

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสภาพการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ในการบริหารโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน อุปสรรคและแนวทางแก้ไข สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง: กรณีศึกษาโรงเรียนวิเศษไชยชาญ “ตันติวิทยานุกูมิ” ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดพื้นฐานของบาลานซ์สกอร์การ์ด
 - 1.1 ความเป็นมาของบาลานซ์สกอร์การ์ด
 - 1.2 ความหมายและขอบข่ายของบาลานซ์สกอร์การ์ด
 - 1.3 เหตุผล และความจำเป็นของบาลานซ์สกอร์การ์ด
 - 1.4 องค์ประกอบของบาลานซ์สกอร์การ์ด
 - 1.5 กระบวนการในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด
 - 1.6 อุปสรรคในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด
 - 1.7 การประยุกต์ใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด
2. แนวคิดเกี่ยวกับการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ในการบริหารโรงเรียน
 - 2.1 เหตุผล และความจำเป็นของการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ในการบริหารโรงเรียน
 - 2.2 แนวทางการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ในการบริหารโรงเรียน
 - 2.3 อุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ในการบริหารโรงเรียน
3. การนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ในการบริหาร โรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน
 - 3.1 ความเป็นมาของโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน
 - 3.2 รูปแบบและแนวทางในการขับเคลื่อนกลยุทธ์
 - 3.3 แผนหลักโครงการ “หนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน”
4. สภาพการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ในการบริหาร โรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง ของโรงเรียนวิเศษไชยชาญ “ตันติวิทยานุกูมิ”
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดพื้นฐานของบาลานซ์สกอร์การ์ด

1.1 ความเป็นมาของบาลานซ์สกอร์การ์ด

ผู้ริเริ่มคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด คือ ศาสตราจารย์ โรเบิร์ต แคปแลน (Professor Robert Kaplan) อาจารย์จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) และดร.เดวิด นอร์ตตัน (Dr. David Norton) ได้เริ่มคิดและพัฒนาตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา และบริษัทต่างๆ ในวงการธุรกิจได้ใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดในการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทได้ผลดี ซึ่งการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดเริ่มต้นด้วยคณะผู้บริหารขององค์กร จะต้องร่วมกันดำเนินงานที่สำคัญ 2 งาน คือ การกำหนดตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) และการใช้ตารางกรอบการประเมิน โดยทั้ง 2 งานมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันซึ่งการกำหนดรายละเอียดในตารางกรอบการประเมินนั้น คณะผู้บริหารจะเริ่มต้นด้วยการสร้างวัตถุประสงค์ (Objectives) และการวัด (Measures) ทั้งสี่มุมมอง ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา มีตัวอย่างของการกำหนดการวัดโดยทั่วไปในองค์กรทางธุรกิจ ดังนี้ (Kaplan & Norton. 1996 : 43-44)

ตาราง 1 การกำหนดการวัดโดยทั่วไปโดยหลักการบาลานซ์สกอร์การ์ด

มุมมอง (Perspective)	การวัดโดยทั่วไป (Generic measures)
การเงิน (Financial)	- การลงทุน และการขยายตัวของเศรษฐกิจ
ลูกค้า (Customer)	- ความพึงพอใจ การคงอยู่ การตลาดจำนวนส่วนแบ่งการตลาด
กระบวนการภายใน (Internal)	- คุณภาพ เวลาในการดำเนินการ ราคา การแนะนำสินค้าใหม่
การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth)	- ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานและระบบสารสนเทศที่เชื่อถือได้

1.2 ความหมายและขอบข่ายของบาลานซ์สกอร์การ์ด

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย (2541 : 37) ได้ให้ความหมาย ของบาลานซ์สกอร์การ์ดไว้ว่า คือ เครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นชุดของเครื่องวัดที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูง สามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจน และรวดเร็วโดยมีการวัดผลทางการเงินที่เป็นผลของการกระทำที่เกิดขึ้นในองค์กร และการวัดผลการปฏิบัติการซึ่งเป็นการประเมินผลงานที่

จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งที่เกี่ยวกับความพอใจของลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ตลอดจนการปรับปรุงและนวัตกรรมขององค์กร

กฤษณา สุวรรณภักดี (2544 : 29) ให้ความหมายของบาลานซ์สกอร์การ์ดไว้ว่า บาลานซ์สกอร์การ์ด คือเครื่องมือและกระบวนการที่ใช้สำหรับวัดประสิทธิผลในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนในองค์กรได้มุ่งเน้นประเด็นที่มีทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร บาลานซ์สกอร์การ์ดจะมุ่งเน้นทั้งตัววัดที่เป็นข้อมูลทางการเงินและตัววัดอื่น ที่นอกเหนือจากข้อมูลทางการเงิน โดยข้อมูลดังกล่าวจะต้องจัดขึ้นโดยพนักงานทั้งหมดขององค์กร ซึ่งพนักงานในระดับปฏิบัติการจำเป็นต้องมีความเข้าใจข้อมูลทางการเงิน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและการปฏิบัติการ ส่วนผู้บริหารระดับสูงต้องเข้าใจถึงปัจจัยที่เป็นมาของข้อมูลเหล่านั้น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544 : 85) ให้ความหมายของบาลานซ์สกอร์การ์ดว่าเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีการวัดและประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต

ณัฐพล ชวลิตชีวิน และปราโมทย์ สุภปัญญา (2545 : 156) ให้ความหมายของบาลานซ์สกอร์การ์ดไว้ว่า คือเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม เพื่อช่วยให้การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สัมฤทธิ์ผลโดยอาศัยการวัด เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในหลายมุมมอง และใช้ได้ทั้งทางด้านเป็นเครื่องมือในการประเมินผลเพื่อการควบคุม และการนำไปใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

วิระเดช เชื้อนาม (2547 : 10) ให้ความหมายของ บาลานซ์สกอร์การ์ดไว้ว่า คือเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์และแนวทางไป สู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมายตลอดจน ติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมกลยุทธ์ กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยให้ความสำคัญในการวัดผลงานทั้งทางด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน แต่เป้าหมายของบาลานซ์สกอร์การ์ด มีมากกว่าการวัดและการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่การเงินเป็นกระบวนการวิเคราะห์พันธกิจ และกลยุทธ์ไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์และการวัดผล บาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นมากกว่าเทคนิค หรือกระบวนการวัดแต่เป็นระบบการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ในระยะยาว เป็นเครื่องมือช่วยนำทางให้ผู้บริหารไปสู่ความสำเร็จหรือการแข่งขัน การวัดผลงานที่ชัดเจน ซึ่งทำให้มีการวัดยุทธศาสตร์และการบริหารเป็นไปอย่างมีระบบ พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 1-2) กล่าวว่า บาลานซ์สกอร์การ์ด คือเครื่องมือในการประเมินผล และได้พัฒนาจน

กลายเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรทั้งหมด (Enterprise-wide management system) ที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารองค์กร โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินเป็นหลัก

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2546 : 140) ให้ความหมายของบาลานซ์สกอร์การ์ดว่าเป็นกลุ่ม (Set) ของการวัด (Measure) ที่สะท้อนภาพที่สำคัญในการดำเนินงานด้านธุรกิจให้กับผู้บริหาร เพื่อที่จะประเมินผลการดำเนินงานและตัดสินใจดำเนินงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร

दनัย เทียนพุด (2546 : 18) ได้กล่าวถึงความหมายของบาลานซ์สกอร์การ์ดว่า หมายถึง การแปลงวิสัยทัศน์ ภารกิจ ไปสู่กลยุทธ์และมีการวัดผลสำเร็จด้วยตัวบ่งชี้ทั้งด้านการเงิน และไม่ใช้การเงิน

ฮ็อกเคอร์ต (Hockerts. 2000 : 18) กล่าวว่าบาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรกับการประเมินซึ่งจะมีการประเมิน 4 ด้านอย่างสมดุล ในด้านดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน การเรียนรู้ และการดำเนินการ

แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan and Norton. 2000 : 4) กล่าวว่าบาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

จากความหมายที่นำเสนอมาแล้วสรุปได้ว่า บาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานกลยุทธ์ ในการประเมินผลเพื่อการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และสามารถนำไปใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กรที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ดังมีการวัดผลและประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน ด้านการเรียนรู้และเติบโต

ขอบข่ายของบาลานซ์สกอร์การ์ด

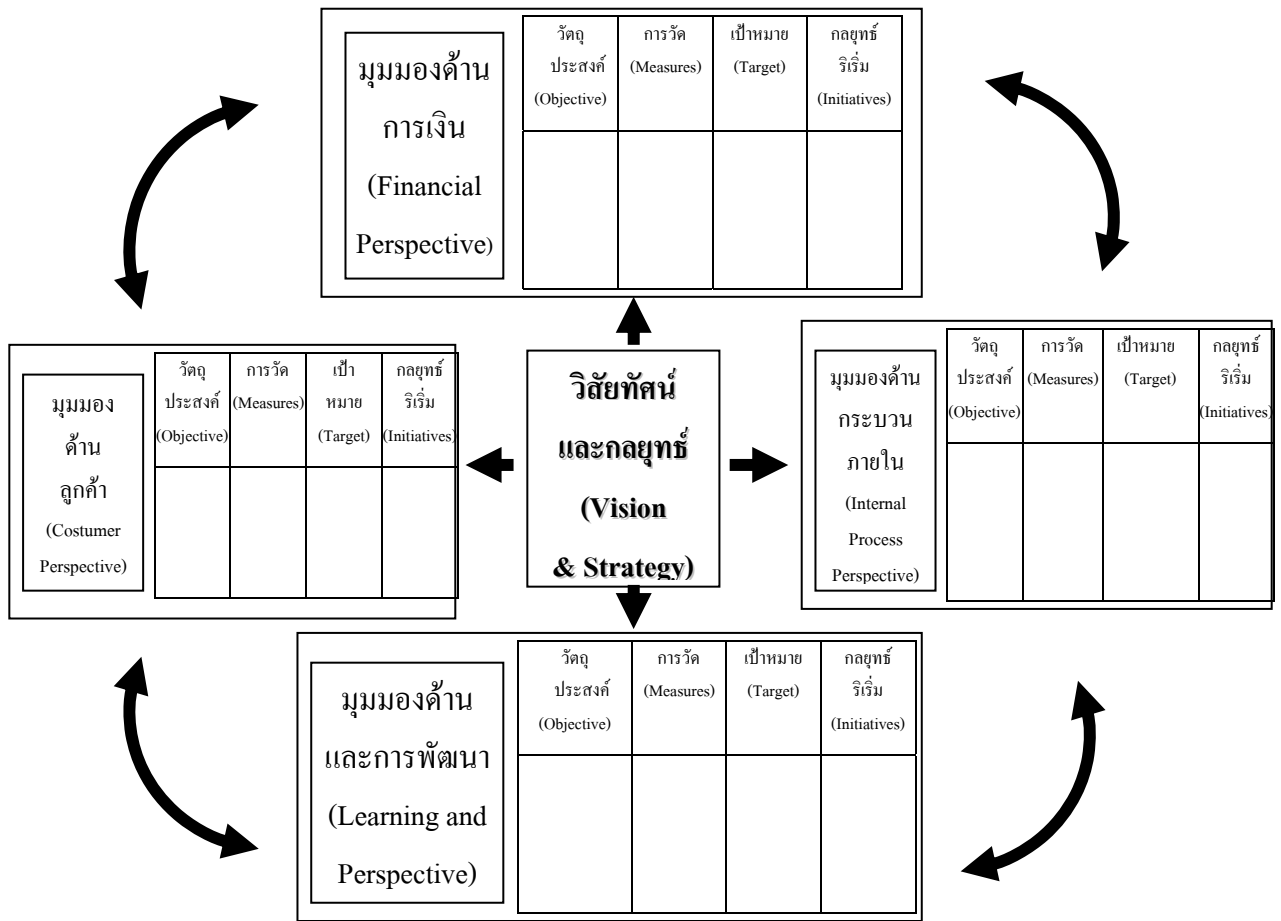
บาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นรูปแบบ (Model) การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยกำหนดกรอบงาน (Framework) ของคณะผู้บริหาร (Executives) ซึ่งแปลงจากวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เป็นวัตถุประสงค์ (Objectives) และการวัด (Measures) ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดกรอบเป็นมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และการพัฒนา จัดทำเป็นตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) ใช้เป็นกรอบงานการบริหาร และหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร (Kaplan & Norton.1996 :24-25)

นอกจากนี้ แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996 : 7-8) ยังได้นำเสนอว่า บาลานซ์สกออร์การ์ดมีความสมบูรณ์ในการวัด และประเมินผลที่ใช้มุมมองทั้งด้านการเงินและไม่ใช้ด้านการเงินมีความสมดุลกัน เพื่อสะท้อนภาพของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วย มุมมอง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal business process) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth) แต่ละมุมมองจะต้องกำหนดรายละเอียดย่อยจำนวน 4 รายการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ (Objective) การวัด (Measures) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) ซึ่งมุมมองทั้งสี่ด้านดังกล่าวนี้ จัดเป็นหลักการที่สำคัญของ บาลานซ์สกออร์การ์ด ซึ่งความสมดุลของการวัดมีรายละเอียด โดยสรุป ดังนี้ 1) มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยการวัดที่เป็นทั้งการวัดด้านการเงิน และการวัดที่ไม่ใช้ด้านการเงิน ทำให้องค์กรไม่มุ่งเน้นในด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป 2) มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วย วัตถุประสงค์ และการวัดที่แสดงถึงปัจจัยทั้งภายในองค์กร ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน กระบวนการภายใน การเรียนรู้และการพัฒนา และภายนอกองค์กร ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า 3) มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยการวัดที่มุมมองเน้นทั้งในระยะสั้น ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน และในระยะยาว ได้แก่ ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา 4) เป็นความสมดุลระหว่างการวัดที่กำหนดตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Lead indicators or drivers) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lag indicators or outcomes) โดยตัวชี้วัดที่เป็นผล จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ ตัวอย่างเช่น การวัดความพึงพอใจของลูกค้าต่อเมื่อเหตุการณ์นั้นผ่านพ้นไปแล้ว ในขณะที่ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุของความพึงพอใจของลูกค้าอาจจะประกอบไปด้วยคุณภาพของสินค้า ความเร็วในการให้บริการ และราคาเป็นต้น การใช้ความสำคัญทั้งตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและผล จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ได้ถึงโอกาสหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากการพิจารณาตัวชี้วัดที่เป็นเหตุทำให้ทราบ ทั้งผลการดำเนินงานในปัจจุบันและปัจจัยที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว 5) นอกจากความสมดุลดังกล่าวข้างต้นแล้ว ลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของ บาลานซ์สกออร์การ์ด ได้แก่ การที่วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทุกตัวมีความเชื่อมโยง และสัมพันธ์กันในลักษณะของเหตุและผล

จึงสรุปว่า บาลานซ์สกออร์การ์ด คือ รูปแบบของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรระบบใหม่ เกิดจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้การวัด (Measurement) เป็นเครื่องมือที่สำคัญ กำหนดกรอบงานการวัดทั้งด้านการเงินและไม่ใช้ด้านการเงิน ประกอบด้วยสี่มุมมอง ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งงานหลักของการวัด โดยหลักการบาลานซ์สกออร์การ์ด คือ การกำหนดตารางกรอบการประเมินผล (Scorecard) และ การใช้ตารางกรอบการประเมินผล (Kaplan & Scorecard, 1996 : 45)

กรอบงานของ บาลานซ์สกอร์การ์ด

การจัดทำตารางกรอบการประเมิน Scorecard นั้น จะดำเนินการโดยคณะผู้บริหารองค์กร ซึ่งการดำเนินการจะต้องเป็นไปโดยใช้มติเอกฉันท์ จะต้องยึดกรอบงานของบาลานซ์สกอร์การ์ด แปลงมาจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร (An organization's vision and strategy) กำหนดเป็นวัตถุประสงค์และการวัดจะสะท้อนให้เห็นภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ประกอบด้วย 4 มุมมอง (perspectives) ได้แก่ การเงิน (financial) ลูกค้า (customer) กระบวนการภายใน (internal business process) และการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth) ซึ่งแต่ละมุมมองจะต้องกำหนดตัวชี้วัดมีองค์ประกอบ ได้แก่ วัตถุประสงค์ (Objectives) และการวัด (Measures) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์ริเริ่ม และองค์ประกอบทั้งสี่มุมมองเหล่านี้จัดเป็นกรอบงานของบาลานซ์สกอร์การ์ดมีความเป็นเหตุเป็นผลและมีความสมดุลกัน นำเสนอดังภาพประกอบข้างล่างนี้ (Kaplan & Norton, 1996 : 8-9)



ภาพประกอบ 2 กรอบโครงสร้างตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC)

ที่มา : แคลปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton. 1996 : 9)

จากภาพประกอบ 2 จะเห็นได้ว่าการประเมินผลการดำเนินงานในองค์กรตามหลักการ บาลานซ์สกอ์การ์ด ของแคลปแลนและนอร์ตัน มีความสมดุลซึ่งกันและกันในการกำหนดมุมมอง ในการวัดเป็น 4 มุมมอง ทุกมุมมองจะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร มุมมองด้านการเงินจะมีความสัมพันธ์และมีความสมดุล (Balance) กับมุมมองด้านลูกค้าและ กระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาจะมีความสัมพันธ์และมีความสมดุลกับ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และในแต่ละมุมมองจะต้องกำหนด

ตารางรอบการประเมิน (Scorecard) มีองค์ประกอบใช้เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator: KPI) ประกอบด้วย 4 รายการได้แก่ วัดดูประสงค์ การวัด เป้าหมาย และ กลยุทธ์ริเริ่ม ซึ่งในแต่ละรายการจะต้องมีความสัมพันธ์กันสอดคล้องกันเป็นเหตุเป็นผลกัน และมีความสมดุลซึ่งกันและกัน ซึ่งมีความหมายโดยสรุป ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ ซึ่งวัตถุประสงค์แต่ละมุมมองจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. การวัด (Measures) คือ รายละเอียดที่กำหนดไว้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุการวัดแต่ละตัว
4. กลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) คือ แผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากการศึกษา และวิเคราะห์แนวคิดตามหลักการบาลานซ์สกอร์การ์ด ของแคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton. 1996) สรุปได้ว่า การนำหลักการบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ในองค์กรนั้น คณะผู้บริหารองค์กรทุกคน จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจอย่างชัดเจน และจะต้องดำเนินการสร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีภาพงานและมีเจตคติที่ดีต่อบาลานซ์สกอร์การ์ด และดำเนินการจัดทำตามลำดับขั้นตอนโดยสรุป ดังนี้

1. กำหนดคณะผู้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร
2. คณะผู้ดำเนินการประเมินวิเคราะห์วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร
3. กำหนดกรอบการประเมินว่าจะใช้มุมมองสี่มุมมอง ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา
4. นำมุมมองที่กำหนดมาจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ในด้านของเหตุและผล (Cause and effect) ของแต่ละมุมมอง
5. กำหนดวัตถุประสงค์ ภายใต้แต่ละมุมมอง ทั้งสี่มุมมองที่เรียงลำดับไว้ รวมทั้งจัดเรียงวัตถุประสงค์แต่ละมุมมองตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง รวมทั้งจัดเรียงเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลซึ่งกันและกัน ระหว่างมุมมองด้านการเงินกับลูกค้า และกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้ามีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กับการเรียนรู้และการพัฒนา รวมทั้งมุมมองด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กับมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และให้เกิดความสมดุล (Balance) กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
6. กำหนดการวัด เป้าหมายและกลยุทธ์ริเริ่มของแต่ละวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองให้ครบถ้วน โดยกำหนดตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) ในแต่ละมุมมอง
7. คณะผู้ทำหน้าที่ประเมินใช้ตารางกรอบการประเมิน เป็นแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

แนวการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด ตามกรอบงาน (Framework) 4 มุมมอง

การจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด ตามกรอบงาน (Framework) ทั้งสี่มุมมอง มีรายละเอียด โดยสรุป ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน(The financial perspective)เป็นมุมมองที่องค์กรใช้งบประมาณ เพื่อการบริหารจัดการให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย กระบวนการที่ใช้ ควบคุมการเงิน ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องใช้เงินในการบริหารงานต่างๆ ที่จำเป็นภายใต้การ จัดลำดับความสำคัญ โดยใช้ข้อมูลพื้นฐานให้เหมาะสมกับเวลาด้วยความถูกต้อง

การจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด มุมมองด้านการเงินนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ด้าน การเงินจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการวัดในมุมมอง ด้านอื่นๆ อีก 3 มุมมองด้วย การวัดที่เลือกใช้จะต้องสัมพันธ์สอดคล้องเป็นเหตุเป็นผลกันเพื่อการ ปรับปรุง การปฏิบัติงานด้านการเงินด้วย ตารางรอบการประเมิน (Scorecard) ของมุมมองด้าน การเงินจะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์และการวัด ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่กำหนดสิ่งที่ จะต้องประเมิน ได้แก่ กำไรที่เพิ่มขึ้น การปรับรูปราคาและสินค้า การเพิ่มประโยชน์ในการใช้สอย และการลดความเสี่ยง เป็นต้น และกำหนดให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน ไปทั้ง 4 มุมมอง (Kaplan & Norton, 1996 : 47)

การกำหนดวัตถุประสงค์มุมมองด้านการเงินขององค์กร สามารถกำหนดแตกต่างกัน ไปตามวงจรของธุรกิจ ประกอบด้วย 3 ระยะ ได้แก่ การพัฒนาหรือการเจริญเติบโต (Growth) การ ยั่งยืน (Sustain) และการอุดมสมบูรณ์ (Harvest) ซึ่งในแต่ละระยะ ประกอบด้วยหัวข้อที่กำหนดไว้ ซึ่งใช้ประเมิน 3 ประการ คือ ผลกำไร การลดราคา/การปรับปรุงผลผลิต และประโยชน์ของการใช้ สอย และกลยุทธ์ของการลงทุน (Kaplan & Norton, 1996 23-24, 51-52)

สรุปได้ว่า คณะผู้ประเมินในองค์กร ดำเนินตามรอบการประเมินมุมมองด้านการเงิน ขององค์กรด้านธุรกิจ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้เพื่อรายได้ที่เพิ่มขึ้น ก็กำหนดสิ่งที่ ใช้ในการวัด (Measures) คือ รายได้ที่เพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา เป้าหมาย (Target) รายได้ที่เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ และกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) กำหนดวิธีการที่จะทำให้องค์กรมี รายได้เพิ่มขึ้นตามเป้าหมายร้อยละที่กำหนดไว้

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective)

มุมมองด้านลูกค้า เป็นมุมมองที่เกิดจากการดำเนินการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา รวมทั้งด้านการเงินแล้ว ส่งผลต่อพฤติกรรมลูกค้า ประกอบด้วย ความพึงพอใจของ ลูกค้าในการดำเนินงานขององค์กร นั่นคือผู้บริหารองค์กรจะต้องดำเนินการให้ได้ผลผลิตที่เป็นที่ พึงพอใจของลูกค้า

ในการกำหนดมุมมองด้านนี้ ผู้รับผิดชอบในการประเมินขององค์กรจะต้องกำหนดลูกค้าและส่วนแบ่งการตลาดให้มีความชัดเจนสมบูรณ์ และกำหนดการวัดการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สิ่งที่กำหนดในการวัดจะต้องเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผลการดำเนินการ หลักสำคัญของการวัดจะต้องตามเป้าหมาย คือ ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) การรักษาลูกค้าเก่า (Customer retention) จำนวนลูกค้าใหม่ (New customer acquisition) ประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ (Customer profitability) และส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น (Kaplan & Norton, 1996 : 26, 63-64)

สรุปได้ว่า คณะผู้ประเมินในองค์กรใช้หลักการบาลานซ์สกอร์การ์ดจะดำเนินการตามกรอบการประเมินมุมมองลูกค้าขององค์กรด้านธุรกิจ โดยสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้หลายประเด็น คือ ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า ประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับและส่วนแบ่งของตลาดแล้วแต่จะกำหนดโดยใช้มิติเอกฉันท์ ซึ่งถ้ากำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้เพื่อการรักษาลูกค้าเก่า ก็กำหนดสื่อที่ใช้ในการวัด (Measures) คือ จำนวนลูกค้าที่หายไป เป้าหมาย (Target) ร้อยละของจำนวนลูกค้าที่หายไป และกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) กำหนดวิธีการที่จะทำให้องค์กร มีวิธีการทราบข้อมูลลูกค้าอย่างรวดเร็วและเป็นปัจจุบัน

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal-business-perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นมุมมองที่องค์กรกำหนดทั้งกระบวนการดำเนินงานภาวะปกติ และกระบวนการที่เป็นวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรประกอบด้วย วิธีการที่ดี ซึ่งผู้บริหารองค์กรใช้ในการทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าหรือมีผลงานเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ได้แก่ กระบวนการพัฒนางานโดยตรง ซึ่งหมายถึงกระบวนการงานซึ่งเป็นหน้าที่ที่องค์กรต้องปฏิบัติในภาวะปกติ และกระบวนการสนับสนุนการพัฒนางาน หมายถึง กระบวนการที่กำหนดขึ้นนอกเหนือจากงานปกติเพื่อให้งานมีความก้าวหน้า

การกำหนดมุมมองด้านกระบวนการภายใน ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลในองค์กรจะต้องกำหนดกระบวนการภายในองค์กรให้ชัดเจน ซึ่งกระบวนการนั้นจะต้องเป็นกระบวนการที่ดีจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในมุมมองด้านอื่นๆ ซึ่งการวัดมุมมองด้านนี้ ประเด็นแรกจะเป็นการกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมกำกับ (Monitor) และการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการในองค์กร ประเด็นที่สองจะเกี่ยวข้องกับการใช้นวัตกรรมในกระบวนการดำเนินการภายในองค์กร ซึ่งในวงการธุรกิจนั้นกระบวนการธุรกิจกำหนดเป้าหมายด้านกระบวนการที่ใช้ในนวัตกรรมประกอบด้วย รูปแบบของสินค้าและการพัฒนาสินค้า และด้านกระบวนการปฏิบัติงานประกอบด้วย การผลิต การตลาด และการบริการหลังการขาย (Kaplan & Norton, 1996 : 26-27)

สรุปได้ว่า คณะผู้ประเมินในองค์กรใช้หลักการบาลานซ์สกอร์การ์ดจะดำเนินการกำหนดกรอบการประเมินมุมมองด้านกระบวนการภายใน ขององค์กรด้านธุรกิจ โดยสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้หลายประเด็น คือ การผลิต การตลาด และการบริการหลังการขาย แล้วแต่จะกำหนดโดยใช้มิติเอกฉันท์ ซึ่งถ้ากำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้เพื่อการผลิตที่มีคุณภาพ ก็กำหนดสิ่งที่ใช้ในการวัด (Measures) คือ อัตราของเสียจากการผลิต เป้าหมาย (Target) ร้อยละของจำนวนของเสียจากการผลิต และกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) กำหนดวิธีการที่จะทำให้องค์กรมีกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ

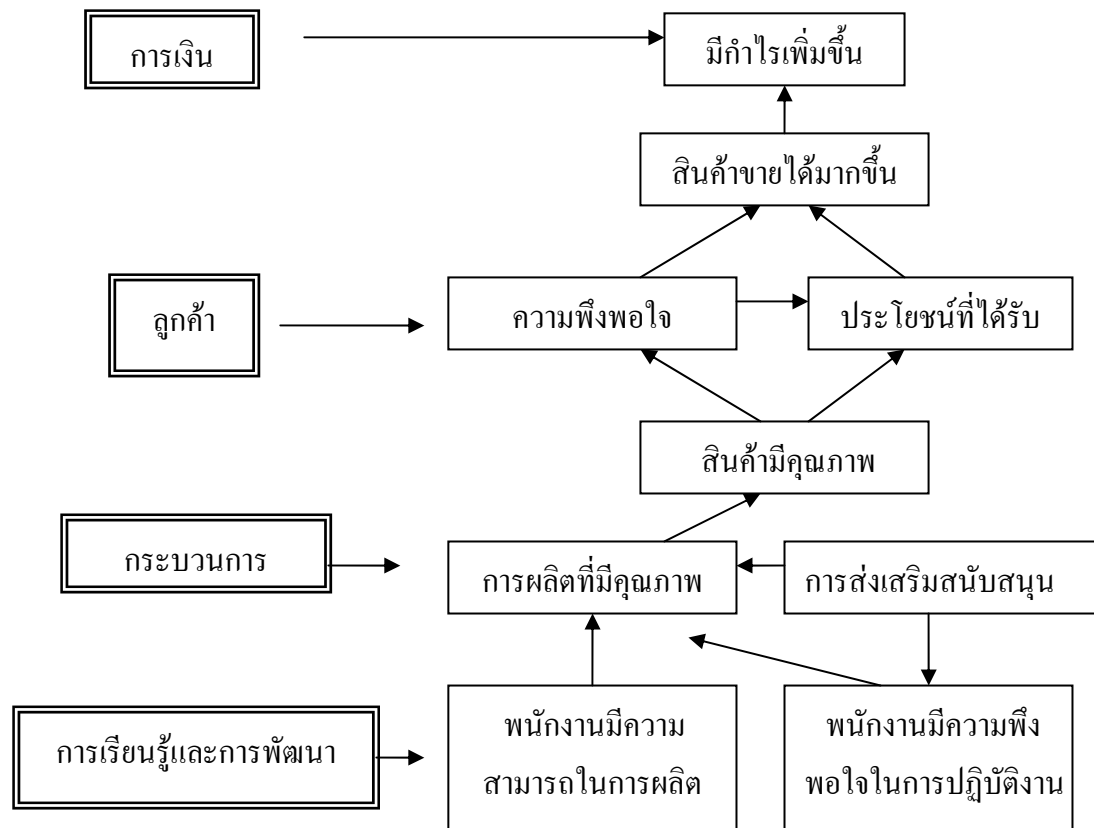
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นมุมมองที่องค์กรกำหนดกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้เป็นที่ไปตามจุดหมายขององค์กรประกอบด้วย การที่พนักงานได้รับการฝึกอบรม และหรือการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมาตรการให้คำปรึกษา แนะนำการปฏิบัติงานแก่พนักงาน และการติดต่อประสานงาน สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกันได้ อย่างสะดวกรวดเร็ว โดยใช้เครื่องมือทางด้านเทคโนโลยี

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา นับเป็นมุมมองที่ 4 และมุมมองสุดท้ายของ บาลานซ์สกอร์การ์ด เป็นการพัฒนาวัตถุประสงค์ (Objectives) และการวัด (Measures) ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรและพัฒนา ซึ่งวัตถุประสงค์ของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่จะส่งผลให้วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านอื่นๆ อีก 3 ด้าน เกิดผลสำเร็จ ซึ่งจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ดีเยี่ยม การกำหนดบาลานซ์สกอร์การ์ดตามมุมมองด้านนี้นั้น เป็นการกำหนดโครงสร้างพื้นฐานในลักษณะของการลงทุนขององค์กร เพื่อทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้และพัฒนา สามารถดำเนินการตามมุมมองด้านอื่นๆ ได้ดี ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ และการวัดผลการดำเนินงานในมุมมองนี้ มีการวัดประกอบด้วย คือ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน (Employee capabilities) ความสามารถของระบบสารสนเทศ (Information system capabilities) การจูงใจ (Motivation) การให้อำนาจ (Empowerment) และการจัดระเบียบ (Alignment) ในองค์กร (Kaplan & Norton, 1996 : 126-146)

สรุปได้ว่า คณะผู้ประเมินในองค์กรใช้หลักการบาลานซ์สกอร์การ์ดจะดำเนินการตามกรอบการประเมินมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรด้านธุรกิจ โดยสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้หลายประเด็น คือ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ความสามารถของระบบสารสนเทศ การจูงใจ การให้อำนาจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการจัดระเบียบ และคณะผู้ประเมินสามารถจะกำหนดว่าจะใช้ประเด็นใดบ้าง โดยใช้มิติเอกฉันท์ ซึ่งถ้ากำหนดวัตถุประสงค์

(Objectives)ไว้เพื่อการพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ก็กำหนดสิ่งที่ใช้ในการวัด (Measures) คือ จำนวนวันในการอบรมของผู้ปฏิบัติงานต่อคน เป้าหมาย (Target) จำนวนวันของผู้ปฏิบัติงาน ได้รับการอบรมหรือพัฒนาความสามารถ และกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) กำหนดวิธีการที่จะทำให้องค์กรมีวิธีการดำเนินการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน



ภาพประกอบ 3 แผนทีกลยุทธ์แสดงความสัมพันธ์ของกรอบการประเมิน โดยหลักการบาลานซ์สกอร์การ์ด

ที่มา : แคลปเลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996 : 25)

จากภาพประกอบ 3 จะเห็นได้ว่า เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์มุมมองด้านการเงิน คือ มีกำไรเพิ่มขึ้น เป็นวัตถุประสงค์สำคัญที่สุดขององค์กร ดังนั้นมุมมองด้านอื่นๆ จึงจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความสัมพันธ์กัน และให้เกิดความสมดุลระหว่างแต่ละมุมมอง กล่าวคือ องค์กรจะมีกำไรเพิ่มขึ้นได้เมื่อขายสินค้าได้มาก สินค้าจะขายได้มาก เมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและพึงพอใจในการบริการ

นอกจากนี้ สามารถสังเคราะห์เป็นตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) ดังนี้

ตาราง 2 กรอบการประเมินโดยหลักการบาลานซ์สกอร์การ์ด

วัตถุประสงค์	การวัด	เป้าหมาย	กลยุทธ์ริเริ่ม
<u>มุมมองด้านการเงิน</u> - กำไรเพิ่มขึ้น	- จำนวนรายได้เพิ่มขึ้น	- ร้อยละ 20 ของรายได้ที่เพิ่มขึ้น	- โครงการ/กิจกรรมการดำเนินการที่จะทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย
<u>มุมมองด้านลูกค้า</u> - ความพึงพอใจของลูกค้า - ประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ	- จำนวนลูกค้าที่พึงพอใจ - จำนวนลูกค้าที่ได้รับประโยชน์	- ร้อยละ 80 ของลูกค้าที่พึงพอใจ - ร้อยละ 80 ของลูกค้าที่ได้รับประโยชน์	- โครงการ/กิจกรรมการดำเนินการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจและได้รับประโยชน์จากสินค้า
<u>มุมมองด้านกระบวนการภายใน</u> - การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ	- อัตราของสินค้าเสียหายจากการผลิต	- ร้อยละ 2 ของจำนวนสินค้าที่เสียหายจากการผลิต	- โครงการ/กิจกรรมการดำเนินการหรือกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ
<u>มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา</u> - ความสามารถของพนักงานในการผลิตที่มีคุณภาพ - ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	- จำนวนพนักงานที่ได้รับการพัฒนาความสามารถ - จำนวนพนักงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	- ร้อยละ 100 ของพนักงานที่ได้รับการพัฒนา - ร้อยละ 100 ของพนักงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	- โครงการ/กิจกรรมการดำเนินงานเพื่อพัฒนาความสามารถพนักงาน - โครงการ/กิจกรรมการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมสนับสนุนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากตาราง 2 จะเห็นได้ว่า ตารางกรอบการประเมินมุมมอง 4 ด้าน โดยนำกรอบของ วัตถุประสงค์ การวัด เป้าหมายและกลยุทธ์ริเริ่มไปใช้ในการกำหนดแผนงานโครงการและกิจกรรม สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานในองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ และนำการวัดและเป้าหมายไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละมุมมอง

สรุปได้ว่า การประเมินโดยหลักการบาลานซ์สกอร์การ์ดจะเริ่มด้วยคณะผู้บริหารขององค์กรดำเนินการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นวัตถุประสงค์และการวัด โดยกำหนดเป็นตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) ประกอบด้วย 4 มุมมอง สามารถสรุปรายละเอียดแต่ละมุมมอง ดังนี้ 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) จะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลสถานการณ์ด้านการเงิน ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้วในอดีตเป็นหลัก จะไม่สะท้อนภาพที่ควรเกิดขึ้นในอนาคต (Vision) จึงไม่ได้เป็นสิ่งยืนยันว่าจะเกิดเหตุการณ์เช่นนั้นในอนาคต 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) จะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับภาพลักษณ์ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลด้านผลผลิต (Output) ขององค์กร 3.) มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal business process perspective) จะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ข้อมูลนวัตกรรมที่ใช้ในหน่วยงาน จึงมักเป็นข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการ (Process) การดำเนินงาน 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) จะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (Input) ขององค์กรเป็นหลัก เช่น การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อใช้งาน ระบบสาธารณสุขปกศ และความพึงพอใจของบุคลากร

1.3 เหตุผล และความจำเป็นของบาลานซ์สกอร์การ์ด

วีระเดช เชื้อนาม (2547 : 8) กล่าวว่า บาลานซ์สกอร์การ์ด เป็นทางเลือกใหม่สำหรับผู้บริหารยุคใหม่ที่พร้อมจะนำผลิตภัณฑ์ความคิดใหม่นี้ไปใช้เป็นเครื่องมือการบริหาร เพื่อให้องค์กรรอดพ้นจากมรสุมทางเศรษฐกิจ และเจริญเติบโต บาลานซ์สกอร์การ์ด มีความจำเป็นอย่างเด่นชัดเมื่อประเทศประสบวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อปี 2540 หลายหน่วยงานจึงหันมาให้ความสนใจในเครื่องมือนี้

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 25) กล่าวว่า ในปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือการจัดทำกลยุทธ์ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรต่างๆ ประจวบกับการพัฒนาแนวคิดด้านบาลานซ์สกอร์การ์ด ที่องค์กรธุรกิจได้นำแนวคิดนี้ไปใช้มากขึ้น พบว่านอกเหนือจากการเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรแล้วยัง

สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยสามารถช่วยแก้ไขปัญหาลึกเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ผู้บริหารเผชิญอยู่ได้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 กลุ่มนโยบายและแผน (2546 : 7) กล่าวว่า ปัจจุบันมีองค์กรต่างๆ ได้นำหลักการของบาลานซ์สกอร์การ์ด ไปใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรธุรกิจและหน่วยงานของรัฐ เพราะไม่ได้เป็นเพียงแค่ระบบในการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น

ซิลค์ (Silk. 1998 : 38-42) กล่าวว่า บาลานซ์สกอร์การ์ด เป็นนวัตกรรมใหม่ที่มีผู้นิยมนำไปใช้เป็นจำนวนมาก

คูเปอร์ และสมูด (Coolper and Smoot. 1990: 123) กล่าวว่า การนำบาลานซ์สกอร์การ์ด มาใช้ในธุรกิจนั้นสามารถประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพ เพราะมีการประชุมเพื่อระดมความคิด ซึ่งสิ่งนั้นมีผลกำไรเพิ่มขึ้น

ชาง และมอร์แกน (Chang and Morgan. 2000 : 27) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานทั่วๆ ไปนั้นกิจการ จะใช้เครื่องมือทางการเงินเป็นมาตรการสำคัญในการวัดผล โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะพบว่า การใช้เครื่องมือเหล่านี้มีขีดจำกัดหรืออาจจะสื่อสัญญาณผิดๆ เพราะไม่สามารถสะท้อนภาพในอนาคตของกิจการได้ จากข้อจำกัดของเครื่องมือดังกล่าว จึงมีเครื่องมือที่ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อวัดอย่างมีประสิทธิภาพ คือ บาลานซ์สกอร์การ์ด ซึ่งเป็นชุดของเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจน และรวดเร็ว โดยมีการวัดผลทางการเงินที่เป็นผลของการกระทำที่เกิดขึ้นในองค์กร และการวัดผลการปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการประเมินผลงานในอนาคต ทั้งที่เกี่ยวกับความพอใจของลูกค้ากระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ตลอดจนการปรับปรุงและนวัตกรรมของกิจการ

มาลีนา และเซลโต (Malina and Selto. 2001 : 8) กล่าวว่า บาลานซ์สกอร์การ์ดไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรพัฒนา แต่ช่วยให้ระบบการจัดการมั่นคงเช่นระบบการวางแผนกลยุทธ์ การสื่อสาร ระบบควบคุม ฉะนั้นจึงมีผู้นิยมใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด เพราะมันเป็นระบบการจัดการที่ดีที่สุด

สรุปเหตุผลและความจำเป็นข้างต้นได้ว่า บาลานซ์สกอร์การ์ดใช้เป็นเครื่องมือการบริหารเพื่อให้องค์กรรอดพ้นจากมรสุมทางเศรษฐกิจและเจริญเติบโต อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยสามารถช่วยแก้ไขปัญหาลึกเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ผู้บริหารเผชิญอยู่ได้ ในการช่วยทำให้องค์กรมุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้ระบบการจัดการเกิดความมั่นคง ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่ดีที่สุด เช่น ระบบการวางแผน

กลยุทธ์ การสื่อสาร ระบบควบคุม ซึ่งกล่าวได้ว่าบาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นนวัตกรรมใหม่ที่มีผู้นิยมนำไปใช้เป็นจำนวนมากจนประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพ ไม่ยุ่งยาก สลับซับซ้อน หรือมีขั้นตอนที่มากมาย มีความยืดหยุ่นสามารถที่จะปรับให้เข้ากับการทำงานขององค์กรแต่ละประเภทได้

1.4 องค์ประกอบของบาลานซ์สกอร์การ์ด

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มนต์ชัย (2541 : 38) กล่าวถึง ส่วนประกอบของบาลานซ์สกอร์การ์ดว่าเป็นการประเมินผลการดำเนินงานกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยหรือแง่มุมในการพิจารณา 4 ด้าน หลักๆ ที่มีผลต่อการแข่งขันในอนาคต กล่าวคือ 1) ความพอใจของลูกค้า 2) การปฏิบัติการภายในองค์กร 3) การเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กร 4. เครื่องมือทางการเงิน

อำนาจ สีลวัตร (2546 : 4) กล่าวว่าบาลานซ์สกอร์การ์ด ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ 1) ด้านการเงิน เป็นการตอบคำถามว่าถ้าองค์กรเราประสบความสำเร็จด้านการเงิน ผลการดำเนินงานทางการเงินควรเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้น 2) ด้านกระบวนการบริหารภายในเป็นการตอบคำถามว่า เพื่อตอบสนองความพอใจของผู้ถือหุ้นและลูกค้า องค์กร เราควรมีกระบวนการที่เป็นเลิศอย่างไรบ้าง 3) ด้านลูกค้า เป็นการตอบคำถามเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์เราควรตอบสนองลูกค้าอย่างไร (นักเรียน ผู้ปกครอง) 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ และทำอย่างไรในการรักษาความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนา

วิระเดช เชื้อนาม (2547 : 11) กล่าวว่าส่วนประกอบของบาลานซ์สกอร์การ์ด มีมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

วิเชียร เลิศโกคานนท์ (2546 : 157) กล่าวว่า การบริหารองค์กรในด้านต่างๆ ที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จในการดำเนินงานโดยให้ครอบคลุม ไปถึงผู้ที่มีส่วนได้เสียกับองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยมุมมองด้านต่างๆ ดังนี้ 1. เพื่อความสำเร็จทางด้านการเงิน (องค์กรควรจะคำนึงถึงผู้ถือหุ้นอย่างไร) 2. เพื่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (องค์กรควรจะคำนึงถึงลูกค้าอย่างไร) 3. เพื่อความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นและลูกค้า (องค์กรควรจะปรับปรุงกระบวนการภายในกิจการให้ดีขึ้นอย่างไร) 4. เพื่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (องค์กรควรจะทุ่มเทสนับสนุนกับการเรียนรู้ และพัฒนาความเจริญเติบโตอย่างไร)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 กลุ่มนโยบายและแผน (2546 : 7) กล่าวว่า องค์ประกอบของบาลานซ์สกอร์การ์ด ประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning growth perspective)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 กลุ่มนโยบายและแผน. (2546 : 18) กล่าวว่าองค์ประกอบของบานซ์สกอ์การ์ด์ มี 4 ด้าน คือ 1. มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก 2. มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร 3. มุมมองด้านนวัตกรรม 4. มุมมองด้านการเงิน

แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan and Norton. 1996 : 7) แบ่งองค์ประกอบเป็น 4 มุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective)

จอห์น เอส โอคแลนด์ (John S.Oakland. 1999 : 18) ได้แบ่งองค์ประกอบเป็นมุมมองด้านการจัดการศึกษาเป็น 4 ด้าน คือ 1) มุมมองด้านนักเรียน (Student) 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process) 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning & growth) 4) มุมมองด้านงบประมาณ และทรัพยากร (Budget & resource)

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของบาลานซ์สกอ์การ์ด์ แบ่งออกเป็น 4 มุมมอง คือ 1. มุมมองด้านลูกค้า (นักเรียน) 2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน 3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต 4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

1.5 กระบวนการในการจัดทำบาลานซ์สกอ์การ์ด์

กฤษณา สุวรรณภักดี (2544 : 33) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดทำบาลานซ์สกอ์การ์ด์ไว้ 7 ขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งโดยใช้ SWOT Analysis เพื่อให้ทราบถึงสถานะ พื้นฐานขององค์กร
2. พัฒนาและยืนยันวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร
3. กำหนดมุมมอง (Perspective) ในด้านต่างๆ
4. กำหนดกลยุทธ์ (Strategy) พร้อมทั้งวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองด้านต่างๆ โดยเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น

4.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) คือสิ่งที่เจ้าของกิจการต้องการจากการดำเนินกิจการ การเพิ่มโตของรายได้และกำไร การลดลงของต้นทุน

4.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) คือคุณค่าที่ให้แก่ลูกค้าแนวทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพราะเหตุใดลูกค้าจึงยอมจ่ายเงินซื้อผลิตภัณฑ์ และทำอย่างไรจึงจะสามารถเพิ่มความภักดีของลูกค้า และไม่ควรเน้นเฉพาะลูกค้าปัจจุบันเท่านั้น

4.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal business process perspective) คือ

กระบวนการหรือกิจกรรมใดที่ก่อให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้า และตอบสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้น โดยใช้ลูกโซ่คุณค่า (Value chain) ในการหากระบวนการที่มีความสำคัญ กระบวนการอื่นๆ ให้พิจารณาด้านต้นทุน ระยะเวลา และคุณภาพ ทั้งนี้ต้องพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในขององค์กรที่ต้องพัฒนาขึ้นมา

4.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and growth perspective) คือการทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ทำอย่างไรจึงรักษา พัฒนาความรู้ความสามารถ ในการตอบสนองและนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โครงสร้างและสภาวะที่เหมาะสมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร

5. จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อทดสอบความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ

6. กำหนดตัวชี้วัด (Key performance indicator : KPI) และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมองพร้อมทั้งเรียงลำดับตามความสำคัญ

7. จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan)

พลู เดชะรินทร์ (2546 : 47) กล่าวว่า กระบวนการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด นั้นประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

2. กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic themes) ที่สำคัญขององค์กร

3. วิเคราะห์และกำหนดว่าบาลานซ์สกอร์การ์ด ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง

4.1 ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

4.2 จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล

5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกัน เพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัดฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

6.1 การจัดทำตัวชี้วัด

6.2 การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน

6.3 การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายขึ้น

7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรองๆ ลงไป

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันต์ชัย (2541 : 42) กล่าวว่า การสร้างเครื่องวัดตามวิธีของบาลานซ์สกอร์การ์ดนั้นสามารถดำเนินงานโดยการวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง กิจกรรมใดที่ต้องการเทคนิคนี้สามารถดำเนินตามขั้นตอนที่ละขั้นตอนได้ ดังต่อไปนี้

1) การเตรียมการ บริษัทต้องกำหนดหน่วยธุรกิจ (Business unit) ของตน ทั้งนี้เพราะบาลานซ์สกอร์การ์ด จะกำหนดได้ต่อเมื่อบริษัทสามารถตอบได้ว่าลูกค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย การผลิต และการเงินของบริษัทเป็นอย่างไร

2) การสัมภาษณ์ : รอบแรกผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (โดยปกติประมาณ 6-12 คน) จะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด รวมทั้งวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ที่บริษัทกำหนดขึ้น หลังจากนั้นผู้จัดทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารเหล่านั้นแต่ละคนเกี่ยวกับเครื่องวัดที่แต่ละคนคิดว่าควรเป็นสำหรับกลยุทธ์และภารกิจที่บริษัทกำหนดขึ้น นอกจากนี้ผู้จัดทำอาจทำการสัมภาษณ์ผู้ถือหุ้นรายใหญ่เกี่ยวกับความคาดหวังที่มีต่อธุรกิจ ตลอดจนลูกค้ารายสำคัญๆ ของบริษัท

3) การประชุมผู้บริหาร : รอบแรก ผู้จัดทำจะทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้ในขั้นที่ 2 เพื่อนำเข้าสู่การประชุมผู้บริหารระดับสูงที่ทำการสัมภาษณ์ เพื่อระดมสมองในการพัฒนาเครื่องวัดตามวิธีของบาลานซ์สกอร์การ์ดให้ได้ข้อสรุปร่วมกัน โดยจะร่วมกันพิจารณาตั้งแต่การอภิปรายเกี่ยวกับภารกิจและกลยุทธ์ กระบวนการดำเนินการของกิจการและอาจนำผลการสัมภาษณ์ลูกค้า และ

ผู้ถือหุ้นของบริษัทมาประกอบการประชุมด้วย เครื่องวัดที่แต่ละคนเสนอจะถูกนำมาร่วมกันพิจารณาและวิเคราะห์วิจารณ์จนสามารถสรุปได้จำนวนที่พอใจร่วมกัน

4) การสัมภาษณ์ : รอบที่สอง หลังจากที่ได้ข้อสรุปร่วมกันในข้อที่ 3 ผู้จัดทำจะทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารกลุ่มเดิมแต่ละคนอีกครั้ง เกี่ยวกับความคิดเห็นในผลที่ได้รวมทั้งความเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำเครื่องวัดนั้นไปปฏิบัติด้วย

5) การประชุมผู้บริหาร : รอบที่สอง การประชุมในรอบนี้ผู้ประชุมจะประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูง (กลุ่มเดิม) ผู้ช่วยผู้บริหารและผู้บริหารระดับกลาง มาร่วมกันอภิปรายเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร กลยุทธ์ที่เหมาะสม ตลอดจนเครื่องวัดที่ควรจะเป็น ในขั้นนี้ผู้จัดทำอาจจัดการประชุมเป็นการประชุมกลุ่มย่อยก่อนแล้วค่อยนำผลที่ได้มาเสนอและวิจารณ์กันในการประชุมรวมเพื่อหาข้อสรุปผลที่ได้จากการประชุมในรอบนี้จะเป็เครื่องวัดที่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการวัดรวมถึงเป้าหมายในการวัด หรือเกณฑ์การเปรียบเทียบ

6) การประชุมผู้บริหาร : รอบที่สาม ผู้จัดทำจะทำการประชุมเฉพาะผู้บริหารระดับสูงอีกครั้งเพราะพิจารณาผลที่ได้จากการประชุมทั้งสองครั้ง ตลอดจนพัฒนาการของเครื่องมือที่ได้ว่าสามารถนำไปใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ในขั้นนี้ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงการนำไปปฏิบัติ การสื่อสารกับพนักงานในองค์กร ปรัชญาการบริหารขององค์กร และการพัฒนาระบบข้อมูลในองค์กร

7) การนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารต้องมีการจัดทีมในการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปปฏิบัติ ซึ่งมีทีมงานนี้จะต้องพัฒนาแผนการนำไปปฏิบัติให้ชัดเจนทั้งระบบข้อมูลที่ต้องจัดทำ การสื่อสารระบบการวัดไปยังพนักงานทั่วทั้งองค์กร

8) การทบทวนอย่างต่อเนื่องในระยะเริ่มต้น ผู้บริหารระดับสูงต้องทำการทบทวนผลของการใช้เครื่องวัดโดยวิธีของบาลานซ์สกอร์การ์ด เป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส เพื่อจะได้ปรับปรุงให้ปฏิบัติให้เกิดผลอย่างที่ต้องการ หลังจากนั้นบาลานซ์สกอร์การ์ด จะถูกทบทวนไปพร้อมๆ กับการทบทวนแผนกลยุทธ์ เป้าหมาย และการกระจายทรัพยากรของกิจการรายปี

วิเชียร เลิศโกกานนท์ (2546 : 164) กล่าวว่า ขั้นตอนในกระบวนการสร้างบาลานซ์สกอร์การ์ด มี 11 ขั้นตอน ดังนี้

1) วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมโดยจัดทำ SWOT Analysis วิเคราะห์สถานะภาพของอุตสาหกรรมที่เป็นอยู่ เป็นการอธิบายถึงลักษณะทั่วไปของอุตสาหกรรม สถานะของอุตสาหกรรม การแข่งขันและแนวโน้มอุตสาหกรรมที่กิจการกำลังดำเนินการอยู่ว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร

2) กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของบริษัท โดยพิจารณาถึงความต้องการและความสามารถของบริษัทต่อการแข่งขันในอนาคตเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย

3) กำหนดมุมมองที่จะสร้างสกอ์การ์ดการกำหนดมุมมองจะเน้นที่ความต้องการในการควบคุมเพื่อให้กิจการบรรลุผลสำเร็จ บางบริษัทอาจมี 4 มุมมองดังต้นแบบบาลานซ์สกอร์การ์ดของแคปแลน และนอร์ตัน แต่บางบริษัทอาจมีมากกว่าหรือน้อยกว่า 4 มุมมองก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิด และความจำเป็นของแต่ละบริษัท

4) การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายสู่มุมมองต่างๆ จากวิสัยทัศน์กลยุทธ์นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายโดยรวมของบริษัท จากนั้นจะถ่ายทอดกระจายออกไปสู่มุมมองต่างๆ ที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อการควบคุม

5) ค้นหากิจกรรมสำคัญหรือจุดวิกฤติที่เป็นปัจจัยของความสำเร็จในแต่ละมุมมอง เมื่อได้กระจายกลยุทธ์และเป้าหมายออกมาแล้ว ก็มาพิจารณาถึงปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จว่า มีอะไรบ้าง จำนวนกี่ปัจจัย ซึ่งจะต้องจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย ซึ่งก็คือการกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุม

6) สร้างมาตรวัด ทำการสร้างตัวชี้วัดที่ได้มาจากปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ โดยสร้างตัวชี้วัดในหลายๆ มุมมองเพื่อให้เกิดความสมดุลในการควบคุม

7) สร้างสกอร์การ์ดของระดับสูง ทำการสร้าง สกอ์การ์ด ในระดับสูงของกิจการหรือของบริษัทขึ้นก่อนเพื่อเป็นแนวทางในระดับล่างถัดๆ ไปได้นำไปสร้างสกอร์การ์ดของแต่ละระดับ

8) แดกย่อยสกอร์การ์ดและตัวชี้วัดขององค์กรลงเป็นสกอร์การ์ดของแต่ละหน่วยงาน ทำการแตกย่อยสกอร์การ์ด และตัวชี้วัดของบริษัทที่เป็นสกอร์การ์ดในระดับบนลงสู่ระดับหน่วยงานระดับงานและระดับบุคคล เพื่อจะเป็นเครื่องมือในการควบคุม

9) กำหนดเป้าหมายของแต่ละงานกำหนดแผนงานกิจกรรมหรือโครงการ เมื่อได้สร้างสกอร์การ์ดของแต่ละงานแล้ว ก็มากำหนดเป้าหมายของแต่ละงานและกำหนดแผนงานกิจกรรมหรือโครงการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จ ซึ่งต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงก่อนเสมอ

10) พัฒนาแผนปฏิบัติการ แต่ละหน่วยงานหรือแต่ละงานต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการขึ้นใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และงบประมาณ

11) จากนั้นก็นำสกอร์การ์ดที่ได้จัดทำขึ้นออกมาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ

วีระเดช เชื้อนาม (2546 : 33) ได้แบ่งขั้นตอนการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดไว้ 10 ขั้นตอน ดังนี้

1) การเลือกหน่วยงานและกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงาน

- 2) วิเคราะห์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ของแต่ละแผนก/ฝ่ายเข้าเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือองค์กร
- 3) ศึกษาข้อมูล เพื่อกำหนด วัตถุประสงค์กลยุทธ์และการวัดผล
- 4) พัฒนาวัตถุประสงค์กลยุทธ์และการวัดผล 4 มุมมอง
- 5) พิจารณาเกี่ยวกับการจัดวัตถุประสงค์และมุมมอง
- 6) เชื่อมโยงวิธีการวัดผลแต่ละมุมมอง
- 7) พิจารณากลยุทธ์ ร่างวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และการวัดผล
- 8) กำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนการนำไปใช้
- 9) ประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และการวัดผล ครั้งสุดท้าย ก่อนจะออกไปปฏิบัติจริง
- 10) บูรณาการ กับระบบบริหารของหน่วยงาน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 กลุ่มนโยบายและแผน (2546 : 17) กล่าวถึงกระบวนการในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด ความสำเร็จแบบสมดุล มี 9 กระบวนการ ดังนี้
 - 1) การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคข้อจำกัด (SWOT Analysis) ของสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก
 - 2) กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการบอกถึงสภาพความสำเร็จขององค์กรในอนาคตที่อยากเห็น อยากให้เป็น แล้วนำไปจัดทำกลยุทธ์อันเป็นตัวกำหนดชุดของทางเลือกที่องค์กรของเราต้องการพัฒนา เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรของเรา ทั้งนี้บุคลากรภายในองค์กรต้องช่วยกันตรวจสอบ และยืนยันในกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นว่ามีความครอบคลุมและเพียงพอสำหรับวิสัยทัศน์หรือไม่
 - 3) ระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในกลยุทธ์แต่ละด้าน ให้นำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละกลยุทธ์มาหาผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลยุทธ์นั้น
 - 4) จัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์นั้นๆ และหาความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แต่ละตัวว่าต้องการอะไรจากองค์กรของเราและองค์กรของเราต้องการอะไรจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นั้นๆ
 - 5) กำหนดวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ เมื่อได้ปัจจัยที่ต้องการจาก ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสิ่งที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ต้องการจากเราแล้ว ให้นำปัจจัยเหล่านั้นมาพิจารณารวมกับกลยุทธ์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (Strategic objectives) ที่หน่วยงานเราต้องทำ
 - 6) การพัฒนาแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) วิเคราะห์และกำหนดว่าบาลานซ์สกอร์การ์ดขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ให้

นำมุมมองที่กำหนดไปพิจารณาวัตถุประสงค์แต่ละข้อว่าควรจะมีมุมมองใด นำวัตถุประสงค์ที่พิจารณาแล้วมาเรียงในลักษณะของแผนที่ทางกลยุทธ์ในกรณีที่พบว่า ยังขาดวัตถุประสงค์ในบางมุมมอง ไปทำให้ขาดความเชื่อมโยง ก็สามารถที่จะเพิ่มวัตถุประสงค์ในบางมุมมองที่ขาด เพิ่มเติมได้ ถ้าหากพบว่าวัตถุประสงค์บางข้อ มีความซ้ำซ้อนก็สามารถนำมารวมกันได้

7) การจัดทำตัวชี้วัด สำหรับวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อจากแผนที่กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ผ่านมาให้จัดทำตัวชี้วัด สำหรับวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อ

8) การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (Measurement template) เมื่อทบทวนและคัดกรองเฉพาะตัวชี้วัดที่มีความสำคัญแล้ว ให้นำตัวชี้วัดแต่ละตัวมากำหนดรายละเอียดในลักษณะของการจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด เพื่อให้ภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความชัดเจนขึ้น

9) การกำหนดรายละเอียดวัตถุประสงค์ (Details for each objectives) เมื่อจัดทำรายละเอียดแต่ละตัวชี้วัดแล้วเสร็จ ให้นำวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทุกตัวมากำหนดสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย (Strategic initiative)

วิระเดช เชื้อนาม (2546 : 40) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการจัดทำบาลานซ์สกอ์-การ์ดไว้ 7 ขั้นตอน ได้แก่

1) ขึ้นทบทวนกลยุทธ์ หมายถึง การระดมสมอง วิเคราะห์วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่มีอยู่ว่าเหมาะสมเพียงใดก่อนนำไปปฏิบัติจริง

2) จัดทำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ หมายถึง การจำแนกกลยุทธ์ การขยายรายละเอียดกลยุทธ์การจัดเรียงลำดับและกำหนดมุมมอง การเขียนวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และการจัดเรียงวัตถุประสงค์กลยุทธ์

3) เขียนแผนที่กลยุทธ์ หมายถึง การเขียนวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ การจัดเรียงลำดับและกำหนดมุมมอง การสร้างเส้นความเชื่อมโยง การจัดทำคำอธิบายแผนที่กลยุทธ์ การตรวจสอบรูปแบบแผนที่กลยุทธ์ การนำเสนอแผนที่กลยุทธ์ และการรวมแผนที่กลยุทธ์ด้านอื่นๆ เข้าด้วยกัน

4) จัดทำและทบทวนตัวบ่งชี้ความสำเร็จ หมายถึง การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์กลยุทธ์ การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ การทบทวนตัวบ่งชี้

5) วิเคราะห์บทบาทหน่วยงาน หมายถึง การวิเคราะห์หาผู้รับผิดชอบวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ในแต่ละหัวข้อ และการวิเคราะห์หาผู้สนับสนุนวัตถุประสงค์ให้บรรลุตามตัวชี้วัด

6) จัดทำแม่แบบ หมายถึง การจัดทำแม่แบบของการวัดผล และการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดให้ผู้รับผิดชอบให้มีความเข้าใจตรงกัน

7) จัดทำสกอร์การ์ด หมายถึง การกำหนดข้อมูลลงในตาราง การกำหนดแผนงาน/โครงการ การเลือกแผนงาน/โครงการ

สรุปในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด จะเห็นได้ว่ามีกระบวนการจัดทำหลายขั้นตอนซึ่งแตกต่างกันไป แต่ก็มีหลักการคล้ายๆ กัน คือ ขั้นตอนของการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT) ขององค์กร และการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นบาลานซ์สกอร์การ์ดขององค์กร ขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ มุมมอง ตัวชี้วัด เพื่อเป็นการวางกรอบการปฏิบัติงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ขั้นตอนของการวางแผนที่กลยุทธ์และแผนที่การปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ จากนั้นขยายสู่ภาคปฏิบัติให้มากที่สุด ขั้นตอนของการนำไปปฏิบัติ เป็นการจัดทีมงานนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปปฏิบัติให้ชัดเจนทั้งระบบข้อมูลที่ต้องจัดทำเอกสารให้ระบบเกิดการขับเคลื่อนทั่วทั้งองค์กร ขั้นตอนของการทบทวน เป็นขั้นตอนที่ต้องคอยวัดผลการใช้เครื่องมือ เพื่อพัฒนาปรับปรุงให้เกิดผลดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ

1.6 อุปสรรคในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด

ความหมายของคำว่า อุปสรรคตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546 : 1488) ได้ให้ความหมายของอุปสรรคไว้ว่า หมายถึง น. เครื่องขัดข้อง, ความขัดข้อง, เครื่องขัดขวาง (ส. อุปสรรค, ป. อุปสคฺ) คำสั่งสำหรับใช้เติมข้างหน้าคำนาม หรือคำกริยาที่เป็นรูปคำบาลี หรือสันสกฤตให้มีความหมายเดิมเป็นต้น และถือเป็นคำเดียวกับคำนามหรือกริยานั้น เพราะตามปกติจะไม่ใช้ตามลำพัง เช่น วัฒนธรรม=เจริญ อภิวัฒนธรรม=เจริญยิ่ง ปักษย์=ฝ่ายปฏิบัติปักษย์=ฝ่ายตรงข้าม, ข้าราชการ, ศัตรู

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 33) ได้กล่าวถึงอุปสรรคสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่ปฏิบัติได้แก่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ขาดการสื่อสาร และถ่ายทอดไปยังผู้บริหารระดับต่างๆ และพนักงาน ถึงแม้ผู้บริหารระดับต่างๆ และบุคลากรจะมีความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองอยู่แล้ว แต่ถ้าผู้บริหารและบุคลากรเหล่านั้นยังขาดแรงจูงใจที่ปฏิบัติตามกลยุทธ์อย่างเต็มที่ที่จะทำให้เกิดกลยุทธ์นั้นเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมักไม่ค่อยได้ใส่ใจ และให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากนัก

สรุปอุปสรรคในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด คือข้อขัดขวางที่ทำให้กระบวนการดำเนินงานมีผลไม่ราบรื่น จนถึงขั้นไม่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ได้ หรือเพื่อเป็นหลักประกันว่าจะสามารถนำพองค์กรสู่หลักชัยให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่โดยเกิดจากเหตุปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก

1.7 การประยุกต์ใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 37) กล่าวว่า บาลานซ์สกอร์การ์ดจะประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง และแต่ละมุมมองมักจะเรียงกันจาก การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ แต่ในทางปฏิบัติจริงๆ แล้วไม่จำเป็นเสมอไปที่การจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด จะต้องเป็นไปตามแนวคิดข้างต้น ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งจะมีปรัชญาและพื้นฐานการดำเนินงานที่ต่างกัน ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องยึดรูปแบบของบาลานซ์สกอร์การ์ดที่ตายตัว เช่น ในองค์กรของรัฐที่เป็นราชการหรือรัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไรโดยทั่วไปจะไม่ขึ้นต้นด้วยมุมมองด้านการเงิน เนื่องจากองค์กรเหล่านี้ไม่ได้ดำเนินงานโดยมุ่งแสวงหากำไรเป็นหลัก แต่สามารถขึ้นต้นด้วยมุมมองทางด้านลูกค้า โดยมุมมองด้านลูกค้านั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจขององค์กรในขณะที่มุมมองด้านการเงิน อาจอยู่ในระดับเดียวกับมุมมองด้านกระบวนการภายใน หรืออยู่ล่างสุดก็ได้ เนื่องจากผู้บริหารสามารถพิจารณาว่ามุมมองด้านการเงินเป็นส่วนที่ช่วยให้เกิดการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กร หรือในองค์กรบางแห่งที่การดำเนินงานเกี่ยวข้อง หรือกระทบต่อสิ่งแวดล้อมย่อมสามารถที่จะเพิ่มมุมมองด้านสิ่งแวดล้อมขึ้นมาอีกมุมมองหนึ่งก็ได้

วีระเดช เชื้อนาม (2546 : 6) กล่าวว่าถึงแม้ว่าบาลานซ์สกอร์การ์ด จะโด่งดังไปทั่วโลก มีกระแสตอบรับทั้งภาคธุรกิจ และภาครัฐบาลอย่างกว้างขวาง แต่เมื่อมองอีกมุมหนึ่ง ก็พบว่า มีข้อที่ควรต้องนำมาประยุกต์ ซึ่งแม้แต่เนอตัน และแคปแลน เองก็ได้บอกไว้ว่าการนำไปใช้ไม่ควรยึดมุมมองทั้ง 4 เสนอไป อาจจะปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมให้เหมาะสม และการนำไปใช้ในภาครัฐ ไม่ควรให้ความสำคัญทางด้านการเงินมากนักควรพุ่งเป้าไปยังการให้บริการแก่ลูกค้า ประชาชนมากกว่า

สรุปได้ว่าการประยุกต์ใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด ไม่จำเป็นต้องยึดรูปแบบของบาลานซ์สกอร์การ์ดที่ตายตัว ทั้ง 4 มุมมองเสมอไป โดยสามารถปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ ตามปรัชญาการดำเนินงานของตน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ พื้นฐานการบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งในความเป็นจริงแล้วมุมมองใดสำคัญสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ก็สามารถเน้นและให้ความสำคัญไว้ต้นๆ ได้ตามสถานการณ์และความจำเป็นในการใช้

2. แนวคิดเกี่ยวกับการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ในการบริหารโรงเรียน

หน่วยงานทางการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่เป็น โรงเรียนขนาดเล็ก เท่าที่ผ่านมามีเอกสารการวางแผนกลยุทธ์มักจะเป็นตำราที่ว่าด้วยภาคทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผน ซึ่งไม่สามารถนำไปสู่ภาคปฏิบัติได้ ดังนั้นจึงเป็นโอกาสอันดีที่จะนำบาลานซ์สกอร์การ์ด ไปใช้เป็นเครื่องมือในการนำแผนกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการควบคุม พิสูจน์ ตรวจสอบกลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดว่ามีความเป็นไปได้หรือไม่ (วีระเดช เชื้อนาม. 2546 : 39)

2.1 เหตุผล และความจำเป็นของการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ในการบริหารโรงเรียน

ประยูทธ ชูสอน และคณะ (2548) กล่าวว่าไว้ว่า การพิจารณาและการตัดสินใจใช้ บาลานซ์สกอร์การ์ด เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ในโรงเรียนจะต้องมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อตอบคำถาม ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ ที่กำหนดจุดหมายหลัก ของโรงเรียนเป็นอย่างไร(คิดให้ไกล-ไปให้ถึง) 2) เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์โรงเรียนต้องตอบสนอง นักเรียนอย่างไร 3) โรงเรียนประสบผลสำเร็จได้ต้องบริหารงบประมาณอย่างไร 4) เพื่อความพึงพอใจของนักเรียนด้านการเงิน วิสัยทัศน์และพันธกิจกระบวนการในโรงเรียนต้องเป็นเลิศด้านไหน 5) เพื่อบรรลุจุดหมายหลักตามวิสัยทัศน์โรงเรียน ผู้บริหาร ครู นักเรียนและผู้เกี่ยวข้องต้องเรียนรู้อะไร สื่อสารอย่างไร และทำงานเป็นทีมอย่างไร

ประชุม โพธิกุล (2547 : 3-4) ในมิติของบริษัททางการศึกษา (หรือบริษัทตราครุฑ) โรงเรียนที่ส่งเสริมสนับสนุนความสำเร็จของนักเรียน โดยภาพรวมโรงเรียนมีความต่างกับบริษัทหรือองค์กรแบบอื่นในด้าน โครงสร้าง ภารกิจ บุคคล สภาพแวดล้อม และเทคโนโลยีต่าง ๆ การนำ บาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในการบริหาร และวัดผลการปฏิบัติงานของบุคคลมมองน่าจะต่างกับบริษัทโดยทั่วไปโดยเฉพาะทางด้านบุคลากร ครูอาจารย์เป็นวิชาชีพเฉพาะที่ต้องอาศัยเจตคติที่ดี ทักษะและความรู้ในการดำเนินการ มุมมองในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดควรมีความต่างกัน จากนักการศึกษาได้ประมวล สรุปบาลานซ์สกอร์การ์ดทางการศึกษาควรมีมุมมอง 5 ด้าน คือ

1. นักเรียน
2. ครู
3. การเงิน
4. การพัฒนา
5. การบริหารโรงเรียน

วิระเดช เชื้อนาม (2546 : 40) กล่าวว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ในประเทศไทยเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มีนักเรียน 100-120 คน ซึ่งพิจารณาอย่างคร่าวๆ เห็นได้ว่าเป็นหน่วยงานที่ไม่มีขนาดใหญ่โต มีโครงสร้างการบริหารไม่ซับซ้อนทำให้ระยะเวลาในการจัดทำ และเริ่มนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปสู่ภาคปฏิบัติเป็นไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การตัดสินใจก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และที่สำคัญในช่วย 2-3 ปีที่ผ่านมาสถานศึกษามีการตื่นตัวในเรื่องแผนกลยุทธ์เป็นอย่างมาก เพื่อรองรับระบบบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่สถานศึกษาทุกแห่งต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ ทำให้ปัจจุบันสถานศึกษาส่วนใหญ่จัดทำแผนกลยุทธ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว แต่การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติก็ยังคงเป็นปัญหาเรื้อรังเหมือนกับเรื่อง

อื่นๆ ที่มักจะไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนั้นจำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ

สรุป เหตุผลและความจำเป็นในการนำ บาลานซ์ สกอร์การ์ด ไปใช้ในการบริหารโรงเรียนเป็นรูปแบบที่เริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยมในโรงเรียนซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายต่าง ๆ มีโครงการ โดยเริ่มจากมุมมองต่าง ๆ ที่สามารถทำให้ทุกคนในองค์กรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เห็นความชัดเจนในการทำงาน และช่วยให้การทำงานเกิดความคล่องตัวมีการประสานงานกันที่ดี ทำงานอย่างมีความหมายมากขึ้น

2.2 แนวทางการนำ บาลานซ์ สกอร์การ์ด ไปใช้ในการบริหารโรงเรียน

สืบเนื่องมาจากการปฏิรูประบบงบประมาณ เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ จะต้องปฏิรูประบบมาตรฐานทางการเงิน 7 ด้าน และเรื่องที่สำคัญต่อจาก การวางแผนงบประมาณ (โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์) คือมาตรฐานที่ 5 การรายงานทางการเงิน และ ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมาตรฐานนี้ใช้หลักการของ บาลานซ์ สกอร์การ์ด เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ที่ช่วยให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน การประเมินผล องค์กร เป็นแนวคิดที่มีมานานแล้วและถือเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการของการบริหารจัดการที่ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการและชี้นำ (Leading) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and controlling)

ปัจจุบัน โครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน โดยคณะรัฐมนตรีมีมติให้ความเห็นชอบ เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2546 ให้กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการขึ้น โรงเรียนในฝัน คือ โรงเรียนที่มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานทางการศึกษาของชาติ และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น เป็นที่ยอมรับของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับชุมชน และสังคม มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และมีความเชี่ยวชาญเป็นโรงเรียนต้นแบบในด้านการพัฒนาให้กับโรงเรียนอื่นได้ และเพื่อให้การดำเนินงาน โครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝันบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ คุณภาพของนักเรียน จำเป็นที่จะต้อง มีรูปแบบในการปฏิบัติที่ชัดเจนและวัดผลได้ ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการจึงได้นำรูปแบบการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุล ซึ่งเป็นการพิจารณามุมมองที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ 1) มุมมองด้านนักเรียน (Student perspective) 2) มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal process perspective) 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) 4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and resource perspective) (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 3)

2.3 อุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ในการบริหาร โรงเรียน

วิระเดช เชื้อนาม (2547 : 124) กล่าวว่า ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการนำบาลานซ์-สกอร์การ์ดไปใช้ในภาคปฏิบัติมีดังต่อไปนี้

1) คณะทำงานยังไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัดได้มีความเข้าใจว่าตัวชี้วัด คือหลักฐานร่องรอย หรือเอกสาร

2) การกำหนดตัวชี้วัดบางตัวค่อนข้างจะวัดยากเป็นนามธรรม และมุมมองของทีมงานที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดไม่ตรงกัน เช่น ความมีคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน พฤติกรรมการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ เป็นต้น

3) การเขียนแผนกลยุทธ์ พบว่า ในบางครั้ง มุมมองแต่ละมุมมอง มีความคล้ายคลึงกัน ผู้จัดทำไม่สามารถตัดสินใจว่าจะอยู่ในมุมมองใด เช่น การพัฒนาครู ควรอยู่ในมุมมองการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต หรือกระบวนการภายใน เป็นต้น นอกจากนี้เราสามารถเชื่อมโยงข้ามมุมมองได้ แต่ผู้จัดทำไม่เข้าใจและคิดว่าต้องเชื่อมโยงตามลำดับเท่านั้น ทำให้ไม่สามารถอธิบายเชิงเหตุผลระหว่างมุมมองได้

4) บางครั้ง กลยุทธ์ที่สำคัญ มีความจำเป็นเร่งด่วนต้องปฏิบัติ มิเช่นนั้นจะเกิดความเสียหายได้ แต่ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติทันทีได้เพราะ ดัดจริตระเบียบ เช่น การจัดอัตราค่าจ้างให้เพียงพอเพื่อแก้ปัญหาครูขาดแคลน หรือการลงทุนเพื่อพัฒนาอาคารสถานที่ เป็นต้น เพราะการแก้ปัญหาเหล่านี้เป็นการแก้ปัญหาที่ต้องอาศัย งบประมาณจากทางราชการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีงบประมาณค่อนข้างน้อยแต่มีระเบียบขั้นตอนในทางปฏิบัติมาก ทำให้การนำบาลานซ์สกอร์-การ์ดไปใช้อาจจะไม่มีค่ามากนักในสายตาผู้ปฏิบัติ

5) ในบางครั้งผู้ปฏิบัติได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์จนถึงระดับแผนงาน/โครงการ มีตัวชี้วัดเสร็จเรียบร้อยแล้วโดยใช้กระบวนการ Logical framework หรือเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ตัวอื่น อยู่ก่อนแล้ว แต่บาลานซ์สกอร์การ์ดนั้นมาทีหลัง ซึ่งก็แล้วแต่สถานศึกษาจะใช้วิธีการไหนก็ได้ ไม่เป็นการบังคับ และการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้หลอมรวมแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำไว้เดิม ก็สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดทำ KPI เพื่อนำไปสู่การวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ หรือเมื่อต้องทำกลยุทธ์ใหม่ก็สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์กลยุทธ์ กำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และการออกแบบวางแผนการวัดผล

3. การนำบาลานซ์สกอร์การ์ดใช้การบริหารโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน

3.1 ความเป็นมาของโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน

คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเห็นชอบในหลักการ โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน (Lab school) เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2546 และมอบหมายให้กระทรวงศึกษาธิการดำเนิน โครงการพัฒนาแนวคิด และหลักการ โดยมีความเชื่อที่ว่า การศึกษาสามารถพัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพสามารถลดช่องว่างของบุคคลในสังคมลงได้ซึ่งเป็นการมุ่งมั่นที่สำคัญของรัฐบาล ดังนั้นโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน จึงเป็นกระบวนการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนในฝันของคนในสังคมที่ต้องการให้เด็ก และเยาวชนได้เข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพในขณะเดียวกันโครงการนี้จะช่วยทำให้ความฝันของคนในสังคมเป็นจริงได้ สรุปสาระสำคัญดังนี้ การคัดเลือกโรงเรียนเข้าร่วมโครงการในแต่ละอำเภอควรเป็นไปตามเจตนารมณ์ และความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่ การพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนในฝันในด้านต่างๆ นอกจากใช้งบประมาณแผ่นดินแล้วควรประสานกับภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจที่มีศักยภาพเพื่อเป็นเจ้าภาพหลักที่จะให้การสนับสนุนโรงเรียนแต่ละแห่งอย่างเป็นรูปธรรม และต่อเนื่องโดยให้ประสานกับกระทรวงการคลัง

แนวคิดโครงการมีพื้นฐานแนวคิดโครงการหลอมรวม จากความฝันอันสูงสุดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ตลอดจนพ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชนในท้องถิ่นที่ต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นการกระจายโอกาสทางการศึกษาแก่เด็ก และเยาวชนไทยให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเทียบเคียงกับโรงเรียนชั้นนำเป็นที่ยอมรับ และศรัทธาของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนเพื่อลดช่องว่าง และความเหลื่อมล้ำทางสังคมโดยดำเนินการคือระยะแรกเริ่มจากการพัฒนาโรงเรียนในระดับอำเภอทุกอำเภอ ระยะที่สองพัฒนาไปสู่ระดับตำบล ระยะที่สามขยายเครือข่ายครอบคลุมไปทุกหมู่บ้าน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2546 : 80)

การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน โดยการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น จัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนบนพื้นฐานความเป็นไทย และความเป็นประชาธิปไตย เป็นต้นแบบ และเป็นพี่เลี้ยงให้กับโรงเรียนอื่นๆ การพัฒนาสื่อ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีจำนวนเพียงพอมีระบบเครือข่าย และเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันโดยเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการสืบค้นข้อมูลเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในอนาคต การพัฒนาคุณภาพเด็กและเยาวชนไทยให้เติบโตขึ้นเป็นคนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต รู้จักคิดวิเคราะห์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าแสดงออก สามารถก้าวเข้าสู่เวทีการแข่งขันได้ในระดับสากล

การบริหารจัดการทั้งระบบโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้มีจำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรมืออาชีพอย่างเพียงพอมีอิสระในการทำงานอย่างคล่องตัวมีการพัฒนาด้านกายภาพอย่างเหมาะสม ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และชุมชนในท้องถิ่นให้เป็นแหล่งเรียนรู้เกื้อกูลซึ่งกันและกัน เป็นแหล่งค้นคว้าวิจัย และเป็นโรงเรียนสาธิตการฝึกอบรมครู จากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา การวัดประเมินผลเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนาตนเองภายในโรงเรียน และการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ โดยการประเมินจากองค์กรทั้งภายใน และภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2546 : 22)

3.2 รูปแบบและแนวทางในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

กลยุทธ์ของโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน มีการดำเนินงานคือ สร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการ โรงเรียนที่ดี คล่องตัวมีประสิทธิภาพส่งผลให้นักเรียนพัฒนาศักยภาพมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม พัฒนาหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และทักษะการดำรงชีวิตได้ตามศักยภาพ สร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ มีทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา เพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้ และบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ระดมสรรพกำลังสร้างภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ที่เข้มแข็งอันเกิดจากพลังการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กร ประชาสังคมในรูปแบบของผู้อุปถัมภ์ และผู้ร่วมคิดร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนาเพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจตามเจตนารมณ์ของโรงเรียนในฝันจึงได้กำหนดรูปแบบ และแนวทางในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในทุกระดับคือ

แนวคิดในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ได้นำแนวคิดกำหนดผลสำเร็จอย่างสมคูลรอบด้านมากำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของการดำเนินงาน 4 ด้านคือ มุมมองด้านนักเรียนเป็นพิจารณาความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของนักเรียนที่คาดหวัง มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายในเป็นการพิจารณาผลสำเร็จ และแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการ และการจัดหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาเป็นการพิจารณาปัจจัยที่ใช้ขับเคลื่อนให้นักเรียนได้รับการพัฒนาคุณภาพตามที่คาดหวัง ได้แก่ การสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพ และทักษะของครู ผู้บริหาร โรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา การเพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการพัฒนา มุมมองด้าน

งบประมาณ และทรัพยากรเป็นการพิจารณาปัจจัยส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุความสำเร็จใน
ด้านงบประมาณ และทรัพยากร โดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุน อัตราค่าจ้าง ประสิทธิภาพใน
การใช้ทรัพยากร และงบประมาณ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546ก : 5) ดำเนินการกำหนด
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จโดยคำนึงถึงความครอบคลุม และสมดุลผ่านมุมมอง
ในมิติด้านต่างๆ จัดทำแผนที่กลยุทธ์เพื่อตรวจสอบลำดับความสำคัญ และความเหมาะสมของ
วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ผ่านมุมมองด้านต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์เป็นเหตุเป็น
ผลเชื่อมโยงไปสู่ความสำเร็จได้อย่างไรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ จัดทำกรอบกล
ยุทธ์โดยการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มากำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และกลยุทธ์ริเริ่ม

3.3 แผนหลักโครงการ “หนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน”

3.3.1 ทิศทางและภาพความสำเร็จ

ทิศทาง พลิกระบบการศึกษา หยุดวงจรความยากจน

วิสัยทัศน์ สร้างโอกาสให้เด็กไทย

พันธกิจ สร้างโรงเรียนขั้นดีให้เด็กไทยได้เรียนรู้ด้วยตนเองตลอด

ชีวิตคิดวิเคราะห์ มีความสามารถด้านเทคโนโลยี มีคุณธรรม รักษ์วัฒนธรรมไทย และมั่นใจใน
ตนเอง

ภาพความสำเร็จ

นักเรียน มินิสตีไฟู้รักการอ่าน และการค้นคว้า สามารถแสวงหาความรู้ด้วย
ตนเอง เป็นคนดี มีคุณธรรม รู้จักคิดวิเคราะห์มีทักษะการดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่ ใช้เทคโนโลยี
สารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ สร้างงาน สร้างอาชีพ สามารถนำเสนอผลงานได้อย่าง
สร้างสรรค์สืบสานวิถีวัฒนธรรมไทยอย่างมั่นใจในตนเอง

ครู มีทักษะวิชาชีพในการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้อย่างมี
ประสิทธิภาพโดยใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสมกับนักเรียน มีความ
กระตือรือร้น สนใจ ใส่ใจ ดูแล ช่วยเหลือนักเรียนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตามศักยภาพอย่างเต็ม
กำลังความสามารถ

ผู้บริหาร เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี มี
ความรู้ความสามารถในการพัฒนาวิชาการ หลักสูตร นวัตกรรม และกระบวนการเรียนรู้ไปสู่การ
ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน โดยอาศัยการมีส่วนร่วม
จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

โรงเรียน เป็นโรงเรียนชั้นดี มีคุณภาพ มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่อบอุ่น ปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้ มีเอกลักษณ์อันโดดเด่นเป็นต้นแบบของการปฏิรูปการศึกษาที่แท้จริง ซึ่งเกิดจากการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนา ร่วมสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาสังคม

ผู้ปกครองและชุมชน ให้การยอมรับ เชื่อถือ มีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ และสนับสนุนการ ดำเนินงานของโรงเรียน

3.3.2 การขับเคลื่อนกลยุทธ์

เพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจตามเจตนารมณ์ของโรงเรียนในฝัน จึงได้กำหนดรูปแบบและแนวทางในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในทุกระดับ ดังนี้

(1) แนวคิดในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ได้นำแนวคิดกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน (Balanced scorecard) มากำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของการดำเนินงาน 4 ด้านคือ

(1.1) มุมมองด้านนักเรียน (Student perspective) เป็นการพิจารณาความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับคุณลักษณะของนักเรียนที่คาดหวัง

(1.2) มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal process perspective) เป็นการพิจารณาผลสำเร็จและแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการและการจัดหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน

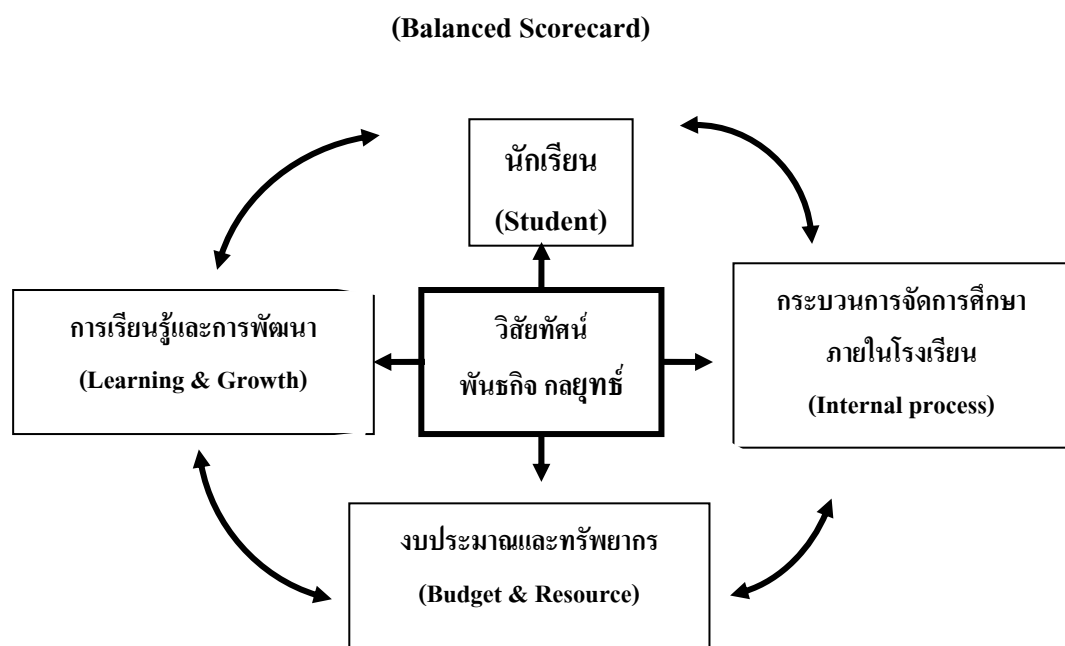
(1.3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) เป็นการพิจารณาปัจจัยที่ใช้ขับเคลื่อนให้นักเรียนได้รับการพัฒนาคุณภาพตามที่คาดหวัง ได้แก่ การสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพและทักษะของครู ผู้บริหาร โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา การเพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนา

(1.4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and resource perspective) พิจารณาปัจจัยส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุภาพความสำเร็จในด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุน อัตราค่าจ้าง ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ

(2) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objectives) ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ โดยคำนึงถึงความครอบคลุมและสมดุล ผ่านมุมมองในมิติด้านต่าง ๆ

(3) จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) เพื่อตรวจสอบลำดับความสำคัญและความเหมาะสมของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ผ่านมุมมองด้านต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์ เป็นเหตุเป็นผล เชื่อมโยงไปสู่ความสำเร็จได้อย่างไร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

(4) จัดทำกรอบกลยุทธ์ (Strategic framework) โดยการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มากำหนดตัวชี้วัด (Measure) เป้าหมาย (Target) และ กลยุทธ์ริเริ่ม (Strategic initiative)

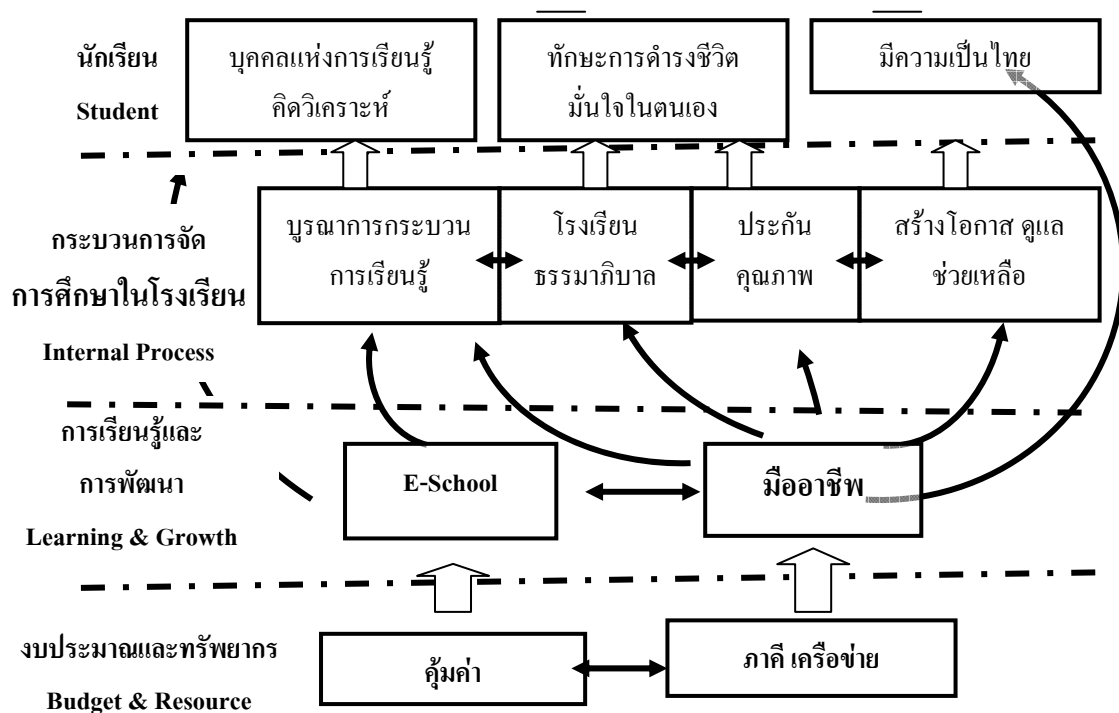


ภาพประกอบ 4 รูปแบบการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน

ตาราง 3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objectives)

<p>นักเรียน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คติวิเคราะห์ นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเองใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ มีนิสัยใฝ่รู้ เรียนเป็น มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ ● มีทักษะการดำรงชีวิต มั่นใจในตนเอง นักเรียนมีทักษะในการดำรงชีวิต มีคุณธรรม มั่นใจในตนเอง และกล้าแสดงออก ● มีความเป็นไทย นักเรียนมีความเป็นไทย มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมไทย และภูมิปัญญาท้องถิ่น
<p>กระบวนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● โรงเรียนธรรมาภิบาล โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่ดี มีบรรยากาศและวัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตรนึกพลังสร้างสรรค์และร่วมรับผิดชอบ มีเอกลักษณ์อันโดดเด่น โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา ● สร้างโอกาสและดูแลช่วยเหลือนักเรียน โรงเรียนให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย และดูแล ช่วยเหลือ ส่งเสริมนักเรียนตามศักยภาพอย่างทั่วถึง ● บูรณาการกระบวนการเรียนรู้ โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่น เน้นการบูรณาการ การเรียนรู้และการดำรงชีวิต ● ประกันคุณภาพ โรงเรียนเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น เป็นที่ยอมรับของชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง
<p>การเรียนรู้และการพัฒนา</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ความเป็นมืออาชีพ ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง มีความรู้ ความสามารถ และจิตวิญญาณในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ● E-School โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

งบประมาณ และ ทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> • ภาคี เครือข่าย โรงเรียนมีระบบเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ พี่เลี้ยง ศึกษานิเทศก์ โรงเรียนต้นแบบ ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
	<ul style="list-style-type: none"> • คุ่มค่า โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสม ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล



ภาพประกอบ 5 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map)

3.3.3 แผนการดำเนินงาน

แผนการดำเนินงานโครงการ “หนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน” คือ นำกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ริเริ่มในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตรงตามเป้าหมายของโครงการ มากำหนดเป็นแผนงานหลัก 5 แผนงาน ซึ่งเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนควรได้ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางในการนำกลยุทธ์ กรอบกลยุทธ์ที่กำหนด ไปสู่การปฏิบัติ และสามารถนำไปพัฒนา ปรับใช้ ภายใต้อำนาจของเขตพื้นที่การศึกษา และ โรงเรียน โดยมีรายละเอียดของแผนการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) แผนพัฒนาระบบบริหารและการจัดการ
- 2) แผนพัฒนาคุณภาพนักเรียนและกระบวนการจัดการเรียนรู้

- 3) แผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4) แผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 5) แผนพัฒนาระบบภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์และทรัพยากรทางการศึกษา

3.3.4 การนำแผนหลักสู่การปฏิบัติ

การนำแผนหลักสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานโครงการ “หนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียน ในฝัน” บรรลุวัตถุประสงค์ตามเจตนารมณ์ ทิศทาง และกลยุทธ์ตามแผนหลักที่กำหนดไว้ จำเป็น ต้องกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน และแผนปฏิบัติการที่แสดงแนวทางการปฏิบัติของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการและประสานการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546 : 81-83)

(1) เป้าหมายการดำเนินงาน

(1.1) เป้าหมายทั่วไป โรงเรียนกลุ่มเป้าหมายดำเนินโครงการที่ได้รับการส่งเสริม สนับสนุน ในปีงบประมาณ 2547 รวมทั้งสิ้น 921 โรงเรียน

(1.2) เป้าหมายเฉพาะ

(1.2.1) โรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการส่งเสริมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้สามารถเป็นต้นแบบหรือแบบอย่างของโรงเรียนในโครงการได้ ในปีงบประมาณ 2547 จำนวน 253 โรงเรียน โดยจำแนกเป็น 3 กลุ่มคือ โรงเรียนต้นแบบของเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนต้นแบบของจังหวัด และโรงเรียนต้นแบบในระดับประเทศ

(1.2.2) โรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการพัฒนา ให้เป็นแบบอย่างของการดำเนินโครงการ ในปีงบประมาณ 2548 จำนวน 466 โรงเรียน

(1.2.3) โรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการพัฒนา ให้เป็นแบบอย่างเพื่อการขยายผลโครงการในปีงบประมาณ 2549 จำนวน 202 โรงเรียน

(2) เงื่อนไขสู่การปฏิบัติ

(2.1) วางแผนการดำเนินงานให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

(2.2) กำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายการปฏิบัติและมองเห็นภาพความสำเร็จ

(2.3) เน้นการประสานงานและปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

(2.4) เน้นการดำเนินการที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนที่ชัดเจน

ตรวจสอบได้

(2.5) มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานเป็นระยะ

(3) กรอบการดำเนินงานของหน่วยงานหลัก ปีงบประมาณ 2547

(3.1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- (3.1.1) จัดทำแผนหลัก
- (3.1.2) จัดตั้งศูนย์บริหารโครงการ
- (3.1.3) ประสานการดำเนินงานกับผู้เกี่ยวข้อง
- (3.1.4) สนับสนุนงบประมาณการดำเนินงาน สพท./รร.
- (3.1.5) ผลิตรายการนวัตกรรมสนับสนุนการดำเนินงาน
- (3.1.6) พัฒนาบุคลากรหลักด้านการพัฒนาหลักสูตร/ICT/การบริหารจัดการ
- (3.1.7) ประสานงานส่งเสริมระบบพี่เลี้ยง-เครือข่ายผู้อุปถัมภ์
- (3.1.8) ประชาสัมพันธ์ ส่งเสริม เผยแพร่
- (3.1.9) วิจัย พัฒนาการดำเนินงานโครงการ
- (3.1.10) กำกับติดตามและรายงาน
- (3.2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 - (3.2.1) จัดตั้งศูนย์ประสานงาน
 - (3.2.2) จัดทำแผนสนับสนุนโรงเรียน
 - (3.2.3) ประสานงานส่งเสริมระบบพี่เลี้ยง-เครือข่าย ผู้อุปถัมภ์
 - (3.2.4) พัฒนาบุคลากรหลักของโรงเรียน-เครือข่าย
 - (3.2.5) นิเทศ สนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงานของโรงเรียน
 - (3.2.6) กำกับติดตามและรายงาน
 - (3.2.7) ประชาสัมพันธ์เผยแพร่
- (3.3) โรงเรียน
 - (3.3.1) เตรียมความพร้อม
 - (3.3.2) ปรับแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ
 - (3.3.3) สร้างความเข้าใจ-ประสานผู้เกี่ยวข้อง
 - (3.3.4) พัฒนาห้องสมุด-แหล่งเรียนรู้/ICT/ส่งเสริมการอ่าน/ค้นคว้า
 - (3.3.5) พัฒนาระบบบริหารจัดการ/การประกันคุณภาพ
 - (3.3.6) พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน/อาหารกลางวัน
 - (3.3.7) พัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติงาน
 - (3.3.8) พัฒนาหลักสูตร/สื่อ/นวัตกรรม/การวัดผล
 - (3.3.9) จัดกิจกรรมเสริมสร้างทักษะการดำรงชีวิต ศิลปะ ดนตรี

- (3.3.10) จัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม ความเป็นไทย
 - (3.3.11) พัฒนาการดำเนินงานร่วมกันกับ สพท./พี่เลี้ยง และชุมชน
 - (3.3.12) กำกับ ติดตาม รายงาน ประชาสัมพันธ์
- (4) แนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียน
- (4.1) สร้างความรู้ความเข้าใจให้ครูและผู้เกี่ยวข้อง
 - (4.2) ประเมินความพร้อมของโรงเรียน
 - (4.3) พัฒนาระบบการบริหาร และการจัดการที่ดี
 - (4.3.1) ปรับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับกรอบกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานของโครงการ
 - (4.3.2) ปรับบรรยากาศและวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน
 - (4.4) ประสานการดำเนินงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและภาคีเครือข่าย เพื่อดำเนินการช่วยเหลือพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน
 - (4.4.1) ประชุมปฏิบัติการร่วมมือกับพี่เลี้ยง/โรงเรียนต้นแบบ
- (5) ปรับทิศทางการสร้างโอกาสและการให้บริการนักเรียน
- (5.1) การรับนักเรียน
 - (5.2) การให้บริการพิเศษ
- (6) เพิ่มศักยภาพการให้บริการนักเรียน
- (6.1) พัฒนาห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้
 - (6.2) พัฒนาห้องปฏิบัติการคณิตศาสตร์
- (7) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT)
- (7.1) พัฒนาความพร้อมพื้นฐานด้าน ICT
 - (7.2) พัฒนาเว็บไซต์โรงเรียนที่ปรับปรุงต่อเนื่อง
- (8) พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- (8.1) สร้างเครือข่ายคุ้มครองเด็กและเยาวชน
 - (8.2) จัดตั้งทีมสหวิชาชีพดูแลช่วยเหลือนักเรียน
 - (8.3) จัดกิจกรรมส่งเสริม ป้องกัน แก้ไขปัญหานักเรียน
 - (8.4) จัดตั้งกองทุนอาหารกลางวัน
- (9) เสริมสร้างทักษะการดำรงชีวิต
- (9.1) ส่งเสริมกิจกรรมการสร้างงานอาชีพ และการประกอบการ

- (9.2) จัดกิจกรรมเสริมสร้างทักษะการบริโภค การจัดการตนเอง ทักษะทางสังคม และการกล้าแสดงออก
- (9.3) ส่งเสริมการแสดงออกด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา
- (9.4) ส่งเสริมกิจกรรมปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
- (10) พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้
 - (10.1) ปรับหลักสูตรสถานศึกษาและการประเมินผล
 - (10.2) เสริมสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ (รักการอ่าน/แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง/ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร/การใช้ ICT/การคิดวิเคราะห์)
 - (10.3) สืบสานศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และความเป็นไทย
 - (10.4) สร้างเครือข่ายการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้
 - (10.5) วิจัยและพัฒนาหลักสูตร
 - (10.6) พัฒนาคูระหว่างปฏิบัติงาน (On the job training)
 - (10.7) สนับสนุนยกย่องเชิดชูครูปฏิบัติงานดีเด่น
- (11) พัฒนาระบบการประกันคุณภาพของโรงเรียน
 - (11.1) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - (11.2) จัดทำระบบเทียบเคียงมาตรฐาน
 - (11.3) ประเมินคุณภาพและรายงานต่อสาธารณะชน
- (12) พัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
- (13) กำกับ ติดตาม ประเมินผล รายงานและประชาสัมพันธ์

4. สภาพการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ในการบริหารโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ของโรงเรียนวิเศษไชยชาญ “ตันติวิทยาภูมิ” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง

สภาพการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ ในการบริหารโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทองนั้น เกิดจากนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยการกระจายโรงเรียนที่มีคุณภาพในทุกอำเภอทั่วประเทศ เพื่อสร้างโอกาสให้เด็กทุกคนได้เรียนและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้รับมอบหมายจากกระทรวงศึกษาธิการให้ดำเนินงานตามโครงการ ซึ่งจัดให้มีกิจกรรมสนับสนุนที่หลากหลาย และให้ความสำคัญกับการแสวงหาทรัพยากรในการสนับสนุน โดยเฉพาะด้าน ผู้อุปถัมภ์จากชุมชน

เอกชน หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้โรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง พัฒนาสู่เป้าหมายภาพความสำเร็จของโครงการที่เป็นรูปธรรมอย่างรวดเร็วจึงต้องเร่งดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ตามแนวคิด และกลยุทธ์ของโครงการโดยมีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ตามหลักการของบาลานซ์สกอร์การ์ดที่มุ่งผลความสำเร็จไว้ 4 ด้าน คือ 1) ด้านคุณภาพนักเรียน 2) ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน 3) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 4) ด้านงบประมาณและทรัพยากร

ดังนั้นการดำเนินการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ ในการบริหารโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทองนั้น มีโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกในโครงการ “หนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน” และได้ผ่านการรับรองเป็นโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันแล้ว โดยมีโรงเรียนวิเศษไชยชาญ “ตันติวิทยานุกูมิ” เป็นโรงเรียนที่โดดเด่นในการดำเนินงานและมีความสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น เป็นที่ยอมรับของนักเรียนผู้ปกครองและชุมชน เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต คืบสู่ชุมชนและสังคม ซึ่งมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มุ่งพัฒนาโรงเรียนทุกๆ ด้าน ทั้งทางด้านวิชาการ กระบวนการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน มีการนำเครือข่าย เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ มีแนวทางในการดำเนินการที่เกิดจากความร่วมมือของประชาชน องค์กรท้องถิ่น โดยใช้เงินงบประมาณจากรัฐบาล และเงินอุดหนุน จากเอกชน รัฐวิสาหกิจ และจากชุมชน มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน อันมีการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ คุณภาพของนักเรียน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

ศรัยกร บุญยะมา (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวัดประสิทธิผลขององค์กรด้วยวิธีการแบบคุณภาพ กรณีศึกษา บริษัท ซีพีพัฒนาสินค้าสตรีส์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ประกอบด้วย การสร้างแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจในการวัดประสิทธิผลขององค์กร การนำแบบจำลองไปตรวจสอบความตรงของดัชนีชี้วัด และการนำแบบจำลองที่ผ่านการตรวจสอบแล้วกลับมาวัดประสิทธิผลขององค์กร ผู้วิจัยได้สร้างแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจขึ้นจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดประสิทธิผลและวิธีการแบบคุณภาพ รวมทั้งดำเนินการจัดการประชุมกลุ่มผู้รับผิดชอบในการสร้างแบบจำลอง จากผู้บริหารรวมทั้งสิ้น 1 คน ผลที่ได้คือแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจที่มีมุมมองทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเงินด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในและด้านการเรียนรู้และการเติบโต

สำหรับการตรวจสอบความตรงของแบบจำลองที่สร้างขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คนตรวจสอบพบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องของทั้ง 4 ด้านอยู่ในเกณฑ์ “ยอมรับ” ถึง “ดีมาก” จึงได้นำมาเป็นต้นแบบในการวัดประสิทธิผลขององค์กรแต่ละด้านได้ดังนี้

การดำเนินการด้านการเงิน โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ “ต่ำ” เนื่องจากมีต้นทุนสูง การเพิ่มขึ้นของรายได้จากผลิตภัณฑ์เดิมต่ำและการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้าเดิมและลูกค้าใหม่ก็ต่ำเช่นกัน การดำเนินการด้านลูกค้าโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ “ปานกลาง” โดยพิจารณาจากอัตราส่วนสินค้าส่งคืนมีน้อยและลูกค้าร้องเรียนต่ำ การดำเนินการด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ “ปานกลาง” โดยข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทยังขาดการให้ความสำคัญต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เสียโอกาสในการขยายตลาดใหม่ การดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ “ปานกลาง” โดยข้อมูลบ่งชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมมีน้อย พนักงานขาดทักษะและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยภาพรวม

นิรัชรา ก่อกุลดิลก (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิด การประเมินผลแบบลิจิตสมคูลของงานการพยาบาลอุบัติเหตุ และฉุกเฉิน โรงพยาบาลราชวิถี ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา และตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น ตามแนวคิดการประเมินผลแบบลิจิตสมคูลของงานการพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลราชวิถี แนวคิดการประเมินผลแบบลิจิตสมคูลครอบคลุมการประเมินทั้ง 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองด้านงบประมาณ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านผู้รับบริการ แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นเตรียมการ 2) ขั้นพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และ 3) ขั้นตรวจสอบคุณภาพตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิค จำนวน 47 คน และผู้บริหารโรงพยาบาลราชวิถี จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบรวบรวมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน แนวคำถามในการสนทนากลุ่มผู้บริหารโรงพยาบาล ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ และข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสนทนากลุ่มผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานแนวคิดการประเมินผลแบบลิจิตสมคูลของงานการพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลราชวิถี ประกอบด้วย 23 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดตามมุมมองด้านงบประมาณ 2 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดตามมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา 6 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน 11 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดตามมุมมองด้านผู้รับบริการ 4 ตัวชี้วัด 2. การตรวจสอบคุณภาพตัวชี้วัดโดยผู้บริหาร โรงพยาบาลราชวิถี พบว่า ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่

พัฒนาขึ้นเป็นตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนถึงผลสัมฤทธิ์ของงานการพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉิน
โรงพยาบาลราชวิถีได้

รจากรอดเข้ม (2547 : บทคัดย่อ) พัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของ
วิทยาลัยในสังกัด กระทรวงสาธารณสุขประยุกต์ ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล และ
ศึกษาลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ กับประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยใน
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีขั้นตอนการวิจัย 2 ขั้นตอนคือ การพัฒนารูปแบบการประเมิน
ประสิทธิผลองค์การ และการตรวจสอบรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การ ผลการวิจัยสรุป
ได้ดังนี้ 1. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ 4 ด้านคือ ด้าน
การเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวแปรสาเหตุ 11 ตัว
คือ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ
ความผูกพันต่อองค์การ การจูงใจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการ
บริหารการเปลี่ยนแปลง 2. รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง
สาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล เป็นรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิมี
ความเห็นว่าเป็นเหมาะสมและมีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในระดับมากที่สุด 3. รูปแบบความสัมพันธ์
เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การ ของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ปรับแล้ว มีความ
สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแล้ว
มีค่าเท่ากับ .99 และ .98 ตามลำดับ 4. ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัย
ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เรียงตามน้ำหนักอิทธิพลรวมดังนี้ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ การ
ติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก ความ
ผูกพันต่อองค์การและการจูงใจ

วรรณพร ปิติพัฒนา โหมยิต (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการให้ความสำคัญต่อ
มุมมองตามแนวคิดระบบการวัดผลการ ซึ่งงานวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1.เพื่อศึกษา
การให้ความสำคัญในมุมมองของการดำเนินงานแต่ละด้าน ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการ
ภายใน นวัตกรรมและการเรียนรู้ สังคม สิ่งแวดล้อม 2.เพื่อศึกษาตัววัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ
3.เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการให้ความสำคัญต่อมุมมองและผลการดำเนินงาน งานวิจัยนี้
เสนอแนวคิดว่าการให้ความสำคัญต่อมุมมองในการดำเนินงานด้านต่างๆจะมีผลต่อผลการ
ดำเนินงานด้านต่างๆที่เกี่ยวข้อง กรอบแนวคิดในการวิจัยพัฒนามาจากงานวิจัย ทฤษฎีเรื่องระบบ
การวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ ข้อมูลในการวิจัยได้มาจากแบบสอบถามผู้ประกอบการใน
อุตสาหกรรมนมพร้อมดื่มที่มีอัตราการตอบกลับร้อยละ 54.02 ที่ได้ส่งไปยังผู้บริหารสูงสุด การ
วิเคราะห์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ และความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น(Linear

structural relationship LISREL) ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าการให้ความสำคัญ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ 1. ยอดขายกำไร และส่วนแบ่งตลาด 2. ลูกค้า กระบวนการภายใน และประสิทธิภาพทางการเงิน 3. นวัตกรรม สังคม และสิ่งแวดล้อม และพบว่ากลุ่มยอดขายกำไร ส่วนแบ่งตลาดถูกให้ความสำคัญต่ำกว่ากลุ่มอื่น ผลการดำเนินงาน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1. กลุ่มที่เป็นตัวเงิน 2. กลุ่มที่ไม่เป็นตัวเงิน องค์การมีผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินดีกว่าที่เป็นตัวเงิน ผลการวิจัยพบความสัมพันธ์ระหว่างการให้ความสำคัญต่อยอดขายกำไร และส่วนแบ่งตลาด กับผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน สำหรับการให้ความสำคัญต่อนวัตกรรม สังคม สิ่งแวดล้อมนั้นก็มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินเท่านั้น งานวิจัยนี้อธิบายผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินได้ต่ำเพียงร้อยละ 9 ซึ่งแสดงว่ามีตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินซึ่งอยู่นอกกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

กัญญา อัครอารีย์ (2545 : บทคัดย่อ) พัฒนาศูนย์วัดสมรรถนะหลักของฝ่ายโรงงาน ในโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก โดยให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงาน และครอบคลุมมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามวิธีการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced scorecard) พร้อมทั้งปรับปรุงระบบเอกสารเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล และติดตามผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก การพัฒนาศูนย์วัดสมรรถนะหลักทั้งในระดับฝ่ายและระดับแผนก จะพัฒนาภายใต้มุมมองของการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ 4 มุมมองคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยแนวทางพัฒนาเริ่มจากการรวบรวมและเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละมุมมอง โดยใช้ผังกลุ่มความคิดและผังความสัมพันธ์ จากนั้นกำหนดและคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับฝ่ายและระดับแผนก ซึ่งดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับแผนกนั้นจะพัฒนาภายใต้กรอบของ ดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับฝ่าย แล้วจัดทำรายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้คัดเลือกมา กำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน จัดทำแบบฟอร์มสำหรับใช้ในการจัดเก็บข้อมูล และรายงานผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก และประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ที่พัฒนาขึ้นในด้านความสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนา โดยผู้บริหารของโรงงานกรณีศึกษา จากผลการประเมิน สรุปได้ว่า ดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมกับฝ่ายโรงงานมากกว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักเดิม โดยมีคะแนนความเหมาะสมเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจาก 19.5 คะแนน เป็น 43.5 คะแนน (ในคะแนนเต็ม 50 คะแนน) และมีระดับคะแนนที่สูงกว่าในทุกเกณฑ์การประเมิน ซึ่งทางโรงงานกรณีศึกษาสามารถนำดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ที่พัฒนาขึ้นมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทั้งในด้านการลดต้นทุนการผลิต การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ การปรับปรุงคุณภาพสินค้า รวมถึงการพัฒนาบุคลากร

ศุภาวดี ทองจันทร์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การสร้างบาลานซ์สกอร์การ์ด สำหรับการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) (สาขาเชียงใหม่) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย (สาขาเชียงใหม่) เพื่อจะสร้างบาลานซ์สกอร์การ์ดของสำนักงานผลการวิจัย พบว่า วิสัยทัศน์ของการปฏิบัติงาน สำนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย สาขาเชียงใหม่เหมือนกับการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) คือทั้งสองหน่วยงานนี้เป็นผู้นำในด้านพัฒนาการสื่อสาร ได้ตัดสินใจที่จะใช้เทคโนโลยีขั้นสูงที่จะพัฒนาการบริหารให้มีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งจะได้ผลประโยชน์แก่ประเทศชาติ และประชาชนในด้านพันธกิจของสำนักงานบริการโทรคมนาคม (สาขาเชียงใหม่) ได้จัดอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรวดเร็วและบริการประทับใจด้วยเทคโนโลยีระดับสูง ในขณะเดียวกันสำนักงานฯ ต้องการจะเพิ่มผลกำไรและพัฒนาเทคโนโลยีของเครื่องมือ และพัฒนาความสามารถของพนักงาน ผลการวิจัยยังพบอีกว่า วิสัยทัศน์ และพันธกิจนำไปสู่การสร้างบาลานซ์สกอร์การ์ด ของสำนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) (สาขาเชียงใหม่) ดังนี้

1. บาลานซ์สกอร์การ์ด พิจารณาถึงความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งได้จากแบบสอบถามการตอบกลับของลูกค้า อัตราร้อยละการใช้บริการหลังการขาย และอัตราร้อยละของการเพิ่มของลูกค้าเป็นต้น
2. บาลานซ์สกอร์การ์ด พิจารณากระบวนการปฏิบัติงานภายในสำนักงานถูกชี้ให้เห็นถึงร้อยละของความผิดพลาดของพนักงานในการทำงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน ช่วงระยะเวลาในการวางแผน
3. บาลานซ์สกอร์การ์ด พิจารณาถึงการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของจำนวนพันธกิจที่ทำสำเร็จ
4. บาลานซ์สกอร์การ์ด พิจารณาถึงด้านการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับร้อยละของการเจริญเติบโตด้านการขาย การเพิ่มขึ้นของรายได้และผลกำไร ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานควรได้รับโอกาสที่จะพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจ มีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการสร้างบาลานซ์สกอร์การ์ดในโอกาสต่อไป

จักรชัย บุตรศรีไกร (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้เครื่องมือประเมินโดยใช้ บาลานซ์สกอร์การ์ด กรณีศึกษาของบริษัท ที ที แอนด์ ที โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิด และวิธีประยุกต์ความคิด ไปสู่การบริหารของบริษัท ที ที แอนด์ ที จากการวิจัยได้ศึกษาครอบคลุมถึงความคิดเกี่ยวกับบาลานซ์สกอร์การ์ดสูตรสำเร็จของบาลานซ์สกอร์การ์ดระบบการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ที่ใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดและการสัมภาษณ์ผู้บริหารอีก 7 คน ผู้ถูกสัมภาษณ์คือ

คณะผู้คิดสูตรบาลานซ์สกอร์การ์ด ผู้วางแผนโครงการ ผู้วางระบบการจัดการของบาลานซ์สกอร์การ์ด สำหรับยุทธศาสตร์การจัดการ ซึ่งมีความสำคัญเท่ากับการสัมภาษณ์คณะทำงานของกลุ่มการค้า จากคณะผู้ปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม และคณะของผู้ประเมินซึ่งเป็นผู้ใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด

บาลานซ์สกอร์การ์ด คือระบบการประเมินผลซึ่งถึงเครื่องมือทางการเงินและการเงิน นอกกระบบรวมอยู่ด้วย ระบบประกอบด้วย 4 ด้าน คือการเงิน ลูกค้า กระบวนการจัดการด้านธุรกิจ การเรียนรู้และการเจริญเติบโต ทั้ง 4 ด้านดังกล่าวมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ การใช้ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล นำไปสู่การตัดสินใจในเป้าหมาย และมาตรการอย่างชัดเจนและตรงไปตรงมา บางส่วนของบาลานซ์สกอร์การ์ดทำให้เห็นข้อสังเกตที่ยอดเยี่ยมเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือประเมินในเวลาเดียวกัน

ในสูตรสำเร็จของ บาลานซ์สกอร์การ์ด ทีมบริหารจัดการต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเข้าใจยุทธศาสตร์การจัดการอย่างแจ่มแจ้งเพื่อที่จะร่วมกันสร้างรูปแบบ การประเมินผลในแต่ละด้านจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน เพื่อที่จะประยุกต์บาลานซ์สกอร์การ์ด ในส่วนของระบบการบริหารทางยุทธศาสตร์ พนักงานทุกๆ คนจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และเป้าหมายตรงกัน เป้าหมายของบริษัท เป้าหมายของฝ่าย และเป้าหมายส่วนบุคคลต้องเป็นไปในแนวเดียวกัน ยุทธศาสตร์ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างสม่ำเสมอ

ที ที แอนด์ ที ได้รับอนุมัติจากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ให้ติดตั้งโทรศัพท์ 1.5 ล้านเลขหมาย ในประเทศไทย ที ที แอนด์ ที ได้ประยุกต์ใช้ บาลานซ์สกอร์การ์ดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมาย บาลานซ์สกอร์การ์ดได้ถูกสร้างขึ้นใน 4 ด้านให้สอดคล้องกับแนวความคิด เป้าหมาย ทางยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านมีดังนี้ ด้านการเงิน ประกอบด้วยต้นทุนที่ยังไม่คิด ดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และหนี้ จำนวน สี่พันล้านบาท ในปี 2001 และ ห้าสิบล้านพันล้านบาทในปี 2002

ผลการวิจัยได้เปิดเผยถึงปัญหาของพนักงานบางคนที่ไม่รับรู้เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ ที ที แอนด์ ที ไม่มีกระบวนการที่ชัดเจนที่เข้าถึงยุทธศาสตร์ที่ถูกต้อง หรือการประเมินผลในโอกาสที่เหมาะสม ส่วนหนึ่งของเรื่องดังกล่าวก็คือ ที ที แอนด์ ที ไม่เชื่อมโยงระบบการให้รางวัล อาจจะไม่จูงใจพนักงานให้บรรลุจุดประสงค์ในระยะเวลานาน

ข้อเสนอแนะ จากการวิจัย บริษัท ที ที แอนด์ ที จะต้องมีการสื่อสารและให้การศึกษาถึงยุทธศาสตร์และมาตรการ นอกจากนั้นกระบวนการทางยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องเป้าหมายและมาตรการจะแยกแยะงานไว้อย่างชัดเจน ในที่สุดมาตรการก็จะได้รับการยอมรับ

ลลิตา หงส์รัตนวงศ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทัศนคติและความตั้งใจที่จะใช้ระบบวัดผลที่สมดุลแบบอัตโนมัติ กรณีศึกษาบริษัทปิโตรเคมี ในประเทศไทย

โดยได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวในการนำระบบวัดผลที่สมดุลแบบอัตโนมัติมาใช้ โดยวัดจากทัศนคติที่มีต่อระบบวัดผลนี้และความตั้งใจที่จะใช้ระบบตามแผนงานที่ตั้งไว้ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทัศนคติ และความตั้งใจที่จะใช้ระบบสมดุลอัตโนมัติพัฒนาจากกรอบของการนำระบบสารสนเทศมาใช้ เช่น การมีส่วนร่วม ความรู้สึกร่วม การสนับสนุนจากผู้บริหาร การฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ และข้อมูลส่วนบุคคล การทดสอบแบบไม่ใช้พารามิเตอร์ จากแบบสอบถามที่ถูกรวบรวมมา และการสัมภาษณ์ เจาะลึกกับผู้บริหารระดับสูงผู้ซึ่งเป็นผู้ใช้หลักในระบบวัดผลที่สมดุลแบบอัตโนมัติมาใช้

ผลการสอบความสำเร็จในการนำระบบมาใช้สำหรับองค์กรหนึ่งนั้น แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมและความรู้สึกร่วม มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อระบบวัดผลและความตั้งใจที่จะใช้ระบบการสนับสนุนจากผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะใช้ระบบ และการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อระบบวัดผล ในขณะที่ข้อมูลส่วนบุคคล เช่น อายุเพศ การศึกษา อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้คอมพิวเตอร์ ถูกพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อระบบวัดผลและความตั้งใจที่จะใช้ระบบ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ทอยวานเนน (Toivanen. 2001 : Abstract) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในการพัฒนาการบริหารธุรกิจของบริษัทต่างๆ ในประเทศฟินแลนด์ให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

จุดมุ่งหมายของการพัฒนารูปแบบการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด และแนวทางการสร้างบาลานซ์สกอร์การ์ด ที่ประสบความสำเร็จในวงการธุรกิจ นอกเหนือจากนั้นก็คือการค้นหาบริษัทที่ใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด จำนวน 50 แห่ง เพื่อหาเหตุผลที่นำบาลานซ์สกอร์การ์ด มาใช้ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยกลยุทธ์ในการวางแผนและการจัดการระบบการควบคุมของบริษัท การพัฒนาธุรกิจ และแนวทางการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด ขั้นตอนการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด 10 ขั้นตอน ถูกสร้างขึ้นมาจากประสบการณ์ที่แตกต่างกันของที่ปรึกษา 15 คนของบริษัท 50 แห่ง ที่ใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด รูปแบบการพัฒนาการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดที่มาจากการศึกษาครั้งนี้ได้นำไปทดสอบในบริษัท ทูริคิวิ โอวายเจ (Tulikivi oyj) และได้วิเคราะห์ผลโดยใช้คำมัชฐาน แบบทดสอบและสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่นๆ บริษัทต่างๆ เริ่มใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด ในปี 1995 และในปี 1996 ก็ใช้เพิ่มขึ้น และในปี 1997 และ 1998 เป็นปีที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย บริษัทที่ใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดมี 23.2 % และ 19.2 % อยู่ในช่วงพิจารณาแนวทางการดำเนินงาน บริษัทที่เริ่มใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดมีความหวังว่าจะมีระบบติดตามประเมินผลที่ดีที่สุด ซึ่งในอนาคตเชื่อว่าระบบบาลานซ์สกอร์การ์ด

จะเป็นระบบที่ดีที่สุดเพราะจะคำนึงถึงลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ระบบบาลานซ์สกอร์การ์ดนำมาใช้ในบริษัทในเมืองหลวงของประเทศฟินแลนด์มากที่สุด

ยูมาเชฟ (Umashev, 2002 : Online) ได้ศึกษาเรื่องการออกแบบและการทำให้บรรลุพื้นฐานของบาลานซ์สกอร์การ์ด มีความมั่นคงในองค์กรสาธารณะวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ เพื่อตรวจสอบว่าปัจจัยภายนอกประเทศมีผลกระทบอย่างไรต่อระบบการวัดผลในองค์กรสาธารณะขนาดใหญ่ และเพื่อพัฒนาบรรทัดฐานการสร้างทฤษฎีสำหรับการออกแบบและการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ โดยมีระเบียบวิธีนั้นถูกนำมาใช้เพื่อการกล่าวอ้างไปถึงว่าองค์กรสาธารณะนั้นนำงานวิจัยด้านบาลานซ์สกอร์การ์ด มาใช้ในการประเมินพฤติกรรมองค์กรของตนอย่างไร และการวิจัยดังกล่าวนำมาใช้ตรวจสอบพิสัยของปัจจัยภายนอกประเทศอย่างยืดหยุ่นเพียงใด ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพของบาลานซ์สกอร์การ์ด

การวิจัยก่อนหน้านี้ถูกนำมาใช้เพื่อประเมินเชิงทฤษฎี และนำมาใช้สร้างเกณฑ์การออกแบบบาลานซ์สกอร์การ์ด และการนำมาใช้ ต่อมาเกณฑ์ดังกล่าวถูกนำมาใช้ในวิทยานิพนธ์ เพื่อค้นหาประสิทธิภาพในบริบทของกรณีศึกษา การศึกษานี้มีการตรวจสอบปัจจัยภายนอกถึงระบบซดเซยดังที่ปรากฏอยู่ในงานเขียนระหว่างกลยุทธ์กับการวัดพฤติกรรม

ไอเคิลแมนน์ (Eickelmann, 2003 : Online) ได้วิจัยถึงการรวมตัวชีวิตทั้งหมดของกลยุทธ์องค์กร กับการดำเนินงาน และยุทธวิธีในการค้นข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วยบาลานซ์สกอร์การ์ด การวัดความสามารถ การวัดซอฟต์แวร์ที่มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากลการรวมตัวของเครื่องมือเหล่านี้มีความจำเป็นมากเพราะเป็นการคาดการณ์ และประเมินองค์กรถึงความสำเร็จในการลงทุนด้านเทคโนโลยี

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า บาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นเครื่องมือที่สามารถประยุกต์ใช้ได้หลายแนวทางทั้งในการบริหารองค์กร และเพื่อวัดประสิทธิผลอันเป็นการตรวจสอบการบริหารจัดการของหน่วยงานในระดับต่างๆ ขององค์กร โดยการจัดทำมุมมองทั้ง 4 มุมมอง ให้สัมพันธ์และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ ซึ่งเป้าหมายต่างๆ มีดัชนีชี้วัดความสำเร็จ และความล้มเหลวมาเป็นข้อมูลที่ส่งผลต่อพัฒนาการให้องค์กรมีความเจริญเติบโตขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

จากภาพรวมสรุปได้ว่าการบริหารโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ตามมุมมองของบาลานซ์สกอร์การ์ด สามารถทำให้ทราบถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าของการบริหารงาน ตามแนวทางของบาลานซ์สกอร์การ์ด ว่ามีจุดที่ควรแก้ไขจากอุปสรรคต่อการบริหารโรงเรียน จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงรูปแบบของบาลานซ์สกอร์การ์ดว่ามีความยืดหยุ่น สามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของแต่ละองค์กร รวมทั้งสามารถใช้เป็น

เครื่องมือในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกันได้ทั่วทั้งองค์กร สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลประเมิน และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้เป็นองค์รวมและมีความสมคูลรอบด้าน

จะเห็นได้ว่าบาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับการพัฒนาองค์กร การนำรูปแบบของบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ในการบริหารโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ซึ่งมีกรอบแนวคิดในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของโครงการฯ เพื่อใช้ในการตรวจสอบประเมินผลความก้าวหน้าในการดำเนินงานโครงการฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นการขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง มีคุณภาพเท่าเทียมกัน อันจะทำให้เด็กและเยาวชนของชาติมีโอกาสได้ศึกษาเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต