

การบริหารโดย Balanced Scorecard Balanced Scorecard Management

ธารินี สุโคตร

นักศึกษาลัทธิศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอการบริหารโดย Balanced Scorecard ความเป็นมา ความสำคัญ ความหมายและขอบข่าย วิวัฒนาการ แนวคิดพื้นฐาน กระบวนการพัฒนาและจัดทำของ Balanced Scorecard และการนำ Balanced Scorecard สู่อสถานศึกษา. การบริหารแบบ Balanced Scorecard เป็นการบริหารหนึ่งจะยึดหลักความสมดุลเป็นการนำหลักการสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ประกอบด้วย ด้านนักเรียน การบวนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน งบประมาณและทรัพยากร การเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และในการบริหารแบบ Balanced Scorecard ต้องมีความยืดหยุ่นตามบริบทและความเหมาะสมของสถานศึกษา
คำสำคัญ: การบริหาร; Balanced Scorecard

ABSTRACT

This article presents management by the Balanced Scorecard, its background, significance, meaning and scope of evolution. The development and preparation process of the Balanced Scorecard and the introduction of the Balanced Scorecard to the school. The Balanced Scorecard is a management based on the principle of equilibrium in the academy, comprising the student body, the education management process within the school, Budget and resources Learning and development where all elements are related to each other and in the Balanced Scorecard, there must be flexibility in relation to the context and suitability of the school.

Keywords: Management; Balanced Scorecard

บทนำ

การบริหารงานในสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อต้องการพัฒนาหรือให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

Balanced Scorecard เป็นการบริหารด้วยความสมดุล การบริหารแบบ Balanced Scorecard ไม่ใช่เพียงแค่การคิดเฉพาะเพียงเรื่องเงินเพียงอย่างเดียว มีองค์ประกอบอื่นๆ เพื่อความสมดุลในการบริหาร ซึ่งรูปแบบขององค์ประกอบความสำเร็จในการบริหารในสถานศึกษาดังต่อไปนี้ ด้านนักเรียน (Student) การบวนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน (Internal process) งบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource) การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth)

ความเป็นมาของ Balanced Scorecard

ผู้ริเริ่มคิด Balanced Scorecard หรือ BSC คือ ศาสตราจารย์ โรเบิร์ต แคปแลน (Professor Robert Kaplan) และดร.เดวิด นอร์ตัน (Dr. David Norton) ได้เริ่มคิดและพัฒนาตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมาและบริษัทต่างๆ เริ่มต้นด้วย คณะผู้บริหารขององค์กร จะต้องร่วมกันการดำเนินงานที่สำคัญ 2 งาน คือ การกำหนดตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) และการใช้ตารางกรอบการประเมิน โดยทั้ง 2 งานมีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน

คณะผู้บริหารจะเริ่มต้นด้วยการสร้างวัตถุประสงค์ (Objectives) และการวัดผล (Measures) ทั้งสี่มุมมองได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา

ความสำคัญของ Balanced Scorecard

Kaplan และ Norton (1996 : 7) ผู้คิดค้นหลักการหรือทฤษฎี Balanced Scorecard เสนอแนวคิดใหม่ในเรื่องการประเมินผลขององค์กรโดยการประเมินผลการดำเนินงาน ขององค์กรแบบใหม่จะคำนึงถึงมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการบริหารภายใน (Internal Process Perspective) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวคิดการประเมินผลขององค์กรที่แต่เดิมจะมุ่งเน้นเฉพาะด้านการเงิน โดยดูจากตัวเลขกำไร และขาดทุน หากตัวเลขการเงินเป็นบวก หมายถึงผลการดำเนินงาน ขององค์กรอยู่ในเกณฑ์ที่ดีโดยไม่พิจารณาผลการดำเนินงานด้านอื่น ซึ่งทั้งสองท่านเห็นว่าการให้ ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าหรือการเจริญเติบโตขององค์กรในด้านของการเป็นองค์กร ที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้ทั้งองค์กรมีความสำคัญเช่นเดียวกับด้านการเงิน ซึ่งแนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับและถูกนำไปใช้ในภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมทั้งในอเมริกาและยุโรป โดยมีสาระสำคัญของมุมมอง 4 มุมมองดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านการเงินเป็นมุมมอง ที่มีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร ทั้งนี้เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวชี้ว่า กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมา และการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติก่อให้เกิดผลดี ต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ ภายได้กลยุทธ์ด้านการเงินนั้นประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ที่สำคัญได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ และด้านการลดลงของต้นทุน

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของลูกคามี การกำหนดกลุ่มของลูกค้าที่จะมุ่งตอบสนองต้องแสวงหาคุณค่าที่องค์กรจะต้องนำเสนอเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกคากลุ่มนั้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) ภายได้มุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่าอะไรคือกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรที่จะช่วยให้องค์กรนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในด้านอื่นๆ

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมาก ที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลระบบฐานข้อมูลสารสนเทศระบบการจูงใจ และโครงสร้างองค์กร ภายได้วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรบุคคลนั้นมีพื้นฐานมาจากการพิจารณาว่า การที่องค์กรจะบรรลุ วัตถุประสงค์ในมุมมองอื่นๆ นั้น บุคลากรในองค์กรจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน อัตราการหมุนเวียน ของพนักงานสำหรับวัตถุประสงค์ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ถือเป็น

พื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่นๆ เป็นการเปรียบเทียบกับว่านอกจากทักษะแล้ว เทคโนโลยี ก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จด้วย

ความหมายและขอบข่ายของ Balanced Scorecard

Kaplan และ Norton (2004: 15) ได้ให้ความหมาย Balanced Scorecard ไว้ว่า เป็นการดำเนินการปฏิบัติต่อดัชนีชี้วัดความสำเร็จให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจแต่ละด้าน อย่างสมดุล หมายถึง ภารกิจ และกลยุทธ์ต้องดำเนินการอย่างสมดุลบนระนาบเดียวกัน โดยเหตุผล ที่มุ่งเน้นการใช้ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จอย่างสมดุลในทุกมุมมอง

พสุ เดชะรินทร์ (2546 ก : 20) ได้ให้ความหมาย Balanced Scorecard ไว้ว่า เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิด ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มี ความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focuses)

พสุ เดชะรินทร์ (2546 ก : 20) ได้ให้ความหมาย Balanced Scorecard ไว้ว่า เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิด ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มี ความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focuses)

วีระเดช เชื้อนาม (2547) สรุปว่า BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนด เป้าหมายยุทธศาสตร์ และแนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจน ติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมกลยุทธ์กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ อดีตที่ผ่านมา BSC เป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันอยู่แล้วแต่เราไม่ได้นำมาจัดให้ครอบคลุมเป็นระบบ ระเบียบ และเชื่อมโยงการวัดผลงานในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน

สรุปได้ว่า Balanced Scorecard (BSC) คือ การนำเอากระบวนการวัดผลและการวางแผนกลยุทธ์ ผสานเข้าด้วยกัน เป็นกระบวนการบริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผล (Measurement) การทำงานในด้านต่าง ๆ

วิวัฒนาการของ Balanced Scorecard

พสุ เดชะรินทร์ (2548)ได้แบ่งวิวัฒนาการของแนวคิดนี้เป็น 3 ช่วงใหญ่ๆ ได้แก่

3.1 การใช้ Balanced Scorecard เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล ถือเป็น วัตถุประสงค์พัฒนา Balanced Scorecard ขึ้นมาก็มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลที่ครบถ้วนทั้ง 4 มุมมอง โดย มุ่งเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องบรรลุตลอดจนการแปลงตัวชี้วัดจากในระดับองค์กรลงสู่ระดับของ ฝ่ายและบุคคลตามลำดับ สิ่งที่น่าสนใจก็คือในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งในประเทศไทยที่กำลังนำ Balanced Scorecard มาใช้นั้น ส่วนมากมักจะนำมาใช้ด้วย วัตถุประสงค์ของการใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลโดย มุ่งเน้นที่ตัวชี้วัด KPI (Key Performance Indicators) เป็นหลัก

3.2 การใช้ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ช่วงนี้น่าจะ เป็นพัฒนาการช่วงที่องค์กรหลาย ๆ ไปใช้ในการแปลงกลยุทธ์แผนปฏิบัติการโดยได้เริ่มมีเทคนิคใหม่ ๆ เกี่ยวกับ Balanced Scorecard ออกมามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการทำแผนที่ทางกลยุทธ์หรือการเชื่อมโยง ระหว่าง Balanced Scorecard กับแผนปฏิบัติการ และระบบงบประมาณ องค์กรหลายแห่งใน ประเทศไทยได้ริเริ่มนำ

Balanced Scorecard มาใช้ในลักษณะนี้มากขึ้น โดยเฉพาะความพยายาม ที่จะเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ขององค์กรกับแผนปฏิบัติการ

3.3 การใช้ Balanced Scorecard มาใช้เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร พัฒนาการในช่วงนี้ถือเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องมาจากช่วงที่แล้วโดยองค์กรหลายแห่งมีการเริ่มนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินและทบทวนกลยุทธ์ที่ได้ทำไปแล้วหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นหลายๆ การมองในลักษณะนี้ทำให้ Balanced Scorecard เข้ามาเสริมระบบการบริหารภายในองค์กรให้เป็นลักษณะของวงจรที่มีความสมบูรณ์ในตนเอง สามารถแบ่งเป็น ขั้นตอนต่าง ๆ ได้ดังนี้

3.3.1 เริ่มต้นจากการทำแผนกลยุทธ์

3.3.2 จากนั้นใช้แผนที่กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย เพื่อใช้ในการ อธิบายและทำให้กลยุทธ์นั้นมีความชัดเจนขึ้น

3.3.3 จากนั้นมีการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการและงบประมาณ เพื่อให้เกิดกิจกรรมขึ้นจริงๆ

3.3.4 เมื่อผลการดำเนินงานเริ่มกลับเข้ามาในแต่ละช่วง ผู้บริหารมีการ เปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่วางไว้ ถ้าพบสิ่งใดที่ผิดปกติหรือต่างไป จากเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารก็สามารถที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้นได้และหาแนวทางในการแก้ไข โดยอาจจะไปทำการเบนช์มาร์ค (Benchmark) หรือเรียนรู้จากผู้อื่น

3.3.5 เมื่อหาแนวทางแก้ไขได้แล้วก็นำแนวทางนั้นไปปฏิบัติโดย อาจจะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่วางไว้ หรือ การปรับเปลี่ยนในตัวชี้วัดและเป้าหมาย หรือการ ปรับเปลี่ยนในแผนปฏิบัติการ

แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard

ปัจจุบันการประเมินผลองค์กร ไม่สามารถใช้แค่ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวได้ ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่นประกอบด้วย ซึ่งแคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 1996) พัฒนาแนวความคิดของ Balanced Scorecard ไว้ว่าต้องประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง ดังแผนภูมิ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของ Balanced Scorecard (BSC)

ที่มา: Kaplan and Norton (1996: 9) และ อัจฉรา (2546: 86)

จากภาพ Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมอง ด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการ เรียนรู้และการพัฒนา โดยในแต่ละ มุมมองประกอบด้วยของ 4 ของ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งความหมายของวัตถุประสงค์ ตามแนวคิดของ บาลานซ์สคอร์การ์ด นั้นคือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ
2. ตัวชี้วัด ได้แก่ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการ วัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน
3. เป้าหมาย ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรมีความต้องการจะบรรลุ ของตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการนอกจากนั้นในทางปฏิบัติจริงมักเพิ่มข้อมูลปัจจุบัน ซึ่งแสดงถึงข้อมูลในปัจจุบันของตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่ง การหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วย ในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น นอกเหนือจากช่องต่าง ๆ ตามมุมมองทั้ง 4 ด้านแล้วภายในรูปยังมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถือเป็นจุดศูนย์กลางของ มุมมอง ทั้ง 4 ด้านแสดงให้เห็นว่า วัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของ องค์กร

กระบวนการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard

แนวคิดและหลักการบริหารของ Balanced Scorecard แท้จริงแล้ว Balanced Scorecard เป็นสิ่งที่ เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารและการทำให้องค์กรมุ่งเน้นในเรื่องของกลยุทธ์ ไม่ใช่เรื่องของการวัดและ ประเมินผลอย่างเดียว ดังนั้น วีระเดช เชื้อนาม (2547) ได้สรุปกระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard ไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ หรือทบทวนกลยุทธ์ (Strategic Analysis) แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้
 - 1.1 เลือกกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยเลือกจากกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานย่อย หรือแผนกที่ได้ทำไว้แล้ว หากหน่วยงานใดยังไม่มีแผนกลยุทธ์ ต้องรีบก่อน
 - 1.2 วิเคราะห์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ของแต่ละแผนกเข้าเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน หรือองค์การ ซึ่งในขั้นนี้ช่วยให้ทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์แต่ละแผนกกว่าเป็นอย่างไร ทั้งทางด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการ ซึ่งจะลดความซ้ำซ้อนการทำงาน
2. กำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ (Strategic Formulation) มีขั้นตอน 3 ดังนี้
 - 2.1 เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ลูกค้า เทคโนโลยี เพื่อนำแนวคิดต่างๆ มาเป็นข้อมูลในการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ แนวทางการ วัดผลให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง
 - 2.2 สังเคราะห์ข้อมูล หลังจากสัมภาษณ์เสร็จสิ้นแล้วทีมงานต้องรวบรวม คำตอบที่ได้มาพัฒนาเป็นวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง
 - 2.3 จัดประชุมเชิงปฏิบัติโดยเชิญผู้บริหารทุกระดับร่วมพิจารณาเกี่ยวกับการจัด วัดวัตถุประสงค์ และมุมมองที่ทางทีมงานได้ร่างขึ้นมา ในช่วงนี้อาจจะมีการปรับแก้มุมมองให้มาก หรือน้อยกว่าเดิม
3. ออกแบบวิธีวัดและประเมินผล (Design of perspectives)
 - 3.1 เชื่อมโยงวิธีการวัดผลของแต่ละมุมมองให้มีความสัมพันธ์กัน
 - 3.2 ประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2 เพื่อร่วมพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ร่างวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ได้จัดทำในขั้นตอนที่ผ่านมา
4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)
 - 4.1 พัฒนาแผนการนำไปใช้กำหนดเป้าหมาย และจัดทำแผนภายในประกอบไปด้วย การวัดผลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติก็คือ การจัดทำ Strategic Initiative โดยการกำหนดแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมที่ทำให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมายนั่นเอง
 - 4.2 ประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 3 เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัดวัตถุประสงค์ และการวัดผลครั้งสุดท้าย
 - 4.3 บูรณาการกับระบบการบริหารของหน่วยงานโดยเฉพาะ

การนำ Balanced Scorecard สู่อสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546 : 5-10) กำหนดให้โรงเรียน หนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝันใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนโครงการ ให้มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยกำหนดให้วิสัยทัศน์และพันธกิจบรรลุผลการดำเนินงาน ตามเจตนารมณ์มากที่สุด จึงได้สร้างรูปแบบและแนวทางในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่าง เป็นรูปธรรมในทุกระดับ โดยมีแนวคิดในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติตามหลักการของ Balanced Scorecard มากำหนดเป็นผลสำเร็จอย่างสมดุรอบด้านทั้ง 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective) ได้แก่
 - 1.1 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์ นักเรียนมีทักษะในการแสวงหา ความรู้ได้ด้วยตนเอง ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ มีนิสัยใฝ่รู้ ใฝ่เรียนเป็น ผู้มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์

1.2 มีทักษะการดำรงชีวิต มั่นใจในตนเอง นักเรียนมีทักษะการดำรงชีวิต มีคุณธรรมมั่นใจในตนเองและกล้าแสดงออกมีความเป็นไทย นักเรียนมีความเป็นไทย มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

2. มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal Process Perspective) ได้แก่ โรงเรียนธรรมมาภิบาล

2.1 โรงเรียนธรรมมาภิบาล โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่ดี มีบรรยากาศ และวัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร ผนึกพลังสร้างสรรค์และร่วมรับผิดชอบ มีเอกลักษณ์ อันโดดเด่น โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา

2.2 สร้างโอกาสและดูแลช่วยเหลือนักเรียน โรงเรียนให้บริการทางการศึกษา ได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย และดูแลช่วยเหลือ ส่งเสริมนักเรียนตามศักยภาพอย่างทั่วถึง

2.3 บูรณาการกระบวนการเรียนรู้ โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการ จัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่น เน้นกระบวนการการเรียนรู้และการดำรงชีวิต

2.4 ประกันคุณภาพ โรงเรียนเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น เป็นที่ยอมรับของชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ได้แก่

3.1 ความเป็นมืออาชีพ ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ ความสามารถและจิตวิญญาณในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.2 E-School โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource Perspective) ได้แก่

4.1 ภาวศึเครือข่าย โรงเรียนมีระบบเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ พี่เลี้ยง ศึกษาพิเศษ ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพคุณภาพการศึกษา

4.2 ค่ຸมค่า โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสม ใช้อย่างค่ຸมค่ามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

รูปแบบการกำหนดผลสำเร็จรอบด้าน



ภาพที่ 2 รูปแบบการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2546

กล่าวโดยสรุป Balanced Scorecard ระยะแรกนั้นมุ่งใช้เป็นเครื่องมือในการ ประเมินผลองค์กร โดยให้สร้างความสมดุลในการประเมินผลโดยพิจารณาจากทั้ง 4 มุมมองที่ ประกอบด้วย 1) มุมมองด้านการเงิน

2) มุมมองด้านลูกค้า 3) มุมมองด้านการกระบวนการ ภายใน และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา แทนที่จะใช้การประเมินผลด้านการเงิน เพียงอย่างเดียวเช่นในอดีต ต่อมาได้พัฒนาแนวคิด Balanced Scorecard โดยมุ่งใช้เป็นเครื่องมือ ในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการ และทำให้เกิดความสอดคล้อง เป็นหนึ่งเดียวกันทั้ง องค์การโดยอาศัยการวัดหรือการประเมินโดยมุ่งเน้นสิ่งที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของ องค์การ

ในการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาตามแนวทางของ Balanced Scorecard แล้ว หลังจากที่ได้วิเคราะห์ถึงวิสัยทัศน์ของสถาบันการศึกษาและได้กำหนดมุมมองออกเป็น 4 มุมมองแล้ว จากนั้นจะได้กำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองทั้ง 4 เพื่อเตรียมจัดทำแผนที่กลยุทธ์ ต่อไป โดยวัตถุประสงค์กลยุทธ์ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองอาจกำหนดได้ดังนี้ (วีระเดช เชื้อนาม 2547: 32)

มุมมองด้านนักเรียน

- จำนวนนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมที่พึงประสงค์
- นักเรียนมีความพึงพอใจในแผนการเรียนที่โรงเรียนได้กำหนด
- อัตราการสอบเข้าเรียนต่อในสถาบันการศึกษาอื่น ๆ
- นักเรียนมีสุขภาพอนามัยที่ดี
- เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มุมมองด้านกระบวนการภายใน

- มีระบบการทำงาน PDCA
- มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
- มีหลักสูตรสำหรับนักเรียนทั่วไปที่มีความสามารถพิเศษ

มุมมองด้านกระบวนการภายใน

- พัฒนาคุณภาพครู
- ครูบุคลากรมีความรู้ความสามารถ
- มีเทคนิคการสอนที่หลากหลายตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

- งบประมาณในการบริหารจัดการ

ข้อควรระวังในการจัดทำ Balanced Scorecard

ถึงแม้ว่า Balanced Scorecard จะโด่งดังไปทั่วโลกมีกระแสตอบรับทั้งภาครัฐกิจ และภาครัฐ เอกชนอย่างกว้างขวางแต่เมื่อมองอีกมุมหนึ่งก็พบว่า มีข้อจำกัดซึ่งผู้นำไปใช้ต้องระมัดระวัง . การนำไปใช้ไม่ควร ยึดมุมมองทั้ง 4 เสมอไปอาจเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมและควรนำไปใช้ในภาครัฐไม่ควรให้ความสำคัญกับ การเงินมากนัก ควรให้ความสำคัญไปยังการให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งได้แก่ นักเรียน ชุมชน (วีระเดช เชื้อนาม 2547 : 8) ส่วนข้อควรระวังในการนำเอา Balanced Scorecard ไปปฏิบัติมีดังนี้ (อมรรัตน์ ทิพย์จันทร์ 2546 : 208)

1. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ มิเช่นนั้นแล้วยากที่จะ ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการจัดทำระบบ Balanced Scorecard และตัวชี้วัดที่จะทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมาก

2. ทุกคนในองค์กรต้องสนับสนุน เนื่องจากการนำ Balanced Scorecard ไปได้ต้องเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร ดังนั้นการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าใจถึง หลักการและความสำคัญของ BSC จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ
3. การนำระบบ Balanced Scorecard มาได้ในองค์กรควรจะทำให้เห็นผล ในระดับหนึ่ง โดยเร็วเพราะถ้าต้นกึ้นไปย่อมเกิดผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร
4. ยอานำระบบ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการจับผิดบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นการใช้ที่ผิดวัตถุประสงค์
5. การจัดทำระบบ Balanced Scorecard ต้องมีความต่อเนื่องและเป็นสิ่งที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป
6. การจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายต้องไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป ถ้าเป็นตัวชี้วัดที่ บรรลุเป้าหมายได้ ง่ายอาจเป็นตัวชี้วัดที่ไม่ดีหรือถ้ายากเกินไปที่จะบรรลุได้ก็จะทำให้การทำ Balanced Scorecard ยากที่จะประสบความสำเร็จ
7. ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องในการทำ Balanced Scorecard ต้องระลึกอยู่เสมอ ว่าสิ่งที่กำลังทำ เป็นเพียงสมมติฐานที่สามารถเปลี่ยนแปลงและแก้ไขได้ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นการ จัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำตัวบ่งชี้ หรือการกำหนดเป้าหมาย

บทสรุป

Balanced Scorecard เป็นการบริหารหนึ่งจะยึดหลักความสมดุลเป็นการนำหลักการสู่การปฏิบัติ ในสถานศึกษา ประกอบด้วย ด้านนักเรียน การบวนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน งบประมาณและทรัพยากร การเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และในการบริหารแบบ Balanced Scorecard ต้องมีความยืดหยุ่นตามบริบทและความเหมาะสมของสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กรมวิชาการ. (2545). *แนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์(ร.ส.พ.)
- ชาญชัย ดีอ่วม. (2548). การผลักดันเป้าหมายโดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard. *วารสารประกันคุณภาพ*, 6(1), 1-6.
- ปิยะ โกฏิแสน. (2560). *การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27*. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยเป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พลุ เดชะรินทร์. (2548). *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วีระเดช เชื้อนาม. (2547). *เขย่า Balanced Scorecard*. กรุงเทพฯ : บริษัท เพื่องฟ้าพรินต์ติ้ง จำกัด.
- สุเมธ สุวอ. (2553). *การบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยใช้ Balanced Scorecard ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร :กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านน้ำพอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4*. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- สุจิตรา ศิริการุณย์. (2557). *การประเมินหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี โดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard (BSC). ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.*
- Ensio, J.T. (2001). *Implementation of the Balanced Scorecard and the Current use of the Balanced Scorecard in Finland.* Thesis for Doctor of Business Administration Accounting. Lappeenranta Teknillinen Korkeakoulu (Finland).
- Flagstad, E. (2014). *The Use of the Balanced Scorecard in Project Management.* The College Of St. Scholastica.
- Harlem, M.S. (2003). *Using the Balanced Scorecard to Overcome Barriers in Strategy Implementation: A Case Study of the Balanced Scorecard Implementation at Telemark County Tax Office.* Master Thesis Graduate Business School. Goteborg University.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *Translating strategy into action The Balanced Scorecard.* Harvard Business School Press, Boston, MA.

