

## แนวทางในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารงานวิชาการของ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหวิทยาลัยขอนแก่น

Guideline for Using Balanced Scorecard on Academic Administration at  
the College of Graduate Study in Management, Khonkaen University.

อรอุมา ศึกษา (On-Uma Suksa)\*

ดร.กนกกร สมปราชญ์ (Dr.Kanokorn Somprach)\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารงานวิชาการ ของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหวิทยาลัยขอนแก่น และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้ Balanced Scorecard ประชากรกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล ประกอบไปด้วย อาจารย์ประจำ 7 คน พนักงานสายสนับสนุนงานวิชาการ 8 คน และนักศึกษาชั้นปีสุดท้าย จำนวน 363 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และบทสรุปจากการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for Windows คำนวณค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานวิชาการ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “ปานกลาง” เรียงตามลำดับดังนี้ 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านสื่อการเรียนการสอน 3) ด้านการวัดและประเมินผล 4) ด้านปรัชญาและจุดมุ่งหมายขององค์กร 5) ด้านการจัดการเรียนการสอน 6) ด้านงานวิจัยทางวิชาการ/ความเป็นเลิศทางวิชาการ 7) ด้านงานห้องสมุด 8) ด้านการพัฒนาอาจารย์ และ 9) ด้านการนิเทศการสอน ตามลำดับ

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารงานวิชาการ ดังนี้ 1) มุมมองด้านการเงิน (The Financial Perspective) มีการบริหารงานโดยใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า หรือลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น รักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี รวมทั้งสนับสนุนการเจริญเติบโตของวิทยาลัยฯ 2) ด้านลูกค้า (The Customer Perspective) นักศึกษาและอาจารย์มีความเห็นว่ามีปฏิบัติ

คำสำคัญ: การบริหารงานวิชาการ Balanced Scorecard วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหวิทยาลัย  
ขอนแก่น

Key words: Academic administration Balanced Scorecard The College of Study in Management,  
Khon Kaen University

\* นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

\*\* รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

อยู่ในระดับมากใน 4 ด้าน คือ งานนิเทศการสอน งานหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และห้องสมุด 3) ด้านกระบวนการทำงานภายใน (The Internal Process Perspective) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านสื่อการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (The Learning and Growth Perspective) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางซึ่งต้องการปรับปรุงแก้ไขโดยเฉพาะด้านการพัฒนาอาจารย์ให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการและวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้น และมีงานวิจัยทั้งระดับประเทศและนานาชาติ

แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ ควรพัฒนาทางมุมมองด้านการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์กร และเพิ่มการมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญา จุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร และมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายใน ควรมีการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง กำกับติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาและเพิ่มกิจกรรมเสริมหลักสูตร รวมทั้งจัดแหล่งเรียนรู้ให้เหมาะสมกับบุคลากรและนักศึกษา

## ABSTRACT

The objectives of this study were: 1) to study the condition of using balanced scorecard on academic administration at the College of Study in Management, Khon Kaen University, and 2) to study the guideline of academic administration at the College of Study in Management, Khon Kaen University by using Balanced Scorecard. The sample population were informants including 7 lecturers, 8 supportive line officers, and 363 senior students. The instruments of this research were questionnaire, interview form, and conclusions from seminar. Data were analyzed by using SPSS for Windows Computer Program to calculate frequency, percentage, mean, and standard deviation.

### The research findings:

For the overall of academic administration at the College of Study in Management, the practice was in Moderatex level ranking in order as follows: 1) The Curriculum 2) The Instructional Media 3) The Measurement and Evaluation 4) The Organizational Philosophy and Goals 5) The Teaching and Learning Process 6) The Academic Research/academic excellence 7) The Library Work 8) The Lecturer Professional Development and 9) The supervision Internal respectively.

The College of Study in Management used Balanced Scorecard in academic administration as follows: 1) The Financial Perspective, including work administration by spending worthwhile budget or reducing the unnecessary expense, maintaining good reputation and image, as well as supporting the growth of college, 2) The Customer Perspective, the students and lecturers viewed that the practice was in "High" level in 4 perspectives: Internal supervision, Curriculum Teaching and Learning Process, and Library, 3) The Internal Process Perspective, the practice was in "Moderate" level : The Instructional Media, The Measurement and Evaluation. For the Organizational Philosophy and Goals, the practice was

in “High” level, and 4) The Learning and Growth Perspective, the practice was in “Moderate” level which needed to improve especially in lecturer development to be progress in academic position, doctoral degree, and international research and national research.

For the guideline of academic administration development, the learning of personnel and organization should be improved increasing, participation in determining organizational philosophy and strategy should be enhanced. For the Internal Process Perspective, the internal supervisor should be performed systematically and continuously, monitoring, following up, and measuring the educational management and increasing extra curricular activities as well as managing the learning resource to be appropriate with the personnel and students.

## 1. บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจของหน่วยงานทางการศึกษา ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา ทั้งนี้การบริหารงานด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาให้มีคุณภาพนั้น จะบรรลุผลมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารงานของผู้บริหารและคุณภาพและประสิทธิภาพในการสอนของอาจารย์ผู้สอนในองค์กร

การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่นอาศัยระเบียบมหาวิทยาลัยขอนแก่น รวมทั้งประกาศ แนวทางและเกณฑ์ต่างๆ ที่วิทยาลัยฯ พัฒนาขึ้น ภายใต้นโยบายของสภามหาวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการอำนวยการทำหน้าที่กำกับดูแล นอกจากนี้ยังมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานวิชาการเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนและงานวิชาการมีมาตรฐาน มีความทันสมัย ทั้งนี้สามารถตรวจสอบ เชื่อถือได้ และเป็นหลักประกันด้านคุณภาพของการศึกษาได้

เนื่องจากดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการนำเอาแผนยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของการบริหารองค์กร และจากผลการวิเคราะห์ศักยภาพ (จุดแข็งและจุดอ่อน) ของวิทยาลัยฯ รวมถึงโอกาสที่จะพัฒนา ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาแนวทางในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งเป็นการวัดผลสำเร็จขององค์กรภายในเองและเป็นการเปรียบเทียบกับองค์กรหรือสถาบันอื่นที่สามารถเทียบเคียงสมรรถนะ เพื่อการพัฒนาคุณภาพในอีกระดับหนึ่งและนำมากำหนดแนวทางในการนำไปพัฒนาองค์กรต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้ Balanced Scorecard

### 3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 นำไปเป็นแนวทางการเตรียมความพร้อมและประเมินความสามารถตนเองในการแข่งขันด้านการบริหารงานวิชาการ

3.2 เป็นแนวทางในการพัฒนานุคลากร วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิชยาลัยขอนแก่น

### 4. ระเบียบวิธีวิจัย

เป็นการรวบรวมและศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิด และทฤษฎีการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาและการประเมินองค์กรโดยใช้ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมในเรื่อง

4.1 ความเป็นมาของการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาต่างๆ และ Balanced Scorecard

4.2 การบริหารงานวิชาการ เป็นการศึกษาหลักการ แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยในครั้งนี้

4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาค้นพบจากงานวิจัยอื่นๆ ที่มีเนื้อหาสาระใกล้เคียงกับงานวิจัยที่ศึกษา

ในการศึกษาเอกสารผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการรวบรวมและศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวความคิด และทฤษฎีการบริหารงานวิชาการ ทฤษฎีเกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC) ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งได้แก่ คู่มือบริหารงานวิจัยวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิชยาลัยขอนแก่น (2544) แผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิชยาลัยขอนแก่น (2547-2549) บทความ “การใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการบริหารงานเพื่อการพัฒนา มหาวิชยาลัย” (วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตรกุล, 2545) วารสาร “BU ACADEMIC REVIEW” (2546) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 จัดทำร่างกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งได้จากขั้นตอนที่ 1 และนำมาวิเคราะห์ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ แล้วจึงนำร่างกรอบของแนวความคิดดังกล่าวเรียนเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษา แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มอาจารย์ประจำจำนวน 7 คน และพนักงานสายสนับสนุนงานวิชาการ จำนวน 8 คน กลุ่มนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายจำนวน 363 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ซึ่งมีข้อคำถามตามกรอบแนวคิดทั้ง 9 ประเด็น คือ งานหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน งานสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานนิเทศการเรียนการสอน งานห้องสมุด ปรัชญาและจุดมุ่งหมายขององค์กร งานวิจัยทางวิชาการ/ความเป็นเลิศทางวิชาการ การพัฒนาอาจารย์

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 แบบสัมภาษณ์ นำข้อมูลการสัมภาษณ์ มาจัดกลุ่ม วิเคราะห์เนื้อหา แปลความ และสรุปเป็น ความเรียง

3.2 แบบสอบถาม ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for Windows คำนวณค่าสถิติ

3.3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเป็นผู้จัดบันทึกรายงานสรุปผลการสัมภาษณ์

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยได้แบบสอบถามคืน จำนวนทั้งสิ้น 317 ชุด และดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนสรุปข้อมูลการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

### 5. ผลการวิจัย

#### 5.1 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (The Learning and Growth Perspective)

ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ 4 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพและจุดมุ่งหมายขององค์กร การพัฒนาอาจารย์ งานนิเทศการสอน การจัดการเรียนการสอน ปัจจุบันบุคลากรมีความต้องการพัฒนา ด้านคุณวุฒิเพิ่มเป็นระดับปริญญาเอก ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ มีงานวิจัยด้านธุรกิจ ทั้งภายในประเทศและระดับนานาชาติ และพัฒนาตัวเองเพื่อเป็นวิทยากรในโครงการบริการวิชาการแก่สังคม

#### 5.2 ด้านกระบวนการทำงานภายใน (The Internal Process Perspective)

ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ 8 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพและจุดมุ่งหมายขององค์กร งานวิจัยทางวิชาการ/ความเป็นเลิศทางวิชาการ งานนิเทศการสอน งานหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน ระบบการวัดและประเมินผล และห้องสมุด ปัจจุบัน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “ปานกลาง” แต่ในประเด็นของการนิเทศการสอนอาจารย์ มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

#### 5.3 ด้านลูกค้า ด้าน ผู้รับบริการหรือนักศึกษา (The Customer Perspective)

ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ 4 ด้าน คือ งานนิเทศการสอน งานหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และห้องสมุด ปัจจุบัน พบว่า คุณภาพของบัณฑิตได้มาตรฐานตรงตามความต้องการของตลาดปัจจุบัน และนักศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนพร้อมกับอาจารย์ผู้สอน ในส่วนของอาจารย์ผู้สอนได้มีการออกแบบเรียนการสอนที่หลากหลายต่อเนื่องตามสภาพของผู้เรียน โดยเน้นที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ รองลงมาคือ งานหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและห้องสมุด ตามลำดับ

#### 5.4 ด้านการเงิน คือ ความรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสีย (The Financial Perspective)

ประกอบด้วย การเจริญเติบโตของวิทยาลัยฯ การบริหารงานโดยใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า หรือลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ตลอดจนการรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีของวิทยาลัยฯ จากข้อมูลการสัมภาษณ์ แบบสอบถาม ตลอดจนข้อมูลการสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจัยที่นักศึกษาเลือกศึกษาที่วิทยาลัยฯ ความดีสูงสุด คือด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของวิทยาลัยฯ รองลงมาคือ ความสะดวกในการเดินทาง มาศึกษา และการพัฒนาหลักสูตรตรงต่อความต้องการของตลาดปัจจุบัน ตามลำดับ

## 6. อภิปรายผลการวิจัย

### 6.1 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (The Learning and Growth Perspective)

ปัจจุบันวิทยาลัยฯ มีอาจารย์ประจำจำนวนน้อย แต่นักศึกษามีจำนวนมากขึ้นทุกปีการศึกษา ซึ่งอัตราส่วนอาจารย์ประจำ 1 ท่าน ต่อนักศึกษาจำนวนมาก ทำให้อาจารย์แต่ละท่านมีเวลาในการรับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองน้อยลง ประกอบกับอาจารย์ประจำยังมีภาระงานด้านงานวิจัย และการให้บริการวิชาการแก่สังคมทั้งภายในวิทยาลัยฯ และหน่วยงานอื่นๆ ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการบริหารงานวิชาการ โดยบุคลากรมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดปรัชญาและจุดมุ่งหมายขององค์กรน้อย อาจเป็นเพราะ วิทยาลัยฯ เป็นองค์กรใหม่และมีขนาดเล็ก มีพนักงานและอาจารย์ประจำจำนวนน้อย ดังนั้น การกำหนดนโยบายหลักขององค์กรจึงได้จากผู้บริหาร ซึ่งจะกำหนดให้ผู้ปฏิบัติดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เบ็ดเสร็จในตัวเองเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

ในส่วนของการส่งเสริมให้อาจารย์ได้มีการนิเทศการเรียนการสอนกันภายในสาขาวิชาการกำหนดเครื่องมือหรือแบบฟอร์มในการนิเทศการเรียนการสอน และการจัดการนิเทศการเรียนการสอนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “น้อย” ด้วยในแต่ละภาคการศึกษา วิทยาลัยฯ ได้การจัดการเรียนการสอนโดยเชิญอาจารย์พิเศษมาสอนเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งอาจารย์พิเศษแต่ละท่าน เป็นผู้ที่มีทั้งคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ด้านการสอนและการบริหารสูง และมีความพร้อมในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับนักศึกษา ทั้งนี้อาจารย์ประจำ ที่ผ่านการพิจารณาจากผู้บริหารระดับสูงแล้วว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถโดยเฉพาะด้านการบริหารธุรกิจปัจจุบันทำให้วิทยาลัยฯ ให้ความสำคัญกับการนิเทศการสอนสำหรับอาจารย์น้อย

### 6.2 มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายใน (The Internal Process Perspective)

ปัจจุบัน วิทยาลัยฯ อยู่ในช่วงการเริ่มดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุนในการทำวิจัยของอาจารย์ ซึ่งในปัจจุบันยังเป็นเพียงการให้ทุนการวิจัยสำหรับอาจารย์และการสนับสนุนให้นำผลงานวิจัยเผยแพร่ทั่วไป แต่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในแต่ละสาขาของอาจารย์ประจำ ตลอดจนการให้ความสำคัญในการทำวิจัยในชั้นเรียนยังมีน้อย และที่ยังเป็นปัญหาในการทำวิจัยของอาจารย์ประจำนั้นคือขาดแหล่งเรียนรู้เพื่อทำการวิจัยที่เหมาะสม ด้วยห้องสมุดวิทยาลัยฯ มีผู้ใช้บริการจำนวนมากในแต่ละวันประกอบกับสื่อสำหรับการเรียนรู้อยู่ไม่เพียงพอ

ในส่วนของความพร้อมด้านอาคารสถานที่ และกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่กว้างขวางยิ่งขึ้นให้กับนักศึกษามีน้อย อาจเนื่องมาจากในวันเสาร์-วันอาทิตย์ มีการจัดการเรียนการสอนจำนวนมาก ซึ่งปกติแล้วมีนักศึกษาจะมาเรียนมากกว่าวันจันทร์-วันศุกร์ ประมาณร้อยละ 70 ของนักศึกษาทั้งหมด ทำให้ในบางครั้งต้องขอความอนุเคราะห์ให้ห้องเรียนจากหน่วยงานอื่นในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ทำให้นักศึกษาไม่สะดวกในการเดินทางไปศึกษา ด้วยมีความสลับซับซ้อนในการเดินทางไปยังแต่ละหน่วยงาน แต่ทั้งนี้ ปัจจุบันวิทยาลัยฯ ได้ดำเนินการจัดทำห้องเรียนเพิ่มขึ้นแล้ว จำนวน 3 ห้อง คาดว่าจะทำให้ปัญหานี้ลดน้อยลงไปได้ และในส่วนของกิจกรรม

เสริมหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ให้กับนักศึกษาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำ อาจเป็นเพราะช่วงเวลาในการศึกษาในแต่ละภาคการศึกษามีระยะเวลาสั้น ทำให้มีช่วงเวลาที่สามารถจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้กับนักศึกษาน้อยลง ประกอบกับจำนวนนักศึกษาที่มีมากขึ้นทุกปีแต่จำนวนบุคลากรที่รับผิดชอบในกิจกรรมดังกล่าว มีจำนวนน้อย ทำให้การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ให้กับนักศึกษาอาจไม่ทั่วถึงทุกคน

ปัจจุบัน ห้องสมุดวิทยาลัยฯ ไม่มีความพร้อม ด้านสื่อที่สนับสนุน และพัฒนาการเรียนรู้ที่ทันสมัยมากนัก ประกอบกับ การอำนวยความสะดวกในการค้นคว้ายังไม่ดีพอ ทั้งนี้ด้วยมีผู้ใช้บริการห้องสมุดวิทยาลัยฯ ในแต่ละวันจำนวนมาก (นักศึกษา อาจารย์ประจำ และพนักงาน) และนักศึกษามีความต้องการที่ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเพิ่มเติมที่ศึกษาในห้องเรียนปัจจุบันสูงขึ้น ตลอดจนการเข้าใจและรู้เท่าทันสื่อทางการศึกษาปัจจุบัน (ทันสมัย) อยู่เสมอของนักศึกษา แต่จำนวนสื่อและผู้ใช้บริการยังมีจำกัด

### 6.3 มุมมองด้านลูกค้า ด้าน ผู้รับบริการหรือนักศึกษา (The Customer Perspective)

อาจารย์ผู้สอนได้มีการออกแบบเรียนการสอนที่หลากหลาย ต่อเนื่องตามสภาพของผู้เรียน โดยเน้นที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ รองลงมาคือ งานหลักสูตร ด้วยเหตุเพราะรายวิชาในหลักสูตรมีความทันสมัยตรงตามความต้องการของตลาดปัจจุบัน และนักศึกษาสามารถนำความที่ได้รับไปพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้ รวมถึงวิทยาลัยฯ ได้มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ในรายวิชา มีการจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมสอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน พร้อมนี้วิทยาลัยฯ ยังอำนวยความสะดวกให้กับนักศึกษา ในการค้นคว้าจากห้องสมุดโดยความใส่ใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบรรณารักษ์ห้องสมุด ทำให้ผู้รับบริการ (นักศึกษา) พึงพอใจในการให้บริการ

### 6.4 มุมมองด้านการเงิน คือ ความรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสีย (The Financial Perspective)

โดยภาพรวม ผู้รับบริการหรือนักศึกษามีความพึงพอใจในการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยฯ ในปัจจุบันว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งในส่วนของ หลักสูตรที่ตรงต่อความต้องการของตลาดปัจจุบัน รวมถึง ความหลากหลายในรูปแบบการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบกับวิทยาลัยฯ มีสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยและพร้อมสำหรับการเรียนการสอน ซึ่งส่งผลให้มุมมองด้านการเงินหรือผู้รับรู้ของผู้มีส่วนได้เสีย (เป้าหมายหลักขององค์กร) บรรลุวัตถุประสงค์ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งได้แก่ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีของวิทยาลัยฯ

## 7. ข้อเสนอแนะ

### 7.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัย

จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะวิทยาลัยฯ เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาดำเนินการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปัญหาของการบริหารงานวิชาการที่วิทยาลัยฯ ต้องให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้น คือ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร ทั้งนี้ หากทั้งสองมุมมองได้รับการดูแล ปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นแล้ว จะส่งผลให้มุมมองด้านลูกค้า และ

มุมมองด้านการเงินหรือเป้าหมายหลักขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงขอเสนอเพื่อการพัฒนาต่อไป ทั้งสองมุมมอง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (The Learning and Growth Perspective)

ในส่วนของการพัฒนาอาจารย์ ควรมุ่งเน้นประสิทธิภาพของการดำเนินการว่า การพัฒนาอาจารย์ถือได้ว่าเป็นนวัตกรรม (Innovation) ที่สำคัญของการอุดมศึกษาไทย เป็นอุปกรณ์และเทคนิคที่จะนำไปสู่การพัฒนาอุดมศึกษาไทย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการดำเนินงานในแต่ละยุคสมัยจะต้องปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมในสภาพแวดล้อม (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2536) วิทยาลัยฯ อาจมีการฝึกอบรมอาจารย์เพื่อส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและการสนับสนุนให้อาจารย์ได้มีการเพิ่มพูนความรู้และคุณวุฒิอย่างจริงจัง และควรให้บุคลากรในวิทยาลัยฯ มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดปรัชญาและจุดมุ่งหมายขององค์กร และมีบทบาทในการกำหนดปรัชญาและจุดมุ่งหมายขององค์กรมากขึ้น เช่น การให้บุคลากรทั้งอาจารย์และพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นต้น

2) มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายใน (The Internal Process Perspective)

ในส่วนของงานนิเทศการสอนของอาจารย์ แม้เราจะสามารถหาอาจารย์ผู้มีความรู้ความสามารถเข้าสู่ระบบการศึกษา ความต้องการการนิเทศการศึกษาก็ยังคงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาทำให้เกิดการเปลี่ยนทางด้านการนิเทศการศึกษา เช่น การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในระดับต่างๆ การผลิตอาจารย์ซึ่งบางครั้งสถาบันอาจารย์นั้นยังไม่สามารถผลิตอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อีกทั้งเมื่ออาจารย์ไปทำงานในสถานศึกษาแล้ว อาจารย์จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมประจำการอยู่ตลอดเวลา เพื่อฝึกฝนทักษะและเพิ่มพูนความรู้ ตลอดจนประสบการณ์อยู่เสมอ และเพื่อควบคุมมาตรฐานการศึกษาของประเทศให้ดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน (วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, 2528) ดังนั้น วิทยาลัยฯ ควรมีการวางแผนเกี่ยวกับการนิเทศการสอนอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับหลักสูตรปัจจุบัน ตลอดจนกำหนดให้มีการกำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผลแก้ไขปรับปรุงเสนอแนะการจัดการเรียนการสอนตามแผนการสอนของอาจารย์อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการให้ความสำคัญด้านความพร้อมของอาคารสถานที่ ในการเรียนการสอนในช่วงวันเสาร์-วันอาทิตย์ที่มีจำนวนนักศึกษาและรายวิชาที่จัดการเรียนการสอนจำนวนมากให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนเพิ่มกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะประสบการณ์ มีเจตคติที่ดีและมีคุณธรรม-จริยธรรมในวิชาชีพ และที่สำคัญควรมีการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อทำการวิจัยที่เหมาะสมให้กับบุคลากรในวิทยาลัยฯ หรือการพัฒนาสื่อสำหรับการเรียนรู้ในห้องสมุดวิทยาลัยฯ ด้วยมีผู้ให้ความสนใจใช้บริการเป็นจำนวนมาก

7.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในอนาคต

1) ควรศึกษาวิจัยในภาพรวมขององค์กร เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร โดยใช้ Balanced Scorecard

2) ควรศึกษาวิจัยในองค์กรทางการศึกษา ที่ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรแล้วและประสบผลสำเร็จ

## เอกสารอ้างอิง

- กฤษณา สุวรรณภักดี. (2546). Balanced Scorecard: การประเมินเพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์. ค้นเมื่อ 20 กันยายน 2546, จาก <http://www.ftpi.or.th/>
- ชมพู แก้วปัญญา. (2539). รูปแบบการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยแห่งชาติ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประกิต ประยูรพรหม. (2538). การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปฏิคม เทียมภักดี. (2537). การศึกษาการบริหารงานวิชาการ ของวิทยาลัยเทคนิคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ผุสดี ตรงต่อกร. (2540). การศึกษาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนนานาชาติ ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรสวรรค์ จงสุมาลย์. (2546). ความคิดเห็นของผู้ปกครองและนักเรียนต่อการบริหารงานงานวิชาการในโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษานอกระบบ: กรณีศึกษาโรงเรียนกวดวิชาศรีประเสริฐ อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ ดินลารัตน์. (2536). ความสำเร็จและความล้มเหลวในการพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัย. รายงานการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หน้า 17-37. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ภัทรวดี แสนไธดา. (2549). การประเมินองค์กรโดย Balanced Scorecard (BSC). รายงานการศึกษาระดับปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาววิทยาลัยขอนแก่น
- วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล. (2546). การใช้ Balanced Scorecard ในการบริหารงานเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัย. ค้นเมื่อ 3 กันยายน 2550, จาก <http://www.siam.edu/images/uoc/ba1.doc>
- วิวัฒน์ สุวรรณอภิชน. (2546). การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์. (2528). **หลักการนิเทศ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สามารถ รักษาศิลป์. (2534). **การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน และครูวิชาการโรงเรียน สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุภัทรา สัจจา. (2536). **สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อาทิตย์ ภิรมย์ไกรภักดิ์. (2547). **กระบวนการประกันคุณภาพภายในของการบริหารงานวิชาการโรงเรียนที่จัดการศึกษาภาคบังคับในอำเภอเขาสวนกวาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2001). **Strategy-focus organization: how balanced scorecard company thrive in the new business environment**. Boston : Harvard Business School pr.
- Malina, Mary A. & Selto, Frank H. (2002). **Communication and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard**. Retrieved August 10, 2002, from <http://www.thailis-db.car.chula.ac.th/abaft/detail.nsp>
- Niven, Paul R. (2002). **Balanced Scorecards step-by step: maximizing performance and maintaining result**. New York: John Wiley & son.