

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ในบทนี้ผู้วิจัยเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาผลรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

มีผลการวิจัยซึ่งมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

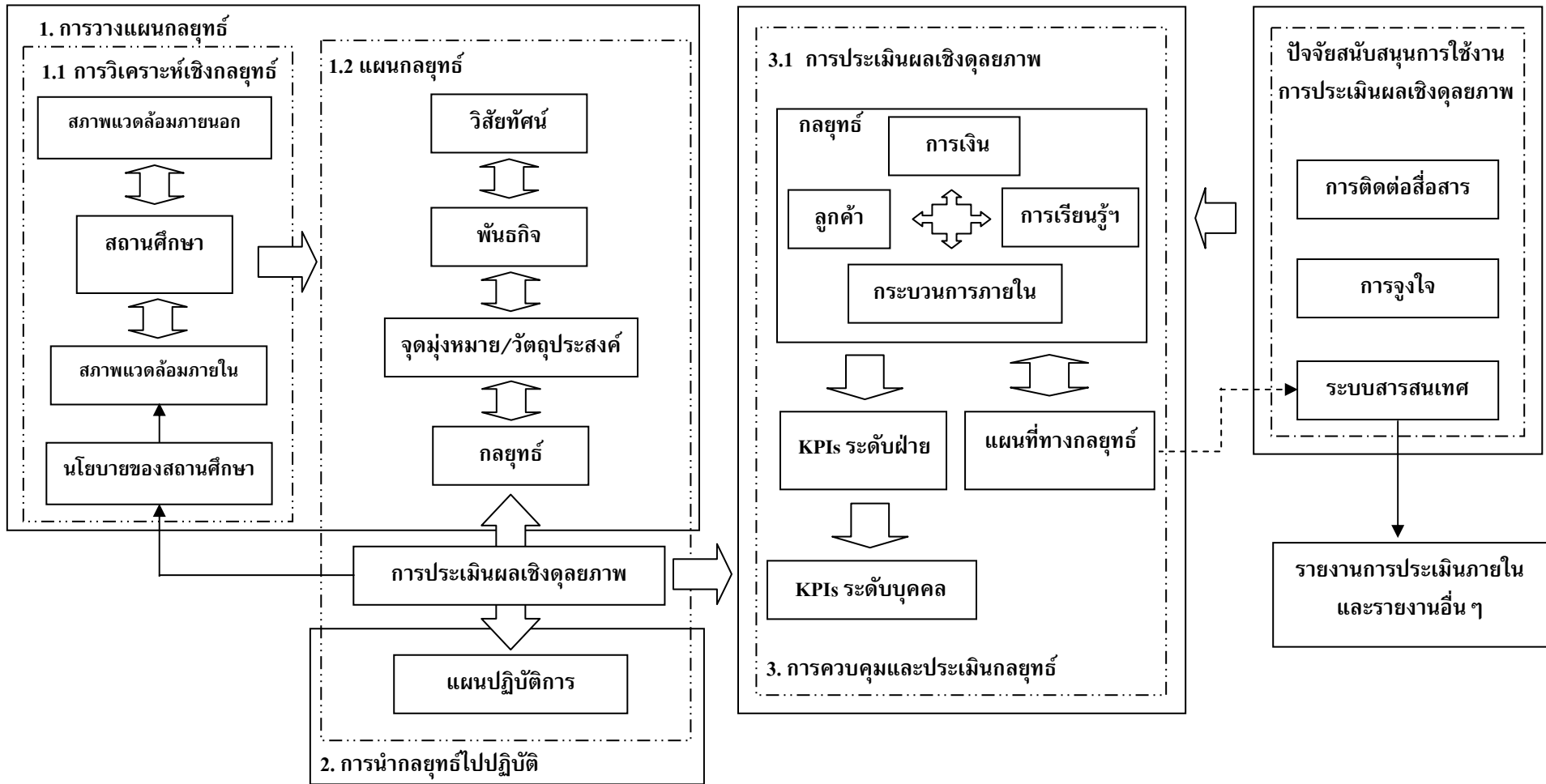
#### 1. ขั้นตอนที่ 1

การสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 จากกรอบแนวคิดการวิจัยซึ่งได้สร้างมาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำเป็นต้องมีการกำหนดรายละเอียดของการดำเนินการเพื่อที่จะนำไปสู่การปฏิบัติยังสถานศึกษา ในขณะเดียวกันที่การวิจัยกำลังดำเนินการอยู่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้มีนโยบายให้มีการจัดฝึกอบรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางการปฏิรูปราชการโดยใช้ Balanced Scorecard (การประเมินผลเชิงคุณภาพ) ซึ่งสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรการอาชีวศึกษาที่รับผิดชอบการจัดฝึกอบรมดังกล่าวได้มีการเรียนเชิญบริษัท BSQM Group มาเป็นบริษัทที่ปรึกษาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้กับหน่วยงานในระดับสำนักงานตลอดจนจัดฝึกอบรมให้กับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางการปฏิรูปราชการโดยใช้ Balanced Scorecard และผู้วิจัยได้เข้าร่วมการฝึกอบรมสัมมนาตลอดจนได้เข้าร่วมเป็นวิทยากรในการฝึกอบรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางปฏิรูปราชการดังกล่าวให้กับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่าข้อมูลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้เข้ามามีส่วนขยายในรายละเอียดของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับ

สถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยไว้ และนำไปสู่การปรับแต่งรูปแบบให้สามารถสอดคล้องกับความต้องการด้านนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและความต้องการของการปฏิรูปราชการ ดังนี้

#### 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ภาพประกอบ 25 เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 ที่ได้สร้างขึ้นมา ประกอบด้วยขั้นตอนหลักๆ 3 ขั้นตอนคือ



ภาพประกอบ 25 กรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา  
ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

1) การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการจัดทำแผนกลยุทธ์

1.1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ คือ การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษาตลอดจนนโยบายของสถานศึกษา เพื่อนำมาสู่การจัดทำกลยุทธ์

1.2) การจัดทำแผนกลยุทธ์ คือ การจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์

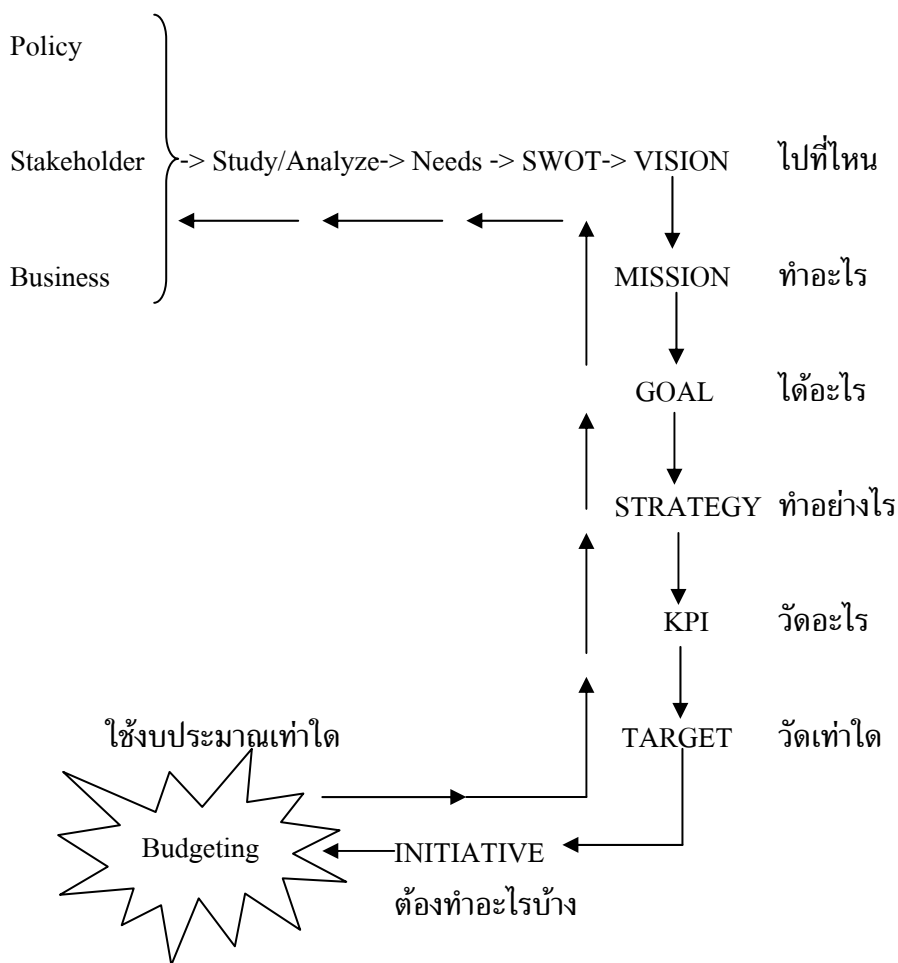
2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ คือ การกำกับติดตามว่ากลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัตินั้นเป็นไปตามต้องการหรือไม่ ในที่นี้บทบาทของการประเมินผลเชิงคุณภาพจะเข้ามามีส่วนในการแบ่งกลยุทธ์ออกไปเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งนำไปสู่การจัดทำตัวชี้วัดในระดับองค์กรไปจนถึงตัวชี้วัดระดับบุคคล เพื่อควบคุมและกำกับติดตามผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วแผนที่ทางกลยุทธ์ซึ่งกำหนดมาจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้วนำมาจัดทำเป็นแผนที่เพื่อนำทางให้กับองค์กรจะถูกนำไปเป็นหน้าจหลักของระบบสารสนเทศเพื่อการรายงานการประเมินภายในและรายงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งระบบสารสนเทศจะเป็นปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งนอกเหนือจากการมุ่งใจ การติดต่อสื่อสารซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดไว้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยว่าเป็นปัจจัยสนับสนุนการใช้งานการประเมินผลเชิงคุณภาพ

1.2 ข้อมูลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางการปฏิรูปโดยใช้ Balanced Scorecard ของบริษัท BSQM Group

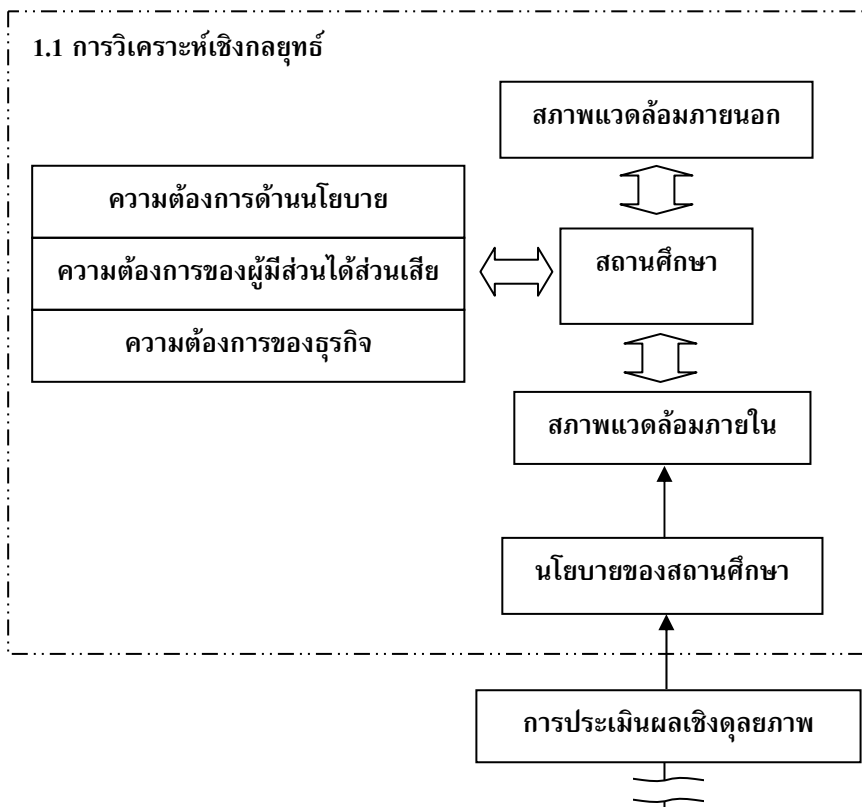
ภาพประกอบ 26 เป็นการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยกำหนดให้มีการวิเคราะห์ความต้องการจาก 3 ด้าน ได้แก่ ความต้องการด้านนโยบาย (Policy Needs) ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Needs) และความต้องการของธุรกิจ (Business Needs) หลังจากที่ได้ศึกษาและวิเคราะห์แล้วจะนำไปสู่การจัดทำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goals) กลยุทธ์ (Strategies) ตัวชี้วัด (KPI) เป้าหมาย (Target) สิ่งที่จะทำ (Initiative) ซึ่งก็คือแผนงาน/โครงการและกิจกรรม และนำไปสู่การของบประมาณในที่สุด

ข้อมูลที่ได้นำไปสู่การปรับรูปแบบในเรื่องของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ให้มีขั้นตอนในการปฏิบัติในรายละเอียดมากขึ้น ในส่วนอื่น ๆ ยังสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการวิจัยที่กำหนดไว้แล้ว



ภาพประกอบ 26 ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางปฏิรูปราชการโดยใช้  
Balanced Scorecard ของบริษัท BSQM Group

กล่าวโดยสรุปจากกรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 ที่ผู้วิจัยได้ศึกษามาในเบื้องต้น ในขั้นตอนการปฏิบัติของการวางแผนกลยุทธ์มีการขยายรายละเอียดของสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดจนนโยบายขององค์กรมาเป็นความต้องการ 3 ด้าน ได้แก่ ความต้องการด้านนโยบาย ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการของธุรกิจ ซึ่งความหมายของแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ในที่นี้จะมีความหมายเดียวกัน ดังแสดงในภาพประกอบ 27 ซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 ของการวิจัย คือ การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 ซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดของการดำเนินการต่อไป



ภาพประกอบ 27 การปรับแต่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงกลยุทธ์ โดยเพิ่มเติมความต้องการด้านนโยบาย ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการของธุรกิจ

2. ขั้นตอนที่ 2

การพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนคือ

2.1 ขั้นตอนย่อยที่ 1 กรณีศึกษาเพื่อทดลองรูปแบบฯ ที่ได้สร้างขึ้นมา ณ วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษก ปัตตานี มีผลการดำเนินการดังนี้

2.1.1 จัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรมและใบงานเบื้องต้นสำหรับประกอบการฝึกอบรมให้กับบุคลากรวิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษก ปัตตานี

2.1.2 ผลการดำเนินการในการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรมีการจัดทำ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ดังนี้

### วิสัยทัศน์

“วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษก ปัตตานี เป็นสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศในงานอาชีพ เป็นผู้นำทางเทคโนโลยี ส่งเสริมวัฒนธรรม และได้รับการประกันคุณภาพทั้งระบบภายในปี พ.ศ.2550”

### พันธกิจ

1. ให้บริการผู้เรียนด้วยกิจกรรมทางวิชาการที่เป็นเลิศ
2. ผลิตบุคลากรช่างอุตสาหกรรมและวิชาชีพกรรมที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปกครอง สถานประกอบการ สถานศึกษาที่รับเข้าไปศึกษา และตลาดแรงงาน
3. ส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณภาพด้วยการพัฒนาและสนับสนุนด้านขวัญและกำลังใจ
4. ดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมตามหลักศาสนาอย่างสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น

2.1.3 จัดทำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์งานวิจัย พร้อมทั้งตรวจสอบคุณภาพเครื่องมืองานวิจัย

2.1.4 การเก็บข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามงานวิจัยจากกรณีศึกษา ณ วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษก ปัตตานี

- 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในชั้นตอนย่อยที่ 1 ตอนที่ 1 ปรากฏดัง

ตาราง 17

ตาราง 17 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละตัวแปร

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	19	67.9
หญิง	9	32.1
รวม	28	100.0
2. อายุ		
20-25 ปี	6	21.4
26-30 ปี	9	32.1
31-40 ปี	10	35.7
41-45 ปี	1	3.6
46-50 ปี	1	3.6
51 ปี ขึ้นไป	1	3.6
รวม	28	100.0
3. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	27	96.4
ปริญญาโท	1	3.6
รวม	28	100.0
4. ตำแหน่งหน้าที่		
4.1 รองผู้อำนวยการฯ	2	7.1
4.2 ครูอาจารย์	26	92.9
รวม	28	100.0

จากตาราง 17 พบว่าบุคลากรของสถานศึกษาประกอบด้วยชายและหญิง โดยส่วนใหญ่ (มากกว่าครึ่งหนึ่ง) เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 67.9 เป็นหญิงร้อยละ 9 กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปีมีจำนวนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 35.7 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 26-30 ปี และกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 20-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.7 และ 32.1 ตามลำดับ โดยกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 41-45 ปี, 46-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไปมีจำนวนเท่ากันคิดเป็นร้อยละ 3.6 ทั้งสองกลุ่ม



ในด้านวุฒิการศึกษา พบว่าบุคลากรของสถานศึกษาส่วนใหญ่ (เกือบทั้งหมด) มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 96.4 โดยมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 3.6

สำหรับตำแหน่งหน้าที่ พบว่าบุคลากรของสถานศึกษาส่วนใหญ่ (เกือบทั้งหมด) มีตำแหน่งหน้าที่โดยส่วนใหญ่เป็นครูอาจารย์ คิดเป็นร้อยละ 92.9 โดยมีตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการคิดเป็นร้อยละ 7.1

2) ข้อคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพฯ ในชั้นตอนย่อยที่ 2 ตอนที่ 2

จากการทดลองฝึกอบรมและมีกิจกรรมในการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์)แล้ว ผู้วิจัยได้สำรวจความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษก ปัตตานี ซึ่งมีเกณฑ์ระดับคะแนนความคิดเห็นในเรื่องความเหมาะสม คือ ระดับคะแนน 1.00-1.49 หมายถึง ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง ระดับคะแนน 1.50-2.49 ไม่เหมาะสม ระดับคะแนน 2.50-3.49 หมายถึง เหมาะสม ระดับคะแนน 3.50-4.00 หมายถึง เหมาะสมอย่างยิ่ง ส่วนความคิดเห็นในเรื่องความเป็นไปได้ คือ ระดับคะแนน 1.00-1.49 หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุด ระดับคะแนน 1.50-2.49 หมายถึง เป็นไปได้น้อย ระดับคะแนน 2.50-3.49 หมายถึง เป็นไปได้มาก และระดับคะแนน 3.50-4.00 หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุด ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

### 2.1) ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ของวัตถุประสงค์รูปแบบฯ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
1.1 เพื่อให้ทราบว่างค์กรได้มีการดำเนินกลยุทธ์ไปอย่างถูกต้องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ หากไม่ถูกต้องเหมาะสมสามารถที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปได้อย่างตลอดเวลา	3.42	.63	เหมาะสม	3.03	.74	เป็นไปได้มาก

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ของวัตถุประสงค์รูปแบบฯ (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
1.2 เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษาในการแข่งขันและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจากทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษาได้	3.46	.50	เหมาะสม	3.10	.49	เป็นไปได้มาก
1.3 เพื่อจัดระบบตัวชี้วัดผลงานของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะสนับสนุนการนำไปจัดระบบการประเมินผลงานสำหรับบุคลากรได้เป็นอย่างดี	3.32	.54	3.10	.41	3.32	เป็นไปได้มาก

ตาราง 18 พบว่า วัตถุประสงค์ของรูปแบบฯ ทั้ง 3 ข้อ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากทุกข้อ

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ของหลักการรูปแบบฯ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
2.1 ให้ความสมดุลระหว่างผลงานด้านการเงินและผลงานด้านอื่นๆ เช่น ผู้เรียน กระบวนการภายใน ความรู้ความชำนาญของบุคลากร การศึกษาวิจัยและนวัตกรรมใหม่ๆ	3.10	.68	เหมาะสม	2.75	.70	เป็นไปได้มาก

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของหลักการรูปแบบฯ (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
2.2 ให้ความสมดุลระหว่างอดีต คือ ตัวชีวิตด้านการเงินซึ่งจะรู้เมื่อมีการดำเนินการไปแล้ว ปัจจุบัน คือ กระบวนการภายในขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า และ อนาคต คือ การเรียนรู้และเจริญเติบโตขององค์กรที่จะไปแข่งขันในอนาคตได้	3.28	.59	เหมาะสม	2.85	.80	เป็นไปได้มาก
2.3 ให้ความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้	3.00	.72	เหมาะสม	2.64	.86	เป็นไปได้มาก
2.4 ให้ความสมดุลระหว่างทรัพย์สินที่จับต้องได้ เช่น ตัวอาคาร เครื่องมือและอุปกรณ์ และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความมีชื่อเสียง คุณภาพของกระบวนการ	3.00	.76	เหมาะสม	2.85	.80	เป็นไปได้มาก

ตาราง 19 พบว่า หลักการของรูปแบบฯ ทั้ง 4 ข้อ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากทุกข้อ

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของลักษณะพื้นฐานรูปแบบฯ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
3.1 เป็นการเพิ่มเติมระบบ ประเมินที่เชื่อมต่อการดำเนินการ กลยุทธ์กับการปฏิบัติให้ไปด้วย กันได้และเป็นกลไกในการสื่อสาร และรายงานผลที่มีประสิทธิภาพ	3.14	.59	เหมาะสม	2.89	.68	เป็นไปได้ มาก
3.2 การกำหนดกลยุทธ์ของ สถานศึกษาที่สอดคล้องกับ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ต้องมีการ วิเคราะห์องค์กรให้ชัดเจนก่อน	3.50	.69	เหมาะสม อย่างยิ่ง	3.03	.69	เป็นไปได้ มาก
3.3 แต่ละกลยุทธ์ต้องจัด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) ให้มี มุมมองครบทั้ง 4 ด้าน (ด้านลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และเจริญเติบโต และ การเงิน)	3.46	.63	เหมาะสม	3.10	.68	เป็นไปได้ มาก
3.4 ในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกล ยุทธ์ต้องมีการจัดทำตัวชี้วัดฯ (KPIs) ข้อมูลฐาน (Based Line) เป้าหมาย (Target) และความคิด ริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives)	3.28	.71	เหมาะสม	2.96	.63	เป็นไปได้ มาก
3.5 บุคลากรของสถานศึกษาทุก ระดับต้องมีความรู้ความเข้าใจใน เรื่องการจัดทำวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดฯ เป้าหมาย และความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ	3.46	.69	เหมาะสม	3.14	.75	เป็นไปได้ มาก

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของลักษณะพื้นฐานรูปแบบฯ (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
3.6 แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ต้องกำหนดมาจาก ความคิด ริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ	3.71	.46	เหมาะสม อย่างยิ่ง	3.25	.70	เป็นไปได้ มาก
3.7 มีการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติตามกล ยุทธ์	3.35	.67	เหมาะสม	3.10	.78	เป็นไปได้ มาก

ตาราง 20 ลักษณะพื้นฐานทั้ง 7 ข้อ มีความเหมาะสมอย่างยิ่งจำนวน 2 ข้อ ได้แก่  
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต้องกำหนดมาจากความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ และ การกำหนดกล  
ยุทธ์ของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ต้องมีการวิเคราะห์องค์กรให้ชัดเจนก่อน  
ส่วนที่เหลือจำนวน 5 ข้อมีความเหมาะสม และลักษณะพื้นฐานทั้ง 7 ข้อมีความเป็นไปได้มากทุก  
ข้อ

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบรูปแบบฯ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง เป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนการใช้การบริหาร เชิงกลยุทธ์โดยการประเมินผล เชิงคุณภาพในสถานศึกษาเป็น เบื้องต้นก่อน	3.60	.62	เหมาะสม อย่างยิ่ง	3.10	.78	เป็นไปได้ มาก
4.2 บุคลากรต้องมีนิสัยรักการ ประเมินตลอดจนมีความรู้ในการ ให้หรือจัดเก็บข้อมูลอย่าง ตลอดเวลา	3.25	.64	เหมาะสม	2.57	.83	เป็นไปได้ มาก

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบรูปแบบฯ (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
4.3 จัดการฝึกอบรมและสร้าง ความตระหนักและความเข้าใจ ระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ	3.67	.61	เหมาะสม อย่างยิ่ง	3.03	.88	เป็นไปได้ มาก
4.4 มีการติดต่อสื่อสารให้ทราบ ถึงความจำเป็นในการ เปลี่ยนแปลง	3.39	.78	เหมาะสม	3.00	.81	เป็นไปได้ มาก
4.5 การเตรียมการทางด้าน เทคนิค เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ต้องพร้อมในการจัดทำฐานข้อมูล เพื่อการประมวลผลต่างๆ	3.28	.71	เหมาะสม	2.71	.85	เป็นไปได้ มาก
4.6 มีการทบทวนการใช้รูปแบบ อย่างสม่ำเสมอ และเน้นการ มีส่วนร่วม	3.32	.66	เหมาะสม	2.92	.76	เป็นไปได้ มาก
4.7 นำรูปแบบการบริหารฯ ไป ผูกโยงกับการพิจารณาความดี ความชอบ โดยร่วมกันกำหนด เกณฑ์และอ้างอิงผลงานเป็นหลัก	3.03	.83	เหมาะสม	2.82	.72	เป็นไปได้ มาก
4.8 ควรเชื่อมโยงกับ เอกสารรายงานประจำปีต่างๆ ที่ ต้องรายงานให้กับหน่วยงาน ภายในและภายนอก	3.25	.88	เหมาะสม	2.92	.81	เป็นไปได้ มาก

ตาราง 21 พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบทั้ง 8 ข้ออยู่ในเกณฑ์คะแนนมีความเหมาะสมอย่างยิ่งจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ จัดการฝึกอบรมและสร้างความตระหนักและความเข้าใจระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ และ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการใช้งานการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพในสถานศึกษาเป็น

เบื้องต้นก่อน ส่วนที่เหลือจำนวน 6 ข้อมีความเหมาะสม และองค์ประกอบของรูปแบบทั้ง 8 ข้อมีความเป็นไปได้มากทุกข้อ

2.2) ส่วนที่ 2 โครงสร้างและกลไกการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพ

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ของโครงสร้างการทำงานเพื่อสนับสนุนการใช้งานรูปแบบฯ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
1.1 โครงสร้างการทำงานเพื่อสนับสนุนการใช้งานรูปแบบฯ	3.28	.53	เหมาะสม	2.86	.47	เป็นไปได้มาก

ตาราง 22 พบว่าโครงสร้างการทำงานเพื่อสนับสนุนการใช้งานรูปแบบฯ มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้มาก

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ของบทบาทหน้าที่ตามรูปแบบฯ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่ในการสนับสนุน กำกับดูแล มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพ ติดตามตรวจสอบดูแล มีภาวะผู้นำ และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตลอดเวลา	3.57	.74	เหมาะสมอย่างยิ่ง	3.03	.79	เป็นไปได้มาก

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของบทบาทหน้าที่ตามรูปแบบฯ (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
2.2 ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่ติดตามตรวจสอบภาระงานในส่วนของตนเอง เช่น การจัดทำเสนอโครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ การตรวจสอบ ข้อมูลสารสนเทศของครูอาจารย์และเจ้าหน้าที่ตามตัวชี้วัดหรือที่ต้อง การบันทึกและรายงานผลการ ดำเนินการหรือแจ้งให้ทราบต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบตามระยะเวลาหรือจำเป็น	3.39	.78	เหมาะสม	3.03	.88	เป็นไปได้มาก
2.3 หัวหน้าคณะวิชา มีหน้าที่เสนอแนะริเริ่มโครงการในคณะวิชา ติดตาม ตรวจสอบ รายงานผลการปฏิบัติงาน สรุปผลข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บและใช้อย่างเป็นระบบ	3.39	.78	เหมาะสม	2.92	.76	เป็นไปได้มาก
2.4 หัวหน้าแผนกวิชา มีหน้าที่เสนอแนะ ริเริ่มโครงการในระดับแผนกวิชา ติดตาม ตรวจสอบ รายงานผลการปฏิบัติงาน สรุปผลข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บและใช้อย่างเป็นระบบ	3.35	.73	เหมาะสม	3.00	.66	เป็นไปได้มาก



ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของบทบาทหน้าที่ตามรูปแบบฯ (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
2.5 หัวหน้างานมีหน้าที่เสนอแนะริเริ่มโครงการในงานของตนเอง ติดตาม ตรวจสอบ รายงานผลการปฏิบัติงาน สรุปผลข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บและใช้อย่างเป็นระบบ	3.35	.67	เหมาะสม	2.89	.62	เป็นไปได้มาก
2.6 ครูอาจารย์ มีหน้าที่นำเสนอริเริ่มโครงการในหน้าที่ของตนเอง ติดตาม ตรวจสอบ ปฏิบัติ รายงานผลการปฏิบัติงาน จัดเก็บ/สรุปผลข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บและใช้อย่างเป็นระบบ	3.42	.63	เหมาะสม	2.96	.57	เป็นไปได้มาก
2.7 เจ้าหน้าที่ มีหน้าที่นำเสนอริเริ่มโครงการในหน้าที่ของตนเอง ติดตาม ตรวจสอบ ปฏิบัติ รายงานผลการปฏิบัติงาน จัดเก็บ/สรุปผลข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บและใช้อย่างเป็นระบบ	3.21	.78	เหมาะสม	2.82	.81	เป็นไปได้มาก
2.8 ที่ปรึกษา มีหน้าที่ให้คำปรึกษาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ การประเมินผลเชิงคุณภาพ การจัดทำตัวชี้วัด การจัดทำโครงการ และเสนอแนะแก้ปัญหาในส่วนที่ต้องการและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	3.42	.63	เหมาะสม	3.10	.73	เป็นไปได้มาก

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของบทบาทหน้าที่ตามรูปแบบฯ (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
2.9 คณะกรรมการดำเนินงาน มี หน้าที่ดำเนินการประสานงาน สร้างเสริมความเข้าใจ ติดตามผล การปฏิบัติงาน รวบรวมข้อมูล และรายงานผลการปฏิบัติงาน เสนอแนะแนวทางและวิธีการ แก้ปัญหา	3.25	.84	เหมาะสม	2.96	.74	เป็นไปได้ มาก

ตาราง 23 พบว่า บทบาทหน้าที่ตามรูปแบบ 9 ข้อมีความเหมาะสมอย่างยิ่งจำนวน 1 ข้อคือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่ในการสนับสนุน กำกับดูแล มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ ติดตามตรวจสอบดูแล มีภาวะผู้นำ และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนที่เหลือจำนวน 8 ข้อมีความเหมาะสม และบทบาทหน้าที่ตามรูปแบบทั้ง 9 ข้อมีความเป็นไปได้มากทุกข้อ

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของแผนที่ทางกลยุทธ์

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
3.1 แผนที่ทางกลยุทธ์	3.32	.54	เหมาะสม	2.64	.48	เป็นไปได้ มาก

ตาราง 24 พบว่า แผนที่ทางกลยุทธ์มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มาก

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของการประเมินผลเชิงคุณภาพในแต่ละระดับ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
4.1 การประเมินผลเชิงคุณภาพ ในแต่ละระดับ	3.25	.44	เหมาะสม	2.89	.41	เป็นไปได้ มาก

ตาราง 25 พบว่า การประเมินผลเชิงคุณภาพในแต่ละระดับมีความเหมาะสมและมีความ  
เป็นไปได้มาก

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของการเชื่อมโยงตัวชี้วัดไปจนถึงระดับตัวบุคคล

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
5.1 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดไปจนถึง ระดับตัวบุคคล	3.14	.44	เหมาะสม	2.92	.46	เป็นไปได้ มาก

ตาราง 26 พบว่าการเชื่อมโยงตัวชี้วัดไปจนถึงระดับตัวบุคคลมีความเหมาะสมและมีความ  
เป็นไปได้มาก

2.3) ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ของขั้นเตรียมการ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
1.1 การจัดทำคู่มือการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพเพื่อใช้ในสถานศึกษา	3.46	.57	เหมาะสม	3.14	.65	เป็นไปได้มาก
1.2 การสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับฝ่ายบริหาร	3.53	.63	เหมาะสมอย่างยิ่ง	3.10	.83	เป็นไปได้มาก
1.3 การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ	3.42	.63	เหมาะสม	3.32	.66	เป็นไปได้มาก
1.4 การจัดการประชาสัมพันธ์สร้างความตระหนักและความเข้าใจถึงความจำเป็นให้บุคลากรและเจ้าหน้าที่	3.53	.57	เหมาะสมอย่างยิ่ง	3.14	.70	เป็นไปได้มาก
1.5 พัฒนาระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้เพื่อรองรับระบบการบริหาร	3.28	.76	เหมาะสม	2.85	.84	เป็นไปได้มาก

ตาราง 27 พบว่า ขั้นเตรียมการ 5 ข้ออยู่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ การสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับฝ่ายบริหาร และ การจัดการประชาสัมพันธ์สร้างความตระหนักและความเข้าใจถึงความจำเป็นให้บุคลากรและเจ้าหน้าที่ ส่วนที่เหลือจำนวน 3 ข้อ มีความเหมาะสม และขั้นเตรียมการทั้ง 5 ข้อมีความเป็นไปได้มากทุกข้อ

ตาราง 28 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของชั้นนำไปปฏิบัติ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
2.1 การจัดฝึกอบรมผู้บริหาร/ คณะกรรมการ/บุคลากร/ เจ้าหน้าที่ ในเรื่องรูปแบบการ บริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การ ประเมินผลเชิงคุณภาพ	3.50	.57	เหมาะสม อย่างยิ่ง	3.03	.69	เป็นไปได้ มาก
2.2 การจัดสัมมนา/ทบทวน ระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ ดำเนินมาก่อนหน้านี้	3.39	.56	เหมาะสม	2.96	.79	เป็นไปได้ มาก
2.3 จัดทำและมอบหมายการ ประเมินเชิงคุณภาพในระดับ ต่างๆ	3.21	.68	เหมาะสม	2.85	.59	เป็นไปได้ มาก
2.4 การจัดระบบแรงจูงใจ	3.25	.92	เหมาะสม	2.75	.88	เป็นไปได้ มาก
2.5 การจัดระบบการ ติดต่อสื่อสารภายในองค์กร	3.25	.70	เหมาะสม	3.17	.61	เป็นไปได้ มาก
2.6 ดำเนินการตามแผนปฏิบัติ การ	3.17	.77	เหมาะสม	2.82	.66	เป็นไปได้ มาก
2.7 ประชุมติดตามผลการ ปฏิบัติงานโดยให้ถือว่าเป็นหัวข้อ หนึ่งในรายงานประชุม ประจำเดือนในระดับ สถานศึกษา/ฝ่าย/คณะวิชา/ งาน/แผนกวิชา	3.39	.62	เหมาะสม	3.17	.66	เป็นไปได้ มาก

ตาราง 28 พบว่า ขั้นการนำไปปฏิบัติ 7 ข้อ มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง จำนวน 1 ข้อ  
ได้แก่ การจัดฝึกอบรมผู้บริหาร/คณะกรรมการ/บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในเรื่องรูปแบบการบริหาร

เชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ ส่วนที่เหลือจำนวน 6 ข้อมีความเหมาะสม และชั้นการนำไปปฏิบัติ ทั้ง 7 ข้อมีความเป็นไปได้มากทุกข้อ

ตาราง 29 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ของชั้นประเมินผลการปฏิบัติ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
3.1 การเฝ้าระวังและตรวจสอบค่า KPIs	3.25	.64	เหมาะสม	2.85	.65	เป็นไปได้มาก
3.2 การรายงานผลค่า KPIs ตามระยะเวลา	3.35	.67	เหมาะสม	2.89	.68	เป็นไปได้มาก
3.3 ทบทวน สัมมนา ตรวจสอบและปรับปรุงตัวชี้วัด เป้าหมายและกิจกรรม	3.21	.73	เหมาะสม	2.82	.77	เป็นไปได้มาก
3.4 ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการรายงานผลการดำเนินงานต่างๆ เพื่อนำเสนอตามข้อกำหนดของข้อมูลต่างๆ	3.39	.68	เหมาะสม	2.85	.80	เป็นไปได้มาก
3.5 ทำการตรวจสอบการประเมินผลเชิงคุณภาพในแต่ละระดับตามกำหนดเวลาของตัวชี้วัดแต่ละตัว	3.28	.59	เหมาะสม	2.89	.68	เป็นไปได้มาก

ตาราง 29 พบว่า ชั้นประเมินผลการปฏิบัติทั้ง 5 ข้ออยู่ในเกณฑ์มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากทุกข้อ

ตาราง 30 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของขั้นสรุปผลการปฏิบัติ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
4.1 บุคลากรแต่ละคนสรุปผลตามตัวชี้วัดแต่ละคนด้วยตนเองและนำเสนอตามลำดับชั้น	3.28	.53	เหมาะสม	2.85	.65	เป็นไปได้มาก
4.2 ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและพิจารณาผลการปฏิบัติงานโดยอ้างอิงตามสมรรถนะที่ได้ปฏิบัติไปจริง	3.39	.56	เหมาะสม	3.05	.63	เป็นไปได้มาก
4.3 นำข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลฐานในการปฏิบัติงาน/ทบทวนกลยุทธ์ในรอบครึ่งปี/ปีงบประมาณถัดไป	3.21	.62	เหมาะสม	2.96	.63	เป็นไปได้มาก
4.4 ข้อมูลที่ได้สามารถนำไปรายงานให้กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้ เช่น การประเมินภายในเพื่อการประกันคุณภาพ รายงานการเงิน รายงานผลการเรียน ซึ่งต้องมีความเชื่อมโยงและครอบคลุมทุกรายการ	3.28	.65	เหมาะสม	2.92	.60	เป็นไปได้มาก
4.5 จัดทำเอกสารสรุปผล/ประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติ/ให้รางวัลและเสริมสร้างกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน/นำรูปแบบฯ มาเข้าสู่ระบบปกติของการปฏิบัติงาน	3.32	.66	เหมาะสม	2.82	.61	เป็นไปได้มาก

ตาราง 30 พบว่า ชั้นสรุปผลการปฏิบัติทั้ง 5 ข้อมีความเหมาะสมและ มีความเป็นไปได้มากทุกข้อ

จากผลการดำเนินการในข้อ 2.1 ผู้วิจัยได้ทำการปรับแต่งในเรื่องเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรมและนำไปจัดการฝึกอบรมสัมมนาให้กับสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างในระยะเวลาสถานศึกษาละ 5 วัน แล้วใช้แบบสอบถามเพื่อรับทราบความเห็นของรูปแบบฯ ที่ได้สร้างขึ้นจากกลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคยะลา วิทยาลัยอาชีวศึกษาปัตตานี วิทยาลัยการอาชีพปัตตานี และวิทยาลัยสารพัดช่างนราธิวาส มีผลการวิจัยดังนี้

#### 2.1.5 วิสัยทัศน์ และพันธกิจของแต่ละสถานศึกษา

##### 1) วิทยาลัยเทคนิคยะลา

###### วิสัยทัศน์

“เป็นสถานศึกษาที่บุคลากรมีองค์ความรู้ และการบริหารจัดการเพื่อนำนักศึกษาสู่ความเป็นเลิศ”

###### พันธกิจ

1. ผลิตนักศึกษาในสาขาช่างอุตสาหกรรม พณิชยกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในหลักสูตรปกติและระยะสั้น เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

2. ให้การบริการสถานประกอบการ หน่วยงานภาครัฐและเอกชนด้านงานอาชีพ

3. พัฒนาคณาจารย์และระบบการบริหารจัดการ

4. จัดสิ่งสนับสนุนเพื่อการบริหารด้านกีฬา ศาสนาและวัฒนธรรม

##### 2) วิทยาลัยอาชีวศึกษาปัตตานี

###### วิสัยทัศน์

“ เป็นสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่มีคุณภาพ เสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ให้สามารถพึ่งตนเองและแข่งขันได้ บนความหลากหลายทางวัฒนธรรม”

###### พันธกิจ

1. ผลิตนักเรียนนักศึกษาด้านพาณิชยกรรม ศิลปกรรม คหกรรม และอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในระดับ ปวช.และ ปวส.

2. ให้บริการวิชาชีพแก่ชุมชนท้องถิ่นและสถานประกอบการ

3. สร้างผู้ประกอบการใหม่ให้สามารถพึ่งตนเองและแข่งขันได้

4. มีการบริหารจัดการวิชาชีพที่มีคุณภาพสอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น



## 3) วิทยาลัยการอาชีพปัตตานี

## วิสัยทัศน์

“ เป็นสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาวิชาชีพพระยะสั้นของชุมชนบนความหลากหลายทางวัฒนธรรม”

## พันธกิจ

1. ผลิตนักเรียนนักศึกษาด้านพาณิชยกรรม คหกรรม และอุตสาหกรรมในระดับ ปวช. และ ปวส. และหลักสูตรระยะสั้น
  2. ให้บริการวิชาชีพแก่ชุมชนท้องถิ่นอย่างสอดคล้องกับวัฒนธรรม
- 4) วิทยาลัยสารพัดช่างนราธิวาส

## วิสัยทัศน์

“ เป็นสถานศึกษาที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาชีพ โดยใช้ทรัพยากรท้องถิ่นในเชิงบูรณาการอย่างสอดคล้องกับวัฒนธรรม”

## พันธกิจ

1. ผลิตนักเรียน นักศึกษาด้านช่างอุตสาหกรรม คหกรรม พาณิชยกรรม ศิลปกรรมในหลักสูตร ปวช. ปวส. หลักสูตรระยะสั้น และหลักสูตรพิเศษ
2. ให้การบริการในด้านต่างๆ ตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น
3. สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างสถานประกอบการ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ในการส่งเสริมวิชาชีพและการประกอบอาชีพ

2.1.6 การเก็บข้อมูลแบบสอบถามและผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามงานวิจัยด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบฯจากสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

1) ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในชั้นตอนย่อยที่ 1 ปรากฏดัง

ตาราง 31

ตาราง 31 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละตัวแปร

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	146	55.9
1.2 หญิง	115	44.1
รวม	261	100.0
2. อายุ		
2.1 20-25 ปี	8	3.1
2.2 26-30 ปี	25	9.6
2.3 31-35 ปี	40	15.3
2.4 36-40 ปี	58	22.2
2.5 41-45 ปี	55	21.1
2.6 46-50 ปี	58	22.2
2.7 มากกว่า 50 ปี	17	6.5
รวม	261	100.0
3. วุฒิการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	4.6
3.2 ปริญญาตรี	218	83.5
3.3 ปริญญาโท	31	11.9
รวม	261	100
4. ตำแหน่งหน้าที่		
4.1 ผู้อำนวยการ	4	1.5
4.2 รองผู้อำนวยการ	12	4.6
4.3 ครูอาจารย์	245	93.9
รวม	261	100.0

ตาราง 31 พบว่าบุคลากรของสถานศึกษาประกอบด้วยเพศชายและเพศหญิง โดยเป็นเพศชายมากกว่า คิดเป็นร้อยละ 55.9 เป็นหญิงคิดเป็นร้อยละ 44.1 กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 36-40 ปี และกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 46-50 ปีมีจำนวนที่เท่ากันคิดเป็นร้อยละ 22.2 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 41-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.1 กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.3 กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.6 กลุ่มที่มีอายุมากกว่า 50 ปี และกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 20-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.5 และ 3.1 ตามลำดับ

ในด้านวุฒิการศึกษา พบว่าบุคลากรของสถานศึกษาส่วนใหญ่ (เกือบทั้งหมด) มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 83.5 โดยมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 11.9 และมีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 4.6

สำหรับตำแหน่งหน้าที่ พบว่ามีตำแหน่งหน้าที่โดยส่วนใหญ่ (เกือบทั้งหมด) เป็นครูอาจารย์ คิดเป็นร้อยละ 93.9 โดยมีตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการคิดเป็นร้อยละ 4.6 และมีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการคิดเป็นร้อยละ 1.5

2) ตอนที่ 2 จากการทดลองฝึกอบรมและมีกิจกรรมในการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์)แล้ว ผู้วิจัยได้สำรวจความคิดเห็นของบุคลากรจากสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีเกณฑ์ระดับคะแนนความคิดเห็นในเรื่องความเหมาะสม คือ ระดับคะแนน 1.00-1.49 หมายถึง ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง ระดับคะแนน 1.50-2.49 ไม่เหมาะสม ระดับคะแนน 2.50-3.49 หมายถึง เหมาะสม ระดับคะแนน 3.50-4.00 หมายถึง เหมาะสมอย่างยิ่ง ส่วนความคิดเห็นในเรื่องความเป็นไปได้ คือ ระดับคะแนน 1.00-1.49 หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุด ระดับคะแนน 1.50-2.49 หมายถึง เป็นไปได้น้อย ระดับคะแนน 2.50-3.49 หมายถึง เป็นไปได้มาก และระดับคะแนน 3.50-4.00 หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุด ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

## 2.1) ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ

ตาราง 32 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ของวัตถุประสงค์รูปแบบฯ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
1.1 เพื่อให้ทราบว่างค์กรได้มีการดำเนินกลยุทธ์ไปอย่างถูกต้องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ หากไม่ถูกต้องเหมาะสมสามารถที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	3.42	.62	เหมาะสม	3.10	.67	เป็นไปได้มาก
1.2 เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษาในการแข่งขันและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจากทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษาได้	3.46	.65	เหมาะสม	3.12	.68	เป็นไปได้มาก
1.3 เพื่อจัดระบบตัวชี้วัดผลงานของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะสนับสนุนการนำไปจัดระบบการประเมินผลงานสำหรับบุคลากรได้เป็นอย่างดี	3.41	.69	เหมาะสม	3.04	.69	เป็นไปได้มาก

ตาราง 32 วัตถุประสงค์ของรูปแบบฯ ทั้ง 3 ข้อ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากทุกข้อ

ตาราง 33 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของหลักการรูปแบบฯ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
2.1 ให้ความสมดุลระหว่างผลงานด้านการเงินและผลงานด้านอื่นๆ เช่น ผู้เรียน กระบวนการภายใน ความรู้ความชำนาญของบุคลากร การศึกษาวิจัยและนวัตกรรมใหม่ๆ	3.29	.66	เหมาะสม	2.92	.65	เป็นไปได้มาก
2.2 ให้ความสมดุลระหว่างอดีตคือ ตัวชี้วัดด้านการเงินซึ่งจะรู้เมื่อมีการดำเนินการไปแล้ว ปัจจุบัน คือ กระบวนการภายในขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า และ อนาคต คือ การเรียนรู้และเจริญเติบโตขององค์กรที่จะไปแข่งขันในอนาคตได้	3.27	.69	เหมาะสม	2.95	.71	เป็นไปได้มาก
2.3 ให้ความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้	3.21	.68	เหมาะสม	2.89	.74	เป็นไปได้มาก
2.4 ให้ความสมดุลระหว่างทรัพย์สินที่จับต้องได้ เช่น ตัวอาคาร เครื่องมือและอุปกรณ์ และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความมีชื่อเสียง คุณภาพของกระบวนการ	3.27	.70	เหมาะสม	2.90	.72	เป็นไปได้มาก

ตาราง 33 พบว่า หลักการของรูปแบบฯ ทั้ง 4 ข้อ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากทุกข้อ

ตาราง 34 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของลักษณะพื้นฐานรูปแบบฯ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
3.1 เป็นการเพิ่มเติมระบบ ประเมินที่เชื่อมต่อการดำเนินการ กลยุทธ์กับการปฏิบัติให้ไป ด้วยกันได้และเป็นกลไกในการ สื่อสารและรายงานผลที่มี ประสิทธิภาพ	3.41	.63	เหมาะสม	2.95	.66	เป็นไปได้ มาก
3.2 การกำหนดกลยุทธ์ของ สถานศึกษาที่สอดคล้องกับพันธ กิจ วิสัยทัศน์ ต้องมีการวิเคราะห์ องค์กรให้ชัดเจนก่อน	3.56	.64	เหมาะสม อย่างยิ่ง	3.06	.73	เป็นไปได้ มาก
3.3 แต่ละกลยุทธ์ต้องจัด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) ให้มี มุมมองครบทั้ง 4 ด้าน (ด้านลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และเจริญเติบโต และ การเงิน)	3.44	.68	เหมาะสม	3.05	.71	เป็นไปได้ มาก
3.4 ในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกล ยุทธ์ต้องมีการจัดทำตัวชี้วัดฯ (KPIs) ข้อมูลฐาน (Based Line) เป้าหมาย (Target) และความคิด ริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives)	3.38	.66	เหมาะสม	3.08	.72	เป็นไปได้ มาก
3.5 บุคลากรของสถานศึกษาทุก ระดับต้องมีความรู้ความเข้าใจใน เรื่องการจัดทำวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดฯ เป้าหมาย และความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ	3.44	.68	เหมาะสม	3.01	.72	เป็นไปได้ มาก

ตาราง 34 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของลักษณะพื้นฐานรูปแบบฯ (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
3.6 แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ต้องกำหนดมาจาก ความคิด ริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ	3.40	.67	เหมาะสม	3.06	.72	เป็นไปได้ มาก
3.7 มีการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติตามกล ยุทธ์	3.42	.66	เหมาะสม	3.04	.72	เป็นไปได้ มาก

ตาราง 34 พบว่า ลักษณะพื้นฐาน 7 ข้อมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง 1 ข้อ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ต้องมีการวิเคราะห์องค์กรให้ชัดเจนก่อน ส่วนที่เหลือจำนวน 6 ข้อ มีความเหมาะสม และลักษณะพื้นฐานทั้ง 7 ข้อมีความเป็นไปได้มากทุกข้อ

ตาราง 35 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบรูปแบบฯ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง เป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนการใช้การบริหาร เชิงกลยุทธ์โดยการประเมินผล เชิงคุณภาพในสถานศึกษาเป็น เบื้องต้นก่อน	3.60	.57	เหมาะสม อย่างยิ่ง	2.87	.81	เป็นไปได้ มาก
4.2 บุคลากรต้องมีนิสัยรักการ ประเมินตลอดจนมีความรู้ในการ ให้หรือจัดเก็บข้อมูลอย่าง ตลอดเวลา	3.41	.68	เหมาะสม	2.76	.83	เป็นไปได้ มาก

ตาราง 35 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบรูปแบบฯ (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
4.3 จัดการฝึกอบรมและสร้าง ความตระหนักและความเข้าใจ ระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ	3.50	.62	เหมาะสม อย่างยิ่ง	3.04	.71	เป็นไปได้ มาก
4.4 มีการติดต่อสื่อสารให้ทราบ ถึงความจำเป็นในการ เปลี่ยนแปลง	3.39	.65	เหมาะสม	3.00	.71	เป็นไปได้ มาก
4.5 การเตรียมการทางด้าน เทคนิค เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ต้องพร้อมในการจัดทำฐานข้อมูล เพื่อการประมวลผลต่างๆ	3.50	.64	เหมาะสม อย่างยิ่ง	2.97	.76	เป็นไปได้ มาก
4.6 มีการทบทวนการใช้รูปแบบอย่างสม่ำเสมอ และเน้นการ มีส่วนร่วม	3.40	.70	เหมาะสม	2.91	.79	เป็นไปได้ มาก
4.7 นำรูปแบบการบริหารฯ ไป ผูกโยงกับการพิจารณาความดี ความชอบ โดยร่วมกันกำหนด เกณฑ์และอ้างอิงผลงานเป็นหลัก	3.36	.70	เหมาะสม	2.78	.78	เป็นไปได้ มาก
4.8 ควรเชื่อมโยงกับ เอกสารรายงานประจำปีต่างๆ ที่ ต้องรายงานให้กับหน่วยงาน ภายในและภายนอก	3.39	.70	เหมาะสม	2.98	.72	เป็นไปได้ มาก

ตาราง 35 พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบทั้ง 8 ข้อ มีความเหมาะสมอย่างยิ่งจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์โดยการประเมินผลเชิงคุณภาพในสถานศึกษาเป็นเบื้องต้นก่อน จัดการฝึกอบรมและสร้างความตระหนักและความเข้าใจระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ และ การเตรียมการทางด้าน



เทคนิค เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ต้องพร้อมในการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการประมวลผลต่างๆ ส่วนที่เหลือจำนวน 5 ข้อ อยู่ในเกณฑ์คะแนนมีความเหมาะสม และองค์ประกอบของรูปแบบทั้ง 8 ข้อมีความเป็นไปได้มากทุกข้อ

2.2) ส่วนที่ 2 โครงสร้างและกลไกการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพ

ตาราง 36 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ของโครงสร้างการทำงานเพื่อสนับสนุนการใช้งานรูปแบบฯ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
1.1 โครงสร้างการทำงานเพื่อสนับสนุนการใช้งานรูปแบบฯ	3.16	.47	เหมาะสม	2.90	.51	เป็นไปได้มาก

ตาราง 36 พบว่า โครงสร้างการทำงานเพื่อสนับสนุนการใช้งานรูปแบบฯ มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้มาก

ตาราง 37 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของบทบาทหน้าที่ตามรูปแบบฯ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่ในการสนับสนุน กำกับดูแล มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ ติดตามตรวจสอบดูแล มีภาวะผู้นำ และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตลอดเวลา	3.54	.66	เหมาะสมอย่างยิ่ง	2.86	.78	เป็นไปได้มาก
2.2 ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่ ติดตามตรวจสอบภาระงานในส่วนของตนเอง เช่น การจัดทำ เสนอโครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ การตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศของครูอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ตามตัวชี้วัดหรือที่ต้องการ บันทึกและรายงานผลการดำเนินการหรือแจ้งให้ทราบต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบตามระยะเวลาหรือจำเป็น	3.51	.67	เหมาะสมอย่างยิ่ง	2.88	.81	เป็นไปได้มาก
2.3 หัวหน้าคณะวิชา มีหน้าที่ เสนอแนะ ริเริ่มโครงการในคณะวิชา ติดตาม ตรวจสอบ รายงานผลการปฏิบัติงาน สรุปผล ข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บและใช้อย่างเป็นระบบ	3.50	.63	เหมาะสมอย่างยิ่ง	2.99	.75	เป็นไปได้มาก

ตาราง 37 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของบทบาทหน้าที่ตามรูปแบบฯ (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
2.4 หัวหน้าแผนกวิชา มีหน้าที่ เสนอแนะ ริเริ่มโครงการในระดับ แผนกวิชา ติดตาม ตรวจสอบ รายงานผลการปฏิบัติงาน สรุปผลข้อมูลสารสนเทศเพื่อ จัดเก็บและใช้อย่างเป็นระบบ	3.53	.60	เหมาะสม อย่างยิ่ง	3.01	.71	เป็นไปได้ มาก
2.5 หัวหน้างานมีหน้าที่เสนอแนะ ริเริ่มโครงการในงานของตนเอง ติดตาม ตรวจสอบ รายงานผล การปฏิบัติงาน สรุปผลข้อมูล สารสนเทศเพื่อจัดเก็บและใช้ อย่างเป็นระบบ	3.45	.63	เหมาะสม	2.98	.65	เป็นไปได้ มาก
2.6 ครูอาจารย์ มีหน้าที่นำเสนอ ริเริ่มโครงการในหน้าที่ของ ตนเอง ติดตาม ตรวจสอบ ปฏิบัติ รายงานผลการปฏิบัติงาน จัดเก็บ/สรุปผลข้อมูลสารสนเทศ เพื่อจัดเก็บและใช้อย่างเป็นระบบ	3.42	.66	เหมาะสม	2.97	.69	เป็นไปได้ มาก
2.7 เจ้าหน้าที่ มีหน้าที่นำเสนอ ริเริ่มโครงการในหน้าที่ของ ตนเอง ติดตาม ตรวจสอบ ปฏิบัติ รายงานผลการปฏิบัติงาน จัดเก็บ/สรุปผลข้อมูลสารสนเทศ เพื่อจัดเก็บและใช้อย่างเป็นระบบ	3.23	.77	เหมาะสม	2.81	.81	เป็นไปได้ มาก

ตาราง 37 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของบทบาทหน้าที่ตามรูปแบบฯ (ต่อ)

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
2.8 ที่ปรึกษา มีหน้าที่ให้ คำปรึกษาในการจัดทำแผนกล ยุทธ์ การประเมินผลเชิงคุณภาพ การจัดทำตัวชี้วัด การจัดทำ โครงการ และเสนอแนะ แก้ปัญหาในส่วนที่ต้องการและ จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	3.32	.72	เหมาะสม	2.90	.76	เป็นไปได้ มาก
2.9 คณะกรรมการดำเนินงาน มี หน้าที่ดำเนินการประสานงาน สร้างเสริมความเข้าใจ ติดตามผล การปฏิบัติงาน รวบรวมข้อมูล และรายงานผลการปฏิบัติงาน เสนอแนะแนวทางและวิธีการ แก้ปัญหา	3.41	.66	เหมาะสม	2.98	.65	เป็นไปได้ มาก

ตาราง 37 พบว่า บทบาทหน้าที่ตามรูปแบบ 9 ข้อมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ในการสนับสนุน กำกับดูแล มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ ติดตามตรวจสอบดูแล มีภาวะผู้นำ และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง หัวหน้าแผนกวิชา มีหน้าที่เสนอแนะ ริเริ่มโครงการในระดับแผนกวิชา ติดตาม ตรวจสอบ รายงานผลการปฏิบัติงาน สรุปผลข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บและใช้อย่างเป็นระบบ ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่ ติดตามตรวจสอบภาระงานในส่วนของตนเอง เช่น การจัดทำ เสนอโครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ การตรวจสอบ ข้อมูลสารสนเทศของครูอาจารย์และเจ้าหน้าที่ตามตัวชี้วัดหรือที่ต้องการ บันทึกและรายงานผลการดำเนินการหรือแจ้งให้ทราบต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบตามระยะเวลาหรือจำเป็น และหัวหน้าคณะวิชา มีหน้าที่เสนอแนะ ริเริ่มโครงการในคณะวิชา ติดตาม ตรวจสอบ รายงานผลการปฏิบัติงาน สรุปผลข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดเก็บและใช้อย่างเป็นระบบ ส่วนที่เหลือจำนวน 5 ข้อมีความเหมาะสม และลักษณะพื้นฐานทั้ง 9 ข้อมีความเป็นไปได้มากทุกข้อ

ตาราง 38 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของแผนที่ทางกลยุทธ์

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
3.1 แผนที่ทางกลยุทธ์	3.16	.44	เหมาะสม	2.87	.49	เป็นไปได้ มาก

ตาราง 38 พบว่า แผนที่ทางกลยุทธ์มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้มาก

ตาราง 39 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของการประเมินผลเชิงดุลยภาพในแต่ละระดับ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
4.1 การประเมินผลเชิงดุลยภาพ ในแต่ละระดับ	3.15	.52	เหมาะสม	2.88	.55	เป็นไปได้ มาก

ตาราง 39 พบว่า การประเมินผลเชิงดุลยภาพในแต่ละระดับมีความเหมาะสม และมี  
ความเป็นไปได้มาก

ตาราง 40 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของการเชื่อมโยงตัวชี้วัดไปจนถึงระดับตัวบุคคล

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
5.1 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดไปจนถึง ระดับตัวบุคคล	3.09	.43	เหมาะสม	2.83	.49	เป็นไปได้ มาก

ตาราง 40 พบว่าการเชื่อมโยงตัวชี้วัดไปจนถึงระดับบุคคลมีความเหมาะสม และมี  
ความเป็นไปได้มาก

2.1.2) ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินเชิงคุณภาพ

ตาราง 41 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ของขั้นเตรียมการ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
1.1 การจัดทำคู่มือการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพเพื่อในสถานศึกษา	3.41	.61	เหมาะสม	3.04	.65	เป็นไปได้มาก
1.2 การสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับฝ่ายบริหาร	3.50	.64	เหมาะสมอย่างยิ่ง	2.98	.74	เป็นไปได้มาก
1.3 การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ	3.49	.61	เหมาะสม	3.16	.67	เป็นไปได้มาก
1.4 การจัดการประชาสัมพันธ์สร้างความตระหนักและความเข้าใจถึงความจำเป็นให้บุคลากรและเจ้าหน้าที่	3.49	.65	เหมาะสม	3.05	.72	เป็นไปได้มาก
1.5 พัฒนาระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้เพื่อรองรับระบบการบริหาร	3.47	.67	เหมาะสม	2.98	.73	เป็นไปได้มาก

ตาราง 41 พบว่า ขั้นเตรียมการ 5 ข้อ มีความเหมาะสมอย่างยิ่งจำนวน 1 ข้อ ได้แก่ การสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับฝ่ายบริหาร ส่วนที่เหลือจำนวน 4 ข้อ มีความเหมาะสม และขั้นเตรียมการทั้ง 5 ข้อมีความเป็นไปได้มากทุกข้อ

ตาราง 42 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของชั้นนำไปปฏิบัติ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
2.1 การจัดฝึกอบรมผู้บริหาร/ คณะกรรมการ/บุคลากร/ เจ้าหน้าที่ ในเรื่องรูปแบบการ บริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การ ประเมินผลเชิงดุลยภาพ	3.54	.61	เหมาะสม อย่างยิ่ง	3.10	.69	เป็นไปได้ มาก
2.2 การจัดสัมมนา/ทบทวน ระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ ดำเนินมาก่อนหน้านี้	3.37	.70	เหมาะสม	2.98	.67	เป็นไปได้ มาก
2.3 จัดทำและมอบหมายการ ประเมินเชิงดุลยภาพในระดับ ต่างๆ	3.34	.71	เหมาะสม	2.93	.70	เป็นไปได้ มาก
2.4 การจัดระบบแรงจูงใจ	3.34	.78	เหมาะสม	2.85	.81	เป็นไปได้ มาก
2.5 การจัดระบบการ ติดต่อสื่อสารภายในองค์กร	3.38	.73	เหมาะสม	2.90	.80	เป็นไปได้ มาก
2.6 ดำเนินการตามแผนปฏิบัติ การ	3.39	.71	เหมาะสม	2.93	.74	เป็นไปได้ มาก
2.7 ประชุมติดตามผลการ ปฏิบัติงานโดยให้ถือว่าเป็นหัวข้อ หนึ่งในรายงานประชุม ประจำเดือนในระดับ สถานศึกษา/ฝ่าย/คณะวิชา/ งาน/แผนกวิชา	3.42	.66	เหมาะสม	2.90	.76	เป็นไปได้ มาก

ตาราง 42 พบว่า ขั้นการนำไปปฏิบัติ 7 ข้อมีความเหมาะสมอย่างยิ่งจำนวน 1 ข้อ  
ได้แก่ การจัดฝึกอบรมผู้บริหาร/คณะกรรมการ/บุคลากร/เจ้าหน้าที่ ในเรื่องรูปแบบการบริหาร

เชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ ส่วนที่เหลือ 6 ข้อมีความเหมาะสม และชั้นการนำไปปฏิบัติ ทั้ง 7 ข้อมีความเป็นไปได้มากทุกข้อ

ตาราง 43 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ของชั้นประเมินผลการปฏิบัติ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
3.1 การเฝ้าระวังและตรวจสอบค่า KPIs	3.31	.63	เหมาะสม	2.83	.70	เป็นไปได้มาก
3.2 การรายงานผลค่า KPIs ตามระยะเวลา	3.30	.62	เหมาะสม	2.81	.69	เป็นไปได้มาก
3.3 ทบทวน สัมมนา ตรวจสอบ และปรับปรุงตัวชี้วัด เป้าหมาย และกิจกรรม	3.32	.68	เหมาะสม	2.89	.66	เป็นไปได้มาก
3.4 ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการรายงานผลการดำเนินงานต่างๆ เพื่อนำเสนอตามข้อกำหนดของข้อมูลต่างๆ	3.41	.69	เหมาะสม	2.98	.72	เป็นไปได้มาก
3.5 ทำการตรวจสอบการประเมินผล เชิงคุณภาพในแต่ละระดับตามกำหนดเวลาของตัวชี้วัดแต่ละตัว	3.33	.68	เหมาะสม	2.98	.70	เป็นไปได้มาก

ตาราง 43 พบว่า ชั้นประเมินผลการปฏิบัติทั้ง 5 ข้อมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากทุกข้อ



ตาราง 44 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน  
ความเป็นไปได้ของขั้นสรุปผลการปฏิบัติ

รายการ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S		$\bar{X}$	S	
4.1 บุคลากรแต่ละคนสรุปผลตามตัวชี้วัดแต่ละคนด้วยตนเองและนำเสนอตามลำดับขั้น	3.30	.59	เหมาะสม	2.88	.65	เป็นไปได้มาก
4.2 ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและพิจารณาผลการปฏิบัติงานโดยอ้างอิงตามสมรรถนะที่ได้ปฏิบัติไปจริง	3.27	.67	เหมาะสม	2.83	.71	เป็นไปได้มาก
4.3 นำข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลฐานในการปฏิบัติงาน/ทบทวนกลยุทธ์ในรอบครึ่งปี/ปีงบประมาณถัดไป	3.26	.66	เหมาะสม	2.86	.68	เป็นไปได้มาก
4.4 ข้อมูลที่ได้สามารถนำไปรายงานให้กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้ เช่น การประเมินภายในเพื่อการประกันคุณภาพ รายงานการเงิน รายงานผลการเรียน ซึ่งต้องมีความเชื่อมโยงและครอบคลุมทุกรายการ	3.33	.62	เหมาะสม	2.98	.65	เป็นไปได้มาก
4.5 จัดทำเอกสารสรุปผล/ประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติ/ให้รางวัลและเสริมสร้างกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน/นำรูปแบบฯ มาเข้าสู่ระบบปกติของการปฏิบัติงาน	3.38	.66	เหมาะสม	2.93	.73	เป็นไปได้มาก

ตาราง 44 พบว่า ชั้นสรุปผลการปฏิบัติทั้ง 5 ข้อ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากทุกข้อ

2.2 การสัมภาษณ์เพื่อรับทราบความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เกี่ยวกับรูปแบบฯ ที่ได้สร้างขึ้นมา ในประเด็นการกำหนดนโยบายไปยังสถานศึกษาเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่ตอบสนองทั้งด้านยุทธศาสตร์และด้านคุณภาพ การจัดทำแผนปฏิบัติการตามแนวทางของการประเมินผลเชิงคุณภาพ แนวทางการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพมาใช้ในการประกันคุณภาพ การนำตัวชี้วัดที่ได้จากการประกันคุณภาพไปสู่การจัดทำแบบประเมินตัวชี้วัดรายบุคคล ปัจจัยสนับสนุนการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพไปใช้งาน ขั้นตอนการนำไปใช้กับสถานศึกษาที่สำคัญ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์สาระและเนื้อหา มีผลการวิจัยดังนี้

2.2.1 การกำหนดนโยบายไปยังสถานศึกษาเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่ตอบสนองทั้งด้านยุทธศาสตร์และด้านคุณภาพ เป็นดังนี้

(1) นโยบายระดับประเทศเน้นไปทางใด ยุทธศาสตร์ในระดับสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับนโยบาย โดยมีการจัดทำแผนงาน/โครงการและกิจกรรมตลอดจนจัดสิ่งสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ได้มีการถ่ายโอนนโยบายจากระดับประเทศลงมากำหนดเป็นนโยบาย ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในระดับสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งสถานศึกษาต้องนำนโยบายดังกล่าวแปลงไปสู่การปฏิบัติให้ได้

(3) นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเป็นเพียงกรอบการปฏิบัติ สถานศึกษาต้องมากำหนดนโยบายในระดับสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษาให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

(4) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาต้องมีหน้าที่ในการสนับสนุนและกำกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานตามนโยบายส่วนการตัดสินใจในการปฏิบัติของสถานศึกษาให้มีการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาโดยตรง

(5) การจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการและกิจกรรม ต้องผ่านการวิเคราะห์ทั้ง 3 ด้านได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านหน้าที่ของสถานศึกษา รวมทั้งต้องพิจารณาต่อต้านจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกโดยจะเป็นส่วนของโอกาสและอุปสรรค และปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็งของสถานศึกษา

(6) การปฏิบัติงานของสถานศึกษาต้องคำนึงถึงตามหน้าที่ (Functions) ตามยุทธศาสตร์และนโยบายเร่งด่วน (Agenda) และตามพื้นที่ที่ตนเองมีที่ตั้งและสังกัด (Area) ต้องมีการบูรณาการเข้ากับหน่วยงานทั้งในพื้นที่และระดับอื่น ๆ

- (7) แผนปฏิบัติการที่จัดทำต้องเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานโดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ 4 ปี
- (8) การจัดสรรทรัพยากรตลอดจนสิ่งสนับสนุนต่างๆ เพื่อจัดทำกลยุทธ์ต้องเป็นไปตามศักยภาพของสถานศึกษา และต้องเป็นการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์
- (9) สถานศึกษาต้องจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนหรือผู้มารับบริการเกิดความพึงพอใจ โดยเน้นความเป็นเลิศด้านการเรียนการสอนซึ่งเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา
- (10) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องมีการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ
- (11) วิธีคิดเชิงระบบ กระบวนการ PDCA หลักการห่วงโซ่อุปทานภายใน หลักความต้องการของตลาด และหลักอัตโนมัติมีความเหมาะสมที่จะดำเนินการเพื่อให้เกิดคุณภาพของกลยุทธ์
- (12) การบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์โดยมีการประเมินผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม
- (13) การประเมินผลเชิงคุณภาพขณะนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ได้มีการนำมาใช้กับระบบราชการโดยให้มีการลงนามคำรับรองในการนำตัวชี้วัดไปปฏิบัติระหว่างรัฐมนตรีเจ้าสังกัดและหน่วยงานระดับกรมและให้หน่วยงานนั้นๆ นำไปปฏิบัติ

#### 2.2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการตามแนวทางการประเมินผลเชิงคุณภาพ

- (1) มุมมองที่จัดเหมาะสมแล้ว เป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับสถานศึกษา
- (2) ในการจัดมุมมอง 4 มุมมองที่กำหนดไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามนั้น อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามการประยุกต์ใช้งาน
- (3) มุมมองด้านลูกค้าต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภค
- (4) สำหรับสถานศึกษาคือผู้เรียน คุณภาพผู้เรียนต้องทำให้ตรงกับความต้องการของสังคม ต้องตอบสนองเจตนารมณ์ของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
- (5) คุณภาพผู้เรียนมาจากการกำหนดรูปแบบการผลิตไว้ และให้พิจารณาในเรื่องความคุ้มค่าของงบประมาณในแต่ละมุมมองที่เกี่ยวข้อง
- (6) มุมมองด้านลูกค้าควรพิจารณาสถานประกอบการและหน่วยงานที่รับผู้สำเร็จการศึกษาเข้าไปด้วย
- (7) มุมมองด้านกระบวนการมีผลต่อคุณภาพผู้เรียนและการให้บริการของสถานศึกษา
- (8) มุมมองด้านกระบวนการต้องมีการติดตามและประเมินผล
- (9) มุมมองด้านกระบวนการต้องมาจากการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีมและใช้ความคิดสร้างสรรค์

- (10) มุมมองด้านกระบวนการต้องให้ความสำคัญกับเวลาในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
- (11) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตทำให้เกิดการผลักดันให้สถานศึกษาเติบโตได้
- (12) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตต้องสนับสนุนผู้เรียนและความต้องการในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างหลากหลาย
- (13) มุมมองด้านการเงินควรเป็นด้านทรัพยากรและงบประมาณ
- (14) มุมมองด้านทรัพยากรและงบประมาณต้องมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของงบประมาณ
- (15) การจัดสรรทรัพยากรนั้นต้องมีการกำหนดรูปแบบการนำไปปฏิบัติไว้ โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของทุกภาคส่วน
- (16) ต้องมีการจัดกลยุทธ์หลักของสถานศึกษาก่อนและขับเคลื่อนโดยกระบวนการของสถานศึกษา
- (17) การแปลงสิ่งที่จะทำไปสู่แผนงาน/โครงการและกิจกรรมมีความเหมาะสม
- (18) ในแต่ละมุมมองมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลที่จะทำให้กลยุทธ์สำเร็จได้
- (19) หลักการดังกล่าวจะนำไปใช้งานได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้งาน
- (20) ปัจจุบันมีการพัฒนาเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนางานมากขึ้น เช่น QC, TQM และ ISO มีการเน้นในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในหน่วยงานมากขึ้น
- (21) การประเมินผลเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ทำให้เห็นระบบและเป็นเครื่องมือในการจัดทำแผนปฏิบัติการ นอกจากนี้ในการพัฒนาระบบราชการยังใช้การประเมินผลงานตามแนวทางของการประเมินผลเชิงดุลยภาพนำไปสู่การจัดสรรโบนัสตามผลงานที่ได้ลงนามไว้
- 2.2.3 แนวทางการนำการประเมินผลเชิงดุลยภาพมาใช้ในการประกันคุณภาพ
- (1) มีความเหมาะสมในการนำมาตราฐานการอาชีวศึกษามาเขียนแผนที่ทางกลยุทธ์
- (2) มีความเหมาะสมในการนำแนวทางการประเมินผลเชิงดุลยภาพมาจัดทำแผนงาน/โครงการและกิจกรรมในการประกันคุณภาพ
- (3) มีความเหมาะสมในการจัดทำจรรยาบรรณทุกมาตรฐาน
- (4) ตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองขึ้นอยู่กับแต่ละมาตรฐานอาจแตกต่างกันหรือเหมือนกันได้
- (5) มาตรฐานเสมือนเป้าประสงค์ จุดเน้นเป็นกลยุทธ์ เช่น จุดเน้นมุมมองด้านกระบวนการ ใช้กลยุทธ์ปรับวิธีเรียน เปลี่ยนวิธีสอน เป็นต้น
- (6) การกำกับติดตามเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการนำการประเมินผล

เชิงดุลยภาพไปใช้งาน รวมทั้งขึ้นอยู่กับขีดความสามารถด้านทรัพยากรโดยถ้าใครคือผู้เรียนมีคุณภาพ และคุณภาพประการหนึ่งคือผู้เรียนมีงานทำ

- (7) การประเมินผลเชิงดุลยภาพสามารถนำมาใช้ได้ดีกับการประกันคุณภาพ
- (8) ต้องมีการบูรณาการทรัพยากรทั้งภายในสถานศึกษาและหน่วยงานภายนอก
- (9) ตัวชี้วัดต้องชัดเจนและเป้าหมายต้องปรับเปลี่ยนได้อย่างตลอดเวลา
- (10) ต้องมีการหลอมรวมกระบวนการที่จำเป็นโดยบุคลากรที่มีศักยภาพและมี

คุณภาพ

- (11) สถานศึกษาจะอยู่ได้จากคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
- (12) มุมมองที่กำหนดอาจเปลี่ยนแปลงได้

#### 2.2.4 การนำตัวชี้วัดที่ได้จากการประกันคุณภาพไปสู่การจัดทำแบบประเมิน

ตัวชี้วัดรายบุคคล

- (1) การกระจายตัวชี้วัดไปยังตัวบุคคลต้องมีรายละเอียดและเกณฑ์ที่ชัดเจน
- (2) ต้องมีการสำรวจความต้องการและกำหนดให้ชัดเจนต่อการนำไปปฏิบัติ
- (3) เห็นด้วยในการจัดแบ่งความรับผิดชอบตามโครงสร้างของสถานศึกษาและการ

กระจายตัวชี้วัด

- (4) ทุกคนในสถานศึกษาต้องรับผิดชอบตัวชี้วัดร่วมกัน โดยกระจายค่าน้ำหนัก

ความรับผิดชอบไป

(5) การประเมินผลเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือในการบริหารที่มีตัวชี้วัด และเชื่อมระบบต่างๆ มาเป็นระบบเดียวกัน

- (6) การปฏิบัติงานต้องทำให้ลูกค้าหรือผู้มารับบริการมีความพึงพอใจ
- (7) การประเมินผลงานต้องทำอย่างจริงจัง ไม่ลำเอียง ใช้การประเมินอย่างรอบ

ด้าน เช่น การประเมิน 360 องศา

- (8) เกณฑ์การประเมินต้องเข้าใจตรงกันและตรวจสอบได้
- (9) ทุกคนต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกันงานจึงจะสำเร็จ
- (10) การประเมินผลเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือในการประเมินผลงานที่เป็นระบบ

และเป็นเสมือนตาซึ่งสำหรับวัดผลงานได้

#### 2.2.5 ปัจจัยสนับสนุนการนำการประเมินผลเชิงดุลยภาพไปใช้งาน

- (1) การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบในด้านความรู้ ทักษะและพฤติกรรม
- (2) มีการทำงานเป็นทีม
- (3) มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรและให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมไทย
- (4) มีความเหมาะสมในการใช้การติดต่อสื่อสาร

- (5) มีความเหมาะสมในการใช้การจูงใจ
  - (6) มีความเหมาะสมในการใช้ระบบสารสนเทศ
  - (7) ต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจในการใช้งานการประเมินผลเชิงดุลยภาพ
  - (8) การนำไปประยุกต์ใช้งานต้องไม่ยุ่งยาก
  - (9) บุคลากรต้องมีคุณภาพ เล็งเห็นประโยชน์และคุณค่าของการใช้งานการประเมินผลเชิงดุลยภาพ
- (10) ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดนโยบายและการใช้หลักวิชา มาผสมผสานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในระดับสถานศึกษา
- (11) ผู้บริหารต้องเป็นผู้ควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินกลยุทธ์ได้
  - (12) ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน
  - (13) ผู้บริหารต้องมีความตระหนักและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง
  - (14) ผู้บริหารต้องเป็นผู้กระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ
  - (15) บุคลากรทุกคนต้องมีส่วนร่วม
  - (16) มีการใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานทุกฝ่ายทุกระดับ
  - (17) ต้องมีการประเมินและเทียบเคียงกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานศึกษาอื่น เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานหรือสูงกว่า
  - (18) ต้องพร้อมรับและเตรียมการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับการปฏิบัติได้อย่างตลอดเวลา
  - (19) ผู้บริหารต้องจัดทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ
  - (20) ผู้บริหารมีความสำคัญสูงสุดในการขับเคลื่อนให้สถานศึกษาปฏิบัติตามหน้าที่ได้ไม่ว่าจะเป็นระบบการบริหารแบบใด
- 2.2.6 ขั้นตอนการนำการประเมินผลเชิงดุลยภาพไปใช้งานในสถานศึกษา
- (1) มีความเหมาะสมในขั้นตอนที่กำหนดไว้ เสนอให้มีการให้ข้อมูลความรู้ในเรื่องการบริหารอื่นด้วย
  - (2) การนำการประเมินผลเชิงดุลยภาพไปใช้งานต้องนำมาให้ครบทุกมุมมองไม่ใช่เพียงด้านใดด้านหนึ่ง
  - (3) มีความเหมาะสมในขั้นเตรียมการ
  - (4) มีความเหมาะสมในขั้นการปฏิบัติ
  - (5) มีความเหมาะสมในขั้นการประเมินการปฏิบัติ
  - (6) มีความเหมาะสมในขั้นการสรุปผลการปฏิบัติ
  - (7) การนำไปประยุกต์ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร

- (8) ผลสัมฤทธิ์ของงานมาจากการจัดกระบวนการที่ดี
- (9) อย่าให้การประเมินผลเชิงคุณภาพเป็นเพียงเอกสาร ต้องมีพัฒนาการและนำไปปฏิบัติได้อย่างตลอดเวลา
- (10) ต้องมีวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ และที่ปรึกษาในการนำไปสู่การปฏิบัติ
- (11) ต้องมีการจัดการความรู้ในทุกขั้นตอน
- (12) ต้องมีการสร้างความรู้ให้กับผู้บริหาร
- (13) ต้องมีการทดลองเพื่อการเรียนรู้ไประยะหนึ่งก่อน แล้วปรับแต่งกระบวนการไปจนเป็นมาตรฐาน
- (14) ต้องให้เห็นประโยชน์และคุณค่าของการใช้งาน
- (15) ต้องมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อติดตามและปรับแต่งกระบวนการในทุกขั้นตอน
- (16) การนำการประเมินผลเชิงคุณภาพไปใช้งานต้องมองไปที่ขั้นตอนต่างๆ อย่างขาดอะไรบ้าง และจัดลงไปเพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติ

### 3. ขั้นตอนที่ 3

การศึกษาผลรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 โดยการนำผลจากขั้นตอนที่ 2 มาจัดทำเครื่องมืองานวิจัยที่เป็นแบบสอบถามและสัมภาษณ์กลุ่มเพื่อศึกษาผลของรูปแบบฯ หากจะนำไปใช้ในสถานศึกษาก็กลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคยะลา วิทยาลัยอาชีวศึกษาปัตตานี วิทยาลัยการอาชีพปัตตานี และวิทยาลัยสารพัดช่างนราธิวาส มีผลการดำเนินการดังนี้

3.1 จัดทำแบบสอบถามงานวิจัย พร้อมทั้งตรวจสอบคุณภาพเครื่องมืองานวิจัย

3.2 การเก็บข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามงานวิจัยจากสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคยะลา วิทยาลัยสารพัดช่างนราธิวาส วิทยาลัยการอาชีพปัตตานี และวิทยาลัยอาชีวศึกษาปัตตานี มีผลดังนี้

3.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในชั้นตอนย่อยที่ 3 ตอนที่ 1 ดังตาราง 45

ตาราง 45 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละตัวแปร

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	68	56.7
1.2 หญิง	52	43.3
รวม	120	100.0
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 25 ปี	1	0.8
2.2 25-35 ปี	24	20.0
2.3 36-45 ปี	48	40.0
2.4 46-55 ปี	46	38.3
2.5 มากกว่า 55 ปี	1	0.8
รวม	120	100.0
3. วุฒิการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	0.8
3.2 ปริญญาตรี	78	65.0
3.3 ปริญญาโท	41	34.2
3.4 ปริญญาเอก	-	-
รวม	120	100.0
4. ตำแหน่งหน้าที่		
4.1 ผู้อำนวยการ	4	3.3
4.2 รองผู้อำนวยการฯ	12	10.0
4.3 หัวหน้าคณะวิชา	9	7.5
4.4 หัวหน้าแผนกวิชา	30	25.0
4.5 หัวหน้างาน	37	30.8
4.6 ครูอาจารย์	78	65.0
4.7 เจ้าหน้าที่	10	8.3
4.8 คณะกรรมการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา	26	21.6



ตาราง 45 พบว่าบุคลากรสถานศึกษาทั้งหมดเป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 56.7 เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 43.3 โดยอายุระหว่าง 36-45 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมาคืออายุระหว่าง 46-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.3 มีอายุระหว่าง 25-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.0 โดยอายุต่ำกว่า 25 ปี และอายุมากกว่า 55 ปี มีจำนวนที่เท่ากันคิดเป็นร้อยละ 0.8

ในระดับการศึกษา พบว่า มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีจำนวนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 65.0 รองลงมาคือวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 34.2 และมีวุฒิในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 0.8

สำหรับตำแหน่งหน้าที่ พบว่าเป็นครูอาจารย์มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 65 ในขณะที่เดียวกันในตำแหน่งหัวหน้างาน หัวหน้าแผนกวิชา คณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา หัวหน้าคณะวิชา มีจำนวนเรียงลำดับคิดเป็นร้อยละ 30.8, 25.0, 21.6 และ 7.5 ตามลำดับ สำหรับตำแหน่งรองผู้อำนวยการพบว่ามีจำนวนคิดเป็นร้อยละ 10.0 ในขณะที่ตำแหน่งผู้อำนวยการมีจำนวนคิดเป็นร้อยละ 3.3

3.2.2 การศึกษาผลการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

จากการทดลองฝึกอบรมและมีกิจกรรมในการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์) ไประยะหนึ่งแล้วผู้วิจัยได้สำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องระดับความคิดเห็นในแต่ละส่วนว่ามีความคิดเห็นในระดับใด โดยมีเกณฑ์ดังนี้ ระดับคะแนน 0.51-1.50 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยมากหรือไม่เห็นด้วย ระดับคะแนน 1.51-2.50 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย ระดับคะแนน 2.51-3.50 หมายถึงเห็นด้วยในระดับปานกลาง ระดับคะแนน 3.51-4.50 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก และระดับคะแนน 4.51-5.00 หมายถึงเห็นด้วยในระดับมากที่สุด ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 46 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านวัตถุประสงค์ของรูปแบบฯ  
ที่มีผลต่อสถานศึกษา

รายการ วัตถุประสงค์ของรูปแบบฯ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
1.1 เพื่อให้สถานศึกษามีแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ อย่างเป็นรูปธรรม และนำไปปฏิบัติได้	4.24	.72	2	มาก
1.2 เพื่อให้สถานศึกษามีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอก แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดกระบวนการภายในให้ดีที่สุดอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ ในปัจจุบันและ เตรียมพร้อมที่จะรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้	4.30	.71	1	มาก
1.3 เพื่อให้สถานศึกษามีระบบการประเมินบุคลากรโดยมีตัวชี้วัดที่กำกับดูแลให้บุคลากรได้ร่วมกัน ปฏิบัติงานและเกิดความพึงพอใจในระบบการประเมินนั้น	4.20	.78	3	มาก

ตาราง 46 พบว่าวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ข้อ มีผลต่อสถานศึกษาในระดับมาก

ตาราง 47 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความรู้ความเข้าใจและ  
กิจกรรมการใช้งานรูปแบบฯ

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
2.1 การจัดทำวิสัยทัศน์				
2.1.1 การวิเคราะห์ความต้องการด้านนโยบาย				
2.1.1.1 บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาต้องเข้ามา มีส่วนร่วมในการศึกษาและวิเคราะห์นโยบายก่อน การจัดทำวิสัยทัศน์	4.30	.75	1	มาก
2.1.1.2 สถานศึกษาต้องมีการจัดเก็บข้อมูลด้าน นโยบายในระดับต่างๆ ได้แก่ระดับชาติ ระดับ กระทรวง ระดับกรม ระดับสำนัก ระดับสถาบัน ระดับจังหวัด เพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ ความต้องการด้านนโยบาย	4.19	.80	3	มาก
2.1.1.3 จากการศึกษานโยบายทำให้สถานศึกษา ได้รับรู้ว่าตนเองมีศักยภาพที่จะน่านโยบาย เหล่านั้นไปปฏิบัติได้หรือไม่ หากยังไม่มีหรือมีไม่ พอ ต้องมีการจัดทำเป็นแผนงาน โครงการ และ กิจกรรมสำหรับ พัฒนาศักยภาพนั้นเป็นเบื้องต้น ก่อน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ใน ที่สุด	4.19	.89	2	มาก
2.1.1.4 สาระที่กำหนดเป็นนโยบายนั้น สถานศึกษาสามารถนำมาพิจารณาประกอบเพื่อ การจัดทำเป็น วิสัยทัศน์ได้	4.14	.81	4	มาก
2.2.2 การวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย				
2.1.2.1 สถานศึกษาต้องมีการสำรวจความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและ ภายนอกของสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นข้อมูล ล่วงหน้าก่อนการจัดทำวิสัยทัศน์	4.13	.96	1	มาก

ตาราง 47 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความรู้ความเข้าใจและ  
กิจกรรมการใช้งานรูปแบบฯ (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
2.1.2.2 ข้อมูลหรือสาระที่ได้จากความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น สถานศึกษาสามารถ นำมาพิจารณาประกอบเพื่อการจัดทำเป็น วิสัยทัศน์ได้	4.06	.83	2	มาก
2.1.3 การวิเคราะห์ความต้องการของธุรกิจ หรือตาม หน้าที่ของสถานศึกษา				
2.1.3.1 สถานศึกษาต้องให้ข้อมูลหน้าที่ตาม กฎหมายของสถานศึกษาให้กับบุคลากรทุกคน และถือว่าเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนต้องรับรู้ และเข้าใจ	4.14	.91	1	มาก
2.1.3.2 สถานศึกษาต้องจัดทำกรเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อยกระดับของสถานศึกษาให้ เท่าทันกับสถานศึกษาอื่นที่อยู่ในระดับแนวหน้า ได้	4.13	.83	2	มาก
2.1.3.3 ข้อมูลหรือสาระที่ได้มาจากความต้องการ ตามหน้าที่ของสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ ตามกฎหมายและการเทียบเคียง (Benchmarking) สามารถนำมาพิจารณาประกอบเพื่อการจัดทำเป็น วิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาได้	4.12	.75	3	มาก
2.1.4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถาน- ศึกษานั้น ควรมีการวิเคราะห์ในประเด็นดังต่อไปนี้				
2.1.4.1 สภาพเศรษฐกิจ	4.09	.79	5	มาก
2.1.4.2 การเมือง และ กฎหมาย	3.87	.90	7	มาก
2.1.4.3 สังคมและวัฒนธรรม	4.21	.88	2	มาก
2.1.4.4 เทคโนโลยี	4.32	.81	1	มาก

ตาราง 47 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความรู้ความเข้าใจและ  
กิจกรรมการใช้งานรูปแบบฯ (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
2.1.4.5 การแข่งขัน	4.09	.81	4	มาก
2.1.4.6 สถานการณ์ข้างเมือง	4.00	.88	5	มาก
2.1.4.7 สิ่งแวดล้อม/สถานที่ตั้ง/การคมนาคม	4.20	.75	3	มาก
2.1.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถาน- ศึกษานั้น ควรมีการวิเคราะห์ในประเด็นดังต่อไปนี้				
2.1.5.1 โครงสร้างการบริหารของสถานศึกษา	4.32	.81	2	มาก
2.1.5.2 ระบบการบริหารจัดการภายใน	4.39	.79	1	มาก
2.1.5.3 รูปแบบการทำงาน/วัฒนธรรมองค์กร	4.20	.75	6	มาก
2.1.5.4 จำนวนและคุณลักษณะของบุคลากร	4.21	.79	4	มาก
2.1.5.5 ทักษะ ความรู้ ความสามารถในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	4.32	.82	2	มาก
2.1.5.6 การจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำแผนกล ยุทธ์มาใช้	4.14	.91	7	มาก
2.1.5.7 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.22	.85	5	มาก
2.1.6. ข้อคำถามเหล่านี้สามารถช่วยให้การจัดทำ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามีข้อมูลเพิ่มเติมมากยิ่งขึ้น				
2.1.6.1 ท่านควรจะทำอะไรเพื่อให้สถานศึกษา พัฒนาหรืออยู่ได้ในปัจจุบัน	4.20	.79	1	มาก
2.1.6.2 สิ่งที่เป็นต้องทำเร่งด่วนของ สถานศึกษาในปัจจุบันคืออะไรบ้าง	4.14	.92	2	มาก
2.1.6.3 สิ่งที่ท่านฝันไว้เพื่อให้สถานศึกษาเป็นและ ก้าวไปให้ถึงภายในระยะเวลา 3-5 ปี ข้างหน้าคืออะไรบ้าง	4.08	.83	3	มาก
2.1.7. เกณฑ์ในการจัดทำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา				
2.1.7.1 อยากเป็นในอนาคต	4.23	.82	3	มาก

ตาราง 47 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความรู้ความเข้าใจและ  
กิจกรรมการใช้งานรูปแบบๆ (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
2.1.7.2 สั้น ๆ กระชับได้ใจความ	4.17	.81	5	มาก
2.1.7.3 วัดได้	4.26	.79	2	มาก
2.1.7.4 ท้าทาย (ทำให้เป็นจริงได้)	4.13	.85	8	มาก
2.1.7.5 มุ่งมั่น ทุกคนเป็นเจ้าของ	4.17	.83	5	มาก
2.1.7.6 สอดคล้องกับความต้องการด้านนโยบาย ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความ ต้องการตามหน้าที่ของสถานศึกษา	4.21	.80	3	มาก
2.1.7.7 นำไปสู่การปฏิบัติได้	4.29	.81	1	มาก
2.1.7.8 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้และเข้าใจ	4.13	.79	8	มาก
2.1.7.9 มีกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม	4.00	.81	10	มาก
2.1.7.10 นำมาจากทั้งส่วนที่เป็นจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT)	4.16	.89	7	มาก
2.1.8 การเขียนข้อความวิสัยทัศน์				
2.1.8.1 สถานศึกษาต้องนำข้อมูลที่ได้มาจากการ วิเคราะห์ SWOT มาร่างข้อความวิสัยทัศน์ใน เบื้องต้น จนได้ตัวแปรหลัก ๆ อยู่ชุดหนึ่ง หลังจากนั้นจึงนำมาเขียนร้อยเรียงเป็นข้อความ วิสัยทัศน์ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ในข้อ 2.1.7 หากพบว่าผ่านเกณฑ์ดังกล่าว จึงถือ ว่าเป็นข้อความวิสัยทัศน์ได้	4.05	.84	2	มาก
2.1.8.2 การนำข้อมูลจากการศึกษาและวิเคราะห์ ความต้องการ 3 ด้านนั้น สถานศึกษาต้องนำมา จากของจริง สภาพจริง เหตุการณ์จริง และมี ข้อมูลจริงสนับสนุน	4.21	.77	1	มาก

ตาราง 47 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความรู้ความเข้าใจและ  
กิจกรรมการใช้งานรูปแบบฯ (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
2.1.8.3 จำนวนตัวแปรให้มียู่ในข้อความ วิสัยทัศน์ควรมีประมาณ 3-5 ตัวแปร และให้มี ข้อความการเทียบเคียง (Benchmarking) ประกอบด้วย	3.89	.75	3	มาก
2.1.9 การจำแนกวิสัยทัศน์				
2.1.9.1 แยกตัวแปรจากข้อความวิสัยทัศน์ออกมา ให้เป็นอิสระ	3.99	.75	3	มาก
2.1.9.2 ใช้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs) ช่วยในการวิเคราะห์ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของตัวแปรแต่ละตัว ในกลุ่มสมาชิกย่อย	3.96	.76	4	มาก
2.1.9.3 ให้หา CSFs จนครบตัวแปรทุกตัวในกลุ่ม สมาชิกย่อย	3.92	.79	5	มาก
2.1.9.4 นำ CSFs ของตัวแปรแต่ละตัวจากแต่ละ กลุ่มสมาชิกย่อยหลอมรวมกันเป็นระดับกลุ่มใหญ่	4.01	.78	2	มาก
2.1.9.5 นำ CSFs ของตัวแปรแต่ละตัวจากแต่ละ กลุ่มใหญ่นำมาหลอมรวมกันเป็น CSFs ของ สถานศึกษา	4.04	.80	1	มาก
2.2 การจัดทำพันธกิจ				
2.2.1 เขียนข้อความพันธกิจให้แสดงถึงสิ่งที่จะต้อง ทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และงานประจำที่กำหนดไว้ เป็นกฎหมายหรือเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่มี อยู่	4.25	.75	1	มาก

ตาราง 47 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความรู้ความเข้าใจและ  
กิจกรรมการใช้งานรูปแบบฯ (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
2.2.2 นำ CSFs ที่ต้องตอบสนองความสำเร็จของ ตัวแปรวิสัยทัศน์แต่ละตัวมารวมกับข้อความที่แสดง ถึงหน้าที่ตามกฎหมาย หลังจากนั้นจึงเขียนข้อความ พันธกิจเป็นรายข้อได้	4.08	.76	2	มาก
2.2.3 เกณฑ์ที่ใช้ในการจัดทำพันธกิจรายข้อนั้นต้อง ตอบคำถามเหล่านี้ให้ได้				
2.2.3.1 หน้าที่ของสถานศึกษาคืออะไร	4.37	.78	1	มาก
2.2.3.2 ใครคือลูกค้าของสถานศึกษา	4.37	.76	1	มาก
2.2.3.3 คุณค่าอะไรที่สถานศึกษาต้องให้กับลูกค้า	4.33	.77	3	มาก
2.2.3.4 สถานศึกษาของเราควรเป็นอย่างไร	4.29	.78	4	มาก
2.3 การจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการและกิจกรรม				
2.3.1 ใช้แผนที่ความคิด (Mind Map) เพื่อช่วยใน การหาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ของแต่ละ ชั้น โดยใช้พันธกิจรายข้อมาเป็นผลที่จะต้องหาเหตุ ในแต่ละชั้น	4.23	.81	1	มาก
2.3.2 นำ CSFs ชั้นที่ 1 มาจัดทำเป็นประเด็น ยุทธศาสตร์ ซึ่งหมายถึง จุดเน้นหรือเรื่องสำคัญ ๆ ในการบรรลุพันธกิจ	4.07	.81	6	มาก
2.3.3 นำ CSFs ชั้นที่ 2 มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ของแต่ละ ประเด็นยุทธศาสตร์	4.06	.83	4	มาก
2.3.4 นำ CSFs ชั้นที่ 3 มาจัดทำเป็นแผนงาน/ โครงการและกิจกรรมที่ต้องนำไปปฏิบัติ	4.08	.81	4	มาก



ตาราง 47 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความรู้ความเข้าใจและ  
กิจกรรมการใช้งานรูปแบบๆ (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
2.3.5 ใช้ TOWS Matrix มาพิจารณาประกอบว่าจะเขียนข้อความกลยุทธ์ในลักษณะใด (WO,SO,WT หรือ ST)	4.13	.81	3	มาก
2.3.6 มีการจัดทำ SWOT ซ้ำหากต้องการเพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสมตามการเปลี่ยนแปลงของบริษัท	4.15	.87	2	มาก
2.4 การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่มุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ 1) มุมมองด้านผู้เรียน 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต และ 4) มุมมองด้านการเงินและทรัพยากรของการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) 3 วิธี นี้ ท่านเห็นด้วยในแต่ละวิธีในระดับใดบ้าง				
2.4.1 จัดทำกลยุทธ์หลักแล้วเขียนวัตถุประสงค์ให้ครบทั้ง 4 มุมมอง จากนั้นใช้แนวทางของ BSC นำไปสู่การจัดทำแผนงาน/โครงการและกิจกรรม	4.23	.89	1	มาก
2.4.2 จัดทำกลยุทธ์ให้ครบ 4 มุมมองแล้วเขียนวัตถุประสงค์ตามแต่ละกลยุทธ์ จากนั้นใช้แนวทางของ BSC นำไปสู่การจัดทำแผนงาน/โครงการและกิจกรรม	4.05	.83	3	มาก
2.4.3 พิจารณาว่ากลยุทธ์นั้นเกี่ยวข้องกับมุมมองใดแล้วให้จัดลงในมุมมองที่เกี่ยวข้องนั้น จากนั้นใช้แนวทางของ BSC นำไปสู่การจัดทำแผนงาน/โครงการและกิจกรรม	4.06	.89	2	มาก
2.4.4 วิธีอื่น ๆ (ถ้ามี)..... .....	-	-		

ตาราง 47 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความรู้ความเข้าใจและ  
กิจกรรมการใช้งานรูปแบบฯ (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
2.5 แผนที่ทางกลยุทธ์				
2.5.1 สามารถที่จะหลอมรวมกลยุทธ์ที่ได้เข้าด้วยกัน แล้วนำมาเขียนแผนที่ทางกลยุทธ์ให้ได้เพียงหนึ่ง แผ่น ให้เป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ระดับองค์กร (ในที่นี้ คือระดับสถานศึกษา) แล้วไปกระจายเป็นแผนงาน/ โครงการและกิจกรรม	4.04	.78	6	มาก
2.5.2 ใช้แผนที่ทางกลยุทธ์เป็นแผนที่นำทางเชิง สาเหตุและผลให้กับสถานศึกษาว่าจะทำอะไรและ อย่างไรเพื่อการไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.09	.77	5	มาก
2.5.3 ช่วยให้ผู้บริหารทดสอบและปรับแต่งกลยุทธ์ ได้อย่างตลอดเวลา และติดต่อสื่อสารไปยังบุคลากร ให้เข้าใจได้	4.10	.91	4	มาก
2.5.4 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับให้ ความสำคัญและรับผิดชอบหน้าที่ของตนเองอย่าง เต็มความสามารถเพื่อสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นั้น ๆ	4.15	.84	2	มาก
2.5.5 เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร สูงสุดที่จะต้องติดตาม กำกับ ดูแล เพื่อให้กิจกรรม ต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	4.21	.88	1	มาก
2.5.6 ช่วยให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาในการจัดสรร ทรัพยากรและการสนับสนุนต่าง ๆ ได้	4.12	.80	3	มาก

ตาราง 47 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความรู้ความเข้าใจและ  
กิจกรรมการใช้งานรูปแบบฯ (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
2.6 การจัดทำเป้าประสงค์				
2.6.1 เป็นการตอบคำถามว่า เมื่อไปถึงวิสัยทัศน์นั้น เราจะได้อะไร	4.10	.79	1	มาก
2.6.2 จัดทำข้อความเป้าประสงค์ให้วัดได้ โดยเป็น ผลผลิตและ/หรือผลลัพธ์และ/หรือผลลัพธ์สุดท้าย	4.06	.82	2	มาก
2.6.3 พิจารณาข้อความเป้าประสงค์จากหลายๆส่วน เช่น จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการและกิจกรรมประกอบกัน เพื่อความสมบูรณ์และต้องวัดได้	4.04	.81	3	มาก
2.6.4 นำข้อความเป้าประสงค์ที่ได้มาเขียนเป็นรายข้อไว้หลังประเด็นยุทธศาสตร์	3.97	.79	4	มาก
2.7 การกำหนดตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน สิ่งที่จะทำ				
2.7.1 นำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objective) แต่ละมุมมองมาจัดทำตัวชี้วัดในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์นั้น ๆ	4.11	.77	1	มาก
2.7.2 สามารถจัดตัวชี้วัด(Key Performance Indicators : KPIs) จากแต่ละวัตถุประสงค์ โดยมีได้มากกว่า 1 ตัวชี้วัด	4.00	.84	4	มาก
2.7.3 นำข้อมูลปัจจุบัน (Based Line)ที่ต้องมาจากข้อมูลเดิมที่เป็นจริง หากยังไม่ได้จัดทำ ต้องมีการรวบรวมข้อมูลย้อนหลังและประมาณค่าไว้เบื้องต้นก่อน	3.95	.89	6	มาก
2.7.4 จัดทำเป้าหมาย(Target) ที่เป็นไปได้ และทุกคนต้องรับทราบและเข้าใจ	4.08	.82	2	มาก

ตาราง 47 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความรู้ความเข้าใจและ  
กิจกรรมการใช้งานรูปแบบฯ (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
2.7.5 จัดสิ่งที่จะทำ (Initiative) ซึ่งจะเป็นเพียงการคาดการณ์หรือคิดว่าจะทำอะไรเป็นเบื้องต้นก่อนโดยเลือกเป็นประเด็นไว้	3.98	.92	5	มาก
2.5.6 ช่วยให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาในการจัดสรรทรัพยากรและการสนับสนุนต่างๆได้	4.08	.90	2	มาก
2.8 จากสิ่งที่จะทำสู่แผนงาน/โครงการและกิจกรรม				
2.8.1 ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้เพราะจะต้องมีการแปลงสิ่งที่จะทำสู่ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และเข้าใจตรงกัน	4.31	.76	1	มาก
2.8.2 วิเคราะห์ลำดับกิจกรรมให้ละเอียด เพื่อกำหนดระยะเวลา และผู้รับผิดชอบไว้ ตลอดจนการใช้งบประมาณในแต่ละรายละเอียดย่อย	4.25	.83	2	มาก
2.8.3 จัดทำสิ่งที่จะทำสู่แผนงาน/โครงการและกิจกรรมจนครบทุกกลยุทธ์แล้ว สำหรับส่วนที่เป็นโครงการจะถูกนำมาจัดรวมไว้เป็นแผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการ 4 ปี (หรือตามช่วงเวลาที่กำหนด)	4.14	.81	3	มาก
2.8.4 กำหนดระยะเวลาในตารางสิ่งที่จะทำสู่โครงการจะทำให้ทราบว่าเป็นโครงการระยะสั้นและระยะยาว และสามารถเลือกช่วงเวลาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีได้	4.11	.85	4	มาก
2.9 การกำหนดนโยบายขององค์กร (สถานศึกษา)				
2.9.1 กำหนดนโยบายจากข้อมูลการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติและควบคุมกลยุทธ์	4.12	.82	2	มาก

ตาราง 47 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความรู้ความเข้าใจและ  
กิจกรรมการใช้งานรูปแบบฯ (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
2.9.2 กำหนดข้อความนโยบายในแบบข้อเสนอ กว้าง ๆ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร	3.90	.94	1	มาก
2.10 โครงสร้างการบริหารของสถานศึกษากับการนำ การประเมินผลเชิงคุณภาพ (BSC) ไปใช้งาน				
2.10.1 สามารถจัดการประเมินผลเชิงคุณภาพ (BSC) โดยแบ่งได้เป็น ระดับสถานศึกษา ระดับฝ่าย ระดับคณะวิชา/ระดับงาน ระดับแผนกวิชา และ ระดับบุคคล	4.12	.84	5	มาก
2.10.2 เลือกจัดการประเมินผลเชิงคุณภาพ (BSC) เป็นเฉพาะระดับสถานศึกษา ส่วนระดับต่างๆ ตาม สายงานการบังคับบัญชานั้นควรเป็นเฉพาะการ กระจายตัวชีวิตลงมาที่ ระดับฝ่าย ระดับคณะวิชา/ ระดับงาน ระดับแผนกวิชา และระดับบุคคล	4.01	.86	1	มาก
2.10.3 กระจายตัวชีวิตที่ได้จากแต่ละแผนงาน โครงการและกิจกรรมไปยังแต่ละส่วนที่รับผิดชอบ จนถึงระดับบุคคลโดยมีการระบุผู้รับผิดชอบหลัก (Owner) และผู้สนับสนุน (Supporter)	4.13	.79	4	มาก
2.10.4 มีการแยกตัวชีวิตไปยังฝ่ายต่างๆ (ฝ่าย วิชาการ ฝ่ายกิจการนักเรียนนักศึกษา ฝ่ายวางแผน และพัฒนา และฝ่ายส่งเสริมการศึกษา) เพื่อกำหนด ผู้รับผิดชอบในการกำกับ ติดตามและประเมินผลใน ระดับฝ่าย	4.21	.80	2	มาก
2.10.5 มีการสร้างความรู้ความเข้าใจในโครงสร้าง สายงานการบังคับบัญชา และทบทวนกระบวนการ ติดต่อสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้	4.18	.82	3	มาก

ตาราง 47 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความรู้ความเข้าใจและ  
กิจกรรมการใช้งานรูปแบบฯ (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
2.11 การเชื่อมโยงการประเมินผลเชิงคุณลักษณะ (BSC) ไปสู่การประเมินผลงานในสถานศึกษา				
2.11.1 กำหนดบทบาทหน้าที่ให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับจากสิ่งที่จะทำสู่โครงการ จากนั้นตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นจะกระจายไปยังผู้ปฏิบัติทุกคนในองค์กร	4.16	.85	1	มาก
2.11.2 มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติรายคนไปปรับตัวชี้วัดที่ได้ถ่ายทอดมาจนถึงระดับบุคคลมาจัดลงในตารางการประเมินรายบุคคล	4.07	.87	2	มาก
2.11.3 ต้องมีการตกลงจัดทำตัวชี้วัด เป้าหมาย น้ำหนักคะแนน เป้าหมายในแต่ละระดับผลงาน ผลการประเมินผลงานจริง คะแนนที่ได้ ระดับผลงาน และการจัดเก็บเอกสาร/หลักฐานอ้างอิงก่อนการนำไปปฏิบัติจริง	4.04	.86	3	มาก
2.11.4 สามารถจัดตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators) กำหนดไปที่ตัวบุคคลเพื่อการประเมินผลงานได้	4.01	.90	4	มาก
2.12 การประเมินผลงาน				
2.12.1 มีการสร้างความรู้ความเข้าใจในการประเมิน	4.18	.90	5	มาก
2.12.2 จัดทำนิยามของประเด็นการประเมินให้เข้าใจตรงกันและมีเครื่องมือที่เหมาะสม	4.10	.85	8	มาก
2.12.3 มีเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความยุติธรรม ทุกคนยอมรับและพอใจ	4.32	.84	1	มาก
2.12.4 มีเกณฑ์ให้บุคลากรที่รับการประเมิน มีโอกาสแก้ไขตนเองได้	4.19	.86	3	มาก

ตาราง 47 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความรู้ความเข้าใจและ  
กิจกรรมการใช้งานรูปแบบฯ (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
2.12.5 มีการประเมินที่ไม่มุ่งเน้นเอกสารเพียงอย่างเดียว ต้องนำข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ที่ได้ตกลงร่วมกันมาประกอบการพิจารณา	4.19	.87	5	มาก
2.12.6 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อการประเมินผลงานจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	4.25	.90	2	มาก
2.12.7 ใช้การประเมิน 360 องศา โดยให้ทุกฝ่ายมีโอกาสได้ประเมินซึ่งกันและกัน	4.16	.93	7	มาก
2.12.8 เน้นหลักประชาธิปไตยและให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของคนไทย	4.13	.88	9	มาก
2.12.9 ให้มีการกระจายงานออกไปตามหน้าที่ และชัดเจนต่อการนำไปปฏิบัติ แล้วจึงมีการประเมินตามผลงานตามสภาพจริงที่วัดและตรวจสอบได้	4.20	.86	3	มาก

ตาราง 47 พบว่า ด้านความรู้ความเข้าใจและกิจกรรมการใช้งานรูปแบบฯ มีระดับความคิดเห็นในระดับมากทุกข้อ ทั้งประเด็นหลักและประเด็นย่อย ๆ

ตาราง 48 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านขั้นตอนการนำรูปแบบฯไป  
ใช้งานในสถานศึกษา

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
3.1 ชั้นเตรียมการ				
3.1.1 จัดทำคู่มือการบริหารเชิงกลยุทธ์ฯ เพื่อใช้ใน สถานศึกษา	4.25	.81	4	มาก
3.1.2 สร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้ฝ่ายบริหาร	4.36	.81	1	มาก
3.1.3 ให้มีที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม	4.13	.84	6	มาก
3.1.4 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ของสถานศึกษา	4.32	.85	2	มาก
3.1.5 ประชาสัมพันธ์สร้างความตระหนักและความ เข้าใจถึงความจำเป็นให้บุคลากรและเจ้าหน้าที่เข้าใจ	4.26	.81	3	มาก
3.1.6 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการ จัดการความรู้เพื่อรองรับระบบการบริหาร	4.21	.75	5	มาก
3.2 ชี้นำไปปฏิบัติ				
3.2.1 ฝึกอบรมผู้บริหาร/คณะกรรมการ/บุคลากร และเจ้าหน้าที่	4.26	.81	1	มาก
3.2.2 สัมมนา/ทบทวน				
3.2.2.1 ระบบการบริหาร/กลยุทธ์	4.15	.78	2	มาก
3.2.2.2 การจัดทำการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (BSC)ระดับสถานศึกษา	4.10	.82	4	มาก
3.2.2.3 การจัดทำ KPIs ระดับฝ่าย/คณะวิชา/งาน/ แผนกวิชา/ครูอาจารย์ และเจ้าหน้าที่	4.15	.84	3	มาก
3.2.2.4 การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ	4.20	.84	1	มาก
3.3 ชั้นประเมินการปฏิบัติ				
3.3.1 ใฝ่ระวังและตรวจสอบ KPIs	4.04	.78	2	มาก



ตาราง 48 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านขั้นตอนการนำรูปแบบฯไป  
ใช้งานในสถานศึกษา (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
3.3.2 ประชุม/สัมมนา เพื่อทบทวนและปรับปรุง ตัวชี้วัด เป้าหมาย และกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อ สร้างความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติและอื่น ๆ	4.03	.81	2	มาก
3.3.3 ประเมิน KPIs ในแต่ละระดับ	4.08	.85	1	มาก
3.4 ชั้นสรุปผลการปฏิบัติ				
3.4.1 สรุปผล KPIs เพื่อแสดงสมรรถนะในแต่ละ ระดับในรอบครึ่งปีงบประมาณแรก	4.07	.83	1	มาก
3.4.2 ดำเนินการในรอบครึ่งปีงบประมาณถัดไป	4.00	.85	2	มาก
3.5 การดำเนินการในภาพรวมของขั้นตอนทั้งหมด				
3.5.1 ควรดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป	4.13	.77	6	มาก
3.5.2 ให้มีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน และภายนอก	4.14	.90	6	มาก
3.5.3 มีความยืดหยุ่นตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป	4.20	.74	1	มาก
3.5.4 มีการทดลองทำเป็นช่วง ๆ ในส่วนที่ยังไม่ ชัดเจนและปรับแต่งขั้นตอนไปอย่างต่อเนื่องจนได้ มาตรฐาน	4.20	.81	2	มาก
3.5.5 ให้มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่จำเป็น ต่อการนำไปปฏิบัติในทุกขั้นตอน	4.10	.80	5	มาก
3.5.6 ให้ศึกษาจากการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) จากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมาเป็น ต้นแบบได้	4.12	.87	3	มาก
3.5.7 ให้มีการพัฒนาระบบสนับสนุนที่จำเป็นต่อการ นำไปปฏิบัติ	4.06	.87	8	มาก
3.5.8 ให้มีการศึกษารูปแบบการบริหารแบบอื่น ๆ และนำมาประยุกต์ใช้งาน	4.12	.88	3	มาก

ตาราง 48 พบว่าด้านขั้นตอนการนำรูปแบบฯไปใช้งานในสถานศึกษามีระดับความคิดเห็นในระดับมากทุกข้อ

ตาราง 49 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านประโยชน์ที่มีต่อสถานศึกษา

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
4.1 ช่วยให้ทุกคนเห็นความสำคัญต่อการวิเคราะห์เพื่อการได้มาซึ่งแผนปฏิบัติการมากขึ้น โดยเฉพาะความต้องการ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านหน้าที่ ต้องมีการจัดการความรู้เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงก่อนที่จะนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการ	4.24	.79	2	มาก
4.2 ทำให้สถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกันและทำงานเป็นทีมมากขึ้น เพื่อให้สามารถทำพันธกิจร่วมกันแล้วนำไปสู่วิสัยทัศน์ได้	4.26	.79	1	มาก
4.3 ช่วยแก้ปัญหากรณีที่มีตัวชี้วัดเพื่อการประเมินจากหลายๆ แหล่ง การศึกษาและวิเคราะห์จะทำให้ได้ข้อสรุปว่าต้องทำแผนงานโครงการใด และต้องมีตัวชี้วัดอะไรในแผนงานโครงการนั้นเพื่อสรุปและรายงานผลให้ส่วนที่เกี่ยวข้องได้	4.14	.78	10	มาก
4.4 มีความยืดหยุ่นที่จะนำทฤษฎีหรือหลักการที่ทำให้เกิดความสำเร็จของงานมาเป็นกิจกรรมในสิ่งที่จะทำ (Initiative) ได้ เช่น 5 ส., TQM ฯลฯ	4.10	.80	12	มาก
4.5 ทำให้การจัดสรรงบประมาณสามารถตอบได้ว่าแผนงานโครงการและกิจกรรมที่ได้จัดทำนั้นตอบสนองต่อความต้องการด้านใด และมีผลสัมฤทธิ์เป็นอะไรบ้าง	4.15	.87	10	มาก

ตาราง 49 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านประโยชน์ที่มีต่อ  
สถานศึกษา (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
4.6 มีการแบ่งความรับผิดชอบเป็นระดับ ได้แก่ ผู้รับผิดชอบหลัก (Owner) และ ผู้สนับสนุน (Supporter) ซึ่งหากตัวชี้วัดตัวนั้นตกเป้า ผู้รับผิดชอบทุกระดับต้องรับผิดชอบร่วมกัน ไม่ใช่เป็นความรับผิดชอบของคนใดคนหนึ่ง	4.18	.86	6	มาก
4.7 ทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น เพราะต่างฝ่ายต้องรับผิดชอบต่อตัวชี้วัดด้วยกัน	4.18	.92	6	มาก
4.8 ช่วยให้ทราบว่าภารกิจที่เป้าหมายไม่สามารถทำให้สำเร็จได้นั้นไม่ได้หมายความว่าทำไม่ได้ แต่อาจจะมาจากการจัดสรรทรัพยากรไม่เพียงพอ ตลอดจนผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่อาจควบคุมได้ ดังนั้นสถานศึกษาต้องมีความพร้อมที่จะปรับกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมายต่างๆ อย่างตลอดเวลากับการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่	4.15	.84	9	มาก
4.9 ทำให้สถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้ปฏิบัติตามเป้าหมายไปอย่างมีมาตรฐานตลอดจนสอดคล้องกับค่าเป้าหมายที่ต้องปรับขึ้นไปอย่างต่อเนื่องตามศักยภาพนั้น	4.20	.86	4	มาก
4.10 ทำให้บุคลากรทุกคนต้องเรียนรู้และยอมรับการประเมินซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการปฏิบัติงานในยุคใหม่	4.16	.86	8	มาก

ตาราง 49 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านประโยชน์ที่มีต่อ  
สถานศึกษา (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
4.11 ทำให้ผู้บริหารทุกระดับต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยใช้ BSC ตลอดจนเข้าใจวิธีการนำไปใช้ จนถึงต้องสอนผู้อื่นให้ได้ว่าหากจะทำให้สำเร็จนั้นต้องทำอะไร และฝ่ายบริหารต้องดูแลและให้การสนับสนุนในเรื่องอะไรบ้าง	4.25	.94	3	มาก
4.12 ทำให้ได้แผนกลยุทธ์ที่เกิดจากการศึกษาและวิเคราะห์จากบริบทของแต่ละสถานศึกษา เนื่องจากข้อมูลแผนกลยุทธ์ของแต่ละสถานศึกษาไม่สามารถที่ลอกเลียนกันได้โดยตรง แต่สามารถทำได้โดยการเทียบเคียง (Benchmarking) แล้วมาปรับปรุงในส่วนของตนเอง	4.11	.86	12	มาก
4.13 ช่วยให้เกิดความเข้าใจในการสร้างตัวชี้วัดที่แสดงสมรรถนะของบุคลากรในสถานศึกษา เพราะมาจากการมีส่วนร่วมของทุก ๆ คน ตลอดจนมีการประกาศแจ้ง ทำความตกลงในการใช้เครื่องมือ วิธีการประเมิน ผู้ประเมิน และเกณฑ์การประเมิน	4.19	.82	5	มาก
4.14 ช่วยให้มีกระจายงานไปอย่างเท่าเทียม เพราะหากตัวชี้วัดไม่เท่ากันดูเหมือนจะมีความแตกต่างกันของผลงานแม้จะยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติ	4.09	.85	12	มาก
4.15 ทำให้เกิดบรรทัดฐานของการนำไปปฏิบัติร่วมกันในกิจกรรมอื่น ๆ ในเชิงกลยุทธ์	4.09	.85	12	มาก

ตาราง 49 พบว่า ความคิดเห็นด้านประโยชน์ที่มีต่อสถานศึกษามีระดับความคิดเห็นในระดับมากทุกข้อ

ตาราง 50 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยสนับสนุนการใช้งาน  
การประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
5.1 ระบบสารสนเทศ				
5.1.1 พัฒนาระบบสารสนเทศทั้งฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ผู้ออกแบบ/ควบคุมระบบ และผู้ใช้ เพื่อรองรับระบบการประเมินผลงาน	4.06	.84	2	มาก
5.1.2 จัดหน้าจอแรกของระบบสารสนเทศให้แสดงแผนที่ทางกลยุทธ์ระดับองค์กรให้ครบ 4 มุมมอง ตามแนวทางการประเมินผลเชิงดุลยภาพ	3.95	.81	6	มาก
5.1.3 จัดให้ในแต่ละบล็อกของกลยุทธ์หรือ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เมื่อคลิกแล้วจะแสดงถึง ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์/วัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์นั้น ๆ	4.04	.83	5	มาก
5.1.4 จัดตัวชี้วัดให้แสดงเป็นระดับต่างๆ เช่น ระดับ ฝ่าย ระดับคณะวิชา/งาน ระดับแผนกวิชา และระดับ บุคคล	4.08	.85	1	มาก
5.1.5 รายงานผลเป้าหมายตัวชี้วัดในแต่ละระดับ เมื่อผู้ปฏิบัติได้รับและนำตัวชี้วัดไปปฏิบัติแล้วเมื่อ ครบอายุตัวชี้วัดนั้นแล้ว โดยจะต้องนำมากรอก ข้อมูลตามเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดนั้น	4.06	.79	3	มาก
5.1.6 นำผลคะแนนรวมจากแต่ละตัวชี้วัดมาวัดและ ประเมินผลงานของบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.05	.81	4	มาก

ตาราง 50 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยสนับสนุนการใช้งาน  
การประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
5.1.7 จัดหน้าจอในแต่ละระดับให้มีสัญญาณไฟสีเขียว เหลือง และแดง แสดงเตือนหรือบอกระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดเพื่อการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลได้ตั้งแต่ระดับสถานศึกษาไปจนถึงระดับบุคคล	3.97	.86	6	มาก
5.2. การติดต่อสื่อสาร				
5.2.1 ต้องมีการจัดให้ผู้ส่งข้อมูลในแต่ละระดับสามารถส่งข้อมูลให้ผู้รับได้อย่างชัดเจน	4.17	.87	3	มาก
5.2.2 จัดให้ผู้รับข้อมูลมีความพร้อมในการที่จะรับข้อมูลเพื่อการปฏิบัติงาน	4.15	.87	2	มาก
5.2.3 มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ	4.07	.93	4	มาก
5.2.4 มีการติดต่อสื่อสารทั้งแนวตั้งและแนวนอน	4.07	.86	4	มาก
5.2.5 มีการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นแบบทางการและแบบไม่เป็นทางการ	4.05	.82	6	มาก
5.2.6 ต้องจัดสายงานการบังคับบัญชาให้ชัดเจนเพื่อปฏิบัติได้เข้าใจ ไม่สับสนในการติดต่อสื่อสาร	4.25	.83	1	มาก
5.3. การจูงใจ				
5.3.1 มีการให้มีส่วนร่วมในระดับต่างๆ ตามลักษณะงาน และระดับการตัดสินใจ	4.23	.76	1	มาก
5.3.2 มีการจัดรูปแบบการทำงานใหม่อยู่ตลอดเวลาและจัดกิจกรรมให้ตรงกับความต้องการ	4.05	.80	6	มาก
5.3.3. มีการให้รางวัลทั้งที่เป็นรูปธรรมและไม่เป็นรูปธรรม	4.04	.91	7	มาก
5.3.4. มีการให้รางวัลที่มีคุณค่าและเหมาะสม	4.03	.89	8	มาก

ตาราง 50 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยสนับสนุนการใช้งาน  
การประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
5.3.5 มีการระบุระดับผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมที่ต้องการ เพื่อให้รางวัล	4.00	.92	9	มาก
5.3.6 จัดทำเป้าหมายที่ไม่ยากจนเกินไป	4.07	.81	5	มาก
5.3.7 มีการเชื่อมโยงรางวัลกับผลการปฏิบัติงาน	3.95	.84	11	มาก
5.3.8 มีการให้รางวัลที่เพียงพอ	3.93	.95	12	มาก
5.3.9 มีการให้คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี	4.10	.94	4	มาก
5.3.10 มีการให้ค่าตอบแทน	3.98	.95	10	มาก
5.3.11 ต้องสร้างแรงดลใจให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.16	.93	2	มาก
5.3.12 จัดกิจกรรมการปฏิบัติที่ให้เห็นประโยชน์และคุณค่า ตลอดจนเสริมสร้าง ทศนคติและการใช้ความคิดสร้างสรรค์	4.11	.92	3	มาก
5.3.13 มีการใช้มาตรการเชิงลบกับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด	3.80	.97	13	มาก
5.4. การบริหารเชิงคุณภาพ				
5.4.1 มีการใช้วิธีการเชิงระบบ (System Approach)	4.05	.89	3	มาก
5.4.2 มีการใช้กระบวนการ PDCA->SDCA	4.09	.89	1	มาก
5.4.3 มีการใช้ห่วงโซ่อุปทานภายใน (Internal Service Supply Chain)	3.97	.87	4	มาก
5.4.4 ใช้หลักการความต้องการของตลาด (Market In)	3.97	.82	5	มาก
5.4.5 บุคลากรทุกคนมีสมรรถนะ (Competency) ได้แก่ มีความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ทั้งตามกฎหมายและตามกลยุทธ์อย่างอัตโนมัติ (Autonomous)	4.07	.85	2	มาก

ตาราง 50 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยสนับสนุนการใช้งาน  
การประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
5.5. ผู้บริหาร				
5.5.1 ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองในการสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติ	4.27	1.09	4	มาก
5.5.2 ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	4.25	1.12	6	มาก
5.5.3 ผู้บริหารต้องมีจริยธรรมและคุณธรรม	4.38	1.09	1	มาก
5.5.4 ผู้บริหารมีการบริหารเวลาเพื่อการจัดการทุกภาคส่วนต่อการขับเคลื่อนองค์กร	4.33	1.07	2	มาก
5.5.5 ผู้บริหารเป็นผู้สอนงานและนำการปฏิบัติ	4.20	1.09	8	มาก
5.5.6 ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจไปยังส่วนต่างๆตามความจำเป็นและเหมาะสม	4.26	1.10	5	มาก
5.5.7 ผู้บริหารมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียงในการประเมิน	4.30	1.14	3	มาก
5.5.8 ผู้บริหารมีการกำกับติดตามและช่วยเหลือในทุกๆด้านอย่างต่อเนื่อง	4.21	1.09	7	มาก
5.5.9 ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาสนับสนุนอย่างเพียงพอเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4.20	1.11	8	มาก
5.6 บุคลากร				
5.6.1 บุคลากรสร้างความรู้ความเข้าใจและฝึกทักษะเกี่ยวกับการใช้งานรูปแบบฯจนนำไปสู่การปฏิบัติได้	4.22	.92	5	มาก
5.6.2 บุคลากร มีการใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งจะต้องมีอยู่ในตัวของบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ	4.20	.89	7	มาก
5.6.3 บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม	4.30	.85	1	มาก



ตาราง 50 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยสนับสนุนการใช้งาน  
การประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น		ลำดับ	ระดับ
	$\bar{X}$	S		
5.6.4 บุคลากรมีการประสานงาน การกระตุ้นใจ ให้เห็นประโยชน์และการมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียจากการใช้ งานรูปแบบฯ	4.28	.89	3	มาก
5.6.5 บุคลากรสร้างความเป็นเลิศส่วนบุคคลโดยมี การพัฒนาตนเองในด้านความรู้ ทักษะและ พฤติกรรมอย่างต่อเนื่องและมีมาตรฐาน	4.25	.81	4	มาก
5.6.6 บุคลากรมีรูปแบบวิธีคิดที่หลากหลายและเป็น ระบบ	4.22	.77	6	มาก
5.6.7 บุคลากรมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ตลอดจนนำความรู้ที่ได้ มาใช้เพื่อการ ตัดสินใจอย่างเป็นระบบ	4.29	.74	2	มาก

ตาราง 50 พบว่า ความคิดเห็นด้านปัจจัยสนับสนุนการใช้งานการประเมินผลเชิงคุณภาพมีระดับความคิดเห็นในระดับมากทุกข้อ

3.3 การเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์กลุ่มย่อยจากสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคยะลา วิทยาลัยสารพัดช่างนราธิวาส วิทยาลัยการอาชีพปัตตานี และวิทยาลัยอาชีวศึกษา ปัตตานี มีผลดังนี้

1) จากรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาเมื่อนำไปใช้ในสถานศึกษาจะมีผลเป็นอย่างไรในประเด็นดังต่อไปนี้

1.1) การปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

ตาราง 51 ความเห็นในการปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

ที่	รายการ	ความถี่
1	บุคลากรรับทราบนโยบายจากทุกภาคส่วนและมีการนำไปปฏิบัติ	12
2	สามารถติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายโดยมีผู้รับผิดชอบชัดเจนได้	8
3	ลดความซ้ำซ้อนของงานโดยการบูรณาการดำเนินนโยบายกับภารกิจปกติ	6
4	ปฏิบัติงานด้านนโยบายได้อย่างเป็นระบบ	7
5	มีแผนปฏิบัติการที่ตรงกับความต้องการของนโยบาย	5
6	เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านนโยบาย	6
7	สามารถจัดการกิจได้สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์	4
8	ทำให้สถานศึกษามีการพัฒนาตรงตามนโยบาย	3
9	ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง	3
10	มีทิศทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนด้านนโยบาย	3
11	ต้องการการมีส่วนร่วมของบุคลากรและทีมงาน	3
12	ต้องจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการด้านนโยบาย	2
	รวม	62

ตาราง 51 พบว่ารูปแบบฯ มีผลทำให้การปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเป็นดังนี้ ทำให้บุคลากรรับทราบนโยบายจากทุกภาคส่วนและมีการนำไปปฏิบัติ ทำให้ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายโดยมีผู้รับผิดชอบชัดเจน ลดความซ้ำซ้อนของงาน ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ มีแผนปฏิบัติการที่ตรงกับความต้องการของนโยบาย เกิดประสิทธิภาพในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการนำไปสู่ความ

เปลี่ยนแปลงโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรและต้องมีการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการด้านนโยบาย

1.2) การปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษาตามที่กำหนดไว้เป็นระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ตาราง 52 ความเห็นการปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษาตามที่กำหนดไว้เป็นระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ที่	รายการ	ความถี่
1	เป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติอยู่แล้ว	11
2	มีกระบวนการทำงาน	9
3	ได้นักกฎหมายที่เกี่ยวข้องมาปฏิบัติได้ครบถ้วน	6
4	ต้องมีการติดตามประเมินผล	5
5	ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ	4
6	ทุกคนมีส่วนร่วม	4
7	มีทิศทางการทำงาน	4
8	มีการตรวจสอบได้	3
9	ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	2
10	มีกลไกในการขับเคลื่อนองค์กร	2
	รวม	50

ตาราง 52 พบว่ารูปแบบฯ มีผลทำให้การปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษาตามที่กำหนดไว้เป็นระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องถูกนำมาปฏิบัติโดยมีกระบวนการทำงาน ทำให้มีการนำระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องมาปฏิบัติได้ครบถ้วน อย่างไรก็ตามต้องมีการติดตามประเมินผลโดยทุกคนมีส่วนร่วม โดยทั้งนี้ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและทำให้มีกลไกในการขับเคลื่อนองค์กร

1.3) การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก  
สถานศึกษา

ตาราง 53 ความเห็นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ที่	รายการ	ความถี่
1	การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายทำให้เกิดความพึงพอใจ	33
2	ต้องมีการศึกษาความต้องการก่อน	5
3	จัดให้มีการศึกษาผลการดำเนินการทั้งก่อนและหลังการปฏิบัติ	5
4	ปรับปรุงผลการดำเนินการโดยให้คำนึงถึงความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4
5	การใช้งานรูปแบบฯ มีความเหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	4
6	ทำให้เกิดความเสมอภาค เป็นธรรม เกิดขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร	4
7	ทำให้เกิดการลดขั้นตอนทั้งผู้ปฏิบัติและผู้มารับบริการ	4
8	ต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรตลอดจนการประเมินผลงาน	4
9	ต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้งานรูปแบบฯให้กับบุคลากร	2
10	ให้มีการนำผลการศึกษามากำหนดแผนงาน/โครงการและกิจกรรม	1
11	ต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างความเข้าใจและบังเกิดผล	1
12	ต้องสร้างความเข้าใจและให้เห็นประโยชน์ที่จะเกิดร่วมกัน	1
	รวม	67

ตาราง 53 พบว่ารูปแบบฯ มีผลทำให้การสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเนื่องจากทำให้เกิดการมีส่วนร่วม โดยต้องมีการศึกษาความต้องการ มีการศึกษาผลทั้งก่อนและหลังการปฏิบัติในรูปของแผนงาน/โครงการและกิจกรรม ทำให้เกิดความเสมอภาค เป็นธรรม เกิดขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ

## 1.4) การยกระดับสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ตาราง 54 ความเห็นการยกระดับสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ที่	รายการ	ความถี่
1	การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายทุกระดับทำให้สู่ความเป็นเลิศ	10
2	รูปแบบฯ ทำให้สู่ความเป็นเลิศได้	11
3	ต้องมีการบริหารที่มีทิศทางเพื่อการขับเคลื่อน	9
4	ความเป็นเลิศให้มุ่งไปที่คุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างต่อเนื่อง	6
5	ต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้งานรูปแบบฯ ให้กับบุคลากร	5
6	ต้องให้เป็นไปตามศักยภาพและความพร้อมของสถานศึกษา	5
7	ความเป็นเลิศมาจากการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น	5
8	ความเป็นเลิศมาจากนโยบายทุกระดับ	3
9	งบประมาณต้องพอเพียง	2
10	ต้องมีการประเมินผลการดำเนินการทั้งในก่อน ระหว่างทางและหลังการดำเนินการ	1
11	ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ	1
12	ใช้ระยะเวลา	1
	รวม	59

ตาราง 54 พบว่าจากรูปแบบฯ มีผลทำให้การยกระดับสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้นั้นต้องมาจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายทุกระดับ การบริหารอย่างมีทิศทาง คุณภาพผู้เรียน จำเป็นต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้งานรูปแบบฯ มีการกำหนดนโยบายและงบประมาณในเรื่องนี้ โดยให้คำนึงถึงศักยภาพและความพร้อมของสถานศึกษา มีการประเมินผลการดำเนินการทั้งก่อน ระหว่างทางและหลังการดำเนินการ ทั้งนี้ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ

1.5) การพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทที่เป็นสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและอื่น ๆ  
ตาราง 55 ความเห็นการพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงฯ

ที่	รายการ	ความถี่
1	ผลจะทำให้สถานศึกษาต้องมีความพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ	17
2	การบริหารต้องมีการวิเคราะห์บริบททั้งภายในและภายนอกให้สอดคล้องกับทรัพยากรและการจัดทำแผนงานโครงการ	11
3	การจะเปลี่ยนแปลงต้องมาจากการสร้างความรู้ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม การรับวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	10
4	บุคลากรต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดจนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	7
5	รูปแบบฯ มีความเหมาะสมต่อการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	6
6	วัฒนธรรมประเพณีเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงในการเปลี่ยนแปลง	3
7	ต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นมาตรฐาน และมีงบประมาณพอเพียง	2
	รวม	54

ตาราง 55 พบว่ารูปแบบฯ มีผลทำให้สถานศึกษาต้องพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยต้องมีการวิเคราะห์บริบททั้งภายในและภายนอกให้สอดคล้องกับทรัพยากรและการจัดทำแผนงาน/โครงการ ต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจรูปแบบฯ มีการพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยไม่ละทิ้งในด้านวัฒนธรรมประเพณีและการดำเนินการต้องให้เป็นมาตรฐานและมีงบประมาณเพียงพอ

2) ปัจจัยสนับสนุนการใช้งานรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ สำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อให้มีผลต่อสถานศึกษา หากนำไปปฏิบัติแล้วต้องให้ความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ตาราง 56 ความเห็นปัจจัยสนับสนุนการใช้งานรูปแบบฯ

ที่	รายการ	ความถี่
1	การพัฒนาบุคลากร	17
2	ขวัญและกำลังใจของบุคลากร	11
3	การบริหารที่พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงตามศักยภาพ	11
4	การจูงใจ	10
5	การติดตาม ควบคุม ประเมินผล	9
6	ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์	9
7	บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการใช้งานรูปแบบฯ	8
8	งบประมาณ	7
9	การติดต่อสื่อสาร	7
10	ผู้บริหารมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการใช้งานรูปแบบฯ	4
11	การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร	4
12	การใช้ข้อมูลข่าวสาร	4
13	การบริหารเชิงคุณภาพ	4
14	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น/ทุ่มเท	3
15	การพัฒนาตนเองของผู้บริหาร	3
16	การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	3
17	กระบวนการภายในสถานศึกษาทุกภาคส่วน	3
18	ระบบสารสนเทศ	3
19	ผู้บริหารมีความยุติธรรม/เสมอภาค/เป็นธรรม	2
20	ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษา	2
21	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหาร	2
22	การนำพาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศอย่างสมดุล	2
23	ศิลปวัฒนธรรมประเพณี	2

ตาราง 56 ความเห็นปัจจัยสนับสนุนการใช้งานรูปแบบฯ (ต่อ)

ที่	รายการ	ความถี่
24	นโยบายที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม	2
25	โครงสร้างการบริหาร	2
26	ความพร้อมของทรัพยากร	2
27	ผู้บริหารมีองค์ความรู้ผู้บริหาร/ผู้บริหารมืออาชีพ	1
28	ผู้บริหารมีความคงเส้นคงวา	1
29	การมีคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร	1
30	ผู้บริหารมีความตระหนัก	1
31	ความโปร่งใส ตรวจสอบได้	1
32	บุคลากรมีความตระหนัก	1
33	ระบบสารสนเทศ	1
34	เวลาในการดำเนินการ	1
	รวม	144

ตาราง 56 พบว่าปัจจัยสนับสนุนการใช้งานรูปแบบฯ ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ขวัญและกำลังใจ การบริหารที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การจูงใจ การติดตาม ควบคุม และประเมินผล การสร้างความรู้ความเข้าใจ การจัดสรรงบประมาณและการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการใช้งานรูปแบบ มีวิสัยทัศน์ มีการใช้ข้อมูล ข่าวสาร มีการบริหารเชิงคุณภาพ มีความมุ่งมั่นทุ่มเท การจัดให้มีส่วนร่วมของบุคลากร มีการใช้ระบบสารสนเทศ มีความยุติธรรม เสริมสร้างความตระหนักให้กับบุคลากร และต้องใช้เวลาในการดำเนินการ



3) จากตัวอย่างการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพไปใช้งานกับการประกันคุณภาพ มีความเหมาะสมในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

3.1) การจัดมาตรฐานการประกันคุณภาพลงบนแผนที่ทางกลยุทธ์ตามมุมมองทั้ง 4 มุมมองในแนวทางของการประเมินผลเชิงคุณภาพ

ตาราง 57 ความเห็นการจัดมาตรฐานการประกันคุณภาพลงบนแผนที่ทางกลยุทธ์

ที่	รายการ	ความถี่
1	รูปแบบฯ มีความเหมาะสม	22
2	ทำให้มองเห็นภาพรวมทั้งหมดชัดเจน ไม่เน้นด้านใดด้านหนึ่ง	13
3	ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้	5
4	เหมาะสมสำหรับการนำมาใช้กับการประกันคุณภาพของสถานศึกษา	5
5	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประโยชน์จากการบริหาร	4
6	ทำให้เข้าใจในการประเมินผล	3
7	ต้องมีการกระจายอำนาจในการบริหาร	3
8	ต้องสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้งานรูปแบบฯ	3
9	ต้องมีการทดลองก่อนการนำไปใช้จริง	1
10	การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1
11	งบประมาณต้องเพียงพอ	1
	รวม	61

ตาราง 57 พบว่าการจัดมาตรฐานลงบนแผนที่ทางกลยุทธ์ตามมุมมองทั้ง 4 มุมมอง ในแนวทางของการประเมินผลเชิงคุณภาพมีความเหมาะสม ทำให้มองเห็นภาพรวมไม่เน้นด้านใดด้านหนึ่ง ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เหมาะสมสำหรับการนำมาใช้กับการประกันคุณภาพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประโยชน์จากการบริหาร ต้องมีการกระจายอำนาจ ต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้งานรูปแบบฯ ต้องมีการทดลองก่อนนำไปใช้งานจริง ต้องมีการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และงบประมาณต้องเพียงพอ

## 3.2) การแยก KPI ไปยังฝ่ายต่างๆ

ตาราง 58 ความเห็นการแยก KPI ไปยังฝ่ายต่างๆ

ที่	รายการ	ความถี่
1	ทำให้มีความชัดเจนของงาน ไม่ซ้ำซ้อน	17
2	รูปแบบๆ มีความเหมาะสม นำไปปฏิบัติได้	12
3	มีการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจนของฝ่ายต่างๆ และจำเป็น	8
4	ทำให้การปฏิบัติได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์	4
5	เป็นการประเมินผลที่เป็นระบบ ตรวจสอบได้	2
6	ตัวชี้วัดเป็นตัวกลางในการนำไปสู่ความสำเร็จ	2
7	สามารถมอบหมายงานได้ตรงตามศักยภาพของบุคลากร	2
8	ควรมีการทดลองก่อนนำไปใช้งานจริง	1
	รวม	48

ตาราง 58 พบว่า การแยก KPI ไปยังฝ่ายต่างๆ ทำให้มีความชัดเจนของงาน ไม่ซ้ำซ้อน มีการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจนของฝ่ายต่างๆ ทำให้การปฏิบัติได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ เป็นการประเมินที่เป็นระบบ ตรวจสอบได้ ตัวชี้วัดเป็นตัวกลางในการนำไปสู่ความสำเร็จ สามารถมอบหมายงานได้ตรงตามศักยภาพของบุคลากร และควรมีการทดลองก่อนนำไปใช้งานจริง

## 3.3) การจัดทำสิ่งที่จะทำสู่แผนงาน โครงการและกิจกรรม

ตาราง 59 ความเห็นการจัดทำสิ่งที่จะทำสู่แผนงาน โครงการและกิจกรรม

ที่	รายการ	ความถี่
1	รูปแบบที่กำหนดมาให้มีความเหมาะสมทำให้มองเห็นภาพรวมชัดเจน	15
2	นำไปปฏิบัติได้ มีกำหนดระยะเวลาชัดเจน มีการรายงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด	10
3	แผนงาน/โครงการมีลำดับกิจกรรมและผู้รับผิดชอบชัดเจน	6
4	การติดตามผลงานต่อเนื่องชัดเจนจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งแสดงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัด	5
5	มีกำหนดระยะเวลาและเอกสารประกอบชัดเจนจากการสรุปและรายงานผล	5
6	ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม	4
7	ตรวจสอบความสอดคล้องและรู้แหล่งที่มาของงบประมาณ	4
8	แผนปฏิบัติการมีที่มาที่ไป มีประโยชน์และเหมาะสม	3
9	กลยุทธ์ถูกนำไปปฏิบัติได้ตรงตามภารกิจและรายละเอียดประกอบช่วยลดขั้นตอนและลำดับกิจกรรมได้	3
10	ต้องมีการวิเคราะห์งานและสำรวจความเห็นประกอบไปด้วย	2
11	นโยบายต้องชัดเจน	1
12	สถานศึกษาต้องมีศักยภาพ	1
	รวม	59

ตาราง 59 พบว่ารูปแบบฯ มีความเหมาะสมทำให้มองเห็นภาพรวมชัดเจน นำไปปฏิบัติได้ มีกำหนดระยะเวลาชัดเจน มีการรายงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด แผนงาน/โครงการมีลำดับกิจกรรมและผู้รับผิดชอบชัดเจน การติดตามผลงานต่อเนื่องชัดเจนจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งแสดงถึงความสำเร็จของตัวชี้วัด มีกำหนดระยะเวลาและเอกสารชัดเจนจากการสรุปและรายงานผล ทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม สามารถตรวจสอบความสอดคล้องและรู้แหล่งที่มาของงบประมาณ กลยุทธ์ถูกนำไปปฏิบัติได้ตรงตามภารกิจและรายละเอียดประกอบช่วยลดขั้นตอนและลำดับกิจกรรมได้ ต้องมีการวิเคราะห์งานและสำรวจความเห็นประกอบไปด้วยนโยบายต้องชัดเจนและสถานศึกษาต้องมีศักยภาพ

## 3.4) การสรุปโครงการเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี

ตาราง 60 ความเห็นการสรุปโครงการเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี

ที่	รายการ	ความถี่
1	รูปแบบที่กำหนดมีความเหมาะสม	13
2	โครงสร้างหมวดค่าใช้จ่ายมีความเหมาะสมและควบคุมค่าใช้จ่ายได้	7
3	สามารถนำไปปฏิบัติได้	5
4	การสรุปเป็นแผนประจำปีมีความชัดเจน	4
5	เหมาะสมกับการนำมาใช้กับการประกันคุณภาพ ในการได้แผนงาน/ โครงการที่เหมาะสม เกิดผลสัมฤทธิ์ มองเห็นปัญหา ผลกระทบและ ผลสำเร็จของงานชัดเจน	4
6	มีการประเมินโครงการตามกำหนดระยะเวลาอย่างต่อเนื่องได้	4
7	แผนงานโครงการต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ตามกลยุทธ์ในแต่ละระดับ	3
8	ในการนำไปปฏิบัติต้องมีการประสานงานและมีส่วนร่วม	2
9	ควรมีการทดลองใช้งานก่อน	1
	รวม	43

ตาราง 60 พบว่ารูปแบบฯ มีความเหมาะสม โครงสร้างหมวดค่าใช้จ่ายมีความเหมาะสมและควบคุมค่าใช้จ่ายได้ สามารถนำไปปฏิบัติ การสรุปเป็นแผนประจำปีมีความชัดเจน เหมาะสมกับการนำไปใช้กับการประกันคุณภาพ มีการประเมินโครงการตามกำหนดระยะเวลาอย่างต่อเนื่องได้ แผนงาน/โครงการต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์กลยุทธ์ในแต่ละระดับ ในการนำไปปฏิบัติต้องมีการประสานงานและการมีส่วนร่วม และควรมีการทดลองใช้งานก่อน

3.5) การจัดทำแบบประเมินผลงานระดับบุคคล (จากตัวอย่างเฉพาะครูอาจารย์)  
 ตาราง 61 ความเห็นการจัดทำแบบประเมินผลงานระดับบุคคล (จากตัวอย่างเฉพาะครูอาจารย์)

ที่	รายการ	ความถี่
1	เกณฑ์และวิธีการประเมินมีความชัดเจนใช้ประเมินศักยภาพบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับได้	13
2	รูปแบบที่กำหนดมามีความเหมาะสม	12
3	เป็นระบบประเมินชัดเจน ตรวจสอบได้	6
4	สามารถกระตุ้นบุคคลให้พัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานได้	4
5	ให้มีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังอย่างหลากหลายวิธีโดยการมีส่วนร่วมของทุกคน	4
6	การประเมินผลงานเป็นไปตามแผนงาน/โครงการและกิจกรรม โดยผู้บริหารต้องปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมและยึดหลักธรรมาภิบาล	3
7	ต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันเพื่อการใช้งานรูปแบบ	2
8	ผลการประเมินนำไปพิจารณาความดีความชอบได้	2
9	ต้องให้เกิดความยุติธรรม	1
10	ต้องใช้ระยะเวลาในการเตรียมตัวก่อนการนำไปปฏิบัติ	1
	รวม	48

ตาราง 61 พบว่าในการจัดทำแบบประเมินผลงานระดับบุคคล (จากตัวอย่างเฉพาะครูอาจารย์) เกณฑ์และวิธีการประเมินมีความชัดเจนใช้ประเมินศักยภาพบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับได้ เป็นระบบการประเมินชัดเจน ตรวจสอบได้ สามารถกระตุ้นบุคคลให้พัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานได้ ให้มีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังอย่างหลากหลายวิธีโดยการมีส่วนร่วมของทุกคน การประเมินผลงานเป็นไปตามแผนงาน/โครงการและกิจกรรม โดยผู้บริหารต้องปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมและยึดหลักธรรมาภิบาล ต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อการใช้งานรูปแบบ ผลการประเมินนำไปพิจารณาความดีความชอบได้ ต้องให้เกิดความยุติธรรม และต้องใช้ระยะเวลาในการเตรียมตัวก่อนการนำไปปฏิบัติ

## 3.6) รูปแบบการเขียนโครงการ

ตาราง 62 ความเห็นรูปแบบการเขียนโครงการ

ที่	รายการ	ความถี่
1	รูปแบบที่กำหนดมาให้มีความเหมาะสม	17
2	มีความละเอียดชัดเจนว่าใครทำอะไร อย่างไร กับใครและใครเป็นผู้รับผิดชอบ โดยสอดคล้องกับนโยบายที่เข้ามา	8
3	รูปแบบการเขียนมีความชัดเจนครบองค์ประกอบ ง่าย และเจาะจงผู้ปฏิบัติ	6
4	เป็นรูปแบบที่มีการเพิ่มเติมมากขึ้นในทางที่ดี และสามารถนำไปปฏิบัติได้	4
5	ตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และนโยบายของสถานศึกษา	3
6	เขียนได้ตรงตามตัวชี้วัดโดยมีค่าใช้จ่ายที่ชัดเจน	3
7	ลดความซ้ำซ้อนของงานได้ในเชิงบูรณาการตัวชี้วัดลงไปโครงการ	2
8	ให้เพิ่มเติมเครื่องมือในการติดตามและประเมินผล	1
	รวม	44

ตาราง 62 พบว่ารูปแบบการเขียนโครงการมีความเหมาะสม มีความละเอียดชัดเจนว่าใคร ทำอะไร อย่างไร กับใครและใครเป็นผู้รับผิดชอบ โดยสอดคล้องกับนโยบายที่เข้ามา เป็นรูปแบบการเขียนที่มีการเพิ่มเติมมากขึ้นในทางที่ดี และสามารถนำไปปฏิบัติได้ ตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และนโยบายของสถานศึกษา เขียนได้ตรงตามตัวชี้วัดโดยมีค่าใช้จ่ายที่ชัดเจน ลดความซ้ำซ้อนของงานได้ในเชิงบูรณาการตัวชี้วัดลงไปโครงการ และให้เพิ่มเติมเครื่องมือในการติดตามและประเมินผล

4) ในการใช้งานรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพฯ ในการนำไปปฏิบัติมีความคิดเห็นว่าจะมีผลต่อประเด็นต่อไปนี้ดังนี้

4.1) ด้านประสิทธิผล (Effective) ซึ่งหมายความว่า สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้

ตาราง 63 ความเห็นด้านประสิทธิผล ฯ

ที่	รายการ	ความถี่
1	เห็นด้วยว่าสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์หรือดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	23
2	เป็นระบบที่ชัดเจน	3
3	ต้องสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในการนำไปสู่การปฏิบัติ	3
4	ไม่ควรเน้นนโยบายมากเกินไปควรวางแผนจากศักยภาพของทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่	3
5	สามารถตรวจสอบได้กับวัตถุประสงค์	3
6	ประสิทธิผลเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียนตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา	3
7	การนำไปปฏิบัติต้องมีการแบ่งงานชัดเจนและมีความยุติธรรม	2
8	ให้มีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วนในเชิงบูรณาการ	2
9	ต้องมีการใช้การวิจัยในการหาคำตอบของปัญหา	1
	รวม	43

ตาราง 63 พบว่าผลของรูปแบบฯ ในด้านประสิทธิผลเห็นด้วยว่าสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์หรือดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นระบบที่ชัดเจน ต้องสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในการนำไปสู่การปฏิบัติ ไม่ควรเน้นนโยบายมากเกินไปควรวางแผนจากศักยภาพของทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ สามารถตรวจสอบได้กับวัตถุประสงค์ การนำไปปฏิบัติต้องมีการแบ่งงานชัดเจนและมีความยุติธรรม ให้มีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วนในเชิงบูรณาการ และต้องใช้การวิจัยในการหาคำตอบของปัญหา

4.2) ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายความว่า สถานศึกษาสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์โดยมีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างประหยัดและคุ้มค่า ตาราง 64 ความเห็นด้านประสิทธิภาพฯ

ที่	รายการ	ความถี่
1	เห็นด้วยว่าทำให้เกิดประสิทธิภาพกับสถานศึกษา	27
2	ให้เน้นที่ผู้เรียนหรือผู้มารับบริการและให้เป็นไปตามศักยภาพของสถานศึกษา	8
3	ต้องให้ตรงกับความต้องการและเป็นไปตามศักยภาพของบุคลากร	2
4	สามารถตรวจสอบได้	2
5	ให้มีการพัฒนาจากงานเดิมโดยให้ยกระดับมากขึ้น	2
6	หากมีข้อจำกัดด้านงบประมาณจะเป็นไปได้ยาก	2
7	ให้มีการทดลองก่อนนำไปใช้งานจริง	1
8	ทำให้มีข้อมูลในการปรับปรุงงานเดิม	1
9	ให้มีการจัดระบบดูแลช่วยเหลือในขณะดำเนินการ	1
	รวม	46

ตาราง 64 พบว่าผลของรูปแบบฯ ในด้านประสิทธิภาพให้เน้นผู้เรียนหรือผู้มารับบริการและให้เป็นไปตามศักยภาพของสถานศึกษา สามารถตรวจสอบได้ ให้มีการพัฒนาจากงานเดิมโดยให้ยกระดับมากขึ้น หากมีข้อจำกัดด้านงบประมาณจะเป็นไปได้ยาก ให้มีการทดลองก่อนนำไปใช้งานจริง ทำให้มีข้อมูลในการปรับปรุงงานเดิม และให้มีการจัดระบบดูแลช่วยเหลือในขณะดำเนินการ



4.3) ด้านความรับผิดชอบต่อ (Responsiveness) ของสถานศึกษาที่มีต่อการจัดการเรียนการสอน การบริการสังคมและอื่น ๆ

ตาราง 65 ความเห็นด้านความรับผิดชอบต่อ

ที่	รายการ	ความถี่
1	เห็นด้วยว่ารูปแบบดังกล่าวทำให้สถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อมากขึ้น	9
2	สถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อมากขึ้นในภาระหน้าที่ที่ต้องนำไปปฏิบัติและตรวจสอบได้เป็นระบบขึ้น	8
3	ต้องมีการสำรวจความต้องการซึ่งจะส่งผลต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ตลอดจนการบริการสังคมในด้านต่าง ๆ	7
4	ต้องมีการมอบหมายงานให้ตรงกับศักยภาพและให้มีความรับผิดชอบต่อ	4
5	ผลที่เกิดขึ้นต้องทำให้หน่วยงานมีความก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรมหากได้มีการนำไปปฏิบัติและต้องสอดคล้องกับสถานการณ์	4
6	เป็นภารกิจของสถานศึกษาที่ต้องให้การบริการให้เกิดความพึงพอใจของผู้มารับบริการ	3
7	มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการติดตามประเมินผลและตอบสนองได้	3
8	ให้สังคมมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อในภารกิจของสถานศึกษา	3
9	ต้องมีการกำหนดเป็นนโยบายในด้านความรับผิดชอบต่อซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	3
10	มีแผนปฏิบัติการที่ระบุผู้รับผิดชอบต่อชัดเจนว่าต้องทำอะไร	3
11	ต้องมีการลงโทษและให้รางวัลแก่บุคลากร	1
12	ส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจและการรายงานผลที่ชัดเจน	1
	รวม	49

ตาราง 65 พบว่าผลของรูปแบบฯ ในด้านความรับผิดชอบต่อของสถานศึกษาที่มีต่อการจัดการเรียนการสอน การบริการสังคมและอื่น ๆ ทำให้สถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อมากขึ้น ต้องมีการสำรวจความต้องการก่อน ต้องมีการมอบหมายงานให้ตรงกับศักยภาพ ทำให้สถานศึกษามีความก้าวหน้า เป็นภารกิจของสถานศึกษา มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อติดตามประเมินผลและตอบสนองได้ ให้สังคมมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อในภารกิจของสถานศึกษา ต้องมีการกำหนดเป็นนโยบาย มีแผนปฏิบัติการที่ระบุผู้รับผิดชอบต่อชัดเจน ต้องมีการลงโทษและให้รางวัลแก่บุคลากร และส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจและการรายงานผลที่ชัดเจน

4.4) ด้านความเท่าเทียมกัน (Equity) ของการเข้าถึงและใช้ทรัพยากร การบริการ  
ต่าง ๆ ของสถานศึกษา โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา  
ตาราง 66 ความเห็นด้านความเท่าเทียมกันฯ

ที่	รายการ	ความถี่
1	การประเมินผลเชิงคุณภาพทำให้มีความชัดเจนในเรื่องความเท่าเทียมกัน	9
2	เกิดการมีส่วนร่วมในการบูรณาการทรัพยากรและประหยัด	8
3	งบประมาณต้องพอเพียงและให้มีการจัดระบบการให้โอกาสในเรื่องความเท่าเทียมอย่างเป็นธรรมโดยมีความพึงพอใจเป็นผลที่ได้	7
4	ต้องให้เกิดสมดุลของการใช้งบประมาณและทรัพยากรซึ่งจะทำให้เกิดผลดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	5
5	ต้องมีการประชาสัมพันธ์โดยการสำรวจความต้องการและปรับแก้โดยใช้ข้อมูลป้อนกลับ	3
6	ให้มีความเสมอภาคในการใช้ทรัพยากรร่วมกันและการให้บริการ	2
7	กลยุทธ์ต้องเป็นไปตามศักยภาพโดยต้องให้เห็นความเชื่อมโยงของการใช้ทรัพยากร	2
8	เป็นการส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น	1
9	เกิดความเป็นธรรม	1
10	ต้องมีการกระจายอำนาจ	1
11	ต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาใช้ทรัพยากรของสถานศึกษามากขึ้น	1
12	ผู้บริหารมีหน้าที่ในการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมต่าง ๆ	1
	รวม	41

ตาราง 66 พบว่าผลของรูปแบบฯ ในด้านความเท่าเทียมกันทำให้มีความชัดเจนมากขึ้น เกิดการมีส่วนร่วม งบประมาณต้องเพียงพอ ต้องให้เกิดความสมดุลของการใช้งบประมาณและทรัพยากร ต้องมีการประชาสัมพันธ์โดยการสำรวจความต้องการและปรับแก้โดยใช้ข้อมูลป้อนกลับ ให้มีความเสมอภาคในการใช้ทรัพยากรร่วมกันและการให้บริการ ต้องมีการกระจายอำนาจ ต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาใช้ทรัพยากรของสถานศึกษามากขึ้น และผู้บริหารมีหน้าที่ในการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมต่าง ๆ

5) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการนำรูปแบบฯ ไปใช้งานเพื่อให้เกิดผลต่อสถานศึกษา

ตาราง 67 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการนำรูปแบบฯ ไปใช้งานเพื่อให้เกิดผลต่อสถานศึกษา

ที่	รายการ	ความถี่
1	ต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้งานรูปแบบให้กับบุคลากรทุกระดับ	17
2	ผู้บริหารต้องมีความตระหนักเป็นผู้นำในการปฏิบัติ	9
3	ต้องมีการจัดระบบแรงจูงใจที่ดี	7
4	การจัดหลักสูตรต้องให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและตลาดแรงงาน โดยเน้นให้ผู้เรียนมีทักษะต่างๆ จากชั่วโมงปฏิบัติอย่างครบถ้วน ตลอดจนการบูรณาการการสอนกับงานนโยบายให้มีความชัดเจน	4
5	ต้องมีการทำงานเป็นทีมและมีการบริหารจัดการอย่างมีทิศทาง	4
6	ต้องมีการเปรียบเทียบในการใช้งานรูปแบบฯ กับสถานศึกษาอื่น	4
7	ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง	4
8	กลยุทธ์ที่ใช้ต้องเข้าใจตรงกันและนำไปปฏิบัติได้	3
9	มีการวัดผลและประเมินผลงานที่ต่อเนื่องและตรงกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	3
10	ต้องมีการปรับวิสัยทัศน์และทัศนคติของผู้บริหาร	3
11	งบประมาณต้องพอเพียงในการขับเคลื่อนกลยุทธ์	2
12	ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในการใช้งานรูปแบบฯ	2
13	ผู้บริหารต้องมีความรู้ในด้านการบริหารและมีความมุ่งมั่น	2
14	มีการใช้ธรรมาภิบาลและการส่งเสริมความสำเร็จ	2
15	ต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการอย่างจริงจังเพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติ	2
16	พื้นฐานของผู้เรียนที่ศึกษาต่อในสายอาชีพต้องมีการสอนซ่อมเสริมให้มีพื้นฐานอย่างพอเพียง	1
17	มีการให้รางวัลและการลงโทษตามความเหมาะสม	1
18	ต้องมีการพัฒนาบุคลากรในด้านการจัดการความรู้และการบริหารจัดการ	1
19	ผู้บริหารต้องเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	1
20	ให้มีการนำไปใช้งานตามบริบทและศักยภาพของสถานศึกษา	1
21	การปฏิบัติตามรูปแบบทำให้สู่ความเป็นเลิศได้	1

ตาราง 67 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อนำรูปแบบฯ ไปใช้งานเพื่อให้เกิดผลต่อสถานศึกษา (ต่อ)

ที่	รายการ	ความถี่
22	นโยบายในทุกระดับต้องมีความชัดเจนและนำไปสู่การปฏิบัติได้	1
23	ต้องทำให้ทุกคนมีความรับผิดชอบต่อกระบวนการบริหารของสถานศึกษา	1
24	ให้คำนึงถึงความประหยัดและคุ้มค่าโดยมีการบูรณาการทรัพยากรร่วมกันทั้งในและนอกสถานศึกษา	1
	รวม	76

ตาราง 67 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมีความเห็นดังนี้ ต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้งานรูปแบบฯ ให้กับบุคลากรทุกระดับ ผู้บริหารต้องมีความตระหนัก เป็นแบบอย่าง มีวิสัยทัศน์และทัศนคติที่ดี มีความรู้ความเข้าใจในการใช้งานรูปแบบฯ มีการใช้ธรรมาภิบาลและการส่งเสริมความสำเร็จ มีการให้รางวัลและลงโทษตามความเหมาะสม มีการกำหนดนโยบายและสร้างความรู้ความเข้าใจในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติตามบริบทและศักยภาพของสถานศึกษา มีการพัฒนาบุคลากร บุคลากรต้องมีความรับผิดชอบ และให้คำนึงถึงความประหยัดและคุ้มค่าโดยมีการบูรณาการทรัพยากรร่วมกันทั้งในและนอกสถานศึกษา