

การศึกษาสภาพองค์กรเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์: กรณีศึกษาภาควิชาดนตรีตะวันตก
วิทยาลัยการดนตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
The Study the Organizational Conditions for Formulating Strategies: A
Case Study of the Western Music Department, College of Music,
Bansomdejchaopraya Rajabhat University

พณัง ปานช่วย*

Panang Panchuay*

อนรรักษ์ บุญแจะ**

Anurak Boonjae**

จีระพันธ์ อ่อนเถื่อน***

Jeerapant Ontuanfij***

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงนโยบายเพื่อศึกษาสภาพองค์กรและกำหนดยุทธศาสตร์ของภาควิชาดนตรีตะวันตก วิทยาลัยการดนตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาควิชาดนตรีตะวันตก ในด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรและศึกษารูปแบบของภาควิชาดนตรีตะวันตกในด้านยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยและคณะได้เลือกใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ และใช้การวิเคราะห์ SWOT เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของภาควิชาดนตรีตะวันตกและใช้เทคนิคการระดมสมองในการเก็บข้อมูล โดยประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูล 16 คน และใช้กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อเสนอรูปแบบกลยุทธ์ภาควิชาดนตรีตะวันตก

ผลศึกษาพบว่าภาควิชาดนตรีตะวันตก มีการเจริญเติบโตทางด้านองค์กร โดยประกอบไปด้วย ด้านการบริหารงานเชิงนโยบาย ด้านประชากร ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากร การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในได้ให้ผลของกลยุทธ์ SO-เอาโอกาสมาใช้ กลยุทธ์ ST-กำจัดภัยคุกคาม กลยุทธ์ WO – ปรับปรุงตนเอง กลยุทธ์ WT-ลดความเสี่ยง หรือหลีกเลี่ยง จึงพบว่าภาควิชาดนตรีตะวันตกมีกลยุทธ์ ทั้งหมด 26 ข้อ และนำไปสู่ยุทธศาสตร์เป็นแผนระยะยาว พ.ศ. 2560 ถึง พ.ศ. 2564

คำสำคัญ : ดนตรีตะวันตก มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา วิทยาลัยการดนตรี

* อาจารย์ประจำภาควิชาดนตรีตะวันตก วิทยาลัยการดนตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

* Lecturer, Western Music Department, College of Music Bansomdejchaopraya Rajabhat University

** อาจารย์ประจำภาควิชาดนตรีตะวันตก วิทยาลัยการดนตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

** Lecturer, Western Music Department, College of Music Bansomdejchaopraya Rajabhat University

*** อาจารย์ประจำภาควิชาดนตรีตะวันตก วิทยาลัยการดนตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

*** Lecturer, Western Music Department, College of Music Bansomdejchaopraya Rajabhat University

Abstract

This study is the research of policies to examine the state of an organization and determined the strategies for Western Music Department, College of Music, Bansomdejchaopraya Rajabhat University. The study aims to investigate the elements of the Western Music Department regarding the organizational environment and its styles. The author has collected the information using the qualitative method. The SWOT analysis was applied to analyze the external and internal environment of the Western Music Department. The technique of brainstorming has been used in gathering the information from 16 informants and the external and internal environment analysis process has been implemented to propose the strategies for the Western Music Department.

The findings indicated that the Western Music Department has undergone the organizational improvements which including the policies management, personnel, curriculum, resources. The external and internal environment analysis suggested that the effective strategies are the SO strategy - opportunities exploitation, ST strategy - eliminate threats, WO strategy - self-improvement, WT strategy - reduce or avoid risks. It has been found that the Western Music Department has 26 strategies which have been developed as a long-term plan for 2017-2021.

Keyword : Western Music, Bansomdejchaopraya Rajabhat University, College of Music

บทนำ

การบริหารงานถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของทุกองค์กรในปัจจุบัน ไม่เพียงแต่เฉพาะองค์กรที่แสวงหากำไรเท่านั้น องค์กรที่ไม่แสวงหากำไรก็ล้วนให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารเป็นสำคัญ มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรและเป็นองค์กรที่มีหน้าที่ในการทำงานโดยตรงในด้านการศึกษา ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีการคำนึงถึงหลักการบริหารองค์กรโดยนำแนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานองค์กรนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สิ่งหนึ่งที่สถาบันการศึกษาได้ให้ความสำคัญในปัจจุบัน คือแผนยุทธศาสตร์การวางแผนยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการวางแผนที่ดีเพื่อจะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความเข้มแข็งขึ้น มีคุณภาพ ประสิทธิภาพที่ดีมากขึ้น ทำให้เกิดการยกระดับการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น และประสบความสำเร็จ ในเป้าหมายที่วางไว้ (Harward & Ncayiyana, 2010)

ภาควิชาดนตรีตะวันตก อยู่ภายใต้วิทยาลัยการดนตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เป็นสถาบันที่ดำเนินการจัดการเรียนการสอนทางด้านดนตรีไม่น้อยกว่า 46 ปี (อนุรักษ์ บุญแจ, 2557) เป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับทางสังคม ที่ผลิตนักดนตรี นักวิชาการดนตรี ครูดนตรี ให้กับสังคมเป็นจำนวนมาก ดังนั้นสาเหตุที่ศึกษาในครั้งนี้ก็เพื่อให้ทราบว่าภาควิชาในปัจจุบันนั้นอยู่ในสภาวะอย่างไรและมีระดับของภัยคุกคามต่อการอยู่รอดขององค์กรในระดับใด ภาควิชาจะก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างไร เนื่องจากพบว่าในปัจจุบันมีการเพิ่มของจำนวนสถาบันการศึกษาที่ทำการเรียนการสอนดนตรีในระดับอุดมศึกษามากขึ้น รวมถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและการเปลี่ยนแปลงของนโยบายเมื่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยเปลี่ยน

นโยบายก็เปลี่ยนตาม เมื่อเปลี่ยนยุทธศาสตร์ก็เปลี่ยนตาม ดังนั้นหน่วยงาน เช่นภาควิชาก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปให้ทันกับสภาพแวดล้อมด้วยเช่นกัน

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยด้านดนตรีศึกษาที่เป็นการศึกษาในเชิงนโยบาย ผลการศึกษาจะนำไปสู่การเตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กร ที่สำคัญยังพบว่ายังไม่มีการทำวิจัยเพื่อศึกษายุทธศาสตร์ของภาควิชาดนตรีตะวันตกมาก่อน ดังนั้นผลของการศึกษาในครั้งนี้จะช่วยเติมเต็มยุทธศาสตร์ของภาควิชาดนตรีตะวันตกที่มีอยู่ ได้เติมเต็มและพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงานได้มากยิ่งขึ้น ผลที่ได้มาจะช่วยให้การบริหารงานของภาควิชาสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ที่ชัดเจนมากขึ้น ดังนั้นการศึกษาในครั้งนี้จึงเป็นการรวบรวมความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ขอบเขตการศึกษาในด้านเนื้อหา จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และ ภัยคุกคาม (Threat) เพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ของภาควิชา นอกจากนั้นผู้เขียนใช้เทคนิคที่ได้รับความนิยมในการบริหารจัดการ คือ “การวัดผลองค์กรแบบสมดุล” Balanced Scorecard เพื่อนำข้อเสนอด้านยุทธศาสตร์ให้แก่ภาควิชาดนตรีตะวันตกอย่างไรก็ตามแม้ยังไม่มีผลสรุปที่แน่นอนว่าในการศึกษาที่นำการวิเคราะห์ SWOT และ Balanced Scorecard จะทำให้องค์กรธุรกิจและสถาบันทางการศึกษาประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากการประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและปัจจัยหลายอย่างหลายประการ แต่สิ่งสำคัญในการนำเสนอวิชาการในครั้งนี้เราจะได้ข้อมูลจากผลการศึกษาที่เป็นประโยชน์ในทางวิชาการในด้านดนตรีศึกษาและยังเป็นแนวทางให้แก่หัวหน้าภาควิชาดนตรีตะวันตก ตลอดจนหน่วยงานอื่นๆที่มีความเกี่ยวข้องนำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป

วิธีการวิจัย

ผู้เขียนได้เลือกวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เนื่องจากวิธีนี้จะให้ผลของการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้ Creswell (2009, p. 173) อธิบายว่า การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นวิธีการสำรวจและทำความเข้าใจความหมายของบุคคลหรือกลุ่มคนที่กล่าวถึงปัญหาทางสังคมหรือปัญหามนุษย์ ดังนั้นกระบวนการของการวิจัยเชิงคุณภาพจะเกี่ยวข้องกับการตั้งคำถามที่เกิดขึ้นใหม่ เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลที่ถูกเลือกไว้ในการศึกษานี้มีเกณฑ์การเลือกโดยเลือกผู้เข้าร่วมที่มีความเชี่ยวชาญที่สามารถให้ข้อมูลสภาพแวดล้อมของภาควิชาดนตรีตะวันตกได้เป็นอย่างดีดังนั้นจากเกณฑ์การเลือกกลุ่มผู้เข้าร่วมวิจัย พบว่ามีจำนวนผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมด 16 คน ประกอบด้วย หัวหน้าภาควิชาดนตรีตะวันตก 1 คน อาจารย์ประจำสาขาวิชาดนตรีตะวันตก 12 คนและกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนภาคดนตรีตะวันตก 3 คน

ผู้เขียนและคณะใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม เพื่อเก็บข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารนักการศึกษาและบุคลากรเพื่อนำไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของภาควิชาโดยกำหนดหัวข้อสนทนากลุ่ม แบ่งเป็นหัวข้อในด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยกำหนดหัวข้อกว้าง ๆ ไว้ 5 ด้าน คือ 1) การบริหารงานเชิงนโยบาย 2) อาจารย์และบุคลากร 3) หลักสูตรและการสอน และ 4) ทรัพยากรและงบประมาณ และเจาะจงการสนทนาให้อยู่ในกรอบ SWOT คือ จุดแข็ง จุดอ่อนโอกาสและภัยคุกคาม เพื่อสร้างข้อมูลไปสู่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภาควิชาดนตรีตะวันตก

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนา โดยจำแนกและแยกข้อมูลนำเสนอเพื่ออธิบายข้อมูลโดยใช้แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT โดยแบ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมักจะดูจากปัจจัยต่าง ๆ เป็นหลักที่ประกอบด้วย ที่เกี่ยวข้องกับ โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ขององค์กรการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ทำเหมือนกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

เพื่อการวิเคราะห์ในการหา จุดแข็ง จุดอ่อนและทำการให้คะแนน เพื่อให้ข้อมูลมีความแม่นยำจะต้องทำการใส่ค่าถ่วงน้ำหนักในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยคะแนนมากที่สุดเป็นอันดับ ที่ 1 และเรียงลำดับตามคะแนนรองลงมาตามลำดับ เมื่อคะแนนมากที่สุดเป็นอันดับ ที่ 1 และเรียงลำดับตามคะแนนรองลงมาตามลำดับจะทำการสรุปสรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมโดยจัดทำเป็นตารางโดยแบ่งเป็น สรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและสรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน หลังจากนั้นทำการทำ SWOT เมทริกซ์โดยจับคู่ประเด็นที่เหมาะสมกันและทำการสรุปประเด็นทั้งหมดที่ได้จากการวิเคราะห์ภายนอกและภายในจนได้เป็นกลยุทธ์ของภาควิชาเพื่อนำเสนอสรุปกลยุทธ์เป็นรูปเล่มต่อไป

ผลการวิจัย

จากการใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้บริหารนักการศึกษาและบุคลากรสนับสนุน ทั้งหมด 16 คนโดยมีการกำหนดขอบเขต ไว้ 5 ด้าน คือ 1) การบริหารงานเชิงนโยบาย 2) อาจารย์และบุคลากร 3) หลักสูตรและการสอน และ 4) ทรัพยากรและงบประมาณ และกรอบของ SWOT พบว่ามีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของภาควิชาดนตรีตะวันตก มีทั้งหมด 13 ปัจจัย โดยแบ่งเป็น โอกาส 9 ปัจจัย และเป็น ภัยคุกคาม 4 ปัจจัยในส่วนของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน รวมทั้งหมด 22 ปัจจัย โดยแบ่งเป็น จุดแข็ง 8 ปัจจัย และเป็น จุดอ่อน 14 ปัจจัยจากผลของการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของภาควิชา ผู้เขียนทำการวิเคราะห์จากการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายในโดยผู้ให้ข้อมูล เมื่อนำตัวเลขค่าถ่วงน้ำหนักโดยนำมาคูณกับคะแนนแบ่งที่แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย และ 1 = น้อยที่สุด จึงได้ผลออกมาเป็นแต่ละประเด็นโดยจัดเรียงข้อมูลที่มีคะแนนมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 และเรียงลำดับตามคะแนนรองลงมาตามลำดับ ดังนั้นผู้เขียนจึงนำเสนอการสรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ในด้านภัยคุกคามเป็นตัวอย่งเพื่อให้เห็นภาพในการนำเสนอการสรุปปัจจัย โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	
รหัส	ภัยคุกคาม
T1	- ภาควิชามีผลกระทบจากนโยบายของรัฐ และการเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงทำให้นโยบายเปลี่ยน
T2	- ภาควิชามีหน่วยงานภายในซึ่งเป็นสาขาที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนดนตรีที่ทับซ้อนกับสาขา โดยอยู่ในมหาวิทยาลัยเดียวกันและยังถูกล้อมรอบไปด้วยมหาวิทยาลัยด้านดนตรีอีก 8 สถาบัน
T3	- สภาพแวดล้อมของชุมชนบริเวณรอบๆของมหาวิทยาลัย ภูมิทัศน์และอาคารภายในมหาวิทยาลัย ไม่สอดคล้องกับบรรยากาศของการศึกษาดนตรี
T4	- ภาควิชาอยู่ภายใต้มหาวิทยาลัยที่สังคมมีความเชื่อว่าเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่โดดเด่น การเข้าเรียนไม่ยาก และจบการศึกษาได้ง่าย

ผลการสรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ประกอบด้วย โอกาส โดยมีตัวย่อเป็น O1-O9 มีจำนวนปัจจัยทั้งสิ้น 9 ปัจจัย มีภัยคุกคาม โดยมีตัวย่อเป็น T1-T4 มีจำนวนปัจจัยทั้งสิ้น 4 ปัจจัยมีจุดแข็ง มีตัวย่อเป็น S1-S8 มีจำนวนปัจจัยทั้งสิ้น 8 ปัจจัย และมีจุดอ่อนโดยมีตัวย่อเป็น W1-W12 มีจำนวนปัจจัยทั้งสิ้น 12 ปัจจัย เมื่อได้ผลสรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งหมดจึงทำการจัดทำ SWOT เมทริกซ์โดยสร้างตารางเพื่อจับคู่ประเด็นในแต่ละปัจจัย ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันที่จะนำมาเขียนเป็นกลยุทธ์ของภาควิชาแสดงผลเป็นกลยุทธ์โดยจับคู่แบ่งออกเป็นดังนี้ 1) กลยุทธ์ SO-เอาโอกาสมาใช้ 2) กลยุทธ์ ST-กำจัดภัยคุกคาม 3) กลยุทธ์ WO-

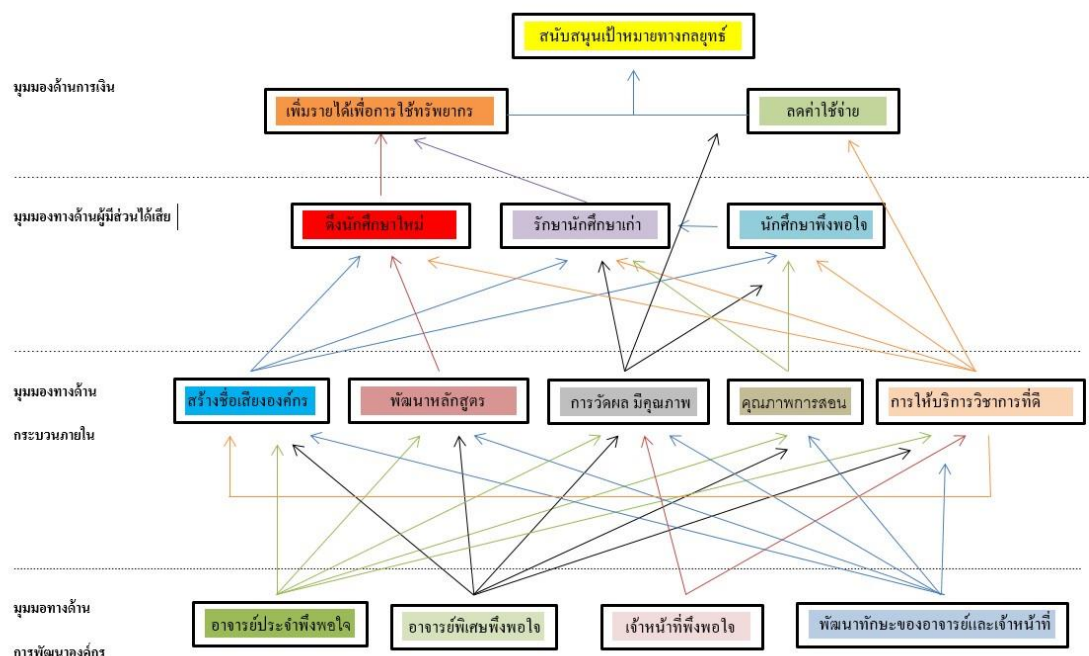
ปรับปรุงตนเองและ 4) กลยุทธ์ WT-ลดความเสี่ยง หรือ หลีกเลี่ยงดังนั้นจากการทำ SWOT เมทริกซ์จะทำให้ได้กลยุทธ์ ซึ่งพบว่ามีกลยุทธ์ของภาควิชา ทั้งหมด 20 กลยุทธ์ ดังนั้นผู้เขียนจึงสามารถสรุปกลยุทธ์ของภาควิชาดนตรีตะวันตก ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปกลยุทธ์ของสาขาวิชาดนตรีตะวันตก

สรุปกลยุทธ์ของภาควิชาดนตรีตะวันตก	
กลยุทธ์	รายการ
1	พัฒนาหลักสูตรให้มีมาตรฐานเท่าเทียมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับประเทศและต่างประเทศและขยายหลักสูตรครอบคลุมทุกระดับ
2	พัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการเพื่อดึงนักศึกษาเข้าเรียนที่สถาบันโดยมีความได้เปรียบในด้านค่าเรียนที่ไม่สูงกว่าสถาบันอื่นๆ
3	พัฒนาหลักสูตรเพื่อรองรับสำหรับนักศึกษาในกลุ่มประเทศ AEC และประเทศจีน
4	จัดตั้งแผนดำเนินงานประจำปีเพื่อแสดงศักยภาพของนักศึกษาโดยผ่านการประกวดดนตรีจากทุกภาคส่วน
5	จัดตั้งแผนงานประจำปีด้านกิจกรรมดนตรีให้กับนักศึกษากับชุมชน
6	จัดทำแผนเพื่อสร้างความร่วมมือในกิจกรรมการประกวดดนตรีจากหน่วยงานต่างๆเพื่อให้สิทธิในการเข้าศึกษาต่อในสาขาวิชา
7	จัดทำแผนระยะยาว 5 ปี 10 ปี เพื่อพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายทางสถาบันดนตรีในประเทศ
8	จัดตั้งแผนดำเนินงานประจำปีเพื่อแสดงศักยภาพของนักศึกษาโดยผ่านการประกวดดนตรีจากทุกภาคส่วน
9	จัดตั้งแผนดำเนินการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่เพื่อปรับเปลี่ยนความเชื่อจากสังคมให้เท่าเทียมมหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศและต่างประเทศ
10	จัดทำแผนที่เกี่ยวข้องกับชุมชนเพื่อสร้างความร่วมมือด้านการรับนักศึกษาและทุนการศึกษา
11	จัดตั้งแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร
12	จัดตั้งแผนปรับอัตราของบุคลากรและตำแหน่งวิชาการให้เพียงพอ
13	จัดตั้งแผนโครงการสร้างความร่วมมือด้านงานวิจัย ระหว่างองค์กรในประเทศและต่างประเทศ
14	จัดตั้งแผนดำเนินการระยะยาวของโครงการอบรมครูดนตรีแห่งประเทศไทยโดยใช้ความร่วมมือทางด้านการศึกษาดนตรีระหว่างองค์กรในประเทศและต่างประเทศ
15	จัดตั้งแผนดำเนินการ 5 ปี 10 ปี เพื่อหลีกเลี่ยงและลดผลกระทบจากนโยบายรัฐและนโยบายมหาวิทยาลัย
16	จัดตั้งแผนดำเนินการระยะยาวเพื่อดึงนักศึกษาที่มีคุณภาพเข้าเรียนโดยใช้ความร่วมมือระหว่างองค์กรต่างๆ
17	จัดทำแผนการศึกษาและพัฒนาสภาพแวดล้อมและปรับภูมิทัศน์ภายในมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับการศึกษาดนตรี
18	จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญการสอนดนตรี
19	จัดทำแผนเพื่อเพิ่มรายรับด้านงบประมาณหรือเงินรายได้
20	จัดทำแผนประชาสัมพันธ์องค์กร

สิ่งที่สำคัญและเป็นข้อสังเกตในทุกองค์กรพบได้ว่าเมื่อมีกลยุทธ์แล้วก็มักจะไม่ได้นำกลยุทธ์มาใช้หรือไม่สามารถรับมือกับกลยุทธ์ที่มีอยู่มากมาย หรืออาจไม่สามารถที่จะทำการปฏิบัติได้ครบทุกกลยุทธ์ได้ ดังนั้นเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปใช้ได้ผลผู้เขียนจึงนำเสนอกระบวนการเพื่อเป็นแนวทางในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้งานเพื่อให้องค์กรได้ปฏิบัติตามเป้าหมายตามที่กลยุทธ์ได้วางไว้ ผู้เขียน

ใช้การวัดผลองค์กรแบบสมดุลเพื่อใช้กับกลยุทธ์ของภาควิชาดนตรีตะวันตกที่ได้มาเพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์นำไปใช้ได้จริงมากขึ้นการวัดผลองค์กรแบบสมดุลจะนำไปสู่รูปแบบของภาควิชาดนตรีตะวันตก ในด้านยุทธศาสตร์องค์กรอย่างไรก็ตามการวัดผลองค์กรแบบสมดุลหรือ Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยนั้นได้แบ่งออกเป็น 4 มุมมองคล้ายกับรูปแบบดั้งเดิมของทางองค์กรธุรกิจ หากแต่มีการปรับมุมมองให้เข้ากับลักษณะของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่ได้มุ่งหวังผลกำไรเป็นหลัก โดยทั้งสี่มุมมองประกอบด้วยมุมมองดังต่อไปนี้ (1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) (2) มุมมองทางด้านผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Perspective) (3) มุมมองทางด้านธุรกิจภายใน (Internal Business Perspective) (4) มุมมองทางด้านการพัฒนาองค์กร (Organizational Development Perspective) ดังนั้นผู้เขียนได้วิเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการของการวัดผลองค์กรแบบสมดุล โดยนำกลยุทธ์ทั้งหมด 20 กลยุทธ์ มาทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของภาควิชาดนตรีตะวันตกดังนั้นจากกลยุทธ์ที่มีอยู่ทั้งหมด ผู้เขียนได้แปลงกลยุทธ์เป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และออกแบบ Balanced Scorecard ของภาควิชาดนตรีตะวันตก โดยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อผ่านทางแผนที่กลยุทธ์ในรูปแบบที่ 1



รูปภาพที่ 1 แผนที่กลยุทธ์ภาควิชาดนตรีตะวันตก

ที่มา: พันธ์ ปานช่วย, อนุรักษ์ บุญจะ และจิระพันธ์ อ่อนเถื่อน (2559, น.78)

จากแผนที่กลยุทธ์นำไปสู่ตาราง Balanced Scorecard สำหรับซึ่งประกอบด้วยวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ โดยตัววัดผลประกอบทั้งตัววัดผลความสำเร็จระยะสั้นและตัววัดผลความสำเร็จในระยะยาว โดยมีการตั้งค่าเป้าหมาย แบ่งเป็น 3 ช่วง คือ ขั้นต่ำ ขั้นปานกลาง ขั้นสูง และการเลือกโครงการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ของภาควิชาดนตรีตะวันตกซึ่งมีความสอดคล้องกับ 4 มุมมอง ข้อมูลทั้งหมดจึงเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาควิชาดนตรีตะวันตกโดยนำรูปแบบยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เป็นการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ที่มาจาก Balanced Scorecard การปรับมุมมองให้เข้ากับลักษณะของภาควิชา มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์กรของภาควิชาคือ

- (1) มุมมองทางด้านการเงินประกอบด้วย การลดรายจ่าย และเพิ่มรายได้เพื่อการใช้ทรัพยากร
- (2) มุมมองทางด้านผู้มีส่วนได้เสียประกอบด้วยดิงนักศึกษาใหม่ รักษา นักศึกษาเก่า และนักศึกษาพึงพอใจ
- (3) มุมมองทางด้านธุรกิจภายใน ประกอบด้วย การสร้างชื่อเสียงองค์กร พัฒนาหลักสูตร การวัดผลมีคุณภาพ คุณภาพการสอน และการให้คุณภาพบริการวิชาการที่ดี
- (4) มุมมองทางด้านการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วยอาจารย์ประจำพึงพอใจ อาจารย์พิเศษพึงพอใจ เจ้าหน้าที่พึงพอใจ พัฒนาทักษะของอาจารย์และเจ้าหน้าที่

จากแผนที่กลยุทธ์จึงนำไปสู่รูปแบบยุทธศาสตร์ของภาควิชาดนตรีตะวันตกที่มีความสอดคล้องกับกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, 2558) โดยใช้กลไกการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเป็นกลไกหลักในการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยและกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนจึงนำเสนอข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของภาควิชาดนตรีตะวันตก เพื่อให้นำไปสู่การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ปี พ.ศ. 2560-2564 (สำนักงานอธิการบดี, มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2557) ดังนี้

แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของภาควิชาดนตรีตะวันตกมีเป้าประสงค์ที่จะเป็นสถาบันเฉพาะด้านดนตรีที่มีระบบและกลไกในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านดนตรีและมีเครือข่ายในการพัฒนาวิชาชีพสู่มาตรฐานสากล ซึ่งประกอบด้วยแผนยุทธศาสตร์ คือ 1.แผนสร้างรายได้ 2.แผนการใช้ทรัพยากร 3.แผนการรักษาระดับค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมและลดค่าใช้จ่าย 4.แผนด้านนักศึกษาใหม่และนักศึกษาเก่า 5.แผนประชาสัมพันธ์ 6.แผนด้านวิชาการ 7.แผนการขยายหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตร 8.แผนการบริการวิชาการทางด้านดนตรี 9. แผนการบริหารการจัดการเรียนการสอน 10.แผนการพัฒนาทักษะของอาจารย์ประจำและพิเศษ 11.แผนพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่สนับสนุน 12.แผนการสร้างภาพพจน์ของอาจารย์ประจำ อาจารย์พิเศษ และเจ้าหน้าที่

อภิปรายและข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลของการศึกษายุทธศาสตร์ภาควิชาดนตรีตะวันตกและการทบทวนวรรณกรรม ผู้เขียนสามารถสะท้อนผลการศึกษาเพื่อนำมาอภิปรายในแต่ละประเด็น ดังนี้

ด้านการบริหารและนโยบาย

ผู้เขียนพบข้อสังเกตที่เห็นได้ชัดจากข้อมูลการรับนักศึกษาของภาควิชา จาก พ.ศ. 2513 เป็นต้นมา ที่มีแนวโน้มในการรับนักศึกษาโดยมีอัตราสูงขึ้นทุก ๆ ปี แต่กลับพบว่าใน พ.ศ. 2557 มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านการรับนักศึกษาจากนโยบายของมหาวิทยาลัยจึงทำให้ภาควิชาดนตรีตะวันตกได้สนองนโยบายดังกล่าว จึงส่งผลให้จำนวนการรับของนักศึกษามีจำนวนมากลักษณะเช่นนี้ทำให้ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนของภาควิชาที่จะต้องเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเรียนการสอนเพื่อรองรับกับนโยบาย ในอนาคตเมื่อองค์กรมีความเจริญเติบโตขึ้นเนื่องจากมีจำนวนบุคคลกร เจ้าหน้าที่ นักศึกษาและทรัพยากรที่เพิ่มมากขึ้นจะต้องเตรียมการรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากนโยบายจากภายนอก ดังนั้นภาควิชาจะต้องอาศัยกลยุทธ์เข้ามาจัดการกับปัญหาเพื่อที่จะเตรียมความพร้อมที่เกิดขึ้นและสร้างความสมดุลให้องค์กรสอดคล้องกับ พรชูลี อาชวอำรุง อธิบายถึง สถาบันอุดมศึกษามีโครงสร้างและกระบวนการตัดสินใจที่เป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากสถาบันอื่น กระบวนการบริหารได้รับอิทธิพลจากนโยบายร่วมสมัยของรัฐบาลและการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลโดยตรงต่อการบริหารของสถาบัน (พรชูลี อาชวอำรุง, 2546, น. 11-15)

ดังนั้นผลกระทบจากนโยบายกับสถาบันอุดมศึกษาจึงขึ้นกับผู้นำของประเทศ เช่น เกณฑ์มาตรฐาน (สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, 2553) และการประกันคุณภาพภายใน ระดับอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, 2557) หรือแม้กระทั่งผลกระทบจากนโยบายที่มาจากผู้บริหารในระดับสูงของมหาวิทยาลัยเองก็ตาม ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีในการดำเนินที่อยู่ท่ามกลางผลกระทบจากนโยบายอันธรรมาภิบาล ท้าพิรา (2553, น. 87) อธิบายว่าการมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักสูงในอันดับแรก ๆ ซึ่งประกอบด้วย การทันต่อเหตุการณ์และทันสมัย มีแผนกลยุทธ์ที่แสดงถึงแนวทางในการพัฒนา มีความคิดสร้างสรรค์เชิงพัฒนาในการบริหารงาน เป็นผู้นำในการพัฒนาวิสัยทัศน์ อาจกล่าวได้ว่าการมีวิสัยทัศน์ที่ดีเป็นสิ่งที่ผู้นำเองต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม สภาพเศรษฐกิจ และอื่นๆ ก็ส่งผลกระทบต่อการจัดการองค์กรด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้นหากมีผู้นำทันต่อเหตุการณ์และทันสมัยก็จะสามารถพาองค์กรไปข้างหน้า บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างดี

การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกจากนโยบาย ที่ภาควิชามีผลกระทบจากนโยบายของรัฐ รวมถึงผู้บริหารระดับสูง ที่ส่งผลทำให้นโยบายเปลี่ยนแปลงไม่มั่นคง ซึ่งถือได้ว่าเป็นภัยคุกคาม ดังนั้นภาควิชาควรใช้การวางแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวเพื่อลดผลกระทบจากนโยบาย โดยจะต้องอาศัยเป้าหมายจากทุกกลยุทธ์ที่ได้รับมาเพื่อลดจุดอ่อน และภัยคุกคามทั้งหมด ที่จะลดผลกระทบจากนโยบายและสร้างให้องค์กรพัฒนาไปสู่เป้าหมายได้ตามที่วางไว้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการปกครององค์กรในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน (Rojas & Bernasconi, 2010) ในที่นี้หมายถึงความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของสังคมที่ผู้นำในองค์กรจะต้องเผชิญหน้า ซึ่งจะต้องสร้างความสัมพันธ์ในหลายๆ ส่วนให้มีความเข้มแข็งขึ้น เช่นอาจารย์ผู้สอนกับนักศึกษา ผู้บริหารระดับสูงกับระดับรอง การสร้างแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับโครงสร้างการทำงาน บริหารงาน การมีความรู้ การใช้แนวคิดใหม่ เช่น การตรวจสอบและการควบคุม และเข้าใจถึงระบบเศรษฐศาสตร์จะช่วยให้เข้าใจทิศทางที่ต้องดำเนินได้ดีขึ้น

ด้านประชากร

ด้านประชากรผู้เขียนและคณะได้ทำการศึกษาด้านประชากรโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลด้านบุคลากร และข้อมูลด้านนักศึกษา ดังนี้

1) ด้านบุคลากร การศึกษาข้อมูลด้านประชากรของอาจารย์ประจำ พบว่าในยุควิทยาลัยครู (พ.ศ. 2513-2534)มีจำนวน 9 คน ในยุคนครราชสีมา (พ.ศ. 2535-2546) มีจำนวน 12 คน ในยุคมหาวิทยาลัยราชภัฏ (พ.ศ. 2547-2556) มีจำนวน 15 คนการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของภาควิชาดนตรีตะวันตก ยังพบว่าอัตราของบุคลากรทั้งอาจารย์ประจำ อาจารย์พิเศษและเจ้าหน้าที่ ยังไม่สอดคล้องต่อการจัดการเรียนสอน ซึ่งพบว่า ภาควิชามีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีความเชี่ยวชาญในการสอนดนตรี แต่ถึงอย่างไรก็ไม่เพียงพอต่อการบริหารหลักสูตร รวมถึงเจ้าหน้าที่ยังไม่เพียงพอในการบริหารงานเพื่อสนับสนุน จึงส่งผลกระทบต่ออำนวยความสะดวกให้กับอาจารย์และนักศึกษา ด้านห้องปฏิบัติการฝึกซ้อม ห้องรวมวง การเปิดอุปกรณ์เครื่องดนตรี อาจไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอน ดังนั้นมุมมองการเรียนรู้และเจริญเติบโต โดยนำวัตถุประสงค์จากกลยุทธ์โดยภาควิชาจะให้ความสำคัญแก่การพัฒนาทักษะของอาจารย์ประจำ โดยวางแผนงานปรับอัตราของบุคลากรและตำแหน่งวิชาการ ภาควิชาจะต้องให้ความสำคัญแก่การพัฒนาทักษะของอาจารย์พิเศษและให้ความสำคัญแก่การพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่โดยมีโครงการเพื่อรองรับการเจริญเติบโตขององค์กรที่จะต้องให้สอดคล้องกับจำนวนของนักศึกษาและสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานการอุดมศึกษาเพื่อให้เกิดการจัดการเรียนการสอนเป็นไปได้อย่างมีคุณภาพ

2) ด้านนักศึกษา จากการศึกษาจำนวนนักศึกษาของภาควิชาดนตรีตะวันตกมีความพบว่ามีอัตราของจำนวนนักศึกษาสูงขึ้น โดยมาจากนโยบายของมหาวิทยาลัยที่ต้องการให้โอกาสทางการศึกษา โดยกำหนดให้ทุกสาขาวิชาหรือภาควิชาเปิดรับนักศึกษาไม่จำกัดจำนวนและไม่ต้องสอบคัดเลือกจึงส่งผลให้มีจำนวนนักศึกษาที่ต้องเข้าศึกษาภาคดนตรีตะวันตกมีเป็นจำนวนมากแต่ในปี พ.ศ. 2557 มีการเปลี่ยนนโยบายจากมหาวิทยาลัยโดยภาควิชาเปิดรับ จำนวน 150 คน ดังนั้นแนวโน้มในอนาคตจะต้องนำโอกาสอาศัยทำเลที่ตั้งที่อยู่ในเมืองหลวง มีการคมนาคมที่สะดวก สามารถเดินทางได้หลากหลายวิธีนำมาใช้เป็นกลยุทธ์สำหรับการดึงดูดนักศึกษาเข้ามาศึกษา และให้คำนึงถึงอุปสรรคในการรับสมัครนักศึกษาซึ่งอาจได้รับผลกระทบจากสถาบันอื่นที่อยู่บริเวณใกล้กับมหาวิทยาลัยด้วย

ดังนั้นแนวโน้มที่สำคัญในการรับนักศึกษา ภาควิชาจะต้องพัฒนาหลักสูตรให้มีมาตรฐานเท่าเทียมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับประเทศและต่างประเทศ การมีจุดแข็งที่เป็นสถาบันเก่าแก่ที่มีศักยภาพแต่จะต้องขยายหลักสูตรให้ครอบคลุมทุกระดับเพื่อรับนักศึกษาที่มากขึ้น การเพิ่มการรับของจำนวนนักศึกษาอาจมีข้อบกพร่องของสามารถทางทักษะ ดังนั้นอาจแก้ปัญหาโดยการการปรับปรุงพื้นฐานทางด้านดนตรีของนักศึกษาแรกเข้าโดยผ่านโครงการซึ่ง ภาควิชาอาจเปิดโอกาสให้สมัครได้ตั้งแต่มัธยมปีที่ 4 หรือ 5 และทำการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง หรือภาควิชาอาจสร้างนักศึกษาในระดับเตรียมอุดมศึกษาเพื่อเตรียมพร้อมเข้าเรียนในระดับอุดมศึกษาต่อไป ภาควิชาควรมีการจัดตั้งแผนงานที่ทำความร่วมมือกับชุมชน เช่น มีงานประจำปีในด้านกิจกรรมดนตรีให้กับนักศึกษาและชุมชนทำร่วมกันอย่างต่อเนื่องและควรเตรียมความพร้อมสำหรับแนวโน้มในการรับนักศึกษาในกลุ่มประเทศ AEC และรวมไปถึงประเทศจีนสำหรับเข้ามาศึกษาในอนาคตได้

ด้านหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรให้มีมาตรฐานเท่าเทียมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับประเทศและต่างประเทศถือได้ว่าได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญ รวมไปถึงการขยายหลักสูตรให้ครอบคลุมตั้งแต่เตรียมอุดมดนตรีจนถึงปริญญาเอก เนื่องจากวิทยาลัยดนตรีเป็นหน่วยงานใหญ่สามารถรองรับได้ ดังนั้นการพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการจะส่งผลในการดึงดูดนักศึกษาเข้าเรียนที่สถาบัน ยิ่งสำคัญไปกว่านั้นสถาบันมีความได้เปรียบในด้านค่าเรียนที่ไม่สูงกว่าสถาบันอื่นๆ ในประเทศ และสิ่งสำคัญจะต้องพัฒนาหลักสูตรเพื่อรองรับสำหรับนักศึกษาในกลุ่มประเทศ AEC รวมไปถึงประเทศจีนการออกแบบหลักสูตรการเรียนการสอนให้เป็นหลักสูตรนานาชาติที่เปิดโอกาสให้นักศึกษาจากต่างชาติสามารถเข้าศึกษาได้ จะเป็นส่วนหนึ่งที่เพิ่มเติมบรรยากาศให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีความเป็นนานาชาติ หรือรูกตลาตที่มีความต้องการทางการศึกษาในต่างประเทศโดยเข้าไปเปิดสถาบันในประเทศนั้น ๆ ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สร้างให้สถาบันขยับสู่การเป็นผู้นำในระดับเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Ahbach & Knight, 2010)

ด้านทรัพยากร

1) กลุ่มพื้นที่สำหรับการเรียนการสอนดนตรีภาควิชามีการจัดการด้านทรัพยากรตั้งแต่ปี พ.ศ. 2513 และมีการขยายพื้นที่สำหรับการเรียนการสอนดนตรีอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าในปัจจุบันกำลังอยู่ในการดำเนินการตามนโยบายในการบริหารภายใต้วิทยาลัยดนตรีในช่วงเริ่มต้น จึงทำให้มีการขยายของพื้นที่สำหรับการเรียนการสอนดนตรีเพื่อให้เพียงพอต่อการบริหารจัดการจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านกลุ่มพื้นที่สำหรับการเรียนการสอนดนตรีนั้น ภาควิชามีความเกี่ยวข้องที่เป็นภัยคุกคามผลกระทบจากนโยบายของรัฐ และการเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเนื่องจากแวดล้อมไปด้วยสภาพแวดล้อมของชุมชนบริเวณรอบๆของมหาวิทยาลัย ที่มีสภาพแวดล้อมของชุมชน ภูมิทัศน์ และรวมถึงอาคารภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่สอดคล้องกับบรรยากาศของการศึกษาดนตรีนอกจากนั้นภูมิทัศน์และรสนิยมของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ก็ยังไม่เหมาะสมสำหรับการเป็นสถาบันการศึกษาดนตรีที่ควรเป็นผู้นำในด้านสุนทรีย์หรือความงามดังนั้นควร

พัฒนาสภาพแวดล้อมและปรับภูมิทัศน์ให้สอดคล้องกับการศึกษาดนตรีโดยนำกลยุทธ์นำไปวัดความสมดุลองค์กรในมุมมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยมีวัตถุประสงค์ที่ภาควิชาจะพยายามทำให้นักศึกษาพึงพอใจสูงสุดโดยทำเป็นแผนระยะยาวเป็นโครงการปรับปรุงห้องเรียนดนตรีและโครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมและปรับภูมิทัศน์ให้สวยงามและเหมาะสม

2) ด้านทรัพยากรที่เป็นอุปสรรคสนับสนุนการเรียนการสอนดนตรีด้านทรัพยากรที่เป็นอุปสรรคสนับสนุน ได้แก่ พัสตครุภัณฑ์ต่างๆที่สอดคล้องกับงบประมาณ งบประมาณของภาควิชาซึ่งแบ่งได้เป็น เงินงบประมาณแผ่นดิน และเงินนอกงบประมาณ หรือหมายถึง เงินค่าบำรุงการศึกษา และเงินรายได้พิเศษ จากข้อมูลครุภัณฑ์ทั้งหมดผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลมูลค่าของครุภัณฑ์ทั้งหมดที่ภาควิชาดนตรีตะวันตกได้จัดสรรงบประมาณเพื่อใช้สนับสนุนการเรียนการสอนดนตรีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ถึง ปีพ.ศ. 2556 มีมูลค่าครุภัณฑ์รวมทั้งสิ้น 30,607,375.06 บาท การเป็นสถาบันการจัดการเรียนการสอนดนตรีมีความแตกต่างกับสถาบันในด้านอื่น ๆ เนื่องจากมูลค่าครุภัณฑ์นั้นมีงบประมาณสูงซึ่งสังเกตจากมูลค่าครุภัณฑ์ดนตรี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ถึง ปีพ.ศ. 2556 มีมูลค่าครุภัณฑ์รวมทั้งสิ้น 17,114,335 บาท อย่างไรก็ตามในอนาคต อาจจะมีแนวโน้มและความจำเป็นในเรื่องงบประมาณ Johnstone (2010) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยในยุคศตวรรษที่ 21 เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อสถาบันการศึกษาในระดับสูง เพราะสถาบันการศึกษาในระดับนี้มีปัจจัยการใช้งบประมาณค่อนข้างสูง ยังมีขนาดใหญ่ยังต้องมีการลงทุนทางการศึกษาที่สูงมากยิ่งขึ้น โดยการจัดหาทุนนั้นมีอยู่หลายรูปแบบ เช่น ทุนที่ได้จากค่าทางการศึกษา ทุนที่ได้จากการลงทุนภายนอก ทุนที่ได้จากการให้นักศึกษากู้ยืม หรือการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ดังนั้นการหาทุนจึงเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งที่จะทำให้สถาบันการศึกษาในระดับสูงได้และพัฒนาไประดับขั้นนำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผลการสรุปกลยุทธ์ปรับปรุงตนเอง จากการระดมความคิด แสดงให้เห็นในการปรับปรุงการเพิ่มรายรับด้านงบประมาณหรือเงินรายได้พิเศษจากโครงการอบรมดนตรีเพื่อบุคคลภายนอก และแผนดำเนินการระยะยาวของโครงการอบรมครูดนตรีแห่งประเทศไทยโดยใช้ความร่วมมือทางด้านระหว่างองค์กรในประเทศและต่างประเทศ โดยใช้ความได้เปรียบจากสถาบันที่ได้เปรียบทางทำเลที่ตั้ง ซึ่งกลายเป็นกลยุทธ์ของภาควิชาดนตรีตะวันตกและสามารถเป็นกลยุทธ์ระยะยาวของวิทยาลัยดนตรี โดยการเพิ่มรายรับด้านงบประมาณหรือเงินรายได้นำมาเข้าสู่ภาควิชาได้

อย่างไรก็ตามจากตาราง Balanced Scorecard สำหรับภาควิชาดนตรีตะวันตกถึงแม้ว่าการเพิ่มรายรับด้านงบประมาณหรือเงินรายได้พิเศษจากโครงการอบรมดนตรีเพื่อบุคคลภายนอกนั้นจะอยู่ในมุมมองกระบวนการภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อภาควิชาจะให้ความสำคัญในการบริการและวิชาการที่ดี ใช้โครงการอบรมดนตรีเพื่อบุคคลภายนอกและโครงการศูนย์การอบรมครูดนตรี เพื่อการบริการด้านวิชาการดนตรีและเพิ่มเงินรายได้พิเศษจากโครงการอบรมดนตรี แต่อย่างไรก็ตามในด้านมุมมองด้านการเงินไม่ได้ปรากฏโครงการเพื่อรองรับวัตถุประสงค์ เนื่องจากตัววัดผลทางการเงินเป็นตัววัดผลที่เป็นผลลัพธ์มาจากความสำเร็จของตัววัดผลอื่น ๆ จึงไม่จำเป็นต้องมีโครงการสนับสนุน เนื่องจากโครงการที่อยู่ในมุมมองอื่นๆ จะส่งผลลัพธ์ทางการเงินทั้งสิ้น ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการเพิ่มเงินรายได้พิเศษของวิทยาลัยดนตรีในอนาคต มาจากความสำเร็จของตัววัดผลอื่น ๆ หรือกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กร ซึ่งทำให้สอดคล้องกับการตั้งเป้าและแผนยุทธศาสตร์ระยะขององค์กรเพื่อที่จะสามารถกำหนดเงินรายได้เพื่อนำไปพัฒนาทรัพยากรและสนับสนุนเป้าหมายทางกลยุทธ์ของการเติบโตขององค์กรต่อไป

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557). *คู่มือการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาฉบับปีการศึกษา 2557*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา. (2553). *มาตรฐานการอุดมศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- ณัฐธานิดา ทัพปิตรา. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร)*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พรชูลี อาทวออรุณ. (2546). *การบริหารสถาบันอุดมศึกษา=Higher education administration*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาอุดมศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา วิทยาลัยการดนตรี. (2558). *แผนบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2558*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา สำนักงานอธิการบดี. (2557). *แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา พ.ศ. 2558–2562*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- เอกชัย บุญยาธิฐาน. (2553). *คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- อนุรักษ์ บุญจะ. (2557). *กระบวนการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มของการสอนดนตรีในสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (ปริญญาโทบริหาร)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. (2559). *ประวัติมหาวิทยาลัย.มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา*. สืบค้น 7 เมษายน 2559 จาก <http://www.bsru.ac.th/th/page/about-bsru/bsru-history.html>
- Ahbach, P.G. & Knight, J. (2010). (Eds.). *Leadership for World-Class Universities* In Altbach, P. (Ed.): *Challenges for developing countries paperback*. New York. (US)
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative quantitative and mixed methods approaches*. Acid-free Paper, CA: Sage.
- Harward. F. M. & D.J., Ncayiyana. (2010). (Eds.). *Leadership for World-Class Universities* In Altbach, P. (Ed.): *Challenges for developing countries paperback*. New York. (US)
- Johnstone, D. B. (Ed.). (2010). *Leadership for World-Class Universities* In Altbach, P. (Ed.): *Challenges for developing countries paperback*. New York. (US)
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2005). *The strategy-focused organization*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 369.
- Rojas, A. & Bernasconi, A. (2010). (Eds.). *Leadership for World-Class Universities* In Altbach, P. (Ed.): *Challenges for developing countries paperback*. New York. (US)