



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ กำลังเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก อันเนื่องมาจากวิกฤติทางเศรษฐกิจ การเมือง และการก่อการร้าย องค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้ ดำรงอยู่ได้ โดยจะต้องมีการประเมินศักยภาพขององค์กรจากตัวชี้วัดความสำเร็จ เพื่อให้รู้ผลการ ดำเนินงานในอดีต รวมทั้งโอกาสและปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ปัจจุบันองค์กรได้นำเครื่องมือ และเทคนิคต่าง ๆ มาใช้เพื่อช่วยดำเนินการประเมินผลองค์กร ซึ่ง บาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือการดำเนินงานที่สำคัญยิ่ง โดยจะเป็นการวัดผลจากการปฏิบัติงานของ บุคลากรจากมุมมองด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และการเติบโต (กฤษฎณา สุวรรณภักดี. 2544 : 29) ปัจจุบันมีการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในการเพิ่มความสามารถ ในการแข่งขันที่ได้รับการยอมรับและนิยมกันอย่างแพร่หลาย เครื่องมือชนิดนี้ได้เริ่มพัฒนาขึ้น ตั้งแต่ ค.ศ. 1992 โดยโรเบิร์ต เอส แคปแลน (Robert S. Kaplan) และ เดวิด พี นอร์ตัน (David P. Norton) จากมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด (Harvard) สหรัฐอเมริกา องค์กรใหญ่ ๆ ในสหรัฐอเมริกาและ ในหลาย ๆ ประเทศ ได้นำเครื่องมือดังกล่าวนี้มาใช้ในการแข่งขันจนประสบผลสำเร็จอย่างมากมาย (วิเชียร เลิศโกคานนท์. 2546 : 156)

บาลานซ์สกอร์การ์ด คือเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียว และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) การจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด จะต้องเริ่มต้นด้วย กระบวนการทางด้านกลยุทธ์ก่อน นั่นก็คือการวิเคราะห์ทางด้านกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์ของ องค์กรเพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic themes) ซึ่งหลังจากที่ได้กลยุทธ์หลักของ องค์กรแล้วจะถึงขั้นตอนสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map) ซึ่ง แผนที่ ทางกลยุทธ์นี้ จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของบาลานซ์สกอร์การ์ดโดยวัตถุประสงค์เหล่านี้จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร ต่อจากนั้นจึงจะถึงการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และ แผนงาน โครงการ กิจกรรมของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการ ในการพัฒนาบาลานซ์สกอร์การ์ดในระดับองค์กร แคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan and Norton. 1996 : 116)



สำหรับประเทศไทยนั้นแนวคิดเรื่องบาลานซ์สกอร์การ์ด เริ่มเข้ามาเหมือนแนวคิดอื่น ๆ ที่มักจะเข้ามาจากช่องทางธุรกิจก่อนเป็นอันดับแรกแต่ก็ยังไม่จริงจังมากนัก จนกระทั่งปัจจุบันได้เริ่มมีความตื่นตัวมากขึ้นในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน ส่วนใหญ่ร้อยละ 70-80 นำมาใช้เป็นเครื่องมือวัดและประเมินผลสร้างตัวชี้วัด (วีระเดช เชื้อนาม. 2546 : 5) ตัวอย่างภาคเอกชน ได้แก่ บริษัท ในเครือชินวัตร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โรงพยาบาลกรุงเทพ กลุ่ม TA และ CP ธุรกิจ Seven Eleven ธนาคารกรุงไทย ส่วนภาครัฐบาล ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ธนาคารกรุงไทย โรงงานยาสูบ กรมควบคุมโรคติดต่อ กระทรวงพาณิชย์ การประปานครหลวง การไฟฟ้าฝ่ายผลิต การบินไทย

ขณะนี้รัฐบาลได้กำหนดให้หน่วยงานและสถานศึกษาต่าง ๆ ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นระบบงบประมาณใหม่ที่คำนึงถึงการภายใต้มาตรฐานการเงิน 7 ด้านคือ 1. การวางแผนงบประมาณ 2. การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน 3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5. การติดตามประเมินผลและรายงาน 6. การบริหารสินทรัพย์ และ 7. การตรวจสอบภายในโดยเฉพาะอย่างยิ่งมาตรฐานด้านที่ 5. คือระบบการติดตามประเมินผลและรายงาน ถือว่าเป็นมาตรฐานที่สำคัญที่สถานศึกษาต้องรู้และปฏิบัติได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จึงได้จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดให้กับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 จำนวน 63 แห่ง ทำให้การจัดทำและเริ่มนำบาลานซ์สกอร์การ์ด ไปสู่ภาคปฏิบัติในสถานศึกษาเป็นไปอย่างรวดเร็วเพราะการตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วไม่จำเป็นต้องรอคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ชี้ขาด และที่สำคัญในช่วง 2-3 ปี ที่ผ่านมา สถานศึกษามีการตื่นตัวในเรื่องแผนกลยุทธ์เป็นอย่างมากเพื่อรองรับระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานดังที่กล่าวมาแล้วทำให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องจัดทำแผนกลยุทธ์และได้ทำเสร็จเรียบร้อยแล้วเป็นส่วนใหญ่ แต่การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติก็ยังคงเป็นปัญหาที่มักจะไม่สามารถนำมาแผนไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนั้น จำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้เป็นเครื่องมือในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการควบคุม พิสูจน์ ตรวจสอบกลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดว่ามีความเป็นไปได้หรือไม่จึงจำเป็นและเหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง แต่กระบวนการที่เหมาะสมในการพัฒนาบาลานซ์สกอร์การ์ดระดับสถานศึกษายังมีปัญหาอยู่ไม่ใช่น้อย แม้แต่สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 จำนวน 63 แห่ง ที่ได้รับการอบรมการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด และได้ดำเนินการจัดทำ พร้อมทั้ง จัดส่ง



ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 แล้ว 63 แห่ง ก็มีปัญหาคู่ด้วยเช่นกัน ประกอบกับเมื่อได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วไม่พบว่ามีข้อมูลหรือการศึกษาวิจัยเรื่องนี้มาก่อน จึงเห็นสมควรมีการศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำบालานซ์ สกอร์การ์ดว่ามีปัญหาอย่างไร และควรมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์อย่างมากในการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการและจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดต่อไป เพราะบาลานซ์ สกอร์การ์ดเป็นการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ซึ่งนอกจากจะเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการแล้ว ยังสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อีกทั้งก่อให้เกิดความเข้าใจและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร รวมทั้งเกิดการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

คำถามการวิจัย

1. ปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 มีอะไรบ้าง
2. แนวทางแก้ไขปัญหา ในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2
2. เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดให้กับสถานศึกษาอื่น ๆ ในสังกัด ยังไม่ได้ดำเนินการจัดทำ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์แก่สถานศึกษา



ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีกรอบความคิด และขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรและพื้นที่

1.1 ชั้นศึกษาปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด ประชากรได้แก่สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 จำนวน 63 แห่ง ที่ส่งผู้บริหารเข้ารับการอบรมการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด ระหว่างวันที่ 3 - 4 กันยายน 2546 ณ โรงแรมอู่ทองอินน์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

1.2 ชั้นศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านบาลานซ์สกอร์การ์ด จำนวน 5 คน

2. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด

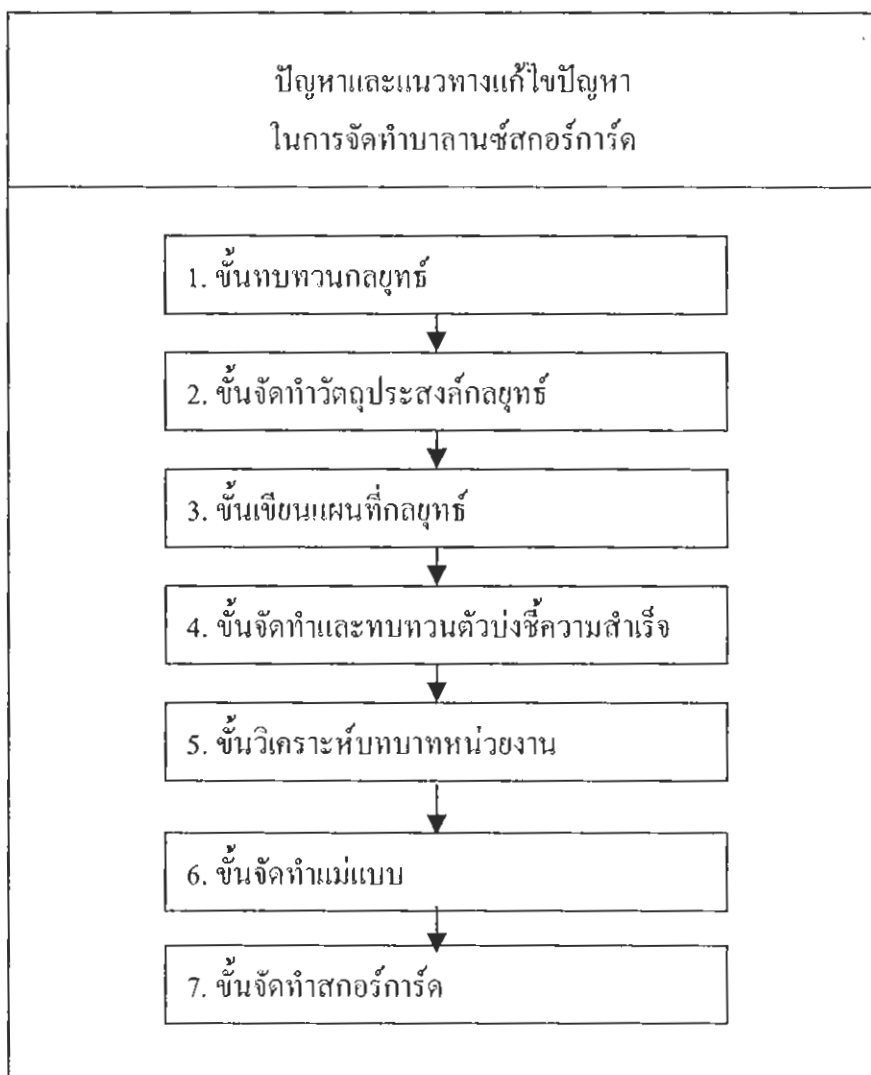
2.2 แนวทางแก้ไขปัญหา ในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด

3. กรอบความคิดในการวิจัย

เพื่อให้การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 มีความชัดเจนถูกต้อง ผู้วิจัยจึงอาศัยกรอบแนวคิดในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด ของ วีระเดช เชื้ออนาม (2546 : 41) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. ขั้นทบทวนกลยุทธ์
2. ขั้นจัดทำวัตถุประสงค์กลยุทธ์
3. ขั้นเขียนแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map)
4. ขั้นจัดทำและทบทวนตัวบ่งชี้ความสำเร็จ (Key Performance Indicators หรือ KPI)
5. ขั้นวิเคราะห์บทบาทหน่วยงาน
6. ขั้นจัดทำแม่แบบ (Template)
7. ขั้นการจัดทำสกอร์การ์ด (Scorcard)

โดยสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยแสดงในภาพประกอบ 1 ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

1. ปัญหาการจัดทำกรจัดทำบลาณซ์สกอร์การ์ด หมายถึง ภาวะการณ์ที่คณะทำงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ไม่สามารถดำเนินการจัดทำบลาณซ์สกอร์การ์ดในขั้นตอนต่าง ๆ 7 ขั้นตอน ให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดีจนเป็นเหตุให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ภาวะการณ์ดังกล่าวสอบวัดได้จากการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ปัญหาในแต่ละขั้นตอนมีดังต่อไปนี้



1.1 ปัญหาการทบทวนกลยุทธ์ หมายถึง ภาวะการณ์ที่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ของสถานศึกษาไม่มีความสอดคล้องกันและบุคลากรที่รับผิดชอบไม่เข้าใจและไม่ร่วมแสดงความคิดเห็นในการทบทวนกลยุทธ์

1.2 ปัญหาการจัดทำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ หมายถึง ภาวะการณ์ที่คณะทำงานจัดทำบालานซ์สกอร์การ์ด ไม่สามารถวิเคราะห์จำแนก ขยายรายละเอียด จัดเรียงลำดับและกำหนดมุมมองของวิสัยทัศน์ได้อย่างหลากหลายชัดเจน จนเป็นเหตุให้การกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขาดความแน่นอนชัดเจน

1.3 ปัญหาการเขียนแผนที่กลยุทธ์ หมายถึง ภาวะการณ์ที่คณะทำงานจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด ขาดความเข้าใจในการกำหนดรหัสมุมมอง ไม่สามารถสร้างเส้นเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ในมุมมองต่าง ๆ เข้าด้วยกันได้อย่างสอดคล้องและเป็นเหตุเป็นผลกัน จนเป็นเหตุ ให้การเขียนแผนที่กลยุทธ์ ไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จไปได้ด้วยดี

1.4 ปัญหาการจัดทำและทบทวนจัดทำตัวบ่งชี้ความสำเร็จ หมายถึง ภาวะการณ์ที่คณะทำงานจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ ไม่สามารถนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ในแผนที่กลยุทธ์มาจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละข้อ ไม่เข้าใจการจัดทำตารางวิเคราะห์ตัวชี้วัด ขาดความชัดเจนในด้านการกำหนดมุมมอง และการกำหนดผลผลิตหรือประโยชน์ที่ได้รับจากกลยุทธ์ขาดความชัดเจน และจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์กลยุทธ์ รวมถึงการวิเคราะห์และทบทวนตัวบ่งชี้

1.5 ปัญหาการวิเคราะห์บทบาทหน่วยงาน หมายถึง ภาวะการณ์ที่คณะทำงานจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดไม่สามารถจัดทำตารางวิเคราะห์หาผู้รับผิดชอบ และหาผู้สนับสนุนในการทำงาน เพื่อผลักดันให้ตัวชี้วัดบรรลุผล ตามวัตถุประสงค์ได้

1.6 ปัญหาการจัดทำแม่แบบ หมายถึง ภาวะการณ์ที่คณะทำงานจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดไม่สามารถนำตัวบ่งชี้และผู้รับผิดชอบหรือผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้ นั้น ๆ ที่วิเคราะห์แล้ว มาใส่ลงในแบบที่กำหนด ไม่เข้าใจเรื่องการปรับเปลี่ยนมุมมอง และแนวคิดในการจัดทำ ไม่สามารถเรียงลำดับความสำคัญของเป้าหมายกลยุทธ์ ไม่สามารถกำหนดแผนงานและโครงการให้ครอบคลุมกลยุทธ์ และไม่สามารถกำหนดงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนงานได้

1.7 ปัญหาการจัดทำสกอร์การ์ด หมายถึง ภาวะการณ์ที่คณะทำงานจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด ไม่สามารถนำข้อมูลในส่วนที่เป็นวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ และการวัดผลเป้าหมายไว้ในตารางผังงาน ไม่สามารถกำหนดแผนงาน/โครงการในแผนกลยุทธ์และขาดทักษะการสรุปและการผสมผสานกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ไม่สามารถกำหนดข้อมูลลงในตาราง



การกำหนดแผนงาน /โครงการ การเลือกแผนงาน/โครงการ เพื่อวางแผนการวัดผลการจัดทำ
บาลานซ์สกอร์การ์ดก่อนนำไปสู่การปฏิบัติจริง

2. แนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด หมายถึง วิธีการหรือการ
ปฏิบัติที่สามารถนำมาใช้แก้ไขปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด ในทุกขั้นตอนได้ตามความ
คิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สอบวัดได้โดยการสัมภาษณ์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัญหาของการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดของสถานศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2

2. ทำให้ได้แนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดของสถานศึกษาใน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2