

ตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย

วารสารวิชาชีพบัญชี ปีที่ 2 ฉบับที่ 5 (ธันวาคม 2549) หน้า 98-104

ดร.นงนิต ร่มโพธิ์

สาขาบริหารอุตสาหกรรมและปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

นำ: ในปัจจุบันรัฐบาลมีนโยบายในการประกันคุณภาพการศึกษาในทุกๆระดับรวมทั้งระดับอุดมศึกษาเพื่อให้แน่ใจว่ามหาวิทยาลัยสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน ผลิตผลงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ในวงการวิชาการและภาคธุรกิจ รวมทั้งสามารถให้บริการวิชาการแก่สังคมที่มีคุณภาพเพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้เพื่อพัฒนาสังคม

ในกระบวนการประกันคุณภาพนี้ สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเพื่อที่จะทำให้มหาวิทยาลัยได้ทราบว่าคุณภาพของบัณฑิต งานวิจัย และการบริการวิชาการทางสังคมมีคุณภาพมากเพียงไร รวมถึงคุณภาพของปัจจัยนำเข้าต่างๆ ที่จะส่งผลต่อคุณภาพของผลผลิตเหล่านี้ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันนี้หลายมหาวิทยาลัยประสบกับปัญหาประการหนึ่งที่มีลักษณะคล้ายกันคือการที่มหาวิทยาลัยมีตัวบ่งชี้จำนวนมาก ซึ่งก่อให้เกิดงานในการเก็บข้อมูลจากอาจารย์และหน่วยงานต่างๆ เป็นจำนวนมากและบ่อยครั้ง

ซึ่งในบางครั้งทำให้เกิดแรงต่อต้านจากผู้ให้ข้อมูลเนื่องจากการรวบรวมเวลาทำงานของอาจารย์และหน่วยงานดังกล่าว ถึงแม้ว่าจะมีความพยายามในการเก็บข้อมูลให้ครบถ้วนภายในครั้งเดียว แต่จากการที่มหาวิทยาลัยจะต้องมีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงาน ซึ่งแต่ละหน่วยงานก็ต้องการตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน หรือในบางครั้งถึงแม้ตัวบ่งชี้จะเหมือนกันแต่ก็มีความแตกต่างกันทางด้านนิยาม รวมถึงระยะเวลาในการจัดเก็บข้อมูล เช่น บางครั้งเก็บข้อมูลเป็นปีงบประมาณ บางครั้งเก็บข้อมูลเป็นปีการศึกษา หรือบางครั้งเก็บข้อมูลเป็นปีปฏิทิน จากข้อจำกัดเหล่านี้ จึงทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงในการขอข้อมูลจากทางอาจารย์และหน่วยงานบ่อยครั้ง และทำให้อาจารย์และหน่วยงานที่ถูกขอข้อมูลอาจเกิดความเบื่อหน่ายและรู้สึกว่าการขอข้อมูลเหล่านี้มีความซ้ำซ้อน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องรายงานให้แก่องค์กรภาครัฐเหล่านี้แล้ว มหาวิทยาลัยเองก็มีการจัดเก็บข้อมูลตัวบ่งชี้ภายในเพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหาร ดังนั้นจึงไม่แปลกใจเลยที่จะเห็นมหาวิทยาลัยมีตัวบ่งชี้เป็นจำนวนมาก

การที่มหาวิทยาลัยมีตัวบ่งชี้เป็นจำนวนมากนี้ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องลดการให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้เหล่านี้ ทั้งนี้เนื่องมาจากการยากที่จะจดจำตัวบ่งชี้เหล่านี้ได้ทั้งหมด และเป็นธรรมดาที่เมื่อตัวบ่งชี้เป็นจำนวนมาก เวลาที่ใช้ส่วนใหญ่จึงเป็นการเก็บข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลมากกว่าการนำเอาข้อมูลตัวบ่งชี้ไปใช้เป็นประโยชน์ ปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ตัวบ่งชี้ที่มหาวิทยาลัยทำการวัดไม่ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ทั้งที่มหาวิทยาลัยได้ลงทุนลงแรงเป็นจำนวนมากในการสร้างและจัดเก็บข้อมูลเหล่านี้

หนทางแก้ไขปัญหานี้ไม่ได้หลายวิธี ในระยะยาวสิ่งที่ดีควรจะได้รับก็คือแก้ไขที่การที่หน่วยงานภาครัฐอาจจะต้องทำการวิเคราะห์และพิจารณาร่วมกันในเรื่องตัวบ่งชี้ที่สำคัญของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นการลดความซ้ำซ้อนในการจัดเก็บข้อมูล อย่างไรก็ตาม ในระยะสั้นนี้มหา-

วิทยาลัยก็ยังมีทางออกในการจัดการปัญหาเหล่านี้ บทความนี้จึงมีจุดมุ่งหมายในการนำเสนอแนวคิดโครงการที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานหลัก โดยแนวคิดนี้ถูกนำเสนอโดย Committee for University Chairman (CUC) ซึ่งเป็นคณะกรรมการที่มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในองค์การสหประชาชาติ (CUC, 2006) ซึ่งน่าจะสามารรถนำไปใช้กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยได้

ปัจจัยสำคัญในการประเมินผลของมหาวิทยาลัย

ในปัจจุบันได้มีการศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเป็นจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ ไม่ว่าจะเป็นทั้งเชิงคุณภาพรวมของมหาวิทยาลัย (Stewart and Curran-Hubin, 2000; Lawrence and Sharma, 2002; Ruben, 1999) การประเมินผลในระดับภาคหรือสาขา (Haddad, 1999; Bailey et al. 1999; Chang and Chow, 1999) การประเมินผลงานวิจัยในมหาวิทยาลัย (Pursglove and Simpson, 2000) การประเมินผลการเรียนการสอน (Southern, 2002) การประเมินผลการให้บริการภายในมหาวิทยาลัย (Pursglove, 2002) รวมถึงการประเมินผลทางการเงินของมหาวิทยาลัย (Pursglove and Simpson, 2001) อย่างไรก็ตาม ระบบการประเมินผลงานมหาวิทยาลัยดังกล่าวถึงแม้จะเป็นระบบที่ดีแต่ค่อนข้างจะมีความซับซ้อนและต้องอาศัยการทำความเข้าใจอย่างสูง ซึ่งในบางครั้งเป็นสาเหตุให้ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญเนื่องจากไม่มีเวลาในการทำความเข้าใจกับระบบดังกล่าว

เพื่อแก้ปัญหาเหล่านี้ CUC ได้นำเสนอปัจจัยสำคัญ 10 ประการที่มหาวิทยาลัยควรจะต้องทำการประเมินผลและปัจจัยเหล่านี้ควรถูกนำเสนอแก่ผู้บริหารรวมถึงผู้มีส่วนได้เสียกับมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม เนื่องจากความแตกต่างบางประการของมหาวิทยาลัยในประเทศสหราชอาณาจักร

อาณาจักรและมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ปัจจัยเหล่านี้จึงได้ถูกปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีความเหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยดังต่อไปนี้

1. ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย
2. ความสำเร็จทางวิชาการและชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
3. ประสบการณ์ของนักศึกษาและการเรียนการสอน
4. ผลงานวิจัย
5. การถ่ายทอดความรู้สู่สังคม
6. ฐานะทางการเงิน
7. สถานที่ อาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวก
8. การพัฒนาบุคลากร
9. ธรรมาภิบาล ความเป็นผู้นำ และการจัดการ
10. โครงการที่สำคัญของมหาวิทยาลัย

หากพิจารณาโดยถี่ถ้วนแล้วจะพบว่าปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ได้ถูกวัดอยู่แล้วสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยอย่างไรก็ตาม ตัวบ่งชี้เหล่านั้นอาจค่อนข้างกระจัดกระจาย ซึ่งทำให้ไม่สามารถมองเห็นภาพได้ชัดเจน สิ่งที่เป็นจุดอ่อนที่สำคัญคือลักษณะการรายงานผล การรายงานผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันมักจะเน้นผลของข้อมูลมากกว่าการสรุปและวิเคราะห์ข้อมูล การรายงานผลผ่านทางรายงานที่มีความหนากว่า 100 หน้าย่อมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่สนใจทั้งนี้อาจจะมาจากการที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเองไม่มีเวลาในการนั่งอ่านข้อมูลที่เป็นจำนวนมากได้ ดังนั้น หนทางแก้ไขประการหนึ่งที่น่าสนใจคือการรายงานผลที่สั้นและได้ใจความ ดังนั้นจึงเป็นไปได้เลยที่จะรายงานผลตัวบ่งชี้ที่ทุกตัวพร้อมทั้งผู้ตรวจการคำนวณให้กับผู้บริหารได้รับทราบ หากทำเช่นนี้รายงานก็จะมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารไม่มีโอกาสในการรับทราบผลอย่างรวดเร็ว ลักษณะของรายงานจึงควรจะต้องเลือกเฉพาะตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานหลักเท่านั้น ไม่ใช่ตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานทุกตัว การรายงานอาจมีเทคนิคประกอบหลายประการในการสร้างความเข้าใจให้กับผู้บริหาร อาทิเช่น การใช้สรุปย่อประกอบ เช่น สีเขียวหมายถึงผ่านเกณฑ์ สีเหลืองหมายถึงเท่ากับเกณฑ์พอดี และสีแดงหมายถึง

ต่ำกว่าเกณฑ์ การกระทำเช่นนี้จะเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารมีความสนใจในตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานมากขึ้น

ปัญหาที่สำคัญที่จะตามมาคือแล้วจะกำหนดได้อย่างไรว่าตัวบ่งชี้ใดเป็นตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานหลัก ตัวบ่งชี้ใดเป็นตัวบ่งชี้รอง คำตอบที่ง่ายที่สุดคือตัวบ่งชี้ที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย หรือที่เรียกว่า Strategic Measure เป็นแนวที่ที่ผู้บริหารทุกคนควรจะต้องเอาใจใส่และติดตามอย่างใกล้ชิด อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่าตัวบ่งชี้ข้อใด ไม่มีความสำคัญ ตัวบ่งชี้เหล่านั้นอาจมีความสำคัญในระดับปฏิบัติการแต่อาจจะไม่จำเป็นที่จะต้องรายงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ หากไม่ได้เกิดปัญหาที่คุกคาม ตัวบ่งชี้เหล่านั้นเป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้บอกอาการ (Diagnostic Measure) ถ้าจะเปรียบเทียบกับ การขับรถยนต์ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ก็คือตัวบ่งชี้ที่คนขับรถยนต์จะต้องทราบในขณะที่จะขับรถ เช่น อัตราความเร็วของรถ ระดับน้ำมัน ระดับความร้อน เป็นต้น ส่วนตัวบ่งชี้อื่นๆ ซึ่งมีจำนวนมากอาจจะใช้ก็ต่อเมื่อารถเข้ารับการตรวจสอบ และช่างรถก็จะทำการวัดค่าต่างๆ เพื่อประเมินว่ารถยังคงมีสภาพดีหรือไม่ คนขับก็เปรียบเสมือนผู้บริหาร สิ่งที่คนขับควรจะทราบมีเพียงไม่กี่อย่างที่เหลือเป็นหน้าที่ของช่างหรือผู้ปฏิบัติงาน คนขับจะทราบถึงตัววัดเหล่านั้นก็ต่อเมื่อเกิดปัญหาขึ้น โดยช่างก็จะแจ้งปัญหาเหล่านั้นให้กับคนขับได้ทราบ และเสนอแนวทางแก้ไขให้กับคนขับเพื่อตัดสินใจจัดการต่อไป จากการเปรียบเทียบจะเห็นได้ว่าไม่มีความจำเป็นเลยที่ผู้บริหารจะต้องทราบถึงตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานทุกตัว มีเพียงไม่กี่อย่างเท่านั้นที่ผู้บริหารควรเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด ที่เหลือเป็นหน้าที่ของระดับปฏิบัติการ ซึ่งหากมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะนำเสนอให้กับผู้บริหารได้ตัดสินใจ ความพยายามที่จะรายงานตัวบ่งชี้ทุกตัวให้กับผู้บริหารก็เปรียบเทียบบนความพยายามที่แสดงมาตรวัดทุกอย่างให้กับคนขับรถได้รับทราบในขณะที่ขับรถ ซึ่งนอกจากจะทำให้คนขับรถไม่เข้าใจแล้ว ยังเป็นการลดความสำคัญของมาตรวัดที่

สำคัญที่คนขับควรจะต้องตรวจสอบอย่างใกล้ชิดอีกด้วย ดังนั้นหากต้องการให้ผู้บริหารได้ใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้เหล่านี้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์และคัดเลือกตัวบ่งชี้หลักเพื่อใช้ในการรายงานผลให้กับผู้บริหาร

ตัวอย่างการคัดเลือกตัวบ่งชี้หลักในแต่ละปัจจัย

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้หลักนั้น สิ่งที่สำคัญคือตัวบ่งชี้เหล่านั้นจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ดังนั้นขั้นตอนแรกในการคัดเลือกตัวบ่งชี้คือการวิเคราะห์กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ในตัวอย่างนี้จึงขอยกตัวอย่างกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้

1. เพิ่มความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย
2. เพิ่มชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในภาพรวม
3. มีการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ
4. ผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพ
5. ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมอย่างทั่วถึง

จากกลยุทธ์ดังกล่าว มหาวิทยาลัยอาจจะนำมาคัดเลือกตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เกณฑ์ว่าตัวบ่งชี้เหล่านั้นจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงกลยุทธ์อย่างน้อย 1 ข้อ การเลือกของตัวบ่งชี้ที่อาจนำมาใช้ในการรายงานผลการปฏิบัติงานรวมทั้งสูตรการคำนวณ และความหมาย สามารถแสดงในตารางที่ 1

อย่างไรก็ตาม ตัวบ่งชี้เหล่านี้เป็นเพียงตัวอย่างของตัวบ่งชี้เท่านั้น แต่ละมหาวิทยาลัยควรจะทำการวิเคราะห์คัดเลือกตัวบ่งชี้หลักเพื่อให้สะท้อนเอกลักษณ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

ตัวอย่างการนำเอาตัวบ่งชี้ไปใช้สำหรับผู้บริหาร

ตัวบ่งชี้เหล่านี้อาจถูกนำเสนอให้กับผู้บริหารในลักษณะของการสรุปผลการปฏิบัติงานดังแสดงในตารางที่ 2

การนำเสนอในลักษณะนี้จะเป็นการช่วยให้ผู้บริหารทำความเข้าใจและเห็นภาพของสถานะของมหาวิทยาลัยได้ชัดเจนและไม่ซับซ้อนมากนัก ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารกลับมาให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้เหล่านี้ นอกจากนี้การรายงานผลนี้ก็จะจำเป็นที่จะต้องจำกัดอยู่กับผู้บริหารเท่านั้น รายงานนี้อาจจะเป็นข้อมูลที่ใช้ประชาสัมพันธ์ต่ออาจารย์หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้ที่ให้ข้อมูล เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจและแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่มหาวิทยาลัยและบุคลากรได้รับจากการได้รับความร่วมมือกับบุคลากรเหล่านี้ สำหรับผู้บริหารที่ต้องการทราบรายละเอียดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้แต่ละตัวก็สามารถเข้าไปศึกษารายละเอียดในรายงานแต่ละบทได้ตามลำดับ

สำหรับความถี่ในการรายงานนั้นก็จะขึ้นอยู่กับว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใด ยกตัวอย่างเช่น อัตราการจ้างงานของบัณฑิตอาจจะมีการรายงานปีละครั้ง ในขณะที่โครงการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมอาจสามารถรายงานได้เป็นรายเดือน อย่างไรก็ตาม การรายงานผลอาจสามารถทำได้ในลักษณะของรายงานรายเดือน ถึงแม้ว่าตัวบ่งชี้บางตัวอาจไม่มีการเปลี่ยนแปลงก็ตาม หรืออาจทำการรายงานผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เช่น การใช้ Intranet ในการรายงานผลภายในองค์กร เป็นต้น การรายงานผลในลักษณะนี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถตระหนักถึงสถานะภาพของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน และเป็นการกระตุ้นเตือนให้กับผู้บริหารได้ทำการตัดสินใจแก้ไขในจุดที่เป็นปัญหาก่อนที่ปัญหานั้นจะส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย เปรียบเสมือนคนขับรถที่อาจสังเกตเห็นไฟสีเหลืองซึ่งจะเตือนว่าน้ำมันรถกำลังจะหมดเพื่อให้คนขับเข้าไปเติมน้ำมันก่อนที่รถจะดับกลางถนน เป็นต้น

ตารางที่ 1 ตัวอย่างตัวบ่งชี้หลักสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ตัวบ่งชี้	สูตรคำนวณ	ความหมาย	กลยุทธ์
1. ความพึงพอใจของนักศึกษา	ระดับความพึงพอใจของนักศึกษา	เป็นการสำรวจความพึงพอใจของนักศึกษาในภาพรวมของมหาวิทยาลัย	ข้อที่ 1
2. ความพึงพอใจของนายจ้าง	ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง	เป็นการสำรวจความพึงพอใจของนักศึกษาในภาพรวมของมหาวิทยาลัยและสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพของบัณฑิต	ข้อที่ 1 และ 3
3. ชื่อเสียงของสถาบัน	ระดับชื่อเสียงของสถาบัน	เป็นการสำรวจชื่อเสียงของสถาบันในมุมมองของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด	ข้อที่ 2
4. อัตราการแข่งขันต่อจำนวนที่เปิดรับ	จำนวนผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบต้องการจะสะท้อนให้เห็นถึงชื่อเสียงของสถาบัน	จำนวนผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วนที่มหาวิทยาลัย	ข้อที่ 2
5. อัตราการจ้างงานของบัณฑิตที่จบทั้งหมด	จำนวนบัณฑิตที่ได้รับการจ้างงานหรือศึกษาต่อต่อจำนวนบัณฑิตในสัดส่วนที่สูง	บัณฑิตของมหาวิทยาลัยได้รับการจ้างงานหรือศึกษาต่อภายในระยะเวลาที่กำหนด	ข้อที่ 3
6. อัตราการจบการศึกษาของนักศึกษา	จำนวนนักศึกษาที่จบได้ตามเวลาต่อจำนวนนักศึกษาทั้งหมดที่รับเข้าในรุ่นเดียวกัน	อัตราการจบการศึกษาสะท้อนให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพของการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย	ข้อที่ 3
7. จำนวนบทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์	จำนวนบทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ทั้งหมด	บทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพงานวิจัยของอาจารย์ในเชิงวิชาการ	ข้อที่ 4
8. เงินทุนวิจัยจากภายนอก	จำนวนเงินทุนวิจัยจากภายนอกต่อจำนวนอาจารย์ทั้งหมด	จำนวนเงินทุนวิจัยจากภายนอกสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพงานวิจัยในเชิงการใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติ	ข้อที่ 4
9. โครงการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม	จำนวนคน-ชั่วโมงสำหรับโครงการที่ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม	สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามของมหาวิทยาลัยในการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม	ข้อที่ 5
10. ค่าใช้จ่ายในการบริการทางวิชาการแก่สังคม	จำนวนค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการบริการทางวิชาการแก่สังคมต่อจำนวนคน-ชั่วโมง	สะท้อนให้เห็นถึงการลงทุนในการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม	ข้อที่ 5

ตารางที่ 2 ตัวอย่างของรายงานที่นำเสนอต่อผู้บริหาร

ตัวบ่งชี้	ผล	หมายเหตุ
ความพึงพอใจของนักศึกษา	ผ่านเกณฑ์	รายละเอียดในบทที่ 1
ความพึงพอใจของนายจ้าง	ต่ำกว่าเกณฑ์	รายละเอียดในบทที่ 1 และ 3
ชื่อเสียงของสถาบัน	ผ่านเกณฑ์	รายละเอียดในบทที่ 2
อัตราการแข่งขัน	ผ่านเกณฑ์	รายละเอียดในบทที่ 2
อัตราการจ้างงานของบัณฑิต	ผ่านเกณฑ์	รายละเอียดในบทที่ 3
อัตราการจบการศึกษาของนักศึกษา	ผ่านเกณฑ์	รายละเอียดในบทที่ 3
จำนวนบทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์	เท่าเกณฑ์	รายละเอียดในบทที่ 4
เงินทุนวิจัยจากภายนอก	เท่าเกณฑ์	รายละเอียดในบทที่ 4
โครงการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม	ต่ำกว่าเกณฑ์	รายละเอียดในบทที่ 5
ค่าใช้จ่ายในการบริการทางวิชาการแก่สังคม	ต่ำกว่าเกณฑ์	รายละเอียดในบทที่ 5

บทสรุป

บทความนี้ได้เสนอแนวคิดในการคัดเลือกตัวบ่งชี้หลักสำหรับผู้บริหาร เพื่อใช้ในการกระตุ้นเตือนให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความสำคัญของตัวบ่งชี้หลัก การคัดเลือกตัวบ่งชี้หลักจะสร้างความน่าสนใจให้ตัวบ่งชี้ที่นำถูกนำไปใช้ ซึ่งย่อมเป็นการดีกว่าการรายงานตัวบ่งชี้ที่เป็นจำนวนมาก แต่ไม่มีผู้ใดสนใจซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม แนวทางในการแก้ปัญหาในระยะยาวยังมีความ

จำเป็นที่หน่วยงานภาครัฐเองอาจจะต้องมีการพิจารณาตัวบ่งชี้ที่หลากหลายให้มีความสอดคล้องทั้งทางด้านนิยามระยะเวลาในการจัดเก็บ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้บริหาร ผู้เก็บข้อมูล รวมทั้งผู้ใช้ข้อมูล อันจะเป็นการสร้างความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และสามารถนำเอาข้อมูลเหล่านั้นไปพัฒนามหาวิทยาลัยได้ต่อไป

Download จาก

บรรณานุกรม

- Bailey, A.R., Chow, C.W. and Haddad, K.M. (1999) Continuous improvement in business education: Insights from the for-profit sector and business school deans. **Journal of Education for Business** 74(3): 165-180.
- Committee of University Chairman (CUC) (2006) CUC Report on the Monitoring of Institutional Performance and the Use of Key Performance Indicators, Sheffield: CUC Office.
- Chang, O.H. and Chow, C.W. (1999) The Balanced Scorecard: A potential tool for supporting change and continuous improvement in accounting education. **Issues in Accounting Education** 14(3): 395-412.
- Haddad, K.M. (1999) Using the Balanced Scorecard for improving finance education. **Financial Practice & Education** 9(1): 92-101.
- Lawrence, S. and Sharma, U. (2002) Commodification of Education and Academic Labour-Using the Balanced Scorecard in a University Setting. **Critical Perspective on Accounting** 13: 661-677.
- Pursglove, J. (2002) A case study in building a Balanced Scorecard for an internal service provider. In A. Neely, A. Walters, and R. Austin (Eds.). **Performance Measurement and Management: Research and Action**, 17-19 July 2002, Boston, 767-773.
- Pursglove, J. and Simpson, M. (2000) A Balanced Scorecard for University Research. In A. Neely (Ed) **Performance Measurement 2000: Past, Present and Future**, 19-21 July 2000, Cambridge, 437-444.
- Pursglove, J. and Simpson, M. (2001) A model for university financial performance. **International Journal of Business Performance and Management** 3(1): 1-15.
- Ruben, B. (1999) Toward a Balanced Scorecard for Higher Education: Rethinking the College and University Excellence Indicators Framework. [Available on Internet <http://www.odl.rutgers.edu/score.pdf> Date of access: July 2003.
- Southern, G. (2002) From Teaching to Practice, via Consultancy and then to Research? **European Management Journal** 20(4): 401-406.
- Stewart, A.C. and Carpenter-Hubin, J. (2000) The Balanced Scorecard Beyond Reports and Rankings. **Planning for Higher Education** 29(2): 37-42.