

การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือในภาวะวิกฤต  
**The Management of Northern Cluster Rajabhat University  
in Crisis Situation**

เนรมิตร จิตรรักษา, เพ็ญศรี ฉรินัง,  
อุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ และ สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์  
**Neramit Jitruksa, Pensri Chirinang,  
Udomwit Chaisakulkiat and Somboon Sirisanhira**  
Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Thailand  
Corresponding Author, E-mail: alldeawcrru@gmail.com

\*\*\*\*\*

### บทคัดย่อ

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีนักศึกษาเข้าศึกษาต่อลดน้อยลงส่งผลต่อการบริหารจัดการเพราะงบประมาณสำหรับการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐบาลนอกจากจะเป็นงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลแล้วยังใช้งบประมาณจากค่าธรรมเนียมการศึกษาเป็นส่วนสำคัญ การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือในภาวะวิกฤต บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอ แนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือในภาวะวิกฤต โดยมุ่งเน้นศึกษาถึงการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ต่อการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ภายใต้ แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) และแผนพัฒนาความเป็นเลิศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ประกอบกับสถานการณ์ที่เป็นความท้าทายมหาวิทยาลัยทุกแห่ง เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏที่พบปัญหาสำคัญ คือ จำนวนนักศึกษาที่ลดลงและส่งผลต่อการบริหารมหาวิทยาลัยเพราะงบประมาณส่วนใหญ่ในการบริหารจัดการมาจากเงินรายได้ของค่าธรรมเนียมการศึกษา มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องบริหารจัดการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักศึกษาหรือการรักษาฐานะของจำนวนนักศึกษา อีกทั้งจะต้องแสวงหาโอกาสที่จะเพิ่มรายได้ควบคู่กับการทำหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในฐานะขององค์กรของรัฐที่มีหน้าที่หลักในการผลิตบัณฑิต การวิจัยและพัฒนา การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม กับบทบาทหลักคือการพัฒนาท้องถิ่น บนความท้าทายการบริหารการศึกษานี้จึงได้ใช้แนวทางการวัดผลดุลยภาพ **Balanced Scorecard** เป็นหลักการวัดผลการดำเนินงานเพื่อศึกษาเชิงกลยุทธ์ภายใต้ ยุทธศาสตร์ที่มีและนำไปสู่การเสนอแนวทางการจัดการเพื่อความอยู่รอดของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากวิกฤตดังกล่าว อันจะนำไปสู่ความมั่นคงของ

\* วันที่รับบทความ : 29 เมษายน 2566; วันแก้ไขบทความ 8 พฤษภาคม 2566; วันตอบรับบทความ : 9 พฤษภาคม 2566

มหาวิทยาลัยและทำหน้าที่เป็นสถาบันการศึกษาที่เป็นที่พึ่ง ที่คาดหวังและความเชื่อมั่น ต่อการพัฒนาท้องถิ่น  
ให้บรรลุตามยุทธศาสตร์ตามพันธกิจ สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ท้องถิ่นและประเทศต่อไป

**คำสำคัญ :** การบริหารมหาวิทยาลัย; การอยู่รอด; การวัดผลดุลยภาพ

## **Abstracts**

Present, most universities have fewer students enrolling, affecting the management because the budget for the administration of state universities, in addition to being supported by the government, also uses a significant part of the tuition fee budget. A study on the administration of Northern Cluster Rajabhat Universities in a crisis This article aims to present Guidelines for the Management of Rajabhat Universities in the Northern Region in a Crisis By focusing on the study of the implementation of the role. Duties of Rajabhat University to become a university for local development under the Rajabhat University Strategic Plan for local development according to His Majesty the King's 20-year period (2017-2036) and the Excellence Development Plan Rajabhat University for 5 years (B.E. 2023-2027), together with the challenging situation for all universities, such as Rajabhat University, which encounters a major problem is the number of students decreasing. And affecting the administration of the university because most of the budget for administration comes from the income of tuition fees. Universities therefore need to manage and set strategies. In order to increase the number of students or maintain the status of the number of students In addition, will have to seek opportunities to increase income. Along with the function of the university as a government organization with the main function of producing graduates research and development academic service to society and the preservation of arts and culture with the main role being local development Based on this educational management challenge, the Balanced Scorecard method has been used as a principle to measure performance for strategic studies under Strategies that have led to the proposal of a management approach for the survival of Rajabhat University from the aforementioned crisis. which will lead to the stability of the university and act as an educational institution to rely on expectation and confidence To develop the local to achieve the strategy according to the mission. strengthen the community Local and next country

**Keywords:** University Management; Survival; Balanced Scorecard

## บทนำ

ภายใต้วิกฤตของมหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศที่จำนวนนักศึกษาลดน้อยลงจนทำให้ส่งผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัย ไม่เว้นแต่มหาวิทยาลัยของรัฐที่ได้รับผลกระทบนี้ ดังเช่นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ส่วนใหญ่ทุกแห่งสามารถบริหารจัดการอยู่ได้ด้วยงบประมาณจากค่าธรรมเนียมการศึกษา ดังนั้นเมื่อจำนวนนักศึกษาลดลง การเกิดวิกฤตของการบริหารจัดการต้องเกิดขึ้นตามมาได้ไม่ช้าก็เร็ว ดังนั้นมหาวิทยาลัยต้องเตรียมการเพื่อรับปัญหา เพราะมหาวิทยาลัยมีรายจ่ายประจำ เช่น งบประมาณค่าตอบแทนบุคลากรที่เพิ่มขึ้นทุกปี ด้านการบำรุงรักษาที่มีความเสื่อมลงทุกปี เทคนิคการบริหาร การเปลี่ยนมุมมองในการบริหารจัดการ การกำหนดกลยุทธ์และติดตามการทำงานโดยให้มีตัวชี้วัดเชิงผลสัมฤทธิ์ในมิติต่าง ๆ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ต้องสร้างการแข่งขันและมีมุมมองใหม่ที่ใช้วัดประเมินความสำเร็จของมหาวิทยาลัยเพื่อความอยู่รอดจึงเป็นสิ่งท้าทาย เพราะมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานรูปแบบหนึ่งที่รัฐเห็นว่าสามารถที่จะหาเลี้ยงตนเองได้ ดังกรณี ช่วงที่เกิดปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 ข้อตกลงการกู้เงินจากธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (ADB : Asian Development Bank) ได้กำหนดเงื่อนไขการกู้เงินไว้โดยให้มีการปรับสถานภาพของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจากรัฐการเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยให้เหตุผลและหลักการว่า เพื่อเป็นการลดงบประมาณในส่วนราชการที่สามารถหารายได้เลี้ยงตนเองและบริหารงบประมาณของตนเองได้ (สุนิดา เกียรติวัฒนวิศาล, 2565 : 39) คือตัวอย่างหนึ่งของรัฐที่มีต่อมหาวิทยาลัยในฐานะของหน่วยงานที่สามารถหาเลี้ยงตนเอง

สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เพิ่งเริ่มจัดตั้ง เปลี่ยนสถานะมาเป็นมหาวิทยาลัยเมื่อปี พ.ศ. 2547 และกำหนดให้เป็นส่วนราชการ แต่สัญญาเดิมที่โอกาสจะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับหรือเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ต้องมีบทบาทในการเลี้ยงตนเองคือนับตั้งแต่เริ่มเป็นมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏไม่มีอัตราข้าราชการเพิ่มขึ้น มีเพียงให้เสนอกรอบอัตราในส่วนพนักงานมหาวิทยาลัยในระยะแรก ส่งผลให้ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏในฐานะส่วนราชการมีจำนวนข้าราชการไม่ถึงร้อยละ 10 จากจำนวนบุคลากรทั้งหมด และในจำนวนร้อยละ 90 ของจำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยนั้นประมาณร้อยละ 20 ที่ใช้งบประมาณจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยโดยตรง และมีแนวโน้มที่จำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี (รวบรวมจากข้อมูลสรุปจำนวนบุคลากรบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 8 แห่งในภาคเหนือ) ทั้งนี้ในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมาเมื่อมีการเกษียณอายุราชการของข้าราชการรัฐบาลมิได้สนับสนุนงบประมาณในรูปแบบอัตรการจ้างทดแทนมาให้ กรณีนี้เป็นตัวอย่างหนึ่งที่เห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคตย่อมมีโอกาสออกนอกระบบหรือต้องเป็นหน่วยงานที่ต้องเลี้ยงตนเอง ประกอบกับทิศทางของรัฐบาลที่ผ่านมา เมื่อจำนวนประชากรที่ลดน้อยลงส่งผลให้ รัฐบาลมีนโยบายการควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียน และกำหนดการจัดสรรงบประมาณด้านบุคลากรทางการศึกษาของรัฐบาลที่มีต่อโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรัฐบาลให้เหตุผลในเรื่องของประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนและลดภาระค่าใช้จ่ายงบประมาณด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ (กระทู้อาษาที่ 479 ร.,

2565 : 31) ดังนั้นเมื่อในระดับโรงเรียนซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการควบรวมหรือยุบไป ในการจัดการศึกษาระดับที่สูงขึ้น ย่อมมีแนวโน้มเป็นลูกคลื่นที่ตามกันมาได้ ซึ่งหากมหาวิทยาลัยไม่เตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงต่อปัญหาดังกล่าว มหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งได้รับงบประมาณที่น้อยลงจากจำนวนนักศึกษา อนาคตอาจจะถูกควบรวมเพื่อลดภาระของรัฐบาลย่อมมีความเป็นไปได้ ซึ่งถ้าปัจจุบันผู้บริหารมหาวิทยาลัยไม่เตรียมการหรือไม่มีแนวทางการบริหารเพื่อให้หน่วยงานวิกฤตนี้เพื่อที่แสดงให้รัฐบาลเห็นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏยังคงเป็นมหาวิทยาลัยด้วยตัวเองได้ และมีศักยภาพพร้อมในการบริหารจัดการบุคลากรมีความพร้อมในการทำหน้าที การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ การทำหน้าทีในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและมีความพร้อมในด้านของการทำให้เห็นว่าสามารถจัดการตนเองมีรายได้เพียงพอในการบริหาร มหาวิทยาลัยยังสามารถจัดตั้งได้ต่อไปโดยไม่เป็นภาระกับรัฐบาล

### การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ในภาวะวิกฤต

ภารกิจหรือบทบาทของมหาวิทยาลัยที่สำคัญ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัยและพัฒนา การบริการทางวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นหน้าที่หลัก สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จุดเน้นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้มีการกำหนดไว้ในกฎหมายจัดตั้งตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547(พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2547: 2) คือการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดินฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษาการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม ปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู (กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2565 : 11) ซึ่งเป็นบทบาทที่ชัดเจนของมหาวิทยาลัยและ ได้นำมาสู่การจัดทำยุทธศาสตร์ร่วมกันตามแนวทางที่เรียกว่า ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามพระราชโอบาย ระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ซึ่งเป็นกรอบหรือแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย (สำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2561 : 9) ทั้งนี้ใน ยุทธศาสตร์ดังกล่าว มีเนื้อหาโดยสรุปที่เป็นประเด็นที่สำคัญ คือ 1. **วิสัยทัศน์ (Vision)** คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นเลิศ โดยกระบวนการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน 2. **พันธกิจ (Mission) ในด้านการผลิตบัณฑิต** มุ่งให้บัณฑิตมีคุณภาพ มีสรรถนะตามที่ตลาดแรงงานต้องการ **การวิจัย** มุ่งสร้างความรู้และนวัตกรรมให้มีคุณภาพ และได้มาตรฐานสากล **การให้บริการทางวิชาการ** มุ่งถ่ายทอดเทคโนโลยี น้อมนำแนวพระราชดำริ ทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม **การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ประกอบการ** ในการจัดการศึกษา **บริหารจัดการมหาวิทยาลัย** ให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น โปร่งใส ด้วยหลักธรรมาภิบาล

สู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน 3. ยุทธศาสตร์ กำหนดแบ่งออกเป็น ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาครูยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์คุณภาพการศึกษา และยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบบริหารจัดการ และกำหนดแผนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์นี้ไว้ เป็นทั้ง 20 ปี แบ่งระยะ ๆ ละ 5 ปี ดังนี้ ระยะที่ 1 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560-2564 ระยะที่ 2 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2565-2570 ระยะที่ 3 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2570-2574 และระยะที่ 4 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2575-2579 ซึ่งช่วงนี้คือระยะที่ 2 ของแผนยุทธศาสตร์ประกอบกับในช่วงของการกำหนดการจัดทำแผนระยะที่ 2 ได้มีแนวนโยบายจากกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ในฐานะหน่วยงานที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 และกฎกระทรวงการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2564 ที่เน้นให้การขับเคลื่อนคุณภาพมหาวิทยาลัยตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ โดยการพลิกโฉมระบบการอุดมศึกษาของประเทศไทย (Reinventing University) เพื่อยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาที่เน้นผลสัมฤทธิ์ตามศักยภาพของสถาบัน เกิดกลุ่มสถาบันตามศักยภาพ อันจะนำไปสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาและผลิตกำลังคนระดับสูงเฉพาะตามความต้องการของประเทศ รวมทั้งการพัฒนาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง และจากกรอบกฎเกณฑ์แนวนโยบายดังกล่าวข้างต้นและเป็นช่วงระยะที่ 2 ของการจัดทำแผนภายใต้ยุทธศาสตร์ใหม่ คือ ระยะ ปี พ.ศ.2566-2570 มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งจึงได้มีการจัดทำแผนหรือทบทวนแผนในระยะที่ 2 นี้ตามที่กระทรวงฯ ได้กำหนดโดยเรียกแผนยุทธศาสตร์ ในระยะที่ 2 นี้ว่า **แผนพัฒนาความเป็นเลิศมหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)** และได้เริ่มดำเนินการตามแผนดังกล่าวนั้น ข้อสรุปของกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏหรือแผนพัฒนามหาวิทยาลัยความเป็นเลิศมหาวิทยาลัยหรือแผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใช้เป็นเป็นแผนที่นำทางในการบริหารงาน ปฏิบัติงานเป็นกลยุทธ์ การทำงานเพื่อให้มหาวิทยาลัยประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย ตามความต้องการ ตามตัวชี้วัด (KPI) หรือตามการประเมิน การประกันคุณภาพการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึง การประเมินการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ในระดับต่าง ๆ นั้น

เมื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ที่ได้ทำร่วมกันโดย ในแผนนี้ได้ถูกนำไปสู่การจัดทำแผนที่เรียกชื่อว่า **แผนพัฒนาความเป็นเลิศมหาวิทยาลัยราชภัฏของแต่ละที่** การจัดทำแผนดังกล่าวเพื่อเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายการทำงาน การนำวิธีการบริหาร โดยใช้เครื่องมือการวัดผลดุลยภาพ **Balanced Scorecard** มาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ และนำไปสู่การปรับปรุงเพื่อให้การประยุกต์ใช้ การวัดผลดุลยภาพนี้กับการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏให้พ้นวิกฤตหรืออยู่รอด ภายใต้บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย จากการเพิ่มหรือปรับมุมมองตามหลักการทั้ง 4 ด้าน เพื่อเกิดการดำเนินการให้การบริหารมหาวิทยาลัยประสบผลสำเร็จมั่นคงได้

### การวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard :BSC)

ผู้ให้กำเนิดแนวคิดวิธีการบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) นี้คือ ดร.โรเบิร์ต แคปแลนด์ กับ ดร.เดวิด นอร์ตัน (Kaplan, 2005 : 5 , พสุ เดชะรินทร์, 2564 : 21) ซึ่งได้ให้ความหมายของการวัดผลดุลยภาพ ว่าเป็นเครื่องมือวัดผลที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐและเอกชนเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์โดยมุ่งไปที่เรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความความสำเร็จขององค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาที่เดิมวัดความสำเร็จเพียงด้านการเงินด้านเดียว ซึ่งทั้งสองท่านเห็นว่ายังไม่เพียงพอ สำหรับการแข่งขันขององค์กร ทั้งสองท่านได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กรไว้ โดยเสนอมุมมองที่จะต้องประเมินผลตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth) โดยการวัดแบบนี้ได้ถูกเผยแพร่ตีพิมพ์ผลงานออกมาในครั้งแรก ในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ.1992 โดยในแต่ละมุมมองที่ถูกนำเสนอไว้ในแต่ละมุมมอง 4 ด้านมุมมองดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองนี้เป็นจุดเริ่มของการประเมินหรือวัดผลความสำเร็จขององค์กรที่สำคัญ โดยเฉพาะกับองค์กรที่มีรูปแบบมุ่งแสวงหากำไร ภายใต้มุมมองนี้ในบางครั้งอาจเป็นการนำเสนอผลสะท้อนที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวขององค์กรขึ้นอยู่กับลักษณะของที่มีขนาดเล็กหรือใหญ่ เพราะความสำเร็จของมุมมองด้านการเงินจะเป็นการพิจารณาทั้งจำนวนของกำไร การเพิ่มขึ้นลดลงของรายได้ รวมถึงการจัดการในการลดต้นทุน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการกำหนดเพื่อดูผลสำเร็จจากตัวเลขเชิงปริมาณ การพิจารณาความสำเร็จ

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองนี้เป็นการพิจารณาจากการตอบสนองของลูกค้าที่มีสินค้าและบริการขององค์กร โดยพิจารณาจากการผลิตสินค้า การสร้างความพึงพอใจต่อการดำเนินการต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความต้องการของลูกค้าทั้งคุณภาพสินค้า การบริการ ความรวดเร็วหรือความสามารถในการตอบสนองความต้องการของสินค้าและบริการนั้นที่มีต่อลูกค้า

3. มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective) กระบวนการภายใน คือการสร้างกลไก ปรับระบบกระบวนการทางการบริการจัดการภายในองค์กร เพื่อให้สามารถสนองต่อความพึงพอใจให้กับลูกค้า เป็นส่วนช่วยให้องค์กรมีความเป็นเลิศ เกิดการยอมรับ สำหรับกรณีหากเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร นั่นคือผลที่ได้จากการดำเนินการให้ได้ตามความคาดหวังของประชาชน ให้เห็นผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลในการทำงานทั้งระบบกลไกขององค์กรภายใต้ข้อจำกัดในด้านงบประมาณ

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth) เป็นมุมมองด้านการพัฒนาองค์กรจัดเป็นมุมมองที่สำคัญด้านหนึ่งที่ทำให้องค์กรนั้น ๆ มีการพัฒนาการทำงานของบุคลากรไม่ให้หยุดนิ่ง และมีเกี่ยวข้องกับการใช้ระบบสารสนเทศ ฐานข้อมูลในการทำงาน นำไปสู่การคิดการตัดสินใจในการ

ดำเนินงานการทำหน้าที่ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และที่สำคัญนำไปสู่ความสัมพันธ์กับการดำเนินการไปกับการพัฒนาองค์กรพัฒนาคน กับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปแต่ละช่วงเวลา

### **พัฒนาการของการวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard)**

ภายหลังจากการนำเสนอ การวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) นี้ การนำเสนอของ Kaplan and Norton ไม่ได้หยุดนิ่งแต่ ความคิดแนวทางการประเมินโดย หลักการวัดต่อมาได้ถูกพัฒนาปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเพิ่มระบบกลไกให้เครื่องมือการวัดผลดุลยภาพได้มีการปรับเปลี่ยนแนวทางทำให้เราสามารถแบ่งช่วงของการพัฒนา Balanced Scorecard ไว้ 3 ช่วง (พสุ เดชะรินทร์, 2546 : 26) ได้ดังนี้

**ยุคเริ่มต้น** เป็นยุคที่มีการเสนอแนวคิดการวัดผล เพื่อให้เห็นว่าความสำเร็จขององค์กรนั้นไม่ใช่เพียงมองในด้านการเงินแต่เพียงเดียวในการชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ภายใต้แนวคิดนี้สะท้อนความสัมพันธ์ในด้านอื่น อันเป็นการเพิ่มมุมมองออกมาเป็น 4 ด้านดังรายละเอียดข้างต้น ซึ่งการดำเนินการวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) นี้ยังได้มีการนำไปสู่การชี้วัดให้สามารถปรับใช้ กับองค์กรในฝ่ายต่าง ๆ ไม่เพียงเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่

**ยุคที่ 2** เป็นช่วงที่มีการนำ Balanced Scorecard มาใช้และเป็นเครื่องมือในการวัดผลที่เกิดขึ้นไปในทางปฏิบัติ จนเกิดการนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่เรียกว่า การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ในช่วงนี้ได้มีการนำเสนอรูปแบบหรือมุมมองที่ไปสู่การปฏิบัติหรือเป็นการสร้างกลยุทธ์ชัดเจนเพิ่มประเด็นมากขึ้น ซึ่งในยุคที่ 2 ได้เกิดความชัดเจนในการวัดเชิงกลยุทธ์ ที่ในแต่ละมุมมองกำหนดขึ้นขององค์กร เพื่อการนำไปสู่เป้าหมาย และการเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ระหว่างกันของ Balanced Scorecard ในแผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติ แผนการดำเนินการต่าง ๆ รวมถึงระบบงบประมาณ เพื่อชี้วัดการทำงานภายใต้เป้าหมายขององค์กรในแต่ละมุมมอง

**ยุคที่ 3** เป็นยุคสมัยที่ การกำหนดการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร การพัฒนาทบทวนแผนกลยุทธ์ ในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นและเป็นการเพิ่มกระบวนการการบริหารภายในองค์กรตามรูปแบบ Balanced Scorecard ให้เป็นลักษณะวัฏจักรหรือวงจรของการทำงาน โดยเริ่มจาก 1. การจัดทำแผนกลยุทธ์ 2. การใช้แผนที่นำทางกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย เพื่อความชัดเจน 3.การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การบริหารงบประมาณ 4.การเปรียบเทียบผลการดำเนินการแต่ละช่วงเพื่อมองหาสัญญาณเตือนความผิดพลาดหรือโอกาสและการป้องกันความผิดพลาดต่อแผนกลยุทธ์ กับการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และ 5. การหาและกำหนดแนวทางการแก้ไข หากพบเห็นข้อผิดพลาดจากกลยุทธ์ที่ทำไว้ หรือการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดและเป้าหมาย ตลอดจนแผนปฏิบัติการซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะมีลักษณะของการกลับไปกลับมาภายใต้กลยุทธ์ที่ถูกให้ความสำคัญ และผ่านมุมมองการบริหารโดยเทคนิคการวัดผลดุลยภาพ Balanced Scorecard นี้

### กระบวนการในการดำเนินการการใช้ Balanced Scorecard

แนวคิดและหลักการบริหารการวัดคุณภาพ (Balanced Scorecard) เป็นรูปแบบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่มีพื้นฐานจากการกำหนดมุมมองการบริหาร 4 มุมมอง ถึงแม้จะเรียกว่า เป็นการวัดแต่กระบวนการดำเนินการของการจัดทำ Balanced Scorecard นั้นเป็นเรื่องของการใช้เทคนิคการบริหารเพื่อการวัดและปรับตัวเชิงกลยุทธ์ โดยรูปแบบกระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard ที่ได้กำหนดไว้เป็นขั้นตอนโดยสรุป (กฤษณี มหาวิทยาลัย, 2546 : 28-33 พสุ เดชะรินทร์, 2546 : 21 และ วีระเดช เชื้ออนาม, 2547 : 32) ได้ดังต่อไปนี้

รูปแบบขั้นตอนที่สำคัญในการจัดทำการบริหาร Balanced Scorecard ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton โดยสรุปว่า เป็นการบริหารงานที่เป็นการแปลงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ให้เป็นวัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดเป็นแนวทางการวัดผลสัมฤทธิ์ นำไปสู่การจัดทำแผนงาน โครงการ ทั้งนี้โดยการกำหนดภายใต้มุมมองทั้ง 4 ด้านและมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ระยะ ได้แก่ 1.การวิเคราะห์หรือการทบทวนกลยุทธ์ 2.การกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ 3.การออกแบบการวัดและการประเมินผล และ 4.การนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสามารถอธิบายโดยเป็นรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการประเมินผลแบบดุลยภาพ ได้ดังนี้

1.การวิเคราะห์กลยุทธ์ หรือการทบทวนกลยุทธ์เป็นการจัดทำ SWOT Analysis วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ซึ่งอาจเป็นการดำเนินการภายใต้ หน่วยงานระดับ องค์กร ฝ่าย แผนก หรือเป็นการนำเอาสิ่งที่มีวิเคราะห์ไว้แล้วมาทบทวน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อเป็นเป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์กร และนำเสนอเป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร

3. การจัดทำวิเคราะห์ความเชื่อมโยงมุมมอง ด้านต่าง ๆ หรือของแต่ละแผนกแต่ละส่วนของแต่ละมุมมอง เพื่อกำหนดเป็นการประเมินความสัมพันธ์กันระหว่างมุมมองที่เป็นเหตุปัจจัยความสำเร็จร่วมกันในแต่ละด้านเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์

4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) วัตถุประสงค์ (Objective) ต่อมุมมองด้านต่าง ๆ 4 ด้านของ Balanced Scorecard ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนความเชื่อมโยง และการวัดผล ซึ่งจะนำไปสู่การลดความซ้ำซ้อนและการทำงานในแต่ละมุมมองให้เกิดผลที่ชัดเจน

5. การทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) คือ การกำหนด การจัดลำดับความสำคัญ การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ในแต่ละด้านมุมมอง ในเชิงเหตุผล โดยพิจารณาที่เรื่องใด จะสามารถดำเนินงานและนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ขององค์กร โดยผลการบรรลุจะมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ด้านใดบ้างอย่างไร ซึ่ง



5.1 หากในแต่ละมุมมองแต่ละด้านนั้น ประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลายข้อ ผู้บริหารจะต้องจัดเรียงลำดับความสำคัญไว้ เพื่อให้การวัดตามวัตถุประสงค์แต่ละประการนำมาเปรียบเทียบกันในด้านของการบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่ต้องการ

5.2 ต้องมีการกำหนดความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

5.3 ในระดับองค์กรผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมเพื่อยืนยันให้ความเห็นชอบต่อแผนที่กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นนี้ร่วมกัน

6. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators :KPIs) และเป้าหมาย (Target) คือ การกำหนดรายละเอียดเพื่อวัด ประเมิน กำหนดค่าเป้าหมายในการดำเนินงาน ที่จะต้องทำร่วมกัน การจัดทำตัวชี้วัดเป็นการกำหนดปัจจัยความสำเร็จขององค์กร โดยที่ การกำหนดตัวชี้วัดจะทำให้การวัดความสำเร็จขององค์กรเป็นไปได้ง่ายขึ้น การกำหนดตัวชี้วัดที่ได้นั้นควรประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

6.1 ตัวชี้วัดต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร

6.2 ตัวชี้วัดต้องแสดงถึงสิ่งสำคัญ ของการดำเนินงานขององค์กร (Performance Indicators)

6.3 ตัวชี้วัดเป็นได้ทั้งด้านการเงินและไม่ใช่งานการเงิน

6.4 ตัวชี้วัดมีลักษณะที่เป็นเหตุ และ ตัวชี้วัดที่เป็นผล

6.5 ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นควรมีหน่วยงานหรือบุคคลรับผิดชอบ

6.6 ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมาควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้

6.7 ตัวชี้วัดสามารถวัดได้และสามารถสื่อสารกับบุคคลทั่วไปได้ต่อการวัด

6.8 ผู้บริหาร พนักงาน สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ต่อตัวชี้วัดและการดำเนินการได้

6.9 ผลของการวัดติดตามจากตัวชี้วัดต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร

นอกจากนี้ การสร้างตัวชี้วัด (สำนักงาน ก.พ., 2556 : 12) ได้เสนอถึงคุณลักษณะที่ดีของตัวชี้วัดตามแนวทางที่เรียกว่า SMART Objective ประกอบด้วย

S : Specific คือ ความเฉพาะเจาะจงและชัดเจนว่าต้องการวัดอะไร

M : Measurable คือ สามารถวัดได้จริง

A : Agree Upon คือ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินรับรู้เห็นตรงกัน

R : Realistic คือ มีค่าการประเมินที่เป็นไปได้ เกี่ยวข้องกับงาน หรือ หน้าที่ของผู้รับการประเมินและไม่นอกเหนือการควบคุม

T : Time Bound คือ อยู่ในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสมมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดชัดเจน

ดังนั้นเพื่อให้การจัดทำตัวชี้วัดที่มีความชัดเจนมาจากการกำหนดเป้าหมายไว้สำหรับแผนกลยุทธ์ ในแต่ละเป้าหมายจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดไว้ในทุก ๆ เป้าหมาย ตลอดจน ในการดำเนินการจัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ นั้น จะต้องตระหนักกว่าเป็นส่วนสำคัญในการจะทำให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมาย

### ประโยชน์ของการใช้ **Balanced Scorecard**

สมชาย ภคภาสวโฒน์ (2550:1) กฤษณี มหาวิทยาลัย (2546: 28-33) และ Niven (2006:1) ได้กล่าวถึงผลที่ได้จากการใช้ **Balanced Scorecard** การวัดผลคุณภาพ สามารถสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1. ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จได้ดีขึ้น ควบคุมได้ง่ายตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ โดยผ่านตัวชี้วัด
2. ทำให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อแผนกลยุทธ์ ส่งผลต่อบุคลากรทุกภาคให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์เพื่อเพิ่มการดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะในมุมมองทางด้านการแข่งขัน ความสำเร็จขององค์กร
3. บุคลากรในหน่วยงานมีกรอบ มีเป้าหมาย มีความชัดเจนต่อการทำงาน ในแต่ละกลยุทธ์ มีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อเป้าหมายในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ
4. ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานภายใต้กลไกการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายของการทำงาน และรวมถึงการเป็นวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการทำงานที่เน้นการวัดผลในการทำงานและการประเมินผลการทำงานจากคุณค่าของงาน
5. มีความชัดเจนให้เกิดการทบทวนหรือการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงานได้อย่างทันเหตุการณ์และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายได้

### การใช้ **Balanced Scorecard** กับมหาวิทยาลัย

การนำ **Balanced Scorecard** มาใช้กับการบริหารมหาวิทยาลัยภายใต้ภาวะวิกฤตต่อการที่จำนวนนักศึกษาลดน้อยลง กับการทำหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ ตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) และแผนพัฒนาความเป็นเลิศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ที่ได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 4 ด้าน ได้แก่ด้านการพัฒนาท้องถิ่น การผลิตและพัฒนาครู การยกระดับคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาระบบบริหารจัดการ ตามที่ได้เสนอไปแล้วนั้น แต่เพื่อความอยู่รอดมหาวิทยาลัยราชภัฏในสถานการณ์ข้างหน้าที่ไม่ชัดเจน ทิศทางที่ไม่แน่นอนที่ส่งผลต่อความมั่นคงของมหาวิทยาลัย ดังนั้นการ

ใช้แนวทางการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ตามหลักการวัดผลดุลยภาพ **Balanced Scorecard** มากำหนดเป็นผลให้เกิดความสำเร็จรอบด้านต่อการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ความอยู่รอดของมหาวิทยาลัย มากำหนดเป็นมุมมอง 4 ด้านในแนวทางของการบริหารมหาวิทยาลัย ในฐานะหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดทำบริการสาธารณะ นกตล รมโพธิ์ (2545 : 65) ได้เสนอไว้ต่อการใช้ **Balanced Scorecard** กับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยไว้

1. มุมมองด้านการเงิน มหาวิทยาลัยจะต้องสามารถอยู่รอดได้ภายใต้การแข่งขัน ดังนั้นจำเป็นที่มหาวิทยาลัยจะต้องมีการกำหนดใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีคุณค่า ลดรายจ่ายแต่ต้องไม่ลดคุณภาพการศึกษา ซึ่งที่สำคัญอนาคตที่มหาวิทยาลัยจะต้องเลี้ยงตัวเอง นอกจากนี้มหาวิทยาลัยจะต้องสร้างรายได้ด้วยตนเอง พยายามหาเงินทั้งจากหน่วยงานของรัฐและเอกชน เพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพภายในมหาวิทยาลัย

2. มุมมองด้านลูกค้า มหาวิทยาลัยมีมุมมองด้านลูกค้าได้หลายด้าน เพราะภารกิจของมหาวิทยาลัยมีหลายภารกิจ

2.1 งานด้านการจัดการเรียนการสอน (การผลิตบัณฑิต) ลูกค้าคือ นักศึกษาผู้ที่ชำระค่าธรรมเนียมการศึกษา รวมถึงผู้ปกครอง หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนทุนการศึกษา

2.2 งานด้านการวิจัย ลูกค้า คือ หน่วยงานที่ให้เงินสนับสนุนการวิจัยทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน การทำการวิจัยคือการที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อในทางด้านธุรกิจและสังคม

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน สำหรับมหาวิทยาลัย คือ การจัดการในเรื่องการสอนการวิจัย ตลอดจนการบริหารที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้การเรียนการสอนการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองนี้จะรวมไปถึงการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสิ่งช่วยส่งเสริมการสอนและงานวิจัย เช่นคอมพิวเตอร์ ห้องสมุด

สำหรับการนำ **Balanced Scorecard** มาใช้กับโรงเรียน (ธาริณี สุโคตร, 2562 : 52) ได้สรุปไว้โดยยกกรณีตัวอย่างของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้นำแนวคิดการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติตามหลักการของ **Balanced Scorecard** มากำหนดเป็นผลสำเร็จอย่างสมดุรรอบด้าน ทั้ง 4 มุมมองดังนี้

1. มุมมองด้านนักเรียน (ลูกค้า) ได้แก่

1.1 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ ด้วยตนเองใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ มีนิสัยใฝ่รู้ ใฝ่เรียนเป็นผู้มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์

1.2 มีทักษะการดำรงชีวิต มั่นใจในตนเอง มีคุณธรรม มั่นใจ กล้าแสดงออก มีความเป็นไทย มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

2. มุมมองด้านกระบวนการจัดการภายใน ได้แก่

2.1 โรงเรียนธรรมาภิบาลเป็นโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการดี มีบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานแบบกัลยาณมิตร ฝึกพลังสร้างสรรค์และร่วมรับผิดชอบ มีเอกลักษณ์ โดดเด่น โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการพัฒนา

2.2 สร้างโอกาสและดูแลช่วยเหลือนักเรียน โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรให้บริการทางการศึกษา ได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายและดูแลช่วยเหลือ ส่งเสริมนักเรียนตามศักยภาพอย่างทั่วถึง

2.3 บูรณาการกระบวนการเรียนรู้ โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการ จัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่น เน้นกระบวนการเรียนรู้และการดำรงชีวิต

2.4 ประกันคุณภาพ โรงเรียนเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น เป็นที่ยอมรับของชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง

3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

3.1 ความเป็นมืออาชีพ ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ ความสามารถและจิตวิญญาณในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.2 E-School โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (มุมมองด้านการเงิน)

4.1 ภาศึเครือข่าย รงเรียนมีระบบเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ พี่เลี้ยง ศึกษานิเทศ ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.2 ต้นทุนค่า โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสม ใช้อย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล วีระเดช เชื้อนาม (2547 : 32) ได้เสนอแนวการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาตามหลัก **Balanced Scorecard** ซึ่งเป็นการกำหนดขึ้น ภายหลังจากการวิเคราะห์ถึงวิสัยทัศน์ของสถาบันการศึกษา และได้กำหนดมุมมองทั้ง 4 ด้าน ไว้ดังนี้

1. มุมมองด้านนักเรียน (ลูกค้า) ประกอบด้วย

1.1 จำนวนนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

1.2 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมที่พึงประสงค์

1.3 นักเรียนมีความพึงพอใจในแผนการเรียนที่กำหนด

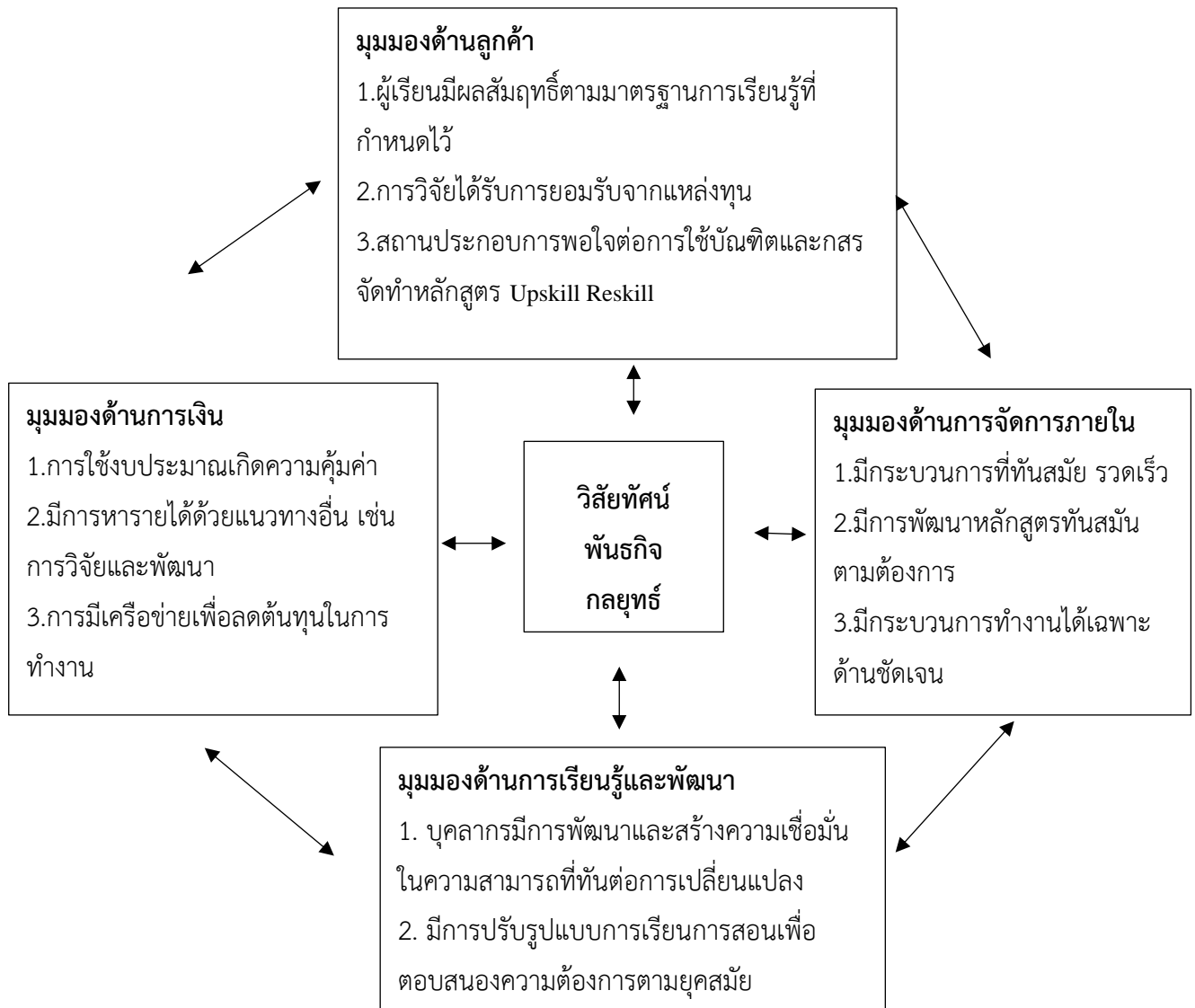
1.4 อัตราการเข้าเรียนต่อในสถาบันการศึกษาอื่น ๆ

1.5 นักเรียนมีสุขภาพอนามัยที่ดี

1.6 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน
  - 2.1 มีระบบการทำงาน PDCA
  - 2.2 มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
  - 2.3 มีหลักสูตรสำหรับนักเรียนทั่วไปที่มีความสามารถพิเศษ
3. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ
  - 3.1 พัฒนาคุณภาพครู ให้มีความรู้ความสามารถ
  - 3.2 มีเทคนิคการสอนที่หลากหลายตอบสนองความต้องการของผู้เรียน
  - 3.3 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (ด้านการเงิน) ได้แก่ งบประมาณในการบริหารจัดการ

จากแนวคิดการบริหารงานในแบบของ การวัดผลดุลยภาพ **Balanced Scorecard** นี้ในการนำมาสู่ การปรับการทำงานกับมหาวิทยาลัยที่ความสำเร็จเดิมนั้น มุ่งด้านการเรียนการสอน การวิจัยเป็นสำคัญ โดยเฉพาะในฐานะหน่วยงานของรัฐที่ไม่แสวงหากำไร แต่เมื่อ สถานการณ์ที่เปลี่ยนไปมหาวิทยาลัยจะต้อง พยายามทำให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารงานแบบพึ่งตนเอง ไม่เป็นภาระของรัฐบาล การนำมุมมอง ของการวัดผลดุลยภาพ **Balanced Scorecard** มาใช้ ย่อมเป็นการเปลี่ยนบทบาทในการทำงานแต่ละด้านที่ สะท้อนถึงความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จ เช่น มุมมองด้านการเงิน เมื่องบประมาณน้อยลง จำเป็นต้องประหยัด หรือหารายได้เพิ่ม การหารายได้เพิ่มต้องมาจากการมีนักศึกษามากขึ้น ดังนั้นต้องทำให้ผลของความพึงใจต่อ ผู้เรียน ผู้ให้ทุนมีมากขึ้น มุมมองด้านลูกค้า จึงต้องนำมาพิจารณา แต่การจัดการศึกษาการที่จะเน้นให้ลูกค้า พอใจอย่างเดียวจนไม่มีคุณภาพการศึกษาไม่ได้ ดังนั้น มุมมองด้านกลไกการจัดการภายใน ต้องสร้างความพึง พอใจให้เกิดขึ้น รวมถึง มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ต้องนำมาซึ่งความยอมรับและก่อให้เกิดความ สนใจเลือกเข้ามาศึกษาหรือมาใช้บริการจากการวิจัยหรือฝึกอบรม ดังนั้นจะพบว่ามุมมองทั้ง 4 ด้านที่ได้ นำเสนอตัวอย่างความสัมพันธ์ของการบริหารมหาวิทยาลัยนั้นเป็นการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยที่ต้องคำนึงถึงมิติด้านต่าง ๆ มากกว่าการเป็นหน่วยงานของรัฐจัดการเรียนการสอนแต่เพียงอย่าง เดียวเหมือนที่ผ่านมา



แผนภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์มุมมองต่อความสำเร็จในการบริหารงานมหาวิทยาลัยราชภัฏ

## สรุป

การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาวะวิกฤต ต่อบทบาทของหน่วยงานของรัฐ ในฐานะองค์กรของรัฐที่ไม่แสวงหากำไร มีหน้าที่ในการผลิตบัณฑิต การวิจัยและพัฒนา การบริการวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม หากบทบาทที่รัฐบาลจะจัดให้เป็นหน่วยงานที่สามารถบริหารจัดการตนเองได้ รัฐให้การสนับสนุนเพียงพื้นฐานและให้มหาวิทยาลัยมีแนวทางการบริหารด้วยตนเอง ด้วยปัญหานักศึกษาที่มีจำนวนน้อยลงส่งผลกระทบต่องบประมาณรายได้โดยตรงของมหาวิทยาลัย ดังนั้นแนวทางการบริหารจัดการ การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง ต้องเปลี่ยนแปลง การใช้การ

วัดผลดุลยภาพ **Balanced Scorecard** มาเป็นเครื่องมือการบริหารการวัดผลความสำเร็จ ต่อการทำงานที่ต้องมีมุมมองปัจจัยความสำเร็จ นำเสนอมุมมองใหม่ของการบริหารมหาวิทยาลัย 4 มุมมอง ที่ทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยจะต้องมีมุมมองต่าง ๆ นี้และเข้าใจตรงกันต่อความสำเร็จในอนาคตที่จะทำให้มหาวิทยาลัยดำรงตนอยู่ได้ ดังเช่น มุมมองด้านการเงิน ต้องช่วยกันประหยัดใช้หลักการบริหารให้การใช้งบประมาณให้คุ้มค่า ขณะเดียวกันต้องดำเนินการสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยจากบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน มุมมองด้านลูกค้า ต้องมองให้เห็นว่าผู้เรียน และการเลือกเรียนเข้ามาศึกษาต่อ คุณภาพการจัดการศึกษา การพัฒนาหลักสูตร และการทำหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของคนที่จะเข้ามาใช้บริหารในมหาวิทยาลัย เป็นเรื่องที่สำคัญและสัมพันธ์กับความอยู่รอด มุมมองด้านการจัดการภายใน กลไกการทำงานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนารูปแบบวิธีการทำงานจะต้องถูกคิดค้นและดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการความเชื่อมั่นต่อองค์กร และสร้างภาพลักษณ์ของการเป็นมหาวิทยาลัยที่ต้องเป็นหน่วยงานที่สามารถชี้นำสังคมในด้านต่าง ๆ มุมมองด้านเรียนรู้และการพัฒนา มุมมองด้านนี้ที่ผ่านมามีถือเป็นการพัฒนาศักยภาพโดยทั่วไปของบุคลากรของหน่วยงานดังนั้นจึงต้องนำเสนอให้เกิดความท้าทายในการให้สังคมเห็นถึงความสามารถของอาจารย์ การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงจัดการเรียนการสอนและการทำงานเพื่อสร้างการยอมรับต่อสังคม จากทั้ง 4 มุมมองมหาวิทยาลัยต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจการทำงานให้กับบุคลากรภายในและหน่วยงานภายในให้เกิดเป็นกลยุทธ์การทำงานเพื่อให้มหาวิทยาลัยอยู่รอดได้ด้วย บทบาทใหม่ ภายใต้หน้าที่เดิมเพิ่มเติมเสริมต่อการทำงานเพื่อให้ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในฐานะของมหาวิทยาลัยที่มีบทบาทในการพัฒนาท้องถิ่น ที่ต้องสร้างการยอมรับทั้งจากท้องถิ่นและจากรัฐบาลให้เห็นถึงศักยภาพการทำงานในบทบาทของตนและความสามารถที่จะสามารถบริหารจัดการตนเองได้ เพื่อให้รัฐบาลยังคงพร้อมที่จะให้จัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยเดี่ยวโดยไม่ยุบหรือควมรวมด้วยปัญหาจากการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

## เอกสารอ้างอิง

- กฤษณี มหาวิรุฬห์. (2546). แนวคิดการบริหารแบบ **Balanced Scorecard**. *วารสารจดหมายข่าว สป.มท.* 16 (155), 28-33.
- กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ, (ม.ป.ป) *แผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)* .
- นภดล ร่มโพธิ์. (2545) **Balanced Scorecard** กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ*. 5 (94), 61-69
- พสุ เดชะรินทร์. (25486. **Balanced Scorecard** *รู้จักในการปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547. (2547). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 121
- ธาริณี สุโคตร.(2562) การบริหารโดย **Balanced Scorecard** **Balanced Scorecard Management**.  
*วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*. 1 (3), 47-56
- วีระเดช เชื้อนาม. (2547). *เขย่า Balanced Scorecard*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เพื่องฟ้าพรีนติ้ง จำกัด.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2550). **Balanced Scorecard** *แนวทางการปรับปรุงการบริหารอย่างครบวงจร*.  
เอกสารประกอบการฝึกอบรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รุ่นที่ 10 , โรงแรมรอยัลปรีนเซส หลานหลวง  
กรุงเทพมหานคร.
- สุนิดา เกียรติวัฒนวิศาล. (2565). วิเคราะห์การจัดสรรงบประมาณมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยมหิดล. *วารสารสหศาสตร์*. 22 (1), 39-51.
- สำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ .(2561) *ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนา  
ท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2570)* . กรุงเทพมหานคร
- Kaplan, R.S and Norto, D.P (2000). *Translating strategy into action The Balanced Scorecard*.  
Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Niven, P.R, (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performace and  
Maintaining Results*. New York: John Wiley and Sons.