

รูปแบบการประเมินยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา โดยใช้ Balanced Scorecard A Model for Strategy Evaluation of the Institute of Physical Education with Balanced Scorecard

ไตรสัทธิ มานะศรีสุริยัน
สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตศรีสะเกษ

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ (1) เพื่อสร้างรูปแบบการประเมินยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard และ (2) เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษาในยุทธศาสตร์ 8 ด้าน

กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหาร อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันการพลศึกษา จำนวน 93 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งได้จากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง คือ กลุ่มที่ 1 คณะกรรมการสภาสถาบันการพลศึกษาที่เป็นผู้กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดี จำนวน 12 คน กลุ่มที่ 2 คณะกรรมการวิทยาเขต และกลุ่มที่ 3 คณาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จำนวน 81 คน ขั้นตอนในการวิจัย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ (1) ศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์กรอบแนวความคิดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินของ ยุทธศาสตร์โดยใช้ Balanced Scorecard ของ Robert Kaplan และ David Norton (2) สร้างรูปแบบการประเมินโดยใช้เทคนิคเดลฟาย วิเคราะห์ข้อมูล โดยค่าสถิติ มัชยฐานฐานนิยม พิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดและกำหนดเกณฑ์การประเมิน โดยสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ (3) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ผลการวิจัย พบว่า (1) รูปแบบการประเมินยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard แบ่งเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้สำหรับวิทยาเขต 17 แห่ง ประกอบด้วย 4 มิติ 156 ตัวชี้วัด ดังนี้ มิติที่ (1) มิติด้านลูกค้าจำนวน 15 ตัวชี้วัด มิติที่ (2) ด้านกระบวนการบริหารในองค์กรจำนวน 82 ตัวชี้วัด มิติที่ (3) มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตจำนวน 28 ตัวชี้วัดและมิติที่ (4) มิติด้านการเงิน จำนวน 31 ตัวชี้วัด สำหรับรูปแบบการประเมินยุทธศาสตร์สำหรับโรงเรียนกีฬา 11 แห่งประกอบด้วย 4 มิติ 85 ตัวชี้วัด ดังนี้ มิติที่ (1) มิติด้านลูกค้าจำนวน 13 ตัวชี้วัด มิติที่ (2) มิติด้านกระบวนการบริหารในองค์กรจำนวน 37 ตัวชี้วัด มิติที่ (3) มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตจำนวน 18 ตัวชี้วัด และมิติที่ (4) มิติด้านการเงิน จำนวน 17 ตัวชี้วัด พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็น เห็นด้วยมากที่สุด โดยรวมมีค่ามัชยฐาน (Median) เท่ากับ 4.00-5.00 ค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากับ 4.00-5.00 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

(Interquartile Range) เท่ากับ 0.00-0.50 และ (2) ตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ พบว่า มีความเหมาะสมมากที่สุด โดยมีค่า IOC ระหว่าง 0.80-1.00

สรุปได้ว่า รูปแบบการประเมินสถาบันการพลศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมมาก สามารถนำไปใช้ได้จริง

คำสำคัญ : การประเมินยุทธศาสตร์/ Balanced Scorecard

Abstract

This study has two main objectives. Firstly, it aimed to construct a strategy evaluation model of the Institute of Physical Education using Balanced Scorecard. Secondly, it intended to develop indicators and criteria for such an evaluation in 8 aspects.

The subjects were administrators, instructors, and constituents affiliated with the institute in a total of 93 and divided into three groups by a purposive random sampling technique. Group 1 was the council committee of the Institute of Physical Education consisted of the president, vice-presidents, and deans in a total of 12. Group 2 was the campus committees and Group 3 was the instructors and the personnel concerned with total of 81. The study was conducted in 3 major steps. Firstly, the conceptual framework, indicators, and criteria of the strategy evaluation were reviewed, analyzed, and synthesized using the Balanced Scorecard originated by Robert Kaplan and David Norton. Secondly, the indicators and criteria of the strategy evaluation were formulated. Delphi questions were sent to a group of experts to react to the opinions for developing the indicators and criteria of the strategy evaluation. The data were then analyzed using medians, modes, and inter-quartile ranges. Thirdly, the indicators and criteria of the strategy evaluation were examined for their accuracy, appropriateness and possibility by the experts using the indexes of congruence (IOCs).

It was found that firstly, the strategy evaluation model of the Institute of Physical Education consisted of 2 minor models. For 17 campuses, the first model comprised of 4 dimensions with 156 indicators. The first, second, third and fourth dimensions named "customers", "organization administrative process", "learning and growth" and "finance" had 15, 82, 28 and 31 indicators, respectively. As for 11 sports schools, the model had the same 4 dimensions with 13, 37, 18, and 17 indicators, respectively. The experts mostly agreed with the developed indicators and criteria of the strategy evaluation with

medians between 4.00-5.00, modes between 4.00-5.00, and inter-quartile ranges between 0.00-0.50. Secondly, the indexes of congruence (IOCs) of the indicators and criteria of the strategy evaluation were between 0.80 and 1.00 which indicated “mostly appropriate”.

Therefore, based on the aforementioned findings, it shows that the constructed model for the strategy evaluation of the Institute of Physical Education with Balanced Scorecard is very appropriate.

Keywords : Strategy Evaluation / Balanced Scorecard

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันการพลศึกษา เดิมคือวิทยาลัยพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2496 ได้ขยายหลักสูตร ระดับปริญญาตรีปี พ.ศ.2514 และได้ขยายไป สังกัดทบวง มหาวิทยาลัยต่อมากรมพลศึกษาได้ จัดตั้งวิทยาลัยพลศึกษาขึ้นมาใหม่ มีเป้าหมายที่จะ เปิดดำเนินการสอนในส่วนภูมิภาคและได้เปิดการ สอนครั้งแรกในปีการศึกษา พ.ศ.2514 ณ วิทยาลัย พลศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ และต่อมาได้เปิดขยาย ไปสู่จังหวัดต่างๆทั่วประเทศ รวม 17 แห่ง และ เปลี่ยนเป็นสถาบันการพลศึกษา เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2548 สถาบันการพลศึกษา เป็น สถาบันการศึกษาของรัฐจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (โรงเรียนกีฬา) สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เปิดสอน หลักสูตรปริญญาตรีในปีการศึกษา 2548 โดยการ จัดโครงการบริหารหลักสูตรเป็น 3 คณะคือคณะ ศึกษาศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ และคณะศิลปศาสตร์ มีวิทยาเขต 17 แห่ง การ บริหารงานสำนักงานอธิการบดีและส่วนงานคณบดี เดิมตั้งอยู่ในบริเวณสนามกีฬาแห่งชาติ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร ปัจจุบันได้ย้ายไปสร้างแห่งใหม่ ที่วิทยาเขตชลบุรี

วิธีการประเมินมีหลายวิธี เช่น การประเมิน คุณภาพโดย สมศ. ประเมินเพื่อให้เกิดคุณภาพ ทางการศึกษา โดยยึดแบบมาตรฐานคุณภาพระดับ อุดมศึกษา แต่สถาบันการพลศึกษา มีความแตกต่าง จากสถาบัน การศึกษาอื่น คือ เป็นสถาบันการศึกษา เฉพาะทาง สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งมีภารกิจคือ 1) ผลิตบัณฑิตผู้มีวิชาชีพทาง พลศึกษา กีฬาและสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลิต นักกีฬา และผู้ฝึกสอนกีฬา ฯลฯ 2) เป็นแหล่ง บริการวิชาการและบริการกีฬาชุมชน เช่น สนาม กีฬา อาคารสถานที่ อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อกีฬาพื้นฐาน กีฬามวลชน และ กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 3) ให้ความร่วมมือสนับสนุน ด้านวิชาการกับองค์กรกีฬาอื่น เช่น กรมพลศึกษา และการกีฬาแห่งประเทศไทย ฯลฯ ดังนั้น มีความ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำรูปแบบอื่นมาประเมิน ให้เหมาะสม

การประเมินรูปแบบ Balanced Scorecard (BSC) ของ Robert Kaplan และ David Norton (1996: 81-82) เป็นรูปแบบการประเมินที่มีมุมมอง 4 มิติ สามารถที่วัดและประเมินผลให้ครอบคลุม ทุกภาคส่วนลงไปสู่กลยุทธ์ที่ต้องการ มีความเหมาะสม ถูกต้องมากกว่ากับบริบทของสถาบันการพลศึกษา ประกอบด้วย มิติด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ

(Customer Perspective) เป็นมุมมองด้านนิสิต นักศึกษา นักเรียน หรือ นักเรียนที่เตรียมเข้าสู่ สถาบันการพลศึกษา ผู้รับบริการงานด้านวิชาการ ชุมชนและสังคม ความเชื่อมั่น ความพึงพอใจ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ มิติด้านกระบวนการ ภายใน (Internal Process Perspective) เป็น มุมมองด้านคุณภาพการบริการประสิทธิภาพของ ระบบสนับสนุนนวัตกรรมและการบริหารการ จัดการ มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองด้าน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ศักยภาพและความ สามารถของบุคลากร ขวัญกำลังใจ เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร การวิจัยและพัฒนา มิติ ด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองมี 2 ด้านคือ การเพิ่มรายได้และการลดต้นทุน องค์กร การศึกษาแตกต่างไปจากองค์กรทางธุรกิจตรงที่ ไม่หวังผลกำไรสูงสุดแต่มุ่งหวังที่ความพึงพอใจของ ผู้เรียนและผู้รับบริการว่าบรรลุเป้าหมายของการ จัดการศึกษา มีความรู้ความสามารถมีงานทำตรง สายงานประสบผลสำเร็จการประเมินรูปแบบ Balanced Scorecard (BSC) หรือแบบสมดุลหรือ แบบดุลยภาพ ไม่ใช่แค่การบันทึกคะแนนผลลัพธ์ ของการดำเนินงานแต่จะเป็นตัวชี้วัด ให้เห็นภาพ ในอนาคตขององค์กรรวมถึงภารกิจและกลยุทธ์ที่ แต่ละหน่วยจะต้องดำเนินการโดย BSC จะเป็น ศูนย์กลางแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการกำหนด แผนงานของสมาชิกในองค์กรให้เกิดความเข้าใจ และนำไปปฏิบัติให้องค์กรมุ่งสู่ทิศทางเชิงกลยุทธ์ ที่ต้องการ

ดังนั้น หากใช้การประเมินสถาบันการ พลศึกษาด้วย Balance Scorecard น่าจะทำให้ ผลการประเมินมีความสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ ในการดำเนินงาน ฉบับล่าสุด ปี พ.ศ. 2550 - 2555

ในกรอบ 8 ด้าน ได้แก่ การจัดการศึกษา การพัฒนา ระบบการบริหาร การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ การวิจัยและพัฒนา การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสาร การบริการวิชาการและทะนุบำรุงศิลป วัฒนธรรม การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการ ประกันคุณภาพการศึกษา ในการที่จะพัฒนา องค์กรมุ่งสู่ทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ต้องการต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างรูปแบบการประเมินยุทธศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา โดยใช้ Balanced Scorecard
2. เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดและเกณฑ์การ ประเมินยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา ในกรอบ ยุทธศาสตร์ 8 ด้าน ฉบับปี 2550 - 2555

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มจำนวน 984 คน ได้แก่ กลุ่มที่ 1 สภาสถาบัน การพลศึกษาที่เป็นผู้กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ ได้แก่อธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดี 24 คน กลุ่มที่ 2 คณะกรรมการวิทยาเขต ประกอบด้วย รองอธิการบดีประจำวิทยาเขต ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี และผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬา 289 คน และกลุ่มที่ 3 คณาจารย์และบุคลากรอื่นๆ ที่ เกี่ยวข้อง 671 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จากกร สุ่มตัวอย่างโดยวิธีเลือกเฉพาะเจาะจงแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มและบุคคลภายนอกจำนวน 93 คน ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจาก บุคคล ภายนอกจำนวน 17 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสมของตัวชี้วัดกับยุทธศาสตร์จำนวน 8 คน และเพื่อสร้างรูปแบบการประเมินโดยใช้เทคนิค

เดลฟาย (Delphi Technique) จำนวน 9 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

1.1 เคยรับราชการเป็นอาจารย์ประจำวิทยาลัยพลศึกษาหรือสถาบันการพลศึกษา

1.2 สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยการพลศึกษาหรือสถาบันการพลศึกษาและดำรงตำแหน่งนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินใช้รูปแบบการประเมินแบบ BSC

1.3 เป็นนักวิชาการผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษาเป็นที่ยอมรับ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินและรูปแบบการประเมินแบบ BSC

1.4 เป็นนักวิชาการมีผลงานเขียนบทความด้าน BSC

2. ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญภายในสถาบันการพลศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม มีคุณสมบัติดังนี้

2.1 เป็นผู้รับผิดชอบหรือกำกับดูแล หรือผู้ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์นั้นๆ หรือเป็นอาจารย์ที่เกี่ยวข้องกับงานประกันคุณภาพที่สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินได้

2.2 ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพ หรือฝ่ายแผนและพัฒนาของแต่ละวิทยาเขต หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา

2.3 เป็นนักวิชาการที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินใช้รูปแบบการประเมินแบบ BSC

3 กลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญภายในสถาบันฯ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือในการวิจัยจำนวน 76 คน แบ่งออกได้ดังนี้

3.1 กลุ่มที่ 1 คณะกรรมการสภาสถาบันการพลศึกษา ที่เป็นผู้กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดี จำนวน 12 คน เพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด เกณฑ์ และแหล่งข้อมูลการประเมิน

3.2 กลุ่มที่ 2 คณะกรรมการวิทยาเขต และกลุ่มที่ 3 อาจารย์และบุคคลที่เกี่ยวข้องจำนวน 64 คน โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดกับยุทธศาสตร์ของคณะกรรมการชุดที่ 1 จำนวน 10 คน กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาเกณฑ์การประเมินกับตัวชี้วัดสำหรับวิทยาเขตและโรงเรียนกีฬา จำนวน 36 คน กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการใช้เทคนิคเดลฟาย ทั้ง 3 รอบ เพื่อแสดงความคิดเห็นต่อตัวชี้วัดและเกณฑ์ในแต่ละมิติของ Balanced Scorecard จำนวน 8 คน และกลุ่มที่ 4 ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินของสถาบันสำหรับวิทยาเขตและโรงเรียนกีฬา จำนวน 10 คน

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ มี 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์กรอบแนวคิด ตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมินของการประเมินโดยใช้ Balanced Scorecard มีรายละเอียดดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์กรอบแนวคิดได้ยึดประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบันการพลศึกษาใน 8 ด้าน คือ ด้านการจัดการศึกษา การพัฒนาระบบการบริหาร การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ การวิจัยและพัฒนา การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

และการสื่อสาร และการบริการวิชาการและ ทุนบำรุงศิลปวัฒนธรรม การพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา และ การศึกษาแนวคิด วิธีการ และรูปแบบ (Model) ในการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) การประเมิน คุณภาพการบริหารจัดการองค์กรของ (กพร.) ผสมผสานรูปแบบ เทคนิค วิธีการ และรูปแบบ (Model) และนำการประเมินแบบ Balanced scorecard มาประเมินช่วงระยะเวลาดำเนินงาน ของแผนยุทธศาสตร์ระหว่างปี พ.ศ. 2550-2555

2. การพัฒนาตัวชี้วัด (Indicators) เพื่อให้ ผลการประเมินเป็นข้อมูลความก้าวหน้าในการ ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยจึงพยายาม กำหนดตัวชี้วัดในลักษณะที่เป็นตัวชี้วัดผลผลิต หรือ Key Performance Indicators (KPI) แต่ไม่ ทั้งหมด เพราะในการประเมินมีทั้งการประเมิน บริบทของยุทธศาสตร์ (Context) ประเมินปัจจัย นำเข้า (Input) และประเมินกระบวนการ (Process) มิใช่การประเมินผลผลิต (Output) ของการดำเนินงานเพียงอย่างเดียว จากนั้นนำร่างนี้เสนอคณะ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 18 คนตอบแบบสอบถาม เพื่อให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไขร่างตัวชี้วัด และส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความถูกต้อง เหมาะสมของเนื้อหา Content Validity จากนั้น วิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่า IOC (Index of Item-Objective Congruence ซึ่งเป็น ค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิโดยมี เกณฑ์การยอมรับคือ ค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ซึ่ง ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.78 - 1.00

3. การพัฒนาเกณฑ์ ผู้วิจัยได้ทบทวนกรอบ แนวคิดทฤษฎีหลักการของเกณฑ์การประเมิน กลยุทธ์เป้าหมายของสถาบันการพลศึกษา จากนั้น

นำร่างที่มีตัวยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ที่ได้รับการ พัฒนาแล้ว และเกณฑ์การประเมิน ไปสัมภาษณ์ ผู้บริหาร แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) ที่กำหนดนโยบายและกำกับตัวชี้วัดและผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดนั้นๆ เช่น รองอธิการบดีฝ่าย ต่างๆ คณบดีทั้ง 3 คณะ และผู้อำนวยการกองฝ่าย ต่างๆ จำนวน 12 คน เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ของเกณฑ์ในการประเมินแยกเป็นวิทยาเขตและ โรงเรียนกีฬา ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านต้องการกำหนด เกณฑ์ในการประเมินเป็นแบบองค์รวม โดยกำหนด เกณฑ์ผ่านและไม่ผ่านหรือเกณฑ์สูงและเกณฑ์ต่ำ เพื่อนำมายกร่างในการประเมินยุทธศาสตร์ จาก นั้นนำร่างซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ที่ได้รับการพัฒนาแล้วและเกณฑ์ที่เหมาะสม ให้ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ได้แก่ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ แผนหรืองานการประกันคุณภาพ และผู้ที่เกี่ยวข้อง กับตัวชี้วัดนั้นๆ ของวิทยาเขตและโรงเรียนกีฬาเพื่อ หาความเหมาะสมของเกณฑ์การประเมินนำตัว ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่เหมาะสมเป็น แบบสอบถามส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิรวม 18 คน โดยมี 6 ข้อคำถาม (รายละเอียดในภาคผนวก ข) เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมเนื้อหา ที่จะนำไปพัฒนาเป็นเครื่องมือต่อไปจากนั้น วิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งเป็นค่าดัชนีความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิโดยมีเกณฑ์ การยอมรับคือ ค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปซึ่งได้ค่า IOC ของโรงเรียนกีฬา ระหว่าง 0.78-1.00 วิทยาเขตระหว่าง 0.78-1.00

4. ผู้วิจัยได้ร่างรูปแบบการประเมินโดยใช้ Balanced Scorecard จากศึกษา ทบทวนทฤษฎี หลักการ เกี่ยวกับการใช้ Balanced Scorecard

ทั้ง 4 มิติ จัดเป็นรูปแบบในการประเมิน โดยได้ตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ได้จากการพัฒนา มาจัดลงในแต่ละมิติทั้ง 4 มิติ ของ Balanced Scorecard โดยได้รับความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา แยกเป็น 2 ระดับ คือประเมินวิทยาเขตและประเมินโรงเรียนกีฬา ร่างทั้ง 2 ลักษณะ มีดังนี้

ลักษณะที่ 1 รูปแบบการประเมินยุทธศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา (เฉพาะวิทยาเขตทั้ง 17 แห่ง) โดยใช้ 4 มิติ ของ BSC มาเป็นรูปแบบในการประเมิน ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 156 ตัว แต่ละตัวชี้วัดได้จัดลงในแต่ละมิติ ดังนี้ มิติที่ 1 มิติด้านลูกค้า Customer perspectives 15 ตัวชี้วัด มิติที่ 2 มิติด้านกระบวนการบริหารในองค์กร Internal process perspectives จำนวน 82 ตัวชี้วัด มิติที่ 3 มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต Learning and Growth perspectives จำนวน 28 ตัวชี้วัด มิติที่ 4 มิติด้านการเงิน Financial perspectives จำนวน 31 ตัวชี้วัด

ลักษณะที่ 2 รูปแบบการประเมินยุทธศาสตร์ (เฉพาะโรงเรียนกีฬาทั้ง 11 แห่ง) ได้ใช้ 4 มิติ ของ BSC มาเป็นรูปแบบในการประเมิน ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 85 ตัวชี้วัด แต่ละตัวชี้วัดได้จัดไว้ในรูปแบบ ในแต่ละมิติดังนี้ มิติที่ 1 มิติด้านลูกค้า Customer perspectives จำนวน 13 ตัวชี้วัด มิติที่ 2 มิติด้านกระบวนการบริหารในองค์กร Internal process perspectives จำนวน 37 ตัวชี้วัด มิติที่ 3 มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต Learning and Growth perspectives จำนวน 18 ตัวชี้วัด มิติที่ 4 มิติด้านการเงิน Financial perspectives จำนวน 17 ตัวชี้วัด

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการประเมิน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย วิเคราะห์ข้อมูล โดยค่าสถิติมัธยฐาน ฐานนิยม พิสัยระหว่าง ควอไทล์ มี

รายละเอียดดังนี้

1. ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการประเมินเสนอผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้าน Balanced scorecard การวิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ของ (แมคมิลแลน Macmilland.1971) พบว่าหากจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงคัดเลือก ผู้ทรงคุณวุฒิด้าน Balanced scorecard ในการตอบแบบสอบถามของการวิจัยครั้งนี้ 17 คน จำนวน 3 รอบดังนี้

รอบที่ 1 เป็นรูปแบบการประเมิน เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อแสดงความคิดเห็นต่อตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่เหมาะสมที่จัดลงในแต่ละมิติของ Balanced scorecard ทั้ง 4 มิติ

รอบที่ 2 เป็นรูปแบบการประเมิน เป็นแบบสอบถามปลายปิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Scale) ในส่วนของแบบสอบถามรอบนี้ จะมีช่องแสดงความคิดเห็นสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ ในกรณีที่เห็นว่าควรเพิ่มเติมตัวชี้วัดและเกณฑ์หรือปรับปรุงข้อความ

รอบที่ 3 เป็นรูปแบบการประเมิน เป็นแบบสอบถามปลายปิดมาตราส่วนประมาณค่าและช่องแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงเหตุผลกรณีที่ยืนยันความคิดเห็นเดิม หรือในกรณีที่เปลี่ยนความคิดเห็นให้สอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น

2. ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้รับจากผู้ทรงคุณวุฒิ ในรอบที่ 2 มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ของแต่ละตัวชี้วัดในแต่ละมิติแล้วสร้างเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 3 ที่ใช้

ข้อความเดิม โดยเพิ่มตำแหน่งของมัธยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนตอบในแบบสอบถามรอบที่ผ่านมา เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิทบทวนคำถามและคำตอบในรอบที่ 2 ของตนแล้วตอบกลับมาอีกครั้งหนึ่ง

การตอบแบบสอบถามในรอบนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนจะทราบว่าตนเองมีความคิดเห็นสอดคล้องหรือแตกต่างจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดเพียงใด เพื่อจะได้พิจารณาว่าจะยังยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบเพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ หากยืนยัน คำตอบเดิม ซึ่งอยู่ภายนอกพิสัยระหว่างควอไทล์นั้นแสดงเหตุผลประกอบ แบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ เป็นรอบสุดท้ายของการถามในการวิจัย จากนั้นนำมาแปลผล สรุป เป็นตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่เหมาะสมซึ่งอยู่ในแต่ละมิติของการประเมินยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด มาวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการพิจารณาคัดเลือกตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่เหมาะสมในแต่ละมิติของ Balanced Scorecard สำหรับใช้เป็นรูปแบบการประเมินยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 นำแบบการประเมินเป็นแบบสอบถามปลายเปิดรอบที่ 1 มารวมวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในรอบที่ 2

3.2 นำแบบการประเมินเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 มาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพิจารณาด้านทามติ (Consensus) โดยหาค่ามัธยฐานฐานนิยม และพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้อคำถาม แล้วแสดงตำแหน่งของค่ามัธยฐาน พิสัย

ระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ส่วนแบบสอบถามในรอบที่ 3 นั้น นำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ฐานนิยม และพิสัยระหว่างควอไทล์อีกครั้งหนึ่ง เพื่อนำมาแปลผล โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาด้านทามติของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม และความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิโดยพิจารณาค่า IOC

1. ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม และความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ซึ่งได้ค่า IOC ระหว่าง 0.80 - 1.00

2. ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อนำไปใช้ในการประเมินต่อไป

ผลการวิจัย

รูปแบบการประเมินยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา โดยใช้ Balanced Scorecard ใน 8 ยุทธศาสตร์ โดยมีการประเมิน 2 ระดับ คือ ระดับอุดมศึกษา (วิทยาเขต) และระดับพื้นฐาน การศึกษา (โรงเรียนกีฬา) ได้รับการพิจารณาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. รูปแบบการประเมินยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา (เฉพาะวิทยาเขตทั้ง 17 แห่ง) โดยใช้ BSC ตัวชี้วัดทั้งหมด 156 ตัว แต่ละตัวชี้วัดได้จัดลงในแต่ละมิติ ดังนี้

มิติที่ 1 มุมมองด้านลูกค้า คือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภายนอกองค์กรของสถาบันการพลศึกษา เช่น หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ สถาบัน

การศึกษา ภาคเอกชน ประชาชนผู้รับบริการ ผู้ใช้บัณฑิต นักวิชาการ ภาพลักษณ์ของสถาบันคุณภาพบัณฑิต และ นักศึกษา มี 15 ตัวชี้วัดระดับความเหมาะสมมากที่สุด 9 ตัว ระดับความเหมาะสมมาก 6 ตัว

มติที่ 2 มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร คือ คุณภาพของผู้ให้บริการ ประสิทธิภาพของระบบการสนับสนุน นวัตกรรมบริการกระบวนการทำงานเป็นระบบ วัฒนธรรมองค์กรมี 82 ตัวชี้วัด ระดับความเหมาะสมมากที่สุด 69 ตัว ระดับความเหมาะสมมาก 13 ตัว

มติที่ 3 มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต คือ คุณภาพของบุคลากร ทักษะ ขวัญกำลังใจ จริยธรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ การพัฒนาระบบงาน การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ มี 28 ตัวชี้วัดระดับความเหมาะสมมากที่สุด 27 ตัว ระดับความเหมาะสมมาก 1 ตัว

มติที่ 4 มุมมองด้านการเงิน คือ การเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร การใช้งบประมาณได้ตามวัตถุประสงค์ มี 31 ตัวชี้วัด ระดับความเหมาะสมมากที่สุด 26 ตัว ระดับความเหมาะสมมาก 5 ตัว

2. รูปแบบการประเมินยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา (เฉพาะโรงเรียนกีฬา 11 แห่ง) โดยใช้ BSC ตัวชี้วัดทั้งหมด 85 ตัว แต่ละตัวชี้วัดได้จัดลงในแต่ละมติ ดังนี้

มติที่ 1 มุมมองด้านลูกค้า คือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กรของสถาบันการพลศึกษา เช่น หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน ประชาชนผู้รับบริการ ผู้ใช้นักเรียนนักวิชาการ ภาพลักษณ์ของโรงเรียนคุณภาพนักกีฬาและนักเรียน มี 13 ตัวชี้วัด ระดับ

ความเหมาะสมมากที่สุด 13 ตัว

มติที่ 2 มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร คือ คุณภาพของผู้ให้บริการ ประสิทธิภาพของระบบการสนับสนุน นวัตกรรมบริการกระบวนการทำงานเป็นระบบ วัฒนธรรมองค์กรมี 37 ตัวชี้วัดระดับความเหมาะสมมากที่สุด 34 ตัว ระดับความเหมาะสมมาก 3 ตัว

มติที่ 3 มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต คือ คุณภาพของบุคลากร ทักษะ ขวัญกำลังใจ จริยธรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ การพัฒนาระบบงาน การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ มี 18 ตัวชี้วัด ระดับความเหมาะสมมากที่สุด 15 ตัว ระดับความเหมาะสมมาก 3 ตัว

มติที่ 4 มุมมองด้านการเงิน คือ การเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร การใช้งบประมาณได้ตามวัตถุประสงค์ มี 17 ตัวชี้วัดระดับความเหมาะสมมากที่สุด 15 ตัว ระดับความเหมาะสมมาก 2 ตัว

ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิโดยพิจารณาจากค่า IOC มีค่าระหว่าง 0.80 – 1.00

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยดังนี้

1. รูปแบบในการประเมินยุทธศาสตร์โดยใช้ (BSC) ได้ผ่านขั้นตอนของการสร้าง ตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ กรอบแนวคิดจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินของรูปแบบการประเมินยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ตอนที่ 2

การสร้างรูปแบบการประเมินยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ตอนที่ 3 การตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard จึงเชื่อได้ว่าจะสามารถนำไปใช้ประเมินได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และได้ข้อมูลที่สามารถนำมาปรับปรุงองค์กรได้เป็นอย่างดี

2. รูปแบบในการประเมินยุทธศาสตร์โดยใช้ (BSC) ทั้ง 2 ระดับคือ ระดับวิทยาเขตและโรงเรียนกีฬาได้มาอย่างถูกต้องตามหลักทฤษฎี โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่เหมาะสมจากการพิจารณาของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 17 ท่านในรอบที่ 2 และในรอบที่ 3 ได้รับฉันทามติทุกตัวชี้วัดทั้ง 2 ระดับคือระดับอุดมศึกษา (วิทยาเขต) และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (โรงเรียนกีฬา) ระดับความเหมาะสมมากที่สุด และระดับมากที่สุดสามารถนำรูปแบบทั้ง 2 ไปประเมินได้จริง ตามรูปแบบสมดุลหรือแบบดุลยภาพ Balanced Scorecard 4 มุมมองหรือ 4 มิติ

การนำรูปแบบสมดุลและดุลยภาพ (BSC) ในการประเมินยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดกับมุมมองไม่ได้มีกฎตายตัวว่า ต้องประกอบด้วย 4 มุมมอง ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และความสำคัญที่องค์กรเห็นว่าครอบคลุมยุทธศาสตร์นั้นสอดคล้องกับ Robert Kaplan และ David Norton (1996: 6-8) ว่าคุณลักษณะที่สำคัญของการใช้ BSC มีความแตกต่างจากเครื่องมือในการประเมินทั่วไป คือ มุมมอง 4 ด้านจะต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุผล ในลักษณะที่องค์กรจะมีกำไรได้ ต้องมาจากลูกค้า ซึ่งการหาลูกค้าได้ ต้องมีการดำเนินการภายในที่ดี การดำเนินการภายในที่ดีมาจากพนักงานต้องมีทักษะความพร้อมที่ดีด้วยถ้าเป็นกรณี

สถานศึกษานักศึกษาจะเป็นคนเก่ง ดี มีความสุข จะต้องเกิดจากกระบวนการบริหารและการสอนที่ดี กระบวนการบริหารและการสอนที่ดีจะต้องมาจากการเรียนรู้พัฒนา ผู้บริหารและอาจารย์มีการเรียนรู้และพัฒนาที่ดีได้ต้องมีงบประมาณสนับสนุน ซึ่งสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2546:26-27) ได้กล่าวถึง BSC ว่าเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เสนอกรอบการทำงานในมุมมองด้านการเงิน และมุมมองที่ไม่ใช้การเงิน เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับวัตถุประสงค์ระยะยาว ความสมดุลระหว่างผลที่ต้องการกับกลไกการปฏิบัติงานให้ได้ผลนั้น ในการสร้างกระบวนการบริหารงานตามวิธีการ BSC ต้องมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นหนึ่งเดียว โดยรวบรวมกลยุทธ์ความสำเร็จขององค์กรสู่การปฏิบัติและประสานงานของระดับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดยภายใต้แต่ละมุมมอง ประกอบด้วย 4 ช่องทาง ได้แก่ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและกลยุทธ์ริเริ่มหรือในรูปแผนงานหรือโครงการ ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ กลยุทธ์ที่ 3.1 : พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งให้เห็นว่า ตัวชี้วัด 3.1.1 ร้อยละผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรที่เป็นภาระงานขององค์กร อยู่ในมุมมองการเรียนรู้และเติบโต เป็นการกำหนดวัดความสำเร็จในอนาคต ซึ่งเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดในมุมมองด้านกระบวนการภายใน คือ ตัวชี้วัด 3.1.5 มีแผนงาน/โครงการฝึกอบรมบุคลากรในทุกสายงาน เพื่อสอดรับการตั้งเป้าหมายให้เกิดการพัฒนา จะต้องมีแผนงานโครงการเป็นการวัดด้านประสิทธิภาพจากภายในองค์กรออกไปสู่ภายนอก เชื่อมโยงกับมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัด 3.1.8 ระดับของนักศึกษาและผู้เข้า

รับบริการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นการวัดมุมมองจากภายนอกองค์กร เข้ามารู้อยู่ภายในองค์กร เชื่อมโยงกับ มุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัด 3.1.9 มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการวัดในมุมมองความสำเร็จที่เกิดขึ้น และยังมีตัวชี้วัดเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น มิติมุมมองการเรียนรู้และเติบโต ตัวชี้วัด 3.1.3 ร้อยละบุคลากรที่ได้รับการส่งเสริมให้ไปศึกษาดูงานภายในประเทศ และตัวชี้วัด 3.1.4 ร้อยละบุคลากรที่ได้รับการส่งเสริมให้ไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ ทั้ง 2 ตัวชี้วัดเป็นการวัดความสำเร็จในอนาคต ต้องมีมุมมองด้านกระบวนการภายในตัวชี้วัด 3.1.6 มีแผนงานและโครงการส่งเสริมบุคลากรให้ไปศึกษาดูงานภายในประเทศ และตัวชี้วัด 3.1.7 มีแผนงานและโครงการส่งเสริมบุคลากรให้ไปศึกษาดูงานในต่างประเทศควบคู่กันไปด้วย

3. การประเมินยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard นี้ จำเป็นต้องมีการวางแผนและการเตรียมความพร้อมในการประเมินเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการเตรียมความพร้อมในการประเมิน ได้แก่

3.1 จัดทำเอกสารคู่มือและแบบการประเมิน สำหรับผู้ประเมินได้มีความรู้ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อการประเมินจะได้ถูกต้องสมบูรณ์

3.2 นำคู่มือและแบบการประเมินไปทดลองใช้กับวิทยาเขตและโรงเรียนกีฬา นำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้คู่มือและแบบประเมินมีความถูกต้องและสมบูรณ์

3.3 เสนอรูปแบบทั้ง 2 แบบในการประเมินยุทธศาสตร์ เพื่อให้อธิการบดีเห็นชอบ

และกำหนดนโยบายให้ผู้บริหารทุกวิทยาเขตและทุกโรงเรียนกีฬาให้การสนับสนุนและความร่วมมือในการประเมินและสนับสนุนอนุญาตให้บุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนา เพื่อเป็นผู้ประเมินและออกคำสั่งแต่งตั้งผู้ประเมิน

3.4 เสนอของงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ เพื่อให้การประเมินยุทธศาสตร์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและถูกต้อง

4. การนำรูปแบบสมดุลและดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ไปใช้การประเมินในหน่วยงานองค์กรของรัฐ หรือสถาบันการพลศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551:152-153) ในการนำรูปแบบ BSC ไปประยุกต์ใช้ในการประเมินกับองค์กรของรัฐ 4 ด้าน คือ ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการ และการพัฒนาองค์กร โดย BSC มีความสำคัญและมีข้อดีกว่าการประเมินแบบอื่นๆ คือ การประเมินแบบทั่วไป หรือในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง มีมุมมองให้ทราบถึงผลลัพธ์หรือผลผลิต แต่เพียงอย่างเดียว แต่การประเมินรูปแบบสมดุลหรือดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ไม่ใช่แค่การบันทึกคะแนนผลลัพธ์หรือผลผลิตของการดำเนินงานเท่านั้น แต่จะเป็นตัวชี้วัดให้เห็นภาพในอนาคตขององค์กร รวมถึงภารกิจและกลยุทธ์ที่แต่ละหน่วยจะต้องดำเนินการ โดย BSC เป็นศูนย์กลางและเปลี่ยนความคิดเห็น กำหนดแผนงานของสมาชิกในองค์กรให้เกิดความเข้าใจและนำไปปฏิบัติให้องค์กรมุ่งสู่ทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ต้องการ เนื่องจากสามารถตรวจสอบความสำเร็จขององค์กรได้มากกว่า ดังนั้นการประเมินรูปแบบ BSC จึงช่วยให้สถาบันการพลศึกษาสามารถตอบคำถาม 4 ข้อดังต่อไปนี้

4.1 มุมมองด้านลูกค้า คนทั่วไปและ

สาธารณชนมีมุมมองต่อสถาบันการพลศึกษาอย่างไรและสถาบันฯ ควรตอบสนองลูกค้าอย่างไร เพราะลูกค้าของสถาบันฯ (นักเรียน นักศึกษา นักกีฬา ผู้ปกครอง ผู้ใช้บัณฑิต ผู้ใช้นักกีฬา ผู้รับบริการ บุคคล และหน่วยงานอื่นๆ) ลูกค้าของสถาบันมีหลากหลาย มีหลายระดับตั้งแต่ ระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับนานาชาติ ผู้รับบริการทั้งวิชาการและการบริการกีฬา สุขภาพและสาขาที่เกี่ยวข้องให้แก่ชุมชน

4.2 มุมมองด้านกระบวนการภายในสถาบันการพลศึกษาที่เด่นในเรื่องใด เป็นสถาบันการกีฬาและสุขภาพ มีการจัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี 3 คณะสาขาวิชา ประกอบด้วย คณะศึกษาศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ และคณะศิลปศาสตร์ และมีการให้บริการกีฬาและสุขภาพแก่ชุมชน ทั้งบุคลากร สถานที่ เครื่องอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ ไม่เฉพาะใช้ในการเรียนการสอน แต่ยังให้บริการชุมชนทั้งระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับนานาชาติ

4.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา สถาบันการพลศึกษาจะสามารถพัฒนาและสร้างสรรค์คุณค่าต่อไปได้อย่างไร การขยายเปิดสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องมากขึ้น และเป็นที่ต้องการของสังคมเป็นแหล่งวิชาการและเทคโนโลยีทางการกีฬาและสุขภาพ มีบุคลากรที่มีความสามารถหลากหลายสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง และมีงานวิจัยและนวัตกรรมที่ก่อประโยชน์ต่อสถาบันและสังคม

4.4 มุมมองด้านการเงิน ผลการดำเนินงานทางการเงินของสถาบันการพลศึกษาเป็นอย่างไร มีรายได้เพิ่มขึ้น ลดต้นทุน ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร และใช้งบประมาณตรงตามวัตถุประสงค์ หน่วยงานของส่วนราชการไม่ได้หวังผลกำไร กำไรคือประชาชนมีสุขภาพร่างกายที่

แข็งแรงทั่วหน้า ความคุ้มค่าคือความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สถาบันการพลศึกษาสามารถนำตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่เหมาะสมในรูปแบบสมดุลหรือดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ไปใช้การประเมินยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษาในกรอบ 8 ยุทธศาสตร์ ทั้ง 2 ระดับ คือ ระดับวิทยาเขตและโรงเรียนกีฬาโดยแบบประเมินนี้ได้ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิและได้รับฉันทามติทุกตัวชี้วัด

2. สถาบันการพลศึกษาได้เห็นภาพรวมของยุทธศาสตร์ และสามารถตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์ในด้านการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

3. สถาบันพลศึกษาสามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนายุทธศาสตร์ของสถาบันพลศึกษาให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

4. สถาบันการพลศึกษา ผู้บริหาร สามารถนำยุทธศาสตร์และเทคนิคการจัดการไปใช้ในการพัฒนาจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของหน่วยงาน เช่น สำนัก กอง และสถานศึกษา อันจะส่งผลโดยตรงแก่องค์กรของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเฉพาะพัฒนาตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่เหมาะสม เป็นรูปแบบในการประเมินยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard เท่านั้น การทำวิจัยครั้งต่อไปควรจะนำรูปแบบการประเมินนี้ไปประเมินในสถานการณ์จริงทั้ง 2 ระดับ คือ ระดับวิทยาเขตและระดับโรงเรียนกีฬาเพื่อจะหาคำตอบว่ายุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษามีผลการดำเนินงานอย่างไร

จะให้เห็นภาพในอนาคตขององค์กรรวมถึงภารกิจ และกลยุทธ์แต่ละหน่วยมีผลความคืบหน้าอย่างไร จะได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและกำหนดแผน ยุทธศาสตร์นำไปปฏิบัติสู่ความสำเร็จที่ต้องการ

2. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนา ตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่เหมาะสมเพียง 2 ระดับ คือ ผ่าน และไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินตามความต้องการของผู้บริหารระดับสูงที่จะเห็นผลการ ประเมินในภาพรวมของการดำเนินงานยุทธศาสตร์ ฉบับปี พ.ศ. 2550 - 2555 ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปควรจะศึกษาการพัฒนาเกณฑ์ให้มีหลาย ระดับยิ่งขึ้น เพื่อการประเมินจะได้ผลการดำเนินงาน

ของแผนยุทธศาสตร์ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบการ ประเมินยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา ฉบับปี พ.ศ. 2550 - 2555 เท่านั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษารูปแบบของการประเมินยุทธศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา ฉบับปี พ.ศ. 2556 - 2560 เพื่อที่จะประเมินแผนยุทธศาสตร์ต่อไป

4. การวิจัยครั้งนี้เป็นตัวอย่างรูปแบบการ ประเมินโดยใช้ BSC เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงาน อื่นๆ เป็นแบบอย่างนำไปสร้างรูปแบบเพื่อที่จะ ประเมินยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ ต่อไป

บรรณานุกรม

- สถาบันการพลศึกษา. (2550). ยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา พ.ศ.2550-2555. กรุงเทพฯ, กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996). *The Strategy and Decision Making*. New York : South Western Company.
- Macmillan, Thomas T.(1971). "The Delphi Technique." Paper Presented at the Annual Meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Reserch and Development. Cal : Monterey,May 3-5.
- Revinelli, R.J. and Hambleton, R.K. (1977). "On the Use of Content Specialists in The Assessment of Criterion Referenced Test Item Validity." *Dutch Journal Of Educational Research*, (2) : 49-60