

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตร
คณะบริหารธุรกิจ สถาบันรัชต์ภาคย์

Development of Management Strategies and Curriculum management,
Faculty of Business Administration, Rajapark Institute

¹วชิราภรณ์ พัดเกิด (Wachiraporn Padkerd)

²สมเกียรติ ตุ่นแก้ว (Samkiet tunkaew)

³พูนชัย ยาวีราช (Phoonchai Yawirach)

⁴ประเวศ เวชชะ (Prawet Wetcha)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (Chiang Rai Rajabhat University)

Email: wachnid@gmail.com

Received August 30, 2019; Revised December 20, 2019; Accepted April 20, 2020

Abstract

The purpose of this research was to develop the management strategies of faculty of Business Administration, Rajapark Institute. The instructors responsible for teaching in the faculty of Business Administration including head of each department, the dean, were selected as the samples for the research. SWOT Analysis, TOWS Matrix for strategic formulation, and strategic development were classified into 4 dimensions according to the theory of Balanced Scorecard. The results found that: Strategic development and management of business administration program, Rajapark Institute: the researcher obtained 14 strategies from conducting a strategic analysis by studying the external and internal environment (SWOT) and the TOWS Matrix, and formed strategic objectives according to the four dimensions of the Balanced Scorecard Theory as follows; 1) the learner dimension had 4 areas including expertise in the field, foreign language skills, citizenship, arts and culture, 2) five internal processes including operation supervision, risk, the number of learning facilities, technology, and public relations, 3) seven aspect of learning and development involving academic services, art and culture conservation, research and creative work, instructors, curriculum, courses, personnel, and 4) three aspects of budget and resources including budget for teachers development, space/place for instructors, and efficient information system.

Keywords: Strategy development; Administration; curriculum Management Business

Administration

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตรบริหารธุรกิจ สถาบันรัชต์ภาคย์ ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษา คืออาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในคณะบริหารธุรกิจ หัวหน้าสาขาของแต่ละหลักสูตร คณบดีคณะบริหารธุรกิจ ทำแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis และจัดทำกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix และพัฒนากลยุทธ์ออกมาเป็น 4 มิติตามทฤษฎี Balanced Scorecard ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนากลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตรคณะบริหารธุรกิจ สถาบันรัชต์ภาคย์ ผู้วิจัยได้ ทำการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) โดยศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (SWOT) และ TOWS Matrix ได้กลยุทธ์ 14 กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตามทฤษฎี องค์การแบบสมดุล 4 มิติ 1) มิติด้านผู้เรียน มี 4 ด้าน เชี่ยวชาญในสาขา ทักษะภาษาต่างประเทศ ความเป็นพลเมือง ศิลปวัฒนธรรม 2) ด้านกระบวนการภายใน 5 ด้าน การกำกับ การดำเนินงาน ความเสี่ยง จำนวนสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ เทคโนโลยี การประชาสัมพันธ์ 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา 7 ด้าน บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การวิจัยและงานสร้างสรรค์ สรรถนะอาจารย์ หลักสูตร รายวิชา บุคลากร 4) ด้านงบประมาณและทรัพยากร มี 3 ด้าน งบประมาณพัฒนาอาจารย์ พื้นที่/สถานที่สำหรับอาจารย์ ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การพัฒนากลยุทธ์; การบริหาร; การจัดการหลักสูตรบริหารธุรกิจ

บทนำ

สถาบันรัชต์ภาคย์ จัดตั้งขึ้นบนรากฐานแห่งแนวความคิดในอันที่จะผลิตบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณธรรมอย่างแท้จริง (Rajapark Institute, 1996) สถาบันก่อตั้งขึ้นเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เปิดดำเนินการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท มีการผลิตกำลังคนระดับสูงสนองความต้องการของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน มีทั้งหมด 18 หลักสูตร 4 คณะ หนึ่งในนั้นคือ คณะบริหารธุรกิจ เปิดดำเนินการเรียนการสอนประกอบด้วย 7 สาขาวิชา 7 หลักสูตร คือ สาขาวิชาการบัญชี สาขาวิชาการตลาด สาขาวิชาการจัดการ สาขา คอมพิวเตอร์ธุรกิจ สาขาการจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม สาขาวิชาการจัดการ (หลักสูตรทางไกล) สาขาวิชาการตลาด (หลักสูตรทางไกล) ทั้ง 7 หลักสูตร ผ่านการรับรองจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) หลักสูตรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของการจัดการศึกษา เพราะจะเป็นโครงร่างกำหนดว่าจะให้นักศึกษาได้รับประสบการณ์อะไรบ้างจึงจะเป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาและสังคม หลักสูตรเป็นแนวทางที่จะสร้างความเจริญเติบโตแก่นักศึกษา นอกจากนี้หลักสูตรยังเป็นเครื่องชี้ให้เห็นโฉมหน้าของสังคมในอนาคตว่าจะเป็นอย่างใ้ใดอีกด้วย

การพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษานั้น นอกจากเป็นบทบาทของบุคลากรของสถานศึกษาโดยตรงแล้ว สถานศึกษาอาจเชิญนักวิชาการจากมหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานต่าง ๆ มาช่วยจัดทำหลักสูตรให้แก่สถานศึกษา ผู้ที่จัดทำหลักสูตรให้แก่โรงเรียนมาจากหลายแหล่ง จากบุคลากรในโรงเรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียน

ผู้ปกครองนักเรียน ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มบุคคลจากอุตสาหกรรมและชุมชน เจ้าหน้าที่ของรัฐบาล จนถึงนักการเมือง (Marsh, 1997)

การบริหารหลักสูตร เป็นการจัดการและการดำเนินการ การควบคุมดูแล ส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในสถาบันการศึกษาตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยใช้ทรัพยากรการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดในสถาบันการศึกษานั้นให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารหลักสูตรมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และโดยที่หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เปิดศักราชใหม่ให้การบริหารหลักสูตร โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในทุก ๆ ด้าน จึงนับเป็นการเปิดศักราชแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงให้กับเด็กและเยาวชนไทย ที่ตั้งอยู่บนหลักของการเรียนรู้ที่คำนึงถึงชีวิตและความเป็นจริงที่ผู้เรียนจะเผชิญอยู่ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ตลอดจนสภาพแวดล้อมในทุกมิติที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับชีวิตของผู้เรียน ซึ่งการบริหารหลักสูตรของแต่ละสถาบันจำเป็นต้องมีการวางกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ และเพื่อเป็นแนวทางและวิธีการดำเนินงาน และนำไปสู่การเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการหลักสูตร โดยมีกลยุทธ์เป็นแนวทาง (Watcharawalee Watchareewong Na Ayutthaya, 2009)

จากสภาพปัญหาและด้วยเหตุผลดังกล่าวของการบริหารและการจัดการหลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษา เป็นการจัดการและการดำเนินการ ที่ต้องควบคุมดูแล ส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในสถาบันการศึกษาตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ทำให้ผู้วิจัยศึกษาค้นหากกลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตรคณะบริหารธุรกิจ สถาบันรัชต์ภาคย์ เพื่อให้ได้การทำงานที่เป็นระบบ เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารให้กับหน่วยงานภายในให้ทราบทิศทาง เกิดการประสานงานกัน และการทำงานเป็นทีม กลยุทธ์ที่ได้จะช่วยกำหนดให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานการอุดมศึกษา โดยกลยุทธ์นี้ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและเพื่อเป็นแนวทางและวิธีการดำเนินงาน และนำไปสู่การเป็นแนวทางปฏิบัติให้สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ได้นำไปเป็นแนวทางในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตรสำหรับคณะอื่น ๆ ในสถาบันรัชต์ภาคย์ ใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถและความพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ เพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างมั่นคงของคณะบริหารธุรกิจ สถาบันรัชต์ภาคย์

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตรคณะบริหารธุรกิจ สถาบันรัชต์ภาคย์ ในยุคปัจจุบัน

ขอบเขตการวิจัย

มุ่งศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตร 9 ขั้นตอน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis) SWOT Analysis การจัดทำ SWOT Analysis และการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix การทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์หลักของคณะ การกำหนดมิติในการประเมินองค์การแบบสมดุลเป็น 4 มิติ ได้แก่ การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และความสัมพันธ์ของกลยุทธ์หลัก และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมิติ กำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators – KPI) เป็นการกำหนดวิธีวัด

ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์กลยุทธ์ตัวชี้วัดเชื่อมโยงกับเป้าหมายโครงการและผู้รับผิดชอบโครงการ การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ในแต่ละมิติและอธิบายความสัมพันธ์เพื่อแสดงความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างกันโดยใช้จัดทำรายละเอียดของโครงการในแต่ละปี Time line

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดการการบริหารและการจัดการหลักสูตร

ความหมายของการบริหารจัดการ

Thongchai Santiwong (1997) กล่าวว่า การบริหารจัดการ คือ งานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องทำให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่รวมกัน และรวมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้จนสำเร็จผลโดยได้ประสิทธิภาพ กล่าวอย่างง่าย ๆ การบริหาร คือ การทำให้งานเสร็จลงได้ โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำให้เสร็จนั่นเอง

Sirisuda Ladawan Na Ayudhaya (1997) กล่าวว่า งานบริหารจัดการ หมายถึง กิจการที่เกี่ยวกับการจัดการดำเนินงานให้มีการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้งานของ องค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

Jaruwan Suthisanon (2010) ทำการวิจัย เรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 กล่าวถึง งบประมาณในการจัดทำหลักสูตร หมายถึง เงินที่สถานศึกษาจัดสรรให้เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับครูในการจัดทำหลักสูตร ซึ่งงบประมาณในการจัดทำหลักสูตร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เพราะการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา สถานศึกษาและขับเคลื่อนการพัฒนาและใช้หลักสูตรโรงเรียนควรมีงบประมาณอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องตามความจำเป็น งบประมาณเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้การบริหารหลักสูตรประสบความสำเร็จ เนื่องจากงบประมาณเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรคู่มือเอกสารอ่านประกอบ อุปกรณ์การสอน วิทยากร ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นบริการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน งบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นและ มีความสำคัญมากสำหรับสถานศึกษาทุกระดับ ผู้บริหารโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับ งบประมาณจึงต้องมีความรู้และมีทักษะในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนประจำปีการศึกษาหนึ่ง ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และยังประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ผู้บริหารโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเงินของโรงเรียนจะต้องมีสมรรถภาพในการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน ได้ดีไม่มีผิดพลาดสามารถจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแผนการเรียนการสอน แต่ละกลุ่มวิชาได้เป็นอย่างดี การจัดงบประมาณเพื่อการเรียนการสอนนั้น โรงเรียนอาจแยกเป็น ค่าใช้จ่ายตามลักษณะของหน่วยงานทางวิชาการ เช่น ฝ่ายปฏิบัติการสอน ฝ่ายสนับสนุน ฝ่ายกิจกรรม ฝ่ายบริหารค่าใช้จ่ายตามลักษณะหน้าที่ เช่น หมวดวิชาต่าง ๆ งานแนะแนว งานกิจกรรมและค่าใช้จ่าย ตามลักษณะรายการเช่น โครงการเรียนการสอนรายวิชา โครงการกิจกรรมรายวิชา เป็นต้น

ความหมายกลยุทธ์

กลยุทธ์มีความหมายคล้ายกับยุทธศาสตร์ที่เดิมใช้ในความหมายเกี่ยวกับการรบ มาจากภาษาอังกฤษว่า “Strategy” ใช้ครั้งแรกในวงการทหารและการทำสงคราม หมายถึง การวางแผนยุทธศาสตร์และการบัญชาการรบ เพื่อเอาชนะศัตรูโดยมีรากศัพท์จากภาษากรีกว่า “Strat egos” หมายถึงการบัญชาการกองทัพ (Generalship) ด้วยจุดหมายต้องการพิชิตศัตรู ดังนั้นแผนยุทธศาสตร์จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับแผนการรบ ต่อมาการวางแผนยุทธศาสตร์ได้ถูก

นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจ ซึ่งจะนิยมใช้คำว่ากลยุทธ์มากกว่ายุทธศาสตร์โดยให้ความหมายว่า วิถีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ความชำนาญเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งชั้น หรือ เพื่อให้ประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ (Kriengsak Chareonwongsak, 2010) และเมื่อพิจารณาถึงสถานการณ์ในคำว่า ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ในบริบทของบริหารหรือการพัฒนา จะสังเกตเห็นความแตกต่างกันคือคำว่ากลยุทธ์” นิยมใช้ในการดำเนินการหรือพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ใน ระดับองค์กร แต่ก็มีบ้างที่ใช้ในระดับประเทศ ซึ่งจะนำ มาใช้ในลักษณะที่ เป็นกิจกรรมแนวทาง หรือมาตรการในการขับเคลื่อนของแผนหรือยุทธศาสตร์ภาพรวม ในขณะที่คำว่า “ยุทธศาสตร์” นิยมใช้ใน ระดับองค์กรและเพื่อการบริหารพัฒนาระดับประเทศ (Piyanit Onoparatvibool, 2009) ซึ่งทั้งสองคำนี้อาจใช้สลับกันไปบ้าง แต่ให้เข้าใจไว้ร่วมกัน ว่า ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มี ความหมายเหมือนกัน (Kriengsak Chareonwongsak, 2010) สำหรับความหมายของการจัดการเชิง กลยุทธ์ (Strategic Management) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลายดังนี้

กลยุทธ์หมายถึง แนวทาง หรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้โดยกลยุทธ์จะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์กรนั้น ๆ (Chaisit Chaloommeeprasert, 2001) การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนด ทิศทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็น จะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงาน ที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Phibun Teepapal, 2008)

ความหมาย Balanced Scorecard

มีนักวิชาการให้ความหมายและอธิบายเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ไว้หลากหลายแง่มุม ดังต่อไปนี้

Richard Daft (2001) กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นระบบการควบคุมการบริหาร จัดการแบบองค์รวม (Comprehensive Management Control System) ซึ่งประกอบด้วยทำให้เกิดความสมดุล (Balances) ของการประเมินผลหรือการวัดผลด้านการเงิน (Financial Measures) กับการประเมินผลหรือการวัดผลทางด้านการปฏิบัติการ (Operational Measures) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

Pasu Decharin (2003) กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่สำคัญทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยหลักการวัดผลและประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused)

ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) นั้น Balanced Scorecard เริ่มเป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ ทศวรรษที่ 1990 โดย Robert S. Kaplan ศาสตราจารย์ด้านบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) และ David P. Norton ที่ปรึกษาทางการจัดการ ได้ร่วมกันพัฒนา Balanced Scorecard ขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร โดยทั้ง 2 คน ได้ศึกษาถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี ค.ศ. 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริกาให้ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรนำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารงานและประเมินผลองค์กรโดยเพิ่มมุมมองด้านอื่น ๆ ในการประเมินผล นอกจากมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ทั้งสองได้ตีพิมพ์ผลงานครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 จากจุดนั้นเป็นนวัตกรรมมาทำให้แนวคิดด้าน Balanced Scorecard เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายต่อมาในปี 1996 ทั้งสองได้ร่วมกันเขียน

หนังสือ Balanced Scorecard ขึ้นโดยมุ่งเน้นการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์และทำให้เกิดความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ในปี 2000 บุคคลทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสือ The Strategy-Focused Organization ซึ่งให้เห็นว่า Balanced Scorecard ได้พัฒนาขึ้นมากกว่าเป็นแค่ระบบในการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เสนอกรอบการทำงานในมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) และมุมมองด้านไม่ใช่การเงิน (Nonfinancial Perspective) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับวัตถุประสงค์ระยะยาว ความสมดุลระหว่างผลที่ต้องการกับกลไกการปฏิบัติงานให้ได้ผลตามนั้นและความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน (Driven Performance Measures) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators) ซึ่งเป็นตัววัดที่แสดงผลของการดำเนินงาน (Outcome Measures) ทั้งนี้ Kaplan และ Norton ยังระบุมุมมอง Balanced Scorecard ออกเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน Financial Perspectives, มุมมองด้านลูกค้า Customer Perspectives, มุมมองด้านกระบวนการธุรกิจภายใน Internal – business– process Perspectives และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา Learning and Growth Perspectives

วิธีการดำเนินวิจัย

กลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตรคณะบริหารธุรกิจ สถาบันรัชต์ภาคย์ ในยุคปัจจุบัน

1) คำถามการวิจัย กลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตรคณะบริหารธุรกิจ สถาบันรัชต์ภาคย์ ให้บรรลุสภาพที่พึงประสงค์ในช่วงปีการศึกษา 2562 – 2564 ควรเป็นอย่างไร

2) วิธีการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการใช้ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารและการจัดการหลักสูตรคณะบริหารธุรกิจ สถาบันรัชต์ภาคย์

3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบบสอบถามปลายเปิด เอกสารรายงานผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ

4) วิธีการสร้างเครื่องมือ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตรคณะบริหารธุรกิจสถาบันรัชต์ภาคย์ ใช้การประชุมระดมสมองโดยยึดหลักการและเหตุผลเป็นรากฐานที่สำคัญ ดำเนินการโดยการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ โดยการวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS และจัดรูปแบบ TOWS MATRIX

4.1) จับคู่จุดแข็ง – โอกาสหลัก (SO) เด่นและเอื้อ กลยุทธ์สร้างความเติบโตเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้ โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในช่องของ SO คือ วิธีการที่จะใช้จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด

4.2) จับคู่จุดแข็งหลัก – อุปสรรคหลัก (ST) เด่นแต่ไม่เอื้อ กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในช่องของ ST คือ การใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะที่เป็นอุปสรรค

4.3) จับคู่จุดอ่อนหลัก – โอกาสหลัก (WO) เอื้อแต่ไม่เด่น กลยุทธ์พลิกฟื้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในช่องของ WO คือ การลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส

4.4) จับคู่จุดอ่อนหลัก – อุปสรรคหลัก (WT) ด้อยและไม่เอื้อ กลยุทธ์ตัดทอน

เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม สำหรับช่องนี้โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในช่องของ WT คือ การลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะที่เป็นอุปสรรคเป็นกลยุทธ์หลักของคณะบริหาร จับกลยุทธ์ออกเป็น 4 มุมมอง Balanced Scorecard (BSC) และความสัมพันธภาพ กำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators – KPI) เป็นการกำหนดวิธีวัดความสำเร็จตามกลยุทธ์ตัวชี้วัดเชื่อมโยงกับเป้าหมายโครงการและผู้รับผิดชอบโครงการ การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ใน

แต่ละมิติและอธิบายความสัมพันธ์เพื่อแสดงความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างกันโดยใช้ จัดทำรายละเอียดของโครงการในแต่ละปี Time line

5) ผู้ให้ข้อมูลปฐมภูมิ

5.1) ผู้ให้ข้อมูลประกอบ จากการประชุมเชิงปฏิบัติการของคณะบริหารธุรกิจ ประกอบด้วย

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ จำนวน 1 คน

หัวหน้าสาขา จำนวน 7 คน

อาจารย์คณะบริหารธุรกิจ จำนวน 72 คน

5.2) แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ รายงานการประเมินตนเองของคณะบริหารธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์คณะบริหารธุรกิจ สถาบันรัชต์ภาคย์

6) การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ผลการดำเนินงานในชั้นตอนนี้ คือได้กลยุทธ์ทั้งหมดในแต่ละช่อง ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มอย่างมีส่วนร่วมนำไปสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์โครงการ/กิจกรรม ได้ร่างกลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตรคณะบริหารธุรกิจ การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตรคณะบริหารธุรกิจ สถาบันรัชต์ภาคย์ โดยการเก็บข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถามความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตร

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยด้านการพัฒนาหลักสูตรการบริหารและการจัดการหลักสูตรคณะบริหารธุรกิจ สถาบันรัชต์ภาคย์ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) โดยศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (SWOT) และการทำ TOWS Matrix

ภาพที่ 1 แสดงการทำ TOWS Matrix ดังนี้

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็งภายใน(S)	จุดอ่อนภายใน(W)
โอกาสภายนอก (O)	<p>SO</p> <p>1.พัฒนาสถาบันให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของทุกภาครัฐและเอกชน (S1 S2 S3 O1 O2 O3)</p> <p>2.สนับสนุนให้ผู้เรียนเข้าร่วมแข่งขันในด้านวิชาการ (O4 S8)</p> <p>3. สนับสนุนให้อาจารย์และบุคลากรได้พัฒนาตนเอง (S8 S9 S10 O5 O9)</p> <p>4.การพัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างแรงจูงใจจงรักภักดีในองค์กร (S11 S12 S14 S15 O6)</p>	<p>WO</p> <p>1.พัฒนาให้คณะฯ เป็นแหล่งเรียนรู้ของสังคมภายนอก (W4 w11 O9)</p> <p>2.พัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศในการบริหารจัดการที่ทันสมัย (W13 W14 O16 O13 o17 O15)</p> <p>3.ส่งเสริมความรู้ทางด้านกิจการนักศึกษาให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง (W14 W15 O12 O4 O3)</p>

	<p>5. การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน (S10 S16 S17 S18 O8 O10 O12)</p> <p>6. การพัฒนาเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในด้านการเรียนและหลักสูตร (S17 O13 O14 O15 O16)</p> <p>7.การพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติสร้างสรรค์ โดยสนับสนุน ส่งเสริมการให้ได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (S18 S19 O17 O16)</p>	
ภาวะคุกคามภายนอก (T)	<p>ST</p> <p>1.พัฒนาระบบการสื่อสารองค์กร ภาพลักษณ์ การประชาสัมพันธ์และการตลาด (T1 T2 T3 S1 S2)</p> <p>2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (T4 T5 T6 S9 S10)</p>	<p>WT</p> <p>1.ปรับปรุงจัดทำแผนความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ เช่น เสี่ยงด้านบุคลากร (W1 W2 W3 W5 T1)</p> <p>2.ปรับปรุงปัจจัยทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมของคณะฯ (w7 w8 T2)</p>

และแสดงตามทฤษฎี Balanced Scorecard แบบสมดุล 4 มิติ ดังนี้

1.มิติด้านผู้เรียน 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาให้ผู้เรียนเข้าร่วมแข่งขันในด้านวิชาการ 2) ส่งเสริมกิจการนักศึกษาให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง 3) การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน

2.ด้านกระบวนการภายใน 4 กลยุทธ์ 1) สร้างระบบบริหารจัดการในคณะบริหารธุรกิจ 2) คณะปรับปรุงจัดทำแผนความเสี่ยงในด้านต่าง เช่น ความเสี่ยงด้านบุคลากร 3) พัฒนาระบบการสื่อสารองค์กร ภาพลักษณ์ การประชาสัมพันธ์และการตลาด 4) ปรับปรุงปัจจัยทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมของคณะ

3.ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 4 กลยุทธ์ 1) พัฒนาให้คณะบริหารธุรกิจ เป็นแหล่งเรียนรู้ของสังคมภายนอก ในด้านวิชาการแก่สังคม 2) การพัฒนาบุคลากรเสริมสร้างแรงจูงใจภาคีต่อองค์กร 3) พัฒนาให้อาจารย์และบุคลากรได้พัฒนาตนเองในด้านผลงานวิชาการและงานวิจัย 4) การพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติสร้างสรรค์ โดยสนับสนุน ส่งเสริมการให้ได้รับการอบรม เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

4. ด้านงบประมาณและทรัพยากร 3 กลยุทธ์ 1) การพัฒนาเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในด้านการเรียนและหลักสูตร 2) ส่งเสริมให้คณะบริหารธุรกิจเป็นแหล่งเรียนรู้ของสังคมภายนอกในด้านวิชาการแก่สังคม 3) การพัฒนาเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในด้านการเรียนและหลักสูตร

<p>มิติด้านผู้เรียน</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาให้ผู้เรียนเข้าร่วมแข่งขันในด้านวิชาการ ส่งเสริมกิจการนักศึกษาให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน 	<p>ด้านกระบวนการภายใน</p> <ol style="list-style-type: none"> สร้างระบบบริหารจัดการในคณะบริหารธุรกิจ คณะปรับปรุงจัดทำแผนความเสี่ยงในด้านต่าง เช่น ความเสี่ยงด้านบุคลากร พัฒนาระบบการสื่อสารองค์กร ภาพลักษณ์ การประชาสัมพันธ์และการตลาด ปรับปรุงปัจจัยทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมของคณะ
<p>ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาให้คณะบริหารธุรกิจ เป็นแหล่งเรียนรู้ของสังคมภายนอก ในด้านวิชาการแก่สังคม การพัฒนาบุคลากรเสริมสร้างแรงจูงใจภักดีต่อองค์กร พัฒนาให้อาจารย์และบุคลากรได้พัฒนาตนเองในด้านผลงานวิชาการและงานวิจัย การพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติสร้างสรรค์ โดยสนับสนุน ส่งเสริมการให้ได้รับการอบรม เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ 	<p>ด้านงบประมาณและทรัพยากร</p> <ol style="list-style-type: none"> การพัฒนาเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเรียนและหลักสูตร ส่งเสริมให้คณะบริหารธุรกิจเป็นแหล่งเรียนรู้ของสังคมภายนอกในด้านวิชาการแก่สังคม การพัฒนาเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเรียนและหลักสูตร

ภาพที่ 2 แสดงแบบสมดุลง 4 มิติ

สรุปผล

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารและจัดการหลักสูตรบริหารธุรกิจ สถาบันรัชต์ภาคย์ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) โดยศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (SWOT) และการทำ TOWS Matrix ได้กลยุทธ์ 14 กลยุทธ์ การทำกลยุทธ์ตามทฤษฎีองค์การแบบสมดุลง 4 มิติ และโครงการของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตรคณะบริหารธุรกิจ สถาบันรัชต์ภาคย์

<p>กลยุทธ์หลักมิติด้านผู้เรียน</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาให้ผู้เรียนเข้าร่วมแข่งขันในด้านวิชาการ ส่งเสริมกิจการนักศึกษาให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน 	<p>กลยุทธ์หลักด้านกระบวนการภายใน</p> <ol style="list-style-type: none"> สร้างระบบบริหารจัดการในคณะบริหารธุรกิจ คณะปรับปรุงจัดทำแผนความเสี่ยงในด้านต่าง เช่น เสี่ยงด้านบุคลากร พัฒนาระบบการสื่อสารองค์กร ภาพลักษณ์ การประชาสัมพันธ์และการตลาด ปรับปรุงปัจจัยทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมของคณะบริหารธุรกิจ
--	---

กลยุทธ์หลักด้านการเรียนรู้และพัฒนา	กลยุทธ์หลักด้านงบประมาณและทรัพยากร
8) พัฒนาให้คณะฯ เป็นแหล่งเรียนรู้ของสังคมภายนอก ในด้านวิชาการแก่สังคม	12) การพัฒนาเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการเรียนและหลักสูตร
9) การพัฒนาบุคลากรเสริมสร้างแรงจูงใจที่ดีต่อ องค์กร	13) ส่งเสริมให้คณะบริหารธุรกิจเป็นแหล่งเรียนรู้ของ สังคมภายนอก ในด้านวิชาการแก่สังคม
10) พัฒนาให้อาจารย์และบุคลากรได้พัฒนาตนเองใน ด้านผลงานวิชาการและงานวิจัย	และ 14) การพัฒนาเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการเรียนและหลักสูตร
11) การพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติสร้างสรรค์ โดย สนับสนุน ส่งเสริมการให้ได้รับการอบรม เพื่อพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์	

ภาพที่ 3 การทำกลยุทธ์ตามทฤษฎีองค์การแบบสมดุล 4 มิติ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยด้านการพัฒนากลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตรคณะบริหารธุรกิจ สถาบัน
รัชต์ภักย์ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) โดยศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน
(SWOT) และการทำ TOWS Matrix ได้กลยุทธ์ 14 กลยุทธ์ และแสดงตามทฤษฎี Balanced Scorecard แบบสมดุล 4 มิติ
สอดคล้องกับ Veena Ongsaengkun (2006) ทำการศึกษาการพัฒนาารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล สำหรับ
โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุลที่
พัฒนาขึ้นมี 4 มิติ คือ 1) มิติด้านผู้เรียนประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่ ความเป็นผู้มีคุณธรรม การ
สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ
และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) มิติด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 4 ด้าน
ได้แก่ การบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการบริหารเชิงกลยุทธ์ หลักสูตรสถานศึกษาที่มี
เอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก และระบบประกันคุณภาพการศึกษา 3) มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 ด้าน ได้แก่ ความเป็นครูมืออาชีพ การจัดการความรู้ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและ
การสื่อสาร 4) มิติด้านงบประมาณและทรัพยากรประกอบด้วย วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 ด้าน ได้แก่ งบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลงาน การจัดสรรทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพและระบบภาคีเครือข่าย

และยังสอดคล้องกับ Chulalak Sorapan and Dhirapat Kulophas (2019) ที่ศึกษารูปแบบการประเมินกลยุทธ์
การบริหารสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกองทัพเรือ ตามแนวคิดการสร้างขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา
นวัตกรรม ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก คือ (1) ปรับปรุงการบริหารการผลิตบัณฑิตให้ผู้เรียนมีขีดความสามารถด้าน
การวิจัยและพัฒนา (2) เร่งพัฒนาการบริหารการวิจัยด้านเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนา
นวัตกรรมและ (3) ประสานความร่วมมือด้านการบริหารงบประมาณการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

ขอเสนอแนะ

ขอเสนอแนะจากการวิจัย

จากการพัฒนากลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตรคณะบริหารธุรกิจ สถาบันรัชต์ภาคย์ โดยใช้ทฤษฎี Balanced Scorecard ซึ่งจะสร้างความสมดุลให้กับองค์การตั้งนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ สถานศึกษาควรมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์การแบบสมดุล เพื่อเป็นการวัดผลและการประเมินองค์การ ให้บรรลุผลตามมุมมอง 4 มิติ

ขอเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการจัดทำการวิจัยเพื่อติดตามความสำเร็จของการกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของกลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตรคณะบริหารธุรกิจ 4.0 ของสถาบันรัชต์ภาคย์ ตามแนวคิดคุณภาพมาตรฐานสากลเพื่อพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ให้มีความสมบูรณ์และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบายการจัดการศึกษาของประเทศ

2) ควรมีการจัดทำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของกลยุทธ์การบริหารและการจัดการหลักสูตรคณะบริหารธุรกิจ สถาบันเอกชนอื่นในกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดคุณภาพมาตรฐานสากลเพื่อพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ให้มีความสมบูรณ์และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบายการจัดการศึกษาของประเทศ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ด้านความรู้ ทำให้ได้รู้สภาพของการจัดหลักสูตรของคณะบริหารธุรกิจ ทำให้รู้ปัจจัยสำคัญใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริหารและการจัดการหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิตของสถาบันรัชต์ภาคย์ ในช่วงปีการศึกษา 2558 – 2562 ทำให้รู้สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารและการจัดการหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต ในช่วงปีการศึกษา 2562 – 2564 ของสถาบันรัชต์ภาคย์ ควรเป็นอย่างไร ทำให้ทราบกลยุทธ์การบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิตของสถาบันรัชต์ภาคย์ที่พึงประสงค์ ในปีการศึกษา 2562 – 2564

2. ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ ผลการวิจัยนี้จะทำให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ยิ่งในการบริหารหลักสูตร เพื่อนำไปสู่การวางแผนการจัดการหลักสูตรของคณะบริหารธุรกิจ ให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในอนาคต ด้านการบริหาร PoLC

References

- Chaloemmeerprert, C. (2001). *Financial Management Standards 7 Hurdles with New Budgeting*. Bangkok: Thira Film and ZeTex.
- Chareonwongsak, K. (2010). *Analytical Thinking* (6th ed.). Bangkok: Success Media.
- Daft, R. L. (2001). *Organization Theory and Design*. New York Public Library: South-Western College Publishing.
- Decharin, P. (2003.) *Balanced Scorecard. Deep knowledge in practice*. Bangkok: Chulalongkorn University Press
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*.

- Boston: Harvard Business School Press.
- Ladawan Na Ayudhaya. S. (1997). *Administration duties*. Chiang Mai. Dao Printing House.
- Marsh, C. J. (1997). *Perspectives: Key Concepts for Understanding Curriculum*. London: Falmer Press.
- Ongsaengkun, V. (2006). *Development of the Balanced Scorecard Model for Catholic Schools Under Bangkok Archdiocese*. Degree of Doctor of Philosophy Program in Higher Education, Chulalongkorn University.
- Onoparatvibool, P. (2009). *Compilation of subject matter in the Department of Public Administration, Nonthaburi*. Sukhothai Thammathirat Publishing.
- Rajapark Institute. (1996). *Student handbook*. Bangkok: Rajapark Institute.
- Santiwong. T. (1997). *Organization and management* (10th ed.). Bangkok: Thai Wattana Panich.
- Sorapan, C., & Kulophas, D. (2019). Management Strategies for Higher Education Institutions Under The Royal Thai Navy According to the Concept of Capacity Building for Innovation Research and Development, *Journal of Education Studies, Chulalongkorn University*, 47 Supplemental issue (1), 95-117.
- Suthisanon, J. (2010). *Causal Factors Influencing School Development of Schools under the Office of Loei Educational Service Area 1*. Master Degree in Education. Loei Rajabhat University.
- Teepapal, P. (2008). *Strategic Management*. Bangkok: Amon Printing.
- Watchareewong Na Ayutthaya, W. (2009). *Course Management*. Retrieved February 10, 2019, from <http://203.144.133.41/km/index.php?option=com>