

การพัฒนาแบบการบริหารเชิงสมดุล ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

เรีกรณ ล้อมลาย¹ รัตนา กาญจนพันธ์² สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์³

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง (2) สร้างและพัฒนาแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง และ (3) ประเมินรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ตัวอย่างวิจัยที่ใช้ (1) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำนวน 12 คน และศึกษาแนวทางการบริหารเชิงสมดุลโดยสอบถามความคิดเห็นจากบุคลากรในคณะ สถาบัน และสำนัก จำนวน 346 คน เพื่อพัฒนาแบบการบริหารเชิงสมดุลด้วยการสอบถามความคิดเห็นเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและสอดคล้องของรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน และการสนทนากลุ่ม (2) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลโดยสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบจากบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำนวน 520 คน และสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิเชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างแบบสนทนากลุ่มและแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า (1) รูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ประกอบด้วย หลักการและแนวคิดของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ มีวิธีปฏิบัติของรูปแบบ 4 วิธี โดยการวางแผน การปฏิบัติ การติดตามตรวจสอบ และการพัฒนาปรับปรุง และพบว่า รูปแบบมีแนวทางการบริหารเชิงสมดุลในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (2) การพัฒนาแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้อง (CVI = 1.00) ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบ และ (3) การประเมินรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: การพัฒนา; รูปแบบการบริหารเชิงสมดุล; มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

การอ้างอิง:

เรีกรณ ล้อมลาย, รัตนา กาญจนพันธ์ และสุวัฒน์ วิวัฒนานนท์. (2566). การพัฒนาแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 13(1), 128-141.

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาทางสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2086 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240, ประเทศไทย
ผู้รับผิดชอบบทความ อีเมล: roengron.ram@gmail.com

² คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

³ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี

The Development of a Balanced Scorecard Model for Ramkhamhaeng University

Roengron Lormlai¹ Ratana Karnjanapun² Suwat Viwattananon³

Abstract

This research article aim to (1) the components of a balanced scorecard model for Ramkhamhaeng University (RU); constructs and develops (2) the model under study, and evaluates (3) the model constructed. The sample population used in the construction (1) of the balanced scorecard model consisted of twelve RU personnel using the technique of in- depth interviews. The guidelines for the balanced scorecard were studied by eliciting the opinions of 346 RU personnel in faculties, institutes, and offices. In the development of the balanced scorecard model, fifteen qualified persons and experts inspected the appropriateness and congruence of the model by giving their opinions and in focus group discussions. In the evaluation (2) of the constructed model, the opinions were elicited from 520 RU personnel and focus group discussions with eleven qualified persons and experts for the feasibility and usability of the model. The research instruments consisted of a semi-structured interview form, focus group discussions, and a questionnaire. The statistics used in data analysis were percentage, mean, and standard deviation.

The results of the research revealed that (1) The balanced scorecard model for RU consisted of the principles and concepts of the model; objectives; and components. The practices of the model were conducted in four methods: planning; operating; follow-up and inspection, and improvement. It was found that the model exhibited the guidelines of a balanced scorecard overall and in each aspect at a high level. (2) The development of the model under study exhibited appropriateness at a high level with the content validity index (CVI) of 1.00, passing the inspection criteria. And (3) The evaluation of the constructed model exhibited feasibility and usability at the highest level.

Keywords: Development; Balanced Scorecard Model; Ramkhamhaeng University

Type of Article: Research Article

Cite this article as:

Lormlai, R., Karnjanapun, R., & Viwattananon, S. (2023). The development of a balanced scorecard model for Ramkhamhaeng University. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 13(1), 128-141.

¹ Doctor of Philosophy Program in Social Sciences, Ramkhamhaeng University
2086 Ramkhamhaeng Road, Hau Mark, Bangkok 10240, Thailand
Corresponding Author Email: roengron.ram@gmail.com

² Faculty of Education, Ramkhamhaeng University

³ Faculty of Education, Pathumthani University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการวางแผนเพื่อขับเคลื่อนให้สามารถบริหารจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (Songmuang, 2016) ได้อย่างเหมาะสม สอนนโยบายภาครัฐในยุคไทยแลนด์ 4.0 และสอดคล้องกับ แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ที่มีเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ในการขึ้นสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศและเพื่อเป็นพลโลก มหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นมหาวิทยาลัยที่ถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2514 กำหนดให้เป็นสถาบันการศึกษาและวิจัยแบบตลาดวิชา กล่าวคือ ให้เปิดรับสมัครบุคคลเข้าเป็นนักศึกษาโดยไม่จำกัดจำนวนและไม่มีการสอบคัดเลือก ทั้งนี้เพื่อแก้ไขการขาดแคลนสถานที่เรียนในระดับอุดมศึกษา ซึ่งผู้ศึกษาสามารถศึกษาได้ด้วยตนเองโดยไม่จำเป็นต้องมาเข้าชั้นเรียนที่มหาวิทยาลัยจัดให้ ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม” และมีการขยายห้องเรียนสู่ภูมิภาค จำนวน 26 สาขาวิทยบริการฯ จังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ จัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อการกระจายและขยายโอกาสทางการศึกษา จากการรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2559 เมื่อวันที่ 16 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 สรุปว่ามหาวิทยาลัยมีจุดเด่นด้านปรัชญาการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเป็นการจัดการศึกษาแบบไม่จำกัด โดยมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงองค์ประกอบที่ 5 ด้าน การบริหารจัดการ คือ (1) การจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยยังไม่สะท้อนความสำเร็จของประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และยังไม่มี การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินของมหาวิทยาลัยที่

เป็นระบบที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง (2) มหาวิทยาลัยไม่สามารถคำนวณต้นทุนต่อหน่วยของทุกหลักสูตรได้ จึงไม่สามารถนำไปสู่การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของแต่ละหลักสูตร ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และโอกาสสำหรับการแข่งขันได้ และ (3) มหาวิทยาลัยยังไม่ได้มีการจัดทำแผนบริหารและแผนพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุนอย่างเป็นระบบ เนื่องจากอยู่ระหว่างจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยใช้ระบบสารสนเทศ จึงยังไม่สามารถนำมากำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรที่สมบูรณ์ได้ (Ramkhamhaeng University, 2017, pp. 6-7)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับและพัฒนาองค์กรในหลายด้าน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเชิงสมดุล เพื่อนำมาพัฒนารูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยรามคำแหง อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน ผู้รับบริการ อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัย และได้แนวทางในการบริหารเชิงสมดุลที่เหมาะสมและเป็นไปได้สำหรับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานทางการศึกษาอื่นๆ ซึ่งสามารถนำรูปแบบการบริหารดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. เพื่อสร้างและพัฒนาารูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง
3. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มี 4 องค์ประกอบ

คือ ด้านการเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ ด้านงบประมาณ ด้านกระบวนการจัดการภายใน และด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา โดยมีวิธีปฏิบัติรูปแบบการบริหารเชิง สมดุลใน 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติ การ ติดตามตรวจสอบ และการพัฒนาปรับปรุง

ขอบเขตด้านประชากรและตัวอย่าง ศึกษาจาก บุคลากรที่สังกัดคณะ สถาบัน และสำนัก ของ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ครอบคลุมกลุ่มตำแหน่ง บริหาร วิชาการ และสนับสนุน จำนวน 3,482 คน เลือก ตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) และสุ่ม ตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (stratified random sampling)

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. มหาวิทยาลัยรามคำแหงได้รูปแบบการบริหาร เชิงสมดุล นำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้มี ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น
2. อาจารย์และบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้แนวทางในการใช้การบริหารเชิงสมดุลที่เหมาะสม และเป็นไปได้สำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ใน มหาวิทยาลัยและหน่วยงานทางการศึกษา
3. มหาวิทยาลัยและหน่วยงานทางการศึกษาอื่นๆ มีต้นแบบของการบริหารเชิงสมดุล ซึ่งสามารถนำ รูปแบบการบริหารดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ตามความ เหมาะสม

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดพื้นฐานของการบริหารเชิงสมดุล

การบริหารเชิงสมดุล (Balanced Scorecard--BSC) เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่ช่วยในการบริหารงาน ประเมินผลองค์กร และช่วยให้องค์กร สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ได้จริง (strategic implementation) โดยเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัย สำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนี

วัดผลความสำเร็จ (Key Performance Indicators--KPI) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัด ผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ (De Waal, 2003)

การบริหารเชิงสมดุลเป็นแนวคิดของ Kaplan and Norton (1987) ได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของ การที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหา ในปี ค.ศ. 1987 และพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริกานิยม ใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ประกอบกับเกิด เหตุการณ์ลักษณะนี้อย่างต่อเนื่อง ต่อมา Kaplan and Norton (1992, 1996) และ Kaplan (2010) ตระหนัก ว่า เครื่องมือที่ใช้วัดประสิทธิภาพของบริษัทแบบเดิม นั้น มีจุดอ่อนและขาดความชัดเจน (เช่น พิจารณา เฉพาะตัวเลขสถานะการเงินของบริษัท ซึ่งเป็นด้าน เดียวของความสำเร็จและเป็นอดีต) ไม่ได้แสดงถึง ศักยภาพและแนวโน้มบริษัทในอนาคต จึงได้เสนอ แนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร ให้พิจารณา ตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง (perspectives) แทนการพิจารณา เฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ซึ่งประกอบ ด้วย (1) มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) (2) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และ การพัฒนา (learning and growth perspective) (Gumbus, 2005) ภาครัฐกิจในสหรัฐอเมริกาหลายราย ได้ใช้ Balanced Scorecard ในฐานะที่เป็นเครื่องมือ ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และต่อมาได้พัฒนา Balanced Scorecard จากเดิมที่เป็นเครื่องมือวัดผล องค์กรไปสู่การเป็นเครื่องมือบริหารจัดการ แปลง กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีหลักการพื้นฐานว่า กลยุทธ์ จะต้องแปลงเป็นผลงานให้มีความชัดเจนสามารถ ตรวจสอบได้ (Hladchenko, 2015)

ในระยะแรก Balanced Scorecard ได้ถูก ออกแบบมาเพื่อใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติ

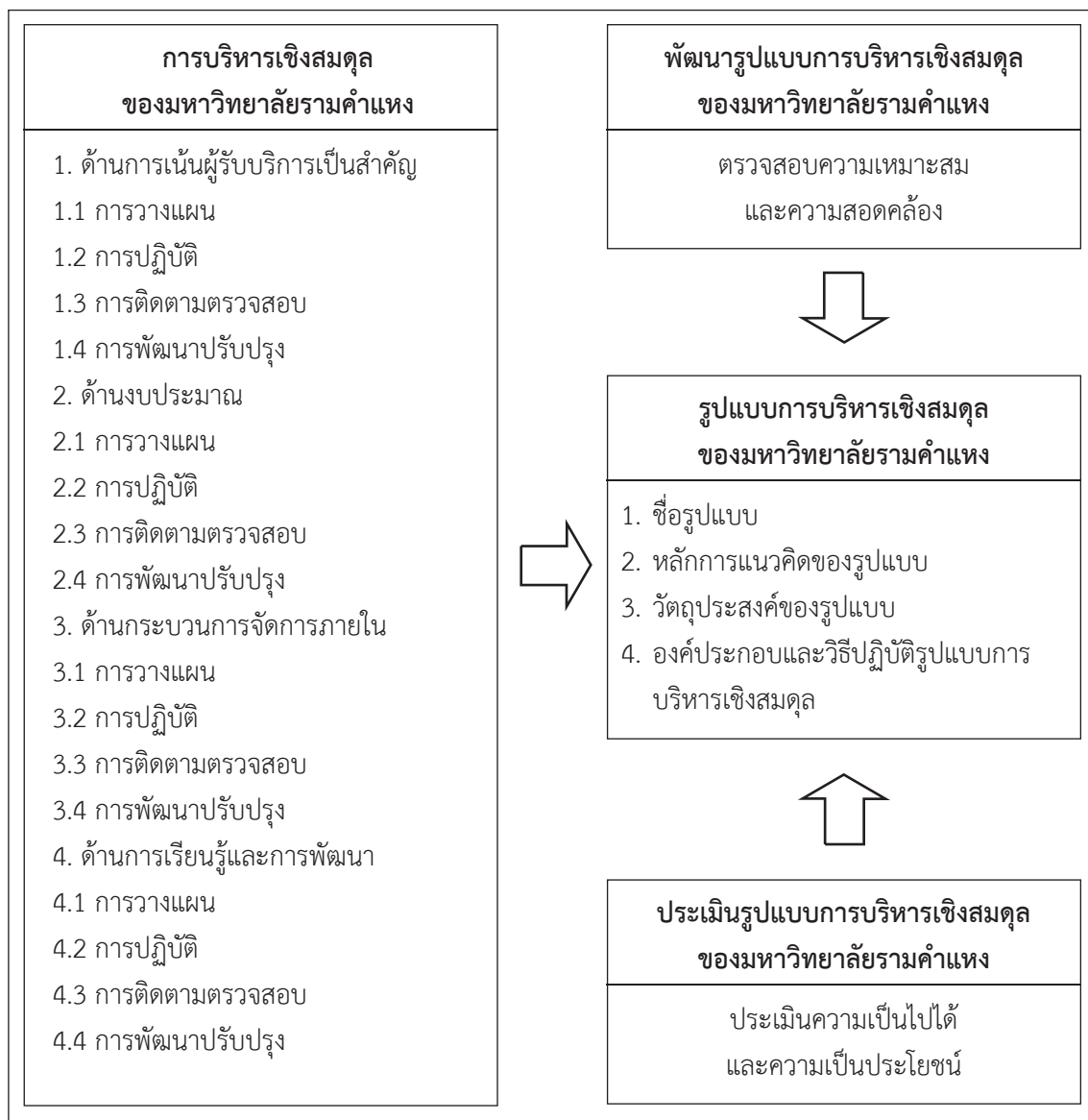
งานองค์กรเพียงอย่างเดียว โดยได้นำเสนอแนวคิดที่ให้องค์กรนำการประเมินผลผ่านทาง 4 มุมมอง ดังกล่าวต่อมาในองค์กรชั้นนำหลายแห่งได้นำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในการบริหารจัดการและปรับกลยุทธ์องค์กร เพราะถ้าการวัดผลอย่างเดียวไม่ได้นำมาใช้ในการบริหารจัดการหรือการจัดทำกลยุทธ์ จะทำให้ผลที่ได้ไม่สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงสมดุล การบริหารเชิงสมดุลยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างหลากหลาย เป็นผลให้การบริหารเชิงสมดุลเป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้การบริหารนี้ได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง (Jairak & Praneetpolgrang, 2013)

แนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการคุณภาพ

ศึกษาตามแนวคิดของ Deming (1986), Hitoshi (1996), Office of the National Education Commission (2002, pp. 12-13) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานอย่างมีคุณภาพหรือวงจรคุณภาพ PDCA กับระบบการประกันคุณภาพภายในจัดเป็นเรื่องเดียวกันที่ผู้บริหารทราบกันดีเป็นกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติของสถานศึกษา และเป็นระบบที่ผสมผสานอยู่ในกระบวนการต่างๆ ของการบริหารและการจัดการศึกษา การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จนั้น

ผู้บริหารจะต้องมีความตระหนักและเข้ามามีส่วนส่งเสริม สนับสนุน ร่วมคิดร่วมทำ รวมทั้งจะต้องมีการทำงานเป็นทีม ในการดำเนินการควรมีการเตรียมการเพื่อสร้างความพร้อมให้แก่บุคลากรและจัดให้มีกลไกในการดำเนินงาน หลังจากนั้นบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องต้องร่วมกันปฏิบัติงานตามขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้ (1) การวางแผน (Plan-P) เป็นขั้นตอนการศึกษาปัญหาการกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา และการวางแผนแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การวางแผนจะช่วยพัฒนาความคิดต่างๆ เพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เป็นจริงขึ้นมา ทำให้เกิดรายละเอียดที่พร้อมจะนำไปสู่การปฏิบัติ (2) การปฏิบัติตามแผน (Do-D) เป็นขั้นตอนการดำเนินการแก้ปัญหา หรือการนำวิธีการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ (3) การตรวจสอบ (Check-C) เป็นขั้นตอนการเปรียบเทียบผลการแก้ปัญหาที่ได้จากการตรวจสอบแล้วว่า ได้ผลการกำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานเพื่อยึดถือเป็นแนวปฏิบัติต่อไป หากพบว่า เกิดข้อบกพร่องขึ้น ให้ปฏิบัติตามการแก้ไขตามลักษณะของปัญหาที่ค้นพบ และ (4) การพัฒนาปรับปรุง (Act-A) เป็นขั้นตอนการแก้ไข ปรับปรุงหรือการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นข้อบกพร่องให้เป็นไปตามมาตรฐาน ซึ่งอาจจำเป็น ต้องมีการวางแผนดำเนินงานใหม่ก็ได้

กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

1. การสร้างรูปแบบการบริหารเชิงสมดุของ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ศึกษาองค์ประกอบการบริหารเชิงสมดุด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารเชิงสมดุจากประชากร ซึ่งเป็น

บุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 3,482 คน โดยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน ด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่าง .80-1.00 แล้ววิเคราะห์

เนื้อหา และศึกษาแนวทางการบริหารเชิงสมดุลจากตัวอย่างโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ (stratified random sampling) ในคณะ สถาบัน และสำนัก อย่างเป็นสัดส่วน จำนวน 346 คน ด้วยการสอบถามความคิดเห็นโดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .99 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ระบบออนไลน์ Google Form วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้ว ผู้วิจัยสร้างรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้วยตนเอง

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ตรวจสอบความเหมาะสมและความสอดคล้องของรูปแบบ โดยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) จากผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญ ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง และบุคลากรภายนอก จำนวน 15 คน ตรวจสอบด้วยการสอบถามความคิดเห็นโดยใช้แบบตรวจสอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และ 4 ระดับ ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสม และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนความสอดคล้องของรูปแบบ วิเคราะห์ข้อมูลความสอดคล้องความตรงของเนื้อหา (Content Validity Index--CVI) ที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน และพัฒนารูปแบบด้วยการจัดสนทนากลุ่ม (focus group) ด้วยการกำหนดประเด็นหลักในการสนทนากลุ่ม ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ ได้ร่างข้อเสนอแนะโดยพิจารณาจากเกณฑ์ที่ผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญเสนอแนะประเด็นความเห็นที่สอดคล้องและตรงกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป นำไปพัฒนาปรับปรุง

3. การประเมินรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประเมินความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์ของรูปแบบจากประชากร ซึ่งเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 3,482 คน ในคณะ สถาบัน และสำนัก ได้ตัวอย่างโดยการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จากกลุ่มผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากรสนับสนุน จำนวน 520 คน ด้วยแบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ ความเชื่อมั่นโดยรวมทั้งฉบับ เท่ากับ .93 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ระบบออนไลน์ Google Form วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ยระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย

1. การสร้างรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

1.1 รูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ประกอบด้วย หลักการและแนวคิดของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ องค์ประกอบและวิธีปฏิบัติของรูปแบบการบริหารเชิงสมดุล ได้แก่ (1) ด้านการเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ (วิธีปฏิบัติการบริหารด้านการเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ โดยการวางแผน การปฏิบัติ การติดตามตรวจสอบ และการพัฒนาปรับปรุง) (2) ด้านงบประมาณ (วิธีปฏิบัติการบริหารด้านงบประมาณ โดยการวางแผน การปฏิบัติ การติดตามตรวจสอบ และการพัฒนาปรับปรุง) (3) ด้านกระบวนการจัดการภายใน (วิธีปฏิบัติการบริหารด้านกระบวนการจัดการภายใน โดยการวางแผน การปฏิบัติ การติดตามตรวจสอบ และการพัฒนาปรับปรุง) และ (4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (วิธีปฏิบัติการบริหารด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยการวางแผน การปฏิบัติ

การติดตามตรวจสอบ และการพัฒนาปรับปรุง)

1.2 แนวทางการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า

2.1 ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2.2 ความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีค่าความสอดคล้อง (CVI = 1.00) ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบ (CVI $\geq$.80)

3. การประเมินรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

3.1 ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด สรุปได้ว่า ผ่านเกณฑ์การประเมิน ($\bar{X} \geq 3.51$)

3.2 ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด สรุปได้ว่า ผ่านเกณฑ์การประเมิน ($\bar{X} \geq 3.51$)

การอภิปรายผล

1. รูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ประกอบด้วย หลักการและแนวคิดของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ องค์ประกอบและวิถีปฏิบัติของรูปแบบ อันเนื่องมาจากรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นรูปแบบเชิงบรรยายนำเสนอหลักการคำอธิบายด้วยการบรรยายความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการ แนวทางการดำเนินงาน มีสถานะเป็นเชิงข้อความ (semantic model) ที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการอธิบายในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Keeves (1988) และ Kanjanawasee (2002) รูปแบบจึงมีองค์ประกอบ

(1) หลักการแนวคิดของรูปแบบ ซึ่งนำเสนอเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย และบทบาท ภาระหน้าที่ การจัดการศึกษา ปัญหาของมหาวิทยาลัยรามคำแหง และองค์ประกอบของการบริหารเชิงสมดุล และวิถีปฏิบัติการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ (2) มีวัตถุประสงค์ของรูปแบบ เพื่อความชัดเจน นำเสนอให้ทราบว่าเป็นการกำหนดองค์ประกอบและวิถีปฏิบัติของรูปแบบ และเป็นรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยรามคำแหง (3) นำเสนอรายละเอียดองค์ประกอบและวิถีปฏิบัติของรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน หรือ 4 มิติ หรือ 4 มุมมอง และวิถีปฏิบัติ ของรูปแบบ 4 วิธี ในแต่ละองค์ประกอบพร้อมรายละเอียด จึงเป็นกลไกการขับเคลื่อนของรูปแบบ ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์องค์ประกอบและวิถีปฏิบัติจากการวิจัย และรายละเอียดวิธีการปฏิบัติ จากการศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญ และผู้เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ Wisalaporn (2000) ที่กล่าวว่า รูปแบบเป็นกรอบความคิดที่สำคัญถูกกำหนดด้วยวิธีการสร้างขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญ หรือแนวคิด ทฤษฎี วิธีการ แนวทางภายใต้ระเบียบวิธีที่เป็นวิทยาศาสตร์ เพื่อการอธิบายและสอดคล้องกับ Khaemmani (2002) ที่สรุปว่ารูปแบบที่กำหนดขึ้นเพื่อศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การบริหารหลักสูตรการสอน การพัฒนาเสริมสร้างทักษะต่างๆ ควรประกอบไปด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง หรือแนวทาง และองค์ประกอบอื่นๆ เพื่อให้มีความเหมาะสม สอดคล้อง และครอบคลุมเพื่อนำไปใช้ประโยชน์อธิบายคุณลักษณะความสัมพันธ์แบบจำลองที่เกิดขึ้นได้ และยังสอดคล้องกับ Asawapoom (2018) ที่ได้ให้นิยามของรูปแบบการบริหารว่าเป็นระบบและแนวทางในการบริหารที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และยังสรุปว่าองค์ประกอบหลักของรูปแบบ มี 2 องค์ประกอบใหญ่

คือ (1) กลไกของรูปแบบ (2) กระบวนการดำเนินงานของรูปแบบซึ่งเป็นหลักสำคัญในการออกแบบ สร้างรูปแบบและเพื่อนำรูปแบบไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นรูปแบบการบริหารเชิงสมดุของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งมีหลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ของรูปแบบ และองค์ประกอบวิธีปฏิบัติพร้อมรายละเอียดของรูปแบบที่ครอบคลุมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับ Silanookit (2018) ศึกษาพบว่า รูปแบบมีองค์ประกอบ ประกอบด้วย หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ ลักษณะวิธีการบริหาร เช่นกัน

2. แนวทางการบริหารเชิงสมดุของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก อันเนื่องมาจากแนวทางการบริการเชิงสมดุของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้นำองค์ประกอบของการบริหารเชิงสมดุ 4 องค์ประกอบ ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบการบริหารเชิงสมดุ และจากการสังเคราะห์รูปแบบของการบริหารเชิงสมดุของมหาวิทยาลัยต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ ด้านงบประมาณ ด้านกระบวนการจัดการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว สอดคล้องกับ แนวคิดของ Kaplan (2010), Nistor (2010), Philbin (2011), Li (2011), Negash (2011), Rahman and Hassan (2011), Al-Zwyalif (2012), Aljardali, Kaderi, and Levy-Tadjine (2012), Weerasooriya (2013), Chalaris, Chalaris, and Gritzalis (2014), Libing, Xu, and Ruiquan (2014) และ Zhang, Gao, Jiang, and Xing (2014) และรูปแบบการบริหารของ Trump University (Mackinnon, 2007), University of Washington (Hiller, 2012) และ University of Cadiz (Valderrama, Cornejo, & Bordoy, 2013) และได้นำวิธีปฏิบัติของแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การติดตาม ตรวจสอบ และการพัฒนาปรับปรุง ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์วิธีปฏิบัติการบริหารเชิงสมดุของ Kaplan

and Norton (1996), Kaplan (2010) และการบริการจัดการคุณภาพของ Deming (1986), Hitoshi (1996), Office of the National Education Commission (2002, pp. 12-13) ประกอบกับแนวทางการบริหารเชิงสมดุ ได้นำสภาพและปัญหาของมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่ได้ทำการศึกษาที่กำหนดแนวทางสร้างความเข้าใจ ปรับแก้ พัฒนา ปรับปรุง ให้การดำเนินงานเป็นไปตามความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง จึงส่งผลให้การศึกษาความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง พบว่า แนวทางการบริหารเชิงสมดุของมหาวิทยาลัยรามคำแหงในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ Nantaprecha (2012) ศึกษาพบว่า การจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ แผนงานประจำปีขององค์กร การสื่อสาร การติดตามประเมินผล การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสอดคล้องกับ Umashankar and Dutta (2007) ศึกษาพบว่า แนวทางการบริหารเชิงสมดุ ทำให้สถาบันมีโอกาสที่จะกำหนดมาตรการในการแปรรูปกิจการระดมความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ Wu, Lin, and Chang (2010) ศึกษาพบว่า มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมากและส่งผลต่ออีก 3 มุมมอง เช่นเดียวกับ Chimtengo, Mkandawire, and Hanif (2017) ศึกษาพบว่า กระบวนการภายในและการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย และ Al-Zwyalif (2012) ศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยของประเทศจอร์แดนตระหนักถึงความสำคัญของการใช้การบริหารเชิงสมดุในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ Briqa'an and Alqurashi (2012) ศึกษาพบว่า คุณภาพของบุคลากรดีขึ้น ยกกระดับความรู้ ความเข้าใจ ของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ยกกระดับผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น และควบคุมกลยุทธ์เป็นบทบาทหน้าที่สำคัญ ทำให้บรรลุผลสำเร็จ และ Al-Hosaini and Sofian (2015) ศึกษาพบว่า การ

บริหารเชิงสมดุลนำมาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารงาน และช่วยให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับความท้าทายที่เกิดขึ้นได้ การศึกษาแนวทางการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง จึงอยู่ในระดับมาก

3. การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ความเหมาะสมและสอดคล้องของรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และความสอดคล้องผ่านเกณฑ์การตรวจสอบ อันเนื่องมาจากรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลได้ผ่านกระบวนการสร้างมาอย่างเป็นระบบ ด้วยการศึกษาค้นคว้า สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญ ศึกษาแนวทางการบริหารเชิงสมดุลของบุคลากร ซึ่งเป็นแนวทางการสร้างรูปแบบที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Wisalaporn (2000) ที่มีหลักในการสร้างรูปแบบโดยยึดผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนั้น การสร้างรูปแบบยังได้ยึดหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารเชิงสมดุล (Balanced Scorecard--BSC) ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ของ Kaplan and Norton (1996) และ Kaplan (2010) และกำหนดวิธีปฏิบัติด้วยระบบการบริหารจัดการคุณภาพตามแนวคิดของ Deming (1986), Hitoshi (1996), Office of the National Education Commission (2002, pp. 12-13) ประกอบกับการสร้างรูปแบบนั้นได้ กำหนดให้มีองค์ประกอบ (1) หลักการและแนวคิดของรูปแบบ (2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ (3) องค์ประกอบรูปแบบการบริหารเชิงสมดุล และ (4) วิธีปฏิบัติรูปแบบการบริหารเชิงสมดุล ซึ่งเป็นการนำเสนอกลไกของรูปแบบและกระบวนการดำเนินงานของรูปแบบที่ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ Asawapoom (2018) ที่สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบมีองค์ประกอบใหญ่ๆ คือ กลไกของรูปแบบและกระบวนการดำเนินงานของรูปแบบ ผลการศึกษาครั้งนี้ จึงพบว่า รูปแบบการ

บริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบ

ส่วนความสอดคล้องของรูปแบบนั้น ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบ อันเนื่องมาจากหลักการแนวคิดของรูปแบบมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา และมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่ต้องการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบการบริหารเชิงสมดุล เป็นกลไกการขับเคลื่อนของรูปแบบ และกำหนดวิธีปฏิบัติขององค์ประกอบซึ่งเป็นกระบวนการ แนวทางการดำเนินงานเพื่อให้การบริหาร การจัดการของมหาวิทยาลัยได้บรรลุตามกลยุทธ์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ แนวทางการดำเนินงานหรือกระบวนการดำเนินงานดังกล่าวนี้ กำหนดขึ้นจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องในมหาวิทยาลัยจากสภาพปัญหา ตลอดจนข้อเสนอนี้ อีกทั้งได้นำแนวทางการดำเนินงานไปสำรวจความคิดเห็นศึกษาแนวทางการบริหารเชิงสมดุลโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากดังที่กล่าวมาแล้ว นอกจากนั้น ยังได้ทำการวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์ (Correlation--r) แบบเพียร์สัน (Pearson correlation) พบว่า มีค่า r ระหว่าง .826 ถึง .963 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันทุกด้าน เพราะการกำหนดแนวทางการดำเนินงานในทุกองค์ประกอบและทุกวิธีปฏิบัติมีความสัมพันธ์กันและเชื่อมโยงกันทุกรายการ ซึ่งเป็นไปตามหลักการของการบริหารแบบสมดุล สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) และ Kaplan (2010) และรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้สร้างขึ้นตามแนวทางวิทยาศาสตร์ ที่มีขั้นตอนที่เหมาะสม และกำหนดมโนทัศน์ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ Keeves (1988) และ Steiner (1998) สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง จึงมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และความสอดคล้องผ่านเกณฑ์การตรวจสอบ

4. การประเมินรูปแบบการบริหารเชิงสมดุของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารเชิงสมดุของมหาวิทยาลัยรามคำแหง อยู่ในระดับมากที่สุด ผ่านเกณฑ์การประเมิน อันเนื่องมาจากรูปแบบได้แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันตามแนวคิดของ Mayo and Brown (1999) เป็นรูปแบบที่นำเสนอแนวทางกระบวนการปฏิบัติที่ช่วยให้เห็นภาพระบบการทำงานต้องปฏิบัติอย่างไรเพื่อที่จะแปลงผลลัพธ์ที่ได้ในรูปแบบที่เป็นไปได้และเป็นประโยชน์ สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน (Ford, 2009) ประกอบกับการสร้างรูปแบบได้กำหนดขึ้นบนพื้นฐานของหลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารแบบสมดุและการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ โดยแนวปฏิบัติหรือกระบวนการนั้นได้แนวทางมาจากสภาพและปัญหาการบริหารของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้กับสภาพและปัญหา ประกอบกับรูปแบบการบริหารเชิงสมดุของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้ผ่านกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสม ความสอดคล้อง และพัฒนารูปแบบมาเป็นลำดับแล้ว เป็นไปตามหลักการพัฒนารูปแบบของ Keeves (1988) ซึ่งได้ให้หลักการในการพัฒนารูปแบบเพื่อใช้ประโยชน์ คือ รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง กำหนดกลไกเชิงเหตุผลนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้น รูปแบบการบริหารเชิงสมดุของมหาวิทยาลัยรามคำแหงจึงเป็นรูปแบบที่นำเสนอองค์ประกอบและวิธีปฏิบัติที่มีความเป็นไปได้ สามารถนำข้อกำหนดที่เป็นวิธีปฏิบัติไปดำเนินการได้จริงอย่างเหมาะสม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติได้และมีความเป็นประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรมตามวิธีการ ขั้นตอน จะส่งผลต่อผู้รับ

บริการ หน่วยงาน องค์กร ผู้เกี่ยวข้อง และสังคมสามารถนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ในอนาคต สอดคล้องกับแนวคิดของ Guskey (2000) ประเมินรูปแบบว่ามีความเป็นไปได้และนำไปใช้ประโยชน์ รูปแบบการบริหารเชิงสมดุของมหาวิทยาลัยรามคำแหง จึงมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. รูปแบบการบริหารเชิงสมดุของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านการเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ ด้านงบประมาณ ด้านกระบวนการจัดการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีวิธีปฏิบัติการบริหารเชิงสมดุด้วยวิธีการวางแผน การปฏิบัติ การติดตามตรวจสอบ และการพัฒนาปรับปรุงนั้น คณะ สถาบัน และสำนักต่างๆ ในสังกัดมหาวิทยาลัยรามคำแหง นำรูปแบบ แนวทางการบริหารไปประยุกต์ใช้ เพื่อรองรับการพัฒนาและการประเมินคุณภาพสู่มาตรฐานได้

2. คณะ สถาบัน และสำนักต่างๆ ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ควรกำหนดนโยบายร่วมกัน เพื่อนำแนวทางตามรูปแบบการบริหารเชิงสมดุไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนร่วมกัน อันเนื่องมาจากรูปแบบดังกล่าวจะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงในองค์ประกอบและวิธีปฏิบัติการบริหารให้เป็นไปตามทิศทางเดียวกัน สนองตอบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

3. สถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ สามารถนำรูปแบบการบริหารเชิงสมดุไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการได้ โดยนำวิธีปฏิบัติการบริหารไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดในกระบวนการประกันคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษาได้

References

- Al-Hosaini, F. F., & Sofian, S. (2015). A review of balanced scorecard framework in Higher Education Institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing*, 5(1), 26-35.
- Al-Zwyalif, I. M. (2012). The possibility of implementing balanced scorecard in Jordanian Private Universities. *International Business Research*, 5(11), 113-120.
- Aljardali, H., Kaderi, M., & Levy-Tadjine, T. (2012). The implementation of the balanced scorecard in Lebanese Public Higher Education Institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 98-108.
- Asawapoom, S. (2018). Revision of concepts and research methodology on models and model Ddevelopment. *Buabandit Journal of Educational Administration*, 18(1), 1-14. [In Thai]
- Briqa'an, A. M. A., & Alqurashi, A. A. (2012). *Governance and role of universities in the face of challenges*. Paper presented at the International Scientific Conference, Lebanon.
- Chalaris, I., Chalaris, M., & Gritzalis, S. (2014). *A holistic approach for quality assurance and advanced decision making for academic institutions using the balanced scorecard technique*. Paper presented at the Proceedings of the 18th Panhellenic Conference on Informatics.
- Chimtengo, S. A., Mkandawire, K., & Hanif, R. (2017). An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of Malawis polytechnic. *African Journal of Business Management*, 11(4), 84-93
- De Waal, A. A. (2003). The future of the balanced scorecard: An interview with Professor Dr. Robert S. Kaplan. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 30-35.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Ford, A. (2009). *What is a model?*. Retrieved from <https://serc.carleton.edu/introgeo/models/WhatIsAModel.html>
- Gumbus, A. (2005). Introducing the balanced scorecard: Creating metrics to measure performance. *Journal of Management Education*, 29(4), 617-630.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. Corwin.
- Hiller, S. (2012). *Library assessment trends in the U.S.A.* Retrieved December 5, 2019, from <https://digital.lib.washington.edu/researchworks/bitstream/handle/1773/19902/ALA%202012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hitoshi, K. (1996). *TQM promotion guide book*. Japanese Standards Association.

- Hladchenko, M. (2015). Balanced scorecard: A strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167-176.
- Jairak, K., & Praneetpolgrang, P. (2013). Applying IT governance balanced scorecard and importance performance analysis for providing IT governance strategy in university. *Information Management & Computer Security*, 21(4), 228-249.
- Kanjanawasee, S. (2002). *Appraisal theory* (3rd ed.). Chulalongkorn University Press. [In Thai]
- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual foundations of the balanced scorecard*. Harvard University Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992) The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Keeves, J. P. (1988). *Educational research, methodology, and measurement: An international handbook*. Pergamon.
- Khaemmani, T. (2002). *Pedagogical science: Knowledge to organize the learning process* (2nd ed.). Chulalongkorn University Press. [In Thai]
- Li, W. (2011). *Performance evaluation for private colleges and universities based on the balanced scorecard*. Retrieved from <https://ieeexplore.ieee.org/document/5707480/metrics>
- Libing, Z., Xu, Z., & Ruiquan, Z. (2014). *Application of the balanced scorecard in the University budget management*. Paper presented at the 2014 Conference on Information in Education, Management and Business (IEMB-14).
- Mackinnon, L. A. K. (2007). *7 steps to developing and using your own "Personal Balanced Scorecard" (PBSC)*. Trump University.
- Mayo, M. C., & Brown, G. S. (1999). Building a competitive business model. *Ivey Business Journal*, 63(3), 18-23.
- Nantaprecha, P. (2012). *Factors related to the effectiveness of the organizational operation based on balanced scorecards: A case study of the Community Organizations Development Institute (Public Organization)*. Master's Independent Study of Arts in Social Development Administration, National Institute of Development Administration. [In Thai]

- Negash, M. (2011). Resource allocation challenges in South African universities: A management accounting perspective. *International Journal of Critical Accounting*, 3(2), 265-292.
- Nistor, C. S. (2010). An empirical research about the contain of balanced scorecard concept in public sector. *Studia Universitatis Babes Bolyai-Negotia*, 55(3), 51-68.
- Office of the National Education Commission. (2002). *Community participation in educational management of educational institutions*. Author. [In Thai]
- Philbin, S. P. (2011). Design and implementation of the balanced scorecard at a University institute. *Measuring Business Excellence*, 15(3), 34-45.
- Rahman, A. A., & Hassan, M. A. A. (2011). *Implementing the balanced scorecard to facilitate strategic management in a public University*. Paper presented at the 1st Perpun International Conference and Workshop on Key Performance Indicators for Libraries, Universiti Teknologi Malaysia, Johor Bahru, Johor, Malaysia.
- Ramkhamhaeng University. (2017). *Internal quality assessment report, academic year 2016*. Author. [In Thai]
- Silanookit, C. (2018). *A model of quality cycle on administration of schools under the Bangkok Primary Education Service Area Office*. Doctoral Dissertation of Doctor of Philosophy in Social Sciences, Ramkhamhaeng University. [In Thai]
- Songmuang, J. (2016). *School administration in the 21st century*. Retrieved from <https://deepsouthwatch.org/node/8009> [In Thai]
- Steiner, L. (1998). Organizational dilemmas as barriers to learning. *The Learning Organization*, 5(4), 193-201.
- Umashankar, V., & Dutta, K. (2007). Balanced scorecards in managing higher education institutions: An Indian perspective. *International Journal of Educational Management*, 21(1), 54-67.
- Valderrama, T. G., Cornejo, V. R., & Bordoy, D. R. (2013). Balanced scorecard and efficiency: Design and empirical validation of a strategic map in the University by means of DEA. *American Journal of Operations Research*, 3(1), 30-52.
- Weerasooriya, R. (2013). Universities performance measurement in the balanced scorecard environment. *Financial Perspective and Mission and Strategy*, 13(2), 23-35.
- Wisalaporn, S. (2000). *From the Ramayana to assessment*. Parichart Stationery. [In Thai]
- Wu, H.-Y., Lin, Y.-K., & Chang, C.-H. (2010). Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 34(1), 37-50.
- Zhang, J., Gao, S., Jiang, J., & Xing, H. (2014). *Application research of BSC theory in the salary design of teacher in College and University*. Paper presented at the Measuring Technology and Mechatronics Automation (ICMTMA), 2014 Sixth International Conference.