

บทที่ 5

การอภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยที่จะนำเสนอต่อไปนี้ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับ
สถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับ
สถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
3. เพื่อศึกษาผลรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับ
สถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. **ขั้นตอนที่ 1** การสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับ
สถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาสร้างรูปแบบการบริหารฯ ตาม
แนวคิดของผู้วิจัย ได้รูปแบบฯ เบื้องต้นสำหรับดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 และ 3 ดังภาพ
ประกอบ 25
2. **ขั้นตอนที่ 2** การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับ
สถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
โดยการจัดทำกรณีศึกษาเพื่อทดลองรูปแบบฯ ณ วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษก
ปัตตานี ทำการปรับแต่งรูปแบบให้เหมาะสมกับการฝึกอบรมจากข้อมูลที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม

กับบริษัท BSQM Group ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาจัดฝึกอบรมให้กับผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จากนั้นผู้วิจัยทำการพัฒนารูปแบบฯ โดยนำความเห็นจากการตอบแบบสอบถามของบุคลากรจากสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคยะลา วิทยาลัยสารพัดช่างนราธิวาส วิทยาลัยอาชีวศึกษาปัตตานี และวิทยาลัยการอาชีพปัตตานี รวมทั้งความเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงจากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ได้ผลของการพัฒนารูปแบบฯ ดังนี้

2.1 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพตามความเห็นของบุคลากรจากสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 มีดังนี้

1) แนวคิดและหลักการ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากในทุกประเด็น ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ของรูปแบบเพื่อให้สถานศึกษาทราบว่าได้มีการดำเนินกลยุทธ์ไปอย่างถูกต้องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เสริมสร้างความเข้มแข็งต่อการปรับตัวเข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงและจัดระบบตัวชี้วัดผลงานสำหรับบุคลากรในสถานศึกษา ด้านหลักการของรูปแบบทำให้เกิดความสมดุลในด้านการเงินและผลงานด้านอื่นๆ เช่น ผู้เรียน กระบวนการภายใน ความรู้ความชำนาญของบุคลากร การศึกษาวิจัยและนวัตกรรมใหม่ๆ ให้ความสมดุลระหว่างผลงานในอดีตคือตัวชี้วัดด้านการเงิน ผลงานในปัจจุบันจากกระบวนการภายในและผลงานในอนาคตจากการเรียนรู้และเติบโตขององค์กรที่ต้องไปแข่งขันในอนาคต ให้ความสมดุลจากความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ด้านลักษณะพื้นฐานเป็นการเพิ่มเติมระบบการประเมินที่เชื่อมกลยุทธ์กับการปฏิบัติที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ โดยแต่ละกลยุทธ์ต้องจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้ครบ 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และเติบโต และการเงิน โดยในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ต้องมีการจัดทำตัวชี้วัด (KPIs) ข้อมูลฐาน (Based Line) เป้าหมาย (Target) และความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) บุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำและแปลงสิ่งที่จะทำไปสู่แผนงาน/โครงการและกิจกรรมและการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์เพื่อติดตามผลการปฏิบัติได้ และด้านองค์ประกอบของรูปแบบฯ ในการนำไปใช้งานอยู่ที่ผู้บริหาร บุคลากร การฝึกอบรม การติดต่อสื่อสาร การเตรียมการด้านระบบสารสนเทศ การทบทวนการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ การผูกโยงกับการพิจารณาความดีความชอบ และการเชื่อมโยงกับเอกสารรายงานประจำปีต่างๆ ที่ต้องรายงานให้กับหน่วยงานภายในและภายนอก

2) โครงสร้างและกลไกการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก บทบาทหน้าที่ตามรูปแบบฯ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากทุกประเด็นสำหรับบุคลากรของสถานศึกษาซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา หัวหน้างาน ครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่ ที่ปรึกษา และกรรมการสถานศึกษาที่ต้องมี

การนำเสนอ ริเริ่ม มีความรู้ความเข้าใจในการใช้งานรูปแบบ ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและหน้าที่ที่ จะสนับสนุนให้รูปแบบฯ เกิดความสำเร็จ สำหรับแผนที่ทางกลยุทธ์ การประเมินผลเชิงดุลยภาพ ในแต่ละระดับ การเชื่อมโยงตัวชี้วัดไปจนถึงระดับบุคคลนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก

3) ขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพ ประกอบด้วยขั้นตอนทั้งหมด 4 ขั้นตอน ได้แก่

- 3.1) ขั้นเตรียมการ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากทุกประเด็น
- 3.2) ขั้นนำไปปฏิบัติ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากทุกประเด็น
- 3.3) ขั้นประเมินผลการปฏิบัติ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากทุกประเด็น
- 3.4) ขั้นสรุปผลการปฏิบัติ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากทุกประเด็น

2.2 การวิเคราะห์สาระจากผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถจำแนกประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

- 1) การกำหนดนโยบายไปยังสถานศึกษาเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่ตอบสนองทั้งด้าน ยุทธศาสตร์และด้านคุณภาพ
- 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการตามแนวทางการประเมินผลเชิงดุลยภาพ
- 3) แนวทางการนำการประเมินผลเชิงดุลยภาพมาใช้ในการประกันคุณภาพ
- 4) การนำตัวชี้วัดจากการประกันคุณภาพไปสู่การจัดทำแบบประเมินตัวชี้วัดรายบุคคล
- 5) ปัจจัยสนับสนุนการนำการประเมินผลเชิงดุลยภาพไปใช้งาน
- 6) ขั้นตอนการนำการประเมินผลเชิงดุลยภาพไปใช้งานในสถานศึกษา

3. ขั้นตอนที่ 3. การศึกษาผลการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิง ดุลยภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา เป็นดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรจากสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคยะลา วิทยาลัยสารพัดช่างนราธิวาส วิทยาลัยการอาชีพปัตตานี และวิทยาลัย อาชีวศึกษาปัตตานี จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กลุ่มมีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

3.1.1 จากแบบสอบถามด้านวัตถุประสงค์ ความรู้ความเข้าใจ ขั้นตอนการนำไปใช้ งาน ประโยชน์ของรูปแบบฯ และปัจจัยสนับสนุนการใช้งานเป็นดังนี้

ด้านวัตถุประสงค์มีความเห็นในระดับมากสำหรับผลที่จะเกิดขึ้นต่อสถานศึกษา คือ ทำให้สถานศึกษาได้มีแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ทำให้สถานศึกษาต้อง มีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ตลอดจนมีระบบการประเมินผลงาน ของบุคลากรโดยทุกคนต้องร่วมกันรักษาค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดร่วมกันและเกิดความพึงพอใจใน ระบบการประเมิน

ด้านความรู้ความเข้าใจและกิจกรรมการใช้งานรูปแบบ มีความคิดเห็นในแต่ละประเด็นดังนี้

1) การจัดทำวิสัยทัศน์มีความคิดเห็นในระดับมากที่จะส่งผลให้สถานศึกษาต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการด้านนโยบาย ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการตามหน้าที่ของสถานศึกษา มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและกฎหมาย สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี การแข่งขัน สถานการณ์บ้านเมือง สิ่งแวดล้อม/สถานที่ตั้ง/การคมนาคม เป็นต้น มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เช่น โครงสร้างการบริหาร ระบบการบริหาร รูปแบบการทำงาน/วัฒนธรรมองค์กร จำนวนและคุณลักษณะของบุคลากร ทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้งาน และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน นอกจากการวิเคราะห์ดังกล่าวแล้วสามารถใช้คำถามเพิ่มเติมได้ ข้อความวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากการใช้เทคนิค SWOT ในรูปตัวแปรชุดหนึ่งๆ ที่เขียนร้อยเรียงเป็นข้อความวิสัยทัศน์ หลังจากนั้นต้องนำมาเทียบกับเกณฑ์ในประเด็นต่างๆ ปรับปรุงให้เป็นไปตามเกณฑ์ และทำการจำแนกวิสัยทัศน์โดยหาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์นั้นๆ สำหรับเป็นข้อมูลในการจัดทำพันธกิจ

2) การจัดทำพันธกิจ มีความคิดเห็นในระดับมาก สถานศึกษาต้องจัดทำโดยการนำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ได้จากการจำแนกวิสัยทัศน์มาพิจารณาประกอบกับหน้าที่ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้เป็นกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นไปเทียบกับเกณฑ์ ทำการปรับแต่งข้อความพันธกิจให้เป็นไปตามเกณฑ์

3) การจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการและกิจกรรม มีความเห็นในระดับมาก ประกอบด้วย การใช้แผนที่ความคิดสำหรับการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม โดยในส่วนของกลยุทธ์ให้มีการใช้ TOWS Matrix มาใช้ในการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ว่าจะไปในทิศทางใด และสามารถจัดทำ SWOT เข้าได้หากต้องการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปตามการเปลี่ยนแปลงของบริบทหรือสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

4) การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่มุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ 1) มุมมองด้านผู้เรียน 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต และ 4) มุมมองด้านการเงินและทรัพยากร มีความเห็นในระดับมาก โดยสามารถทำได้ใน 3 ลักษณะ คือ 1) จัดทำกลยุทธ์หลักแล้วเขียนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้ครบ 4 มุมมองจากนั้นใช้แนวทางของการประเมินผลเชิงคุณภาพนำไปสู่การจัดแผนงาน/โครงการและกิจกรรม 2) จัดทำกลยุทธ์ลงไปให้ครบทั้ง 4 มุมมองแล้วเขียนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองจากนั้นใช้แนวทางของการประเมินผลเชิงคุณภาพนำไปสู่การจัดแผนงาน/โครงการและกิจกรรม และ 3) พิจารณาว่ากลยุทธ์ที่จัดทำนั้นเกี่ยวข้องกับมุมมองใดแล้วให้จัดลงไปมุมมองที่เกี่ยวข้องจากนั้นใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพนำไปสู่การจัดแผนงาน/โครงการและกิจกรรม

5) แผนที่ทางกลยุทธ์ มีความเห็นในระดับมาก จากการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์เพียง 1 แผน โดยจะเป็นแผนที่นำทางเชิงสาเหตุและผลให้กับสถานศึกษาในการปฏิบัติเพื่อการไปสู่วิสัยทัศน์ ทำให้ผู้บริหารสามารถทดสอบและปรับแต่งกลยุทธ์ได้อย่างตลอดเวลาและติดต่อไปยังบุคลากรให้เข้าใจ และนำไปปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองเพื่อสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับติดตามดูแล ตลอดจนสื่อสารไปยังผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาในการจัดสรรทรัพยากรและการสนับสนุนต่าง ๆ

6) การจัดทำเป้าประสงค์ มีความเห็นในระดับมาก ทำให้สถานศึกษาทราบว่าเมื่อบรรลุวิสัยทัศน์แล้วจะได้อะไรจากผลผลิต ผลลัพธ์ หรือ ผลลัพธ์สุดท้ายโดยพิจารณาองค์ประกอบจากหลายส่วนประกอบกัน เช่น จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการและกิจกรรมเพื่อความสมบูรณ์ของการจัดทำเป้าประสงค์ และให้จัดทำวัตถุประสงค์เป็นรายชื่อหลังประเด็นยุทธศาสตร์

7) การกำหนดตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน สิ่งที่จะทำ มีความเห็นในระดับมาก ในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย สิ่งที่จะทำ

8) จากสิ่งที่จะทำสู่แผนงาน/โครงการและกิจกรรม มีความเห็นในระดับมากในการที่ทุกคนต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ลำดับกิจกรรมต่าง ๆ อย่างละเอียด เพื่อกำหนดระยะเวลา ผู้รับผิดชอบและงบประมาณที่ต้องใช้ โดยแผนงาน/โครงการที่กำหนดให้นำมาเป็นแผนยุทธศาสตร์ หรือ แผนปฏิบัติการ 4 ปี ของสถานศึกษา จากนั้นจึงมาคัดเลือกโครงการที่จะต้องนำไปปฏิบัติทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อนำไปสู่การจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี

9) การกำหนดนโยบายขององค์กร มีความเห็นในระดับมาก ที่ต้องนำข้อมูลจากการจัดทำแผนกลยุทธ์มากำหนดนโยบายเพื่อเป็นกรอบการดำเนินการของสถานศึกษาในการช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

10) โครงสร้างการบริหารของสถานศึกษากับการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพใช้งาน มีความเห็นในระดับมาก โดยสถานศึกษาสามารถจัดทำการประเมินผลเชิงคุณภาพในระดับสถานศึกษาระดับฝ่าย ระดับคณะวิชา/งาน ระดับแผนกวิชา ไปถึงระดับบุคคล ตามโครงสร้างของการบริหารของสถานศึกษา

11) การเชื่อมโยงการประเมินผลเชิงคุณภาพไปสู่การประเมินผลงานในสถานศึกษา มีความเห็นในระดับมาก โดยให้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ไปยังบุคลากรผ่านตัวชี้วัด ซึ่งต้องมีการตกลงจัดทำตัวชี้วัด เป้าหมาย น้ำหนักคะแนน เป้าหมายในแต่ละระดับผลงาน ผลการประเมินผลงานจริง คะแนนที่ได้ ระดับผลงาน และการจัดทำเก็บเอกสาร/หลักฐานอ้างอิง

12) การประเมินผลงาน มีความเห็นในระดับมากที่ต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจ กำหนดประเด็นประเมิน เกณฑ์ การให้ออกาสบุคลากรในการแก้ไขตนเอง ไม่มุ่งเน้นเอกสารเพียงอย่างเดียว และให้มีกรรมการประเมินจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ใช้การประเมิน 360 องศา เน้นความเป็นประชาธิปไตยและสอดคล้องกับวัฒนธรรม ตลอดจนให้มีการกระจาย

งานไปตามหน้าที่และชัดเจนต่อการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งประเมินผลงานตามสภาพจริงที่วัดและตรวจสอบได้

ด้านขั้นตอนการนำรูปแบบไปใช้ในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการ ขั้นนำไปปฏิบัติ ขั้นประเมินการปฏิบัติ และขั้นสรุปผลการปฏิบัติ มีความเห็นในระดับมาก โดยการดำเนินการในภาพรวมต้องดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป ต้องให้มีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง ให้มีการทดลองทำเป็นช่วง ๆ มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องและเหมาะสม ให้ศึกษาจากการปฏิบัติที่เป็นเลิศจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมาเป็นต้นแบบ ให้มีการพัฒนาระบบสนับสนุนที่จำเป็นและให้มีการศึกษารูปแบบการบริหารแบบอื่น ๆ และนำมาประยุกต์ใช้งานร่วมกัน

ด้านประโยชน์ของสถานศึกษา มีความเห็นในระดับมาก ในประเด็นให้สถานศึกษามีการศึกษาและวิเคราะห์อย่างรอบด้านในส่วนที่เกี่ยวข้องจากข้อเท็จจริง ทำให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ช่วยแก้ปัญหากรณีที่มีตัวชี้วัดจากหลาย ๆ แหล่งที่ต้องดำเนินการ มีความยืดหยุ่นต่อการนำทฤษฎีหรือหลักการบริหารอื่น ๆ มาประยุกต์ใช้ ในการจัดระบบประมาณสามารถตอบได้ว่าแผนงาน/โครงการและกิจกรรมใดที่ต้องทำและไม่ทำและมีผลสัมฤทธิ์อะไรบ้าง มีการแบ่งความรับผิดชอบเป็นระดับในรูปของผู้รับผิดชอบหลักและผู้สนับสนุน ทำให้เกิดการสื่อสารในองค์กรร่วมกัน สถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปตามการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามา มีการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้เกิดความสำเร็จของค่าเป้าหมาย ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเอง มีการกระจายงานและทำให้องค์กรมุ่งเน้นกลยุทธ์

ด้านปัจจัยสนับสนุนการใช้งานรูปแบบการประเมินผลเชิงคุณภาพ

1) ระบบสารสนเทศ มีความเห็นในระดับมาก ในการจัดทำโปรแกรมจัดเก็บข้อมูลและประมวลผล ตลอดจนการแสดงค่าเป้าหมายที่เป็นสัญญาณสำหรับติดตามผลการปฏิบัติงานได้อย่างตลอดเวลา และจัดทำเป็นรายงานตามความต้องการของส่วนที่เกี่ยวข้องได้

2) การติดต่อสื่อสารมีความเห็นในระดับมาก ในการใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อยืนยันถึงการนำไปปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยสามารถสื่อสารกันได้ทุกทิศทางทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3) การจูงใจ มีความเห็นในระดับมากที่ต้องจัดระบบการจูงใจเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นโดยการให้รางวัลที่เป็นรูปธรรมและไม่เป็นรูปธรรม มีการใช้มาตรการเชิงบวกและลบตลอดจนสร้างแรงดลใจให้กับบุคลากร

4) การบริหารเชิงคุณภาพ มีความเห็นในระดับมาก ในการที่จะนำหลักการของการบริหารเชิงคุณภาพที่มีอยู่หรือมีใหม่มาเชื่อมโยงได้

5) ผู้บริหารมีความเห็นในระดับมากที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองในด้านความรู้ความเข้าใจและการนำรูปแบบฯ ไปใช้งาน เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ต้องสร้างความรักและ

ศรัทธาจากผู้ร่วมงาน เป็นตัวอย่างที่ดี ทำหน้าที่กำกับติดตาม จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6) บุคลากรมีความเห็นในระดับมากที่ต้องพัฒนาตนเองในการใช้งานรูปแบบฯ สร้างภาวะผู้นำ ทำงานเป็นทีม มีการประสานงาน สร้างความเป็นเลิศส่วนบุคคล มีรูปแบบวิถีคิดที่หลากหลายและเป็นระบบ มีความรู้ความเข้าใจและการนำไปใช้ในการจัดการความรู้เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจ

3.1.2 จากการสัมภาษณ์กลุ่มหัวหน้ารูปแบบฯ ไปใช้ในสถานศึกษาผลในประเด็นต่าง ๆ เป็นดังนี้

3.1.2.1) ผลที่มีต่อสถานศึกษาในการปฏิบัติด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) การปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทำให้บุคลากรรับทราบนโยบายจากทุกภาคส่วน มีการนำไปปฏิบัติ มีการติดตามผล มีผู้รับผิดชอบ ลดความซ้ำซ้อนของงาน มีแผนปฏิบัติการที่ตรงกับความต้องการด้านนโยบายโดยผู้บริหารต้องมีบทบาทในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรและการจัดสรรทรัพยากร

2) การปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษาที่กำหนดไว้เป็นระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทำให้มีการนำระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องมาปฏิบัติได้ครบถ้วน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3) การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ทำให้สถานศึกษาต้องมีการศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการจัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรม เกิดความเสมอภาค เป็นธรรม เกิดขวัญและกำลังใจ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ

4) การยกระดับสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ต้องมาจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การบริหารอย่างมีทิศทาง การกำหนดนโยบายและงบประมาณ ศักยภาพและความพร้อมของสถานศึกษา และการประเมินอย่างเป็นระบบ

5) การพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทที่เป็นสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและอื่น ๆ โดยต้องมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงนั้นตลอดจนจัดสรรทรัพยากรแผนงาน /โครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ทั้งนี้ต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมและการดำเนินการที่เป็นมาตรฐาน

3.1.2.2) ปัจจัยสนับสนุนสำหรับการใช้งานรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ขวัญและกำลังใจ การบริหารที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การจูงใจ การติดตาม ควบคุมและประเมินผล การสร้างความรู้ความเข้าใจ การจัดสรรงบประมาณและการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาความรู้

ความสามารถในการใช้งานรูปแบบ มีวิสัยทัศน์ มีการใช้ข้อมูลข่าวสาร มีการบริหารเชิงคุณภาพ มีความมุ่งมั่นทุ่มเท การจัดให้มีส่วนร่วมของบุคลากร มีการใช้ระบบสารสนเทศ มีความยุติธรรม เสริมสร้างความตระหนักให้กับบุคลากร และต้องใช้เวลาในการดำเนินการ

3.1.2.3) การนำรูปแบบฯไปใช้งานกับการประกันคุณภาพ

1) การจัดมาตรฐานการประกันคุณภาพลงบทแผนที่ทางกลยุทธ์ตามมุมมอง ทั้ง 4 มุมมองในแนวทางของการประเมินผลเชิงคุณภาพมีความเหมาะสม ทำให้มองเห็นภาพรวม ไม่เน้นด้านใดด้านหนึ่ง ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เหมาะสมสำหรับการนำมาใช้กับการประกันคุณภาพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประโยชน์จากการบริหาร ต้องมีการกระจายอำนาจ ต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้งานรูปแบบฯ ต้องมีการทดลองก่อนนำไปใช้งานจริง ต้องมีการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และงบประมาณต้องเพียงพอ

2) การแยก KPIs ไปยังฝ่ายต่างๆ ทำให้มีความชัดเจนของงาน ไม่ซ้ำซ้อน มีการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจนของฝ่ายต่างๆ ทำให้การปฏิบัติได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ เป็นการประเมินที่เป็นระบบ ตรวจสอบได้ ตัวชี้วัดเป็นกลางในการนำไปสู่ความสำเร็จ สามารถมอบหมายงานได้ตรงตามศักยภาพของบุคลากร และควรมีการทดลองก่อนนำไปใช้งานจริง

3) การจัดทำสิ่งที่จะทำไปสู่แผนงาน/โครงการและกิจกรรม มีความเหมาะสมทำให้มองเห็นภาพรวมชัดเจน นำไปปฏิบัติได้ มีกำหนดระยะเวลาชัดเจน มีการรายงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด แผนงาน/โครงการมีลำดับกิจกรรมและผู้รับผิดชอบชัดเจน การติดตามผลงานต่อเนื่องชัดเจนจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งแสดงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัด มีกำหนดระยะเวลาและเอกสารชัดเจนจากการสรุปและรายงานผล ทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม สามารถตรวจสอบความสอดคล้องและรู้แหล่งที่มาของงบประมาณ กลยุทธ์ถูกนำไปปฏิบัติได้ตรงตามภารกิจและรายละเอียดประกอบช่วยลดขั้นตอนและลำดับกิจกรรมได้ ต้องมีการวิเคราะห์งานและสำรวจความเห็นประกอบไปด้วย นโยบายต้องชัดเจนและสถานศึกษาต้องมีศักยภาพ

4) การสรุปโครงการเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี มีความเหมาะสม โครงสร้างหมวดค่าใช้จ่ายมีความเหมาะสมและควบคุมค่าใช้จ่ายได้ สามารถนำไปปฏิบัติ การสรุปเป็นแผนประจำปีมีความชัดเจน เหมาะสมกับการนำไปใช้กับการประกันคุณภาพ มีการประเมินโครงการตามกำหนดระยะเวลาอย่างต่อเนื่องได้ แผนงาน/โครงการต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์กลยุทธ์ในแต่ละระดับ ในการนำไปปฏิบัติต้องมีการประสานงานและการมีส่วนร่วม และควรมีการทดลองใช้งานก่อน

5) การจัดทำแบบประเมินผลงานระดับบุคคล (จากตัวอย่างเฉพาะครูอาจารย์) มีความเหมาะสม เกณฑ์และวิธีการประเมินมีความชัดเจนใช้ประเมินศักยภาพบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับได้ เป็นระบบการประเมินชัดเจน ตรวจสอบได้ สามารถกระตุ้นบุคคลให้พัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานได้ ให้มีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังอย่างหลากหลายวิธีโดยการมีส่วนร่วมของทุกคน การประเมินผลงานเป็นไปตามแผนงาน/โครงการและกิจกรรม โดยผู้บริหารต้องปฏิบัติให้

เป็นรูปธรรมและยึดหลักธรรมาภิบาล ต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อการใช้งานรูปแบบ ผลการประเมินนำไปพิจารณาความดีความชอบได้ ต้องให้เกิดความยุติธรรม และต้องใช้ ระยะเวลาในการเตรียมตัวก่อนการนำไปปฏิบัติ

6) รูปแบบการเขียนโครงการ มีความละเอียด ชัดเจนว่าใคร ทำอะไร อย่างไร กับใครและใครเป็นผู้รับผิดชอบ โดยสอดคล้องกับนโยบายที่เข้ามา เป็นรูปแบบการเขียนที่มีการ เพิ่มเติมมากขึ้นในทางที่ดี และสามารถนำไปปฏิบัติได้ ตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของสถานศึกษา เขียนได้ตรงตามตัวชี้วัดโดยมีค่าใช้จ่ายที่ชัดเจน ลดความซ้ำซ้อนของ งานได้ในเชิงบูรณาการตัวชี้วัดลงในโครงการ และให้เพิ่มเติมเครื่องมือในการติดตามและ ประเมินผล

3.1.2.4) ผลที่มีต่อสถานศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1) ด้านประสิทธิผล เห็นด้วยว่าสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ตาม วัตถุประสงค์หรือดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นระบบที่ชัดเจน ต้องสร้างความเข้าใจกับ บุคลากรในการนำไปสู่การปฏิบัติ ไม่ควรเน้นนโยบายมากเกินไปควรวางแผนจากศักยภาพของ ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ สามารถตรวจสอบได้กับวัตถุประสงค์ การนำไปปฏิบัติต้อง มีการแบ่งงานชัดเจนและมีความยุติธรรม ให้มีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วนในเชิงบูรณาการ และต้อง ใช้การวิจัยในการหาคำตอบของปัญหา

2) ด้านประสิทธิภาพ ให้นั้นผู้เรียนหรือผู้มารับบริการ และให้เป็นไปตาม ศักยภาพของสถานศึกษา สามารถตรวจสอบได้ ให้มีการพัฒนาจากงานเดิมให้ยกระดับมากขึ้น หากมีข้อจำกัดด้านงบประมาณจะเป็นไปได้ยาก ให้มีการทดลองก่อนนำไปใช้งานจริง ทำให้มี ข้อมูลในการปรับปรุงงานเดิม และให้มีการจัดระบบดูแลช่วยเหลือในขณะดำเนินการ

3) ด้านความรับผิดชอบ ทำให้สถานศึกษามีความรับผิดชอบมากขึ้น ต้องมีการ สำรองความต้องการก่อน ต้องมีการมอบหมายงานให้ตรงกับศักยภาพ ทำให้สถานศึกษามี ความก้าวหน้า เป็นภารกิจของสถานศึกษา มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อติดตามประเมินผลและ ตอบสังคมได้ ให้สังคมมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบในภารกิจของสถานศึกษา ต้องมีการกำหนด เป็นนโยบาย มีแผนปฏิบัติการที่ระบุผู้รับผิดชอบชัดเจน ต้องมีการลงโทษและให้รางวัลแก่ บุคลากร และส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจและการรายงานผลที่ชัดเจน

4) ด้านความเท่าเทียมกัน ทำให้มีความชัดเจนมากขึ้น ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม งบประมาณต้องเพียงพอ ต้องให้เกิดความสมดุลของการใช้งบประมาณและทรัพยากร ต้องมีการ ประชาสัมพันธ์โดยการสำรวจความต้องการและปรับแก้โดยใช้ข้อมูลป้อนกลับ ให้มีความเสมอ ภาคในการใช้ทรัพยากรร่วมกันและการให้บริการ ต้องมีการกระจายอำนาจ ต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียเข้ามาใช้ทรัพยากรของสถานศึกษามากขึ้น และผู้บริหารมีหน้าที่ในการตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสมต่าง ๆ

3.1.2.5) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการนำรูปแบบฯ ไปใช้งาน ต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้งานรูปแบบฯ ให้กับบุคลากรทุกระดับ ผู้บริหารต้องมีความตระหนัก เป็นแบบอย่าง มีวิสัยทัศน์และทัศนคติที่ดี มีความรู้ความเข้าใจในการใช้งานรูปแบบฯ มีการใช้ธรรมาภิบาลและการส่งเสริมความสำเร็จ มีการให้รางวัลและลงโทษตามความเหมาะสม มีการกำหนดนโยบายและสร้างความเข้าใจในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติตามบริบทและศักยภาพของสถานศึกษา มีการพัฒนาบุคลากร บุคลากรต้องมีความรับผิดชอบ และให้คำนึงถึงความประหยัดและคุ้มค่าโดยมีการบูรณาการทรัพยากรร่วมกันทั้งในและนอกสถานศึกษา

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ได้ข้อค้นพบซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

1. การสร้างรูปแบบบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

โดยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ในระยะแรกนั้นทำให้ได้รูปแบบการบริหารฯ ตามแนวคิดของผู้วิจัย ภายหลังจากที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกับบริษัท BSQM Group ได้มีการลงลึกไปในรายละเอียดของการปฏิบัติในแต่ละส่วนประกอบของรูปแบบฯ เพื่อให้ได้มาซึ่ง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ไปจนถึงแผนงานโครงการและกิจกรรมโดยมีการประเมินผลเชิงคุณภาพมาเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่แผนงานโครงการและกิจกรรม ซึ่งในการฝึกอบรมจะใช้เทคนิคการระดมสมองจากสมาชิกโดยมีวิทยากรจากบริษัทเป็นผู้นำเสนอขั้นตอนการดำเนินการและสรุปเพื่อให้ได้มาซึ่งส่วนประกอบของรูปแบบฯ จากข้อมูลที่ได้จากการฝึกอบรมผู้วิจัยได้มาทำการประมวลผลขั้นตอนต่างๆ ตามแนวทางของบริษัทและจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจากบริบทของสถานศึกษาเพื่อประกอบการทดลองในระยะแรก ณ วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษก ปัตตานี ทำให้ได้เอกสารประกอบการฝึกอบรม สื่อนำเสนอด้วย Power Point ใบบาง ตลอดจนกำหนดการ และตารางการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนารูปแบบฯ สำหรับสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2.1 จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรจากสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคยะลา วิทยาลัยสารพัดช่างนราธิวาส วิทยาลัยการอาชีพปัตตานี และวิทยาลัยอาชีวศึกษาปัตตานี มีผลดังนี้

1) แนวคิดและหลักการ พบว่า วัตถุประสงค์ หลักการ ลักษณะพื้นฐาน และองค์ประกอบ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ Kaplan and Norton (1996 :10-19) ที่ได้อธิบายวัตถุประสงค์ของการใช้งานการประเมินผลเชิงคุณภาพว่ามีไว้เพื่อแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยมีการสื่อสารเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดไปสู่สิ่งที่จะทำ ซึ่งนำไปสู่แผนงานโครงการและกิจกรรม และทำให้ทราบข้อมูลย้อนกลับเพื่อใช้ในการปรับแต่งกลยุทธ์ได้อย่างต่อเนื่อง โดยจะมีการถ่ายทอดบัตริคะแนลงไปเป็นลำดับขั้นทำให้บุคลากรทุกคนต้องรับผิดชอบผลงานของตนเอง ตลอดจนมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตจะสร้างความเข้มแข็งและเป็นรากฐานความสำเร็จในระยะยาวและอย่างยั่งยืนขององค์กร หลักการที่สำคัญของการประเมินผลเชิงคุณภาพ คือ ให้ความสำคัญระหว่างผลงานด้านการเงินและด้านอื่น สมดุลระหว่างอดีต ปัจจุบันและอนาคต สมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนสมดุลระหว่างทรัพย์สินที่จับต้องได้และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ โดยมีลักษณะพื้นฐานของรูปแบบจากกลยุทธ์ที่ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ในแต่ละกลยุทธ์ต้องแบ่งเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต มีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ข้อมูลฐานเป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ หลังจากนั้นแปลงสิ่งที่ทำสู่แผนงาน/โครงการและกิจกรรม และใช้แผนที่ทางกลยุทธ์เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการอื่น ๆ ที่ได้นำเสนอการนำมาใช้งานโดยมีองค์ประกอบในแนวทางดังกล่าว เช่น ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546: 39); ดนัย เทียนพุ่ม (2546) ; บอร์เนและบอร์เน (2549 : 20); พสุ เดชะรินทร์(2546 ข. : 25) ; วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 38-52); วีระเดช เชื้อนาม (2547 : 15-29) ; สิทธิศักดิ์ พฤษภักดิ์กุล (2546 : 13) ; อัจฉรา จันทร์ฉาย (2547 : 86) ; Arveson, (1998) และ Niven (n.d) เป็นต้น สำหรับด้านองค์ประกอบของรูปแบบได้ให้ความสำคัญกับผู้บริหาร บุคลากร มีการจัดการฝึกอบรมให้ความรู้ ใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความตระหนักและมุ่งมั่น จัดเตรียมระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ เน้นการมีส่วนร่วมและทบทวนการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ มีการผูกโยงไปกับการพิจารณาผลงาน และมีการเชื่อมโยงกับเอกสารรายงานประจำปีที่ต้องรายงานให้กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

2) โครงสร้างและกลไกการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ซึ่งในเรื่องของโครงสร้างองค์กรนั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ, 118-121) เนื่องจากกลยุทธ์จะถูกนำไปปฏิบัติผ่านการออกแบบโครงสร้างขององค์กร ในส่วนของสถานศึกษาจะมีการแบ่งโครงสร้างในลักษณะโครงสร้างตามความเชี่ยวชาญ (Functional Organization Structure) ที่เป็นแบบที่มีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (ในสถานศึกษาคือ ผู้อำนวยการ) หรือคณะกรรมการชุดหนึ่งผู้บังคับบัญชาหัวหน้าฝ่ายต่างๆ จำแนกตามความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ เช่น ฝ่ายบุคคล ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด เป็นต้น โดยสถานศึกษาจำแนกเป็นฝ่ายวิชาการ ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ และฝ่ายกิจการนักเรียนนักศึกษา โดยที่หัวหน้าฝ่ายแต่ละคนจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนหนึ่ง ข้อดีเกิดการเรียนรู้ระหว่างกันและผลผลิตในการทำงานดีขึ้น เกิดการตรวจสอบระหว่างกันเพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่มีข้อเสียในการควบคุมประสานงาน เช่นการติดต่อสื่อสารมุมมองต่อปัญหาของบุคลากรต่างฝ่าย (ในสถานศึกษาน่าจะเป็นการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติในรายละเอียดด้วยฝ่ายแต่ละฝ่ายตามนโยบายที่สนับสนุนวิสัยทัศน์และพันธกิจ) แต่อย่างไรก็ตามในการบริหารแบบมีส่วนร่วมจำเป็นต้องมีทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548:28-29) ซึ่งการทำงานเป็นทีมทำให้ต้องเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเรียนรู้เป็นทีมจะก่อให้เกิดพลังของสมาชิกที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหนึ่งในวินัย 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (พจน์ สะเพียรชัย, 2546 :11-12) ส่วนบทบาทหน้าที่ตามรูปแบบฯ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ทุกประเด็น ทั้งนี้ตามหน้าที่ของระเบียบกรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2529 (ฝ่ายวางแผนและพัฒนา, ม.ป.ป : 1-22) ได้มีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับไว้ชัดเจนสำหรับงานประจำที่ต้องปฏิบัติ ส่วนที่เพิ่มเติมจะเป็นการริเริ่มโครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ การติดตามตรวจสอบ การรายงานผลการปฏิบัติ ตลอดจนการเสนอแนวทางและวิธีการแก้ปัญหาซึ่งเป็นส่วนเพิ่มเติมจากงานวิจัย สำหรับแผนที่ทางกลยุทธ์นั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ซึ่งตามแนวคิดของแคปแลน (วรวิธ มาฆะศิธานนท์ และสิทธิชัย ทรงอธิมาส, 2547 : 11) ที่ว่า แผนที่ทางกลยุทธ์ เป็นเครื่องมืออธิบายถึงตัวกลยุทธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกัน ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมในระยะสั้นที่จะช่วยสร้างความแตกต่างให้กับลูกค้าและคุณค่าต่อผู้ถือหุ้นในระยะยาว ซึ่งในการวิจัยได้จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์โดยนำตัวชี้วัดจากการประกันคุณภาพมาเป็นแนวทางในการนำไปสู่การจัดทำแผนงานโครงการและกิจกรรม โดยแปลงจากสิ่งที่จะทำซึ่งทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เห็นความสอดคล้องของการกระจายตัวชี้วัดไปสู่ฝ่ายต่างๆ ตลอดจนนำไปสู่การกระจายตัวชี้วัดไปถึงตัวบุคคล จึงทำให้ความเห็นในส่วนของการประเมินผลเชิงดุลยภาพในแต่ละระดับ และการเชื่อมโยงตัวชี้วัดไปจนถึงระดับบุคคลมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ แต่อย่างไรก็ตามในการจัดทำตามแนวทางดังกล่าวจำเป็นต้องมีการดำเนินการในรายละเอียดเพิ่มเติมใหม่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงจำนวน

มาตรฐานและตัวชี้วัดใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2549) ซึ่งต้องมีการพิจารณาในรายละเอียดของการแบ่งตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองและการกระจายไปสู่แผนงานโครงการและกิจกรรมตามแนวทางของการประเมินผลเชิงคุณภาพอย่างสมบูรณ์อีกครั้ง

3) ขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพประกอบด้วยขั้นตอนทั้งหมด 4 ขั้นตอน ได้แก่

- (1) ขั้นเตรียมการ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากทุกประเด็น
- (2) ขั้นนำไปปฏิบัติ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากทุกประเด็น
- (3) ขั้นประเมินผลการปฏิบัติ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากทุกประเด็น
- (4) ขั้นสรุปผลการปฏิบัติ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากทุกประเด็น

ในขั้นตอนนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นเบื้องต้นซึ่งมีความเห็นในด้านความเหมาะสมและเป็นไปได้มากทุกประเด็น และเป็นข้อมูลของการสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กลุ่มย่อยในขั้นตอนที่ 3 จึงขอนำไปอภิปรายผลในขั้นตอนการศึกษาผลต่อไป

2.3 การวิเคราะห์สาระจากผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถจำแนกประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

- 1) การกำหนดนโยบายไปยังสถานศึกษาเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่ตอบสนองทั้งด้านยุทธศาสตร์และด้านคุณภาพ
- 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการตามแนวทางการประเมินผลเชิงคุณภาพ
- 3) แนวทางการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพมาใช้กับการประกันคุณภาพ
- 4) การนำตัวชี้วัดจากการประกันคุณภาพไปสู่การจัดทำแบบประเมินตัวชี้วัดรายบุคคล
- 5) ปัจจัยสนับสนุนการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพไปใช้งาน
- 6) ขั้นตอนการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพไปใช้งานในสถานศึกษา

ในขั้นตอนนี้เป็นการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจำนวน 10 คน โดยความเห็นในประเด็นต่างๆ ได้ถูกนำไปสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กลุ่มย่อยในขั้นตอนที่ 3 จึงขอนำไปอภิปรายผลในขั้นตอนการศึกษาผลต่อไปเช่นกัน

3. การศึกษาผลการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ในการวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการใช้กลยุทธ์วิเคราะห์ข้อมูลแบบผสม (Mixed data analysis strategies) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลสองประเภท คือ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative

analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative analysis) ในแบบคู่ขนานหรือพร้อมกัน (Parallel analysis) เพื่อยืนยันหรือขยายความในการอ้างอิง (วิโรจน์ สารรัตน์, 2545 : 28)

3.1 จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรจากสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคยะลา วิทยาลัยสารพัดช่างนราธิวาส วิทยาลัยการอาชีพปัตตานี และวิทยาลัยอาชีวศึกษาปัตตานี จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กลุ่มมีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

3.1.1 จากแบบสอบถามด้านวัตถุประสงค์ ความรู้ความเข้าใจ ขั้นตอนการนำไปใช้งาน และประโยชน์ของรูปแบบฯ และปัจจัยสนับสนุนการใช้งานเป็นดังนี้

ด้านวัตถุประสงค์มีความเห็นในระดับมากสำหรับผลที่จะเกิดขึ้นต่อสถานศึกษา คือ ทำให้สถานศึกษาได้มีแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ทำให้สถานศึกษาต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ตลอดจนมีระบบการประเมินผลงานของบุคลากรโดยทุกคนต้องร่วมกันรักษาค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดร่วมกัน และเกิดความพึงพอใจในระบบการประเมิน เป็นการยืนยันความคิดเห็นที่ตรงกับที่ Kaplan and Norton (1996 :10-19) ได้นำเสนอไว้จากแนวทางการประเมินผลเชิงดุลยภาพในการกำหนดตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคลเพื่อประกอบการวัดและประเมินผลงานในระดับบุคคล และสอดคล้องกับแนวคิดของจินตนา บุญงการและคณะ (2546 : 19-20) ; เจตน์ ทางเจริญ (2545: 43-52) ; ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544 : 1-19); ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539 :10) ; พสุ เดชะรินทร์และคณะ (2548 : 24-28) ; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546 : 18-21); สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543:29-33); David (2001:12-14) ; Hill and Jones (1995 : 7-14) และ Hunger and Wheelen (1995 : 7-16) ที่นำเสนอขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตลอดจนการจัดทำแผนงาน/โครงการและกิจกรรมที่ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่กำหนดไว้

ด้านความรู้ความเข้าใจและกิจกรรมการใช้งานรูปแบบ มีความคิดเห็นในแต่ละประเด็นดังนี้

(1) สำหรับการปฏิบัติในการจัดทำวิสัยทัศน์จากการวิจัยในครั้งนี้ ได้ดำเนินการโดยทำการรวบรวมนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในแต่ละปีงบประมาณ ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ระเบียบว่าด้วยการบริหารสถานศึกษาที่กำหนดหน้าที่ของบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ รวมทั้งการระดมสมองของบุคลากรถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา หลังจากนั้นนำข้อมูลมาจัดลงไว้ในแบบฟอร์ม และจัดกลุ่มสมาชิกทำการระดมสมองคัดเลือกประเด็นต่างๆ ว่าประเด็นใดที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งของสถานศึกษา ตลอดจนส่วนใดที่ควรประกอบในข้อความวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา รวมทั้งใช้ข้อความเพิ่มเติม เช่น ท่านควรจะทำอะไรเพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหรือ

อยู่ได้ในปัจจุบัน สิ่งที่ต้องทำเร่งด่วนของสถานศึกษาในปัจจุบันคืออะไรบ้าง และสิ่งที่ท่าน
 ฝันไว้เพื่อให้สถานศึกษาเป็นและก้าวไปถึงภายในระยะเวลา 3-5 ปี ข้างหน้าคืออะไรบ้าง เพื่อ
 ค้นหาประเด็นที่ยังอาจตกหล่นไปในระหว่างการตรวจสอบรายการตามแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ครั้ง
 แรก ข้อความวิสัยทัศน์ที่ได้จะมีส่วนที่แสดงถึงการเทียบเคียงประกอบไว้ด้วย

โดยมีความเห็นจากผลการสัมภาษณ์กลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบฯ ดังนี้

(1.1) การปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของทุกภาคส่วน ทำให้บุคลากรได้รับ
 ทราบนโยบายที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนการศึกษาและวิเคราะห์ เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มี
 ผู้รับผิดชอบชัดเจน มีการบูรณาการเชิงนโยบายกับภารกิจปกติอย่างเป็นระบบในรูปแบบงาน/
 โครงการและกิจกรรม โดยผู้บริหารและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการใช้ทรัพยากรได้อย่าง
 สอดคล้องและเหมาะสมตรงตามนโยบาย

(1.2) การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและ
 ภายนอกสถานศึกษา โดยให้มีการศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำมาจัดทำ
 แผนงาน/โครงการและกิจกรรมที่สนองต่อความต้องการนั้นและให้มีการปรับปรุงไปอย่าง
 ตลอดเวลาโดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น

(1.3) การปฏิบัติตามภารกิจของสถานศึกษาตามที่กำหนดไว้เป็นระเบียบ
 หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทำให้สถานศึกษาได้มีการศึกษาและวิเคราะห์ภารกิจและนำมาปฏิบัติโดย
 อย่างไม่ละเลยส่วนใดส่วนหนึ่งไป

(1.4) การพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทที่เป็นสภาพแวดล้อมทั้ง
 ภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและอื่น ๆ
 มีผลทำให้สถานศึกษาต้องพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง โดยต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
 สถานศึกษาควบคู่ไป มีการสร้างความรู้ความเข้าใจ และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากร
 ในสถานศึกษามีความพร้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงและให้มีการดำเนินการไปอย่างมี
 มาตรฐาน

(2) การจัดทำพันธกิจ มีความคิดเห็นในระดับมาก สถานศึกษาต้องจัดทำโดย
 การนำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ได้จากการจำแนกวิสัยทัศน์มาพิจารณาประกอบกับหน้าที่ของ
 สถานศึกษาที่กำหนดไว้เป็นกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นไปเทียบกับเกณฑ์ ทำ
 การปรับแต่งข้อความพันธกิจให้เป็นไปตามเกณฑ์ โดยขั้นตอนการปฏิบัติสำหรับการวิจัยในครั้งนี้
 ได้มีการจัดทำพันธกิจโดยการวิเคราะห์ร่วมกันระหว่างหน้าที่ตามกฎหมายและปัจจัยหลักแห่ง
 ความสำเร็จของการบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นในที่นี้จะพบว่าพันธกิจจะหมายถึง สิ่ง
 ที่ต้องทำหรือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์จากหน้าที่ที่กำหนดไว้เป็นกฎหมาย

โดยมีความเห็นจากผลการสัมภาษณ์กลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบฯ ดังนี้

(2.1) การยกระดับสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เป็นไปตามศักยภาพและความ
 พร้อมของสถานศึกษา โดยให้เน้นความเป็นเลิศไปที่คุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

(3) การจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการและกิจกรรม มีความเห็นในระดับมาก ประกอบด้วยการใช้แผนที่ความคิด (Mind Map) สำหรับการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม โดยในส่วนของกลยุทธ์ให้มีการใช้ TOWS Matrix มาใช้ในการพิจารณาในกำหนดกลยุทธ์ว่าจะไปในทิศทางใด และสามารถจัดทำ SWOT เข้าได้หากต้องการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปตามการเปลี่ยนแปลงของบริบทหรือสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มีส่วนที่เพิ่มเติมเข้ามาคือ ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) ซึ่งหมายถึงสิ่งที่ต้องคำนึงเป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์จึงเป็นการกำหนดประเด็นที่หน่วยงานต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ไม่ควรจะมีจำนวนมากเกินไป เนื่องจากจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์กระจาย ไม่มีจุดมุ่งเน้น (Focus) หรือบางประเด็นที่เลือกขึ้นมาอาจไม่ใช่ประเด็นหลักของหน่วยงาน (พสุ เดชะรินทร์, 2548 : 55) ซึ่งการกำหนดให้มีการใช้ประเด็นยุทธศาสตร์นั้นเป็นไปตามแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปีของ สำนักงาน ก.พ.ร. แต่อย่างไรก็ตามจากที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ม.ป.ป. : 1-38) ได้นำเสนอตัวอย่างแผนปฏิบัติการ 4 ปีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ พบว่าประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ และโครงการ ในขณะที่ตัวอย่างแผนปฏิบัติการ 4 ปีของจังหวัดสมุทรสาคร พบว่าประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ โครงการ และหน่วยงานที่รับผิดชอบ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป. : 37-58) ข้อสังเกตสำหรับแผนปฏิบัติการ 4 ปีของจังหวัดจะไม่ระบุพันธกิจไว้ ทั้งนี้อาจจะเนื่องจากหน่วยงานที่รับผิดชอบเป็นหน่วยงานที่มีทั้งสังกัดส่วนภูมิภาคและส่วนราชการ ดังนั้นแผนปฏิบัติการ 4 ปีของจังหวัดที่มีอยู่จะไปปรากฏในแผนปฏิบัติการ 4 ปีของแต่ละหน่วยงานซึ่งต้องมีการระบุพันธกิจไว้อยู่แล้ว

กล่าวโดยสรุปในการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ แผนงานโครงการและกิจกรรมของหน่วยงานภาครัฐนั้นเป็นไปตามข้อกำหนดของการจัดทำแผนปฏิบัตินโยบาย 4 ปีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งการได้มาของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ แผนงานโครงการและกิจกรรมนั้นมีการใช้เครื่องมือและเทคนิคทางการบริหารและการจัดการเข้ามาเกี่ยวข้องคือ การระดมสมอง เทคนิคการ SWOT การใช้ TOWS Matrix การใช้แผนที่ความคิด และแต่ละขั้นตอนจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษามาให้ความเห็นเป็นระยะๆ เพื่อให้ข้อความที่ได้มีความถูกต้องเหมาะสม และใช้ภาษาที่สละสลวยได้ เมื่อเปรียบเทียบกับแนวทางการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่นำเสนอโดยกรมสามัญศึกษา (2545 : 74) ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน ภารกิจตามกฎหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่านิยมของโรงเรียน และสภาพแวดล้อมภายในแล้ว ส่วนที่เพิ่มเติมเข้ามาคือ ความต้องการด้านนโยบาย และการ

เทียบเคียง สำหรับการกำหนดกลยุทธ์แล้วแตกต่างออกไปคือไม่ได้เป็นการกำหนดโดยตรง หรือ เน้นเป้าประสงค์ หรือ มุ่งวิสัยทัศน์ ตามที่นำเสนอไว้โดยกรมสามัญศึกษา (2545 : 76) แต่เป็นการ ใช้แผนที่ความคิดที่เน้นพันธกิจ นั่นคือ ใช้พันธกิจเป็นแก่นแกนของแผนที่ความคิด จากนั้นให้มีการระดมสมองจัดหาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในระดับกิ่งแก้วให้เป็นประเด็นยุทธศาสตร์ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในระดับกิ่งก้อยแรกให้เป็นกลยุทธ์ และปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในระดับ กิ่งก้อยถัดมาให้เป็นแผนงาน/โครงการหรือกิจกรรมตามลักษณะของกลยุทธ์ที่ได้ร่วมกันกำหนด อย่างไรก็ตามจากการปฏิบัติในระหว่างการวิจัยได้มีการแบ่งเป็นกลุ่มและแยกพันธกิจไปจัดทำเป็น ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงานโครงการและกิจกรรมนั้นจะยังไม่มีการมีเป้าประสงค์ ให้มีการ ทบทวนแผนงาน/โครงการและกิจกรรมและกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกันกับประเด็นยุทธศาสตร์ว่าควรจะได้ เป้าประสงค์อะไรบ้างออกมาในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ทำให้อาจจะมีเป้าประสงค์หรือกล ยุทธ์มากกว่าหนึ่งเป้าประสงค์หรือหนึ่งกลยุทธ์ขึ้นมาได้ หลังจากนั้นต้องมีการนำมาทบทวนใน ภาพรวมว่ามีการซ้ำซ้อนของแผนงานโครงการและกิจกรรมจากแต่ละพันธกิจหรือไม่ ซึ่ง จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมหรือตัดทอนตลอดจนปรับแต่งข้อความให้มีความถูกต้องเหมาะสมเท่าที่ จะทำได้

(4) การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่ผู้มอง 4 ด้าน ได้แก่ 1) มุมมองด้านผู้เรียน 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต และ 4) มุมมองด้านการ เรียนรู้และเติบโต มีความเห็นในระดับมาก โดยสามารถทำได้ใน 3 ลักษณะ คือ

(4.1) จัดทำกลยุทธ์หลักแล้วเขียนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้ครบ 4 มุมมองจากนั้นใช้แนวทางของการประเมินผลเชิงคุณภาพนำไปสู่การจัดแผนงาน/โครงการและ กิจกรรม ซึ่งเป็นไปตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ของพลู เดชะรินทร์(2546 ข.); วีระเดช เชื้อนาม (2547) ; ลิทธิศักดิ์ พฤษพิบัติกุล (2546) และ Kaplan and Norton (1996) เป็นต้น

(4.2) จัดทำกลยุทธ์ลงไปให้ครบทั้ง 4 มุมมองแล้วเขียนวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองจากนั้นใช้แนวทางของการประเมินผลเชิงคุณภาพนำไปสู่การจัด แผนงาน/โครงการและกิจกรรม ซึ่งมีการนำเสนอไว้โดย ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546) เป็นต้น

(4.3) พิจารณาว่ากลยุทธ์ที่จัดทำนั้นว่าเกี่ยวข้องกับมุมมองใดแล้วให้ จัดลงไปมุมมองที่เกี่ยวข้องจากนั้นใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพนำไปสู่การจัดแผนงาน/โครงการ และกิจกรรม ซึ่งจะสอดคล้องกับการนำเสนอโดยชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ (2544)

อย่างไรก็ตามในการประยุกต์ใช้งานโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้มีการกำหนดเป็นมิติไว้ 4 มิติคือ มิติที่ 1 : มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ (50 คะแนน) มิติที่ 2 : มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (10 คะแนน) มิติที่ 3 : มิติด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (10 คะแนน) และมิติที่ 4 : มิติด้านพัฒนาองค์กร (30 คะแนน) ทั้งนี้ในแต่ละมิติจะมีตัวชี้วัดกำกับไว้ โดยมีทั้งตัวชี้วัดภาคบังคับที่กำหนดมาจากการลง

นามคำรับรองระหว่างหัวหน้าส่วนราชการกับรัฐมนตรีว่าการฯ แต่ละกระทรวง และตัวชี้วัดที่ได้มาจากแผนปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นมา ทั้งนี้ในแต่ละมิติจะมีคะแนนกำกับไว้เพื่อการประเมินการปฏิบัติราชการของแต่ละส่วนราชการนั้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป.)

(5) แผนที่ทางกลยุทธ์ มีความเห็นในระดับมาก จากการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์เพียง 1 แผน โดยจะเป็นแผนที่นำทางเชิงสาเหตุและผลให้กับสถานศึกษาในการปฏิบัติเพื่อการไปสู่วิสัยทัศน์ ทำให้ผู้บริหารสามารถทดสอบและปรับแต่งกลยุทธ์ได้อย่างตลอดเวลา สามารถติดต่อไปยังบุคลากรให้เข้าใจและนำไปปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองเพื่อสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับติดตามดูแล ตลอดจนสื่อสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาในการจัดสรรทรัพยากรและการสนับสนุนต่าง ๆ ซึ่งเป็นไปตามข้อเสนอของ Kaplan and Norton (1996) ทั้งนี้ส่วนของแผนที่ทางกลยุทธ์นี้จะถูกนำไปพิจารณาประกอบเป็นหน้าจอบของระบบคอมพิวเตอร์สารสนเทศในการติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดได้ตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับบุคคลได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาต้องมีการจัดระบบฐานข้อมูลตลอดจนมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสื่อสารผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยผ่านแผนที่ทางกลยุทธ์นี้ได้ และจากงานวิจัยครั้งนี้ได้นำการประกันคุณภาพมาจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์และนำเสนอตัวอย่างการเชื่อมโยงหน้าจอบสารสนเทศที่ติดตามผลค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดไปจนถึงระดับบุคคลได้ อย่างไรก็ตามจากการปฏิบัติในงานวิจัยพบว่าแผนที่ทางกลยุทธ์จะช่วยให้แก้ปัญหของตัวชี้วัดที่ซ้ำซ้อนกันจากหลาย ๆ แหล่งได้เป็นอย่างดี โดยให้จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์จากตัวชี้วัดที่มาจากหลาย ๆ แหล่งนั้นให้สำเร็จเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ของแต่ละแหล่ง หลังจากนั้นนำแผนที่ทางกลยุทธ์มาซ้อนกันหรือมาจัดเรียงกันจะพบว่าเกิดการบูรณาการตัวชี้วัดและนำไปสู่การจัดทำแผนงาน/โครงการและกิจกรรมที่ไม่ต้องทำซ้ำซ้อนกันแต่สามารถตอบตัวชี้วัดได้ครบทุกแหล่งที่ต้องการได้ นอกจากนี้ตัวแบบแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Template) ที่มีการนำเสนอไว้โดย Kaplan and Norton (2004 : 66-67) นั้นได้นำเสนอมุมมองต่าง ๆ ไว้โดยมี (1) มุมมองการเรียนรู้และเติบโตเป็นฐานล่างของแผนที่ทางกลยุทธ์ซึ่งประกอบไปด้วยทุนมนุษย์ที่ต้องเสริมสร้างให้มีทักษะในการบริหารคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการ ทุนสารสนเทศที่ใช้เทคโนโลยีสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ และทุนองค์กรที่เสริมสร้างวัฒนธรรมสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วยการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Supplier) การผลิตสินค้าและบริการ การส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า และการบริหารความเสี่ยง (3) มุมมองด้านลูกค้า ซึ่งเกี่ยวข้องกับการนำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้า ได้แก่ การแข่งขันด้านราคา ต้นทุนต่ำ คุณภาพที่ดีที่สุด ความเร็วและเวลา และการเลือกสรรที่ดีที่สุดให้ และ (4) มุมมองด้านการเงิน ที่ส่งมอบคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว ในด้านกลยุทธ์ผลิตภาพ ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านราคาในอุตสาหกรรม และ การใช้ทรัพย์สินที่มีอย่างสูงสุด เป็นต้น ส่วนในด้านกล

ยุทธ์เติบโต ได้แก่ การเพิ่มส่วนแบ่งลูกค้า และการเพิ่มขยายรายได้จากลูกค้าใหม่ สถานศึกษาสามารถนำตัวแบบแผนที่ทางกลยุทธ์เป็นแนวทางหนึ่งในการนำไปประยุกต์ใช้งานได้ ในกรณีที่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นแบบซับซ้อนหลายชั้น (Multi Phase) ซึ่งได้มีการนำเสนอโดย นอร์ตัน และ กูอิลลาต์ (2547 : 27-39) สามารถจัดทำกลยุทธ์ในลักษณะเชื่อมโยงบนลงล่างผ่านมุมมองทั้งสี่เป็นรายกลยุทธ์เริ่มจากซ้ายสุดจากลำดับที่สำคัญสูงสุดและเคลื่อนสู่ด้านขวามือด้วยความสำคัญอันดับสองและสามต่อเนื่องกันไป นำไปสู่แผนระยะยาวสำหรับการเปลี่ยนแปลงได้

โดยมีความเห็นจากผลการสัมภาษณ์กลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบฯ ดังนี้

(5.1) จากตัวอย่างการนำแผนที่ทางกลยุทธ์ไปใช้งานกับการประกันคุณภาพ ทำให้เห็นภาพรวมทั้งหมดของงานประกันคุณภาพทั้งหมดและมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้กับการประกันคุณภาพของสถานศึกษา

6) การจัดทำเป้าประสงค์ มีความเห็นในระดับมาก ทำให้สถานศึกษาทราบว่าเมื่อบรรลุวิสัยทัศน์แล้วจะได้อะไรจากผลผลิต ผลลัพธ์ หรือ ผลลัพธ์สุดท้ายโดยพิจารณาองค์ประกอบจากหลายส่วนประกอบกัน เช่น จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการและกิจกรรมเพื่อความสมบูรณ์ของการจัดทำเป้าประสงค์ และให้จัดทำวัตถุประสงค์เป็นรายข้อหลังประเด็นยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับความเห็นของชัยสิทธิ์ เฉลิมมี ประเสริฐ (2544 :1-10 ถึง 1-11) และ Hunger and Wheelen (1995 : 12) อย่างไรก็ตามได้มีการนำเสนอโดยพสุ เดชะรินทร์ (2548) ที่ได้นำเป้าประสงค์ที่ได้จากประเด็นยุทธศาสตร์มาเขียนเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์แทนการเขียนด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้ด้วย

7) การกำหนดตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย สิ่งที่จะทำ มีความเห็นในระดับมาก ในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย สิ่งที่จะทำนั้นสำหรับการประยุกต์ใช้งานแล้วไม่มีความแตกต่างกันกับการนำเสนอของนักวิชาการต่าง ๆ ที่นำไปประยุกต์ใช้งาน โดยสิ่งที่จะทำสามารถเป็นกิจกรรมปกติ โครงการ หรือ การบริหารจัดการอื่น ๆ ดังที่ได้เสนอไว้โดย ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546 : 114-118) เช่น แผนงาน/โครงการที่ใช้ คือ ระบบ CRM (Customer Relationship Management), ระบบคลังสินค้าอัตโนมัติ และ ระบบ JIT (Just In Time) ทำให้มองเห็นว่าการประเมินผลเชิงคุณภาพในส่วนของสิ่งที่จะทำเพื่อนำไปสู่แผนงาน/โครงการและกิจกรรมนั้นมีความยืดหยุ่นที่ผู้จะไปประยุกต์ใช้งานสามารถที่จะนำกิจกรรมใด ๆ ที่เห็นว่าจะทำให้เกิดประโยชน์หรือเกิดผลที่ต้องการมาเป็นสิ่งที่จะทำได้ ทำให้มองเหมือนว่าหากมีการคิดค้นระบบการบริหารจัดการใหม่ ๆ ขึ้นมาอีกหรือมองว่าระบบการบริหารที่มีใช้อยู่เหมาะสมกับสถานศึกษาแล้วสามารถที่จะนำมากำหนดเป็นสิ่งที่จะทำและนำไปปฏิบัติได้ในที่สุดต่อไป

8) จากสิ่งที่จะทำสู่แผนงาน/โครงการและกิจกรรม มีความเห็นในระดับมากในการที่ทุกคนต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ลำดับกิจกรรมต่าง ๆ อย่างละเอียด เพื่อกำหนดระยะเวลา ผู้รับผิดชอบและงบประมาณที่ต้องใช้ โดยแผนงาน/โครงการที่กำหนดให้นำมาเป็น

แผนยุทธศาสตร์ หรือ แผนปฏิบัติการ 4 ปี ของสถานศึกษา จากนั้นจึงมาคัดเลือกโครงการที่จะต้องนำไปปฏิบัติทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อนำไปสู่การจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี โดยลักษณะการเขียนโครงการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจะเป็นแบบการเขียนโครงการแบบดั้งเดิม หรือ แบบประเพณีนิยม (กรมสามัญศึกษา, 2545) ซึ่งประกอบด้วย ชื่อโครงการ หลักการเหตุผลที่แสดงความสำคัญและความจำเป็นของโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน ระยะเวลาดำเนินงาน งบประมาณที่ขอเสนอ ผู้เกี่ยวข้อง และผลที่คาดว่าจะได้รับ ส่วนที่ต้องปรับปรุงหากมีการใช้งานตามรูปแบบฯ ได้แก่ค่าเป้าหมายต้องมีการเพิ่มตัวชี้วัดเข้าไปแล้วให้ค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดนั้น ๆ รวมทั้งในแต่ละโครงการหากพิจารณาในเชิงบูรณาการแล้วอาจจะมีตัวชี้วัดมากกว่า 1 ตัว เพื่อที่จะไปตอบผลการปฏิบัติตามตัวชี้วัดที่มาจากหลายๆแหล่งในเชิงบูรณาการได้

โดยมีความเห็นจากผลการสัมภาษณ์กลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบฯ ดังนี้

จากตัวอย่างที่นำไปใช้กับการจัดทำแผนงาน/โครงการและกิจกรรมของการจัดการประกันคุณภาพทำให้มองเห็นภาพรวมชัดเจน นำไปปฏิบัติได้ มีกำหนดระยะเวลา มีการรายงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด มีผู้รับผิดชอบ สามารถตรวจสอบความสอดคล้องและแหล่งที่มาของงบประมาณ กลยุทธ์ถูกนำไปปฏิบัติได้ตรงกับภารกิจและรายละเอียดประกอบช่วยลดขั้นตอนและลำดับกิจกรรมได้ และการสรุปโครงการเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีมีความเหมาะสมชัดเจน ตลอดทั้งรูปแบบการเขียนโครงการมีความละเอียดชัดเจนว่าใครทำอะไร อย่างไร กับใครและใครเป็นผู้รับผิดชอบโดยสอดคล้องกับนโยบายที่เข้ามา ตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และนโยบายของสถานศึกษา ลดความซ้ำซ้อนของงานได้ในเชิงบูรณาการตัวชี้วัดลงไปโครงการ

9) การกำหนดนโยบายขององค์กร มีความเห็นในระดับมาก ที่ต้องนำข้อมูลจากการจัดทำแผนกลยุทธ์มากำหนดนโยบายเพื่อเป็นกรอบการดำเนินการของสถานศึกษาในการช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ(2544) และ Hunger and Wheelen (1995) โดยภายหลังการกำหนดนโยบาย (Policy) แล้วต้องมีการกำหนดมาตรการ (Procedure) เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในรายละเอียดมากขึ้นตามข้อเสนอของเทียนฉาย กิระนันท์ (2530) ต่อไป

10) โครงสร้างการบริหารของสถานศึกษากับการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพใช้งาน มีความเห็นในระดับมาก โดยสถานศึกษาสามารถจัดทำการประเมินผลเชิงคุณภาพในระดับสถานศึกษาระดับฝ่าย ระดับคณะวิชา/งาน ระดับแผนกวิชา ไปถึงระดับบุคคล ตามโครงสร้างของการบริหารของสถานศึกษา และการให้มีการกระจายตัวชี้วัดที่ได้จากแต่ละแผนงานโครงการและกิจกรรมไปยังแต่ละส่วนที่รับผิดชอบจนถึงระดับบุคคลโดยมีการระบุผู้รับผิดชอบหลัก (Owner) และผู้สนับสนุน (Supporter) จะทำให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทุกคนได้มีความชัดเจนในเรื่องตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานมากขึ้น อีก

ทั้งยังเป็นกระบวนการในการทบทวนตัวชี้วัดในระดับองค์กร และในกรณีที่มีตัวชี้วัดที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน (Common KPI) ทำให้ทุกคนต้องมีส่วนรับผิดชอบเหมือนกันหมดและทำให้เกิดการพัฒนาาร่วมกันได้ (พลู เดชะรินทร์, 2546 ข : 160-171)

โดยมีความเห็นจากผลการสัมภาษณ์กลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบๆ ดังนี้

จากตัวอย่างที่นำไปใช้กับการประกันคุณภาพและแสดงการแยกตัวชี้วัดไปยังฝ่ายต่างๆ ทำให้มีความชัดเจนของงาน ไม่ซ้ำซ้อน มีการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน ทำให้แต่ละฝ่ายปฏิบัติได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ ทำให้การประเมินผลงานเป็นระบบ ตรวจสอบได้ ตลอดจนมอบหมายงานได้ตรงตามศักยภาพของบุคลากร

11) การเชื่อมโยงการประเมินผลเชิงคุณภาพไปสู่การประเมินผลงานในสถานศึกษา มีความเห็นในระดับมาก โดยให้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ไปยังบุคลากรผ่านตัวชี้วัด ซึ่งต้องมีการตกลงจัดทำตัวชี้วัด เป้าหมาย นำหนักคะแนน เป้าหมายในแต่ละระดับผลงาน ผลการประเมินผลงานจริง คะแนนที่ได้ ระดับผลงาน และการจัดทำเก็บเอกสาร/หลักฐานอ้างอิง โดยปกติแล้วตัวชี้วัดตามความเห็นของ วรภัทร์ ภูเจริญ และธนกฤต จรัสรุ่งชวลิต(2546 :19-35) คือ มิเตอร์ที่ให้ผู้บริหารดูการพัฒนาสมรรถนะ (Performance) ขององค์กร โดยมีเป้าหมายคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9000 : 2000 ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ตั้งเป้าไว้หรือสิ่งที่มุ่งหมายไว้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ โดยทั่วไปจะยึดนโยบายคุณภาพเป็นฐาน และระบุชัดเจนในระดับต่างๆ และในหน้าที่งานต่างๆ ในผังโครงสร้างบริหารองค์กร สำหรับการประเมินผลเชิงคุณภาพ คือ การนำเอา KPI มาจัดหมวดหมู่ให้เป็น 4 มุมมอง ที่สำคัญ KPI ต้องสัมพันธ์กัน (วรภัทร์ ภูเจริญ และธนกฤต จรัสรุ่งชวลิต, 2546 : 91-106) ดังนั้นหากมีกลุ่มตัวชี้วัดอยู่แล้วจัดลงไปเป็นมุมมอง 4 มุมมองตามแนวทางของการประเมินผลเชิงคุณภาพแล้วจะสามารถทำได้แต่ต้องมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์กันของตัวชี้วัดเหล่านั้น แต่อย่างไรก็ตามแม้หลักการการประเมินผลเชิงคุณภาพจะสอดคล้องกับหลักการของการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) การกำหนดให้การประเมินผลเชิงคุณภาพเป็นเพียงการพัฒนาโครงการปรับปรุงคุณภาพนั้นว่าเป็นการละเลยศักยภาพที่สำคัญของการประเมินผลเชิงคุณภาพไปในการมุ่งเน้นและเชื่อมโยงองค์กรเข้ากับกลยุทธ์ ความเชื่อมโยงระหว่างผลงานตามตัวชี้วัดกับค่าตอบแทนจะส่งผลต่อการดำเนินงานด้านการเงินได้ก็ต่อเมื่อความสัมพันธ์เหล่านั้นวางอยู่บนพื้นฐานของบัตรคะแนน (Scorecard) ของกลยุทธ์ มิใช่บัตรคะแนนของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์ และหทัยชนก เตชะรัตนวิโรจน์, 2546 : 528) และการเชื่อมโยงดังกล่าวต้องมีการดำเนินการมาเป็นระยะๆ ซึ่งจากกรณีศึกษาของบริษัทเนชั่นเนล อินชัวร์รันด์ ซึ่งมีวงจรการดำเนินการตั้งแต่การตรวจสอบวิสัยทัศน์ การสื่อสารไปยังผู้บริหารระดับกลาง พัฒนาการประเมินผลเชิงคุณภาพระดับหน่วยธุรกิจ ทบทวนวิสัยทัศน์สื่อสารไปทั่วทั้งองค์กร กำหนดวัตถุประสงค์สมรรถนะระดับบุคคล ปรับปรุงแผนระยะยาวและการจัดสรรงบประมาณที่สนับสนุน มีการประชุมทั้งรายเดือนและรายไตรมาส ทบทวนกลยุทธ์ประจำปี

โดยกระบวนการดังกล่าวใช้เวลาไป 2 ปีแล้วจึงมีการเชื่อมโยงการประเมินผลเชิงคุณภาพไปสู่การประเมินผลงานและให้คำตอบแทนในช่วงต้นปีที่ 3 ตามความเห็นของ Kaplan and Norton (1996 :276-280) ซึ่งจะเห็นว่าจำเป็นต้องมีการศึกษาเรียนรู้ตลอดจนการสื่อสารเป็นระยะๆ ไป ดังนั้นในการนำไปใช้ในสถานศึกษามีความจำเป็นต้องมีการศึกษาเรียนรู้ไประยะหนึ่งเช่นกันก่อนที่จะมีการเชื่อมโยงการประเมินผลเชิงคุณภาพไปสู่การประเมินผลงานในสถานศึกษาส่วนระยะเวลาจะเป็นเท่าใดนั้นกรณีศึกษาที่ได้นำเสนอไว้อาจใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติได้ โดยที่ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) จะเป็นตัวขับเคลื่อน (Performance Driver) ทำให้เกิดผลลัพธ์ และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators) คือผลลัพธ์ที่เกิดจากตัวขับเคลื่อน ตามการนำเสนอของ Kaplan and Norton (1996) การจะกำหนดตัวชี้วัดลักษณะใดนั้นจำเป็นต้องพิจารณาจากลักษณะของสิ่งที่ต้องการวัดว่าต้องการวัดที่ผลหรือต้องการวัดที่เหตุ และต้องมีการจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัว (Measurement Template) เพื่ออธิบายองค์ประกอบต่างๆ ของตัวชี้วัดนั้นเพื่อความเข้าใจและการใช้งาน (พสุ เตชะรินทร์, 2545 : 66-74)

โดยมีความเห็นจากผลการสัมภาษณ์กลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบๆ ดังนี้

จากตัวอย่างที่นำไปใช้กับการประกันคุณภาพมีความเหมาะสม เป็นระบบประเมินชัดเจน ตรวจสอบได้ ใช้ประเมินศักยภาพบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ ผลการประเมินนำไปพิจารณาความดีความชอบได้ และสามารถกระตุ้นบุคคลให้พัฒนาตนเองได้

12) การประเมินผลงาน มีความเห็นในระดับมากที่ต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจ กำหนดประเด็นประเมิน เกณฑ์ การให้ออกาสบุคลากรในการแก้ไขตนเอง ไม่มุ่งเน้นเอกสารเพียงอย่างเดียว และให้มีกรรมการประเมินจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ใช้การประเมิน 360 องศา เน้นความเป็นประชาธิปไตยและสอดคล้องกับวัฒนธรรม ตลอดจนให้มีการกระจายงานไปตามหน้าที่และชัดเจนต่อการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งประเมินผลงานตามสภาพจริงที่วัดและตรวจสอบได้ แต่อย่างไรก็ตามกับการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในสถานศึกษาที่ได้ปฏิบัติมานั้นหากต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปโดยใช้แนวทางของการประเมินผลเชิงคุณภาพนี้ยังจำเป็นต้องมีการทดลองไปอีกระยะหนึ่ง รวมทั้งการใช้เอกสารและเครื่องมือในการตรวจประเมินยังต้องมีรายละเอียดที่เพิ่มเติม ตลอดจนการปรับปรุงขั้นตอนและทำความเข้าใจในร่วมกันกับบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับโดยกรอบความเห็นที่ได้นำเสนอไว้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่ต้องนำมาประกอบการพิจารณาต่อการกำหนดขั้นตอนและอื่น ๆ ที่เป็นระบบต่อไป

ด้านขั้นตอนการนำรูปแบบไปใช้ในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นนำไปปฏิบัติ ขั้นประเมินการปฏิบัติ และขั้นสรุปผลการปฏิบัติ มีความเห็นในระดับมาก โดยการดำเนินการในภาพรวมต้องดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ปรับเปลี่ยนไปตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง ให้มีการทดลองทำเป็นช่วงๆ มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องและเหมาะสม ให้ศึกษาจากการปฏิบัติที่เป็นเลิศจาก

หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมาเป็นต้นแบบ ให้มีการพัฒนาระบบสนับสนุนที่จำเป็นและให้มีการศึกษารูปแบบการบริหารแบบอื่น ๆ และนำมาประยุกต์ใช้งานร่วมกัน จากงานวิจัยที่ได้นำเสนอเป็นตัวอย่งนั้นได้นำเสนอการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพไปใช้กับการประกันคุณภาพ โดยนำมาตราฐานการอาชีวศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษามาจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์แล้วใช้แนวทางของการประเมินผลเชิงคุณภาพซึ่งได้แก่ การจัดทำตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ หลังจากนั้นได้มีการขยายสิ่งที่จะทำไปสู่แผนงาน/โครงการและกิจกรรม เฉพาะตัวชี้วัดยังคงใช้ตัวชี้วัดที่กำหนดมากับมาตรฐานการอาชีวศึกษาเป็นหลัก ตามแนวทางดังกล่าวได้แสดงให้เห็นถึงการกระจายตัวชี้วัดไปยังระดับฝ่ายและระดับบุคคล ตลอดจนการกำหนดแผนงาน/โครงการและกิจกรรมที่ได้จากมาตรฐานการอาชีวศึกษาซึ่งสถานศึกษาได้มีการดำเนินการมาระยะหนึ่งแล้วแต่ยังไม่เป็นขั้นตอนดังที่ได้นำเสนอในงานวิจัยครั้งนี้ แต่อย่างไรก็ตามยังคงเป็นแนวทางในการดำเนินการเนื่องจากในการปฏิบัติจริงจะต้องให้ได้อย่างน้อยหนึ่งรอบปีงบประมาณอาจจะเห็นผลในระดับหนึ่งและจำเป็นต้องมีการปรับแต่งไปเป็นระยะ ๆ แต่ทั้งนี้จากการวิจัยพบว่านอกจากตัวชี้วัดที่มาจากมาตรฐานการอาชีวศึกษาแล้วยังมีตัวชี้วัดที่มีมายังสถานศึกษาอีกหลายแหล่ง เช่น จากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จากจังหวัดที่สถานศึกษาตั้งอยู่ จากวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และจากการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ดังนั้นการบูรณาการตัวชี้วัดที่ต้องทำให้เกิดขึ้นโดยอาจจัดทำเพียง 1 โครงการแล้วสามารถตอบตัวชี้วัดได้ครบทุกแหล่งจึงเป็นแนวทางที่ต้องทำให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา

ด้านประโยชน์ของสถานศึกษา มีความเห็นในระดับมาก ในประเด็นให้สถานศึกษามีศึกษาและวิเคราะห์อย่างรอบด้านในส่วนที่เกี่ยวข้องจากข้อเท็จจริง ทำให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ช่วยแก้ปัญหากรณีที่มีตัวชี้วัดจากหลาย ๆ แหล่งที่ต้องดำเนินการ มีความยืดหยุ่นต่อการนำทฤษฎีหรือหลักการบริหารอื่น ๆ มาประยุกต์ใช้ ในการจัดสรรงบประมาณสามารถตอบได้ว่าแผนงาน/โครงการและกิจกรรมใดที่ต้องทำและไม่ทำและมีผลสัมฤทธิ์อะไรบ้าง มีการแบ่งความรับผิดชอบเป็นระดับในรูปของผู้รับผิดชอบหลักและผู้สนับสนุน ทำให้เกิดการสื่อสารในองค์กรร่วมกัน สถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปตามการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามา มีการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้เกิดความสำเร็จของค่าเป้าหมาย ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเอง มีการกระจายงานและทำให้องค์กรมุ่งเน้นกลยุทธ์

ด้านปัจจัยสนับสนุนการใช้งานรูปแบบการประเมินผลเชิงคุณภาพ

1) ระบบสารสนเทศ มีความเห็นในระดับมาก ในการจัดทำโปรแกรมจัดเก็บข้อมูลและประมวลผลและแสดงค่าเป้าหมายที่เป็นสัญลักษณ์สำหรับการติดตามผลการปฏิบัติงานได้อย่างตลอดเวลา และจัดทำเป็นรายงานตามความต้องการของส่วนที่เกี่ยวข้องได้ สอดคล้องกับที่นำเสนอโดย สิทธิศักดิ์ พุทธิพิติกุล (2546 : 103) ; (Niven, nd. อ้างถึงใน สิทธิศักดิ์ พุทธิพิติกุล, 2546 : 103-107) และสำนักงาน กพ. (มปป. : 36-43) แต่อย่างไรก็ตามในรายละเอียดจำเป็นต้อง

ปรับปรุงจนพัฒนาไปสู่ระบบการควบคุมกลยุทธ์ด้วยการมองเห็น (Visual Control : VC) ซึ่งนำเสนอโดย วีระเดช เชื้อนาม (2547 :112-124) โดยนำหลักการของ Management Cockpit (พลุเดชะรินทร์, 2546 ข : 220) มาปรับใช้ ตลอดจนนำข้อมูลที่ได้มาบรรจุเป็นวาระในการประชุมแต่ละครั้ง จะทำให้ทุกคนสนใจต่อกลยุทธ์และปรับแต่งกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กรได้

2) การติดต่อสื่อสารมีความเห็นในระดับมาก ในการใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อยืนยันถึงการนำไปปฏิบัติตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยสามารถสื่อสารกันได้ทุกทิศทางทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งสอดคล้องกับที่นำเสนอโดย ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ (2548 : 17-37); วิโรจน์ สารรัตน์ (2542 : 119-122) ; O' Rourke (2000 : 21-29) และ Robbins(2001 : 282-309) แต่ทั้งนี้ในการสื่อสารนั้นแม้จะถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดส่วนหนึ่งที่จะสร้างความเข้าใจให้กับทุกฝ่ายทุกระดับยังต้องรวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วยตามความเห็นของ Goetsch and Davis (2003 : 364-399)

3) การจูงใจ มีความเห็นในระดับมากที่ต้องจัดระบบการจูงใจเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นโดยการให้รางวัลที่เป็นรูปธรรมและไม่เป็นรูปธรรม มีการใช้มาตรการเชิงบวกและลบตลอดจนสร้างแรงดลใจให้กับบุคลากร สอดคล้องกับความเห็นของ Robbins (2001 : 155-178) โดยทั้งนี้ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและหลักการจูงใจ ตลอดจนนำมาใช้กับบุคลากรอย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้ทุกคนมุ่งไปที่ความสำเร็จของสถานศึกษาเป็นประการสำคัญ

4) การบริหารเชิงคุณภาพ มีความเห็นในระดับมาก ในการที่จะนำหลักการของการบริหารเชิงคุณภาพที่มีอยู่หรือมีใหม่มาเชื่อมโยงได้ สำหรับในประเด็นนี้หากความหมายของคุณภาพคือ ความพึงพอใจแล้ว การประเมินผลเชิงคุณภาพอาจกล่าวได้ว่าเป็นระบบคุณภาพได้ด้วยเช่นกัน เพราะในมุมมองด้านลูกค้านั้นความต้องการคือการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ามาใช้สินค้าหรือบริการจากหน่วยงาน แต่อย่างไรก็ตามในการนำเสนอระบบการบริหารยังคงมีการกล่าวถึงการบริหารเชิงคุณภาพไว้ เช่น การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) เป็นต้น หากหน่วยงานหรือสถานศึกษามีการดำเนินการในการบริหารเชิงคุณภาพอยู่แล้วเนื่องจากหลักการการประเมินผลเชิงคุณภาพนั้นว่าสอดคล้องเป็นอย่างดีกับหลักการ TQM แต่การนำการประเมินผลเชิงคุณภาพนั้นบังคับให้ผู้บริหารต้องแสดงความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนากระบวนการทำงานกับผลสำเร็จในด้านลูกค้าและผู้ถือหุ้น ไม่ควรเน้นแต่เฉพาะการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพและกระบวนการทำงาน ควรปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เข้ากับผลลัพธ์ที่คาดหวังทั้งในมุมมองด้านลูกค้าและด้านการเงินตามความเห็นของ Kaplan and Norton (1996 : 553-556) หรือในอีกแนวทางหนึ่งคือการนำระบบการบริหารเชิงคุณภาพที่สนใจหรือเหมาะสมกับสถานศึกษามาเป็นสิ่งที่ทำตามแนวทางการประเมินผลเชิงคุณภาพ แล้วแปลงไปสู่แผนงาน/โครงการและกิจกรรมต่อไปได้

5) ผู้บริหารมีความเห็นในระดับมากที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองในด้านความรู้ความเข้าใจและการนำรูปแบบฯ ไปใช้งาน เป็นผู้นำในการการเปลี่ยนแปลง ต้องสร้างความรักและศรัทธาจากผู้ร่วมงาน เป็นตัวอย่างที่ดี ทำหน้าที่กำกับติดตาม จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดเพราะการขับเคลื่อนองค์กรต้องมาจากผู้บริหารดังความเห็น Kaplan and Norton (1996 :287-288) ที่กล่าวว่าในการนำการประเมินผลเชิงดุลยภาพให้เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องประกอบไปด้วย นักสถาปนิก (Architect) ซึ่งรับผิดชอบต่อกระบวนการในการเริ่มต้นนำการประเมินผลเชิงดุลยภาพไปใช้งานทั้งต่อผู้บริหาร ซึ่งต้องมีความสามารถในการให้ความรู้ความเข้าใจกับทีมบริหาร และแนะนำแนวทางการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อาจจำเป็นต้องใช้ที่ปรึกษาทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานที่จะทำให้เกิดความสำเร็จได้ และควรเริ่มต้นจากโครงการนำร่อง เพื่อนำเสนอความรู้ความเข้าใจและให้เห็นคุณค่าของการประเมินผลเชิงดุลยภาพและเสริมสร้างสมรรถนะของที่ปรึกษาภายในเพื่อการดำเนินการภายในองค์กร โดยที่ปรึกษาภายในต้องสนับสนุนผู้แทนการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ซึ่งมีหน้าที่ทำให้การประเมินผลเชิงดุลยภาพนั้นไปพร้อม ๆ กันกับกระบวนการบริหารที่เป็นอยู่ตลอดจนรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูงรวมทั้งช่วยเหลือผู้บริหารได้ทบทวนบทบาทให้เป็นไปตามระบบการบริหารใหม่ และนักสื่อสาร (Communicator) ซึ่งรับผิดชอบต่อการสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลทุกฝ่ายทุกระดับในองค์กร กระตุ้นชักนำให้สมาชิกให้ข้อมูลย้อนกลับว่ากลยุทธ์นั้นเป็นไปได้และเป็นที่ต้องการ เมื่อผ่านไป 24-36 เดือนแล้วทำให้การประเมินผลเชิงดุลยภาพได้กลายเป็นกระบวนการบริหารขององค์กรการรักษาให้ระบบการบริหารให้ต่อเนื่องไปยังเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อไปอีก ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความสำคัญและต้องมีบทบาทที่เด่นชัดเพื่อสร้างโอกาสและความเติบโตให้กับบุคลากรและในที่สุดเพื่อร่วมมือกันในการปฏิบัติต่อกระบวนการบริหารขององค์กร

6) บุคลากร มีความเห็นในระดับมากที่จะต้องพัฒนาตนเองในการใช้งานรูปแบบฯ สร้างภาวะผู้นำ ทำงานเป็นทีม มีการประสานงาน สร้างความเป็นเลิศส่วนบุคคล มีรูปแบบวิธีคิดที่หลากหลายและเป็นระบบ มีความรู้ความเข้าใจและการนำไปใช้ในการจัดการความรู้เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจ สอดคล้องตามความเห็นของ Kaplan and Norton (2004 : 3-15) ที่กล่าวว่าทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อการสร้างคุณค่าที่ยั่งยืน ในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายในเรื่องของบุคคล เทคโนโลยีและบรรยากาศองค์กรที่ผสมผสานกันเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ การปรับปรุงการวัดผลงานด้านการเรียนรู้และเติบโตเป็นตัวชี้วัดนำ (Lead Indicators) สำหรับผลงานด้านกระบวนการ ด้านลูกค้า และด้านการเงิน ซึ่งประกอบด้วย ทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนสารสนเทศ (Information Capital) และทุนองค์กร (Organization capital) โดยในส่วนของทุนมนุษย์นั้นจะเกี่ยวข้องกับทักษะ ความเชี่ยวชาญและความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร ซึ่งทำให้บุคลากรเกิดความพร้อมรับ

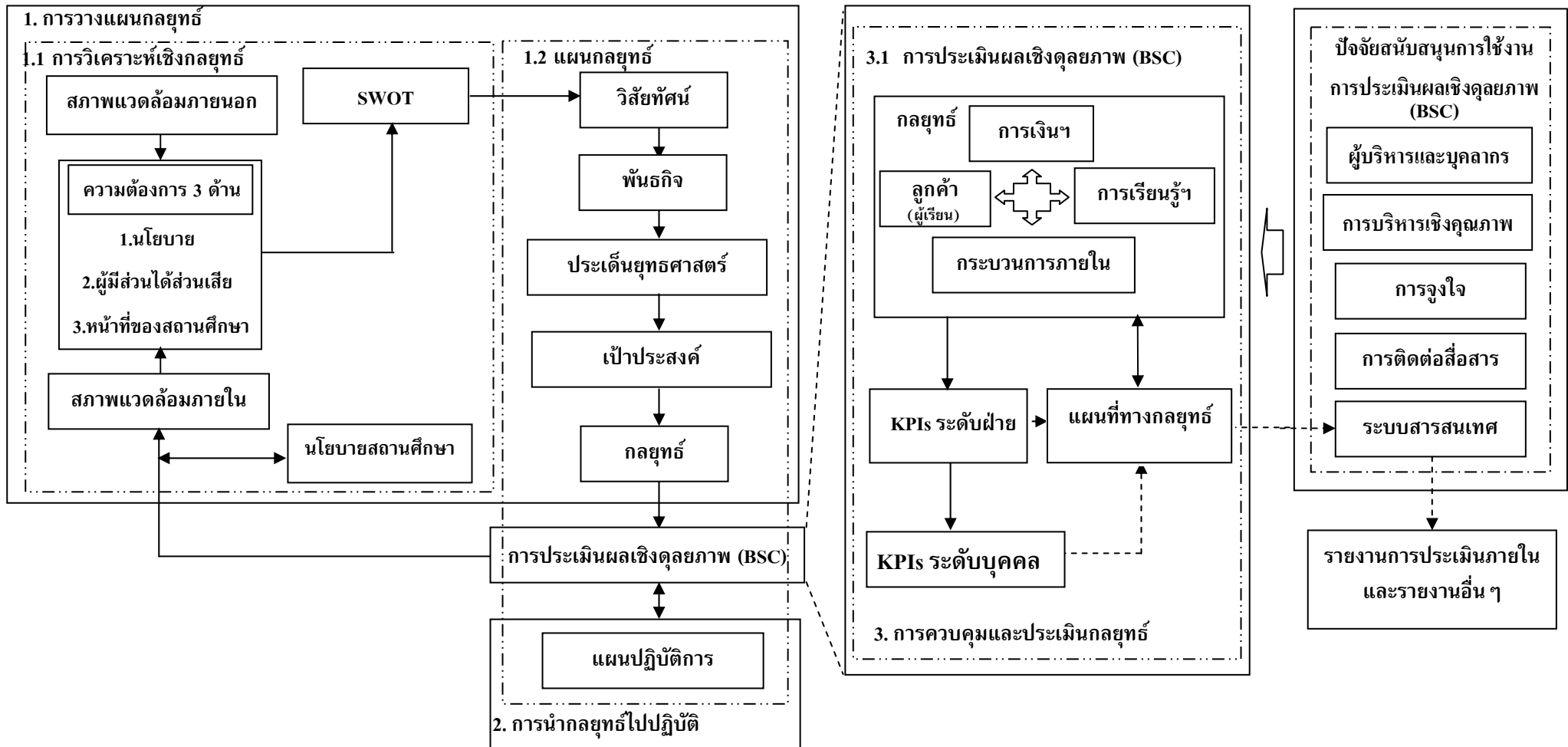
และเข้าใจกลยุทธ์ ทูบสารสนเทศ ได้แก่ ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ เครือข่ายและโครงสร้างที่สนับสนุนเทคโนโลยี ซึ่งจะทำให้ทูนมนุษย์ได้ยกระดับสมรรถนะที่ยืดหยุ่นต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทูบองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ ความเข้ากันได้ของบุคลากร การทำงานเป็นทีม และการจัดการความรู้ ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างบรรยากาศที่ต้องการต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนั้นความสำคัญจึงอยู่ที่บุคคลที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จได้

โดยมีความเห็นจากผลการสัมภาษณ์กลุ่มเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการใช้งานรูปแบบฯ และข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในการใช้งานรูปแบบฯ เพื่อให้เกิดผลต่อสถานศึกษาในลักษณะที่สอดคล้องกันโดยให้ความสำคัญกับผู้บริหารและบุคลากรเป็นสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรโดยมีระบบสารสนเทศ การติดต่อสื่อสาร และการจูงใจ เป็นต้น

นอกจากนี้ผลของรูปแบบฯ เห็นด้วยว่ามีผลในด้านประสิทธิผลที่ทำให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ เป็นระบบที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ ทำให้สถานศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ และเกิดความเท่าเทียมกันในการเข้าถึงและใช้ทรัพยากร การบริการต่างๆ ของสถานศึกษาโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

สำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ ให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้งานรูปแบบฯ ให้กับบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ ผู้บริหารต้องตระหนักและนำไปสู่การปฏิบัติ มีการจัดระบบการจูงใจที่ดี เป็นต้น

ผลการวิจัยแสดงได้ดังภาพประกอบ 28 ซึ่งจะประกอบด้วยองค์ประกอบทุก ๆ ส่วนที่ได้อธิบายมาแล้ว โดยมีข้อสรุปของรูปแบบฯ ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 28 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard :BSC) สำหรับสถานศึกษา
 ในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่ได้จากการวิจัย

1. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) โดยองค์ประกอบทั้ง 3 จะมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้อย่างตลอดเวลา

2. การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการ 3 ด้าน ได้แก่ ความต้องการด้านนโยบาย ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการตามหน้าที่ของสถานศึกษา รวมทั้งมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ โครงสร้างการบริหาร ระบบการบริหารจัดการภายใน รูปแบบการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร จำนวนและคุณลักษณะของบุคลากร ทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวต้องนำไปวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค SWOT เพื่อนำไปสู่การจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะมีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ โดยสิ่งที่ทำได้ถูกนำไปจัดทำเป็นแผนงาน โครงการและกิจกรรม ซึ่งในขั้นตอนแรกของการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพมาใช้จะได้แผนปฏิบัติการที่จะต้องมีการพิจารณาให้ครบถ้วนใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงินและทรัพยากร มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านลูกค้า (ผู้เรียน) โดยตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองสามารถที่จะถ่ายทอดลงไปตามโครงสร้างของสถานศึกษาจากระดับสถานศึกษา ไปยังฝ่าย แผนก/งาน และระดับบุคคล โดยจัดทำเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในระดับต่าง ๆ จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะติดตามและประเมินกลยุทธ์ว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ หากไม่สำเร็จจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปอย่างไร รวมทั้งเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษาเพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการในหลายเรื่องที่เป็นไปได้โดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

5. ปัจจัยสนับสนุนการใช้งานการประเมินผลเชิงคุณภาพนั้น ประกอบด้วย ผู้บริหารและบุคลากรที่ต้องมีการเรียนรู้และร่วมกันผลักดันให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดร่วมกันไว้แล้ว โดยสามารถเชื่อมโยงการบริหารเชิงคุณภาพที่มีอยู่เดิมในระบบการประกันคุณภาพ ตลอดจนการจัดการจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสำหรับการติดตามและจัดทำรายงานต่าง ๆ ซึ่งได้มาจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ต้องนำเสนอให้กับส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 2) ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้งาน และ 3) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพไปใช้งานนั้นผู้บริหารทุกระดับต้องมีความรู้ความเข้าใจ มุ่งมั่นและเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันพร้อมที่จะปฏิบัติงานซึ่งเป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตเพื่อที่จะไปจัดการกระบวนการต่างๆ ของสถานศึกษาให้ดีที่สุด ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ โดยมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ การกำหนดนโยบายตั้งแต่ระดับรัฐบาลที่ต้องถ่ายโอนลงมายังกระทรวงศึกษาธิการ หน่วยงานต้นสังกัด จนถึงสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยต้องมีสัดส่วนของงบประมาณที่จะมาสนับสนุนมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตอย่างพอเพียงและต่อเนื่อง รูปแบบการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนมีมาตรการต่างๆ เป็นระดับไปเพื่อให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษาก้าวหน้าต่อไปตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา และในที่สุดคือการสนองนโยบายของรัฐบาลและสร้างความเข้มแข็งให้กับประเทศชาติได้ในที่สุด

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้งาน

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพที่ได้จากการวิจัย ทำให้มองเห็นภาพรวมของระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และการประเมินผลเชิงดุลยภาพซึ่งเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงกัน และจะพบว่าการปฏิบัติในสถานศึกษาสำหรับการดำเนินการในด้านกลยุทธ์แล้วคือการจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่ต้องมีการวิเคราะห์มาอย่างรอบด้านแล้ว สำหรับแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่ได้จากรูปแบบในการวิจัยครั้งนี้โดยใช้ตัวชี้วัดจากการประกันคุณภาพได้ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษาทั้งหมดแล้ว เมื่อมีการดำเนินการตามขั้นตอนของรูปแบบจะพบว่ากลยุทธ์ที่ได้จะเป็นตัวที่บอกว่าสถานศึกษาควรจะมีการจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่ต้องเน้นลงไปในตัวชี้วัดใดในการประกันคุณภาพ และไม่ว่าจะมีการกำหนดนโยบายไปอย่างไรก็ตามสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปคือแผนงาน โครงการ และกิจกรรมภายใต้ตัวชี้วัดนั้นๆ ที่จะทำให้อุณหภูมิสำเร็จได้ ดังนั้นสำหรับสถานศึกษาในการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพไปประยุกต์ใช้งานควรดำเนินการดังนี้

- (1) การสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้งานรูปแบบฯ ให้กับบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ
- (2) การกำหนดเป็นนโยบายในระดับสถานศึกษา
- (3) ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- (4) ให้มีการทดลองไปเป็นระยะ ๆ พร้อมปรับแต่งไปตามบริบทและศักยภาพของสถานศึกษา
- (5) ให้มีการทำงานเป็นทีม
- (6) การประเมินผลงานต้องมีความยุติธรรม ทุกคนรับรู้และเข้าใจเกณฑ์ชัดเจน
- (7) การจัดระบบการติดต่อสื่อสาร
- (8) การจัดระบบแรงจูงใจ
- (9) การจัดระบบสารสนเทศ
- (10) ให้เริ่มต้นจากการประกันคุณภาพเพราะจะครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษาอยู่แล้ว

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1) เนื่องจากผลการศึกษาวิจัยมีข้อค้นพบว่าแผนกลยุทธ์ที่ได้จากสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างมีความแตกต่างกันตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดในแต่ละสถานศึกษา ตลอดจนยังไม่ได้ถูกนำไปใช้อย่างจริงจัง ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาวิจัยเป็นเชิงทดลองเฉพาะสถานศึกษาลงไป เพราะว่าเมื่อดำเนินการในรายละเอียดแล้วปัจจัยหรือองค์ประกอบที่จะสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จจะแตกต่างกันไปตามบริบท

2) รูปแบบการบริหารที่ได้การวิจัยครั้งนี้เป็นการดำเนินการระดับสถานศึกษา การนำไปใช้งานทุกภาคส่วนจำเป็นต้องมีการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน รูปแบบการบริหารจำเป็นต้องมีการดำเนินการไปทั้งในระดับสถานศึกษา ระดับฝ่าย ระดับงาน ระดับแผนก จนถึงระดับตัวบุคคล ควรมีการวิจัยกรณีศึกษาในแต่ละระดับเพื่อให้เกิดความสอดคล้องเชื่อมโยงกันจำเป็นต้องมีการดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของบริบทเพื่อสนับสนุนให้รูปแบบการบริหารเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

3) การปรับเปลี่ยนนโยบายของสถานศึกษาที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการเปลี่ยนแปลงจากหน่วยงานต้นสังกัดและจากระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องมีการระดมความคิดเห็นในการวิจัยเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของสถานศึกษาตามมุมมองต่างๆ ควรมีการวิจัยไปอย่างต่อเนื่องเพื่อหาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาได้ซึ่งอาจจะน้อยกว่าหรือมากกว่าตัวชี้วัดที่กำหนดไว้แล้วจากการประกันคุณภาพ หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า สถานศึกษาสามารถใช้การวิจัยเพื่อค้นหาตัวชี้วัดการประกันคุณภาพที่จำเป็นและเหมาะสมได้เองตามขั้นตอน

ของรูปแบบการบริหารฯ ที่ได้นำเสนอหรืออาจพัฒนารูปแบบการบริหารที่เหมาะสมของสถานศึกษาได้ด้วยการวิจัย

4) ควรมีการวิจัยรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพกับหน่วยงานที่เป็นสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ถึงแม้กรอบใหญ่จะประกอบไปด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการติดตามและควบคุมกลยุทธ์ แต่ในรายละเอียดของการนำไปปฏิบัติตลอดจนปัจจัยสนับสนุนตามภารกิจรวมทั้งจุดอ่อนจุดแข็งของแต่ละองค์กรยังมีความจำเป็นที่ต้องพิจารณาประกอบเพื่อการนำข้อได้เปรียบของการแข่งขันและยกระดับหน่วยงานในด้านการผลิตหรือบริการได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามบริบทของแต่ละหน่วยงานต่อไป