาพสามารถอนุรักษ์ สืบสานและสร้างเสริมให้ เป็นเอกลักษณ์และวิถี ชีวิตของชุมชน	1.ร้อยละของโครงการหรือกิจกรรมอนุรักษ์ พัฒนา สร้างเสริม เอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นต่อโครงการหรือ กิจกรรมของคณะครุศาสตร์ 2.ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมอนุรักษ์ พัฒนา สร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นต่อ จำนวนนักศึกษาทั้งหมด 3. ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการหรือ กิจกรรมอนุรักษ์ พัฒนา สร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรม ของท้องถิ่น 4.ร้อยละของหลักสูตรท้องถิ่นที่เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น ต่อจำนวนครูที่เข้ารับการอบรมการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น 5.ระดับการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/ชุมชน ในโครงการหรือกิจกรรมอนุรักษ์ พัฒนา สร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น

ตาราง 15 (ต่อ)

มุมมองการ ประเมิน (Perspective)	วัตถุประสงค์ภายใต้ มุมมอง (Objective)	ตัวบ่งชี้ (Measures)
2. มุมมองด้าน ผู้รับบริการ (Customer Perspective)	1. นักศึกษาได้รับความ พึงพอใจจากการจัด กิจกรรมทางด้านวิชาการ กิจกรรมทางด้านกิจการ นักศึกษาและสวัสดิการ ต่างๆของคณะครุศาสตร์	1.ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดกิจกรรมการ เรียนการสอนสื่อการสอนและการประเมินผลของอาจารย์คณะ ครุศาสตร์ 2.ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดการฝึก ประสบการณ์วิชาชีพครู 3.ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดกิจกรรม พัฒนาบุคลิกภาพและปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อการเป็นครู 4.ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดกิจกรรมด้าน กิจการนักศึกษาของคณะครุศาสตร์ 5.ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดสวัสดิการ ของคณะครุศาสตร์
	2.ครูและบุคลากร ทางการศึกษาได้รับ ความพึงพอใจจากการ เข้ารับการพัฒนาความรู้ ความสามารถด้าน วิชาชีพครูที่มีคุณภาพ ทันสมัย และได้มาตรฐาน ตรงตามความต้องการ	1. สัดส่วนของผู้สมัครเข้ารับการอบรมต่อจำนวนการประกาศ รับของหลักสูตรการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรของคณะครุ ศาสตร์ 2.ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อ หลักสูตรการฝึกอบรมของคณะครุศาสตร์ 3.ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อ กิจกรรมการฝึกอบรมตามหลักสูตรการฝึกอบรมของคณะครุ ศาสตร์ 4.ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อ คุณภาพและความทันสมัยของสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม 5.ร้อยละของผู้สมัครเข้ารับการอบรมที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา

ตาราง 15 (ต่อ)

มุมมองการ ประเมิน (Perspective)	วัตถุประสงค์ภายใต้ มุมมอง (Objective)	ตัวบ่งชี้ (Measures)
3. มุมมองด้าน กระบวนการ ภายใน (Internal Perspective)	1. เพิ่มประสิทธิภาพการ บริหารงานวิชาการให้ เข้มแข็งและทันสมัย	1. ความสอดคล้องของรายวิชา/หน่วยกิตในหลักสูตรครุศาสตร์ บัณฑิตกับมาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา 2. ระดับการมีส่วนร่วมของนักศึกษาในการจัดกิจกรรมการ เรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3. ร้อยละจำนวนบทเรียน E-Learning วิชาต่างๆ ต่อจำนวน อาจารย์ คณะครุศาสตร์ 4. สัดส่วนจำนวนอาจารย์นิเทศต่อจำนวนนักศึกษาที่ออกฝึก ประสบการณ์วิชาชีพครู 5. ระเบียบและวิธีการวัดและประเมินผล มีคุณภาพมาตรฐาน
	2. เพิ่มผลผลิตและ คุณภาพงานวิจัยและ ผลงานทางวิชาการ ทางด้านวิชาชีพครูและ ด้าน การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม	1. ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยต่อจำนวนอาจารย์คณะครุ ศาสตร์ 2. ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการที่เพิ่มขึ้น เมื่อ เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา 3. ระดับคุณภาพงานวิจัยและผลงานทางวิชาการของอาจารย์ คณะครุศาสตร์ด้านวิชาชีพครู 4. ระดับคุณภาพงานวิจัยและผลงานทางวิชาการของอาจารย์ คณะครุศาสตร์ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 5. ระดับความพึงพอใจของอาจารย์ที่มีต่อนโยบายและ มาตรการจูงใจให้ทำวิจัย
	3. สร้างเครือข่ายความ ร่วมมือกับหน่วยงานผู้ใช้ ครูเพื่อการผลิตและ พัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษา รวมทั้ง การบริการทางวิชาการ	1. สัดส่วนโครงการหรือหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีลักษณะความ ร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับคณะครุศาสตร์ ต่อโครงการหรือ หลักสูตรทั้งหมด 2. จำนวนโรงเรียนที่เข้าร่วมเป็นเครือข่ายทางด้านวิชาการ 3. จำนวนโรงเรียนที่เข้าร่วมเป็นหน่วยฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ครู 4. จำนวนงานวิจัยทางการศึกษาที่เป็นผลงานร่วมกันระหว่าง ครูและบุคลากรทางการศึกษากับอาจารย์คณะครุศาสตร์ 5. จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับเชิญมาเป็น วิทยากรให้ความรู้กับนักศึกษาสาขาครุศาสตร์ใน ๑ ปี การศึกษา

ตาราง 15 (ต่อ)

มุมมองการ ประเมิน (Perspective)	วัตถุประสงค์ภายใต้ มุมมอง (Objective)	ตัวบ่งชี้ (Measures)
	4.พัฒนาวิธีการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มรายได้จากแหล่งทุนภายนอก	1.มีการกำหนดนโยบาย แผนงานในการแสวงหารายได้จากแหล่งทุนภายนอกอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม 2.สัดส่วนของเงินรายได้จากแหล่งทุนภายนอกต้องบประมาณทั้งหมดของคณะครุศาสตร์ ใน ๑ ปีการศึกษา 3.ระดับความร่วมมือของอาจารย์ในการดำเนินการแสวงหารายได้จากแหล่งทุนภายนอก 4.ร้อยละของเงินรายได้จากแหล่งทุนภายนอกที่เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา 5.ระดับความเหมาะสมของของโครงการที่ดำเนินงานโดยใช้เงินรายได้จากภายนอก
	5.เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณและทรัพยากรเพื่อความประหยัด คุ่มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด	1.ระดับความสำเร็จของการตรวจสอบและควบคุมการใช้งบประมาณ 2.ระดับความสำเร็จในการคิดต้นทุนรายหัวนักศึกษาสาขาครุศาสตร์ 3.ระดับความเหมาะสมของมาตรการประหยัดพลังงานไฟฟ้าและวัสดุสิ้นเปลือง 4.ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานประหยัดพลังงานไฟฟ้าและวัสดุสิ้นเปลือง 5.ร้อยละของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้าและวัสดุสิ้นเปลืองที่ลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา
	6.พัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1.ระดับความสำเร็จของการประกันคุณภาพภายใน คณะครุศาสตร์ 2.ระดับความสำเร็จของการนำผลการประเมินภายในและภายนอกมาพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา 3.ระดับการรับรู้และความเข้าใจในระบบประกันคุณภาพการศึกษาของบุคลากร 4.ระดับความร่วมมือของบุคลากรในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา 5.บุคลากรเห็นความสำคัญและให้การยอมรับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

ตาราง 15 (ต่อ)

มุมมองการ ประเมิน (Perspective)	วัตถุประสงค์ภายใต้ มุมมอง (Objective)	ตัวบ่งชี้ (Measures)
4. มุมมองด้าน การเรียนรู้และ พัฒนา (Learning and Growth Perspective)	1. เพิ่มจำนวนและพัฒนา ศักยภาพในการ ปฏิบัติงานของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่สาย สนับสนุนการสอน ของ คณะครุศาสตร์	1. สัดส่วนจำนวนอาจารย์ต่อจำนวนนักศึกษาสาขาครุศาสตร์ 2. ร้อยละของจำนวนอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนการ สอนที่ได้รับการพัฒนา ต่ออาจารย์ทั้งหมด 3. จำนวนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเฉลี่ยต่อคนต่อปี 4. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา 5. ระดับการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการกำหนด นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ของคณะครุศาสตร์
	2. สร้างแรงจูงใจและขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้กับอาจารย์และ เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน การสอน	1. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามวิธีการสร้าง แรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 2. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และ เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนการสอน 3. ความเหมาะสมและความยุติธรรมของเกณฑ์การพิจารณา ความดีความชอบ 4. ระดับความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงาน ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่คณะครุศาสตร์ 5. มีการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และปัญหาในการ ปฏิบัติงานจากอาจารย์และเจ้าหน้าที่คณะครุศาสตร์ อย่าง สม่ำเสมอ
	3. พัฒนาระบบ สารสนเทศเพื่อการ บริหารและการจัดการ เรียนการสอน	1. ระดับความสำเร็จของการจัดฐานข้อมูลในรูปแบบต่างๆและ ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน 2. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ เว็บไซต์ ของคณะครุศาสตร์ 3. ร้อยละของผู้เข้าเยี่ยมชม เว็บไซต์ ของคณะครุศาสตร์ ที่ เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา 4. ผู้ควบคุมเว็บไซต์(webmaster) มีความรู้ความสามารถใน การพัฒนาคุณภาพเว็บไซต์ของคณะครุศาสตร์ 5. ความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงฐานความรู้ของคณะครุ ศาสตร์

ตาราง 15 (ต่อ)

มุมมองการ ประเมิน (Perspective)	วัตถุประสงค์ภายใต้ มุมมอง (Objective)	ตัวบ่งชี้ (Measures)
	4.พัฒนาระบบการจัดการความรู้ในคณะครุศาสตร์	1. ระดับความร่วมมือของบุคลากรในการดำเนินการจัดการความรู้ 2. จำนวนครั้งของการจัดเสวนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกคณะครุศาสตร์ ต่อปีการศึกษา 3. จำนวนสถาบันการศึกษาที่ร่วมเครือข่ายการเรียนรู้กับคณะครุศาสตร์ 4. ระดับความพึงพอใจของอาจารย์ต่อระบบการจัดการความรู้ในคณะครุศาสตร์ 5. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดการความรู้

การนำไปใช้

ระบบการประเมินผลด้วยวิธีดูยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถนำไปใช้ ประเมินผลการดำเนินงานได้ โดยมีขั้นตอนของการดำเนินการดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงาน
2. ประชุมพิจารณากำหนดเป้าหมายของตัวบ่งชี้ ตามวัตถุประสงค์ของมุมมองการประเมินแต่ละด้าน
3. วางแผนการดำเนินงานเก็บรวบรวมข้อมูล
4. เก็บข้อมูล วิเคราะห์ และสรุปผลการประเมิน

ข้อเสนอแนะ

1. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถปรับปรุง มุมมองการประเมิน, วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมอง และตัวบ่งชี้ให้เหมาะสมกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ของแต่ละแห่งได้
2. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรนำผลการประเมินไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำ แผนงาน/โครงการ (Initiative) เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป
3. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถปรับระบบการประเมินผลด้วยวิธีดูยภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์ บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ โดยจัดทำเป็นแผนผังความสัมพันธ์เชื่อมโยงเชิงเหตุผลของวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมอง ในรูปแบบของ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps)

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ
ที่ให้สัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เรื่องระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับ
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อาภรณ์ เจียมไชยศรี
คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุนีย์ แจ่มใจธรรม
คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
กรรมการคุรุสภา
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์
อดีตคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน
4. ดร.จักรพรรษ วัฒนา
เลขาธิการคุรุสภา
5. รองศาสตราจารย์ เกริก วยัคฆานนท์
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
บ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ภาคผนวก ค
คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

1. ถ้าจะประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยวิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ในมุมมองด้านการเงินท่านคิดว่าวัตถุประสงค์ที่เป็นประเด็นหลักของการประเมิน ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. ความสำเร็จของวัตถุประสงค์แต่ละข้อควรกำหนดตัวบ่งชี้อะไรบ้าง

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

1. ถ้าจะประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยวิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ในมุมมองด้านลูกค้าท่านคิดว่าวัตถุประสงค์ที่เป็นประเด็นหลักของการประเมิน ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. ความสำเร็จของวัตถุประสงค์แต่ละข้อควรกำหนดตัวบ่งชี้อะไรบ้าง

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process Perspective)

1. ถ้าจะประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยวิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ในมุมมองด้านกระบวนการภายในที่เป็นประเด็นหลักของการประเมิน ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. ความสำเร็จของวัตถุประสงค์แต่ละข้อควรกำหนดตัวบ่งชี้อะไรบ้าง

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

1. ถ้าจะประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยวิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาที่เป็นประเด็นหลักของการประเมิน ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. ความสำเร็จของวัตถุประสงค์แต่ละข้อควรกำหนดตัวบ่งชี้อะไรบ้าง

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

โปรดให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ว่า “ระบบการประเมินผลแบบดุลยภาพ สำหรับคณะครู
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ควรมี มุมมอง / วัตถุประสงค์ / ตัวบ่งชี้ อื่นๆเพิ่มเติมอีกหรือไม่/
อย่างไร

มุมมองด้าน.....

วัตถุประสงค์.....

ตัวบ่งชี้.....

มุมมองด้าน.....

วัตถุประสงค์.....

ตัวบ่งชี้.....

มุมมองด้าน.....

วัตถุประสงค์.....

ตัวบ่งชี้.....

ภาคผนวก ง
สรุปผลการสัมภาษณ์

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อวันที่ 10 กันยายน 2549

มุมมองด้านการเงิน

วัตถุประสงค์

ด้านรายรับ

1. เงินงบประมาณแผ่นดินจำแนกเป็นแผนงาน และรายละเอียด
2. เงินรายได้/เงินนอกงบประมาณแผ่นดิน เช่น
 - 2.1 ค่าหน่วยกิต
 - 2.2 ค่าธรรมเนียมพิเศษ
 - 2.3 ค่าบำรุงการศึกษา
 - 2.4 รายรับจากการให้บริการของคณะวิชา
 - 2.5 เงินบริจาคโดยมีเงื่อนไข/ไม่มีเงื่อนไข
3. ทรัพย์สินต่างๆ
4. เงินออม เงินคงคลัง ดอกเบี้ยธนาคาร

ด้านรายจ่าย

1. รายจ่ายจากงบประมาณแผ่นดิน จำแนกตามแผนงานและรายละเอียดในแต่ละประเภท เช่น งบลงทุน งบดำเนินการ
2. ค่าใช้จ่ายประจำ (Fixed Charge)
3. ค่ารักษาพยาบาลและสวัสดิการ
4. การลงทุน

ตัวบ่งชี้

1. การใช้เงินไปตามความสำเร็จตามแผนงานและถูกต้องตามระเบียบ
2. สัดส่วนของรายรับเงินนอกงบประมาณแผ่นดินสูงขึ้น
3. เงินเหลือจ่าย
4. เงินค้างชำระ

มุมมองด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์

ความพึงพอใจของนักศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งอธิบายได้จากค่าสหสัมพันธ์ (r) ระหว่างความสามารถในการให้บริการนักศึกษา ตามภารกิจต่างๆ ในความรับผิดชอบต่อความต้องการจำเป็น (needs) หรือความคาดหวัง (expectation) ของนักศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด

ตัวบ่งชี้

1. ตามความสามารถและความพยายามในการพัฒนาความสามารถในการให้บริการนักศึกษาตามภารกิจต่างๆในความรับผิดชอบ
2. ความต้องการจำเป็น (needs) หรือความคาดหวัง (expectation) ของนักศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด เช่น สัดส่วนของการสำเร็จการศึกษาของนักศึกษา คะแนนเฉลี่ย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความสามารถในการแข่งขัน ความมีชื่อเสียงของสถาบัน ความสำเร็จในการประกอบอาชีพของผู้สำเร็จการศึกษารุ่นก่อนๆ เป็นต้น

มุมมองด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์

1. ความสามารถในการบริหารจัดการของคณบดีและทีมงานบริหาร ซึ่งแสดงด้วยการมีหลักการ มีระบบและวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ
2. ความสามารถของอาจารย์ในกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งแสดงได้ด้วยการเตรียมการ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย
3. การใช้วัสดุ/อุปกรณ์ตามความเหมาะสมของเนื้อหาสาระ
4. การให้นักศึกษาได้ลงมือปฏิบัติตามลักษณะของเนื้อหาสาระ
5. การศึกษาดูงาน
6. การประเมินผลที่ได้มาตรฐาน
7. มีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองให้กับนักศึกษาด้วยการจัดให้มีศูนย์วิทยบริการ และหอสมุด ศูนย์อินเทอร์เน็ต รวมทั้งการบริการสื่อ on line

ตัวบ่งชี้

1. คุณสมบัติและประสบการณ์ของผู้บริหารและคณาจารย์
2. การดำเนินการต่างๆที่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้
3. การประกันคุณภาพการศึกษา
4. การจัดให้นักศึกษาได้ปฏิบัติจริง
5. การช่วยเหลือและส่งเสริมนักศึกษาในสถานการณ์ ที่มีความบกพร่องทางการเรียน และมีความสามารถพิเศษ แล้วแต่กรณี
6. การจัดกิจกรรมร่วมหลักสูตรต่างๆให้กับนักศึกษาซึ่งอาจเป็นในรูปแบบของสโมสรนักศึกษา ชมรม กลุ่มสนใจ หรือกิจกรรมพิเศษอื่นๆ รวมถึงการเข้าร่วมแข่งขันทั้งในและนอกสถาบัน

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

วัตถุประสงค์

1. ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะดวกสบาย มีความพร้อมสูงต่อการทำงาน เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ผลักดันให้อาจารย์/เจ้าหน้าที่สร้างและเผยแพร่ผลงานทางด้านวิชาการ หรือริเริ่มสร้างสรรค์

ตัวบ่งชี้

1. สัดส่วนอาจารย์/เจ้าหน้าที่ ได้รับการฝึกฝน หรือศึกษาเพิ่มเติมในรูปแบบต่างๆ เช่น การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การนำเสนอผลงาน การรับเชิญเป็นวิทยากร การศึกษาต่อการออกไปปฏิบัติงานวิจัยหรือเพิ่มพูนความรู้ตามเรื่องที่กำหนดเป็นเวลานานต่อเนื่องกัน (sabbatical leave)
2. จัดให้มีการเสวนาทางวิชาการระหว่างอาจารย์และบุคลากรประจำ (colloquy) ทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือน และจัด symposium งานวิจัยเป็นประจำทุกปี หรือทุก ๒ ปี
3. ส่งเสริมให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ทำวิจัยและสร้างผลงานทางวิชาการเพื่อขอตำแหน่งตำแหน่งทางวิชาการ หรือตำแหน่งเชี่ยวชาญ แล้วแต่กรณี
4. สนับสนุนให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่มีความพร้อมในการใช้ภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ให้คล่องแคล่ว

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

แม้ว่าเรื่องของ Balanced Scorecard จะกำหนดมุมมองไว้เพียง ๔ ด้านคือ Customer, Learning and Growth, Internal Business Process และ Financial (CLIF) ตามบริบทของงานในเชิงธุรกิจของผู้ประกอบการ แต่ในทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาแล้ว คงต้องคำนึงถึงภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาเข้าไปด้วย โดยอาจพิจารณาแทรกประเด็นต่างๆ เหล่านั้นลงใน CLIF ให้ได้ ถ้าจะยึดหลักของ Kaplan & Norton เป็นที่ตั้ง หรือหากจัดลงไม่ได้ ก็ควรจัดเป็นกลุ่มใหม่เพิ่มเติมขึ้นมาจากของ Kaplan & Norton ก็ได้ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสมจริงในงานวิจัยครั้งนี้

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2549

มุมมองด้านการเงิน

วัตถุประสงค์

1. การเพิ่มรายได้หรือการมีรายได้เพิ่มขึ้น
2. การลดรายจ่ายอันเกิดจากการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
3. การขยายโอกาสการให้การศึกษา หรือความสามารถในการหาลูกค้า
4. การลงทุนเช่นการขยายศูนย์ ขยายวิทยาเขต
5. การหารายได้จากการทำธุรกิจ เช่นโรงแรม การผลิตน้ำดื่ม ศูนย์อาหาร บริการถ่าย

เอกสาร การให้เช่าสื่อครู

ตัวบ่งชี้

1. ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา
2. ร้อยละของรายจ่ายที่ลดลงเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา
3. ร้อยละของความสามารถในการขยายศูนย์จัดการศึกษาเพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับ

ปีที่ผ่านมา

4. ร้อยละของปริมาณการลงทุนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี

มุมมองด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์

1. การบริการและการจัดสวัสดิการให้กับนักศึกษา
2. ชื่อเสียงหรือความนิยมของประชาชนที่มีต่อมหาวิทยาลัย
3. ส่วนแบ่งการตลาด ลูกค้าที่มาเรียนคิดเป็นร้อยละของสถานศึกษาอื่นๆในจังหวัด

ตัวบ่งชี้

1. ระดับความพึงพอใจของลูกค้าคือนักศึกษาต่อการจัดบริการหรือสวัสดิการ
2. ร้อยละของนักศึกษา เป็นสัดส่วนเท่าใดของยอดรวมในจังหวัด
3. ระดับความนิยมของประชาชนที่มีต่อมหาวิทยาลัยเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ

มุมมองด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์

1. การออกกระเบียบคำสั่งที่เอื้อต่อการทำงาน
2. การมีสายงานสนับสนุนการสอน
3. การมีวิธีการจัดการการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ
4. การมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ
5. การมีระบบการประเมินผลความดีความชอบที่มีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้

1. ร้อยละของระเบียบ ขอบบังคับ คำสั่ง ประกาศ ที่มีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันในแต่ละปี
2. ร้อยละของจำนวนพนักงานอาจารย์ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี
3. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี
4. จำนวนกิจกรรมหรือโครงการที่เพิ่มขึ้นในด้านการพัฒนาบุคลากร
5. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบการประเมินความดีความชอบ
6. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในโครงการต่าง ๆ

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

วัตถุประสงค์

1. การพัฒนาอาจารย์โดยการให้ทุนศึกษาต่อ/ฝึกอบรม
2. การเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้พัฒนาตนเองโดยสมัครใจ
3. การใช้ IT และระบบสารสนเทศที่ทันสมัยในการสอน
4. การให้โอกาสบุคลากรไปศึกษาดูงานภายในประเทศและต่างประเทศ
5. การแลกเปลี่ยนอาจารย์กับมหาวิทยาลัยอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ตัวบ่งชี้

1. ร้อยละของทุนเพื่อให้นักศึกษาไปศึกษาต่อ/ฝึกอบรม ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี
2. ร้อยละของการแสดงความต้องการของบุคลากรที่จะพัฒนาตนเอง (ที่นอกเหนือจากที่มหาวิทยาลัยจัดให้) ในแต่ละปี
3. ร้อยละของความพึงพอใจต่อระบบสารสนเทศ ที่มหาวิทยาลัยจัดให้ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี
4. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นในการให้นักศึกษาไปศึกษาดูงาน/ฝึกอบรมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
5. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีของจำนวนอาจารย์ตามโครงการแลกเปลี่ยน

สิ่งที่ควรประเมินเพิ่มเติม

ควรเพิ่มในด้านความพึงพอใจของประชาชนหรือชุมชนในเขตบริการว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงในแต่ละปี คิดเป็นร้อยละเท่าไร เพราะปัจจุบันมหาวิทยาลัยเหมือนองค์กรทางธุรกิจมากขึ้น ต้องเลี้ยงตัวเอง ความนิยมในมหาวิทยาลัยเหมือนความนิยมในสินค้า ต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพของสินค้า ทำเลที่ตั้ง การส่งเสริมการขาย และราคาสินค้า

สรุปผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อ วันที่ 4 ตุลาคม 2549

มุมมองด้านการเงิน

1. ด้านรายรับของคณะครุศาสตร์ ส่วนใหญ่จะได้มาจากงบประมาณแผ่นดิน ดังนั้นจึงควรหารายได้เพิ่มเติมจากการให้บริการทางวิชาการ ที่สามารถเก็บค่าบริการได้ เช่นการฝึกอบรมการทำผลงานทางวิชาการให้กับครูและผู้บริหาร
2. ด้านประสิทธิภาพการใช้จ่าย ตามปกติต้องใช้ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ ดังนั้น ประสิทธิภาพของการใช้เงิน จึงดูจากเรื่องของเวลาว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามเวลาที่วางแผนไว้หรือไม่ อีกประเด็นหนึ่งคือความโปร่งใสในการใช้เงิน ที่ต้องสามารถตรวจสอบได้โดยง่าย
3. ด้านประสิทธิผลของการใช้งบประมาณ ดูได้จากผลผลิตเชิงปริมาณที่เป็นไปตามเป้าหมาย เช่นจำนวนผู้จบการศึกษาในแต่ละปี หรือผู้เข้ารับการอบรมที่จบตามหลักสูตร ประเด็นต่อมาคือต้องดูเรื่องผลกระทบ หมายถึงผู้ที่จบการศึกษาแล้วออกไปทำงานได้สร้างสรรค์อะไรให้วงการการศึกษาหรือไม่ เป็นครูที่ดีตามมาตรฐานวิชาชีพหรือไม่ หรือผู้บริหารที่จบจากหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตการบริหารการศึกษา ได้ไปพัฒนาการบริหารจัดการได้ดีขึ้นหรือไม่

มุมมองด้านลูกค้า

- ลูกค้าของคณะครุศาสตร์แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ
1. กลุ่มผู้รับบริการทางการศึกษาโดยตรง ได้แก่ นักศึกษา และผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งจะต้องดูความพึงพอใจทั้งในด้านการเรียนการสอน และการให้บริการต่าง ๆ
 2. กลุ่มผู้ใช้ผลผลิตที่จบการศึกษา ออกไปทำงาน เช่นโรงเรียนมีความพึงพอใจการทำงานของครูที่จบจากคณะครุศาสตร์มากน้อยเพียงใด ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน คุณลักษณะความเป็นครู มีจิตวิญญาณของความเป็นครู คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณของความเป็นครู

มุมมองด้านการจัดการภายใน

- การบริหารจัดการภายในคณะครุศาสตร์แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนคือ
1. การจัดการเรียนการสอน จะต้องมีความทันสมัย เน้นด้าน IT ให้มากขึ้น มีเครื่องสื่อการสอนที่ทันสมัย มีห้องสมุดที่ได้มาตรฐาน มีอาจารย์ต้องมีปริมาณพอเพียงตามเกณฑ์มาตรฐาน รวมทั้ง มีคุณวุฒิ มีผลงานวิจัย มีผลงานทางวิชาการ
 2. ระบบบริหารจัดการ ซึ่งปกติจะเป็นไปตามโครงสร้างตามระบบราชการ เช่นมีคณบดี รองคณบดี แต่ประเด็นสำคัญในมุมมองนี้ก็คือจะอย่างไรให้มีคุณภาพ สิ่งที่ต้องคิดปรับปรุงก็คือการบริหารจัดการที่มี “ลักษณะพิเศษ” คือมีความยืดหยุ่นสูงสามารถปรับตัวได้ทันกับสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่นอาจวางระบบแบบ Matrix เชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆให้เข้า

มาร่วมกันทำงานในลักษณะของการบูรณาการ ต่างคณะภายในมหาวิทยาลัย และกับหน่วยงานภายนอก เช่น คุรุสภา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

คณะครุศาสตร์จะเกิดการเรียนรู้และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องดำเนินการดังนี้

1. จัดตั้งหน่วยงานภายในคณะครุศาสตร์ ที่ทำหน้าที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ภายในคณะครุศาสตร์อยู่ตลอดเวลา
2. ผู้นำคือคณบดีและคณะผู้บริหาร จะต้องมีความวิสัยทัศน์ และมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการเรียนรู้ จึงจะผลักดันให้เกิดขึ้นได้
3. ต้องมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก เช่น เครื่อง คอมพิวเตอร์
4. ต้องมีการจัดกิจกรรมด้านความรู้เพื่อกระตุ้นสมอง อาจารย์ และนักศึกษา เช่นการจัดประชุม บรรยาย สันทนาการวิชาการ โดยเลือกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวงการศึกษา หรือการอื่นๆที่กำลังอยู่ในสถานการณ์ เช่น การถ่ายโอนการศึกษา , เศรษฐกิจพอเพียงภายในสถานศึกษา เป็นต้น

การประเมินคณะครุศาสตร์ ใน 4 มุมมองตามหลักการของ Balanced Scorecard คิดว่าครอบคลุมบทบาทภารกิจของคณะครุศาสตร์แล้ว แต่ถ้าจะแยกออกมาเป็นมุมมองใหม่ คิดว่าควรเป็นมุมมองทางด้านผู้บริหาร ทั้งในระดับคณะครุศาสตร์ และในระดับมหาวิทยาลัย ทั้งในส่วนที่เป็นตัวบุคคล องค์กรคณะบุคคล และการแสดงบทบาทที่เหมาะสม เพราะคนกลุ่มนี้จะเป็นตัวชี้วัดเป็นความตายขององค์กร แต่ถ้าไม่แยกก็สามารถรวมอยู่ในมุมมองด้านการจัดการภายใน

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2549

มุมมองด้านการเงิน

วัตถุประสงค์

1. การบริหารงบประมาณ

ตัวบ่งชี้

- 1.1 สัดส่วนของค่าใช้จ่ายเพื่อการจัดหาสื่อ สิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย
- 1.2 สัดส่วนของค่าใช้จ่ายเพื่อพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักศึกษาสาขาการศึกษา
- 1.3 จำนวนเงินงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับการจัดสรร
- 1.4 รายได้จากการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน

วัตถุประสงค์

2. การบริหารทรัพยากร

ตัวบ่งชี้

- 2.1 การจัดสรรทรัพยากรมีความครอบคลุมตามภารกิจอุดมศึกษา และคณะครุศาสตร์
- 2.2 ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายตามโครงการ
- 2.3 ความโปร่งใสในการเบิกจ่ายตามโครงการ

วัตถุประสงค์

3. ผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติงาน/โครงการ

ตัวบ่งชี้

- 3.1 สัดส่วนของแผนปฏิบัติงาน/โครงการที่ตอบสนองนโยบายของคณะ
- 3.2 สัดส่วนของแผนปฏิบัติงาน/โครงการที่ตอบสนองนโยบายของมหาวิทยาลัย
- 3.3 สัดส่วนของแผนปฏิบัติงาน/โครงการที่ตอบสนองแผนการศึกษาแห่งชาติ

วัตถุประสงค์

4. การจัดทำต้นทุนต่อหน่วย

ไม่แน่ใจว่าจะทำได้ เพราะหลายอย่างต้องใช้ข้อมูลในระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นภาพรวม เพราะมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เช่น ห้องสมุด คอมพิวเตอร์ อาคาร ฯลฯ

มุมมองด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์

1. การผลิตบัณฑิตสาขาการศึกษา

ตัวบ่งชี้

1.1 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่พัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษสำหรับนักศึกษาสาขาการศึกษา

1.2 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่พัฒนาทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับนักศึกษาสาขาการศึกษา

1.3 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่เสริมสร้างความคล่องตัวในสาขาวิชาเอก

1.4 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่พัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้สำหรับนักศึกษาสาขาการศึกษา

1.5 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่เสริมสร้างจิตสำนึกความเป็นครู

1.6 ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐานต่อหลักสูตรทั้งหมด

1.7 ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการบริหารจัดการหลักสูตรของคณะ

1.8 ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการให้บริการทางวิชาการของมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์

2. คุณภาพของบัณฑิตสาขาการศึกษา

ตัวบ่งชี้

2.1 ร้อยละของบัณฑิตปริญญาตรีที่ได้งานทำตรงสาขา หรือสัมพันธ์กันภายในเวลา 1 ปี หลังจากสำเร็จการศึกษา

2.2 ร้อยละของบัณฑิตปริญญาตรี ที่ได้รับเงินเดือนเริ่มต้นเป็นไปตามเกณฑ์

2.3 ระดับความพึงพอใจของนายจ้างหรือผู้ใช้บัณฑิต

2.4 จำนวนศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา

2.5 จำนวนบทความหรืองานวิจัยทางการศึกษาของนักศึกษาที่พิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับชาติ

มุมมองด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์

1.การบริหารงานวิชาการ

ตัวบ่งชี้

1.1 การมีแผนการเรียนตลอดหลักสูตรที่ชัดเจน

1.2 การมีทีมบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมและมีประสิทธิผล

1.3 การส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างภาควิชา สำนักต่าง ๆ ทั้งภายในคณะและมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์

2.การวิจัย

ตัวบ่งชี้

- 2.1 ร้อยละของงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติหรือระดับนานาชาติต่ออาจารย์ประจำ
- 2.2 จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายในมหาวิทยาลัย
- 2.3 จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยจากภายนอกมหาวิทยาลัย
- 2.4 ร้อยละของบทความ/งานวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงในฐานข้อมูลระดับชาติ

วัตถุประสงค์

- 3.การบริหารกิจการนักศึกษา

ตัวบ่งชี้

- 3.1 การมีองค์การกิจการนักศึกษาในระดับคณะ
- 3.2 สัดส่วนการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมของนักศึกษา
- 3.3 จำนวนโครงการกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักศึกษา
- 3.4 โครงการ/กิจกรรมที่มีความครอบคลุมการพัฒนานักศึกษาทั้งด้านสติปัญญา ร่างกาย อารมณ์ สังคม และคุณธรรมจริยธรรม
- 3.5 การมีอาจารย์รับผิดชอบดูแลและนิเทศการจัดโครงการ/กิจกรรมของนักศึกษาอย่างใกล้ชิด
- 3.6 การส่งเสริมให้นักศึกษาจัดกิจกรรมร่วมกับนักศึกษาต่างคณะในมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์

4. การบริการทางวิชาการแก่สังคม

ตัวบ่งชี้

- 4.1 ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการแก่สังคมต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
- 4.2 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีส่วนร่วมในการจัดโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการแก่สังคม
- 4.3 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ปรึกษากรรมการวิชาชีพ ให้แก่หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
- 4.4 อาจารย์ผู้สอนมีการมีการบูรณาการประสบการณ์จากการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมเข้ากับการเรียนการสอน และ/หรืองานวิจัย
- 4.5 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน

วัตถุประสงค์

5. การประกันคุณภาพการศึกษา

ตัวบ่งชี้

- 5.1 มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับคณะที่มีความชัดเจน

5.2 มีการส่งเสริมให้อาจารย์และบุคลากรทุกฝ่ายร่วมคิด ร่วมทำในการประกันคุณภาพ
ของคณะ

5.3 มีการเชื่อมโยงระบบและกลไกการประกันคุณภาพระดับคณะกับระดับมหาวิทยาลัย

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

วัตถุประสงค์

1. การพัฒนาและการสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร

ตัวบ่งชี้

- 1.1 มีระบบและกลไกการรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรทุกฝ่าย
- 1.2 มีการประเมินความพึงพอใจของคณาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรทุกฝ่าย
- 1.3 มีการปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการของคณะเพื่อตอบสนองความต้องการของ
คณาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรทุกฝ่าย ที่สอดคล้องกับหลักการธรรมาภิบาล

วัตถุประสงค์

2. การจัดการเรียนรู้ภายในองค์กร

ตัวบ่งชี้

- 2.1 จำนวนครั้งของการจัดเสวนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรใน
คณะ และบุคลากรนอกคณะ
- 2.2 การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศภายในคณะให้ทันสมัยและสืบค้นได้ง่าย
- 2.3 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก

วัตถุประสงค์

3. การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ

ตัวบ่งชี้

- 3.1 ความเพียงพอของคอมพิวเตอร์สำหรับอาจารย์และนักศึกษา
- 3.2 การมี เว็บไซต์ ของคณะที่มีข้อมูลที่ทันสมัย
- 3.3 การมีบุคลากรให้ความรู้/จัดการฝึกอบรมและ/หรือ การให้บริการในการสืบค้นข้อมูล
สารสนเทศเพื่อการเรียนรู้
- 3.4 การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการในการบริหารจัดการที่เป็น
ปัจจุบัน

วัตถุประสงค์

4. ความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

ตัวบ่งชี้

- 4.1 การคงอยู่ของบุคลากรทุกฝ่าย
- 4.2 ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย

4.3 ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

4.4 ความสมัครสมานสามัคคีในการทำงานร่วมกัน

มุมมองที่ควรเพิ่มเติม

มุมมองด้านศิลปวัฒนธรรม

วัตถุประสงค์

1. การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

ตัวบ่งชี้

1.1 จำนวนกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

1.2 จำนวนครั้งของการบูรณาการศิลปะและวัฒนธรรมเข้ากับการเรียนการสอน

1.3 จำนวนผลงานวิจัยที่มีการบูรณาการศิลปะและวัฒนธรรม

1.4 จำนวนครั้ง/จำนวนชิ้นงานที่มีการบูรณาการการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการ

ทาง และศิลปวัฒนธรรม

ภาคผนวก จ

- 1.รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม**
- 2.ประเด็นการประชุมสนทนากลุ่ม**
- 3.สรุปผลการประชุมสนทนากลุ่ม**

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุนีย์ แจ่มใจธรรม
คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
กรรมการคุสุสภา
กรรมการสภาคณบดี
2. อาจารย์ ดร.พรณี สุวดี
รองคณบดีฝ่ายบริหารคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
3. อาจารย์ ดร.รัฐดาว พิศาลบุตร
รองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมบูรณ์ ลิขิตยงวรา
คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
5. อาจารย์ ดร.ถาวร เสงี่ยมยศ
รองคณบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
6. อาจารย์ ดร.ชัยฤทธิ์ ศิลาเดช
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
7. รองศาสตราจารย์ลิขิต กาญจนภรณ์
อดีตคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
8. รองศาสตราจารย์ ดร.สมกุล ถาวรกิจ
รองคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
9. รองศาสตราจารย์วันเพ็ญ วรรณโกมล
คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เกื้อวลี นภารักษ์วงศ์
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

สรุปผลการสนทนากลุ่ม

1.ความเหมาะสมของการใช้ชื่อมุมมอง

ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความเห็นด้วยกับการนำ วิธีการแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ แต่มีข้อเสนอแนะว่าควรเปลี่ยนชื่อของมุมมองในการประเมินผล ให้เข้าใจง่ายและมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับบทบาทภารกิจ

2.การให้น้ำหนักความสำคัญของมุมมอง (ตามชื่อเดิมของ Kaplan) เรียงตามลำดับดังนี้

2.1 มุมมองด้านลูกค้า	2.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน
2.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	2.4 มุมมองด้านการเงิน

3. มุมมองด้านการเงิน

เนื่องจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นหน่วยงานราชการจึง ควรใช้คำที่แสดงคุณภาพเช่น ประสิทธิภาพของการบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร แทนคำว่า การเงิน

4. มุมมองด้านลูกค้า

4.1 ควรเปลี่ยนคำว่า ลูกค้า เป็นคำอื่นที่เข้าใจง่ายกว่า เช่นมุมมองด้าน นักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

4.2 ควรขยายขอบเขตของลูกค้าให้กว้างกว่า นักศึกษา เช่นเพิ่มครูประจำการ

4.3 ในวัตถุประสงค์เรื่องคุณภาพของบัณฑิตสาขาครุศาสตร์ควรเพิ่มเติมตัวบ่งชี้คุณสมบัติในด้านคุณธรรม จริยธรรม ในวิชาชีพครู

5. มุมมองด้านกระบวนการภายใน

5.1 กระบวนการภายในควรประเมินให้ครบตามบทบาทภารกิจของคณะครุศาสตร์

5.2 ควรนำวัตถุประสงค์ด้านการบริหารงบประมาณและการบริหารทรัพยากรมาไว้ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน

5.3 ควรนำตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพนักศึกษา มาไว้ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน

5.4 ควรเพิ่มเรื่องการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล

5.5 ควรเพิ่มเติมตัวบ่งชี้ที่แสดงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานทางด้านเวลา

5.6 ควรเพิ่มวัตถุประสงค์ด้านการบริหารจัดการทั่วไป เช่นการทำงานเป็นทีม

6.มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

6.1 ควรเพิ่มวัตถุประสงค์ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร

6.2 ควรเพิ่มวัตถุประสงค์ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่เช่น

ผลงานวิจัย การเขียนตำราและบทความทางวิชาการ

ประเด็นการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ประกอบการทำปฏิญานิพนธ์ระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

เรื่อง การพัฒนาระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพ

สำหรับ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

A DEVELOPMENT OF PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM USING
BALANCED SCORECARD TECHNIQUES FOR FACULTY OF EDUCATION,
RAJBHAT UNIVERSITY

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภากิจ

ประธานกรรมการ

รองศาสตราจารย์ ดร. วิชัย วงษ์ใหญ่

กรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรธรณ ตัณฑ์เจริญรัตน์

กรรมการ

ผู้วิจัย

นายโยธิน ศรีโสภา

นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความนำ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลแบบดุลยภาพ สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นการนำหลักการและแนวคิดของเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรที่เรียกว่า Balanced Scorecard ซึ่งพัฒนาโดย Kaplan และ Norton ประยุกต์ใช้

กรอบแนวคิดการประเมินผลการดำเนินงาน Balanced Scorecard ที่พัฒนาขึ้นมาในช่วงแรกมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้กับองค์กรทางธุรกิจ ซึ่งได้กำหนดและเรียงลำดับความสำคัญของมุมมอง (Perspective) ของการประเมิน 4 ด้าน ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

โดยภายใต้มุมมองแต่ละด้านจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (Objective)

ตัวบ่งชี้ (Measures) เป้าหมาย (Targets) และ การดำเนินงาน (Initiatives)

ความสมดุลของ Balanced Scorecard เป็นความสมดุลในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ความสมดุลระหว่างตัวบ่งชี้ด้านการเงินและด้านอื่นๆ
(financial and nonfinancial measure)
2. ความสมดุลระหว่างปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร
(internal and external performance perspective)
3. ความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของการดำเนินงานขององค์กร
(short term and long term objective)
4. ความสมดุลระหว่างตัวบ่งชี้ที่เป็นเหตุและตัวบ่งชี้ที่เป็นผล
(leading and lagging indicators)

สำหรับหน่วยงานราชการและหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร ได้มีการนำ

Balanced Scorecard ไปใช้ในการประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีการประยุกต์ให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของแต่ละองค์กร เช่นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

ได้กำหนดมุมมองของการประเมินหน่วยงานราชการออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล (Financial Perspective) (70%)

มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Internal Work Process Perspective) (10%)

มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Customer Perspective) (10%)

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) (10%)

ในส่วนของการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดมุมมองของการประเมินผลการ

ดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามหลักการของ Balanced Scorecard กล่าวคือประกอบด้วยมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเน้นการค้นหาข้อค้นพบ ในเรื่อง วัตถุประสงค์ภายใต้ มุมมองแต่ละด้าน และตัวบ่งชี้ของวัตถุประสงค์แต่ละข้อ ที่เหมาะสมกับ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

วัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

1. เพื่อพิจารณากำหนดน้ำหนักความสำคัญของมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ที่เหมาะสมกับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อพิจารณาวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการดำเนินงานภายใต้มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ที่เหมาะสมกับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. เพื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ของวัตถุประสงค์แต่ละข้อ

ประเด็นคำถาม

1. มุมมองด้านการเงิน(Financial Perspective)

1. น้ำหนักความสำคัญของมุมมองนี้%
2. ถ้าจะประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยวิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ในมุมมองด้านการเงินท่านคิดว่าวัตถุประสงค์ที่เป็นประเด็นหลักของการประเมิน ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง
3. ความสำเร็จของวัตถุประสงค์แต่ละข้อควรกำหนดตัวบ่งชี้อะไรบ้าง

2. มุมมองด้านลูกค้า(Customer Perspective)

1. น้ำหนักความสำคัญของมุมมองนี้%
2. ถ้าจะประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยวิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ในมุมมองด้านลูกค้าท่านคิดว่าวัตถุประสงค์ที่เป็นประเด็นหลักของการประเมิน ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง
3. ความสำเร็จของวัตถุประสงค์แต่ละข้อควรกำหนดตัวบ่งชี้อะไรบ้าง

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน(Internal process Perspective) หมายถึง

1. น้ำหนักความสำคัญของมุมมองนี้%

2. ถ้าจะประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยวิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ในมุมมองด้านกระบวนการภายในที่เป็นประเด็นหลักของการประเมิน ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง

3. ความสำเร็จของวัตถุประสงค์แต่ละข้อควรกำหนดตัวบ่งชี้อะไรบ้าง

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

1. น้ำหนักความสำคัญของมุมมองนี้%

2. ถ้าจะประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยวิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาที่เป็นประเด็นหลักของการประเมิน ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง

3. ความสำเร็จของวัตถุประสงค์แต่ละข้อควรกำหนดตัวบ่งชี้อะไรบ้าง

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

โปรดให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ว่า “ระบบการประเมินผลแบบดุลยภาพ สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ควรมี มุมมอง / วัตถุประสงค์ / ตัวบ่งชี้ อื่นๆเพิ่มเติมอีกหรือไม่/อย่างไร

มุมมองด้าน.....

วัตถุประสงค์.....

ตัวบ่งชี้.....

ภาคผนวก จ

- 1.รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่พิจารณาความสอดคล้องระหว่าง
ตัวบ่งชี้กับวัตถุประสงค์การประเมิน
- 2.ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาความสอดคล้องระหว่าง
ตัวบ่งชี้กับวัตถุประสงค์**

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุณีย์ แจ่มใจธรรม
คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
กรรมการคຸຣສາ
กรรมการสภาคณบดี
2. อาจารย์ ดร.พรณี สุวตถิ
รองคณบดีฝ่ายบริหารคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
3. อาจารย์ดร.รัฐดาว พิศาลบุตร
รองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมบุญ ลิขิตยั้งวรา
คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
5. อาจารย์ ดร.ถาวร เสงี่ยมด
รองคณบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
6. อาจารย์ ดร.ชัยฤทธิ์ ศิลาเดช
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
7. รองศาสตราจารย์ลิขิต กาญจนภรณ์
อดีตคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
8. รองศาสตราจารย์ ดร.สมกุล ถาวรกิจ
รองคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
9. รองศาสตราจารย์วันเพ็ญ วรรณโกมล
คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เกื้อวลี นภารักษ์วงศ์
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC) ของตัวบ่งชี้

ตาราง 16 ค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC) ของตัวบ่งชี้

1.มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ (Financial Perspective)

วัตถุประสงค์/รายการตัวบ่งชี้	IOC
วัตถุประสงค์	
1.บัณฑิตสาขาครุศาสตร์ มีคุณภาพ มีความรู้ด้านวิชาการ และด้านวิชาชีพครู มีคุณธรรม จริยธรรมของความเป็นครู เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และเป็นผู้นำท้องถิ่น	
ตัวบ่งชี้	
1.ร้อยละของบัณฑิตสาขาครุศาสตร์ที่ศึกษาต่อระดับปริญญาโทภายใน 1 ปีหลังจากจบการศึกษา	0.8
2.ร้อยละของบัณฑิตสาขาครุศาสตร์ที่ได้ประกอบวิชาชีพครูภายใน 1 ปีหลังจากจบการศึกษา	1.0
3.ระดับความพึงพอใจของหน่วยงานผู้ใช้ครูที่มีต่อการปฏิบัติงานของบัณฑิตสาขาครุศาสตร์	0.9
4.จำนวนผลงานทางวิชาการ/งานวิจัย/งานสร้างสรรค์ของนักศึกษาหรือศิษย์เก่าของคณะครุศาสตร์ที่รับรางวัล ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา	1.0
5.ร้อยละของวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษาที่ได้รับการนำเสนอในที่ประชุมวิชาการ/ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารทางวิชาการ	1.0
6.จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณ ยกย่องให้เป็นครูดีเด่น หรือผู้บริหารดีเด่นหรือได้รับรางวัลทาง วิชาชีพครู คุณธรรมจริยธรรมของความเป็นครู ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา	1.0
7.จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับตำแหน่งที่ปรึกษา/ประธาน/กรรมการ สมาคม/องค์กรต่างๆ ในท้องถิ่น หรือในระดับชาติในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา	0.8
วัตถุประสงค์	
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับการอบรมตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากร มีคุณภาพตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครู	
ตัวบ่งชี้	
8.ระดับความพึงพอใจของสถาบันผู้ใช้ครูที่มีต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านการอบรมตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์	1.0
9.ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความก้าวหน้าหรือมีวิทยฐานะเพิ่มขึ้นอันเป็นผลมาจากการทำผลงานทางวิชาการ ต่อจำนวนผู้ผ่านการอบรม ตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์	1.0
10.ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณ ยกย่องให้เป็นครูดีเด่นหรือผู้บริหารดีเด่นหรือได้รับรางวัลตามมาตรฐานวิชาชีพครูต่อจำนวนผู้ผ่านการอบรมตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์ ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา	1.0
11.ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานทางวิชาการได้นำเสนอในที่ประชุมทางวิชาการหรือได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ ต่อจำนวนผู้ผ่านการอบรมตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์ ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา	1.0

ตาราง 16 (ต่อ)

1.มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ (Financial Perspective)(ต่อ)

วัตถุประสงค์/รายการตัวบ่งชี้	IOC
ตัวบ่งชี้(ต่อ)	
12.ระดับความพึงพอใจของนักเรียนในสถาบันการศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีต่อครูที่ผ่านการอบรมตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์	1.0
วัตถุประสงค์	
3.ผลงานการวิจัยและผลงานวิชาการด้านการศึกษามีคุณภาพ เป็นความรู้ที่ผสมผสานระหว่างภูมิปัญญาท้องถิ่นกับทฤษฎีสากลสามารถนำไปใช้ได้ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ	
ตัวบ่งชี้	
13.ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวกับหลักสูตรท้องถิ่น ต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์	1.0
14. ระดับประสิทธิผลของการใช้หลักสูตรท้องถิ่น ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	1.0
15.ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการด้านวิชาชีพครูต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์	1.0
16.ระดับประสิทธิผลของการนำผลงานวิจัยและผลงานทางวิชาการทางด้านด้านวิชาชีพครู ไปใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา	1.0
17.ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการด้านวิชาชีพครูที่ได้นำเสนอในที่ประชุมทางวิชาการหรือได้ตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์	1.0
วัตถุประสงค์	
4.คุณภาพของการจัดบริการทางวิชาการด้านวิชาชีพครู ให้กับ ครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยความสะดวกรวดเร็วและตรงตามความต้องการ	
ตัวบ่งชี้	
18.ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับบริการทางวิชาการจากคณะครุศาสตร์	1.0
19.จำนวนผู้ขอรับบริการทางวิชาการจากคณะครุศาสตร์ ใน 1 ปีการศึกษา	1.0
20.จำนวนข้อร้องเรียนที่มีต่อการให้บริการทางวิชาการของคณะครุศาสตร์	0.8
21.ร้อยละของอาจารย์คณะครุศาสตร์ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ/ ที่ปรึกษา/กรรมการวิชาการในองค์กรวิชาชีพครูทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ	1.0
22.ร้อยละของอาจารย์คณะครุศาสตร์ที่เป็นกรรมการสอบหรือกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ทั้งหมด ใน 1 ปีการศึกษา	1.0

ตาราง 16 (ต่อ)

1.มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ (Financial Perspective)(ต่อ)

วัตถุประสงค์/รายการตัวบ่งชี้	IOC
วัตถุประสงค์	
5.ผลงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นมีคุณภาพสามารถอนุรักษ์ สืบสานและสร้างเสริมให้เป็นเอกลักษณ์และวิถีชีวิตของชุมชน	
ตัวบ่งชี้	
23.ร้อยละของโครงการหรือกิจกรรมอนุรักษ์ พัฒนา สร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นต่อโครงการหรือกิจกรรมของคณะครุศาสตร์	1.0
24.ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมอนุรักษ์ พัฒนา สร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นต่อจำนวนนักศึกษาทั้งหมด	1.0
25. ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมอนุรักษ์ พัฒนา สร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	1.0
26.ร้อยละของหลักสูตรท้องถิ่นที่เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นต่อจำนวนครูที่ได้รับการอบรมการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น	1.0
27.ระดับการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/ประชาชนในชุมชน ต่อโครงการหรือกิจกรรมอนุรักษ์ พัฒนา สร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	1.0
2.มุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective)	

วัตถุประสงค์/รายการตัวบ่งชี้	IOC
วัตถุประสงค์	
1.นักศึกษาได้รับความพึงพอใจจากการจัดกิจกรรมทางด้านวิชาการ กิจกรรมทางด้านการศึกษาศาสตร์และสวัสดิการต่าง ๆของคณะครุศาสตร์	
ตัวบ่งชี้	
28.ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสื่อการสอนและการประเมินผลของอาจารย์คณะครุศาสตร์	1.0
29.ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู	1.0
30.ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพและปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อการเป็นครู	1.0
31.ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดกิจกรรมด้านกิจการนักศึกษาของคณะครุศาสตร์	1.0
32.ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดสวัสดิการของคณะครุศาสตร์	1.0

ตาราง 16 (ต่อ)

2.มุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective)(ต่อ)

วัตถุประสงค์/รายการตัวบ่งชี้	IOC
วัตถุประสงค์	
2.ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับความพึงพอใจจากการเข้ารับการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพครูที่มีคุณภาพ ทันสมัย และได้มาตรฐาน ตรงตามความต้องการ	
ตัวบ่งชี้	
33. สัดส่วนของผู้สมัครเข้ารับการอบรมต่อจำนวนการประกาศรับของหลักสูตรการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรของคณะครุศาสตร์	1.0
34.ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อหลักสูตรการฝึกอบรมของคณะครุศาสตร์	1.0
35.ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อกิจกรรมการฝึกอบรมตามหลักสูตรการฝึกอบรมของคณะครุศาสตร์	1.0
36.ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อคุณภาพและความทันสมัยของสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม	1.0
37.ร้อยละของผู้สมัครเข้ารับการอบรมที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	1.0

3.มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)

วัตถุประสงค์/รายการตัวบ่งชี้	IOC
วัตถุประสงค์	
1.เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการให้เข้มแข็งและทันสมัย	
ตัวบ่งชี้	
38. ร้อยละของจำนวนหลักสูตรที่ได้รับการปรับปรุงต่อจำนวนหลักสูตรที่เปิดสอนในคณะครุศาสตร์	0.8
39. สัดส่วนของรายวิชา/หน่วยกิตในหลักสูตรครุศาสตร์บัณฑิตเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภาอย่างเหมาะสม	1.0
40.ร้อยละของผู้สมัครเข้าเรียนในระดับปริญญาตรีที่เลือกคณะครุศาสตร์เป็นอันดับหนึ่ง	0.9
41. ระดับการมีส่วนร่วมของนักศึกษาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1.0
42. ระดับของการสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมของความเป็นครูในกิจกรรมการเรียนการสอน	1.0
43.วิธีการคัดเลือกนักศึกษามีความเหมาะสมกับการเรียนสาขาครุศาสตร์	1.0
44. ร้อยละของจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ต่อจำนวนนักศึกษาสาขาครุศาสตร์	0.8
45. ร้อยละจำนวนบทเรียน E-Learning วิชาต่างๆ ต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์	1.0

ตาราง 16 (ต่อ)

3.มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) (ต่อ)

วัตถุประสงค์/รายการตัวบ่งชี้	IOC
46. ร้อยละค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับตำรา วารสาร ทางการศึกษาต่องบประมาณประจำปีของคณะ	1.0
47. สัดส่วนจำนวนอาจารย์นิเทศต่อจำนวนนักศึกษาที่ออกฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู	1.0
48.ระดับความเหมาะสมของกระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู	1.0
49. ระดับความสอดคล้องระหว่างโครงการพัฒนาคุณลักษณะความเป็นครูกับมาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา	0.8
50.ระเบียบและวิธีการวัดและประเมินผล มีมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ของ สกอ.	0.8
วัตถุประสงค์	
2.เพิ่มผลผลิตและคุณภาพงานวิจัยและ ผลงานทางวิชาการทางด้านวิชาชีพครูและด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	
ตัวบ่งชี้	
51.ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์	1.0
52.ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการที่เพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	1.0
53.ระดับคุณภาพงานวิจัยและผลงานทางวิชาการของอาจารย์คณะครุศาสตร์ด้านวิชาชีพครู	1.0
54.ระดับคุณภาพงานวิจัยและผลงานทางวิชาการของอาจารย์คณะครุศาสตร์ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	1.0
55.ระดับความพึงพอใจของอาจารย์ที่มีต่อนโยบายและมาตรการจูงใจให้ทำวิจัย	1.0
วัตถุประสงค์	
3.สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานผู้ใช้ครูเพื่อการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งการบริการทางวิชาการ	
ตัวบ่งชี้	
56.สัดส่วนโครงการหรือหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีลักษณะความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับคณะครุศาสตร์ ต่อโครงการหรือหลักสูตรทั้งหมด	1.0
57.จำนวนโรงเรียนที่เข้าร่วมเป็นเครือข่ายทางด้านวิชาการ	1.0
58.จำนวนโรงเรียนที่เข้าร่วมเป็นหน่วยฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู	1.0
59.จำนวนงานวิจัยทางการศึกษาที่เป็นผลงานร่วมกันระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษากับอาจารย์คณะครุศาสตร์	1.0
60.จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับเชิญมาเป็นวิทยากรให้ความรู้กับนักศึกษาสาขาครุศาสตร์ใน 1 ปีการศึกษา	1.0
วัตถุประสงค์	
4.พัฒนาวิธีการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มรายได้จากแหล่งทุนภายนอก	
ตัวบ่งชี้	
61.มีการกำหนดนโยบาย แผนงานในการแสวงหารายได้จากแหล่งทุนภายนอกอย่างชัดเจน	1.0

ตาราง 16 (ต่อ)

3.มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) (ต่อ)

วัตถุประสงค์/รายการตัวบ่งชี้	IOC
62.สัดส่วนของเงินรายได้จากแหล่งทุนภายนอกต่องบประมาณทั้งหมดของคณะครุศาสตร์ ใน 1 ปีการศึกษา	1.0
63.ระดับความร่วมมือของอาจารย์ในการดำเนินการแสวงหารายได้จากแหล่งทุนภายนอก	1.0
64.ร้อยละของเงินรายได้จากแหล่งทุนภายนอกที่เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	1.0
65.ระดับความเหมาะสมของของโครงการที่ดำเนินงานโดยใช้เงินรายได้จากภายนอก	1.0
วัตถุประสงค์	
5.เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณและทรัพยากรเพื่อลดความประหยัด คัดค้านและเกิดประโยชน์สูงสุด	
ตัวบ่งชี้	
66.ระดับความสำเร็จของการตรวจสอบและควบคุมการใช้งบประมาณ	1.0
67.ระดับความสำเร็จในการคิดต้นทุนรายหัวนักศึกษาสาขาครุศาสตร์	1.0
68.ระดับความเหมาะสมของมาตรการประหยัดพลังงานไฟฟ้าและวัสดุสิ้นเปลือง	1.0
69.ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานประหยัดพลังงานไฟฟ้าและวัสดุสิ้นเปลือง	1.0
70.ร้อยละของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้าและวัสดุสิ้นเปลืองที่ลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	1.0
วัตถุประสงค์	
6.พัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	
71.ระดับความสำเร็จของการประกันคุณภาพภายใน คณะครุศาสตร์	1.0
72.ระดับความสำเร็จของการนำผลการประเมินภายในและภายนอกมาพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	1.0
73.ระดับการรับรู้และความเข้าใจในระบบประกันคุณภาพการศึกษาของบุคลากร	1.0
74.ระดับความร่วมมือของบุคลากรในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา	1.0
75.บุคลากรเห็นความสำคัญและให้การยอมรับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา	1.0

ตาราง 16 (ต่อ)

4.มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

วัตถุประสงค์/รายการตัวบ่งชี้	IOC
วัตถุประสงค์	
1.เพิ่มจำนวนและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนการสอน ของคณะครุศาสตร์	1.0
ตัวบ่งชี้	
76.สัดส่วนจำนวนอาจารย์ต่อจำนวนนักศึกษาสาขาครุศาสตร์	1.0
77. ร้อยละของจำนวนอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนการสอนที่ได้รับการพัฒนา ต่ออาจารย์ทั้งหมด	1.0
78.จำนวนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเฉลี่ยต่อคนต่อปี	1.0
79. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา	1.0
80.ระดับการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการกำหนด นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ของคณะ	1.0
วัตถุประสงค์	
2.สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนการสอน	
ตัวบ่งชี้	
81.ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามวิธีการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	1.0
82.ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนการสอน	1.0
83.ความเหมาะสมและความยุติธรรมของเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ	1.0
84.ระดับความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่คณะ	1.0
85.มีการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และปัญหาในการปฏิบัติงานจากอาจารย์และเจ้าหน้าที่คณะครุศาสตร์ อย่างสม่ำเสมอ	1.0
วัตถุประสงค์	
3.พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอน	
ตัวบ่งชี้	
86.ระดับความสำเร็จของการจัดฐานข้อมูลในรูปแบบต่างๆและปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน	1.0
87. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ เว็บไซต์ ของคณะครุศาสตร์	1.0
88.ร้อยละของผู้เข้าเยี่ยมชม เว็บไซต์ ของคณะครุศาสตร์ ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	1.0
89.ผู้ควบคุมเว็บไซต์(webmaster) มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาคุณภาพเว็บไซต์ของคณะครุศาสตร์	1.0
90.ความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงฐานความรู้ของคณะครุศาสตร์	1.0

ตาราง 16 (ต่อ)

4.มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) (ต่อ)

วัตถุประสงค์/รายการตัวบ่งชี้		IOC
วัตถุประสงค์		
4.พัฒนาระบบการจัดการความรู้ในคณะครุศาสตร์		
ตัวบ่งชี้		
91. ระดับความร่วมมือของบุคลากรในการดำเนินการจัดการความรู้		1.0
92. จำนวนครั้งของการจัดเสวนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในและ ภายนอกคณะคณะครุศาสตร์ ต่อปีการศึกษา		1.0
93. จำนวนสถาบันการศึกษาที่ร่วมเครือข่ายการเรียนรู้กับคณะครุศาสตร์		1.0
94. ระดับความพึงพอใจของอาจารย์ต่อระบบการจัดการความรู้ในคณะครุศาสตร์		1.0
95. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดการความรู้		1.0

ภาคผนวก ข
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่คณาจารย์ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง จำนวนรวม 1,236 คน

กลุ่มตัวอย่าง

การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 14 แห่ง จำนวนคณาจารย์ 420 คน ดังแสดงในตาราง 17

ตาราง 17 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	จำนวนที่ส่ง แบบสอบถาม	จำนวนแบบสอบถาม ที่ได้รับคืน
1.ลำปาง	25	19
2.นครสวรรค์	36	25
3.กำแพงเพชร	28	23
4.อุบลราชธานี	38	32
5.สกลนคร	34	23
6.สุรินทร์	27	30
7.สวนสุนันทา	36	28
8.บ้านสมเด็จเจ้าพระยา	33	25
9.ฉะเชิงเทรา	30	26
10.อยุธยา	28	23
11.หมู่บ้านจอมบึง	25	20
12.เพชรบุรี	25	18
13.สุราษฎร์ธานี	27	22
14.ภูเก็ต	28	19
รวม	420	311

ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

- 1.สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2.ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและ
ค่าสถิติพื้นฐานความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ของระบบการประเมินผลด้วยวิธีตุลยภาพสำหรับ
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตาราง 18 ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม (n= 311)

สถานภาพ		ความถี่	ร้อยละ
เพศ	1) ชาย	132	42.4
	2) หญิง	179	57.6
อายุ	1) ต่ำกว่า 30 ปี	35	11.3
	2) ตั้งแต่ 30 – 40 ปี	53	17.0
	3) ตั้งแต่ 40 – 50 ปี	61	19.6
	4) ตั้งแต่ 50 – 60 ปี	162	52.1
ระดับการศึกษา	1) ปริญญาตรี	8	2.6
	2) ปริญญาโท	231	74.2
	3) ปริญญาเอก	72	23.2
ตำแหน่งทางวิชาการ	1) อาจารย์	192	61.7
	2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์	97	31.2
	3) รองศาสตราจารย์	22	7.1

จากตาราง 18 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 57.6 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 51-60 ปี จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 52.1 รองลงมามีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 231 คน คิดเป็นร้อยละ 74.2 รองลงมาเป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 72 คน ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นอาจารย์ จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 61.7 รองลงมาเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 97 คน

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ของระบบการประเมินผล
ด้วยวิธีดูคุณภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่า
ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสม ดังแสดงในตาราง 19

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ของ ระบบ
การประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

มุมมอง วัตถุประสงค์ และตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เหมาะสม
1. มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์			
<u>วัตถุประสงค์</u>			
1.บัณฑิตสาขาครุศาสตร์ มีคุณภาพ มีความรู้ด้านวิชาการ และด้านวิชาชีพครู มีคุณธรรม จริยธรรมของความเป็นครู เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และเป็นผู้นำท้องถิ่น			
<u>ตัวบ่งชี้</u>			
1.ร้อยละของบัณฑิตสาขาครุศาสตร์ที่ได้ศึกษาต่อ/ ประกอบ วิชาชีพครูภายใน 1 ปีหลังจากจบการศึกษา	3.58	1.229	มาก
2.ระดับความพึงพอใจของหน่วยงานผู้ใช้ครูที่มีต่อการปฏิบัติงาน ของ บัณฑิตสาขาครุศาสตร์	4.25	.933	มาก
3.จำนวนผลงานทางวิชาการ/งานวิจัย/งานสร้างสรรค์ของ นักศึกษาหรือศิษย์เก่าของคณะครุศาสตร์ที่รับรางวัล ใน ระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา	3.45	1.094	ปานกลาง
4.ร้อยละของวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษาที่ได้รับการนำเสนอ ในที่ประชุมวิชาการ/ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารทางวิชาการ	3.05	1.193	ปานกลาง
5.จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณ ยก ย่องให้เป็นครูดีเด่น หรือผู้บริหารดีเด่นหรือได้รับรางวัลทาง วิชาชีพครู คุณธรรมจริยธรรมของความเป็นครู ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา	3.39	1.133	ปานกลาง
<u>วัตถุประสงค์</u>			
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับการอบรมตาม หลักสูตรพัฒนาบุคลากร มีคุณภาพตามมาตรฐานและ จรรยาบรรณวิชาชีพครู			
<u>ตัวบ่งชี้</u>			
1.ระดับความพึงพอใจของสถาบันผู้ใช้ครูที่มีต่อครูและบุคลากร ทางการศึกษาที่ผ่านการอบรม ตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากรของ คณะครุศาสตร์	4.11	.798	มาก

ตาราง 19 (ต่อ)

มุมมอง วัตถุประสงค์ และตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เหมาะสม
2.ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความก้าวหน้าหรือมีวิทยฐานะเพิ่มขึ้นอันเป็นผลมาจากการทำผลงานทางวิชาการต่อจำนวนผู้ผ่านการอบรม ตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์	3.91	.884	มาก
3.ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณ ยกย่องให้เป็นครูดีเด่น หรือผู้บริหารดีเด่นหรือได้รับรางวัลตามมาตรฐานวิชาชีพครู ต่อจำนวนผู้ผ่านการอบรมตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์ ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา	3.84	.646	มาก
4.ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานทางวิชาการได้นำเสนอในที่ประชุมทางวิชาการหรือได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ต่อจำนวนผู้ผ่านการอบรมตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์ ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา	3.67	.619	มาก
5.ระดับความพึงพอใจของนักเรียนในสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อครูที่ผ่านการอบรมตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์	3.41	.849	ปานกลาง
วัตถุประสงค์			
3.ผลงานการวิจัยและผลงานวิชาการด้านการศึกษามีคุณภาพ เป็นความรู้ที่ผสมผสานระหว่างภูมิปัญญาท้องถิ่นกับทฤษฎีสากลสามารถนำไปใช้ได้ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ			
ตัวบ่งชี้			
1.ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวกับหลักสูตรท้องถิ่น ต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์	3.34	1.244	ปานกลาง
2. ระดับประสิทธิผลของการใช้หลักสูตรท้องถิ่น ในการจัดการเรียนการสอน	3.37	1.131	ปานกลาง
3.ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์	3.62	1.081	มาก
4.ระดับประสิทธิผลของการนำผลงานวิจัยและผลงานทางวิชาการทางด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นไปใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.67	1.039	มาก

ตาราง 19 (ต่อ)

มุมมอง วัตถุประสงค์ และตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เหมาะสม
5.ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ได้นำเสนอในที่ประชุมทางวิชาการหรือได้ตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์	3.35	1.13	ปานกลาง
วัตถุประสงค์			
4.คุณภาพของการจัดบริการทางวิชาการด้านวิชาชีพครูให้กับ ครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยความสะดวกรวดเร็วและตรงตามความต้องการ			
ตัวบ่งชี้			
1.ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับบริการทางวิชาการจากคณะครุศาสตร์	4.19	.87	มาก
2.จำนวนผู้ขอรับบริการทางวิชาการจากคณะครุศาสตร์ ใน 1 ปีการศึกษา	3.94	.91	มาก
3.บริการทางวิชาการของคณะครุศาสตร์สอดคล้องกับความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.94	.90	มาก
4.ร้อยละของอาจารย์คณะครุศาสตร์ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ/ ที่ปรึกษา/ กรรมการวิชาการในองค์กรวิชาชีพครูทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ	3.74	.91	มาก
5.ร้อยละของอาจารย์คณะครุศาสตร์ที่เป็นกรรมการสอบหรือกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ทั้งหมด ใน 1 ปีการศึกษา	3.79	.91	มาก
วัตถุประสงค์			
5.ผลงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นมีคุณภาพสามารถอนุรักษ์ สืบสานและสร้างเสริมให้เป็นเอกลักษณ์และวิถีชีวิตของชุมชน			
ตัวบ่งชี้			
1.ร้อยละของโครงการหรือกิจกรรมอนุรักษ์ พัฒนา สร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นต่อโครงการหรือกิจกรรมของคณะครุศาสตร์	3.81	.87	มาก
2.ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมอนุรักษ์ พัฒนา สร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นต่อจำนวนนักศึกษาทั้งหมด	3.98	.89	มาก

ตาราง 19 (ต่อ)

มุมมอง วัตถุประสงค์ และตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เหมาะสม
3. ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมอนุรักษ์ พัฒนา สร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	4.04	.89	มาก
4.ร้อยละของหลักสูตรท้องถิ่นที่เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นต่อจำนวนครูที่เข้ารับการอบรมการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น	3.52	.99	มาก
5.ระดับการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/ชุมชน ในโครงการหรือกิจกรรมอนุรักษ์ พัฒนา สร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	3.58	1.18	มาก
2.มุมมองด้านผู้รับบริการ			
<u>วัตถุประสงค์</u>			
1.นักศึกษาได้รับความพึงพอใจจากการจัดกิจกรรมทางด้านวิชาการ กิจกรรมทางด้านกิจการนักศึกษาและสวัสดิการต่าง ๆ ของคณะครุศาสตร์			
<u>ตัวบ่งชี้</u>			
1.ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสื่อการสอนและการประเมินผลของอาจารย์คณะครุศาสตร์	4.22	.82	มาก
2.ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู	4.26	.73	มาก
3.ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพและปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อการเป็นครู	4.22	.84	มาก
4.ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดกิจกรรมด้านกิจการนักศึกษาของคณะครุศาสตร์	4.05	.67	มาก
5.ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดสวัสดิการของคณะครุศาสตร์	4.06	.67	มาก

ตาราง 19 (ต่อ)

มุมมอง วัตถุประสงค์ และตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เหมาะสม
วัตถุประสงค์			
2.ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับความพึงพอใจจากการ เข้ารับการพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพครูที่มี คุณภาพ ทันสมัย และได้มาตรฐาน ตรงตามความต้องการ ตัวบ่งชี้			
1. สัดส่วนของผู้สมัครเข้ารับการอบรมต่อจำนวนการประกาศรับ ของหลักสูตรการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรของคณะครุศาสตร์	3.67	.94	มาก
2.ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อ หลักสูตรการฝึกอบรมของคณะครุศาสตร์	4.14	.80	มาก
3.ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อ กิจกรรมการฝึกอบรมตามหลักสูตรการฝึกอบรมของคณะครุ ศาสตร์	3.98	.67	มาก
4.ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อ คุณภาพและความทันสมัยของสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม	3.99	.67	มาก
5.ร้อยละของผู้สมัครเข้ารับการอบรมที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	4.43	.63	มาก
3.มุมมองด้านกระบวนการภายใน			
วัตถุประสงค์			
1.เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการให้เข้มแข็งและ ทันสมัย			
ตัวบ่งชี้			
1. ความสอดคล้องของรายวิชา/หน่วยกิตในหลักสูตรครุศาสตร์ บัณฑิตกับมาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา	4.11	.81	มาก
2. ระดับการมีส่วนร่วมของนักศึกษาในการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.99	.90	มาก
3.ร้อยละจำนวนบทเรียน E-Learning วิชาต่างๆต่อจำนวน อาจารย์คณะครุศาสตร์	3.31	1.09	ปานกลาง
4. สัดส่วนจำนวนอาจารย์นิเทศต่อจำนวนนักศึกษาที่ออกฝึก ประสบการณ์วิชาชีพครู	4.10	.86	มาก
5.ระเบียบและวิธีการวัดผลและประเมินผลตามหลักสูตรครุศาสตร์ บัณฑิต มีคุณภาพมาตรฐาน	4.20	.83	มาก

ตาราง 19 (ต่อ)

มุมมอง วัตถุประสงค์ และตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เหมาะสม
วัตถุประสงค์			
2.เพิ่มผลผลิตและคุณภาพงานวิจัยและ ผลงานทางวิชาการ ทางด้านวิชาชีพครูและด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตัวบ่งชี้			
1.ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยต่อจำนวนอาจารย์คณะครุ ศาสตร์	3.59	1.31	มาก
2.ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการที่เพิ่มขึ้น เมื่อ เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	3.65	1.20	มาก
3.ระดับคุณภาพงานวิจัยและผลงานทางวิชาการของอาจารย์คณะ ครุศาสตร์ด้านวิชาชีพครู	3.95	1.09	มาก
4.ระดับคุณภาพงานวิจัยและผลงานทางวิชาการของอาจารย์คณะ ครุศาสตร์ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	3.77	1.11	มาก
5.ระดับความพึงพอใจของอาจารย์ที่มีต่อนโยบายและมาตรการจูง ใจให้ทำวิจัย	3.77	1.13	มาก
วัตถุประสงค์			
3.สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานผู้ใช้ครูเพื่อการ ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งการ บริการทางวิชาการ ตัวบ่งชี้			
1.สัดส่วนโครงการหรือหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีลักษณะความ ร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับคณะครุศาสตร์ ต่อโครงการหรือ หลักสูตรทั้งหมด	3.84	.89	มาก
2.จำนวนโรงเรียนที่เข้าร่วมเป็นเครือข่ายทางด้านวิชาการ	4.01	.80	มาก
3.จำนวนโรงเรียนที่เข้าร่วมเป็นหน่วยฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู	4.31	.65	มาก
4.จำนวนงานวิจัยทางการศึกษาที่เป็นผลงานร่วมกันระหว่างครู และบุคลากรทางการศึกษากับอาจารย์คณะครุศาสตร์	3.59	.57	มาก
5.จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับเชิญมาเป็น วิทยากรให้ความรู้กับนักศึกษาสาขาครุศาสตร์ใน 1 ปีการศึกษา	3.57	.59	มาก

ตาราง 19 (ต่อ)

มุมมอง วัตถุประสงค์ และตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
วัตถุประสงค์			
4.พัฒนาวิธีการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มรายได้จากแหล่งทุนภายนอก			
ตัวบ่งชี้			
1.มีการกำหนดนโยบาย แผนงานในการแสวงหารายได้จากแหล่งทุนภายนอกอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม	3.38	1.14	ปานกลาง
2.สัดส่วนของเงินรายได้จากแหล่งทุนภายนอกต้องบประมาณทั้งหมดของคณะครุศาสตร์ภายใน 1 ปีการศึกษา	3.16	1.20	ปานกลาง
3.ระดับความร่วมมือของอาจารย์ในการดำเนินการแสวงหารายได้จากแหล่งทุนภายนอก	3.16	1.18	ปานกลาง
4.ร้อยละของเงินรายได้จากแหล่งทุนภายนอกที่เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	3.93	.80	มาก
5.ระดับความเหมาะสมของของโครงการที่ดำเนินงานโดยใช้เงินรายได้จากภายนอก	3.86	.80	มาก
วัตถุประสงค์			
5.เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณและทรัพยากรเพื่อความประหยัด คัดค้านและเกิดประโยชน์สูงสุด			
ตัวบ่งชี้			
1.ระดับความสำเร็จของการตรวจสอบและควบคุมการใช้งบประมาณ	3.99	.95	มาก
2.ระดับความสำเร็จในการคิดต้นทุนรายหัวนักศึกษาสาขาครุศาสตร์	3.72	.99	มาก
3.ระดับความเหมาะสมของมาตรการประหยัดพลังงานไฟฟ้า	3.85	.89	มาก
4. ระดับความเหมาะสมของมาตรการประหยัดวัสดุสิ้นเปลือง	4.04	.81	มาก
5.ร้อยละของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้าและวัสดุสิ้นเปลืองที่ลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	4.56	.73	มาก

ตาราง 19 (ต่อ)

มุมมอง วัตถุประสงค์ และตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เหมาะสม
วัตถุประสงค์			
๖.พัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนา คุณภาพการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างต่อเนื่อง			
ตัวบ่งชี้			
1.ระดับการรับรู้และความเข้าใจในระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของบุคลากร	4.01	.67	มาก
2.ระดับความร่วมมือของบุคลากรในการดำเนินการประกัน คุณภาพการศึกษา	4.04	.75	มาก
3.ระดับความสำเร็จของการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.87	.71	มาก
4.ระดับความสำเร็จของการประกันคุณภาพภายใน ของคณะครู ศาสตร์	4.23	.86	มาก
5.ระดับความสำเร็จของการนำผลการประเมินภายในและภายนอก มาพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	4.21	.86	มาก
4.มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา			
วัตถุประสงค์			
1.เพิ่มจำนวนและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของ อาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนการสอน ของคณะครู ศาสตร์			
ตัวบ่งชี้			
1.สัดส่วนจำนวนอาจารย์ต่อจำนวนนักศึกษาสาขาครุศาสตร์	3.94	1.10	มาก
2. ร้อยละของจำนวนอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนการสอน ที่ได้รับการพัฒนา ต่ออาจารย์และเจ้าหน้าที่ทั้งหมด	3.79	1.16	มาก
3.จำนวนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเฉลี่ยต่อคนต่อปี	3.73	1.22	มาก
4. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา	3.95	1.02	มาก
5.ระดับการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของคณะครุศาสตร์	4.02	1.05	มาก

ตาราง 19 (ต่อ)

มุมมอง วัตถุประสงค์ และตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เหมาะสม
วัตถุประสงค์			
2.สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับ อาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนการสอน			
ตัวบ่งชี้			
1.ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามวิธีการสร้างแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.88	1.08	มาก
2.ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ สายสนับสนุนการสอน	3.91	1.00	มาก
3.ความเหมาะสมและความยุติธรรมของเกณฑ์การพิจารณาความ ดีความชอบ	4.40	.64	มาก
4.ระดับความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงานของ อาจารย์และเจ้าหน้าที่คณะครุศาสตร์	3.71	.63	
5.การรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และปัญหาในการ ปฏิบัติงานจากอาจารย์และเจ้าหน้าที่คณะครุศาสตร์ อย่าง สม่ำเสมอ	3.75	.69	มาก
วัตถุประสงค์			
3.พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการ เรียนการสอน			
ตัวบ่งชี้			
1.ระดับความสำเร็จของการจัดฐานข้อมูลในรูปแบบต่างๆและ ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน	4.02	.99	มาก
2.ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ เว็บไซต์ ของคณะครุศาสตร์	3.87	.88	มาก
3.ร้อยละของผู้เข้าเยี่ยมชม เว็บไซต์ ของคณะครุศาสตร์ ที่เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	3.60	.87	มาก
4.ผู้ควบคุมเว็บไซต์(webmaster) มีความรู้ความสามารถในการ พัฒนาคุณภาพเว็บไซต์ของคณะครุศาสตร์	3.91	.87	มาก
5.ความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงฐานความรู้ของคณะครุศาสตร์	4.42	.71	มาก

ตาราง 19 (ต่อ)

มุมมอง วัตถุประสงค์ และตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ เหมาะสม
วัตถุประสงค์			
4.พัฒนาระบบการจัดการความรู้ในคณะครุศาสตร์			
ตัวบ่งชี้			
1. ระดับความร่วมมือของบุคลากรในการดำเนินการจัดการความรู้	4.04	.97	มาก
2.จำนวนครั้งของการจัดเสวนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ระหว่างบุคลากรของคณะครุศาสตร์ ใน 1 ปีการศึกษา	3.69	1.08	มาก
3. จำนวนสถาบันการศึกษาที่ร่วมเครือข่ายการเรียนรู้กับคณะครุ ศาสตร์	3.63	.90	มาก
4.ระดับความพึงพอใจของอาจารย์ต่อระบบการจัดการความรู้ใน คณะครุศาสตร์	3.70	.66	มาก
5. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ใน การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในคณะครุศาสตร์	3.74	.61	มาก

จากตาราง 19 แสดงว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ของระบบการประเมินผลด้วยวิธีคุณภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.16 - 4.56 ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในระดับมาก สำหรับตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในระดับปานกลางเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ ร้อยละของวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษาที่ได้รับการนำเสนอ ในที่ประชุมวิชาการ/ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารทางวิชาการ ($\bar{X}$ =3.05) สัดส่วนของเงินรายได้จากแหล่งทุนภายนอกต่องบประมาณทั้งหมดของคณะครุศาสตร์ภายใน 1 ปีการศึกษา ($\bar{X}$ = 3.16) ระดับความร่วมมือของอาจารย์ในการดำเนินการแสวงหารายได้จากแหล่งทุนภายนอก($\bar{X}$ =3.16) ร้อยละจำนวนบทเรียน E-Learning วิชาต่างๆต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์ ($\bar{X}$ =3.31) ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวกับหลักสูตรท้องถิ่น ต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์ ($\bar{X}$ =3.34) ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ได้นำเสนอในที่ประชุมทางวิชาการหรือได้ตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์ ($\bar{X}$ =3.35) ระดับประสิทธิผลของการใช้หลักสูตรท้องถิ่น ในการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X}$ =3.37) มีการกำหนดนโยบาย แผนงานในการแสวงหารายได้จากแหล่งทุนภายนอกอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ($\bar{X}$ = 3.38) จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณ ยกย่องให้เป็น

ครูดีเด่น หรือผู้บริหารดีเด่นหรือได้รับรางวัลทาง วิชาชีพครู คุณธรรมจริยธรรมของความเป็นครู
ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ($\bar{X}$ =3.39) ระดับความพึงพอใจของนักเรียนในสถาบันการศึกษาชั้น
พื้นฐานที่มีต่อครูที่ผ่านการอบรมตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์ ($\bar{X}$ =3.41)
จำนวนผลงานทางวิชาการ/งานวิจัย/งานสร้างสรรค์ของนักศึกษาหรือศิษย์เก่าของคณะครุศาสตร์ที่
รับรางวัล ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ($\bar{X}$ =3.45)

ภาคผนวก ฅ
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัยเพื่อจัดทำปฏิญญาพันธระดับปริญญาเอก
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
เรื่อง การพัฒนาระบบการประเมินผลการดำเนินงานด้วยวิธีดูผลงาน สำหรับ
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง

- 1.วัตถุประสงค์ของแบบสอบถามฉบับนี้คือ การสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 2.ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่ผู้บริหาร และคณาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 3..แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ
 - 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - 2) ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้กับวัตถุประสงค์
 - 3) ข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

- เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
- อายุ ☐ น้อยกว่า 30 ปี ☐ 31- 40 ปี ☐ 41- 50 ปี ☐ 51- 60 ปี
- ตำแหน่ง ☐ ผู้บริหารคณะครุศาสตร์ ☐ อาจารย์ผู้สอน
- การศึกษา ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
- ตำแหน่งทางวิชาการ ☐ อาจารย์ ☐ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ☐ รองศาสตราจารย์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้การดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง

โปรดพิจารณา ตัวบ่งชี้ ว่าจะมีความเหมาะสมกับ วัตถุประสงค์ ภายใต้มุมมองแต่ละด้าน ของการประเมินผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ โดยกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องความเหมาะสมตามความคิดเห็นของท่าน ตามความหมายต่อไปนี้

5	หมายถึง	เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์มากที่สุด
4	หมายถึง	เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์มาก
3	หมายถึง	เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ปานกลาง
2	หมายถึง	เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์น้อย
1	หมายถึง	เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์น้อยที่สุด

1.มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ (Financial Perspective)

วัตถุประสงค์/รายการตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้				
	5	4	3	2	1
วัตถุประสงค์ 1.บัณฑิตสาขาครุศาสตร์ มีคุณภาพ มีความรู้ด้านวิชาการ และด้านวิชาชีพครู มีคุณธรรม จริยธรรมของความเป็นครู เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และเป็นผู้นำท้องถิ่น					
ตัวบ่งชี้ 1.ร้อยละของบัณฑิตสาขาครุศาสตร์ที่ได้ศึกษาต่อ/ ประกอบวิชาชีพครูภายใน 1 ปีหลังจากจบการศึกษา	5	4	3	2	1
2.ระดับความพึงพอใจของหน่วยงานผู้ใช้ครูที่มีต่อการปฏิบัติงานของบัณฑิตสาขาครุศาสตร์	5	4	3	2	1
3.จำนวนผลงานทางวิชาการ/งานวิจัย/งานสร้างสรรค์ของนักศึกษาหรือศิษย์เก่าของคณะครุศาสตร์ที่รับรางวัล ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา	5	4	3	2	1
4.ร้อยละของวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษาที่ได้รับการนำเสนอในที่ประชุมวิชาการ/ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารทางวิชาการ	5	4	3	2	1
5.จำนวนนักศึกษาหรือศิษย์เก่าที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณ ยกย่องให้เป็นครูดีเด่น หรือผู้บริหารดีเด่นหรือได้รับรางวัลทาง วิชาชีพครู คุณธรรมจริยธรรมของความเป็นครู ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา	5	4	3	2	1
วัตถุประสงค์ 2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับการอบรมตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากร มีคุณภาพตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครู					
ตัวบ่งชี้ 1.ระดับความพึงพอใจของสถาบันผู้ใช้ครูที่มีต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านการอบรม ตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1
2.ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความก้าวหน้าหรือมีวิทยฐานะเพิ่มขึ้นอันเป็นผลมาจากการทำผลงานทางวิชาการ ต่อจำนวนผู้ผ่านการอบรมตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1

1.มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ (Financial Perspective)

วัตถุประสงค์/รายการตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้				
	5	4	3	2	1
ตัวบ่งชี้(ต่อ)	5	4	3	2	1
4.ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานทางวิชาการได้นำเสนอในที่ประชุมทางวิชาการหรือได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ ต่อจำนวนผู้ผ่านการอบรมตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์ ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา					
5.ระดับความพึงพอใจของนักเรียนในสถาบันการศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีต่อครูที่ผ่านการอบรมตามหลักสูตรพัฒนาบุคลากรของคณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1
วัตถุประสงค์ 3.ผลงานการวิจัยและผลงานวิชาการด้านการศึกษามีคุณภาพ เป็นความรู้ที่ผสมผสานระหว่างภูมิปัญญาท้องถิ่นกับทฤษฎีสากลสามารถนำไปใช้ได้ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ					
ตัวบ่งชี้	5	4	3	2	1
1.ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวกับหลักสูตรท้องถิ่น ต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์					
2. ระดับประสิทธิผลของการใช้หลักสูตรท้องถิ่น ในการจัดการเรียนการสอน	5	4	3	2	1
3.ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1
4.ระดับประสิทธิผลของการนำผลงานวิจัยและผลงานทางวิชาการทางด้านด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นไปใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา	5	4	3	2	1
5.ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ได้นำเสนอในที่ประชุมทางวิชาการหรือได้ตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1

1.มุมมองด้านประสิทธิผลของคณะครุศาสตร์ (Financial Perspective)

วัตถุประสงค์/รายการตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้				
	5	4	3	2	1
วัตถุประสงค์ 4.คุณภาพของการจัดบริการทางวิชาการด้านวิชาชีพครู ให้กับ ครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยความสะดวกรวดเร็วและตรงตามความต้องการ					
ตัวบ่งชี้ 1.ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับบริการทางวิชาการจากคณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1
2.จำนวนผู้ขอรับบริการทางวิชาการจากคณะครุศาสตร์ ใน 1 ปีการศึกษา	5	4	3	2	1
3.บริการทางวิชาการของคณะครุศาสตร์สอดคล้องกับความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา	5	4	3	2	1
4.ร้อยละของอาจารย์คณะครุศาสตร์ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ/ ที่ปรึกษา/กรรมการวิชาการในองค์กรวิชาชีพครูทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ	5	4	3	2	1
5.ร้อยละของอาจารย์คณะครุศาสตร์ที่เป็นกรรมการสอบหรือกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ทั้งหมด ใน 1 ปีการศึกษา	5	4	3	2	1
วัตถุประสงค์ 5.ผลงานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นมีคุณภาพสามารถอนุรักษ์ สืบสานและสร้างเสริมให้เป็นเอกลักษณ์และวิถีชีวิตของชุมชน					
ตัวบ่งชี้ 1.ร้อยละของโครงการหรือกิจกรรมอนุรักษ์ พัฒนา สร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นต่อโครงการหรือกิจกรรมของคณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1
2.ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมอนุรักษ์ พัฒนา สร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นต่อจำนวนนักศึกษาทั้งหมด	5	4	3	2	1
3. ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมอนุรักษ์ พัฒนา สร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	5	4	3	2	1
4.ร้อยละของหลักสูตรท้องถิ่นที่เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นต่อจำนวนครูที่เข้ารับการอบรมการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น	5	4	3	2	1
5.ระดับการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/ชุมชน ในโครงการหรือกิจกรรมอนุรักษ์ พัฒนา สร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	5	4	3	2	1

2.มุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective)

รายการตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้				
	5	4	3	2	1
วัตถุประสงค์ 1.นักศึกษาได้รับความพึงพอใจจากการจัดกิจกรรมทางด้านวิชาการ กิจกรรมทางด้านกิจการนักศึกษาและสวัสดิการต่าง ๆ ของคณะครุศาสตร์					
ตัวบ่งชี้ 1.ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสื่อการสอนและการประเมินผลของอาจารย์คณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1
2.ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู	5	4	3	2	1
3.ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพและปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อการเป็นครู	5	4	3	2	1
4.ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดกิจกรรมด้านกิจการนักศึกษาของคณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1
5.ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการจัดสวัสดิการของคณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1
วัตถุประสงค์ 2.ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับความพึงพอใจจากการเข้ารับการพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพครูที่มีคุณภาพ ทันสมัย และได้มาตรฐาน ตรงตามความต้องการ					
ตัวบ่งชี้ 1. สัดส่วนของผู้สมัครเข้ารับการอบรมต่อจำนวนการประกาศรับของหลักสูตรการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรของคณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1
2.ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อหลักสูตรการฝึกอบรมของคณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1
3.ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อกิจกรรมการฝึกอบรมตามหลักสูตรการฝึกอบรมของคณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1
4.ระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อคุณภาพและความทันสมัยของสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม	5	4	3	2	1
5.ร้อยละของผู้สมัครเข้ารับการอบรมที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	5	4	3	2	1

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)

รายการตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้				
	5	4	3	2	1
วัตถุประสงค์ 1.เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการให้เข้มแข็งและทันสมัย					
ตัวบ่งชี้ 1.ความสอดคล้องของรายวิชา/หน่วยกิตในหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิตกับมาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา	5	4	3	2	1
2.ระดับการมีส่วนร่วมของนักศึกษาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	5	4	3	2	1
3.ร้อยละจำนวนบทเรียน E-Learning วิชาต่างๆ ต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1
4.สัดส่วนจำนวนอาจารย์นิเทศต่อจำนวนนักศึกษาที่ออกฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู	5	4	3	2	1
5.ระเบียบและวิธีการวัดและประเมินผล มีคุณภาพมาตรฐาน	5	4	3	2	1
วัตถุประสงค์ 2.เพิ่มผลผลิตและคุณภาพงานวิจัยและ ผลงานทางวิชาการทางด้านวิชาชีพครูและด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม					
ตัวบ่งชี้ 1.ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยต่อจำนวนอาจารย์คณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1
2.ร้อยละของงานวิจัยและผลงานทางวิชาการที่เพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	5	4	3	2	1
3.ระดับคุณภาพงานวิจัยและผลงานทางวิชาการของอาจารย์คณะครุศาสตร์ด้านวิชาชีพครู	5	4	3	2	1
4.ระดับคุณภาพงานวิจัยและผลงานทางวิชาการของอาจารย์คณะครุศาสตร์ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	5	4	3	2	1
5.ระดับความพึงพอใจของอาจารย์ที่มีต่อนโยบายและมาตรการจูงใจให้ทำวิจัย	5	4	3	2	1

3.มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)

รายการตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้				
	5	4	3	2	1
<u>วัตถุประสงค์</u> 3.สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานผู้ใช้ครูเพื่อการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งการบริการทางวิชาการ					
<u>ตัวบ่งชี้</u> 1.สัดส่วนโครงการหรือหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีลักษณะความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับคณะครุศาสตร์ ต่อโครงการหรือหลักสูตรทั้งหมด	5	4	3	2	1
2.จำนวนโรงเรียนที่เข้าร่วมเป็นเครือข่ายทางด้านวิชาการ	5	4	3	2	1
3.จำนวนโรงเรียนที่เข้าร่วมเป็นหน่วยฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู	5	4	3	2	1
4.จำนวนงานวิจัยทางการศึกษาที่เป็นผลงานร่วมกันระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษากับอาจารย์คณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1
5.จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับเชิญมาเป็นวิทยากรให้ความรู้กับนักศึกษาสาขาครุศาสตร์ใน 1 ปีการศึกษา	5	4	3	2	1
<u>วัตถุประสงค์</u> 4.พัฒนาวิธีการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มรายได้จากแหล่งทุนภายนอก					
<u>ตัวบ่งชี้</u> 1.มีการกำหนดนโยบาย แผนงานในการแสวงหารายได้จากแหล่งทุนภายนอกอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม	5	4	3	2	1
2.สัดส่วนของเงินรายได้จากแหล่งทุนภายนอกต้องบประมาณทั้งหมดของคณะครุศาสตร์ ใน 1 ปีการศึกษา	5	4	3	2	1
3.ระดับความร่วมมือของอาจารย์ในการดำเนินการแสวงหารายได้จากแหล่งทุนภายนอก	5	4	3	2	1
4.ร้อยละของเงินรายได้จากแหล่งทุนภายนอกที่เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	5	4	3	2	1
5.ระดับความเหมาะสมของโครงการที่ดำเนินงานโดยใช้เงินรายได้จากภายนอก	5	4	3	2	1

3.มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)

รายการตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้				
	5	4	3	2	1
วัตถุประสงค์ 5.เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณและทรัพยากรเพื่อความประหยัด คุ่มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด					
ตัวบ่งชี้ 1.ระดับความสำเร็จของการตรวจสอบและควบคุมการใช้งบประมาณ	5	4	3	2	1
2.ระดับความสำเร็จในการคิดต้นทุนรายหัวนักศึกษาสาขาครุศาสตร์	5	4	3	2	1
3.ระดับความเหมาะสมของมาตรการประหยัดพลังงานไฟฟ้าและวัสดุสิ้นเปลือง	5	4	3	2	1
4.ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานประหยัดพลังงานไฟฟ้าและวัสดุสิ้นเปลือง	5	4	3	2	1
5.ร้อยละของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้าและวัสดุสิ้นเปลืองที่ลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	5	4	3	2	1
วัตถุประสงค์ 6.พัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
1.ระดับความสำเร็จของการประกันคุณภาพภายใน คณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1
2.ระดับความสำเร็จของการนำผลการประเมินภายในและภายนอกมาพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	5	4	3	2	1
3.ระดับการรับรู้และความเข้าใจในระบบประกันคุณภาพการศึกษาของบุคลากร	5	4	3	2	1
4.ระดับความร่วมมือของบุคลากรในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา	5	4	3	2	1
5.บุคลากรเห็นความสำคัญและให้การยอมรับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา	5	4	3	2	1

4.มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

รายการตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้				
	5	4	3	2	1
วัตถุประสงค์ 1.เพิ่มจำนวนและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนการสอน ของคณะครุศาสตร์					
ตัวบ่งชี้ 1.สัดส่วนจำนวนอาจารย์ต่อจำนวนนักศึกษาสาขาครุศาสตร์	5	4	3	2	1
2. ร้อยละของจำนวนอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนการสอนที่ได้รับการพัฒนา ต่ออาจารย์ทั้งหมด	5	4	3	2	1
3.จำนวนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเฉลี่ยต่อคนต่อปี	5	4	3	2	1
4. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา	5	4	3	2	1
5.ระดับการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการกำหนด นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ของคณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1
วัตถุประสงค์ 2.สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนการสอน					
ตัวบ่งชี้ 1.ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามวิธีการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
2.ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน	5	4	3	2	1
3.ความเหมาะสมและความยุติธรรมของเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ	5	4	3	2	1
4.ระดับความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่คณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1
5.มีการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และปัญหาในการปฏิบัติงานจากอาจารย์และเจ้าหน้าที่คณะครุศาสตร์ อย่างสม่ำเสมอ	5	4	3	2	1
วัตถุประสงค์ 3.พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอน					
ตัวบ่งชี้ 1.ระดับความสำเร็จของการจัดฐานข้อมูลในรูปแบบต่างๆและปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน	5	4	3	2	1
2. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ เว็บไซต์ ของคณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1

4.มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

รายการตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้				
	5	4	3	2	1
<u>ตัวบ่งชี้(ต่อ)</u> 3.ร้อยละของผู้เข้าเยี่ยมชม เว็บไซต์ ของคณะครุศาสตร์ ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	5	4	3	2	1
4.ผู้ควบคุมเว็บไซต์(webmaster) มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาคุณภาพเว็บไซต์ของคณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1
5.ความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงฐานความรู้ของคณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1
<u>วัตถุประสงค์</u> 4.พัฒนาระบบการจัดการความรู้ในคณะครุศาสตร์					
<u>ตัวบ่งชี้</u> 1. ระดับความร่วมมือของบุคลากรในการดำเนินการจัดการความรู้	5	4	3	2	1
2.จำนวนครั้งของการจัดเสวนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกคณะคณะครุศาสตร์ ต่อปีการศึกษา	5	4	3	2	1
3. จำนวนสถาบันการศึกษาที่ร่วมเครือข่ายการเรียนรู้กับคณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1
4.ระดับความพึงพอใจของอาจารย์ต่อระบบการจัดการความรู้ในคณะครุศาสตร์	5	4	3	2	1
5.ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดการความรู้	5	4	3	2	1

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ — นามสกุล	นายโยธิน ศรีโสภา
วัน-เดือน-ปีเกิด	24 มกราคม 2497
สถานที่เกิด	อ.พยุหะคีรี จ.นครสวรรค์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	112/15 ซอย 11 ถนน เทศา ตำบล พระปฐมเจดีย์ อำเภอ เมือง จังหวัดนครปฐม 73000
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.2518 กศ.บ. (ฟิสิกส์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก พ.ศ.2524 กศ.ม.(การมัธยม) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร พ.ศ.2550 กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ