

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเนื้อหาของเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยขอเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ความหมายของรูปแบบ
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์
3. การประเมินผลเชิงคุณภาพ
4. ตัวชี้วัด
5. ปัจจัยสนับสนุนการใช้งานการประเมินผลเชิงคุณภาพ
6. ขั้นตอนการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพไปใช้งานในองค์กร
7. การประเมินผลการใช้งานรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ
8. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
10. กรอบแนวคิดการวิจัย

### ความหมายของรูปแบบ

ความหมายของรูปแบบที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้นำแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่านตลอดจนแหล่งข้อมูลความหมายของรูปแบบ ดังนี้ ตามความเห็นของ Good (1973 : 370) ให้ความหมายไว้ในพจนานุกรมการศึกษาว่าเป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อการสร้างหรือทำซ้ำ ทำเลียนแบบ เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตลอดจนเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับที่นำเสนอโดยพจนานุกรมออนไลน์ของ เดอะฟรีดิกชันนารี (Thefreedictionary: 2004) ว่าเป็นการเลียนแบบหรือเปรียบเทียบ เป็นตัวแทนของระบบหรือปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นอย่างง่าย ๆ ในทางวิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ กับสมมติฐานที่ต้องการเพื่ออธิบายระบบหรือปรากฏการณ์ มักจะเป็นสูตรคณิตศาสตร์ ในขณะที่ อุกุมพร จามร

มาน (2541 : 22) ได้กล่าวว่า เป็นคำที่มีบทบาทในการทำงานวิจัยและการทำวิทยานิพนธ์ โดยมีการใช้คำว่า ต้นแบบ ตึกตา วงจร แบบจำลอง แบบแผน ต้นแบบ เป็นต้น นอกจากนี้รูปแบบที่ใช้ยังมีหลายลักษณะ (Keeves, 1997 : 386-387, อ้างถึงในทศนา เขมมณี, 2545 : 2-3) โดยลักษณะหนึ่งคือลักษณะของรูปแบบเชิงแผนผัง (Schematic Model) ซึ่งได้แก่ การแสดงออกของความคิดโดยผ่านทางแผนผัง แผนภาพ ไดอะแกรม และกราฟ เป็นต้น

ในที่นี้จะขอสรุปความหมายของรูปแบบในงานวิจัยครั้งนี้ว่า หมายถึง หลักการหรือแนวคิดที่แสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆที่เป็นระบบย่อย หรือ ระบบหลักเข้าด้วยกัน โดยแสดงให้เห็นเป็นภาพ หรือข้อความอย่างง่าย ๆ เกี่ยวกับลำดับขั้นตอนการปฏิบัติเชิงแผนผัง เพื่อใช้อธิบายแนวทางในการปฏิบัติในเรื่องหนึ่ง ๆ

## การบริหารเชิงกลยุทธ์

### 1. กลยุทธ์

คำว่ากลยุทธ์ (Strategic) เป็นคำที่มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ท่านซึ่งจะเน้นไปที่วิธีการที่จะให้ไปถึงจุดหมายปลายทางที่ต้องการโดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ตลอดจนความพร้อมขององค์กรที่เป็นอยู่ ซึ่งเป็นความเห็นที่สอดคล้องกันดังที่นำเสนอไว้ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 73) ว่ากลยุทธ์ หมายถึงการรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบายต่างๆ เป็นความหมายที่เกี่ยวข้องกับการสงครามหรือการต่อสู้ที่ต้องใช้ความคิดและชั้นเชิง ต้องอาศัยวิธีการที่พลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ ความชำนาญเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งขัน หรือ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2546 : 2-3) เป็นกรอบที่ใช้นำทางทางเลือกทั้งหลาย รวมทั้งเป็นตัวกำหนดลักษณะและทิศทางขององค์กร (ธงชัย สันติวงษ์ , 2537 : 31) ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อพิจารณาหาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ , 2543 : 4-5) โดยองค์กรจะใช้กลยุทธ์เพื่อโต้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2544 : 38) ต้องใช้ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้มากที่สุด และลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้น้อยที่สุด ตามความเห็นของ สมยศ นาวิกาน (2544 : 27) และ Hunger and Wheelen (1995 : 12) ซึ่งทั้งนี้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ (Goetsch and Davis, 2003 : 96) โดยวัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 2-3) ได้นำเสนอว่ากลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดขึ้นเพื่อรองรับการบริหารในอนาคตซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Macmillan and Mahen (2000 :14) โดยคำว่า

กลยุทธ์นี้ มาจากภาษากรีก “Strategos” จากผู้นำทางการทหารและรวมคำว่า “stratos” (กองทัพ) และ “ago” (การนำ) ซึ่งประวัติการวางแผนกลยุทธ์มาจากทางการทหาร โดยจุดประสงค์ไม่ว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจ หรือ กลยุทธ์ทางการทหาร คือ การทำให้ได้เปรียบทางการต่อสู้ (เวบสเตอร์ นิวเวิลด์ ดิกชันนารี อ้างถึงใน David, 2001 : 23) ในขณะที่ Hill and Jones (1995 : 5-7) ได้นำเสนอนิยามตามความเห็นของอัลเฟรด แชลเดอร์ ว่า กลยุทธ์ คือ การกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวและวัตถุประสงค์ขององค์กร การปรับเปลี่ยนการปฏิบัติตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการไปให้ถึงเป้าประสงค์นั้น และนำเสนอนิยามตามความเห็นของ เจมส์ บี ควินน์ ที่กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบหรือแผนที่บูรณาการเป้าประสงค์หลัก นโยบาย และกิจกรรมที่ตามมาเข้าด้วยกัน เช่นเดียวกับความเห็นของ วิลเลียม เอฟ กูลิค ที่กล่าวว่ากลยุทธ์เป็นความสอดคล้องครอบคลุมและแผนบูรณาการที่ออกแบบไว้เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรเกิดความสำเร็จขึ้นมาได้ นอกจากนี้ยังได้นำเสนอความเห็นของเฮนรี มินซ์เบอร์เกอร์ ที่กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นแบบของการตัดสินใจหรือกิจกรรมซึ่งเป็นทั้งแบบกลยุทธ์ตั้งใจ (Intended Strategies) ที่ได้มีการกำหนดไว้ก่อนแล้ว และกลยุทธ์บังเกิด (Emergent Strategies) ซึ่งไม่ได้มีการกำหนดไว้ก่อน โดยทางปฏิบัติในองค์กรมักจะเป็นการผสมผสานของกลยุทธ์ตั้งใจและกลยุทธ์บังเกิด โดยเป้าประสงค์แรกคือการเพิ่มคุณค่า (Create Value) ให้กับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า (De Kluyver, 2000 : 3) ในขณะที่ Paul (1983 : 57, อ้างถึงในสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546 : 18) ได้นำเสนอนิยามคำว่ากลยุทธ์ในภาครัฐ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรภาครัฐกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญสองประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน โดยที่ความสำเร็จของหน่วยราชการนั้นอยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์ (พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2548 : 20) และ กรมสามัญศึกษา (2545 : 3) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า กลยุทธ์ในเชิงปฏิบัติการ คือ แนวทางที่จะตอบคำถามว่า “อย่างไร” (How) โดยจะมีลักษณะและประเภทของกลยุทธ์เป็นแผนการ (Plan) ที่มีลักษณะเป็นแผน คือ มีทิศทางแนวทางการปฏิบัติที่มุ่งสู่นาคต เป็นแบบแผน (Pattern) ที่มีรูปแบบพฤติกรรมคงที่แน่นอนในช่วงเวลาหนึ่งๆ เป็นการวางตำแหน่ง (Position) ได้แก่ การตัดสินใจวางตำแหน่งสินค้า บริการหรือผลิตภัณฑ์ เฉพาะเจาะจงในตลาดเฉพาะ หรือกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ เป็นมุมมองเชิงกว้างและลึก (Perspective) โดยระบุถึงแนวทางการดำเนินงานขององค์กรทั้งในด้านความสามารถ วัฒนธรรม ทรัพยากร ตลอดจนวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายโดยรวมของกิจการ

กล่าวโดยสรุปเมื่อพิจารณานำมาอธิบายสำหรับสถานศึกษา กลยุทธ์ หมายถึง กรอบการดำเนินการจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษาโดยต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน เพื่อความคงอยู่และการแข่งขันได้ของสถานศึกษา ซึ่ง

กลยุทธ์มีทั้งแบบที่ตั้งใจและบังเกิดขึ้นเองโดยมีเป้าประสงค์ระยะยาวเป็นความสำเร็จของสถานศึกษา

## 2. ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

มีคำที่ใช้อยู่เช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิงยุทธ และ การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Strategic Management” ในที่นี้ใช้คำว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์” ได้มีการให้ความหมายของนักวิชาการหลายๆท่านที่ให้ความเห็นสอดคล้องกัน เช่น Goetsch and Davis (2003 : 96) ได้นำเสนอว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารบนพื้นฐานของการปฏิบัติกิจกรรม และการตัดสินใจที่ต้องมีกรอบทางจริยธรรมเพื่อให้ประสบความสำเร็จในตลาดการค้า ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 2 ประการคือ (1) การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนที่ประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทาง วัตถุประสงค์ และแผนปฏิบัติการ และ (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ การติดตามความก้าวหน้าของความสำเร็จและปรับแต่งตามต้องการจากการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งต้องให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด เป็นประการสำคัญ ในขณะที่ David (2001:5) ได้นำเสนอว่าความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นความหมายเดียวกับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์มีการใช้ในโลกรธุรกิจในขณะที่การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีการใช้ในวงวิชาการ บางครั้งการบริหารเชิงกลยุทธ์จะกล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผล ในขณะที่การวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องเฉพาะการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการใช้ประโยชน์และเสริมสร้างโอกาสใหม่ที่แตกต่างโดยพยายามมองในวันพรุ่งนี้จากแนวโน้มของวันนี้ อย่างไรก็ตามอนาคตมักจะไม่แน่นอนดังนั้นการตัดสินใจทางการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมาจากข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์และมีโอกาสจะผิดพลาดได้ (Macmillan and Mahen, 2000 : 14) โดยที่ Hunger and Wheelen (1995 : 3) ได้แยกการตรวจสอบของสภาพแวดล้อมออกมาจากขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ โดยเน้นไปที่การเฝ้าระวังและประเมินโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม รวมไปถึงการประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ในขณะที่ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539 : 9-10) ได้นำเสนอว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์จะครอบคลุมเรื่องต่างๆ ดังนี้ (1) การจัดวางกลยุทธ์ ประกอบด้วย การพิจารณาวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์ เป็นต้น (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การวางแผนปฏิบัติการ การสนับสนุน โครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการ เป็นต้น และ(3) การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การตรวจสอบผลการดำเนินงาน การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ เป็นต้น โดยที่ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544 :1-4) ได้สรุปว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็น 4 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน คือ (1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) (2) การกำหนดกล

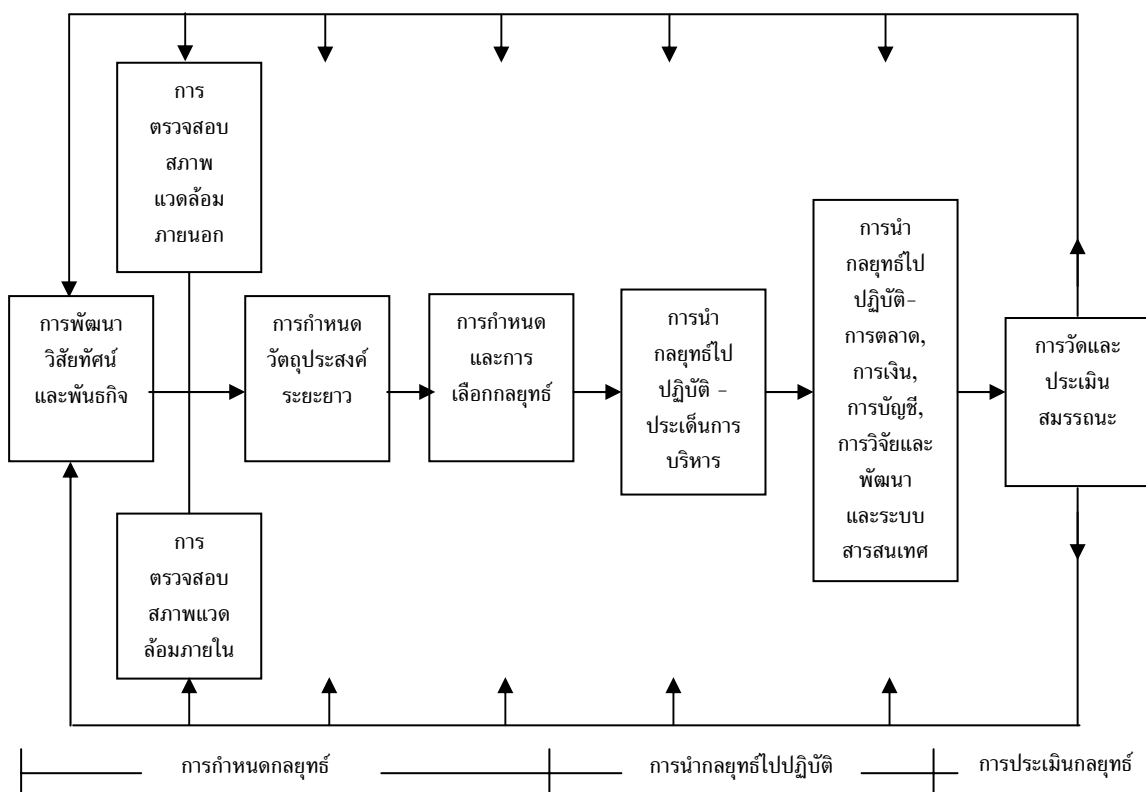
ยุทธ์ (Strategic Formulation) (3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) และ (4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กิจกรรมที่ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและความสำเร็จในระยะยาว

**3. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์**

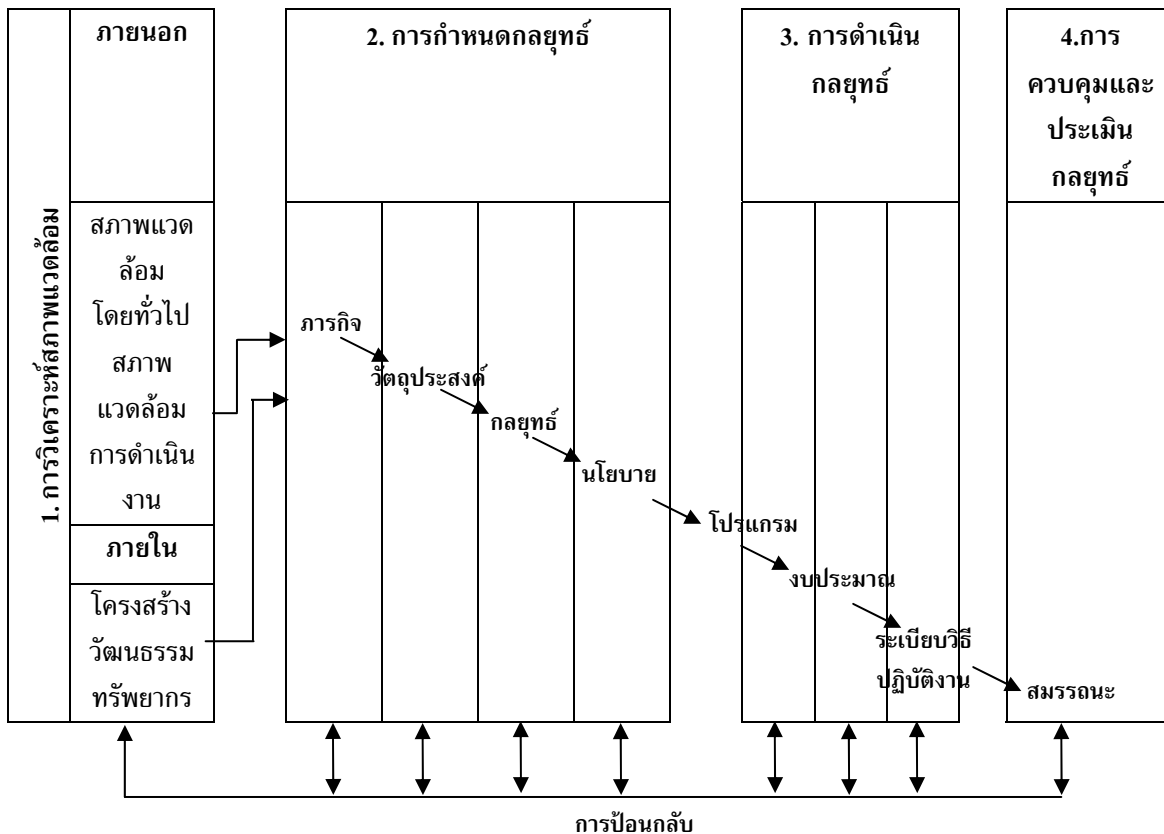
ในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ เป็นกระบวนการซึ่งได้มีผู้นำเสนอเป็นรูปแบบไว้แล้ว ดังนี้

David (2001:12-14) ได้นำเสนอว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวประกอบ 1 แสดงให้เห็นถึงวิธีการทางปฏิบัติของการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ โดยในขั้นตอนแรกเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งในการนำไปปฏิบัติมักไม่ได้เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด มีความจำเป็นต้องปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งรวมไปถึงวัตถุประสงค์ นโยบายและสมรรถนะ



ภาพประกอบ 1 รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ David (2001 : 13)

Hunger and Wheelen (1995 : 7-16) ได้นำเสนอว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (2) การกำหนดกลยุทธ์ (3) การดำเนินกลยุทธ์ และ (4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยมีรูปแบบดังภาพประกอบ 2

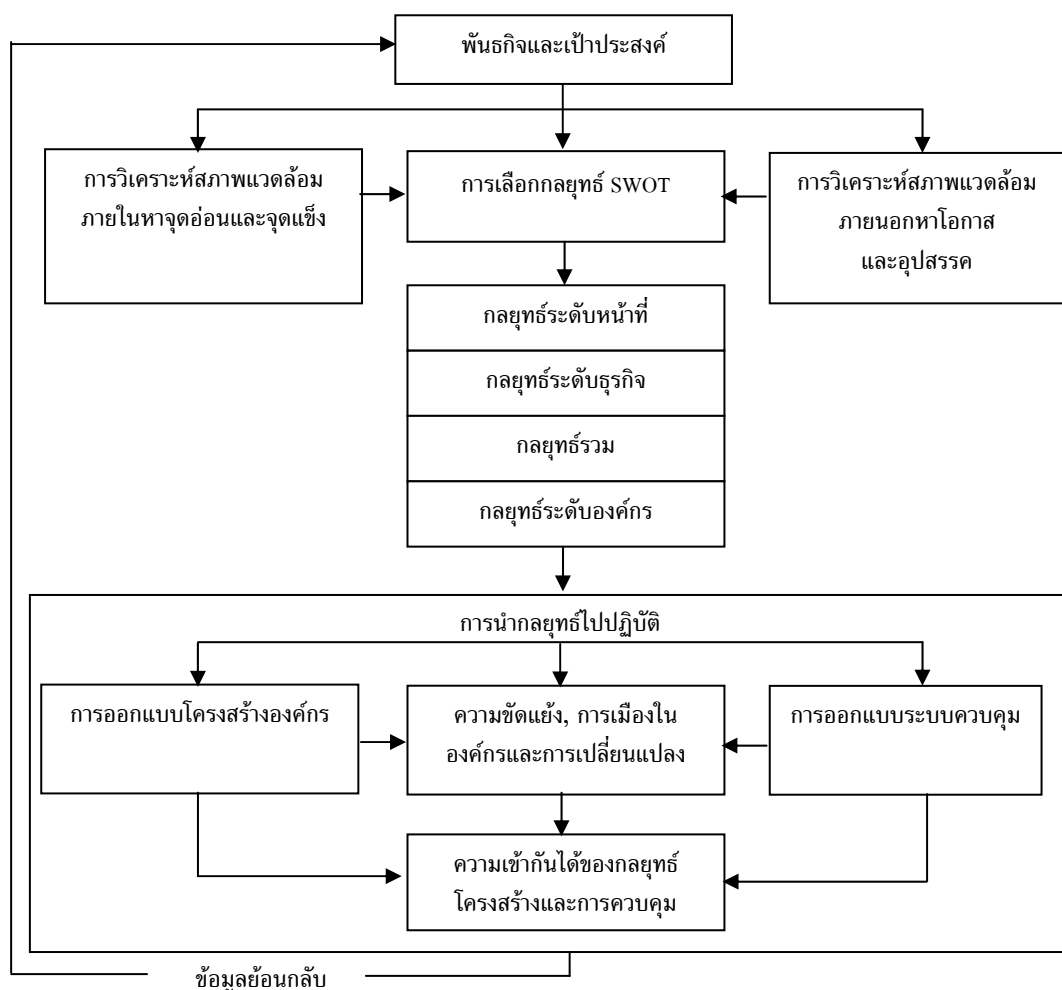


ภาพประกอบ 2 รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ Hunger and Wheelen (1995 : 10)

ภาพประกอบ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นขั้นตอนแรก ของกระบวนการ โดยสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปซึ่งอาจได้แก่ สภาพการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เป็นต้น ส่วนสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน อาจได้แก่ ภูมิประเทศ สภาพการคมนาคม ที่ตั้ง เป็นต้น ส่วนสภาพแวดล้อมภายในจะเกี่ยวข้องกับองค์กร โดยตรงได้แก่ โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากร เมื่อมีการวิเคราะห์แล้ว ข้อมูลที่ได้ถูกนำมากำหนดเป็นภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และนโยบาย เป็นต้น ซึ่งจะเป็น ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นในขั้นตอนการดำเนินกลยุทธ์จะมีส่วนสัมพันธ์กับ โปรแกรม (กิจกรรม) งบประมาณและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะเอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อ การปฏิบัติงานก็ได้ สำหรับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์นั้นมีจุดมุ่งหมายสำหรับตรวจสอบ ควบคุม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ข้อมูลที่ได้ในแต่ละขั้นตอน

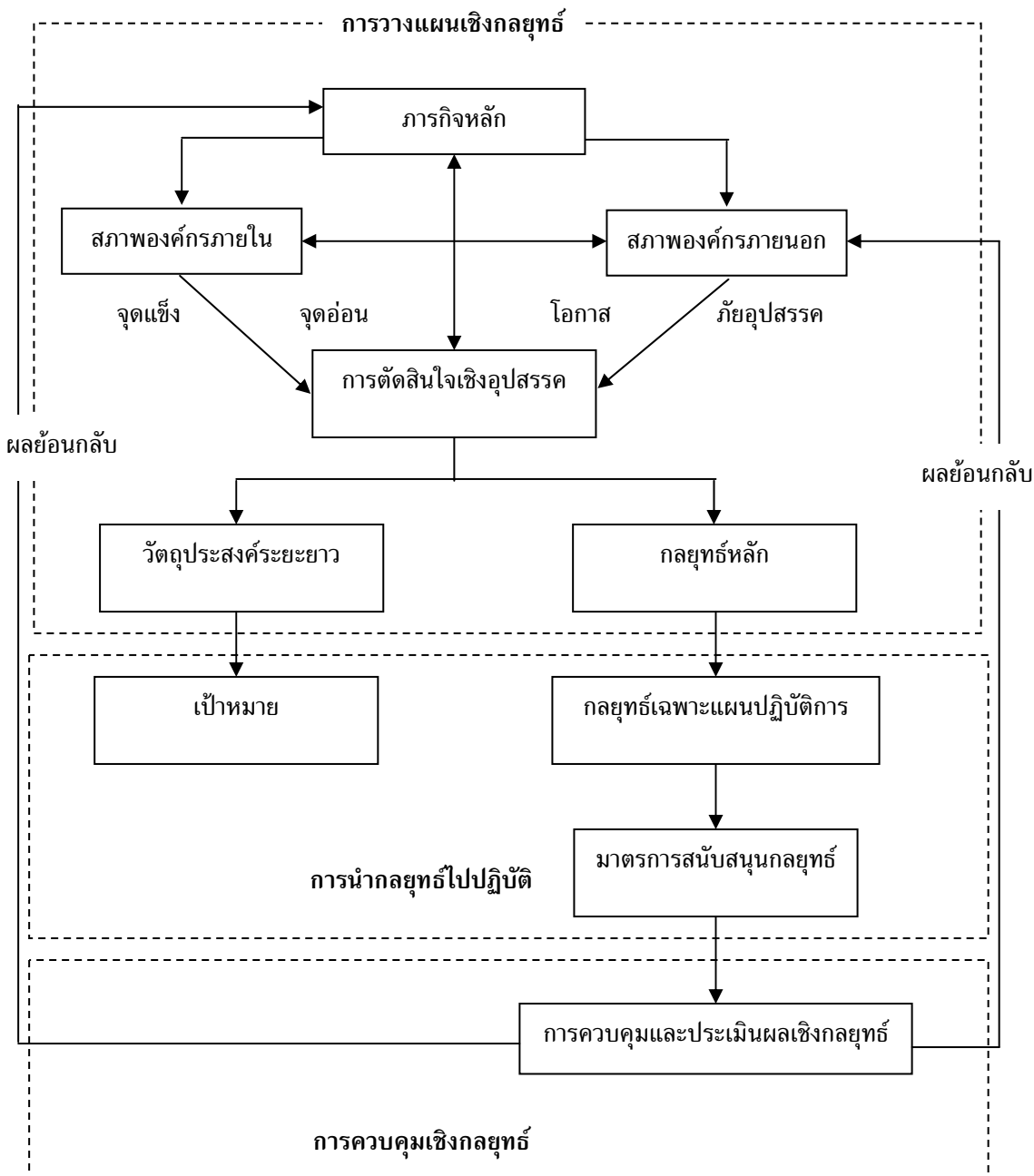
ต่างก็มีส่วนที่จะเป็นข้อมูลย้อนกลับไปเพื่อปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามภารกิจขององค์กร

Hill and Jones (1995 : 7-14) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 5 ส่วนหลัก ๆ คือ (1) การเลือกพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันภายนอกเพื่อหาโอกาส และอุปสรรค (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง (4) การเลือกกลยุทธ์จากจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนโดยใช้โอกาสจากภายนอกและการตอบโต้กับอุปสรรคภายนอก และ (5) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกภายในแล้วเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมนั้นคือ การกำหนดกลยุทธ์โดยเปรียบเทียบกัน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมักเกี่ยวข้องกับการออกแบบโครงสร้างองค์กรและระบบควบคุมเพื่อให้องค์กรนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในลักษณะการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นกระบวนการจากผู้บริหารระดับสูงบนลงล่างจะเป็นกลยุทธ์ตั้งใจ ในขณะที่กลยุทธ์บังเกิดจะเป็นกระบวนการที่จากฝ่ายปฏิบัติล่างขึ้นไปข้างบน แสดงได้ดังภาพประกอบ 3



ข้อมูลย้อนกลับ  
ภาพประกอบ 3 รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ Hill and Jones (1995 : 8)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539 : 10) ได้นำเสนอรูปแบบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ประกอบด้วยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ดัง ภาพประกอบ 4



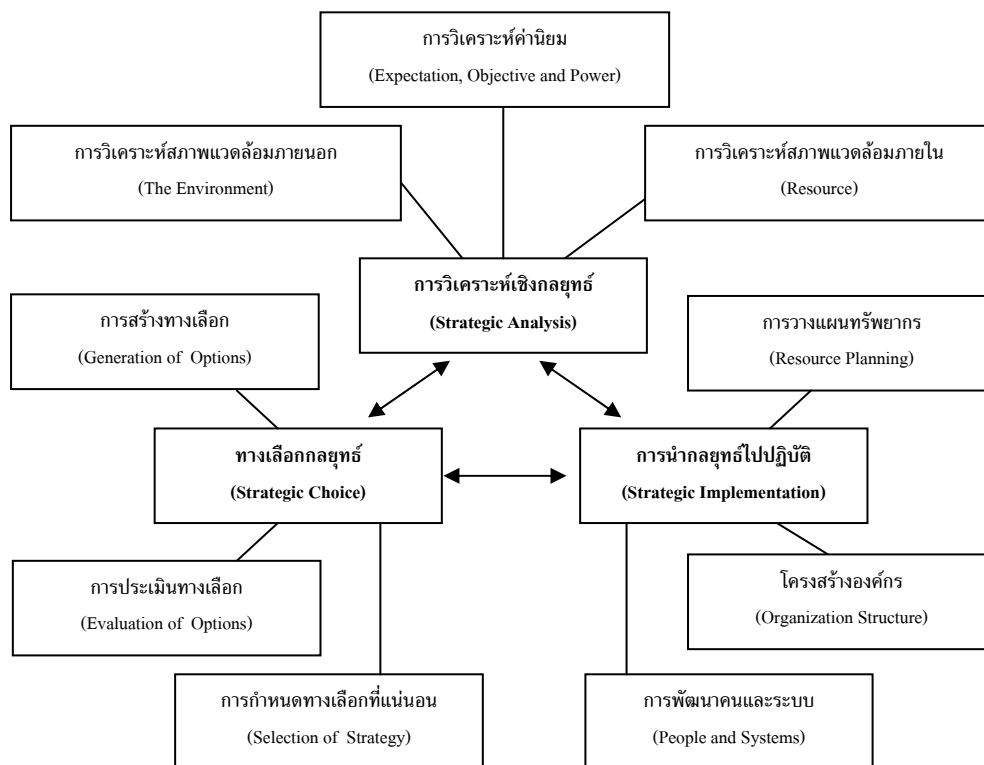
ภาพประกอบ 4 รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539 :10)



กรมสามัญศึกษา (2545 : 10) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

- 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อประเมินสภาพภายนอกและแนวโน้มในอนาคตว่ามีสิ่งใดที่จะเอื้ออำนวยหรือเป็นอุปสรรค และประเมินสภาพภายในว่ามีสิ่งใดที่เป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยในการดำเนินงาน
- 2) จัดวางทิศทางองค์กร เพื่อให้ทราบว่าองค์กรต้องทำอะไรให้ประสบผลสำเร็จ โดยการกำหนดสภาพองค์กรที่พึงประสงค์ กำหนดพันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร
- 3) กำหนดกลยุทธ์ คือ การสร้างทางเลือก ออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่วิธีการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร
- 4) ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ตลอดจนคำนึงถึงระบบโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร
- 5) ควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร แล้วทบทวนตรวจสอบเข้าไปยังขั้นตอนที่ 1 และดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไป

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543:29-33) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนทั้งหมด 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนในการกำหนดทางเลือก และ ขั้นตอนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แสดงได้ดังภาพประกอบ 5



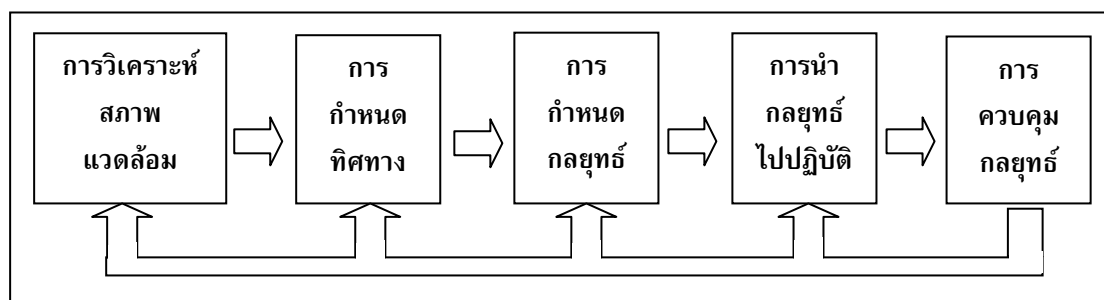
ภาพประกอบ 5 รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์

ภาพประกอบ 5 เป็นการให้ความสำคัญกับ 3 ขั้นตอนหลักคือการวิเคราะห์กลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และทางเลือกกลยุทธ์ โดยในขั้นตอนการวิเคราะห์กลยุทธ์จะมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอกเช่นเดียวกัน แต่มีการแยกการวิเคราะห์ คำนียมออกมาไม่ได้อยู่ร่วมกับสภาพแวดล้อมภายใน สำหรับในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการให้ความสำคัญกับการวางแผนทรัพยากร โครงสร้างองค์กร และการพัฒนาคนและระบบซึ่งเป็นส่วนเพิ่มเติมเข้ามา ส่วนทางเลือกกลยุทธ์ต้องมีการสร้างทางเลือก การประเมินทางเลือก และการกำหนดทางเลือกที่แน่นอน ซึ่งดูเหมือนว่าต้องมีการให้ความสำคัญกับทางเลือกโดยจัดให้มีหลาย ๆ ทางเลือกไว้ก่อนแล้วมาประเมินทางเลือกว่าควรจะเป็นอย่างไรตามสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ แสดงให้เห็นว่าต้องมีการปรับแต่งกลยุทธ์ได้อย่างตลอดเวลาตามสถานการณ์นั่นเอง

จินตนา บุญบงการและคณะ (2546 : 19-20) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 4 ส่วน ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)
- 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction)
- 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
- 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)
- 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control)

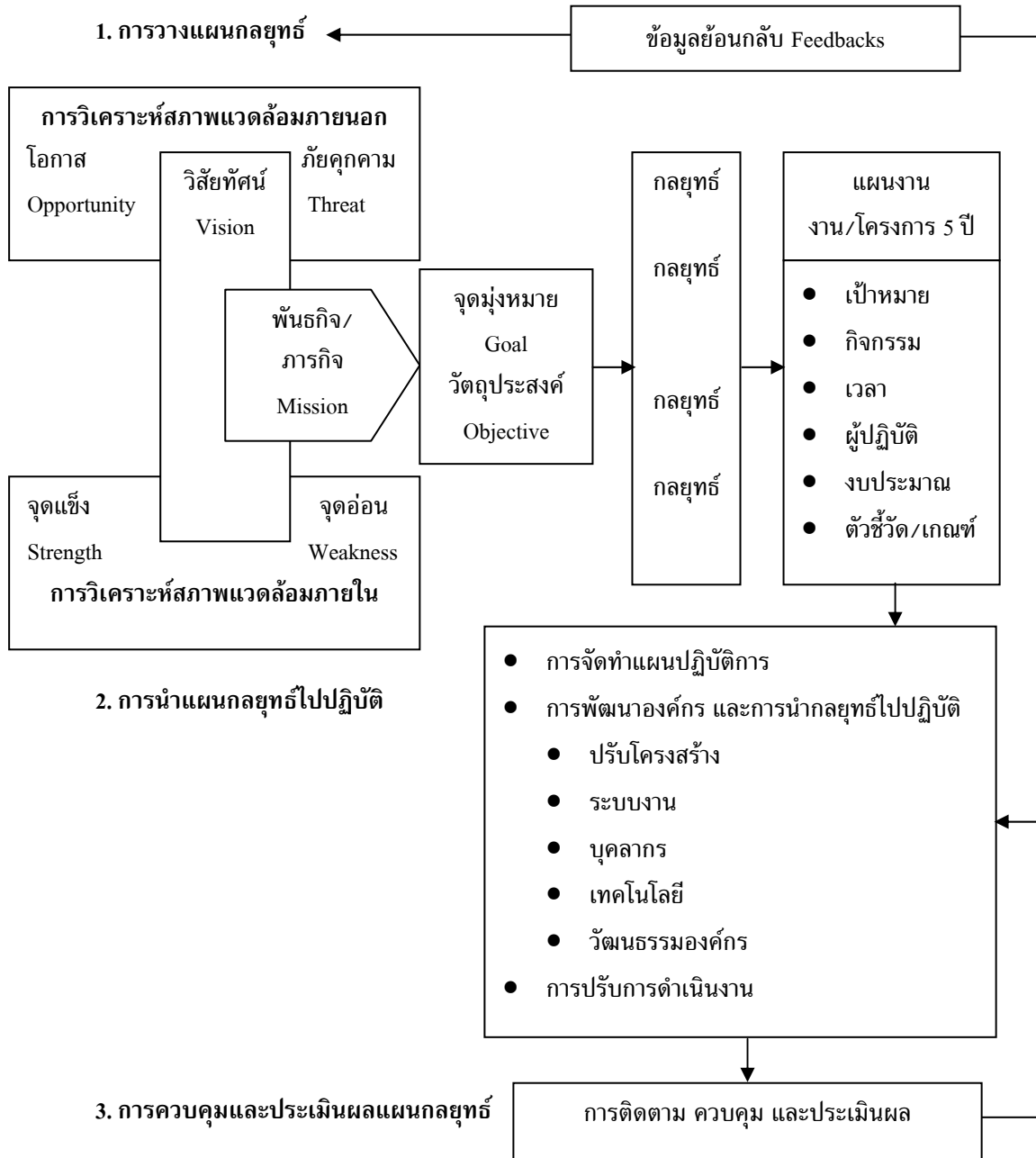
แสดงได้ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของจินตนา บุญบงการ และคณะ (2546:20)

ภาพประกอบ 6 มีกรอบเพิ่มเติมเข้ามา คือการกำหนดทิศทางหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว การกำหนดทิศทางจะส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้ในองค์กรนั่นเอง และในแต่ละส่วนของรูปแบบต่างก็มีข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงในทุก ๆ ขั้นตอน แสดงว่าผู้บริหารต้องมองประเด็นต่าง ๆ อย่างพร้อม ๆ กันไป ทั้งนี้เพื่อการปรับเปลี่ยนรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนให้เหมาะสมและเป็นไปได้ ตลอดจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามากระทบแล้ว มีผลต่อเป้าหมายขององค์กร

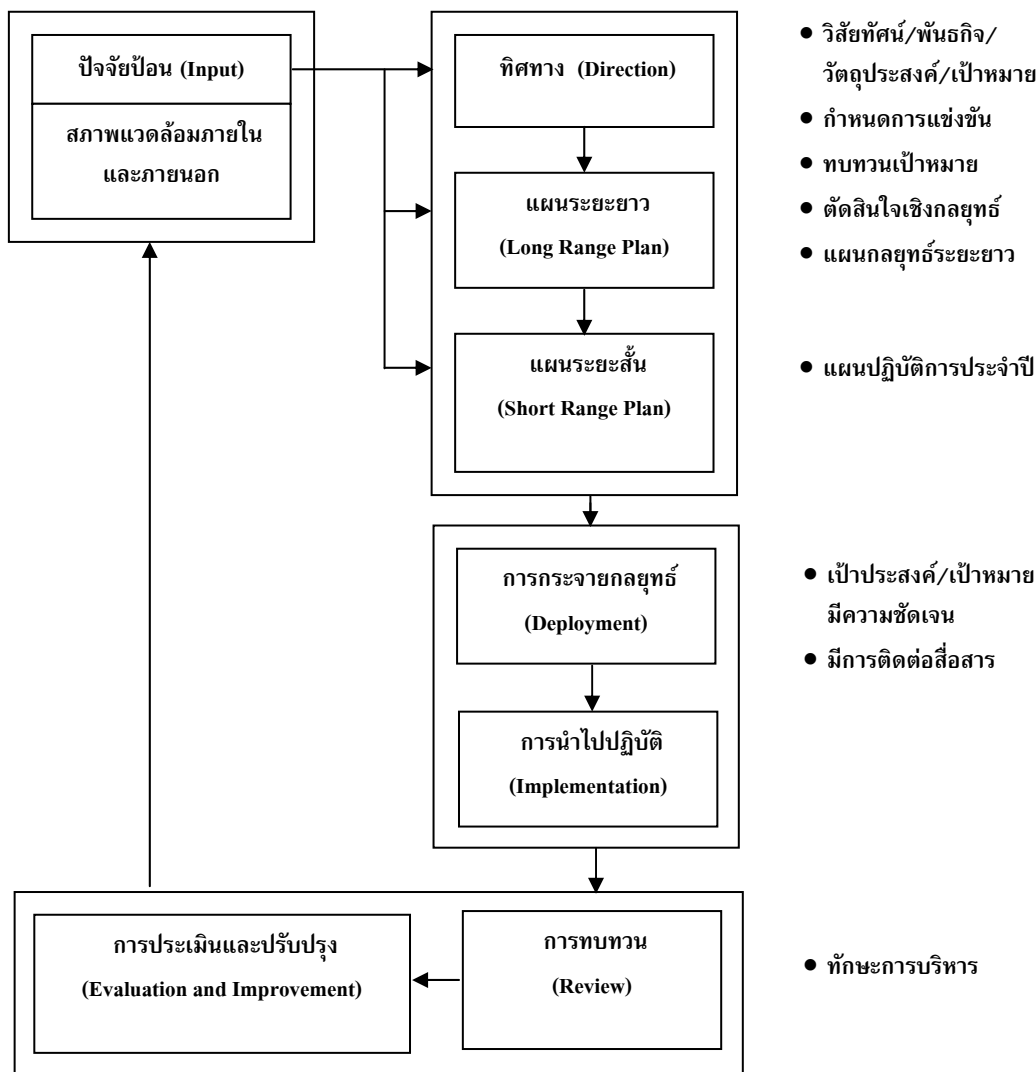
ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ (2544 : 1-19) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) สำหรับในหน่วยงานภาครัฐโดยทั่วไปจะมีกระบวนการหลักๆ 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) ดังแสดงในภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ (2544 : 1-19)

ภาพประกอบ 7 มีการขยายรายละเอียดออกมาเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือภารกิจ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่ต้องแปลงออกไปเป็นแผนงานโครงการในระยะ 5 ปี และมีการควบคุมติดตามผลการดำเนินงานกลยุทธ์ ซึ่งกรอบใหญ่ยังคงเป็นการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ซึ่งเน้นไปใช้ในภาครัฐ

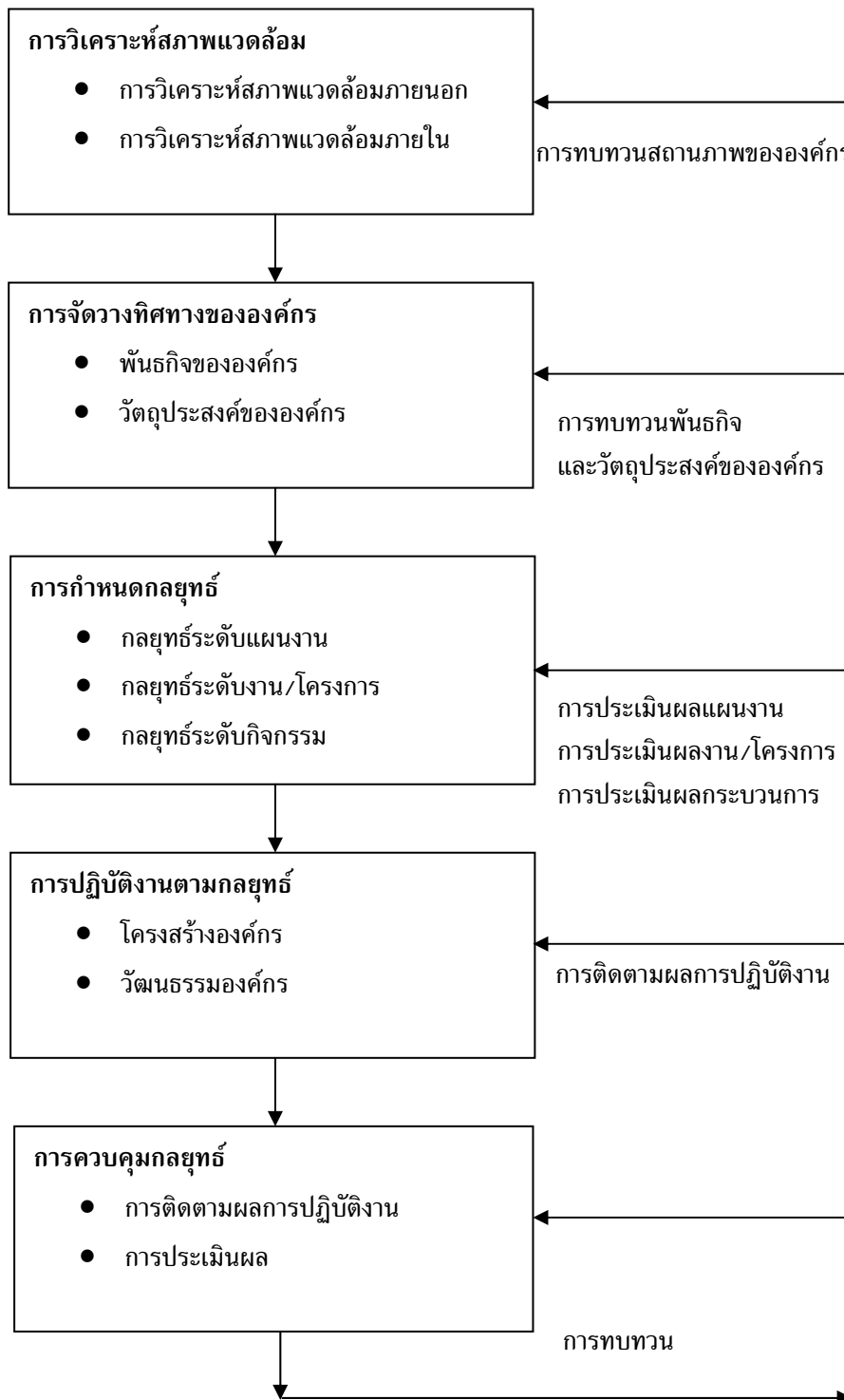
เจตน์ ทางเจริญ (2545: 43-52) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อยพื้นฐาน คือ (1) การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) (2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) (3) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ (4) การประเมินและการควบคุม (Evaluation and Control) ดังแสดงในภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ เจตน์ ทางเจริญ (2545 : 45)

ภาพประกอบ 8 มีการกำหนดแผนระยะยาวและระยะสั้นเพิ่มเติมเข้ามา โดยกรอบการดำเนินการยังเป็นเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามสิ่งที่กำหนดไว้ในแผนระยะยาวมีความเห็นว่าเป็นไปตามระยะของวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ส่วนแผนระยะสั้นคือ แผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งเป็นรอบของปีงบประมาณ ซึ่งจะต้องต่อเนื่องหรือสิ้นสุดไปแต่ต้องให้ผลสำเร็จเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในที่สุดได้

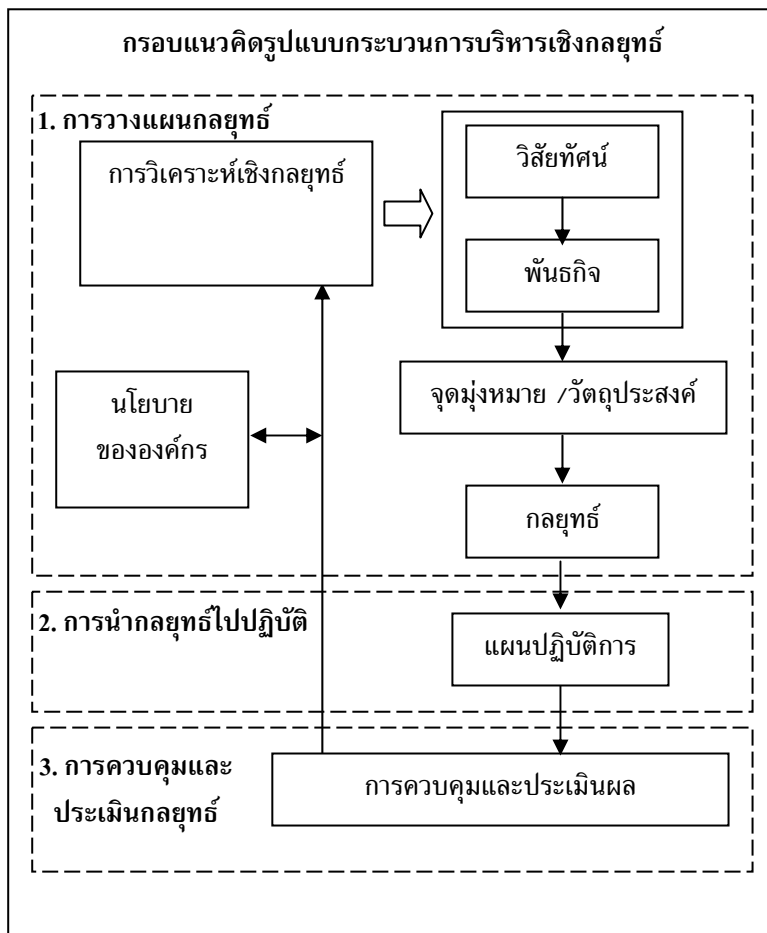
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546 : 18-21) ได้นำเสนอรูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่าประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต (2) การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) ในขั้นตอนนี้จะมีการจัดวางทิศทางขององค์กร ภาครัฐจะพิจารณาพันธกิจขององค์กร (Organizational Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organizational Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร ส่วนในองค์กรภาคธุรกิจเอกชนนั้น จะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organizational Vision) ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึงพันธกิจขององค์กร และวัตถุประสงค์ขององค์กรตามลำดับ (3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ (4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น มีการคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์ และ (5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่“ต่อเนื่อง” จากขั้นตอนที่ 1 ไปจนถึงขั้นตอนที่ 5 และมีการ “ทบทวน” โดยเวียนกลับมาขั้นตอนที่ 4 จนถึงขั้นตอนที่ 1 โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งองค์กรจะต้องเผชิญและปรับกลยุทธ์ให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมตามกาลเวลาโดยอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของประธานเจ้าหน้าที่ระดับสูงในกรณีองค์กรขนาดเล็ก หรือในรูปของคณะกรรมการอำนวยการพร้อมกับหัวหน้างานบริหารและหัวหน้างานของหน่วยงานย่อยอื่น ๆ ในกรณีองค์กรขนาดใหญ่ แสดงได้ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

(2546 : 20)

ภาพประกอบ 1 ถึง 9 พบว่าลักษณะของรูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่แตกต่างกันมากโดยจะมีกรอบในการดำเนินการหลัก ๆ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมประเมินกลยุทธ์ จึงขอสรุปกรอบแนวคิดรูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในเบื้องต้นนี้ไว้ดังแสดงในภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 กรอบแนวคิดรูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เบื้องต้นในงานวิจัย

ภาพประกอบ 10 รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ควรประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวางแผนกลยุทธ์ (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ (3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีรายละเอียดและมีความเห็นของนักวิชาการตลอดจนการนำไปปฏิบัติในหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้

### 3.1 การวางแผนกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

#### 3.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

3.1.1.1 ความหมายของคำว่า “วิสัยทัศน์” ได้มีผู้ให้ความเห็นที่สอดคล้องตลอดจนสนับสนุนต่าง ๆ ดังนี้ ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544 : 1-4) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น (โดยมิได้กำหนดวิธีไว้) เป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจหรือภารกิจ การกำหนดวิสัยทัศน์จึงเป็นไปเพื่อตอบคำถามที่พึงประสงค์ขององค์กรในอนาคต (What to be?) นั่นเอง โดยมีความคิดรวบยอดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision Concept) ดังนี้ เน้นคุณค่าหรือค่านิยมของสังคม (Social Value) เน้นพลังผลักดันที่จะไปให้ถึงจุดหมาย (Driving Forces) และเน้นถึงความมุ่งมั่นในวิธีการที่จะไปให้ถึง (Strategic Intent) (กรมสามัญศึกษา, 2545 : 51) การได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ภายหลังจากที่องค์กรทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์กรจะต้องนำผลการวิเคราะห์มากำหนดตำแหน่ง (Position) ในการแข่งขันว่า องค์กรของเราต้องการที่จะอยู่ในตำแหน่งใดในอุตสาหกรรมที่เราอยู่ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ, 2546 : 72) วิสัยทัศน์เป็นข้อความที่ต้องตอบคำถามว่าเราต้องการจะเป็นอะไร และการจัดทำข้อความวิสัยทัศน์ควรจะมาก่อนและเป็นเรื่องที่สำคัญ (David, 2001 : 52) มักจะนำเสนอไว้ในข้อความพันธกิจ สมาชิกในองค์กรต้องการที่เข้าใจในเรื่องพันธกิจ แต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะอยู่ในตำแหน่งที่จะระบุและสื่อสารวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์นั้นไปยังงานที่ปฏิบัติกันอย่างปกติ (Hunger and Wheelen, 2000 : 24) ข้อความวิสัยทัศน์จะนำเสนอภาพในอนาคต สร้างพลังของความรู้สึก เป็นสิ่งที่ระบุถึงสินค้าหรือการบริการในอนาคตที่องค์กรเชื่อว่าองค์กรจะปฏิบัติได้จริง คุณค่าที่มีอยู่ และอะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการจะมุ่งไป (Macmillan and Mahen, 2000 : 70) วิสัยทัศน์เป็นเสมือนแสงสว่างนำทางให้องค์กรมุ่งไป ทุก ๆ ส่วนขององค์กร เช่น โครงสร้าง นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติ และการจัดสรรทรัพยากรต้องสนับสนุนให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงได้ (Goetsch and Davis, 2003 : 102)

กล่าวโดยสรุป วิสัยทัศน์ หมายถึง ข้อความที่แสดงถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะไปหรืออยากจะเป็นในอนาคต ได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทุก ๆ ส่วนขององค์กร เช่น โครงสร้าง นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติ และการจัดสรรทรัพยากรต้องสนับสนุนให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงได้

#### 3.1.1.2 ประเด็นที่ควรพิจารณาในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

กรมสามัญศึกษา (2545 :51-52); ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544 : 1-5 ถึง 1-7); วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ(2546 : 83-85) และ Goetsch and Davis (2003 : 96) ได้นำเสนอลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดี ปัจจัยในการกำหนดวิสัยทัศน์ และประโยชน์ต่อการบริหารองค์กรดังนี้



1) ลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดี

- 1.1) มีขอบเขต (Scope) ของการปฏิบัติงาน
- 1.2) มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Implementability) ง่ายต่อความเข้าใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 1.3) เป็นภาพเชิงบวก (Positive image) ที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นศรัทธาและสะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร
- 1.4) เป็นข้อความสั้นเชิงบวก ปลุกเร้า (Motivating) ดึงดูดใจ (Inspiring) ทำทลายความสามารถของสมาชิกทุกคน สนับสนุนให้เกิดพันธะผูกพันและการอุทิศตนได้
- 1.5) ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Participation) ในการกำหนด
- 1.6) มีความสอดคล้องกับค่านิยม (Values) ขององค์กร ที่ต้องคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ
- 1.7) มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต (Future Trend) ที่ดีกว่าอดีตที่ผ่านมา

1.8) ระบุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

2) ปัจจัยในการกำหนดวิสัยทัศน์

- 2.1) ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั้น ๆ
- 2.2) องค์ความรู้ (Knowledge) ของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ
- 2.3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ที่ปราศจากการ “ยึดติด” กับรูปแบบหรือวิธีการเดิม ๆ
- 2.4) ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ขององค์กร
- 2.5) การผสมผสาน จินตนาการและดุลยพินิจในด้านศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ตลอดจนทักษะและประสบการณ์ในลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
- 2.6) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีการเชิงระบบ (Systematic Approach)
- 2.7) เป็นการกำหนดเลือก (Alternatives) ขององค์กรในการเดินไปสู่อนาคตว่าจะใช้กลยุทธ์ใดเป็นตัวนำ
- 2.8) เป็นการรวมพลังของความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovative) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

3) ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ต่อการบริหารองค์กร

3.1) เป็นการกำหนดอนาคต (Future Oriented) ที่ทุกคนศรัทธา

3.2) เป็นการฟันฝ่าความท้าทายใหม่ (New challenge) ไม่หลงไปกับ

ความสำเร็จในอดีต

3.3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (Team Work)

โดยมีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน

โดยที่วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2546 : 83-85) ได้นำเสนอขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์สามารถเริ่มทำได้ในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งดังนี้

(1) กำหนดวิสัยทัศน์ก่อนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยเน้นภารกิจหลักขององค์กร กรณีนี้มักจะกำหนดวิสัยทัศน์เชิงจินตนาการ (Imaginary Vision) หรือวาดฝันไว้ก่อนว่า “องค์กรนี้จะเป็นผู้นำ” ในกิจการประเภทใด หรือ “องค์กรนี้จะเป็ นเลิศ” ในด้านใด

(2) กำหนดวิสัยทัศน์หลังจากได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรแล้ว กรณีนี้มักจะกำหนดภายใต้การวิเคราะห์แนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เป็นวิสัยทัศน์ที่จะประสบความสำเร็จได้จริง (Vision of Success) เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่กำหนด เช่น “เมื่อสิ้นสุดปี พ.ศ.2550 องค์กรนี้จะเป็ นผู้นำในระดับประเทศหรือภูมิภาคหรือระดับนานาชาติในกิจการประเภทนั้น”

(3) กำหนดวิสัยทัศน์หลังจากได้จัดวางทิศทางองค์กรและกำหนดกลยุทธ์ที่องค์กรจะนำไปปฏิบัติในช่วงเวลาที่กำหนด กรณีนี้มักจะกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่จะนำไปปฏิบัติในช่วงเวลาที่กำหนดภายใต้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ เทคโนโลยี และระบบการจัดการเท่าที่มีอยู่ เป็นวิสัยทัศน์ที่จะประสบความสำเร็จได้จริง เช่น “องค์กรนี้จะเป็ นผู้นำในระดับใดในอีก 5 ปีข้างหน้าในกิจการประเภทนั้น”

(4) กำหนดวิสัยทัศน์หลังจากได้ทบทวนกลยุทธ์ขององค์กรที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในช่วงระยะเวลาที่กำหนด แล้วปรับกลยุทธ์ใหม่ กรณีนี้มักจะกำหนดว่ากลยุทธ์ขององค์กรที่ได้นำไปปฏิบัติในช่วงระยะเวลาที่กำหนด (3-5ปีที่ผ่านมา) แล้ว สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรมีศักยภาพและเอื้อต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด วิสัยทัศน์จะต้องปรับใหม่หรือไม่ และนำไปสู่การปรับกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะทำให้ “ องค์กรนี้จะเป็ นผู้นำในระดับใดอีก 5 ปีข้างหน้าในกิจการประเภทนั้น”

กล่าวโดยสรุปประเด็นที่ควรพิจารณาในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ ประโยชน์ และการกำหนดวิสัยทัศน์สามารถดำเนินการได้ทั้ง

ก่อนและหลังการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร ซึ่งจะบอกถึงลักษณะวิสัยทัศน์ที่ได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงจินตนาการหรือวิสัยทัศน์ที่จะประสบความสำเร็จได้จริง

### 3.1.2 การกำหนดพันธกิจ

มาจากศัพท์ภาษาอังกฤษว่า “Mission” มีผู้แปลเป็นภาษาไทยแล้วใช้คำว่า ภารกิจ พันธกิจ และภารกิจหลัก เป็นต้น สำหรับในงานวิจัยนี้ใช้คำว่า “พันธกิจ”

3.1.2.1 ความหมายของคำว่าพันธกิจและความเห็นประกอบ ได้มีผู้ให้ความเห็นไว้ในเรื่องความหมาย ลักษณะที่ดี ประโยชน์ และองค์ประกอบที่สำคัญของพันธกิจ ดังนี้

กรมสามัญศึกษา(2545 : 69-71); ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544 : 1-7 ถึง 1-9); วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 63-64) ; วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2546 : 83-85); David (2001 : 9) และGoetsch and Davis (2003 : 105-106) ได้ให้ความหมายของ พันธกิจ สรุปได้ว่าหมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ กิจกรรมที่องค์กรจะต้องทำ มีการระบุวิธีการ เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ควรแสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักขององค์กรที่ต้องการบรรลุให้ถึง บ่งบอกทิศทางในอนาคตขององค์กร เป็นขั้นตอนต่อไปจากการอธิบายว่าองค์กรเป็นใคร อะไรที่ต้องทำ และต้องการจะไปที่ใด หลังจากที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่แสดงถึงความฝันที่องค์กรต้องการที่จะไป เป็นตัวผลักดันให้นักกลยุทธ์ต้องพิจารณาเกี่ยวกับธรรมชาติและขอบเขตของการปฏิบัติการ ยืนยันความโดดเด่นขององค์กรเหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

โดยมีข้อสรุปของความเห็นเป็นองค์ประกอบ เกณฑ์ ข้อควรระวังในการกำหนดพันธกิจ และลักษณะของพันธกิจที่ดี ดังนี้

#### 1) องค์ประกอบของข้อความพันธกิจควรครอบคลุมสาระสำคัญดังนี้

- 1.1) ลักษณะของผลผลิตและบริการ
- 1.2) ผู้รับประโยชน์และบริการโดยตรงจากการดำเนินงาน
- 1.3) วิธีการดำเนินงาน
- 1.4) ประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์กร
- 1.5) ความเชื่อ ค่านิยมพื้นฐานในการดำเนินงานของบุคลากร
- 1.6) หลักการพื้นฐานขององค์กร

#### 2) ควรจะมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 2.1) อธิบายว่าใคร อะไร และที่ใดขององค์กร ทำให้มองเห็นว่าองค์กรและลูกค้าคือใคร
- 2.2) สั้นและเข้าใจได้ ปกติจะมีเพียงหนึ่งตอน
- 2.3) เลือกคำที่ง่ายต่อความเข้าใจ และเป็นเชิงบรรยาย

2.4) หลีกเลี่ยงข้อความ “อย่างไร” ซึ่งจะไปอธิบายอย่างไรนั้นที่กลยุทธ์

3) ข้อควรระวังในการกำหนดพันธกิจ

3.1) การกำหนดขอบเขตของพันธกิจที่แคบหรือกว้างเกินไป เพราะหากเกิดความผิดพลาดขึ้นมาจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่ผิดพลาดและจะเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานและการตัดสินใจด้วย ดังนั้นการกำหนดว่าธุรกิจขององค์กรคืออะไรหรือองค์กรอยู่ในธุรกิจประเภทใดจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ

3.2) การให้ความสำคัญและการจัดสรรเวลาของผู้บริหารระดับสูง ในการกำหนดพันธกิจ เมื่อองค์กรกำหนดพันธกิจอย่างรีบเร่งจนเกินไปอาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดและเกิดผลกระทบติดตามมาอย่างรุนแรง

3.3) ความเข้าใจผิดที่ว่าเมื่อมีการกำหนดทิศทางขององค์กรขึ้นมาแล้วจะทำให้ไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้ ที่จริงแล้วสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อมีความจำเป็น เช่น ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาเทคโนโลยีที่สูงขึ้น เป็นต้น

4) ลักษณะของพันธกิจที่ดี

- 4.1) เป็นข้อความที่ไม่ขัดแย้งกับวิสัยทัศน์
- 4.2) เป็นข้อความที่ไม่มีความหมายกว้างมากนัก
- 4.3) กำหนดเป้าหมายย่อยโดยอิงข้อความของวิสัยทัศน์
- 4.4) มีการระบุช่วงเวลาที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน
- 4.5) มีการระบุขอบเขตพื้นที่ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน
- 4.6) มีการระบุถึงกลุ่มผู้รับบริการที่ต้องการให้ครอบคลุมถึงไว้อย่างชัดเจน
- 4.7) มีการระบุจริยธรรมด้านต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน
- 4.8) มีการระบุวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย
- 4.9) ช่วยทำให้กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้ง่ายขึ้น
- 4.10) ใช้กำหนดเป้าหมายในระดับถัดไปซึ่งได้แก่เป้าหมายในระดับกลยุทธ์

(Strategic Goals)

กล่าวโดยสรุป พันธกิจ หมายถึง ขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ กิจกรรมที่องค์กรจะต้องทำ เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ในการกำหนดข้อความพันธกิจต้องมีการพิจารณาองค์ประกอบ เกณฑ์ ข้อควรระวัง เพื่อให้ได้พันธกิจที่มีคุณลักษณะที่ดีสำหรับองค์กร

3.1.3 การกำหนดจุดมุ่งหมาย/เป้าประสงค์

มาจากศัพท์ภาษาอังกฤษว่า “Goal” มีผู้แปลเป็นภาษาไทยแล้วใช้คำว่า เป้าหมาย จุดมุ่งหมาย จุดหมายปลายทาง และ เป้าประสงค์ เป็นต้น ในงานวิจัยนี้ใช้คำว่า “เป้าประสงค์” โดยมีผู้ให้ความหมายและความเห็นประกอบต่าง ๆ ดังนี้

Hunger and Wheelen (1995 : 12) ได้นำเสนอว่า เป้าประสงค์ คือ ข้อความที่แสดงว่า ต้องการทำให้สำเร็จโดยไม่ระบุในเชิงปริมาณ และเวลาไว้ ในขณะที่ ซัยลิทธี เจลิมีประเสริฐ (2544 :1-10 ถึง 1-11) ได้นำเสนอว่า เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งต้องการในอนาคต หรือผลลัพธ์หรือผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึง โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้าง ๆ ถึงผลลัพธ์ของบริการ อันเนื่องมาจากหน้าที่หลักขององค์กร โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ และหน่วยงานย่อยภายในองค์กรควรมีจุดมุ่งหมายของตนเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ กรมสามัญศึกษา (2545 : 72-73) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป้าประสงค์ หมายถึง ความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรและกระบวนการดำเนินงาน โดยที่ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดีและประโยชน์ของเป้าประสงค์เป็นดังนี้

1) ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดีมีดังนี้

1.1) ขยายหลักการ สาระสำคัญที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น

1.2) ระบุถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้

1.3) ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อ

กลุ่มเป้าหมาย

1.4) ต้องไม่เป็นนามธรรม กล่าวคือสามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมายและการกระจายงาน ไม่ซับซ้อน

1.5) ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง

1.6) ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่าง ๆ ได้หลาย ๆ เรื่องพร้อม ๆ กันในคราวเดียว ไม่ใช่แก้ไขทีละงาน

1.7) ต้องเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์กร

2) ประโยชน์เป้าประสงค์ขององค์กร

2.1) แสดงเหตุผลที่สามารถบรรลุผลได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง

2.2) ชี้นำลักษณะของแผนปฏิบัติการและวิธีการดำเนินกิจกรรม

2.3) เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์แต่ละระดับขึ้น

2.4) ประสานการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน

2.5) เพื่อการปรับตัวต่อข้อจำกัดอันเกิดจากสภาพแวดล้อม

2.6) เป็นพื้นฐานสำหรับการควบคุมและประเมินผลทั้งการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรและกระบวนการดำเนินงานอันจะนำไปสู่การปรับแผนขององค์กร

ในการกำหนดเป้าประสงค์ สำหรับในงานศึกษาครั้งนี้จะเป็นข้อความที่จะบอกว่ องค์กรต้องการที่จะทำให้สำเร็จหรือเมื่อสำเร็จแล้วจะได้อะไรบ้างในระยะเวลา 3-5 ปี อย่างสอดคล้อง กับพันธกิจ

#### 3.1.4 การกำหนดวัตถุประสงค์

มาจากศัพท์ภาษาอังกฤษว่า “Objective ” ได้มีผู้แปลเป็นภาษาไทยแล้วโดยใช้คำว่า วัตถุประสงค์ และมีผู้ให้ความหมายรวมทั้งความเห็นประกอบต่างๆ ดังนี้

Hunger and Wheelen (1995 : 11-12) ได้นำเสนอว่าวัตถุประสงค์ คือ ผลสุดท้ายของ กิจกรรมการวางแผน โดยนำเสนอว่าอะไรที่ต้องทำให้สำเร็จ สำเร็จเมื่อใด และแสดงเป็นเชิง ปริมาณ สอดคล้องกับที่ ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544 :1-11 ถึง 1-12) ได้นำเสนอว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง ข้อความที่สามารถตรวจวัดได้เกี่ยวกับผลสำเร็จของแผนงาน โครงการที่ คาดว่าจะทำเสร็จภายในระยะเวลา หรือ เป็นผลผลิตที่ต้องทำให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ โดยที่ เทียนฉาย กิระนันท์ (2530) ได้นำเสนอว่าวัตถุประสงค์ คือ ข้อความซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลงาน หรือจุดสุดท้ายที่ต้องการจากการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดขึ้น ดังนั้น วัตถุประสงค์จึงเป็น ความปรารถนาในอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงานที่จะใช้เป็นแนวทางสำหรับวิธีปฏิบัติหรือวิธี ดำเนินงานให้เกิดผลตามที่ปรารถนา วัตถุประสงค์นี้มีความหมายแคบและชัดเจนกว่าความมุ่ง หมาย (Purpose) ซึ่งใช้อ้างอิงความปรารถนาในเชิงปรัชญาหรือเชิงอุดมการณ์ โดยที่จะไม่สะท้อน ถึงแนวทางสำหรับวิธีปฏิบัติ อย่างไรก็ตามในบางครั้งก็มักนิยมที่จะพูดถึงวัตถุประสงค์ในเชิงปริมาณ ที่ทำให้วัดได้ชัดเจนเป็นตัวตน ในกรณีนั้นจะอ้างถึงคำว่า เป้าหมาย (Target) หรือ จุดหมาย ปลายทาง (Goal)

กล่าวโดยสรุป ในความหมายของวัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ตรวจวัดได้เกี่ยวกับ ผลสำเร็จของแผนงานและโครงการ ที่คาดว่าจะทำเสร็จภายในระยะเวลา หรือ เป็นผลผลิตที่ต้อง ทำให้สำเร็จตามเป้าประสงค์

#### 3.1.5 นโยบายขององค์กร

มีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับนโยบายองค์กรไว้ดังนี้

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544 :1-12 ถึง 1-13) นโยบายขององค์กร หมายถึง ข้อเสนอกว้าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยเหลือผู้บริหารในการพิจารณาจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์และ วัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดแนวทางการปฏิบัติการและการควบคุม ส่วนใหญ่จะเป็นผลกระทบ ที่สำคัญในองค์กรและเป็นแนวทางในการตัดสินใจต่าง ๆ มีความแตกต่างจากกลยุทธ์ คือ นโยบายจะเป็นแนวทางที่กำหนดขึ้นมาโดยอาศัยพื้นฐานจากจุดมุ่งหมายและแผนกลยุทธ์ทั้งหมด ขององค์กร เพื่อใช้เป็นทิศทางสำหรับบุคคลในองค์กร ส่วนกลยุทธ์ หมายถึง แผนการปฏิบัติซึ่ง จะอธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและการบรรลุ วัตถุประสงค์ในระยะยาว ในขณะที่ Hunger and Wheelen (1995 : 13) ได้นำเสนอว่า นโยบาย มา

จากกลยุทธ์ นโยบายเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจในองค์กร โดยจะเป็นแนวทางที่เชื่อมโยงการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นโยบายในระดับองค์กรจะเป็นแนวทางสำหรับฝ่ายต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติตามกลยุทธ์องค์กร นโยบายจะถูกแปลความและนำไปปฏิบัติในระดับแผนก โดยสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ได้เอง จากนั้นระดับแผนกสามารถกำหนดนโยบายของตนเองเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการนำไปปฏิบัติของระดับหน้าที่ต่างๆ โดยที่ เทียนฉาย กิระนันท์ (2530) ได้นำเสนอ นโยบาย (Policy) และมาตรการ (Procedure) ซึ่งนักวางแผนก่อนที่จะลงมือทำแผนต้องมีการกำหนดในเรื่องต่างๆ เหล่านี้ไว้ว่านโยบาย หมายถึง หลักการที่กำหนดขึ้นโดยองค์กรสำหรับเป็นแนวทางหรือกรอบควบคุมการปฏิบัติงาน นโยบายจึงเป็นตัวกำหนดมาตรการในการดำเนินงาน นโยบายที่ดีนั้นควรสะท้อนวัตถุประสงค์ขององค์กรและของแผนกที่กำหนดไว้อย่างมีเหตุมีผลเป็นที่ยอมรับกันได้ นโยบายควรให้สอดคล้องต้องกันทั้งในระดับเดียวกันและต่างระดับ ควรมีความยืดหยุ่นพอสมควร โดยเฉพาะในทางที่จะสามารถประยุกต์ใช้ได้ ในหลายๆ สถานการณ์ นอกจากนั้นนโยบายควรได้รับการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบและมีโอกาสทำความเข้าใจให้ตรงกัน และข้อสำคัญก็ควรมีการตรวจสอบนโยบายที่กำหนดขึ้นนั้นอยู่เสมอๆ อย่างน้อยๆ ก็ให้แน่ใจได้ว่า นโยบายนั้นยังทันสมัยและใช้ได้ นโยบายที่ดีนั้นควรแยกต่างหากจากมาตรการ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติ เพราะทั้งสองส่วนนี้ไม่เหมือนกัน และนโยบายเป็นส่วนที่กำหนดมาตรการหรือแนวปฏิบัติที่จะต้องกำหนดตามมา โดยที่มาตรการหรือ แนวปฏิบัติ เป็นวิธีการที่กำหนดขึ้นสำหรับเป็นหลักยึดถือในการทำงานเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ขององค์กร มาตรการที่ดีจะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบ ไม่สับสน ไม่ล่าช้า และมีประสิทธิภาพสูง ส่วนการกำหนดมาตรการที่ดีนั้นน่าจะต้องเริ่มต้นตอบคำถามว่า อะไร ทำไม ใคร อย่างไร ที่ไหน และเมื่อใด กล่าวง่ายๆ ได้ว่า มาตรการจะระบุถึงสิ่งที่กระทำ (อะไร) เหตุผลที่กระทำ (ทำไม) ผู้รับผิดชอบหรือผู้กระทำ (ใคร) วิธีการทำ (อย่างไร) สถานที่ที่จะกระทำ (ที่ไหน) และระยะเวลาที่จะกระทำ (เมื่อใด)

ดังนั้นกล่าวโดยสรุป นโยบายจะเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานกว้างๆ เพื่อให้องค์กรในแต่ละระดับใช้ประกอบในการตัดสินใจ โดยในการวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์มาจากกลยุทธ์ว่าต้องกำหนดนโยบายอะไรบ้างที่ทำให้กลยุทธ์สำเร็จได้ โดยต้องมีการกำหนดเป็นมาตรการหรือแนวปฏิบัติให้ชัดเจน สามารถตอบได้ว่า ใคร อะไร ทำไม อย่างไร ที่ไหน และเมื่อใดได้

### 3.1.6 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

#### 3.1.6.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นการตรวจสอบ ประเมินข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยมีนักวิชาการหลายท่านและหน่วยงานทางการศึกษาได้ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันเพียงแต่องค์ประกอบในการพิจารณาอาจแตกต่างกันไปบ้างตามบริบทขององค์กร เช่นภาคเอกชนจะมองในเรื่องของการแข่งขันของคู่แข่งที่เข้ามา ในขณะที่ภาครัฐควรจะมีที่อิทธิพลที่จะมีต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2545 : 51); ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544 : 1-20); ทศพร ศิริสัมพันธ์(2539 : 23-36); วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ(2546 : 28-29) และอุทิศ ขาวเอียร (2549 : 84-88) ได้กล่าวว่าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นจะเกี่ยวข้องกับประเด็นดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป (General Environment) หลักที่นิยมใช้ คือ หลักที่เรียกว่า “PEST analysis” ได้แก่ การเมือง (Political Component : P) เศรษฐกิจ (Economic Component : E) สังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Component : S) และ เทคโนโลยี (Technology Component : T)

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ (Operating Environment) จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพปัญหาการพัฒนาหรือการบริการ ผู้รับประโยชน์หรือรับบริการ ความต้องการและความพร้อมในการให้บริการจากทุกฝ่ายและทุกระดับที่เกี่ยวข้อง

3) การสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการจัดประเด็นของปัจจัยภายนอก ทำการถ่วงน้ำหนักและแยกเป็นส่วนที่จะเป็นโอกาส (Opportunity) และ ข้อจำกัดหรือภัยคุกคาม (Threat) เรียงตามลำดับความสำคัญไว้ โดยโอกาส คือ การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งองค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่าง และข้อจำกัดหรือภัยคุกคาม คือ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำ ความเสียหายให้แก่องค์กร โดยจะมีตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกดังตัวอย่างในตาราง 1



ตาราง 1 ปัจจัยภายนอกของมหาวิทยาลัยแห่งชาติ (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544 :1-5)

ปัจจัยภายนอก (1)	น้ำหนัก (2)	คะแนน (3)	น้ำหนัก คะแนน (4)	ข้อพิจารณา (5)
โอกาส (Opportunities)				
- รัฐบาลสนับสนุนการศึกษา	.15	5	.75	ไม่มีปัญหาเรื่องทุน
- ความต้องการบัณฑิตสาขา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	.15	5	.75	ควรเพิ่มจำนวนและ ขยายสาขา
- การเจริญเติบโตของอาเซียน	.05	1	.05	เพิ่มหลักสูตรนานาชาติ
- เอกชนคิดค่าเล่าเรียนสูง	.05	2	.10	เป็นผลด้านบวก
- การโทรคมนาคมทันสมัย	.10	3	.30	เป็นผลด้านบวก
รวม			1.95	
ภัยคุกคาม (Threats)				
- การแข่งขันทางด้านกฎระเบียบ	.10	2	.20	ขาดความคล่องตัว
- ทิศทางการพัฒนาประเทศไม่ชัดเจน	.10	3	.30	กระทบการวางแผนระยะ ยาว
- นโยบายการจำกัดอัตราค่าเล่าเรียน	.15	3	.45	กระทบการขยายงาน
- สถาบันการศึกษาต่างชาติเข้ามา จัดการศึกษาในประเทศไทย	.05	2	.10	เรื่องที่ต้องระมัดระวัง
- ขาดการร่วมมือระหว่างสถาบัน	.10	3	.30	เป็นสิ่งที่ต้องพัฒนา
รวม	1.00		1.35	

กล่าวโดยสรุป ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกมีการวิเคราะห์ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อที่จะหาโอกาสและอุปสรรค แล้วนำมาจัดทำเป็นตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยเรียงลำดับประเด็นโอกาส 5-10 ประเด็น ประเด็นภัยคุกคามหรืออุปสรรค 5-10 ประเด็นแล้วให้น้ำหนักคะแนน และ ข้อพิจารณา ประกอบไว้ นำมาจัดลงตารางสรุปผลไว้

### 3.1.6.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

เป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งบอกจุดแข็ง (Strength) ที่เป็นประโยชน์ และจุดอ่อน (Weakness) ที่ต้องแก้ไข อันจะทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดต่อไปมีความหมายมากขึ้น ถึงแม้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นเชิงบวก แต่หากภายในองค์กรขาดความ

พร้อม การดำเนินงานก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้ ขอบเขตของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีนักวิชาการให้ความเห็นต่อองค์ประกอบที่นำมาพิจารณาในมุมมองต่าง ๆ ดังนี้

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544 : 1-25 ถึง 1-32) ได้นำเสนอข้อพิจารณาดังนี้

1) ปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) ซึ่งหมายถึง วิธีการที่รู้จักใช้ขีดสมรรถนะอันโดดเด่นขององค์กร (Core Competency) ให้ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อประโยชน์ให้การสร้างความสำเร็จขึ้นภายใต้ภาวะการแข่งขันขององค์กรต่าง ๆ โดยอาจพิจารณาจากองค์ประกอบ เช่น การวางแผน องค์กรและโครงสร้าง ระบบการทำงาน และการพัฒนาองค์กร เป็นต้น

2) ความเชื่อมโยงของคุณค่าหรือค่านิยม (Value Chain) ค่านิยมของผู้รับบริการ โดยทั่วไปจะประกอบด้วยค่านิยมพื้นฐาน 3 ประการ คือ ค่านิยมที่มีต่อความแตกต่างหรือความหลากหลายของสินค้าและบริการ ค่านิยมด้านราคา และค่านิยมด้านบริการ เป็นต้น

3) กระบวนการหลักและระบบสนับสนุนการดำเนินงาน (Core Processes and Support System) โดยกระบวนการหลักจะมี 3 กลุ่ม ได้แก่ กระบวนการพัฒนาการผลิตสินค้าและบริการ (Product Development Process) กระบวนการจัดการด้านความต้องการของผู้รับบริการ (Demand Management Process) และกระบวนการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ (People Fulfillment Process) และระบบสนับสนุนการดำเนินงาน ได้แก่ ระบบทรัพยากร (Resourcing Systems) และ ระบบการควบคุม (Controlling Systems) เป็นต้น

4) การประเมินจุดแข็งจุดอ่อนภายในองค์กร (Strength and Weakness) โดยการกำหนดประเด็นในการประเมินซึ่งมีการนำเสนอตัวแบบ 7 ปัจจัย คือ ระบบ (System) โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) สไตล์ (Style) และวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) หรือที่รู้จักกันคือ MacKinsey'7 S Model ของ R-Waterman และเลือกเครื่องมือในการประเมินหรือเปรียบเทียบ โดยจะมีมาตรฐานการเปรียบเทียบสามประการ คือ บรรทัดฐานขององค์กร(Organization Norms) ประวัติการดำเนินงาน (Historical Performance) และการเทียบเคียงมาตรฐาน (Benchmarking)

5) การสังเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors Synthesis) นำผลการประเมินจากประเด็นต่าง ๆ มาถ่วงน้ำหนักแยกประเด็นปัจจัยภายในเรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว นำเสนอเป็นรูปตารางจากประเด็นจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) โดยจุดอ่อน คือ คุณสมบัติขององค์กรที่ลดสมรรถนะขององค์กรเองเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และจุดแข็ง คือ สมรรถนะภายในที่องค์กรมีเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

ทศพร ศิริสัมพันธ์(2539: 37-43) ได้นำเสนอการวิเคราะห์สภาพองค์กรภายในเพื่อพิจารณาถึงจุดอ่อนและจุดแข็ง ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลรายละเอียด ประมวลผลและวิเคราะห์

เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ เช่น ผลงานที่ผ่านมา วงจรชีวิตขององค์กร คู่แข่งขัน และ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประกอบการ เป็นต้น โดยมีปัจจัยภายในเหล่านี้เป็นพื้นฐานในการ วางกลยุทธ์ ได้แก่ การจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับองค์กร ซึ่งจะมีตัวแปรที่ต้องนำมาวิเคราะห์ เช่น ด้านการตลาด ได้แก่ ขอบข่ายและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์/บริการ วงจรชีวิตของตัว ผลิตภัณฑ์/บริการ สัดส่วนทางการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าและการให้บริการ ความ เข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าและความต้องการของลูกค้า ภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์/บริการ การตั้งราคา ฯลฯ เป็นต้น ด้านการเงิน ได้แก่ สถานะทางการเงิน วงเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ การบริหาร งบประมาณ การติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นต้น ด้านการผลิต ได้แก่ เครื่องมืออุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และสถานที่ ความเพียงพอและต้นทุนของวัตถุดิบ ความสัมพันธ์กับ ผู้สนับสนุนปัจจัย ฯลฯ เป็นต้น ด้านบุคลากร ได้แก่ คุณภาพ ขวัญกำลังใจ การพัฒนาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง โยกย้ายหมุนเวียนสับเปลี่ยน การประเมินผลงาน การพิจารณาความดีความชอบ วินัยและการลงโทษ ทศนคติและพฤติกรรม สภาพการทำงานและการปฏิบัติงาน เป็นต้น และ ด้านการบริหารงานทั่วไป เช่น โครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจ การควบคุม งาน การประสานงานและความซ้ำซ้อน การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร ทีมงาน ความขัดแย้ง เป็นต้น

กรมสามัญศึกษา (2545 : 36-37) ได้นำเสนอปัจจัยภายในระบบโรงเรียนที่เป็น จุดอ่อนและจุดแข็ง โดยจำแนกออกเป็น 6 ประเภท คือ

1) โครงสร้างและนโยบายขององค์กร (Structure) ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายที่ ครอบคลุมภารกิจระดับข้าราชการประจำตั้งแต่กระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษา และ โรงเรียน เช่น โครงสร้างการบริหาร นโยบายองค์กร เป้าประสงค์ระยะยาวและระยะสั้น ระเบียบวิธี ปฏิบัติและกฎเกณฑ์ เครือข่ายการสื่อสาร ฯลฯ

2) การบริการและคุณลักษณะผู้เรียน (Service/Products) เช่น ความทั่วถึง และ ความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียนทั้งในด้านการจัดกิจกรรมและการเรียน การสอน การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตลอดจนพัฒนาการของผู้เรียนใน ด้านความรู้ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม บุคลิกภาพและสุขภาพ (เก่ง ดี มีสุข)

3) บุคลากร (Man) เช่น ความพอเพียงของอัตรากำลัง ความรู้ความสามารถที่ เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย การเลื่อนระดับปรับ ตำแหน่ง การบำเหน็จความชอบ การฝึกอบรม การลงโทษทางวินัย ขวัญและกำลังใจ การติดต่อสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์และวัฒนธรรมการทำงาน ฯลฯ อาจสรุปเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ ได้แก่ ปริมาณครู และคุณภาพครู เป็นต้น

4) การเงิน (Money) ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ได้แก่ ประสิทธิภาพในการ บริหารเงิน ความสามารถในการระดมทุน ความสามารถใช้จ่ายเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นต้น

5) วัสดุอุปกรณ์ (Material) ได้แก่ ความพอเพียงของสื่อ วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคาร สถานที่ ความสามารถในการจัดหา และประสิทธิภาพในการใช้ เป็นต้น

6) การบริหารจัดการ (Management) เช่น ความสามารถในการวางแผน ดำเนินการตามแผน การกำกับติดตามประเมินผล การจัดการให้เกิดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2546 : 52-61) ได้นำเสนอไว้ว่า แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่ (1) การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าภายในองค์กร (Value-Chain Analysis) ซึ่งแบ่งเป็นการวิเคราะห์ห่วงโซ่ของอุตสาหกรรม โดยวิเคราะห์ว่าตนเองอยู่ในส่วนใดของอุตสาหกรรมเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน การวิเคราะห์ห่วงโซ่ของบริษัท ตามแนวคิดของไมเคิล อี พอตเตอร์ ที่ได้แบ่งกิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่าออกเป็นกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ได้แก่การจัดหา/บริหารและผ่านวัตถุดิบ (Inbound Logistic) กระบวนการผลิต (Operation Process) การบริการสินค้าสำเร็จรูปและการจัดจำหน่าย (Outbound Logistics) กระบวนการขายและการตลาด (Marketing and Sales) และการบริการ (Services) เป็นต้น และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ได้แก่ การจัดซื้อจัดหา (Procurement) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) และกิจกรรมพื้นฐานของบริษัท (Firm Infrastructure) เช่น การบัญชี การเงิน การวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น และ (2) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามสายงาน คือ การตรวจสอบหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน โดยมีกิจกรรมในแต่ละหน่วยงานจากฝ่ายต่างๆ เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การดำเนินงาน การบริการ ทรัพยากรบุคคล และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น จากที่ได้กล่าวมาแล้ว การวิเคราะห์ปัจจัยภายในได้มีการกำหนดตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายในดังตัวอย่างในตาราง 2

กล่าวโดยสรุป ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในมีการวิเคราะห์ซึ่งปริมาณ (การเงิน มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ) การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำ ความเข้มแข็งในการบริการ ความชอบธรรม ชื่อเสียงและภาพลักษณ์) โดยสามารถเลือกประเด็นในการประเมินเช่น ตัวแบบ 7 ปัจจัย การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าภายในองค์กร ปัจจัยตามสายงาน เป็นต้น แล้วนำมาจัดทำเป็นตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยเรียงลำดับประเด็นจุดแข็ง 5-10 ประเด็น ประเด็นจุดอ่อน 5-10 ประเด็นแล้วให้นำหนักคะแนน และข้อพิจารณาประกอบไว้นำมาจัดลงตารางสรุปผลไว้

ตาราง 2 ปัจจัยภายในของมหาวิทยาลัยแห่งชาติ (ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ, 2544 :1-32)

ปัจจัยภายใน (1)	น้ำหนัก (2)	คะแนน (3)	น้ำหนัก คะแนน (4)	ข้อพิจารณา (5)
<b>จุดแข็ง (Strengths)</b>				
- ทำเลที่ตั้งไปมาสะดวก	.15	5	.75	ใช้เวลาเดินทางน้อย
- อาจารย์มีความรู้สูงมีจำนวนมาก	.15	5	.75	เชี่ยวชาญการสอน
- เครื่องมือ-อุปกรณ์มีพร้อม	.10	4	.40	จัดการสอนได้มีคุณภาพ
- บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ดี	.05	3	.15	เป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน
- มีชื่อเสียงในประเทศอาเซียน	.05	3	.15	ในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
รวม			2.20	
<b>จุดอ่อน (Weakness)</b>				
- การวิจัยยังมีน้อย	.15	4	.60	ขาดการพัฒนาวิชาการ
- ระบบสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพ	.15	4	.60	จำเป็นต้องปรับปรุงโดยเร็ว
- บุคลากรขาดความรักองค์กร	.10	3	.30	มีความเห็นแก่ตัว
- ขาดการบำรุงรักษาสินทรัพย์	.05	3	.15	จำเป็นต้องดำเนินการ
- ขาดสิ่งอำนวยความสะดวก	.10	4	.20	ลงทุนทันที
รวม	1.00		1.85	

### 3.1.6.3 การสรุปโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็ง และจุดอ่อน (SWOT Analysis)

ภายหลังการดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร จนสามารถสังเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม กับจุดอ่อนและจุดแข็งได้แล้ว ต่อมาต้องดำเนินการประมวลข้อมูลทั้งสองส่วนเข้าด้วยกัน เพื่อสรุปเป็นตารางความสัมพันธ์แบบเมตริกของปัจจัยทั้งสองด้าน ซึ่งเรียกว่า ผัง SWOT เพื่อนำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์ โดยมีความเห็นของนักวิชาการต่าง ๆ และหน่วยงานที่สอดคล้องกันในการนำเสนอโอกาสและภัยคุกคาม กับจุดอ่อนและจุดแข็งมา กำหนดเป็นตาราง SWOT ได้แก่ กรมสามัญศึกษา (2545 : 82-85); ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2544 : 1-33); ทศพร ศิริสัมพันธ์(2539 : 56-38); วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2546 : 90) และ อุทิศ ขาวเขียว (2549 : 115) โดยนำเสนอว่าผู้บริหารขององค์กรมักจะเผชิญกับ

สถานการณ์ใน 4 รูปแบบ คือ เอื้อแต่แข็ง ถือเป็นสถานการณ์ดาวรุ่ง (Public Sector Star) ไม่เอื้อแต่แข็ง ถือเป็นสถานการณ์แม่วัวให้นม (Cash Cow) ไม่เอื้อแต่อ่อน ถือเป็นสถานการณ์ที่อาจถูกเก็บใส่ลิ้นชัก (Back drawer issues) หรือ สุนัข (Dog) และ เอื้อแต่อ่อนถือเป็นสถานการณ์กล่องร้อนทางการเมือง (Political hot box) หรือ ปัญหาภายในที่ต้องหาทางแก้ไข (Question) แสดงดังภาพประกอบ 11

		โอกาส (O)			
		เอื้อแต่แข็ง	เอื้อแต่อ่อน		
จุดแข็ง				จุดอ่อน(W)	
		ไม่เอื้อแต่แข็ง	ไม่เอื้อแต่อ่อน		
		อุปสรรค (T)			

ภาพประกอบ 11 ตาราง SWOT แสดงสถานการณ์ 4 รูปแบบ  
(กรมสามัญศึกษา, 2545 : 82)

จากสถานการณ์ทั้ง 4 รูปแบบนั้น โดยใช้สวอทเมตริกส์ (SWOT Matrix) หรือ ไทวส์เมตริกส์ (TOWS Matrix) สามารถนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ใน 4 ลักษณะเช่นกัน คือ กลยุทธ์ WO SO WT และ ST โดยมีลักษณะดังกล่าวแสดงได้ดังตาราง 3

ตาราง 3 การจัดทำสวอทเมตริกส์ (SWOT Matrix) หรือ ไทวส์เมตริกส์ (TOWS Matrix)  
(ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544 :1-33)

ปัจจัยภายใน	จุดอ่อน (Weakness = W) ระบุรายการจุดอ่อนภายใน จำนวน 5-10 ประเด็น	จุดแข็ง (Strength = S) ระบุรายการจุดแข็งภายใน จำนวน 5-10 ประเด็น
ปัจจัยภายนอก		
โอกาส (Opportunity= O) ระบุรายการโอกาสภายนอก จำนวน 5-10 ประเด็น	WO Strategies กำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้ โดยใช้โอกาสจากภายนอก มาปิดจุดอ่อน	SO Strategies กำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้ โดยใช้จุดแข็งประสานกับ โอกาสจากภายนอก
ภัยคุกคาม (Threats=T) ระบุรายการภัยคุกคามจาก ภายนอก จำนวน 5-10 ประเด็น	WT Strategies กำหนดกลยุทธ์โดยระมัด ระวังจุดอ่อนและหลบหลีก ภัยคุกคาม	ST Strategies กำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้โดยใช้ จุดแข็งและหลบหลีกภัย คุกคาม

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นสิ่งที่ต้องทำการวิเคราะห์เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ ข้อมูลที่ได้ในลักษณะโอกาสและภัยคุกคาม กับจุดอ่อนและจุดแข็งที่ได้เลือกมาแล้วอย่างละ 5-10 ประเด็นจะถูกนำมาวิเคราะห์ประกอบเพื่อกำหนดลักษณะของกลยุทธ์ใน 4 รูปแบบคือ กลยุทธ์ WO SO WT และ ST

#### 3.1.6.4 การกำหนดกลยุทธ์

ในการพัฒนากลยุทธ์ต้องพิจารณาจากจุดมุ่งหมายขององค์กรที่กำหนดขึ้นมา ซึ่งจะ เป็นข้อความที่เป็นวิธีการหลักหรือหลักการสำหรับการให้องค์กรมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายนั้น ๆ แนวคิด ในการจัดทำต้องมีการพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร ที่นิยมจะวิเคราะห์จาก สวอทเมตริกส์หรือ โทวส์เมตริกส์ กลยุทธ์ที่ได้จะมีหลายระดับ ตามที่ได้นำเสนอโดยนักวิชาการ ต่าง ๆ และหน่วยงานดังนี้

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544 : (1-36 ถึง 1-39); ทศพร ศิริสัมพันธ์(2539:46-58) และวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2546 : 91-113) ได้นำเสนอการกำหนดกลยุทธ์และระดับ ของกลยุทธ์โดยสรุปดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการ ซึ่งบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ เป็นดังนี้

- 1.1) ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
- 1.2) ต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน
- 1.3) กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน
- 1.4) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น
- 1.5) กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจ
- 1.6) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

2) กลยุทธ์หลัก (Grand Strategies) ได้มาจากวิเคราะห์ SWOT จะถูกนำไปใช้เป็น กรอบในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Business-Level Strategy) และกลยุทธ์ในระดับ กิจกรรม (Functional-level Strategy)

3) กลยุทธ์หลัก ถือเป็นนโยบายขององค์กร มี 4 ประเภท คือ (1) กลยุทธ์ความถนัด (Concentration Strategy) หรือการเจาะลึก เป็นการเลือกดำเนินงานเฉพาะที่ มีความรู้ความชำนาญเพียงอย่างเดียว (2) กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในแบบเดิม ๆ (3) กลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโต (Growth Strategy) เป็นการเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มุ่งสร้างความเจริญเติบโตให้องค์กร “การบูรณาการแนวตั้ง (Vertical Integration)” เพื่อขยายขอบเขตงานขององค์กร แยกเป็นการบูรณาการแนวตั้งไปข้างหน้าอันจะสามารถควบคุมปัจจัยนำเข้าที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน การบูรณาการแนวตั้งไปข้างหน้าอันจะสามารถควบคุมการ

ให้บริการหรือจำหน่ายสินค้า ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อขนาดของกิจการ “การบูรณาการในแนวนอน (Horizontal Integration)” เป็นการขยายขนาดของกิจการเพื่อเพิ่มยอดขายและการให้บริการอันจะเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งที่ประกอบกิจการในลักษณะเดียวกัน “การแตกตัว (Diversification)” ขององค์กรในลักษณะที่องค์กรยังคงอยู่ในบริการหรือการประกอบการเดิม หรือในลักษณะขยายกิจการแตกต่างไปจากการบริหารหรือการประกอบการเดิมอย่างสิ้นเชิง “การร่วมลงทุน (Joint Venture)” หรือ “การรวมกิจการเข้าด้วยกัน (Mergers)” เพื่อสร้างความเติบโต (4) กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เป็นการเลือกกลยุทธ์ที่พยายามจะรักษาองค์กรเอาไว้โดยการพลิกสถานการณ์ (Turnaround) จากการตัดลดต้นทุนด้านต่างๆ ลง ตลอดจนลดขนาดองค์กร (Downsizing) โดยการขายองค์กรบางส่วนที่ทำประโยชน์ได้น้อยออกไป หรือ การเลิกกิจการ (Liquidation) โดยการขายองค์กร การถอนการลงทุน (Divestment) โดยการขายทรัพย์สินให้ผู้อื่นเพื่อสะสางหนี้สินขององค์กร

4) การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน ต้องกำหนดตามกลยุทธ์หลักเป็นการแปลงกลยุทธ์หลักมาเป็นกลวิธีในการบริหารแล้วแปลงไปเป็นงาน หรือ โครงการในระดับกิจกรรมภายหลัง จะเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยในเชิงการแข่งขัน เช่น ปัจจัย 5 ด้าน (5-Forces model ของ Michel E. Porter) ได้แก่ การเผชิญหน้ากับการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ การต่อรองกับผู้นับสนุนหรือผู้ให้งบประมาณ การต่อรองราคากับผู้รับบริการ การเผชิญกับบริการอื่นที่ทดแทนกันได้ และการต่อสู้ระหว่างคู่แข่งชั้นที่มีอยู่เดิม สำหรับเทคนิควิธีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน่วยงานนั้น ผู้บริหารองค์กรสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาส-ภัยอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์องค์กรมากำหนดลงในตาราง SWOT จะได้สถานการณ์ 4 แบบคือ สถานการณ์ที่ 1 จุดแข็ง-โอกาส ควรกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อตั้งจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้ และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่ สถานการณ์ที่ 2 จุดอ่อน-อุปสรรค ควรกำหนดกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาลดอุปสรรคภายในต่างๆ สถานการณ์ที่ 3 จุดอ่อน-โอกาส ควรกำหนด กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้ และสถานการณ์ที่ 4 จุดแข็ง-ภัยอุปสรรค กลยุทธ์ที่ใช้คือ กลยุทธ์การแตกตัวหรือกระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่นๆ แทน อนึ่งการวิเคราะห์ SWOT ต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารที่จะประเมินว่าองค์กรของตนเองอยู่ในสถานการณ์แบบใด เพราะในการวิเคราะห์จะมีลักษณะที่ผสมผสานกันไปไม่ชัดเจนในส่วนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยอุปสรรค ในทางปฏิบัติอาจจะให้การให้



นำนักเพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่าองค์กรตกอยู่สถานการณ์แบบใดโดยวิธีการลงความเห็นของผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์กร

5) การกำหนดกลยุทธ์ในระดับกิจกรรมหรือระดับหน้าที่ เป็นการดำเนินการโดยพิจารณาจากหน้าที่ของหน่วยงานย่อยในองค์กร ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการปฏิบัติการ ด้านการเงิน ด้านการตลาด และด้านทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ระดับหน้าที่นี้ สามารถให้รายละเอียดได้เฉพาะ 3 ด้าน คือ ด้านปฏิบัติการ ด้านการเงิน และด้านการตลาด เนื่องจากมีกลยุทธ์ที่เป็นรูปแบบมาตรฐานที่ใช้กันมาก แต่อีก 2 ด้าน คือ ด้านวิจัยและพัฒนา และด้านทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์จะมีหลากหลายแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน ต้องเกิดจากการวิเคราะห์ของแต่ละองค์กรเป็นเฉพาะรายไป

ในขณะที่กรมสามัญศึกษา (2545 : 77-87) ได้นำเสนอการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติไว้ว่า

1) การกำหนดกลยุทธ์เป็นการสร้างชุดของทางเลือกในการดำเนินงานของโรงเรียนในช่วงระยะเวลาที่กำหนดเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียนในเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน

2) การกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมถึง การสร้างหรือออกแบบกลยุทธ์ การวิเคราะห์ทางเลือกและการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ปฏิบัติได้จริง

3) การกำหนดกลยุทธ์เป็นการผสมผสานระหว่างการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบความเป็นเหตุเป็นผลด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ประกอบกับการใช้วิจารณญาณ ดุลยพินิจ ญาณทัศน์ ความสามารถในการคาดการณ์ หยั่งรู้ เข้าด้วยกันในการสร้างและกำหนดทางเลือกเพื่อดำเนินการในบรรลุผล

4) การกำหนดกลยุทธ์เป็นการออกแบบและสร้างทางเลือกจากการพิจารณาโอกาส อุปสรรค และจุดแข็ง จุดอ่อน ในสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภารกิจ ตามกฎหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ โดยมีแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

4.1) วิธีการทางตรง (Direct Approach) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานโดยวิธีกำหนดกลยุทธ์ทางตรงโดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลและเหตุผลเพื่อจะตอบคำถามว่า “เมื่อเป็นอย่างนี้จะทำอย่างไร (then...how ?)”

4.2) วิธีการเน้นเป้าประสงค์ (Goals Approach) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดโดยวิธีการที่ใช้เป้าประสงค์เป็นตัวนำทาง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์ เพื่อที่จะตอบคำถามว่า “เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ใครได้ประโยชน์ (How and for Whom ?)”

4.3) วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ (Vision of Success Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยการเล็งผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เพื่อจะตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรเราจะถึงที่หมาย (How to get there?)”

4.4) วิธีการทางอ้อม (Indirect Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยการสอบถามความเห็น แสวงหาแนวคิดจากบุคคลอื่น ๆ

เทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์มีดังนี้

1) การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพของโรงเรียน (SWOT Analysis) ซึ่งจะทำให้เกิดกรณีโน้มเอียง 4 กรณี (ดังภาพประกอบ 11) คือ กรณี “เอื้อและแข็ง” ควรจะเลือกกลยุทธ์เชิงรุก คือการสร้างความเติบโต (Growth Strategies) การพัฒนา เช่น การขยายชั้นเรียน เปิดวิชาเลือก หรือการขยายบริการการศึกษาด้วยการร่วมมือกับเครือข่ายหรือองค์กรอื่น ๆ กรณี “ไม่เอื้อและอ่อน” ควรจะเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดยการตัดบางกิจกรรมออกไปหรือปรับลดการดำเนินงานบางส่วน หรือ ตรวจสอบทบทวน แก้ไข กรณี “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “เอื้อแต่อ่อน” ควรจะเลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies) โดยการเลือกดำเนินงานชนิดของกิจการหรือประเภทของกิจการที่กำลังดำเนินอยู่ และจะไม่ขยายไปดำเนินกิจกรรมประเภทอื่น

2) เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT

2.1) นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ได้วิเคราะห์แล้วมาเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักของคะแนนเฉลี่ย และกำหนดตำแหน่งบนแกนความสัมพันธ์ของ SWOT ดังตัวอย่าง ในตาราง 4

ตาราง 4 ตัวอย่างการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (กรมสามัญศึกษา, 2545 : 83)

สภาพแวดล้อมภายนอก		สภาพแวดล้อมภายใน	
รายการ	น้ำหนักคะแนน	รายการ	น้ำหนักคะแนน
S (สังคม/วัฒนธรรม)	-0.2	S1 (โครงสร้าง/นโยบาย)	1.2
T (เทคโนโลยี)	1.8	S2 (ผลผลิต/บริการ)	0.4
E (เศรษฐกิจ)	0.6	M1 (บุคลากร)	-0.5
P (การเมือง/ กฎหมาย)	1.0	M2 (ประสิทธิภาพทาง การเงิน)	-0.3
		M3 (วัสดุอุปกรณ์)	-0.1
		M4 (การบริหารจัดการ)	0.2

นำผลที่ได้ไปจับคู่เชื่อมโยงเพื่อกำหนดกลยุทธ์ตามลักษณะของคู่ที่เลือกไว้ เช่น SIT คือการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในด้านโครงสร้างและนโยบายขององค์กรที่มีอิทธิพลเชิงบวก (จุดเด่น) กับสภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยีที่มีอิทธิพลเชิงบวก (โอกาส) ทั้งนี้ตำแหน่ง SIT อยู่ในตำแหน่งที่เอื้อแต่แข็ง ดังนั้นกลยุทธ์ที่โรงเรียนควรเลือกคือกลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโต (Growth Strategies) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่นๆ เพิ่มเติม นอกเหนือไปจากแผนงานเดิมหรือเพิ่มงาน/โครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะทำได้ หรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน/โครงการเดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้น เมื่อกำหนดกลยุทธ์ครบทุกปัจจัยที่เชื่อมความสัมพันธ์กันในแต่ละด้านแล้ว นำข้อความของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้จากทุกปัจจัยมาเรียบเรียงให้สื่อความหมายมีความชัดเจนและเป็นที่เข้าใจตรงกัน ทำการจัดกลุ่มของข้อความกลยุทธ์ที่มีลักษณะวิธีการ กลุ่มเป้าหมาย และประเด็นทางเลือก (ปฏิบัติ/บริหาร) ใกล้เคียงกันรวมเป็นกลยุทธ์หลักเดียวกัน โดยคำนึงถึงกลยุทธ์นั้นทำเพื่อใคร ปฏิบัติแล้วเกิดอะไรและโดยวิธีใด นำกลยุทธ์หลักที่กำหนดขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมา กำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของโรงเรียน การประมวลข้อมูลจากการวิเคราะห์มากำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยรวม (Corporate Strategy) ถือเป็นกลยุทธ์หลัก (Grand Strategy) ที่ผู้บริหารจะตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการ

ทั้งนี้ระดับของการกำหนดกลยุทธ์จะมี 3 ระดับ คือ การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน และการกำหนดกลยุทธ์ระดับการปฏิบัติกิจกรรมตามโครงการ

การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน เป็นการแปลงกลยุทธ์ในระดับองค์กรให้เป็นงานหรือโครงการ ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจ และเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อกำหนดกลยุทธ์ การเพิ่ม ขยาย ปรับปรุง หรือ พัฒนา การดำเนินงาน เพื่อให้เกิดคุณภาพสอดคล้องกับสถานภาพของโรงเรียนที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งแนวทางการกำหนดระดับกลยุทธ์นั้น วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2546 : 21-23) ได้กล่าวว่างค์กรภาครัฐมีลำดับชั้นของกลยุทธ์ 3 ระดับ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับนโยบาย (Policy Purpose) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร (Program Objective) กลยุทธ์ระดับโครงการ (Project Purpose) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการ และกลยุทธ์ระดับกิจกรรม (Activity) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงาน เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดของกรมสามัญศึกษา (2545 : 87) ที่แบ่งเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับการปฏิบัติกิจกรรมตามโครงการ ดังนั้นหากมองในภาพรวมแล้วอาจกล่าวได้ว่าในภาครัฐนั้นกลยุทธ์มี 3 ระดับ คือกลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการและกลยุทธ์ระดับกิจกรรม

กล่าวโดยสรุปในการกำหนดกลยุทธ์สามารถดำเนินการได้หลาย ๆ ลักษณะ เช่น จากวิธีการทางตรง วิธีการเน้นเป้าประสงค์ วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ และวิธีการทางอ้อม โดยมีแนวคิดการ

ใช้ตาราง SWOT เป็นเครื่องมือในการกำหนดลักษณะของกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์การตัดทอน และกลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ โดยมีเกณฑ์ของกลยุทธ์ที่สำคัญคือต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ สำหรับระดับของกลยุทธ์สำหรับภาครัฐหรือสถานศึกษาจะแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ และกลยุทธ์ระดับกิจกรรม

### 3.1.6.5 การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544 : 1-41) ได้นำเสนอว่า เมื่อองค์กรได้มีการกำหนดและดำเนินการกลยุทธ์ตามแนวทางข้างต้นแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องนำข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์มาทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กรอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้มีความชัดเจนว่าที่ได้กำหนดมาแล้วนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลและกลยุทธ์ที่ดำเนินการแค่ไหนเพียงไร หากยังไม่สอดคล้องก็ควรปรับปรุงแก้ไข นอกจากนี้ข้อมูลที่ได้จะนำไปกำหนดนโยบายขององค์กร และมอบหมายให้ระดับหน่วยนำไปดำเนินการต่อไป โดยที่อุทิศ ขาวเขียว (2549 : 181-190) ได้กล่าวสนับสนุนว่าแผนกลยุทธ์ (ระดับนโยบาย) จะมีการนำเสนอที่เน้นสาระชี้นำด้านเป้าประสงค์และกลยุทธ์หลักของการพัฒนาอาจจะมีการชี้มาถึงแนวทางในการพัฒนาเบื้องต้นด้วยเท่านั้น ส่วนแผนกลยุทธ์ระดับล่างที่เป็นแผนกลยุทธ์เพื่อประสานการปฏิบัติพัฒนาอาจจะต้องมีการนำเสนอแนวคิดแผนงาน/โครงการเบื้องต้น รายละเอียดการนำเสนอแผนงาน/โครงการ ตลอดจนการแปลงกลยุทธ์เป็นแผนงาน/โครงการเบื้องต้นอาจทำได้โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะจากหน่วยงานปฏิบัติจะร่วมกับฝ่ายเลขานุการกลุ่มวางแผนในการกำหนดแผนงาน/โครงการโดยอาจต้องผ่านกระบวนการทบทวนและวิเคราะห์โครงการ แล้วนำเสนอสาระเบื้องต้นนั้นต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อตรวจสอบถ่วงน้ำหนักให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ในขณะที่ กรมสามัญศึกษา (2545 : 65-79) ได้นำเสนอว่า การจัดวางทิศทางของโรงเรียนคือการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียน ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มีขั้นตอนทั่วไปดังนี้

- 1) ทบทวนสภาพของโรงเรียนและทิศทางที่กำหนดไว้
- 2) พิจารณาตรวจสอบประเด็นต่าง ๆ ที่เป็นวิกฤติหรือสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนมาก ๆ
- 3) คิดหาวิธีการที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็งและความสามารถของโรงเรียนที่มีอยู่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์
- 4) วิเคราะห์โอกาส/อุปสรรค และจุดแข็ง/จุดอ่อนแล้วพิจารณาสังเคราะห์เชื่อมโยงปัจจัยทั้งสองส่วนเพื่อสร้างทางเลือก

ระหว่างการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกให้ตั้งคำถามหลัก 3 คำถาม คือ (1) กลยุทธ์นี้มุ่งตอบสนองตรงประเด็นวิกฤติหรือปัญหาสำคัญของโรงเรียนหรือไม่ (2) กลยุทธ์นี้สอดคล้องกับพันธกิจเป้าประสงค์ของเราหรือไม่ (3) วิธีการนี้คุ้มค้ำคุ้มทุน หรือมีทรัพยากรพอจะทำได้หรือไม่

ดังนั้นในขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์เมื่อมีการจัดทำแผนกลยุทธ์มาแล้วระยะหนึ่ง ให้ทำการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่างแผนกลยุทธ์หากมีประเด็นที่จำเป็นต้องปรับปรุง

กล่าวโดยสรุป ในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ การทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์ที่นำไปสู่แผนงาน โครงการและกิจกรรมนั้นได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ที่ได้ กำหนดไว้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ยังเป็นข้อมูลในการนำไปกำหนดนโยบายของ สถานศึกษาเพื่อให้กลยุทธ์นั้นมีการนำไปปฏิบัติได้จริงต่อไป

### 3.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544 : 1-41 ถึง 1-42) ได้นำเสนอว่าจากกลยุทธ์ต่างๆ ที่ ได้กำหนดไว้ จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการ ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติหรือรับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัด เป็นต้น สำหรับผลจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์อาจปรากฏออกมาใน 4 กรณี คือ

1) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) คือ ไม่สามารถบอกได้ว่าจะสำเร็จหรือไม่ เป็น สถานการณ์ที่อาจเป็นไปได้ทั้งสองแบบ คือ (1) กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่แยบยล แต่ผู้บริหารมีความสามารถสูงจึงดำเนินการในขั้นตอนปฏิบัติได้ดีจึงเกิดความสำเร็จ และ (2) กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่แยบยลถึงแม้ฝ่ายบริหารตั้งใจดำเนินการแล้วแต่ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ

2) ความยุ่งเหยิง (Trouble) เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่กลยุทธ์กำหนดไว้อย่างดี แต่ ขาดการปฏิบัติที่ดี ผลงานจึงไม่เป็นไปตามที่กำหนด หลังจากนั้นผู้บริหารได้คิดกลยุทธ์ขึ้นมาใหม่ และนำไปปฏิบัติ จึงอาจก่อให้เกิดความยุ่งเหยิงหรือสับสน

3) ความล้มเหลว (Failure) กรณีนี้เป็นที่ชัดเจนคือ กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่ดี ประกอบกับผู้บริหารขาดวิธีการปฏิบัติที่ดี ผลก็คือความล้มเหลว

4) ความสำเร็จ (Success) กรณีนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรกำหนดกลยุทธ์ที่ดีและ นำไปปฏิบัติได้ดี กล่าวคือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่กำหนดเป็นเงื่อนไขของความสำเร็จในแผน สามารถ ดำเนินการได้ทั้งหมด หากองค์กรต้องการสร้างความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ปัจจัยที่ สำคัญยิ่ง คือ องค์กรจะต้องมีทักษะ 4 ด้าน คือ (1) ทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interacting Skills) (2) ทักษะการแบ่งปัน การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Skills) อย่างสอดคล้องกับปริมาณ งานและทันต่อเวลา (3) ทักษะการกำกับดูแล (Monitoring Skills) ต้องมีระบบการติดตามและ ควบคุมงานที่ดี เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการดำเนินงาน อีกทั้งสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นใน การปฏิบัติงานได้ดีและทันเวลา และ (4) ทักษะการจัดองค์กร (Organizing Skills) ผู้บริหารต้องมี ทักษะในการสร้างองค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสร้างองค์กรที่ไม่เป็นทางการอาจ เป็นเครือข่ายที่เหมาะสมกับการแก้ปัญหาที่ยุ่ยากและสลับซับซ้อน การรู้จักผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้ง

ภายในและภายนอกองค์กร มีความผูกพันและมีการยอมรับนับถือ จะทำให้เกิดประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2546 : 115-132) ได้นำเสนอว่า การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมีความยุ่งยากและสลับซับซ้อนมากกว่า เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกระดับในองค์กร โดยการนำของผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารให้พนักงานรับรู้และเข้าใจ เกี่ยวพันถึงการออกแบบและขึ้นนำกระบวนการใหม่ ๆ ตลอดจนการจูงใจพนักงานให้ทำตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือเห็นพ้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ก่อนที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์กรควรมีการพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1) ระดับของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ซึ่งอาจจำแนกได้ 5 ระดับ คือ ระดับที่ 1 การคงความต่อเนื่องเป็นกลยุทธ์ใหม่ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลยุทธ์เดิม ระดับที่ 2 การเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ เป็นการปรับปรุงขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อให้ผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์กรนั้นยังคงเป็นที่สนใจของผู้รับบริการ ระดับที่ 3 การเปลี่ยนแปลงภายในขอบเขต เป็นการปรับเปลี่ยนกิจกรรม มีความเหมาะสมในกรณีที่แผนกลยุทธ์ใหม่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงประเภทของกิจการ ระดับที่ 4 การเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรุนแรง มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน/โครงการ โดยเน้นการเพิ่มหรือการยกเลิกงาน/โครงการ และระดับที่ 5 การเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กร มีการเปลี่ยนแปลงแผนงานโดยเน้นการเพิ่มหรือการยกเลิกแผนงาน การเลิกกิจการเดิมแล้วทำกิจการใหม่ซึ่งมีผลต่อลักษณะขององค์กรและกระทบต่อลักษณะของผลิตภัณฑ์และการตลาด

2) รูปแบบโครงสร้างขององค์กร การเลือกรูปแบบโครงสร้างและระบบการควบคุมที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างและรักษาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน รูปแบบโครงสร้างขององค์กร สามารถจำแนกได้ 5 ประเภท ได้แก่ (1) โครงสร้างอย่างง่าย (Simple Organization Structure) เป็นแบบนายคนเดียวซึ่งเป็นผู้จ้างบังคับบัญชาลูกจ้างทำงานในร้านค้า องค์กรขนาดเล็กและองค์กรเริ่มก่อตั้ง มีความคล่องตัวสูง การติดต่อสื่อสารรวดเร็ว สามารถดำเนินกลยุทธ์ได้รวดเร็ว ข้อเสีย ความไม่มีระเบียบแบบแผน และการระบุมความรับผิดชอบไม่ชัดเจนอาจทำให้เกิดความขัดแย้งสับสนและลดแรงจูงใจ เนื่องจากโอกาสเพื่อเลื่อนตำแหน่งน้อย จึงอาจทำให้การสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าทำได้ยาก (2) โครงสร้างตามความเชี่ยวชาญ (Functional Organization Structure) เป็นแบบที่มีผู้บังคับบัญชาคนเดี่ยวหรือคณะกรรมการชุดหนึ่งบังคับบัญชาหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ จำแนกตามความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ เช่น ฝ่ายบุคคล ฝ่ายการเงิน เป็นต้น โดยที่หัวหน้าฝ่ายแต่ละคนมีผู้ใต้บังคับบัญชานำจำนวนหนึ่ง เหมาะสำหรับองค์กรขนาดเล็กที่กำลังเติบโตและขยายตัว เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันและผลผลิตในการทำงานดีขึ้น เกิดการตรวจสอบระหว่างกันเพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน ข้อเสีย มักมีปัญหาในการควบคุมและประสานงาน เช่น การติดต่อสื่อสาร มุมมองต่อ

ปัญหาของบุคลากรต่างฝ่าย ซึ่งการที่ฝ่ายต่าง ๆ มีมุมมองเฉพาะงานของตนทำให้กลยุทธ์ระยะยาว ถูกละเลย (3) โครงสร้างตามหน่วยงานย่อย (Division Organization Structure) เป็นแบบที่มีผู้บังคับบัญชาคนเดียวหรือคณะกรรมการชุดหนึ่งบังคับบัญชาหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ จำแนกตามสาขาของอุตสาหกรรม เช่น ฝ่ายเครื่องเสียง ฝ่ายเครื่องครัว และฝ่ายเครื่องเรือน หรือจำแนกตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ เช่น สาขาภาคกลาง สาขาภาคเหนือ และสาขาภาคใต้ โดยที่หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าสาขาแต่ละคนมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนหนึ่ง เหมาะสำหรับองค์กรที่เติบโตและขยายตัว และจำเป็นต้องแบ่งอำนาจการบริหาร แต่ละหน่วยงานย่อยเป็นเสมือนบริษัทย่อยภายใต้องค์กร โดยมีหน่วยงานสนับสนุนของตนเอง โครงสร้างประเภทนี้ทำให้ต้นทุนการบริหารจัดการสูง แต่ก็อาจทำให้มูลค่าเพิ่มสูงขึ้นด้วย ข้อดี แต่ละหน่วยเป็นเสมือนบริษัทย่อย ทำให้การกำหนดเป้าหมายชัดเจน มีการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นประจำ หน่วยงานย่อยมักสามารถพิจารณาโอกาสเพื่อการเติบโตได้เอง ซึ่งจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงาน กระตุ้นให้เกิดการมุ่งประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในหน่วยงาน และลดปัญหาในการติดต่อสื่อสาร ข้อเสีย ควรระมัดระวังในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ระหว่างหน่วยงานย่อยและองค์กร การแข่งขันระหว่างหน่วยงานย่อย การแย่งชิงทรัพยากร การประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยลดลง ต้นทุนการบริหารจัดการสูง เกิดการบิดเบือนข้อมูล นอกจากนี้อาจทำให้เกิดการมุ่งเน้นกำไรระยะสั้น นำไปสู่การลดลงของกำไรระยะยาว (4) โครงสร้างตามหน่วยกลยุทธ์ (Strategic Business Unit Structure) เป็นแบบที่มีผู้บังคับบัญชาคนเดียวหรือคณะกรรมการชุดหนึ่งบังคับบัญชาหัวหน้าสำนักงาน โดยที่หัวหน้าสำนักงานมีหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ จำแนกตามสาขาของอุตสาหกรรมหรือบริการ หรือจำแนกตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ หรือ จำแนกตามความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ และหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าสาขาแต่ละคนมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนหนึ่ง เหมาะสำหรับองค์กรขนาดใหญ่และจำเป็นต้องกระจายอำนาจการบริหารแต่ต้องมีนโยบายที่รัดกุมและมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน มักเป็นการนำหน่วยงานย่อยต่าง ๆ มารวมกันเพื่อตอบสนองตลาดเดียวกัน ข้อดี เป็นการสร้างกลไกเพื่อประสานความต้องการของหน่วยงานย่อยภายในกลุ่ม มีการกระจายอำนาจมากขึ้น ผลงานของสำนักงานใหญ่ ลดขนาดการควบคุม ข้อเสีย อาจทำให้การถ่ายเทข้อมูลช้าลง การติดต่อสื่อสารช้าลง ลดความคล่องตัว อาจมีการขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างหน่วยกลยุทธ์ และเมื่อแยกเป็นหน่วยกลยุทธ์ย่อย ๆ อาจทำให้อำนาจการต่อรองลดลง สูญเสียการประหยัดเนื่องจากขนาด (Economy of scale) และ (5) โครงสร้างตามแบบเมตริก (Matrix Organization Structure) เป็นแบบที่มีผู้บังคับบัญชาคนเดียวหรือคณะกรรมการชุดหนึ่งบังคับบัญชาหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ จำแนกตามความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ โดยที่หัวหน้าฝ่ายแต่ละคนมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนหนึ่ง ในขณะเดียวกัน มีการจัดให้มีโครงการต่าง ๆ จำนวนหนึ่ง และหัวหน้าโครงการแต่ละคนมีผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งขอยืมตัวมาเต็มเวลาหรือขอความสนับสนุนบางเวลาจากฝ่ายต่าง ๆ โครงสร้างแบบนี้อยู่บนพื้นฐานทั้งแนวดิ่งและแนวนอน แต่ต้องมีนโยบายที่รัดกุมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน รวมทั้งมีแผนงานที่เป็นระบบ โครงสร้างตามแบบเมตริกเหมาะกับองค์กรที่กำลังพัฒนาผลิตภัณฑ์

ใหม่ ภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขันที่ไม่แน่นอน ข้อดี มีความคล่องตัวสูง สามารถปรับเปลี่ยน ได้รวดเร็วให้ทันต่อการแข่งขัน และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ข้อเสีย ต้นทุนการบริหารจัดการสูงมาก โดยเฉพาะค่าจ้างเงินเดือนบุคลากร ต้องมีการสร้างทีม ใหม่เสมอเนื่องจากการโยกย้ายบุคลากรเป็นประจำ และควรระมัดระวังการสร้าง ความสมดุล ระหว่างผู้บังคับบัญชา 2 คน (หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าโครงการ)

3) กลไกของวัฒนธรรมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ความคาดหวัง ค่านิยม บรรทัดฐาน คุณค่า ความเชื่อ ปรัชญา และอุดมการณ์ที่บุคลากรในองค์กรสร้างขึ้น รับรู้ ร่วมกันเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติ และมีการถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งทำ ให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความผูกพันกับองค์กร กลไกของ วัฒนธรรมขององค์กร มี 2 ระดับ ได้แก่ กลไกระดับปฐมภูมิ ประกอบด้วย ลักษณะการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอาจเป็นแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ พฤติกรรมของผู้นำต่อ การตัดสินใจแก้ปัญหาขององค์กรจากวิกฤติการณ์ การเป็นต้นแบบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ รางวัลและการลงโทษ และการใช้ระบบคุณธรรมหรือระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้า ทำงานและเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และกลไกระดับทุติยภูมิ ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร (แบบ รวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ) ระเบียบวิธีปฏิบัติ การจัดสถานที่ ความเชื่อถือศรัทธาจากผู้มารับ บริการ ปรัชญาขององค์กรซึ่งแสดงหลักการขององค์กรตลอดจนกำหนดกรอบวัฒนธรรมองค์กร โดยทั้งหมดต้องสนองตอบต่อกลยุทธ์การผลิตและบริการ เป็นต้น

4) ภาวะความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน ทักษะในการควบคุมการปฏิบัติงาน และการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

4.1) ภาวะความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน จำแนกได้ 3 ระดับ ประกอบด้วย (1) ระดับจุลภาค (Micro Level) ได้แก่ ทักษะในการรวบรวมสารสนเทศในการ ติดตามผลการปฏิบัติงาน ทักษะในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ และทักษะในการควบคุมอารมณ์ ของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น (2) ระดับโครงสร้าง (Structural Level) ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อควบคุมกระบวนการทำงาน ซึ่งมีทั้งแบบที่เป็นทางการ (เช่น การประชุม การสัมมนา และการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ) และแบบที่ไม่เป็นทางการ (เช่น การปรึกษาหารือส่วนตัวและการเสวนากลุ่ม) และ (3) ระดับมหภาค (Macro Level) มี 5 รูปแบบ คือ วิธีการเน้นการบัญชาการ (Commander Model) โดยผู้นำสูงสุดกำหนดกลยุทธ์โดย พิจารณาผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ แล้วสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม วิธีการที่เน้นการ ปรับโครงสร้างองค์กร (Organizational Change Model) โดยผู้นำสูงสุดกำหนดกลยุทธ์โดยพิจารณา โครงสร้างองค์กร แล้วควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม วิธีการที่เน้นการจัดการของกลุ่ม ผู้บริหารระดับกลาง (Collaborative Model) โดยกลุ่มผู้บริหารจากฝ่ายต่างๆ ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ วิธีการที่เน้นการมีส่วนร่วมของระดับเจ้าหน้าที่ (Culture Model) โดยกลุ่มผู้บริหารจากฝ่าย ต่างๆ ร่วมกันวางแผนงานและเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ระดับล่างส่งตัวแทนเข้าร่วมในการจัดทำ



แผนปฏิบัติงานแล้วนำไปปฏิบัติ และวิธีการที่เน้นการจัดการของระดับเจ้าหน้าที่ (Crescive Model) โดยกลุ่มผู้บริหารมอบอำนาจให้หัวหน้างานระดับล่างและเจ้าหน้าที่ระดับล่างร่วมกันวางแผนงาน และจัดทำแผนปฏิบัติงานส่งให้ผู้บริหารระดับกลางพิจารณาปรับปรุงแล้วส่งให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอนุมัติ

4.2) ทักษะในการควบคุมการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ในการปฏิบัติงานจะนำไปใช้ได้ผลดีก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กรมีทักษะพื้นฐาน 4 ด้านในการควบคุมการปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) ทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ (2) ทักษะในการจัดสรรทรัพยากร (3) ทักษะในการติดตามผลการปฏิบัติงาน และ (4) ทักษะในการจัดองค์กร

4.3) ทักษะการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นไม่ว่าจะเป็นส่วนใด ๆ ขององค์กร มักจะเกิดแรงต่อต้าน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนับเป็นอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งสำหรับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้หลายรูปแบบ การใช้อำนาจบังคับ อาจทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่ทำให้เกิดการต่อต้านสูงเช่นกัน หรือ การใช้วิธีการให้ความรู้ความเข้าใจ อาจใช้เวลานาน แต่ทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลง ส่วนการใช้วิธีการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ อาจทำให้การเปลี่ยนแปลงได้ผลดีและรวดเร็ว หรือการใช้หลาย ๆ วิธีร่วมกัน เช่น กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม ผสมผสานกับการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ ร่วมกับการสื่อสารให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจ ทำให้พนักงานยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและพนักงานทุกคน จะส่งผลให้พนักงานมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น

5) หลักการวิเคราะห์ระบบกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประกอบด้วยประเด็นหลักที่จะต้องศึกษาตามหลักการวิเคราะห์ระบบกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนี้

5.1) องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน (Impact) ไว้อย่างชัดเจนโดยความรับรู้ร่วมกันของบุคลากร เพื่อประโยชน์ในการวางแผนขององค์กร การประเมินผลระดับองค์กร การปรับแผนงานขององค์กร รวมทั้งการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ

5.2) องค์กรจำแนกแผนงานออกเป็นงานต่าง ๆ ที่มีวัตถุประสงค์ของงาน และมีตัวชี้วัดผลลัพธ์ของงาน (Outcome) ไว้อย่างชัดเจนโดยความรับรู้ร่วมกันของบุคลากร

5.3) องค์กรจัดทำผังการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) โดยการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานไว้เป็นทางการเพื่อให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

5.4) องค์กรจัดทำผังกระบวนการปฏิบัติงาน (Flow Chart) เพื่อเชื่อมโยงงานภายใต้แผนงานเดียวกัน

5.5) องค์กรจำแนกกิจกรรมของแต่ละงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยความรับรู้ร่วมกันของบุคลากร

5.6) องค์กรมีกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน

5.7) องค์กรจัดสรรบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานประจำที่เป็นภารกิจหลักได้เต็มที่โดยไม่มีงานจร

5.8) องค์กรจัดการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร

5.9) องค์กรจัดทำตัวชี้วัดผลผลิต (Output) ในแต่ละขั้นตอนของงานที่สามารถใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคคล

Goetsch and Davis (2003 : 117-119) ได้นำเสนอว่าในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบแห่งความสำเร็จดังนี้

1) การติดต่อสื่อสาร ต้องแน่ใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนเข้าใจแผนและต้องทำอะไรให้แผนนั้นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้

2) เสริมสร้างศักยภาพ โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนต้องมีทักษะที่ต้องการเพื่อการนำแผนไปปฏิบัติและมีความรับผิดชอบต่อแผนนั้น

3) สร้างแรงกระตุ้นเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การให้รางวัล เพื่อที่จะให้สมาชิกพร้อมที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

4) จัดช่องว่างในการบริหาร ต้องให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับระดับปฏิบัติ โดยไม่ขัดแย้งกัน

5) แสวงหาผู้สนับสนุนและต่อต้าน เพราะหากกลยุทธ์สำเร็จผู้ต่อต้านจะกลับมาเป็นฝ่ายสนับสนุน ต้องให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติมาก่อนในระยะแรก

6) ทดสอบสถานะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารทุกระดับต้องเป็นผู้นำในการแสดงถึงความเชื่อต่อแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจต่างๆอยู่บนพื้นฐานของการสนับสนุนกลยุทธ์และจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้กลยุทธ์สำเร็จเป็นประการสำคัญ

7) มีความยืดหยุ่นและพร้อมปรับเปลี่ยนอย่างทันทีทันใด หากสมมติฐานนั้นไม่สำเร็จ

8) เผื่อระวังและปรับแต่งเท่าที่ต้องการ เป็นกระบวนการ PDCA ที่ต้องดำเนินการเป็นวงจรไป การตรวจสอบและปรับปรุงเป็นส่วนที่สำคัญที่จะเผื่อระวังและตรวจสอบความสำเร็จของกลยุทธ์

กล่าวโดยสรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะได้แผนปฏิบัติการที่ประกอบด้วยโครงการกิจกรรม งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งผลการดำเนินงานอาจจะออกมาใน 4 กรณีคือ ความไม่แน่นอนว่าจะสำเร็จหรือไม่ ความยุ่งเหยิง ความล้มเหลวและความสำเร็จ นอกจากนี้ยัง

ต้องมีการพิจารณาประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ประกอบไปด้วย ได้แก่ ระดับของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ รูปแบบโครงสร้างองค์กร กลไกของวัฒนธรรมองค์กร ภาวะความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน และทักษะในการควบคุมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่เสนอ และหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ระบบและกระบวนการปฏิบัติงานแล้วจัดทำแผนปฏิบัติการที่กำหนดกิจกรรมที่จัดทำของแต่ละโครงการให้ชัดเจนเพื่อให้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการนำไปดำเนินงานภายใต้การติดตามผลการปฏิบัติงานของโครงการโดยหัวหน้างานที่องค์กรกำหนดต่อไป

### 3.3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2544 :1-42 ถึง 1-44) ได้นำเสนอว่า ในระหว่างที่มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะต้องมีการควบคุม กำกับ ติดตามความก้าวหน้า หากพบปัญหาหรืออุปสรรคจะได้แก้ไขได้อย่างทันท่วงที ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของกลยุทธ์เป็นระยะๆ ด้วย เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ที่ดีมิใช่การประเมินผลด้วยความรู้สึก (Subjective) แต่จะต้องประเมินด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ (Objective) จึงจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Indicators) เพื่อวัดผลการดำเนินงาน ดังนี้

1) การวัดผลการดำเนินงาน เป็นการกำหนดว่า จะวัดความสำเร็จของผลงานแต่ละผลงานอย่างไร ผู้จัดทำโครงการหรือผู้ประเมินจะต้องกำหนดได้ว่าการดำเนินการของแต่ละแผนงาน งาน โครงการมีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร การจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการอย่างไร ผลผลิต (Outputs) ของกิจกรรม ผลลัพธ์ (Outcomes) ของการดำเนินงานคืออะไร จะใช้สิ่งใดเป็นตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดจะทำหน้าที่บอกคำตอบของประเด็นที่ต้องการทราบในการวัดผลการดำเนินงาน

1.1) การวัดผลผลิต คือสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่ทำโดยหน่วยงาน เพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิต คือคำถามว่า “อะไร” ที่ได้รับการดำเนินการผลิตหรือให้บริการโดยปกติแล้วตัวชี้วัดผลผลิตจะต้องแสดงใน 4 ลักษณะ ได้แก่ (1) ปริมาณงานที่ทำเสร็จ ควรมีการกำหนดปริมาณงานที่ตรวจนับได้อันแสดงถึงจำนวนงานที่ทำจำนวนบริการหรือจำนวนประชาชนที่ได้รับบริการจากหน่วยงานผู้ปฏิบัติ การวัดปริมาณงานที่ทำเสร็จ จึงเป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายเดิมที่ได้กำหนดไว้ (2) คุณภาพของผลผลิต เป็นการวัดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง แม้ว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามกำหนดเวลา แต่หากผลงานไม่มีคุณภาพตามที่กำหนด ก็ไม่ก่อให้เกิดความสำเร็จได้ (3) เวลาที่ดำเนินการ การนำส่งผลงานภายในเวลาที่ตกลง หรือการให้บริการภายในเวลาที่กำหนดเป็นกุญแจสำคัญในการวัดผลงาน การที่หน่วยงานปฏิบัติไม่สามารถนำส่งผลผลิตภายในเวลาที่กำหนดย่อมบ่งบอกถึงความไม่มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และ (4) งบประมาณที่ใช้เป็นการ

เปรียบเทียบงบประมาณที่ใช้จ่ายในการดำเนินการกับวงเงินงบประมาณที่ได้รับ และต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตที่ได้ใช้จ่ายไปจริง

1.2) การวัดผลลัพธ์ (Outcomes) คือ ผลประโยชน์ที่ได้จากสิ่งของหรือบริการที่ได้รับจากผลผลิตที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม โดยอาจมีผลกระทบ (Impact) ต่อเนื่องทั้งทางบวกหรือทางลบ ผลลัพธ์จึงเป็นการตอบคำถามที่ว่าทำไมจึงมีการผลิตหรือให้บริการของโครงการนั้น ๆ นั่นคือผลลัพธ์จะมีความเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโครงการ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2546 : 136-147) ได้นำเสนอการควบคุมเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลของการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้ ทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานการณ์ขององค์กรว่ายังคงรักษาการปฏิบัติงานได้ตามที่วางแผนไว้หรือมีความคลาดเคลื่อนไปจากแผนมากน้อยเพียงไร สารสนเทศจากการควบคุมเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้การพิจารณาและตัดสินใจขององค์กรว่าควรดำเนินกิจกรรมใดเพิ่มขึ้นบ้างเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังทำให้องค์กรตระหนักถึงสิ่งที่มุ่งเน้นและสิ่งที่ต้องเฝ้าระวัง (Focus) อีกด้วย

กระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) กำหนดสิ่งที่จะควบคุมและประเมิน ซึ่งจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการควบคุม แต่จะต้องเป็นสิ่งที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน

2) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งในปัจจุบันได้มีการยอมรับแล้วว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จทางการเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการแข่งขันในยุคปัจจุบัน ดังนั้น องค์กรควรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้มีความสมดุลในด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ด้านการเงินด้วย อันได้แก่ ด้านลูกค้า กระบวนการ และการเรียนรู้ ตลอดจนควรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถให้ภาพระยะยาวขององค์กรด้วย

3) กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน หรือสิ่งที่จะใช้เป็นการเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัว เช่น แผนงานในปีที่ผ่านมา ค่าเฉลี่ยขององค์กรอื่นที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน ค่าอุตสาหกรรม ค่ามาตรฐานกลางที่มีองค์กรกลางกำหนดไว้

4) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานแต่ละงานโดยใช้สารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ข้อมูลงบการเงิน ข้อมูลด้านการผลิต ข้อมูลด้านการตลาด เป็นต้น

5) เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อเป็นสารสนเทศขององค์กร และหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงโดยที่วิธีการแก้ไขปรับปรุง อาจเป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ กระบวนการทำงาน บุคลากร โครงสร้างองค์กร หรือเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้เดิม

การควบคุมกลยุทธ์ ประกอบด้วย การทบทวนและประเมินผลใน 4 ระดับ ดังนี้

1) การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Monitoring) เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เป้าหมายหลักของการควบคุม คือ การเฝ้าระวังและตรวจสอบความคลาดเคลื่อนจากแผนที่วางไว้ให้เร็วที่สุด เพื่อการตัดสินใจว่าองค์กรจำเป็นต้องจัดทำกระบวนการแก้ไขอย่างไรบ้าง การติดตามผลการปฏิบัติงานอาจกระทำโดยผู้บังคับบัญชาและมีการรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายไตรมาส ขึ้นอยู่กับแผนงานและระดับการบังคับบัญชา ขั้นตอนในการติดตามผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1.1) การกำหนดกิจกรรมและขั้นตอนของกิจกรรม (Work Breakdown Structure) สามารถจำแนกได้เป็น 3 แบบ คือ (1) การจำแนกกิจกรรมโดยยึดเป้าประสงค์ของแผนงาน (Program Objective) เป็นหลัก แล้วจำแนกออกเป็นโครงการ (Projects) (2) การจำแนกกิจกรรมโดยยึดวัตถุประสงค์ย่อยของโครงการ (Family Tree Sub-division) เป็นหลักแล้วจำแนกออกเป็นผลผลิต (Outputs) และ (3) การจำแนกกิจกรรมโดยยึดผลผลิตสุดท้ายที่เกิดจากขั้นตอนในกระบวนการผลิต (End Product) แล้วจำแนกออกเป็นกิจกรรม

1.2) การกำหนดตารางเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการจัดทำกิจกรรม (Bar Chart and Milestone) ตารางเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการจัดทำกิจกรรม เป็นเครื่องมืออย่างง่ายในสื่อสารถึงสถานะของแผน และสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน (Baseline) ในการเปรียบเทียบความก้าวหน้าของกิจกรรมระหว่างแผนงานและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะให้สัญญาณเตือนถึงประเด็นที่อาจเป็นปัญหาเพื่อให้ฝ่ายงานสามารถป้องกันหรือแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง

2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของงาน/โครงการและประเมินผลสำเร็จขององค์กรเป็นการประเมินผลการกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน ระดับงาน/โครงการ และระดับกิจกรรม การประเมินผลเป็นระยะจะเป็นสัญญาณเตือนที่ดีให้แก่ผู้บริหารที่จะได้ทราบถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ข้อมูลป้อนกลับที่เพียงพอและทันต่อตามต้องการเป็นรากฐานที่สำคัญในการประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์ แรงผลักดันที่มากเกินไปจากผู้บริหารอาจทำให้เกิดการบิดเบือนข้อมูลจากผู้บริหารระดับกลาง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ผู้บริหารระดับสูง การประเมินผลเป็นการสร้างความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นนั้นสามารถบรรลุได้จริง อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องพิจารณาและสร้างสมดุลในเรื่องการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพกับความยืดหยุ่นและการมอบอำนาจกับความเสี่ยงของธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถสร้างนวัตกรรมได้

2.1) การประเมินผลการปฏิบัติของงาน/โครงการ เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของงาน/โครงการกับเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ทั้งในรูปผลลัพธ์ (Outcome) และผลผลิต (Output) ซึ่งเป็นผลประเมินจากกระบวนการจัดทำกิจกรรม (Process) ของงาน/โครงการ โดยสามารถประเมินผลได้ 3 รูปแบบ ดังนี้

2.1.1) การประเมินผลเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Measurement) เป็น

การพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่นคุณภาพการผลิต เป็นต้น ตัวอย่างประเด็นที่ใช้ในการประเมินผลเชิงคุณลักษณะ ได้แก่ (1) ผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการที่องค์กรกำหนดในแต่ละงาน/โครงการ มีความสอดคล้องและตอบสนองกับกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดในแต่ละกิจกรรม ช่วยส่งเสริมหรือสร้างผลผลิต (Outputs) ของงาน/โครงการให้แล้วเสร็จในระยะเวลาที่กำหนดและไม่มีความขัดแย้งกับกลยุทธ์อื่นๆขององค์กร (2) กลยุทธ์ขององค์กรยังคงสอดคล้องและตอบสนองกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม สถานการณ์ทางการเมืองและการแก้ไขกฎหมายต่างๆ และที่สำคัญ องค์กรได้มีการประเมินผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบของปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของงาน/โครงการที่มีต่อกระบวนการดำเนินกิจกรรม (3) ทรัพยากรขององค์กรมีเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์ขององค์กร และองค์กรสามารถจัดหาทรัพยากรในแต่ละขั้นตอนของโครงการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ตลอดจนสามารถจัดหาเพิ่มเติมได้ หากต้องการพัฒนาสมรรถนะภายในและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตและบริการ (4) กลยุทธ์ขององค์กรยังคงสอดคล้องกับการลดความเสี่ยงที่เกิดจากเงื่อนไขในการจัดหาทรัพยากรได้ตามปริมาณและคุณภาพตามที่ต้องการใช้ในการดำเนินกิจกรรมให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด (5) กลยุทธ์ขององค์กรยังคงสอดคล้องกับระยะเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการดำเนินงานในกระบวนการต่างๆ ของงาน/โครงการ (6) กลยุทธ์ขององค์กรมีระยะเวลาเหมาะสม (7) กลยุทธ์ขององค์กรสามารถนำไปปฏิบัติได้ (8) กลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุลในการเลือกดำเนินโครงการที่มีความเสี่ยงสูงกับโครงการที่มีความเสี่ยงต่ำ และ (9) กลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุลระหว่างโครงการระยะสั้นกับโครงการระยะยาว

2.1.2) การประเมินผลเชิงปริมาณ (Quantitative Measurement) เป็นการเปรียบเทียบมูลค่าของผลงานที่ได้รับกับค่าใช้จ่ายโดยวิเคราะห์เชิงปริมาณ เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น อัตราส่วนกำไรต่อยอดขาย เป็นต้น แต่การวัดเชิงปริมาณมีข้อจำกัดเช่นกัน อาทิ การวัดเชิงปริมาณมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้นมากกว่าผลลัพธ์ระยะยาว วิธีการวัดต่างๆ ให้ผลลัพธ์ในเกณฑ์การวัดเชิงปริมาณที่แตกต่างกันไป และมักมีเรื่องการตัดสินด้วยความรู้สึกส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น การวัดเชิงคุณภาพจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันสำหรับเกณฑ์ในการประเมิน

2.1.3) การตรวจสอบโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders' Audit) เป็นการพิจารณาข้อมูลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนร่วมลงทุนในกิจการขององค์กร เช่น ผู้สนับสนุนงบประมาณหรือเงินอุดหนุน ผู้บริจาคเงินสนับสนุน เป็นต้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานของงาน/โครงการ สามารถกระทำได้ 2 แนวทาง ดังนี้

(1) การประเมินผลระหว่างโครงการหรือการประเมินผลกระบวนการ (In-Process Evaluation) เป็น

การตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน/โครงการ เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามกระบวนการมาตรฐานที่กำหนดไว้ ตลอดจนพิจารณาว่าสภาพแวดล้อมและสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เช่น การพิจารณาว่ากิจกรรมที่องค์กรกำลังดำเนินการนั้นยังสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ จะสามารถดำเนินงาน/โครงการได้แล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ เป็นต้น การประเมินผลระหว่างโครงการจะทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดคลื่อนของงาน/โครงการได้อย่างรวดเร็ว และ (2) การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Post-project Evaluation) เป็นการประเมินผลที่ลงลึกและมีรายละเอียดมากกว่าการประเมินผลระหว่างโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการสำหรับงาน/โครงการในอนาคต เป็นการมองภาพในระยะยาว เช่น การพิจารณาว่าการดำเนินงาน/โครงการนี้จะทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์ตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่

2.2) การประเมินผลสำเร็จขององค์กร เป็นการวัดความสามารถขององค์กร โดยการเปรียบเทียบผลที่คาดว่าจะได้รับกับผลลัพธ์ที่แท้จริง ตรวจสอบความเบี่ยงเบนจากแผนงาน การประเมินผลการทำงานของบุคลากร การตรวจสอบความก้าวหน้ากับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทั้งนี้เกณฑ์ในการประเมินต้องมีความชัดเจนและสามารถวัดได้ และที่สำคัญต้องทำให้องค์กรสามารถพยากรณ์ถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าเป็นการค้นพบสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว โดยทั่วไปจะมีการนำผลการปฏิบัติงานขององค์กรไปเปรียบเทียบกับองค์กรที่อยู่ในธุรกิจประเภทเดียวกัน อุตสาหกรรมเดียวกัน หรือเปรียบเทียบกับค่ามาตรฐานกลางที่มีองค์กรกลางกำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmarking) โดยอาจพิจารณาจากตัวชี้วัดต่างๆ เช่น ผลตอบแทนที่ได้รับทั้งปริมาณผลประโยชน์ที่มีต่อผู้รับบริการ และมูลค่าผลตอบแทนคืนสู่องค์กร ระดับความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เป็นต้น

3) การทบทวนภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรในการวางแผนแม่บทหรือแผนระยะยาว เป็นการทบทวนการจัดวางทิศทางขององค์กรทั้งภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการระดมสมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เช่น การทบทวนภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรในการวางแผนแม่บทหรือแผนระยะยาวในปีที่เกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจหรือสถานการณ์ความไม่มั่นคงทางการเมือง

4) การทบทวนสถานภาพขององค์กร เป็นการศึกษาวิเคราะห์เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรที่มีผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยการวิเคราะห์ขั้นต้นโดยหน่วยงานแผนหรือบริษัทที่ปรึกษาขององค์กรเพื่อพิจารณาว่าสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรอยู่ในภาวะปกติหรือภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง หากพบว่าสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงจนอาจมีผลโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรควรดำเนินการทบทวนภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยการระดมสมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การปฏิบัติการแก้ไขและแผนฉุกเฉิน การปฏิบัติการแก้ไขไม่ใช่เรื่องละทิ้งกลยุทธ์เก่า และนำกลยุทธ์ใหม่มาปฏิบัติเท่านั้น แต่หมายถึงการแก้ไขในทุกเรื่องที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกลยุทธ์ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนภารกิจ การรับพนักงานเพิ่ม การจัดสรรทรัพยากรใหม่ แผนฉุกเฉิน ไม่จำเป็นต้องมีไว้สำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดหวังในทางลบเท่านั้น แต่มีไว้ในฐานะแผนทางเลือกสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดหวังทั้งในทางลบและทางบวก ทั้งนี้องค์กรควรต้องมีแผนฉุกเฉินรองรับในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร ไม่จำเป็นต้องมีแผนฉุกเฉินสำหรับทุกเรื่อง โดยในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ อาจมีแผนกลยุทธ์ที่องค์กรไม่ได้เลือกนำมาปฏิบัติแต่สามารถนำมาพิจารณาเป็นแผนฉุกเฉินได้ สำหรับกรณีที่แผนกลยุทธ์ที่เลือกมาดำเนินการไม่ได้ผลเนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป แผนฉุกเฉินมีไว้เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและยืดหยุ่นต่อสถานการณ์

กล่าวโดยสรุปการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เป็นการประเมินผลการดำเนินการของงาน/โครงการโดยเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว หากไม่เป็นไปตามที่กำหนดเนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปสามารถที่จะปรับเปลี่ยนงาน/โครงการไปได้ในลักษณะที่แก้ไขหรือเปลี่ยนไปใช้แผนฉุกเฉินเพื่อการปรับตัวขององค์กรได้

#### 4. การจัดทำโครงการและการวางแผนปฏิบัติการ

ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นสิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณานั้นคือคำว่า “โครงการ” และ “แผนปฏิบัติการ” ได้มีผู้นำเสนอความหมายไว้ดังนี้

อนันต์ เกตวงศ์ (2534 : 1-17) ได้อธิบายสรุปไว้ว่า แผน(Plan) คือ ข้อกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อนำไปดำเนินการในอนาคต โดยแผนอาจเป็นของบุคคลหรือขององค์กรก็ได้ เมื่อมีแผนแล้วผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถใช้เป็นแนวทางในการทำงานได้ และในการทำงานนั้นก็คงต้องมีปัจจัยสำคัญตามหลักการ คือ ต้องมีคน มีเงิน มีวัสดุเครื่องใช้ และมีการจัดการที่ดีด้วย คำว่าแผนนี้เป็นคำที่ใช้โดยทั่ว ๆ ไปไม่ว่าจะเกี่ยวกับงานขององค์การประเภทใด ขนาดไหน และระดับใด แม้แต่งานของบุคคลหรือกลุ่มคนก็อาจใช้คำเดียวกันนี้ได้ แต่ถ้าลักษณะงานที่มีขอบเขตไม่สู้จะมีความครอบคลุมมากนัก หรือเป็นงานขององค์กรระดับต่ำลงมา และไม่สู้จะมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากนัก เขามักจะใช้คำว่าแผนงาน (Program) และโครงการ (Project) ซึ่งมักจะเป็นแผนระดับต่ำลงมามากถึงขั้นปฏิบัติการ ความหมายโดยทั่วไป แผนงานจะหมายถึงการรวมกันเข้าด้วยกันของโครงการหลายๆ โครงการที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน อันอาจเป็นโครงการที่มีลักษณะงานเหมือนกันหรือแตกต่างกันก็ได้ เช่น แผนงานการสร้างโรงพยาบาล จะประกอบด้วยโครงการสร้างโรงพยาบาลหลายๆ โครงการในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นต้น หรือ แผนงานสร้างชุมชนใหม่ ย่อมประกอบด้วยโครงการที่มีลักษณะแตกต่างกัน เช่น โครงการสร้างที่อยู่อาศัย โครงการสร้างถนน โครงการด้านไฟฟ้า โครงการด้านน้ำประปา และโครงการสร้างที่พักผ่อน



หย่อนใจ เป็นต้น ส่วนโครงการนั้นหมายถึงกลุ่มของกิจกรรม (Activity) ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสนับสนุนซึ่งกันและกัน เนื่องจากแต่ละกิจกรรมมีวัตถุประสงค์ของตัวเอง ดังนั้นเมื่อทำให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดแล้วย่อมส่งผลโดยตรงให้วัตถุประสงค์ของโครงการนั้นบรรลุผลสำเร็จด้วย โดยปกติโครงการจะมีลักษณะพิเศษและทำครั้งเดียวเสร็จ และเมื่อทำเสร็จแล้วก็เลิกโครงการนั้นไปเพราะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เช่น โครงการจัดตั้งรัฐบาล โครงการสร้างเขื่อน และโครงการฝึกอบรมบุคคลต่าง ๆ เป็นต้น โครงการเป็นแผนซึ่งกำหนดขึ้นมาเพื่อปฏิบัติงานบางอย่างที่ยังไม่เคยทำมาก่อนหรือมิได้ทำติดต่อกันมา หรืออาจเป็นงานพิเศษใหม่ๆ ที่ริเริ่มเข้ามา หรือจะต้องทำเพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหาบางอย่าง เมื่อทำเสร็จแล้วความจำเป็นหมดไป หรือ ทำตามความต้องการได้แล้วมักจะเลิกโครงการนั้นไป แต่การปฏิบัติบางอย่างหรือปัญหายังไม่หมดไป หรือแม้จะทำเสร็จแล้ว แต่ต้องทำอีกต่อไปจะเป็นเพราะมีความต้องการอย่างต่อเนื่องที่ต้องการโครงการลักษณะเดิมนั้นต่อไปอีกก็ตาม อันเป็นเหตุให้เลิกโครงการนั้นไม่ได้ ในกรณีนี้จะมีการปรับเปลี่ยนโครงการนั้นให้เป็นการปฏิบัติอย่างถาวร และลักษณะงานของโครงการที่ถือว่าเป็นงานพิเศษก็จะกลายเป็นงานประจำไป เมื่องานพิเศษถูกเปลี่ยนไปเป็นงานประจำลักษณะและทุกอย่างขององค์กรไม่ว่าจะเป็น คน เงิน วัสดุ และการจัดการจะต้องมีอยู่เพื่อทำงานต่อไป รวมทั้งกฎระเบียบ และแนวทางปฏิบัติทั้งหลายทั้งปวงของโครงการก็จะถูกนำไปใช้ในองค์กรถาวรนั้นต่อไป เนื่องจากโครงการ แผนงาน โดยทั่วไปแล้วจะมีเจ้าของ และเจ้าของนั้นอาจเป็นบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรหนึ่ง เช่น โรงพยาบาล กองทัพอากาศ มหาวิทยาลัย เป็นต้น โดยทางปฏิบัติเมื่องานนั้นเปลี่ยนเป็นงานประจำซึ่งจะต้องทำต่อไปทุก ๆ ปี การเตรียมงานล่วงหน้าหรือวางแผนงานนั้นเพื่อพิจารณางบประมาณประจำปี มักจะไม่เรียกงานนั้นเป็นโครงการ แต่จะเรียกว่า “งาน” (Work) แทน

วัฒนา วัฒนพงศ์ (2546 : 140-238) ได้นำเสนอว่า แผนปฏิบัติการ (Action Plan) คือแผนสำหรับใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานประจำ (Routine Work) และงานโครงการ (Project work) เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) ทีมงานหรือผู้ติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation Team) และเป็นเอกสารสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานและการบริหารโครงการทุกคนเนื่องจากแผนปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานหลายหน้าที่ คนหลายคน หน่วยงานหลายหน่วยงาน ดังนั้นในการจัดทำแผนปฏิบัติการผู้จัดทำควรตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้ (1) แผนปฏิบัติการดังกล่าวอยู่ภายใต้แผนงาน (Program) อะไร? และแผนงานดังกล่าวอยู่ภายใต้เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) ด้านใด และเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์นั้นสัมพันธ์กับพันธกิจอย่างไร และพันธกิจดังกล่าวสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร (2) แผนปฏิบัติการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ (Purpose) อย่างไร ปัจจัย (Input) ที่จำเป็นมีอะไรบ้าง กิจกรรมที่ต้องทำ (Activities) มีอะไรบ้าง อะไรคือผลผลิตหรือผลงาน (Outputs) ที่คาดหวัง ใครคือผู้รับผิดชอบตามโครงการนี้ จะต้องทำให้เสร็จ

เมื่อไร ใครคือผู้ติดตามและประเมินผล จะต้องนำเสนอหรือรายงานต่อใคร (3) อะไรคือตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ของแผนปฏิบัติการ ดังกล่าว เช่น อะไรคือตัวชี้วัดผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ของผลผลิตหรือผลงาน (KPIs for Outputs) อะไรคือตัวชี้วัดผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ของโครงการ (KPIs for Outcomes) เป็นต้น และ (4) แผนปฏิบัติการดังกล่าวเป็นแผนสำหรับงานประจำ หรือ งานโครงการ

จุดเชื่อมต่อระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ก็คือ รอยต่อระหว่างเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) และกลยุทธ์ (Strategies) ความจริง เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ก็คือ วัตถุประสงค์ของแผนงาน (Program Goal) และ กลยุทธ์ ก็คือ โครงการ (Project) นั้นเอง

การเข้าใจลำดับขั้นตอนตั้งแต่ขั้นกำหนดวิสัยทัศน์ ลงมาจนถึงการกำหนดแผนงาน (Program) และโครงการ (Project) เป็นสิ่งจำเป็น โดยต้องทำความเข้าใจแผนงานว่าโครงการที่เราจะนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นอยู่ภายในแผนงานอะไร และแผนงานดังกล่าวมีโครงการอื่น ๆ อีกกี่โครงการ ตัวอย่างเช่น แผนงานของกรมพินิจคุ้มครองเด็กและเยาวชน มีแผนงาน ได้แก่ แผนงานปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง แผนงานพัฒนาระบบการบริหารจัดการ แผนงานกระจายงานยุติธรรม แผนงานพัฒนาบุคลากร เป็นต้น โดยที่แผนงานพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 3 โครงการ ได้แก่ โครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โครงการจัดทำหลักสูตรพัฒนาบุคลากร และโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

ในขั้นตอนการจัดทำโครงการ หมายถึง การนำแผนงานมาพิจารณาว่าควรแบ่งงานย่อยลงไปได้ที่โครงการ เหตุผลที่ต้องแบ่งงานในระดับแผนงานออกเป็นโครงการต่าง ๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนเข้าใจยาก บางโครงการถ้ายังคงมีความซับซ้อน หรือ ใหญ่เกินไป ก็จำเป็นต้องแบ่งย่อยออกไปเป็น โครงการย่อย (Sub-Project) โดยปกติไม่นิยมแบ่งย่อยให้เกิดความสับสนแต่หากจำเป็นก็ต้องทำ เมื่อกำหนดโครงการย่อยแล้ว ในแต่ละโครงการย่อยควรใช้ตัวแบบระบบ (System Model) เป็นกรอบในการลงรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) เช่น การแบ่งตัวชี้วัดในระดับโครงการย่อยออกเป็น (1) ตัวชี้วัดระดับปัจจัยนำเข้า (KPI at input Level) (2) ตัวชี้วัดระดับกระบวนการ หรือ กิจกรรม (KPI at Process or Activity Level) (3) ตัวชี้วัดระดับผลผลิต (KPI at Output Level) และ (4) ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ (KPI at Outcome Level)

แผนปฏิบัติการที่ได้ดำเนินการไว้ บางแผนอาจนำไปใช้ได้ทันที แต่บางแผนอาจต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ในทางปฏิบัติหลายหน่วยงานมีการจัดประชุมสัมมนาเพื่อสาธิตแผนและร่วมกันจัดทำตารางคู่มือปฏิบัติการอีกครั้งหนึ่ง อาจต้องมีการปรับเป้าหมายวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงานอีกครั้งก็ได้

การติดตามและประเมินผลในปัจจุบันสามารถนำเอาตัวชี้วัด และองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ปรากฏในตารางแผนปฏิบัติการที่เคยจัดทำไว้แล้วในตอนจัดทำแผน และตอนนำแผนไปปฏิบัติ

ไปใช้เป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลได้ทันที อย่างไรก็ตามการประเมินผลโดยทีมงานภายนอกก็ยังมีความจำเป็นอยู่ทั้งนี้เพราะลักษณะงาน/โครงการบางประเภทต้องการความเป็นกลางในการติดตามและประเมินผล และการปรับปรุงมาตรฐาน (Standardization) เป็นการนำผลจากการดำเนินงานมาพิจารณาเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายว่าเป็นอย่างไร บรรลุหรือต่ำกว่าเป้าหมาย แล้วทำการปรับค่าเป้าหมายหรือปรับกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลงานตามค่าเป้าหมายต่อไป

กรมสามัญศึกษา(2545 : 95-102) ได้นำเสนอแนวทางการจัดทำโครงการและแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ ดังนี้

### 1) แนวทางการจัดทำโครงการ

#### 1.1) วิเคราะห์องค์ประกอบเบื้องต้นของโครงการ ดังนี้

1.1.1) ระบุจุดมุ่งหมายของแผนงาน“จุดมุ่งหมาย”หมายถึง การกำหนดเป้าประสงค์การดำเนินงานโดยภาพรวมซึ่งเป็นผลกระทบ (Impact) ที่คาดว่าจะได้รับการที่โครงการมีส่วนทำให้เกิดขึ้น การระบุจุดมุ่งหมายเป็นการแสดงจุดหมายปลายทางของแผนงาน (Why) “ผลที่คาดว่าจะได้รับ” ที่มีต่อกลุ่มสังคมผู้ได้รับผลกระทบ อาจมีมากกว่า 1 กลุ่ม และลักษณะของผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับต่อ แต่ละกลุ่มอาจแตกต่างกัน

1.1.2) กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) ในที่นี้คำว่า “วัตถุประสงค์” หมายถึง ผลที่โครงการต้องการให้บรรลุความสำเร็จ ซึ่งแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” (Outcome) ที่ได้จากจุดประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับแผนงาน เพื่อให้เห็นผลที่เกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมายหลังจากการดำเนินโครงการ (Why) ซึ่งเป็น “ผลโดยตรง” ที่มีต่อกลุ่มเป้าหมาย เฉพาะและลักษณะของผลที่ได้รับมีเพียงลักษณะเดียว

1.1.3) กำหนดผลผลิต (Project Outputs) “ผลผลิต” หมายถึง ผลที่คาดหวัง หรือ “เป้าหมาย” ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลงานที่ต้องการของโครงการในแต่ละช่วงเวลาที่เป็นรูปธรรมในเชิงปริมาณ หรือคุณลักษณะอันเกิดจากการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ (Why) ซึ่งจะนำไปสู่การได้มาซึ่ง “ผลลัพธ์” (Outcome) ที่แสดงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

1.1.4) กำหนดกิจกรรม (Project Activity) “กิจกรรม” หมายถึง กิจกรรมสำคัญที่ต้องกระทำเพื่อให้เกิดผลผลิต (Output) ของโครงการอันเกิดจากการใช้ทรัพยากร หรือปัจจัย (Inputs) โครงการ เป็นการแสดงกระบวนการดำเนินงานของโครงการ (How)

1.1.5) กำหนดทรัพยากรโครงการ (Project Resources) “ทรัพยากรโครงการ” หมายถึง ปัจจัย (Inputs) ที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลผลิตของโครงการ ได้แก่ กำลังคน วัสดุ อุปกรณ์ และค่าใช้จ่ายตามหมวดงบประมาณ ฯลฯ เป็นต้น

การกำหนดทรัพยากร เป็นการจำแนกประเภทของทรัพยากรที่ต้องการและค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม ในแต่ละช่วงเวลา

1.2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโครงการ เป็นการกำหนดเงื่อนไขของความ สำเร็จ (Importance Assumption) โดยระบุลักษณะของตัวแปร หรือสิ่งที่เป็นเงื่อนไขภายนอกที่มี อิทธิพลเชิงสนับสนุนและเชิงอุปสรรค ต่อการที่จะทำให้โครงการประสบความสำเร็จในประเด็น ต่างๆ แสดงดังตาราง 5

ตาราง 5 องค์ประกอบภายในและภายนอกต่อความสำเร็จของโครงการ

(กรมสามัญศึกษา, 2545 : 96)

องค์ประกอบภายใน	องค์ประกอบภายนอก
จุดมุ่งหมายของแผนงาน “ผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ (Impact) เป้าประสงค์การพัฒนาโดยภาพรวมที่โครงการ มีส่วนทำให้เกิดขึ้น”	(1) ระบุว่าปัจจัยใดบ้างที่จะสนับสนุนให้ ความสำเร็จของโครงการมีผลต่อสังคม และ ปัจจัยใดบ้างที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำให้ ความสำเร็จของโครงการมีผลต่อสังคม (ปัจจัย ต่างๆ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมกายภาพ วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี)
วัตถุประสงค์ของโครงการ “ผลที่โครงการต้องการให้บรรลุความสำเร็จ (Outcome)”	(2) ระบุว่าปัจจัยใดบ้างในข้อ (1) ที่จะสนับสนุน และปัจจัยใดบ้างอาจเป็นอุปสรรคต่อผลผลิต จากการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ มีผล ต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ โครงการ
ผลผลิต “ผลที่คาดหวัง, เป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้น (Outputs) จากการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของ โครงการ”	(3) ระบุว่าปัจจัยใดบ้างที่จะสนับสนุนและปัจจัย ใดบ้างที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการที่จะทำให้ กิจกรรมต่างๆ ของโครงการเกิดผลงานตามที่ คาดหวัง
กิจกรรม “กิจกรรมที่ต้องจัดทำเพื่อให้เกิดผลงาน”	(4) ระบุว่า อะไรบ้างที่จะสนับสนุน และ อะไรบ้างที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการนำ ทรัพยากรโครงการไปจัดทำกิจกรรมที่กำหนด ไว้

### 1.3) กำหนดตัวชี้วัด

ระบุตัวชี้วัดโดยแสดงปริมาณ (Quantity) คุณลักษณะ (Quality) เวลา (Time) กลุ่มเป้าหมาย (Target Group) และสถานที่ (Place) ให้ชัดเจนเท่าที่จะทำได้ โดยกำหนดตัวชี้วัดที่พิสูจน์ได้เชิงรูปธรรมในประเด็นดังต่อไปนี้

- (1) จุดมุ่งหมายของแผนงาน (ผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ) (Impact)
- (2) วัตถุประสงค์ของโครงการที่แสดงผลลัพธ์ (Outcome)
- (3) ผลผลิต (Outcomes)
- (4) กิจกรรม (Activities)
- (5) ทรัพยากร (Resources)

### 1.4) กำหนดแหล่งข้อมูล/สารสนเทศ เพื่อพิสูจน์ตัวชี้วัด

- (1) ระเบียบวิธีการรวบรวมข้อมูล
- (2) ระบุแหล่งข้อมูล

### 1.5) กำหนดขั้นตอนปฏิบัติกิจกรรม เพื่อจำแนกกิจกรรมของโครงการ

1.6) กำหนดฝ่าย/หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้เกิดการประสานกิจกรรมในโครงการ

1.7) กำหนดระยะเวลา เพื่อให้ทราบระยะเวลาเริ่มต้น สิ้นสุด/โครงการ ระยะเวลาการดำเนินงานตามขั้นตอนของแต่ละกิจกรรม และจำนวนงบประมาณที่จะใช้จ่าย หรือ ต้องการได้รับจัดสรรในแต่ละช่วงเวลา

1.8) เขียนโครงการ การเขียนโครงการจำแนกประเภทตามวิวัฒนาการของการวางแผนได้ 2 ประเภท ที่สำคัญ ดังนี้

(1) การเขียนโครงการแบบดั้งเดิม (Conventional Method) หรือ แบบประเพณีนิยม การเขียนโครงการวิธีนี้มี “วิธีคิด” จากการพิจารณาทรัพยากรหรืองบประมาณ เป็นเงื่อนไขเบื้องต้น โดยวิเคราะห์ว่าหน่วยงานจะจัดสรรทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างไรเพื่อผลิตผลงานตามหน้าที่ของหน่วยงาน ซึ่งเป็นวิธีคิดแบบเองงบประมาณเป็นตัวตั้ง อันเป็นวิธีการที่ตอบสนอง หรือ คู่ขนานกับการจัดทำงบประมาณแบบแสดงรายการ (Incremental Budget) การเขียนโครงการแบบประเพณีนิยมจะเขียนแบบพรรณนาความประกอบด้วย ชื่อโครงการ หลักการเหตุผลที่แสดงความสำคัญและความจำเป็นของโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน ระยะเวลาดำเนินงาน งบประมาณที่ขอเสนอ ผู้เกี่ยวข้อง และผลที่คาดว่าจะได้รับ

## (2) การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Method)

การเขียนโครงการโดยวิธีนี้มี “วิธีคิด” เริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางว่าหน่วยต้องการให้เกิดผลระดับโครงการและระดับแผนงานอย่างไรบ้าง และถ้าต้องการเช่นนั้น หน่วยงานจะต้องผลิตผลงานอะไรตามพันธกิจ และจะต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและกลุ่มต่างๆ ในสังคมอย่างไร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงาน ซึ่งเป็นวิธีการคู่ขนานกับการจัดทำงบประมาณแบบ Program Budget และเหมาะสำหรับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budget) การเขียนโครงการวิธีนี้มีลักษณะเป็นการอธิบายความเป็นเหตุเป็นผล เพื่อแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการกับจุดมุ่งหมายของแผนงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกันของผลงานที่ต้องการซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แสดงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการกับกระบวนการดำเนินงานและทรัพยากรโครงการรวมทั้งเงื่อนไขที่มีต่อความสำเร็จของโครงการ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2546 : 150-171) ได้ให้ความหมายของโครงการไว้ว่า โครงการ (Project) เป็นส่วนหนึ่งของแผน (Plan) หรือ แผนงาน (Program) หมายถึง รายละเอียดของการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออาจใช้เพื่อหมายถึงกิจกรรมการลงทุนที่ได้พิจารณาเป็นอย่างดีแล้วว่าจะช่วยแก้ไขปัญหาคืออุปสรรคหรือบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตามที่ต้องการ โครงการจึงเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร และการดำเนินงานอย่างมีระบบและระเบียบซึ่งแสดงให้เห็นถึงแหล่งที่ตั้งของโครงการ ช่วงระยะเวลาของโครงการ การผลิต การลงทุน ผลตอบแทน การจัดรูปองค์กร และการจัดการโครงการ ลักษณะสำคัญของโครงการ (1) มีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ชัดเจน (2) มีการกำหนดระยะเวลาโครงการแน่นอนตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนถึงสิ้นสุดโครงการ ทำให้โครงการมีความแตกต่างจากลักษณะงานทั่วไปที่ดำเนินงานและมีความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง ไม่มีระยะเวลาสิ้นสุดของงาน (3) โครงการส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน เนื่องจากต้องการทักษะและความชำนาญจากบุคคลหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ซึ่งต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดภายใต้การกำกับดูแลของผู้จัดการโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ (4) โครงการส่วนใหญ่เป็นการดำเนินกิจกรรมที่ยังไม่เคยมีการดำเนินการมาก่อนในองค์กร เช่น การแก้ไขปัญหาหนึ่งๆ ในองค์กร การคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ เป็นต้น และ (5) เป็นการระบุความต้องการในทรัพยากรที่ชัดเจน เช่น เวลา เงินลงทุน และผลการดำเนินงานที่คาดหวังไว้ สำหรับลำดับชั้นของแผน กรณีภาครัฐบาล แผนพัฒนาประเทศ (National Plan) จะถูกแบ่งเป็นด้านต่างๆ (Sectoral Plan) เช่น เกษตร อุตสาหกรรม การศึกษา การสาธารณสุข ฯลฯ และในแต่ละด้านจะมีแผนงาน (Program) ด้านต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น แผนด้านเกษตรจะมีแผนงานด้านการส่งเสริมการผลิตฝัก เป็นต้น (คำว่า “Program” หมายถึง “แผนงาน” และคำว่า “Project” หมายถึง “โครงการ” ซึ่งเป็นศัพท์ที่รัฐบาลไทยใช้ตั้งแต่เริ่มแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ส่วนคำว่า

“งาน” จะอยู่ในระดับเดียวกับ “โครงการ” แตกต่างกันตรงที่ว่า “โครงการ” มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการดำเนินงานที่ชัดเจน ในขณะที่ “งาน” มีระยะเวลาเริ่มต้นแต่ไม่มีเวลาสิ้นสุดการดำเนินงานที่ชัดเจน เช่น งานบริหารทั่วไป)

กล่าวโดยสรุป แผนงาน โครงการและกิจกรรม มีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่แผนงานประกอบด้วยโครงการหลายๆ โครงการ ในแต่ละโครงการจะมีกิจกรรมประกอบไว้ภายในว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ในขณะที่แผนปฏิบัติการเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) ทีมงานหรือผู้ติดตามและประเมินผล (Monitoring and evaluation team) และเป็นเอกสารสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานและการบริหารโครงการทุกคน ซึ่งภายในจะประกอบด้วยแผนงาน โครงการและกิจกรรม

### การประเมินผลเชิงคุณภาพ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาได้มีเครื่องมือทางการจัดการ (Management Tools) ใหม่ ๆ ออกมาให้ผู้บริหารใช้ที่นิยมกันมากที่สุดมี 25 ประการ (เรียงตามลำดับตัวอักษร) ได้แก่ Activity-Base Management, Balanced Scorecard, Benchmarking, Change Management Programs, Contingency Planning, Core Competencies, Corporate Code of Ethics, Corporate Venturing, Customer Relationship Management, Customer Segmentation, Customer Surveys, Downsizing, Economic Value-Added Analysis, Growth Strategies, Knowledge Management, Merger Integration Teams, Mission and Vision Statement, Outsourcing, Pay-for-Performance, Reengineering, Stock Buybacks, Strategic Alliances, Strategic Planning, Supply Chain Integration และ Total Quality Management จากเครื่องมือการจัดการข้างต้น จะต้องเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ (Vision and Mission Statement) นอกจากนี้บางองค์กรยังกำหนดปรัชญา (Philosophy) และค่านิยมหลัก (Core Values) หลังจากนั้นเครื่องมือต่อไปที่เกี่ยวข้องคือการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งการที่ผู้บริหารจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันได้จำเป็นต้องมีการแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มและเลือกที่จะมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มหนึ่งกลุ่มใดโดยเฉพาะ (Customer Segmentation) ภายหลังจากการวางแผนกลยุทธ์แล้ว สิ่งต่อไปที่องค์กรจะต้องทำคือการนำกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ไปสู่การปฏิบัติ โดย Balanced Scorecard ถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบอกเล่าเรื่องราวของกลยุทธ์และเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ (พสุ เดชะรินทร์, 2546 : 9-17) อย่างไรก็ตามได้มีผู้รู้และนักวิชาการหลายท่านที่ได้ตั้งชื่อภาษาไทยของ Balanced Scorecard หรือ BSC ขึ้นมาไม่ว่าจะเป็น การวัดผลแบบสมดุล ลิขิต สมดุล ลิขิตดัชนี ดุลดัชนี สมดุลกระดานคะแนน ระบบวัดผลเชิงคุณภาพ การประเมินองค์กรแบบ

สมดุล และการประเมินผลเชิงดุลยภาพ ซึ่งในการศึกษาคำนี้ได้ใช้คำว่า “การประเมินผลเชิงดุลยภาพ” แทนคำว่า “Balanced Scorecard”

## 1. ความหมายของการประเมินผลเชิงดุลยภาพ

Kaplan and Norton (1996 : VIII) ได้นำเสนอบทความเรื่อง “การประเมินผลเชิงดุลยภาพ – การวัดแรงขับเคลื่อน (Balanced Scorecard – Measure That Drive Performance)” ในวารสาร ฮาร์วาร์ดบิสเนสรีวิว (Business Review) เดือน มกราคม-กุมภาพันธ์ 1992 เป็นครั้งแรกจากการศึกษาของเขา และหลังจากนั้นก็ได้รับความสนใจแพร่หลายอย่างกว้างขวางจากผู้บริหารทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน โดยมีผลสำรวจทางอินเทอร์เน็ตว่าเป็นเครื่องมือยอดนิยมในการใช้วัดผลองค์กรในปัจจุบัน ( ผู้จัดการ, 2547 : 3) ตลอดจนมีแนวโน้มว่าจะได้รับความนิยมไปอีกหลายปีข้างหน้า ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการประเมินผลเชิงดุลยภาพไว้ดังนี้

วีรุธ มามะศิริรานนท์ และ ณีฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546 : 21) กล่าวว่า การประเมินผลเชิงดุลยภาพ ไม่เพียงแต่วัดผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานในปัจจุบันขององค์กรเท่านั้น แต่จะวัดผลการใช้ทรัพยากรและการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมด้วย โดยจะเป็นการวัดปัจจัยที่กำหนดหรือที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ในอนาคต ดังนั้นจึงน่าจะเรียก “การประเมินผลเชิงดุลยภาพ” ได้ว่าเป็นตัวขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน (Performance Drivers) เพื่อนำมาบริหารปัจจัยที่จะมีผลต่อผลลัพธ์ในอนาคต โดยที่สถาบันการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (The Balanced Scorecard Institute, n.d.) ได้กล่าวว่า การประเมินผลเชิงดุลยภาพเป็นระบบการจัดการที่ไม่ใช่เป็นเพียงระบบการวัดเท่านั้น แต่ใช้สำหรับองค์กรในการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยจะให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ทั้งจากกระบวนการภายในและผลลัพธ์จากภายนอกเพื่อให้มีการปรับปรุงกลยุทธ์และผลลัพธ์ได้อย่างตลอดเวลา สำหรับความเห็นของสถาบันทูลแพค (Toolpack Consulting, 2004 : 2) ได้กล่าวว่า การประเมินผลเชิงดุลยภาพเป็นศูนย์รวมของจำนวนรายการซึ่งแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัวในองค์กร เช่น การเงิน ทรัพยากรบุคคล การปฏิบัติงาน ลูกค้า และระบบสนับสนุน ซึ่งจำนวนรายการนั้นไม่เพียงแต่เป็นผลลัพธ์ที่สำคัญ แต่ยังเป็นองค์ประกอบที่จะมีอิทธิพลหรือเป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์นั้น และบริษัทคิวพีอาร์ (QPR Company , 2004 :1) ได้กล่าวว่า การประเมินผลเชิงดุลยภาพเป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยให้แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเริ่มจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CFS) การวัดผลลัพธ์จะอาศัยการกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์จากส่วนที่วิกฤติของกลยุทธ์ ดังนั้น การประเมินผลเชิงดุลยภาพจึงเป็นระบบการวัดผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดมาจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์รวมทั้งสะท้อนลักษณะที่สำคัญที่สุดขององค์กร ซึ่งกรอบแนวคิดนี้จะสนับสนุนการวางแผนกลยุทธ์ที่รวมอยู่กับทุกส่วนขององค์กรไปกับเป้าหมายร่วมกันโดยให้การ



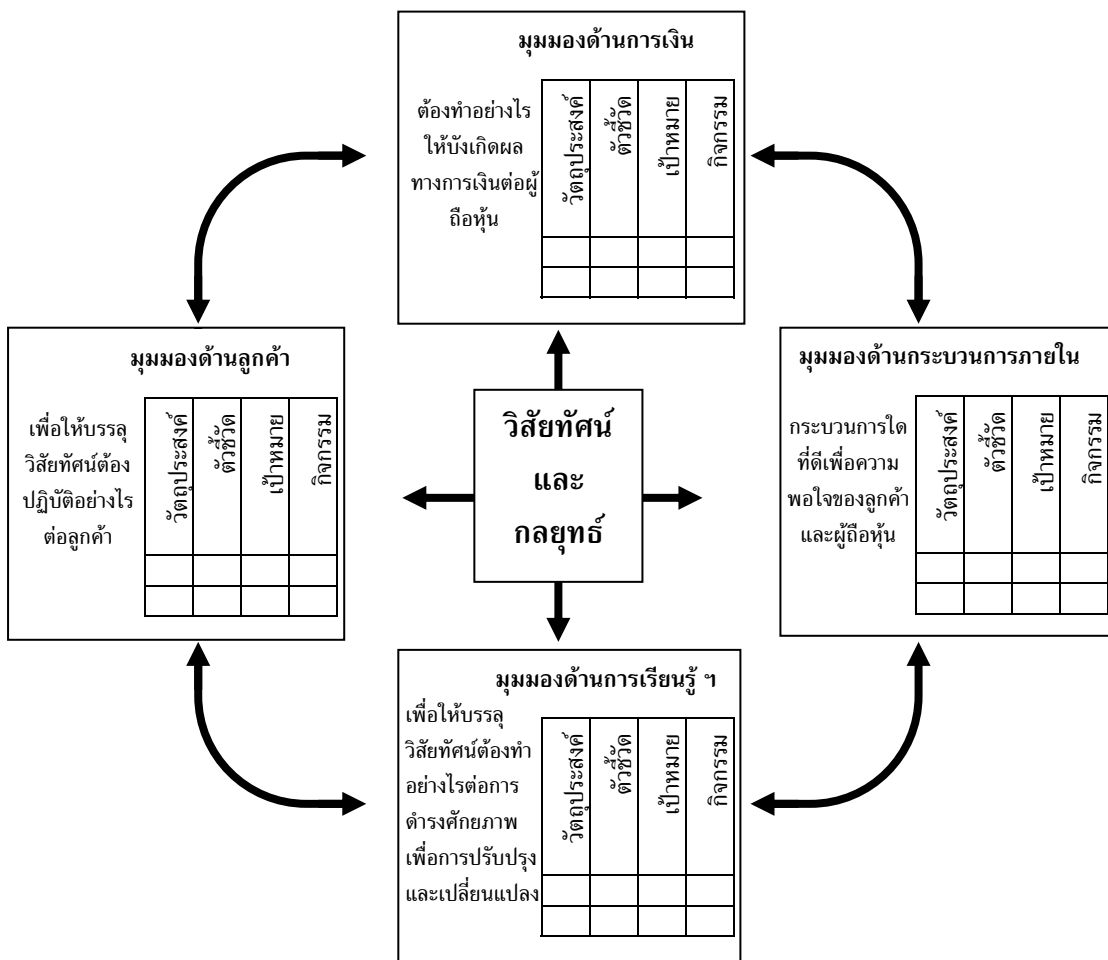
สนับสนุนในการประเมินและปรับปรุงกลยุทธ์ ในขณะที่ ดนัย เทียนพุด (2546 :18) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลเชิงคุณภาพเป็นการแปลวิสัยทัศน์ ภารกิจ ไปสู่กลยุทธ์และมีการวัดผลสำเร็จด้วยดัชนีบ่งชี้ด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน จะครอบคลุมความหมายทั้งหมดได้เป็นอย่างดี และ พสุ เดชะรินทร์ (2545 : 21) ได้นำเสนอว่า การประเมินผลเชิงคุณภาพมีคนเข้าใจผิดว่าเป็นเพียงแค่เครื่องมือในการวัดและประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่จริงๆ แล้วการประเมินผลเชิงคุณภาพเป็นมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะเป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดและประเมินที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลเชิงคุณภาพ หมายถึง เครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์ ภารกิจ ไปสู่กลยุทธ์และการปฏิบัติตลอดจนควบคุม ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ผลของการใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพจะทำให้ทราบว่า องค์กรได้มีการดำเนินการกลยุทธ์ไปอย่างถูกต้องตามพันธกิจและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์

## 2. แนวคิดและหลักการการประเมินผลเชิงคุณภาพ

ในการบริหารองค์กรในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญของคุณค่าหรือมูลค่าของทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangible Asset) และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) เพิ่มขึ้น โดยทรัพย์สินที่จับต้องได้ เช่น อาคาร เครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุ และอุปกรณ์ เป็นต้น และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความเชี่ยวชาญของบุคลากร ชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์หรือบริการ นวัตกรรมขององค์กร เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องลงทุนพัฒนาและรักษาไว้ตลอดจนพบว่าในระบบการจัดการที่วัดผลงานโดยให้ความสำคัญเฉพาะทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียวจะมีข้อจำกัดในเรื่องของการแข่งขันในระยะยาวตามแนวคิดของแคปแลนและนอร์ตัน จึงเสนอให้มีการวัดผลงานโดยใช้มุมมอง 4 ด้าน ดังแสดงในภาพประกอบ 12 (Kaplan & Norton, 1996 : 9)

แนวคิดและหลักการของการประเมินผลเชิงคุณภาพ นี้สามารถนำมาปรับใช้กับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก องค์กรภาครัฐหรือเอกชน (พสุ เดชะรินทร์, 2546 : 4-5) แต่เนื่องจากพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรภาครัฐหรือองค์กรไม่หวังผลกำไรแตกต่างจากองค์กรที่มุ่งผลกำไร การประยุกต์ใช้งานการประเมินผลเชิงคุณภาพจึงมีมุมมองที่แตกต่างออกไปเล็กน้อย (สิทธิศักดิ์ พุทธิพิติกุล, 2546 : 109) โดยเฉพาะในวงการการบริหารการศึกษา ซึ่งประโยชน์ที่จะได้รับสำหรับการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพไปใช้ที่สำคัญคือ การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่องโดยให้มีการวัดผลสัมฤทธิ์ที่ให้เกิดความสมดุลจากมุมมองในด้านที่สำคัญๆ ที่จะส่งผลต่อการไปสู่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาในที่สุดต่อไป



ภาพประกอบ 12 มุมมองทั้งสี่ด้านของการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ภาพ (Kaplan & Norton, 1996 : 9)

ภาพประกอบ 12 ในแต่ละมุมมองจะมีความสำคัญดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2546: 24-31)

- 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)  
เป็นมุมมองเพื่อบอกผลงานและสถานภาพทางการเงินของบริษัท และที่สำคัญคือ เป็นมุมมองที่สะท้อนความคาดหวังของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของในแง่ของกำไร หรือเงินปันผล
- 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)  
เป็นมุมมองที่องค์กรหรือบริษัทต้องให้ความสำคัญกับการทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ประทับใจ และกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี เป็นต้น
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)  
เป็นมุมมองที่องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างผลงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการภายในหน่วยงานที่ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญ ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า

#### 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective)

เป็นมุมมองที่องค์กรจะสามารถสร้างผลงานด้านกระบวนการผลิตหรือให้บริการที่เป็นเลิศ ซึ่งมีความต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ต้องการการเรียนรู้และวิจัยเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มุมมองด้านการวัดผลเกี่ยวกับการเรียนรู้และเติบโตจึงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญ และเป็นรากฐานของความสำเร็จในระยะยาวและอย่างยั่งยืนขององค์กร

โดยในแต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ได้แก่

1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) หมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุหรืออยากจะทำไปถึง เช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ เป็นต้น

2) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Measures หรือ Key Performance Indicators) หรือ ตัวชี้วัด ซึ่งได้แก่ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละด้าน เช่น ภายใต้วัดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

3) เป้าหมาย (Target) ได้แก่ ตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ เช่น เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

4) ความคิดริเริ่ม หรือ สิ่งที่จะทำ (Initiatives) โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช้แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นเพียง “แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม” เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่ง “สิ่งที่จะทำ” นี้ควรจะเป็นสิ่งใหม่หรือไม่เคยทำมาก่อน ถ้าทำแล้วจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และยังไม่ลงไปรายละเอียดถึงขั้นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แต่เป็นเพียงสิ่งที่องค์กรคิดจะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

นอกเหนือจากช่องสี่ช่องตามหลักการของการประเมินผลเชิงคุณภาพแล้วในทางปฏิบัติจริงมักจะเพิ่มขึ้นอีกช่องหนึ่ง ได้แก่ ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline Data) ซึ่งแสดงถึงข้อมูลในปัจจุบันหรือข้อมูลพื้นฐานของตัวชี้วัดแต่ละตัวไว้ อีกทั้งในการนำไปประยุกต์ใช้งานจำนวนมุมมองอาจจะมากหรือน้อย ตลอดจนมีความเหมือนหรือแตกต่างจากมุมมองที่กำหนดไว้ก็ได้

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย และ สิ่งที่จะทำ

จุดเน้นที่สำคัญคือต้องมีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มาก่อนให้ครบทั้งสี่มุมมอง หลังจากนั้นจึงจะจัดทำตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ จากนั้นการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์หรือการแปลงกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติจึงอยู่ในขั้นตอนนี้ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ข้อมูลพื้นฐาน เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ แสดงได้ดังตาราง 6

ตาราง 6 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ (พสุ เดชะรินทร์, 2546 : 28-29)

วัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ข้อมูล ปัจจุบัน	เป้าหมาย	สิ่งที่จะทำ (แผนงาน โครงการ และ กิจกรรม)
มุมมองด้านการเงิน รายได้ที่เพิ่มขึ้น	รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับ ปีที่ผ่านมา	5%	10%	ขยายตัวเข้าสู่ ตลาด ต่างประเทศ
มุมมองด้านลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า	จำนวนลูกค้าที่หายไป	7%	5%	จัดทำระบบ สมาชิกลูกค้า
มุมมองด้าน กระบวนการภายใน การผลิตที่มีคุณภาพ	อัตราของเสียจากการ ผลิต	10%	5%	จัดทำระบบ คุณภาพรวมทั้ง องค์กร (TQM)
มุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนา การพัฒนาทักษะของ พนักงาน	จำนวนวันในการอบรม ต่อคนต่อปี	7 วัน	10 วัน	จัดทำแผนอบรม พนักงานอย่าง ต่อเนื่อง

## 2.2 การแปลงสิ่งที่ต้องทำให้เป็นขั้นตอนการปฏิบัติการ

จากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย และ สิ่งที่จะทำ (แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม) จะถูกนำไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการให้ผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละฝ่ายรับผิดชอบ ดังแสดงในภาพประกอบ 13

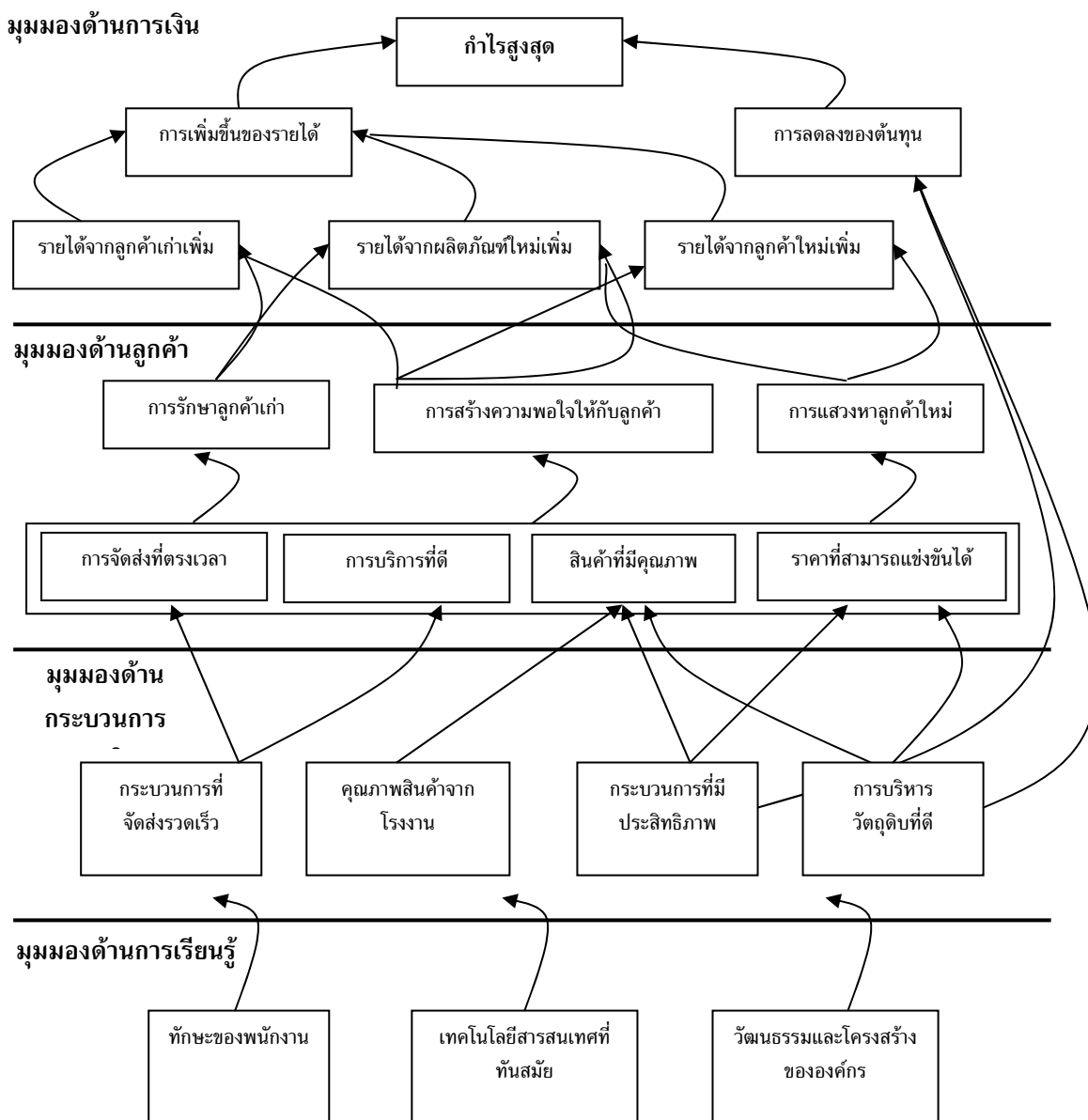
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiative)
การพัฒนาทักษะพนักงาน	จำนวนวันในการอบรมต่อคนต่อปี	7 วัน	10 วัน	จัดทำแผนการอบรมประจำปีของพนักงาน

แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiative)	ลำดับกิจกรรม (Action Steps)	ระยะเวลา (Time Frame)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible Unit)	งบประมาณ (Budget)
จัดทำแผนการอบรมประจำปีของพนักงาน	1. ทบทวนกลยุทธ์และทิศทางบริษัท	1 สัปดาห์	ผู้จัดการใหญ่และผู้จัดการฝ่ายบุคคล	ไม่มี
	2. สำรวจทักษะและความสามารถที่ต้องพัฒนา	2 สัปดาห์	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	ไม่มี
	3. จัดทำระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน	1 เดือน	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล และฝ่ายสารสนเทศ	50,000 บาท
	4. สำรวจความต้องการในการอบรม	1.5 เดือน	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	ไม่มี
	5. จัดทำโครงการอบรมพนักงานในแต่ละระดับ	1 เดือน	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	ไม่มี

ภาพประกอบ 13 การแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ (แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม) ไปเป็นแผนปฏิบัติการ (ปรับปรุงจาก พสุ เดชะรินทร์, 2545 : 107-108)

### 2.3 แผนที่ทางกลยุทธ์

การประเมินผลเชิงกลยุทธ์ภาพมีจุดเด่นจำเพาะประการหนึ่ง คือ การจัดให้มีการแสดงความเชื่อมโยงเชิงสาเหตุและผลของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองในรูปของแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ดังแสดงในภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 แผนที่ทางกลยุทธ์ (พสุ เดชะรินทร์, 2545 : 27)

ภาพประกอบ 14 แผนที่ทางกลยุทธ์แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เช่น ในส่วนยอดสุดของแผนที่ทางกลยุทธ์ในมุมมองด้านการเงินมีความต้องการให้ได้กำไรสูงสุด การจะให้เป็นอย่างนั้นต้องมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนตามมุมมองต่างๆ เรียงลำดับลงมา ในที่นี้เป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยในแต่ละมุมมองจะมีการขยายเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมในที่สุดได้ ดังแสดงได้ในตาราง 7 (เป็นการนำแผนที่ทางกลยุทธ์มานำเสนอรวมกับตารางความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย และสิ่งที่ทำในตาราง 6 ) การแยกส่วนแผนที่ทางกลยุทธ์นั้น เพื่อการพิจารณาไปจนถึงสิ่งที่ทำในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในรายละเอียดได้ชัดเจนขึ้น อย่างไรก็ตามในการพิจารณาขององค์กรต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทุกวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมาจากกลยุทธ์ทั้งหมดที่มีอยู่ขององค์กร

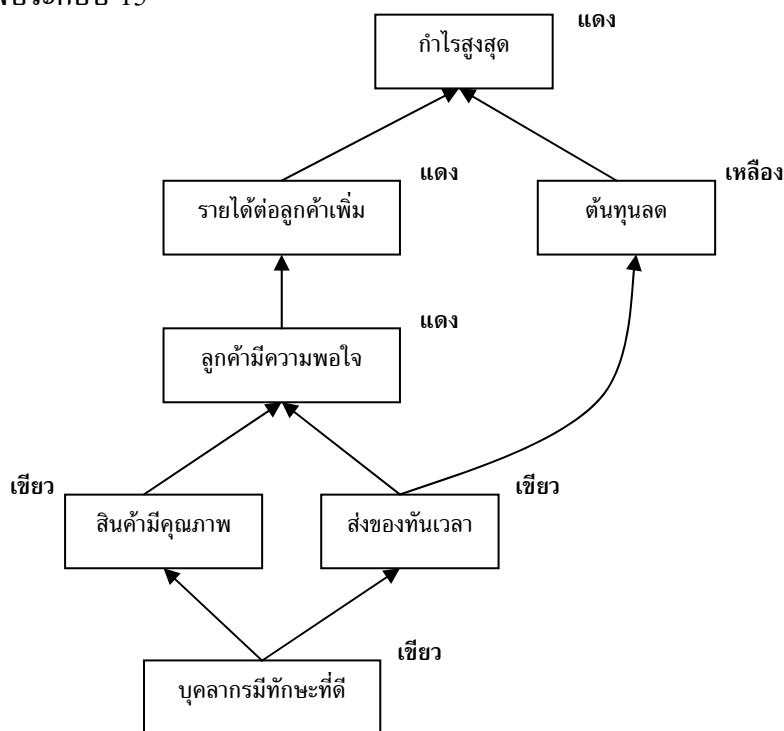
ตาราง 7 แผนที่ทางกลยุทธ์สู่ตัวชี้วัด เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ (พลู เดชะรินทร์, 2545 : 33)

แผนที่ทางกลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย	สิ่งที่จะทำ
	รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่ม	รายได้จากลูกค้าใหม่หรือรายได้ทั้งหมด	10 %	15 %	-
	การหาลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ยอดขายต่อลูกค้า 1 ราย	2,000 ราย 100,000 บาท	2,500 ราย 150,000 บาท	- ออก Promotion ใหม่ - เพิ่มบริการที่หลากหลาย
	การบริการที่ดี	อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า ความเร็วในการให้บริการ	ไม่เกิน 20 % ไม่เกิน 1 ชั่วโมง	ไม่เกิน 15 % ไม่เกิน 50 นาที	- นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ - จัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า
	ราคาเหมาะสม	ร้อยละของคำสั่งซื้อที่ไม่ตรงเวลา	ไม่เกิน 20 %	ไม่เกิน 15 %	นำระบบ Bar-Code มาใช้
	กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว	จำนวนวันในการอบรมต่อปี อัตราการเข้าออก	7 วัน 15 %	10 วัน 10 %	- จัดทำแผนงานอบรมอย่างต่อเนื่อง - จัดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์
	กระบวนการผลิตที่ดี				



2.4. การใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพในฐานะเครื่องมือทดสอบสมมติฐานของกลยุทธ์

การนำการประเมินผลเชิงดุลยภาพมาใช้นอกจากจะเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร หรือ เครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติแล้วนั้น ยังสามารถที่จะใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือในการทดสอบสมมติฐานทางกลยุทธ์ได้อีกด้วยโดยใช้แผนที่ทางกลยุทธ์ ดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 การใช้แผนที่ทางกลยุทธ์ทดสอบสมมติฐานของกลยุทธ์โดยใช้ไฟสีจราจร (พลุ เดชะรินทร์, 2546 :142)

ภาพประกอบ 15 เป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรแห่งหนึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์ครบทั้งสี่มุมมอง และข้างๆ วัตถุประสงค์นั้นจะมีชื่อของสี (เขียว เหลือง แดง) กำกับ โดยสีเขียวแสดงว่าผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์นั้นสูงกว่าเป้า สีเหลืองแสดงว่าผลการดำเนินงานอยู่ในช่วงน่าเป็นห่วง และสีแดงหมายถึงตกเป้า ซึ่งในการประชุมผู้บริหารทุกเดือนก็จะนำแผนที่ทางกลยุทธ์นี้มาทบทวนพร้อมทั้งสี่ของวัตถุประสงค์แต่ละข้อและจากการนำแผนที่ทางกลยุทธ์มาทบทวนในลักษณะดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้และสามารถทดสอบสมมติฐานของกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ จากนั้นผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมก่อนที่จะสายเกินไปได้

องค์กรที่จัดการประเมินผลเชิงดุลยภาพควรจะมีการประชุมในลักษณะนี้ทุก ๆ เดือน เพื่อเป็นการปรับแต่งกลยุทธ์และการปฏิบัติขององค์กรให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นทั้งนี้เพราะใน

ตอนแรก การประเมินผลเชิงดุลยภาพที่ได้จะเป็นเพียงสมมติฐานที่ผู้บริหารจัดทำขึ้นเกี่ยวกับกลยุทธ์ แต่เมื่อข้อมูลจากตัวชี้วัดแต่ละประการเริ่มที่จะเข้ามาเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ จะทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะปรับแต่งสมมติฐานให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และสมมติฐานใหม่ๆ ก็จะมีเกิดขึ้น จากข้อมูลที่แท้จริง และทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้และความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นภายในองค์กร ทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับข้อมูลและข้อเท็จจริงมากขึ้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความรู้สึกเพียงอย่างเดียว

## 2.5 การผูกการประเมินผลเชิงดุลยภาพเข้ากับการจูงใจบุคคล

ตัวอย่างขององค์กรธุรกิจแห่งหนึ่งซึ่งจัดทำผลการประเมินผลเชิงดุลยภาพเสร็จสิ้นแล้ว นำมาผูกกับการจ่ายโบนัสของผู้บริหาร โดยวิธีการคิดของบริษัทนี้จะแบ่งการประเมินผลเชิงดุลยภาพ และตัวชี้วัดเป็นด้านต่างๆ โดยมีการกำหนดน้ำหนักให้กับด้านต่างๆ ดังตาราง 8

ตาราง 8 การแบ่งตัวชี้วัดและคะแนนเพื่อใช้ในการจัดสรรโบนัสสำหรับผู้บริหาร

(พลุ เดชะรินทร์, 2546 : 186)

เกณฑ์ในด้านต่าง ๆ	คะแนนของแต่ละด้าน
การประเมินผลเชิงดุลยภาพระดับองค์กร	15
การประเมินผลเชิงดุลยภาพระดับฝ่าย	50
ตัวชี้วัดกลาง ( Common KPIs)	30
คะแนนจากผู้บริหารระดับสูง	5
รวมคะแนนทั้งหมด	100

1) การประเมินผลเชิงดุลยภาพระดับองค์กร โดยพิจารณาว่า การประเมินผลเชิงดุลยภาพขององค์กรบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ถ้าตัวชี้วัดในระดับองค์กรบรรลุเป้าหมายหมดก็จะทำให้ผู้อำนวยการฝ่ายทุกคนได้ 15 คะแนน

2) การประเมินผลเชิงดุลยภาพระดับฝ่าย ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดครบทั้งสี่มุมมอง โดยการประเมินผลเชิงดุลยภาพของแต่ละฝ่ายนั้นจะครอบคลุมถึงขอบเขตภารกิจและหน้าที่ของฝ่ายนั้นๆ แต่ไม่ได้รวมถึงตัวชี้วัดกลางที่กำหนดร่วมกัน หากทำได้ครบตัวชี้วัดก็จะได้ 50 คะแนน

3) ตัวชี้วัดกลาง (Common KPI) ถือเป็นตัวชี้วัดมาตรฐานที่ทุกคนต่างรับรู้และยอมรับร่วมกัน ดังนั้นภายใต้คะแนน 30 คะแนน ผู้อำนวยการฝ่ายทุกคนจะมีตัวชี้วัดเหมือนกันหมดเพียงแต่ต่างกันที่เป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายของผู้อำนวยการแต่ละฝ่ายแต่ละคนจะสะท้อนถึงหน่วยงานที่ตัวเองกำกับดูแลอยู่

4) คะแนนจากผู้บริหาร 5 คะแนนถือว่าเป็นคะแนนที่ผู้บริหารสูงสุดให้กับผู้บริหารแต่ละฝ่าย ตัวอย่างสมมติคะแนนของผู้อำนวยการฝ่ายคนหนึ่งเป็นดังตาราง 9

ตาราง 9 การคิดคะแนนของผู้อำนวยการฝ่าย (พสุ เดชะรินทร์, 2546 : 190)

เกณฑ์	คะแนนของเกณฑ์	คะแนนที่ได้รับจริงของเกณฑ์แต่ละด้าน
การประเมินเชิงคุณภาพระดับองค์กร	15	11.25
การประเมินเชิงคุณภาพระดับฝ่าย	50	33.33
ตัวชี้วัดกลาง ( Common KPIs)	30	22.5
คะแนนจากผู้บริหารระดับสูง	5	4
คะแนนรวม	100	71.08

เมื่อนำคะแนน 71.08 มาเทียบกับตาราง 10 แล้วจะทำให้ได้รับโบนัสตามสมรรถนะ (Performance Bonus) 1 เดือน

ตาราง 10 การพิจารณาโบนัส (พสุ เดชะรินทร์, 2546 : 191)

คะแนนที่ได้	โบนัสที่จะได้รับ
ไม่ถึง 70	ไม่ได้รับโบนัสในส่วนของสมรรถนะ
ระหว่าง 70-79	ได้รับโบนัสสมรรถนะ เท่ากับ 1 เดือน
ระหว่าง 80-89	ได้รับโบนัสสมรรถนะ เท่ากับ 2 เดือน
ระหว่าง 90-100	ได้รับโบนัสสมรรถนะ เท่ากับ 3 เดือน

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลเชิงคุณภาพจะมีลักษณะที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

1) ให้ความสำคัญกับทรัพย์สินที่จับต้องได้ และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ โดยทรัพย์สินที่จับต้องได้ เช่น อาคาร เครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุ อุปกรณ์ และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความเชี่ยวชาญของบุคลากร ชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์หรือบริการ นวัตกรรมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องลงทุนพัฒนาและรักษาไว้ ซึ่งเป็นการสร้างการแข่งขันและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างตลอดเวลา

2) วิธีการเริ่มจากการนำกลยุทธ์ขององค์กรมาจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้ครบมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (การจัดเรียงของมุมมอง ตลอดจนมุมมองที่แตกต่าง

ออกไปสามารถนำมาพิจารณาได้ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร) จากนั้นมีการขยายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย สิ่งที่จะทำ และนำสิ่งที่ทำไปจัดทำเป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรมซึ่งจะแสดงการปฏิบัติในรายละเอียดมากขึ้น

3) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลในแต่ละมุมมอง โดยสามารถนำมาจัดทำเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ ที่จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองของแต่ละกลยุทธ์ได้ ตลอดจนสามารถทำการทดสอบสมมติฐานของกลยุทธ์ได้ว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ หากไม่ได้หรือมีข้อจำกัดในเรื่องใดสามารถที่จะติดตามแก้ไขปรับปรุงได้อย่างตลอดเวลา ตลอดจนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรได้

4) สามารถนำมาผูกกับระบบการวัดและประเมินผลงานเพื่อติดตาม ควบคุม ตรวจสอบ และจิตใจของบุคลากรในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

ข้อดีที่มีอยู่ของการประเมินผลเชิงคุณภาพหากได้นำมาใช้ในวงการศึกษา น่าจะส่งผลต่อการแปลงกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ สร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา ตลอดจนสามารถควบคุม ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงานของบุคลากร อีกทั้งตรวจสอบความสอดคล้องกลยุทธ์ของสถานศึกษากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ได้อย่างตลอดเวลา

## ตัวชี้วัด

### 1. ความหมายของตัวชี้วัด

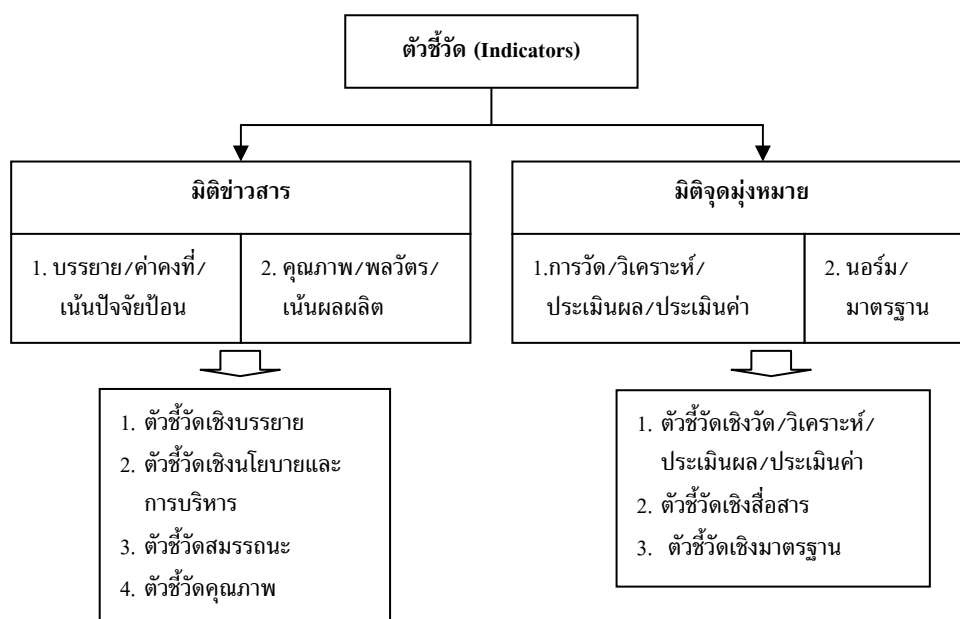
มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Indicator” มีใช้ในภาษาไทย เช่น ตัวชี้วัด ตัวชี้ ดัชนี ตัวบ่งชี้ และดัชนีบ่งชี้ ซึ่งในการศึกษาคำนี้จะใช้คำว่า “ตัวชี้วัด” เป็นคำที่พบเห็นกันมากในการจัดทำแผนงานหรือโครงการในระดับต่าง ๆ ทั้งนี้เนื่องจากต้องการวัดผลความสำเร็จของงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยที่สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2539 : 3) ได้ให้ความเห็นว่า ตัวบ่งชี้หรือเครื่องบ่งชี้การปฏิบัติงาน (Performance Indicators) เป็นมาตรวัด (Measurement) ที่ใช้วัดอัตราหรือระดับของผลการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานนั้นอาจเป็นตัวบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรที่เป็นส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือธุรกิจเอกชน ในขณะที่ กมล สุดประเสริฐ (2543) กล่าวว่า ตัวชี้วัด คือ คำอธิบายลักษณะต่างๆไปประกอบด้วยตัวแปรหนึ่งตัวหรือมากกว่า แสดงค่าเป็นปริมาณที่เป็นระยะเวลาชั่วคราว โดยจะขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว สามารถนำมาเป็นหน่วยพื้นฐานในการสร้างทฤษฎีได้นอกจากนี้ศูนย์ชนยุโรปเพื่อพัฒนาการฝึกอบรมอาชีวศึกษา (CEDEFOP, 1997 : 12) ได้กล่าวไว้ว่า ยังไม่มีนิยามที่กำหนดเป็นทางการสำหรับตัวชี้วัด แต่ที่มีใช้อยู่จะมีอยู่ 2 แบบ โดยแบบแรกหมายถึง สถิติที่ใช้ทุกชนิดที่เกี่ยวกับการวัดลักษณะของระบบ องค์กร บุคคล สินค้าหรือบริการ เช่น ค่าเฉลี่ย ความถี่ในการนับ จำนวนรวม ค่ากลาง และแบบที่สอง หมายถึง สัญญาณหรือสิ่งที่

แสดงให้เห็นถึงความมีอยู่ของสิ่งนั้นๆ โดยแสดงเป็นตัวเลข เช่น ชีตระดับน้ำ หรือไม่เป็นตัวเลข เช่น สัญญาณไฟ สี แสง หรือ ภาพเครื่องหมายจราจร เป็นต้น ในขณะที่กรมสามัญศึกษา (2545 : 89) ได้นำเสนอว่า ตัวชี้วัด ตัวบ่งชี้ หรือ ดัชนีบ่งชี้ (Indicators) คือ ตัวแทนของสิ่งที่เป็นนามธรรมที่แสดงผลเป็นค่าประเมิน ในขณะที่ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Performance Indicators) เป็นสิ่งที่บ่งบอกความสำเร็จของงานที่ได้ปฏิบัติ

ดังนั้น คำว่า “ตัวชี้วัด” สามารถกล่าวได้ว่า คือ คำอธิบายลักษณะต่างๆไปประกอบด้วยตัวแปรหนึ่งตัวหรือมากกว่า ใช้วัดอัตราหรือระดับหรือความมีหรือไม่มีของระบบองค์กร บุคคล สินค้า หรือบริการ การแสดงผลการวัดอาจเป็นข้อความ ตัวเลข สัญญาณ ภาพ เพื่อให้ทราบตามกฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาก่อนล่วงหน้าแล้วนั้น

## 2. การแบ่งชนิดและประเภทของตัวชี้วัด

ศูนย์ชนยุโรปเพื่อพัฒนาการฝึกอบรมอาชีวศึกษา (CEDEFOP, 1997 : 13-19) ได้นำเสนอการแบ่งชนิดตัวชี้วัด โดยใช้รูปแบบข่าวสาร-จุดมุ่งหมาย (Message-Purpose Model) สำหรับอธิบายชนิดของตัวชี้วัด แสดงดังภาพประกอบ 16



ภาพประกอบ 16 การแบ่งชนิดตัวชี้วัดตามรูปแบบข่าวสาร-จุดมุ่งหมาย ของศูนย์ชนยุโรปเพื่อพัฒนาการฝึกอบรมอาชีวศึกษา (CEDEFOP, 1997 : 14)

ภาพประกอบ 16 การแบ่งชนิดตัวชี้วัดตามรูปแบบข่าวสาร-จุดมุ่งหมาย จะแบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 2 มิติ ดังนี้

มิติแรกคือ มิติข่าวสาร (Message Dimension) ซึ่งเกี่ยวข้องกับเนื้อหาข้อมูล ความหมาย และความสำคัญของตัวชี้วัด แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือกลุ่มที่ใช้การบรรยาย/ คำคงที่/เน้นปัจจัยป้อน (Purely descriptive/static/input-oriented) และกลุ่มแสดงคุณภาพ มีความเป็นพลวัต หรือเน้นผลผลิต (Quality/dynamic/output-oriented) ซึ่งจะจัดตัวชี้วัดออกเป็น 4 ชนิด ได้แก่

1) ตัวชี้วัดเชิงบรรยาย (Descriptive Indicators) เกี่ยวข้องกับ คำคงที่ (Static) และค่าสัมบูรณ์ (Absolute) เน้นปัจจัยป้อน และใช้ตัวแปรไม่มาก (ปกติใช้เพียงหนึ่งตัวแปร) เช่น ความถี่ในการกระจายของนักเรียนในสาขาวิชาต่าง ๆ การจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น

2) ตัวชี้วัดเชิงนโยบายและการบริหาร (Management and Policy Indicators) ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ตลอดจนแนะนำสภาพนโยบายปัจจุบันว่าเหมาะสมหรือไม่ อีกทั้งนำไปพัฒนานโยบายต่อ เช่น แนวโน้มความเจริญเติบโตหรือลดถอยลง เป็นต้น การออกแบบตัวชี้วัดไม่สามารถทำได้ง่าย ต้องการความรู้และค่าใช้จ่ายสูง

3) ตัวชี้วัดสมรรถนะ (Performance Indicators) ตัวชี้วัดนี้จะเป็นการบอกระดับของสมรรถนะ เช่น ความเร็วเฉลี่ย กำลังงาน ผลผลิต ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือแผนงาน จะมีระดับและหน้าที่แตกต่างกันในองค์กร เช่น ตัวชี้วัดแสดงประสิทธิผลของนโยบายการรับสมัครพนักงาน เป็น ตัวชี้วัดระดับสูง ในขณะที่ ตัวชี้วัดการออกแบบฟอร์มภายในผิด เป็น ตัวชี้วัดระดับต่ำ เป็นต้น

4) ตัวชี้วัดคุณภาพ (Quality Indicators) จะกล่าวถึงคุณลักษณะของคุณภาพ โดยเฉพาะตามแนวทางคุณภาพสมัยใหม่จะเป็นคุณลักษณะที่ขึ้นอยู่กับลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ เช่น คุณภาพของวัสดุ คุณภาพของการออกแบบ เป็นต้น

สำหรับมิติที่สอง คือ มิติจุดมุ่งหมาย (Purpose Dimension) แบ่งเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มการวัด/วิเคราะห์/ประเมินผล/ประเมินค่า (Measurement/analysis/assessment/evaluation) และกลุ่มแสดงค่าความเป็นปกติ/มาตรฐาน (Normalization / Standardization) ซึ่งจะจัดตัวชี้วัดออกเป็น 3 ชนิด ได้แก่

1) ตัวชี้วัดเชิงวัด/วิเคราะห์/ประเมินผล/ประเมินค่า (Indicators which are useful for measurement, analysis, assessment/evaluation) เกี่ยวข้องกับการวัดโดยตรง แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ ประเมินผล ประเมินค่า หรือ ติดตามผล เช่น ระดับคะแนนการสอนของครู (โดยสำรวจจากนักเรียน) ผลลัพธ์จากการสำรวจจะเป็นปริมาณที่สามารถจัดหมวดหมู่แล้วทำการประเมินผลได้

2) ตัวชี้วัดเชิงสื่อสาร (Communicative Purpose Indicators) ตัวชี้วัดชนิดนี้ถูกออกแบบมาและใช้เพื่อแจ้งต่อผู้ที่เกี่ยวข้องภายในหรือภายนอกองค์กร ระบบ หรือกระบวนการตลอดจนใช้เพื่อตรวจสอบแนวโน้มต่าง ๆ

3) ตัวชี้วัดเชิงมาตรฐาน (Normative Purpose Indicators) จุดประสงค์ของการใช้ตัวชี้วัดชนิดนี้ก็เพื่อแสดงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ขององค์กรว่าเบี่ยงเบนไปอย่างไรเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุปชนิดของตัวชี้วัดที่แบ่งโดยใช้รูปแบบข่าวสาร-จุดมุ่งหมาย จะมีกรอบในการใช้งานตัวชี้วัดนั้น ๆ อยู่ แต่อย่างไรก็ตามตัวชี้วัดตัวนั้นอาจจะถูกพิจารณาเป็นชนิดหนึ่งในบริบทหนึ่งแต่เมื่อเปลี่ยนบริบทไปจะกลายเป็นตัวชี้วัดอีกชนิดหนึ่งได้ เช่น คาบเฉลี่ยที่ต้องการสำหรับนักเรียนในการรับวุฒิปัตริสำเร็จหลักสูตรจะเป็นตัวชี้วัดสมรรถนะของนักเรียน คนที่ใช้เวลาน้อยกว่าจะมีสมรรถนะสูงกว่า แต่ในขณะที่เดียวกันในมุมมองของสถาบันการศึกษาจะเป็นตัวชี้วัดการบริหารที่ต้องมีการวิเคราะห์และจัดทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนต่าง ๆ เป็นต้น

กรมสามัญศึกษา (2545 : 87-94) ได้นำเสนอตัวชี้วัดความสำเร็จจากแผนกลยุทธ์ โดยนำเสนอไว้ว่ากรอบแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จ ในแต่ละองค์ประกอบมีแนวทางในการกำหนดต่าง ๆ ดังนี้

#### 1) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของแผนงาน

เนื่องจากการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นการให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์หรือจุดหมายปลายทางที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของแผนงานจึงเป็นการระบุผลลัพธ์ของกลยุทธ์ระดับแผนงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องคิด วิเคราะห์ ประเมินทำความเข้าใจ และดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1.1) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของแผนงาน เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับแผนงาน โดยระบุผลลัพธ์อันเกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในรูปแบบจุดหมายปลายทางที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการภายใต้แผนงานนั้น ๆ

1.2) วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย คือ การระบุว่า ผลลัพธ์ของงาน/โครงการคืออะไร

1.3) ผลลัพธ์ (Outcome) คือ ผลประโยชน์หรือผลสำเร็จปลายทางที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนด ผลลัพธ์จะตอบคำถามว่า “ทำไมจึงมีการผลิตหรือการให้บริการของโครงการนั้น ๆ” และจะนำเอาผลผลิต (Outputs) ไปใช้ประโยชน์อย่างไร

1.4) ผลผลิต (Outputs) คือ สิ่งของหรือบริการซึ่งเป็นรูปธรรม และรับรู้ได้ ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากการปฏิบัติตามกลยุทธ์

ผลผลิตจะตอบคำถามว่า “อะไรคือสิ่งที่ได้รับจากการดำเนินการผลิตหรือการให้บริการที่เป็นรูปธรรมวัดได้ เปรียบเทียบได้ รับรู้ได้ ?”

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของแผนงาน จึงเป็นขั้นตอนสำคัญมากในการกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ที่เลือกใช้ว่า ผลสำเร็จหรือจุดหมายปลายทางจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์คืออะไรทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม ซึ่งจะเป็นแนวทางในการกำหนดสิ่งชี้วัดพิสูจน์ทราบผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน/โครงการต่าง ๆ

## 2) การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ

ตัวชี้วัดผลสำเร็จทางการศึกษา หมายถึง สิ่งที่บ่งบอกเป็นตัวเลขที่ใช้ระบุหรือวัดแง่มุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานทางการศึกษา ซึ่งเป็นเชิงนามธรรมให้เป็นเชิงรูปธรรมที่สามารถวัดได้ เปรียบเทียบได้ภายใต้ระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

5 ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน (Impact Indicators)  
ผลกระทบ (Impact) คือ ผลประโยชน์ต่อกลุ่ม

4 ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ (Outcome Indicators)  
ผลลัพธ์ (Outcome) คือ ผลประโยชน์ต่อผู้รับบริการ

3 ตัวชี้วัดผลผลิตจากกระบวนการ (Output Indicators)  
ผลผลิต (Output) คือ ผลผลิตจากกระบวนการ

2 ตัวชี้วัดกระบวนการ (Process Indicators)  
กระบวนการ (Process) คือ กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิต

1 ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้ากระบวนการ (Input Indicators)  
ปัจจัยป้อน (Input) ได้แก่ งบประมาณ

ภาพประกอบ 17 ตัวชี้วัดจากการวิเคราะห์ระบบ (กรมสามัญศึกษา, 2545 : 89-90)

## 3) ข้อคิดในการจัดทำและการนำตัวชี้วัดไปใช้

3.1) ความตรงประเด็น

3.2) ภาพรวม โครงสร้าง และการกระจายของตัวชี้วัด ได้แก่ ผลลัพธ์ ผลผลิต และความหลากหลายของกิจกรรม

3.3) กำหนดตัวชี้วัดให้น้อยที่สุด

3.4) กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์ (ผู้เรียน ผู้รับบริการ) มากกว่ามูลค่าทางการเงิน

3.5) ใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วตามแหล่งปกติให้มาก

3.6) การตีความหมายเป็นที่เข้าใจได้โดยคนทั่วไป

3.7) เป็นรูปธรรมและมีอยู่จริงในระบบการศึกษา หรือกลุ่มสังคมวัฒนธรรม



- 4) คุณสมบัติที่ดีของตัวชี้วัด
  - 4.1) ความสมเหตุสมผล
  - 4.2) ความมีอยู่ของข้อมูล
  - 4.3) ความเชื่อถือได้
  - 4.4) ความเคลื่อนไหวได้
- 5) การจัดทำตัวชี้วัดต้องพิจารณาคุณสมบัติของตัวชี้วัด ซึ่งมีการจำแนกลักษณะไว้ 3 แบบพร้อมกัน ประกอบด้วย
  - 5.1) จำแนกตามระดับ
    - 5.1.1) ตัวชี้วัดกลุ่มปัจจัยในกระบวนการผลิต (Input Indicators) ที่แสดงถึงวิธีการดำเนินงาน (เช่น จำนวนผู้สมัครเข้ารับการฝึกอบรม)
    - 5.1.2) กลุ่มตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ที่แสดงถึงผลผลิตจากกระบวนการผลิต เช่น จำนวนผู้สมัครเข้ารับการฝึกอบรมที่จบหลักสูตร คิดเป็นร้อยละ
  - 5.2) จำแนกตามมาตรวัด
    - 5.2.1) ตัวชี้วัดเชิงวัตถุประสงค์ (Objectives Indicators) ที่มีค่าเป็นตัวเลขทางคณิตศาสตร์และมีนัยทางสถิติ
    - 5.2.2) ตัวชี้วัดเชิงอัตวิสัย (Subjective Indicators) เป็นข้อมูลแสดงเจตคติ ความคิดเห็น ความรับรู้ ความเชื่อ และความพึงพอใจ เช่น ความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อบริการในด้านต่างๆ ของโรงเรียน
  - 5.3) จำแนกตามค่าของตัวชี้วัด
    - 5.3.1) ตัวชี้วัดเชิงบวก (Positive Indicators) ที่ค่าตัวเลขมีแนวโน้มในทางเพิ่มขึ้นแสดงถึงแนวโน้มในทางที่พึงประสงค์ เช่น อัตราการเพิ่มของผู้รับบริการทางการศึกษา
    - 5.3.2) ตัวชี้วัดเชิงลบ (Negative Indicators) ที่ค่าตัวเลขมีแนวโน้มในทางลดลงแสดงถึงแนวโน้มในทางที่พึงประสงค์ เช่น อัตราการร้องเรียนจากผู้ขอรับบริการลดลง
- 6) ค่าของตัวชี้วัด ค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลขมี 6 ลักษณะ ดังนี้
  - 6.1) ร้อยละ (Percentage) คือ จำนวนเลขกลุ่มหนึ่ง ซึ่งนำมาเปรียบเทียบกับเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยปรับให้เลขกลุ่มหลังมีค่าเท่ากับ 100 เช่น ประชากรวัยเรียนในเขตพื้นที่มีจำนวน 600 คน และจำนวนประชากรวัยเรียนทั้งจังหวัดมี 60,000 คน ดังนั้นร้อยละของประชากรวัยเรียนในเขตพื้นที่ต่อประชากรวัยเรียนทั้งจังหวัดจึงเท่ากับ 600 หารด้วย 60,000 แล้วคูณด้วย 100 หรือเท่ากับร้อยละ 10 เป็นต้น
  - 6.2) อัตราส่วน (Ratio) คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์เปรียบเทียบระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันหรือเกี่ยวข้อง

กัน เช่น จำนวนนักเรียนในโรงเรียนมี 2,000 คน และจำนวนครูในโรงเรียนมี 100 คน ดังนั้น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครูเท่ากับ  $2,000 : 100$  หรือ เท่ากับ  $20 : 1$

6.3) สัดส่วน (Proportion) คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยที่จำนวนของเลขกลุ่มแรกนั้นเป็นส่วนหนึ่งหรือรวมอยู่ในจำนวนของเลขกลุ่มหลังไว้ด้วย เช่น นักเรียนในโรงเรียนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลมี 1,200 ทหารด้วย 2,000 หรือเท่ากับ 3 ใน 5 ของนักเรียนทั้งโรงเรียน

6.4) อัตรา (Rate) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างเลขจำนวนหนึ่งกับเลขอีกจำนวนหนึ่งภายในระยะเวลาหนึ่ง กล่าวคือ เป็นการเอาจำนวนเลขของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระยะเวลาหนึ่งเป็นตัวตั้ง ทหารด้วยประชากรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้น แล้วปรับฐานให้เท่ากับ  $100/1,000/10,000$  หรือ  $100,000$  เช่น อัตราการไม่ผ่านผลการประเมินวิชาฟิสิกส์ของนักเรียนในโรงเรียนหนึ่งเท่ากับ 5 ต่อนักเรียนทั้งหมด 100 คน หมายถึง นักเรียนที่เข้าประเมินผลวิชาฟิสิกส์ ทุก 100 คน จะมีนักเรียนที่ไม่ผ่านการประเมิน 5 คน บางอัตราอาจต้องปรับฐานให้เท่ากับ 10,000 หรือ 100,000 ในกรณีที่ตัวตั้งมีจำนวนน้อยและตัวหารมีเป็นจำนวนมาก เช่น อัตราการป่วยของนักเรียนด้วยโรคมาเลเรียต่อนักเรียนทั้งจังหวัดแสนคน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผลการคำนวณเป็นจำนวนเต็มและสะดวกในการอธิบายเปรียบเทียบให้เข้าใจง่ายขึ้น

6.5) จำนวน (Number) คือ ตัวเลขที่แสดงถึงจำนวนสิ่งของหนึ่ง เช่น จำนวนโครงการนักเรียน จำนวนครูที่ผ่านการอบรม เป็นต้น

6.6) ค่าเฉลี่ย (Average or Mean) คือ ตัวเลขจำนวนหนึ่งซึ่งเฉลี่ยจากกลุ่มตัวเลขจำนวนหนึ่งที่เป็นประเภทเดียวกัน เป็นค่าตัวเลขหนึ่ง ซึ่งได้มาจากการรวมค่าของจำนวนตัวเลขของกลุ่มตัวอย่างหนึ่งแล้วหารด้วยจำนวนตัวอย่างนั้นทั้งหมดรวมกัน เช่น ผลการเรียนวิชาภาษาไทยของนักเรียน จำนวน 300 คน ซึ่งระดับผลการเรียนแตกต่างกันตั้งแต่ 0,1,2,3, และ 4 ผลรวมของระดับผลการเรียนวิชาภาษาไทยของนักเรียนทั้งหมดหารด้วยจำนวนนักเรียนคือ 300 คนคือค่าเฉลี่ย

## 7) การเขียนตัวชี้วัด

การเขียนตัวชี้วัดที่ดีพิสูจน์ได้ในเชิงรูปธรรม ควรมีองค์ประกอบ (2Q+2T+1P) ดังนี้

- 7.1) ปริมาณ (Quantity)
- 7.2) คุณลักษณะ (Quality)
- 7.3) เวลา (Time)
- 7.4) กลุ่มเป้าหมาย (Target Group)
- 7.5) สถานที่ (Place)

ตัวชี้วัด 2Q จะเลือกตัวใดตัวหนึ่งก็ได้ ส่วนตัวชี้วัด 2T จะต้องกำหนดทั้งสองตัว เช่น

- ร้อยละของหลักสูตรทางด้านศิลปวัฒนธรรมไทย สภาพชุมชน และสังคมของท้องถิ่นจัดทำขึ้นสำหรับผู้เรียนในแต่ละปีการศึกษา

- ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาที่ได้รับการพัฒนาในปีงบประมาณ 2544-2545 ตามหลักสูตร ปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานและจรรยาบรรณที่กำหนดโดย ก.ค. และคุรุสภา

#### 8) การวัดผลการดำเนินงาน

การวัดผลการดำเนินงานเป็นการกำหนดความสำเร็จของผลการดำเนินงาน โดยการวัดผลหรือเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ ซึ่งมีการจัดดังนี้

8.1) การวัดผลผลิต (Output) เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดจริง โดยเปรียบเทียบกับผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น หรือ มาตรฐานผลผลิต เช่น นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ประเมินตามหลักสูตรร้อยละ 87 จากที่ตั้งเป้าหมายไว้ ร้อยละ 95

8.2) การวัดผลลัพธ์ (Outcome) เป็นการวัดผลที่เกิดขึ้น เนื่องจากการนำประโยชน์จากผลผลิตไปใช้ว่าเกิดผลอย่างไรบ้าง ซึ่งอาจมีทั้งผลกระทบ ผลข้างเคียง เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Output) ส่งผลให้นักเรียนสามารถเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือ สามารถประกอบอาชีพได้

#### 9) ตัวชี้วัดกับแหล่งข้อมูลสารสนเทศ

ในการกำหนดหรือจัดทำตัวชี้วัด สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาคือ ลักษณะของข้อมูล แหล่งข้อมูล และวิธีการที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อพิสูจน์ด้านความเปลี่ยนแปลง ประเมินเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด โดยโรงเรียนควรยึดหลักเกณฑ์ในการกำหนดตัวชี้วัดดังที่ได้กล่าวไว้บ้างแล้ว เช่น

- การใช้ข้อมูลจากแหล่งที่มีอยู่แล้ว
- การกำหนดตัวชี้วัดให้น้อยที่สุด แต่เป็นตัวแทนของสิ่งที่

ต้องการพิสูจน์ประเมินที่ตรงประเด็นและครอบคลุม

- การใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลที่สะดวก ประหยัดเวลา และ

ค่าใช้จ่าย

ดังนั้นในการจัดทำและกำหนดตัวชี้วัด ควรตอบคำถามสำคัญดังนี้

- 9.1) ตัวชี้วัดที่กำหนดมีข้อมูลอยู่จริงหรือไม่
- 9.2) ตัวชี้วัดที่กำหนดมีแหล่งข้อมูลในการรวบรวมหรือพิสูจน์ทราบอยู่ที่ไหนบ้าง มีความยากง่ายต่อการเข้าถึงเพียงใด
- 9.3) แหล่งข้อมูลดังกล่าวมีข้อมูลที่สามารถนำมาใช้หรือประมวลผลได้โดยง่ายหรือไม่
- 9.4) วิธีการและเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลควรเป็นลักษณะใด

ยุ่งยากซับซ้อนหรือไม่ เสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากนักน้อยเพียงใด

ในการกำหนดและตัดสินใจเลือกตัวชี้วัดโรงเรียนควรมีการพิจารณาทางเลือกเกี่ยวกับแหล่งข้อมูล ดังนี้

1) ข้อมูลสารสนเทศภายในโรงเรียน

พิจารณาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว เช่น สารสนเทศและสถิติพื้นฐานของโรงเรียน ทะเบียนนักเรียน ข้อมูลครูและบุคลากร รายงาน รศ. รค. เอกสารหลักสูตรข้อมูลการปฏิบัติงาน ในวงจรรงานปกติของโรงเรียน (การลงเวลาปฏิบัติงาน การลา อัตราการขาดเรียน รายงานผลการปฏิบัติงานของฝ่ายงานต่าง ฯลฯ )

2) ข้อมูลสารสนเทศนอกโรงเรียน

พิจารณาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว เช่น

- สารสนเทศและตัวชี้วัดด้านการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด เช่น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด/กรมสามัญศึกษา/กระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมวิชาการ, สำนักงานคณะกรรมการการปฏิรูปการศึกษาฯ เป็นต้น
- ข้อมูลด้านประชากร ชุมชน จากอำเภอ จังหวัด
- ข้อมูลด้านสาธารณสุขจากหน่วยงานสาธารณสุขและ

โรงพยาบาลในพื้นที่

- ข้อมูลสารสนเทศด้านเศรษฐกิจ การค้า การตลาด การอุตสาหกรรม จากเอกสารรายงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด อุตสาหกรรมจังหวัด

3) ข้อมูลสารสนเทศจากประชากรหรือกลุ่มเป้าหมาย

แหล่งข้อมูลที่เป็นคนมักเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่ต้องการสารสนเทศเป็นพฤติกรรมหรือความคิดเห็น การจัดทำตัวชี้วัด ควรคำนึงถึงลักษณะของข้อมูล วิธีการ และเครื่องมือในการเก็บรวบรวมเพื่อให้มั่นใจว่าจะได้ข้อมูลที่ตรงประเด็น และเชื่อถือได้

กล่าวโดยสรุป ตัวชี้วัดสามารถแบ่งชนิดตามรูปแบบข่าวสาร-จุดมุ่งหมาย ในการนำมาใช้สำหรับการวัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์นั้นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของแผนงานเพื่อนำไปสู่การกำหนดผลลัพธ์และผลผลิตของงาน/โครงการในรูปตัวชี้วัดที่ต้องมีการวิเคราะห์ระบบเป็นสำคัญ โดยต้องมีการกำหนดค่าของตัวชี้วัด การเขียนตัวชี้วัด และมีแหล่งข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดทำตัวชี้วัด

### 3. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ได้มีผู้ให้ความสำคัญไว้ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546 : 26) ได้กล่าวว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานหลัก อาจจะเป็นผลงานหลักในระดับองค์กร ผลงานหลักในระดับหน่วยงาน หรือ ผลงานหลักในระดับตำแหน่งงานที่มีผลกระทบต่อภารกิจหลักของงานนั้น ๆ หรือ ตัวชี้วัดผลงานที่สำคัญของงานนั้น ๆ

สำนักงาน ก.พ.(ม.ป.ป. : 52) ได้กล่าวว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก หมายถึง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญใช้วัดความก้าวหน้าของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

พสุ เดชะรินทร์ (2545 : 3) ได้กล่าวว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เป็น เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรว่าเป็นอย่างไร

กรมสามัญศึกษา (2545 : 89) ได้กล่าวว่า ตัวชี้วัดผลสำเร็จหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นสิ่งที่บ่งบอกที่เป็นตัวแทนความสำเร็จของผลงานที่ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์แต่ไม่รวมตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการและผลกระทบ

กระทรวงศึกษาธิการ(2544 : 66) ได้นำเสนอว่า ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) หมายถึง ดัชนี (Index) หรือพฤติกรรมกรปฏิบัติที่สำคัญ (Key) ที่สามารถวัดได้ และสามารถแสดงหรือบ่งชี้ (Indicate) ถึงความสำเร็จของการดำเนินงาน

#### ความสำคัญของ KPIs

- 1) บ่งชี้ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน
- 2) ช่วยจำแนกความสำคัญของผลการปฏิบัติงานว่าผลงานใดเป็นผลงานหลักของการทำงาน
- 3) เป็นข้อกำหนดที่จะทำให้การวัดและประเมินผลสามารถวัดและประเมินได้ตรงเป้าหมาย คือ วัดในสิ่งที่เป็นผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง
- 4) บ่งบอกวิธีการวัดความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ
- 5) บ่งบอกระดับผลการปฏิบัติงานที่เป็นพันธสัญญาการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานและเป็นพันธสัญญาที่หน่วยงานให้กับผู้รับบริการ

#### ลักษณะของ KPIs ที่ดี

- 1) สามารถวัดได้และอธิบายผลได้อย่างชัดเจน
- 2) มีความชัดเจน เจาะจง ไม่คลุมเครือ
- 3) เพียงตรงตลอดเวลา
- 4) สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นทราบได้อย่างชัดเจน เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานเหมือนกันได้
- 5) สามารถตรวจสอบหาข้อมูลได้ และป้องกันการบิดเบือนข้อมูลได้

6) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และปัจจัยหลักความสำเร็จ

ประเภทของ KPIs อาจแบ่งได้ 6 ประเภท ประกอบด้วย

- 1) ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency)
- 2) ตัวชี้วัดประสิทธิผล (Effectiveness)
- 3) ตัวชี้วัดความประหยัด (Economy)
- 4) ตัวชี้วัดคุณภาพ (Quality)
- 5) ตัวชี้วัดคุณภาพการบริการ (Service Quality)
- 6) ตัวชี้วัดการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance)

ระดับของ KPIs อาจแบ่งได้ 5 ระดับ คือ

- 1) ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input)
- 2) ตัวชี้วัดกระบวนการ (Process)
- 3) ตัวชี้วัดผลผลิต (Output)
- 4) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome)
- 5) ตัวชี้วัดผลกระทบ (Impact)

ค่าของ KPIs สามารถบ่งชี้ได้ตั้งแต่พฤติกรรม การปฏิบัติที่ปรากฏ ซึ่งเป็นสิ่งบ่งชี้ระดับต้นจนถึงเลขดัชนี (Index) อย่างไรก็ตามตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เข้าใจง่ายและเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป นิยมใช้ตัวเลขที่สามารถวัดพฤติกรรม การปฏิบัติได้ ดังนี้

- 1) จำนวน (Number)
- 2) สัดส่วน (Proportion)
- 3) ร้อยละ (Percentage)
- 4) อัตรา (Rate)
- 5) อัตราส่วน (Ratio)
- 6) ค่าเฉลี่ย (Average หรือ Mean)
- 7) ค่าดัชนี (Index)

กล่าวโดยสรุป ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เป็นตัวชี้วัดที่เน้นสมรรถนะหรือผลงานที่สำคัญ เป็นตัวแทนความสำเร็จของผลงานที่ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ และสามารถบ่งชี้ถึงความสำเร็จของการดำเนินงานโดยมีเกณฑ์สำหรับตรวจสอบได้

### 3.1 วิธีการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

พลู เดชะรินทร์ (2545 : 50-55) ได้นำเสนอไว้ว่า การจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักจะมีวิธีการดังนี้

- 1) โดยอาศัยการจัดทำแหล่งผลลัพธ์หลัก (Key Result Areas : KRA) โดยแหล่ง

ผลลัพธ์หลัก จะหมายถึง จุด บริเวณ หรือสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ในการกำหนดแหล่งผลลัพธ์หลักนั้นผู้บริหารองค์กรต้องตอบคำถามว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องทำหรือให้ความสนใจเพื่อที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หลังจากที่ได้แหล่งผลลัพธ์หลักแล้ว การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักจะเป็นการพิจารณาว่าการดำเนินการขององค์กรในแหล่งผลลัพธ์หลักแต่ละด้านนั้นเป็นอย่างไร

2) จัดทำโดยแนวทางของการประเมินผลเชิงคุณภาพ โดยเริ่มต้นจากกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมอง แล้วตอบคำถามว่าตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบว่าสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์กลยุทธ์คืออะไร ตามเกณฑ์ของแคปแลน และ นอร์ตันการประเมินผลเชิงคุณภาพในระดับองค์กรควรประกอบด้วยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักระหว่าง 20-25 ตัว

3) จัดทำโดยอาศัยการจัดทำปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors)

4) จัดทำโดยการถาม-ตอบ ตามแนวคิดนี้ผู้บริหารจะมีคำถามที่ตนเองอยากรู้อะไรหรือรู้เกี่ยวกับองค์กร และในการตอบคำถามเหล่านั้นจะต้องสร้างตัวชี้วัดขึ้นมาเพื่อตอบคำถามเหล่านั้น

5) มีตัวชี้วัดอยู่แล้วทำซ้ำเพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลงานหลักที่ต้องการจริงๆ กระทรวงศึกษาธิการ(2544 : 66-67) ได้นำเสนอว่าตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPIs) มีความสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงโดยตรงกับปัจจัยหลักความสำเร็จ (CSFs) โดยที่ KPIs ช่วยให้ทราบว่า จะวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติตาม CSFs ได้อย่างไร โดยได้นำเสนอว่า ปัจจัยหลักความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSFs) หมายถึง สิ่งที่ต้องทำเพื่อให้ประสบความสำเร็จ หรือเป็นสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และเป็นตัวแปรสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

ความสำคัญของ CSFs ที่มีต่อการบริหารและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) CSFs เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการหรือข้อกำหนดที่ต้องดำเนินการเพื่อให้งานสำเร็จหรือบรรลุวิสัยทัศน์

2) CSFs เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับงานที่จำเป็นที่ต้องปฏิบัติที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน

3) CSFs ช่วยสร้างความมั่นใจให้หน่วยงานหรือบุคลากรในหน่วยงานว่างานที่ตนทำอยู่เป็นงานที่จะช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

4) CSFs เป็นองค์ประกอบสำคัญของปัจจัยแวดล้อมในการวิเคราะห์ SWOT ของหน่วยงาน

5) CSFs เป็นพื้นฐานการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPIs) ที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

6) CSFs เป็นหลักประกันความสำเร็จในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน  
ลักษณะของ CSFs ที่ดี มีดังนี้

- 1) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ คือ ผลผลิตและผลลัพธ์ (Output และ Outcome) ไม่นับปัจจัย (Input)
- 2) มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ/หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
- 3) มีความจำเพาะเจาะจงและเข้าใจง่าย
- 4) ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง
- 5) อยู่ภายใต้การควบคุม หรือ อิทธิพลขององค์กร หรือ หน่วยงาน

แนวทางการกำหนด CSFs สามารถดำเนินการได้ 3 วิธี คือ

1) การกำหนด CSFs ของหน่วยงานโดยการหาฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่ม  
ซึ่งอาจดำเนินการตามวิธีการข้อใดข้อหนึ่งดังนี้

1.1) ประชุมปฏิบัติการกำหนด CSFs ร่วมกันเพื่อให้บุคลากรทุกคนใน  
หน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนด หาฉันทามติร่วมกันแบบเผชิญหน้า โดยหัวหน้าหน่วยงานร่วม  
ประชุมปฏิบัติการด้วย

1.2) ตั้งคณะทำงานยกร่าง CSFs แล้วนำเสนอที่ประชุมให้ความเห็นชอบ การ  
นำเสนอเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็นแล้วหาข้อยุติร่วมกัน เป็น  
การหาฉันทามติแบบเผชิญหน้า

1.3) ตั้งคณะทำงานยกร่าง CSFs แล้วหาฉันทามติร่วมกัน โดยการจัดส่งร่าง  
CSFs ให้บุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งผู้บริหารให้ความเห็นชอบโดยการสอบถามความคิดเห็น  
โดยใช้แบบสอบถามแล้วทำการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อหา CSFs ที่เป็นมติร่วม หรือหาฉันทามติโดย  
วิธีทางสถิติ ไม่ต้องเผชิญหน้า

2) การกำหนด CSFs โดยการวิจัย โดยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ซึ่ง  
สามารถกระทำได้ทั้งการวิเคราะห์ CSFs ที่เป็นตัวแปรต้น และวิเคราะห์ตัวแปรตามซึ่งเป็นผลของ  
การดำเนินงาน และถ้าต้องการให้มั่นใจยิ่งขึ้นว่าเป็น CSFs ที่แท้จริงและมีน้ำหนักพอหรือไม่ก็  
สามารถวิเคราะห์ต่อไปอีกว่า CSFs ส่งผลต่อความสำเร็จจริงหรือไม่ โดยการวิเคราะห์พหุ  
(Multiple Regression) เพิ่มเติมได้อีก

3) การกำหนด CSFs โดยการผสมวิธี เป็นการกำหนด CSFs หลายๆ วิธีร่วมกัน  
ให้มั่นใจยิ่งขึ้นว่าเป็น CSFs ของการปฏิบัติงานที่แท้จริง โดยทั่วไปนิยมหา CSFs โดยการวิเคราะห์  
ปัจจัยก่อนแล้วนำเสนอให้ที่ประชุมบุคลากรและผู้บริหารให้ความเห็นชอบอีกครั้ง วิธีการนี้  
นอกจากจะได้ฉันทามติร่วมกันแล้ว CSFs ที่ได้ยังส่งผลจริงและน่าเชื่อถือมากขึ้น



ขั้นตอนการกำหนด CSFs แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวิธีการกำหนดแต่ในที่นี้มี 5 ขั้นตอน คือ (1) การระดมสมองกำหนด CSF (2) การตรวจสอบภาษา (3) การจัดกลุ่ม CSFs (4) การตรวจสอบคุณสมบัติ และ (5) การจัดลำดับความสำคัญของ CSFs

แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPIs) โดยทั่วไปสามารถกำหนดได้ตามแนวทางการกำหนด CSFs และอาจดำเนินการควบคู่กับการกำหนด CSFs ได้ ซึ่งอาจดำเนินการได้ 3 แนวทาง ดังนี้

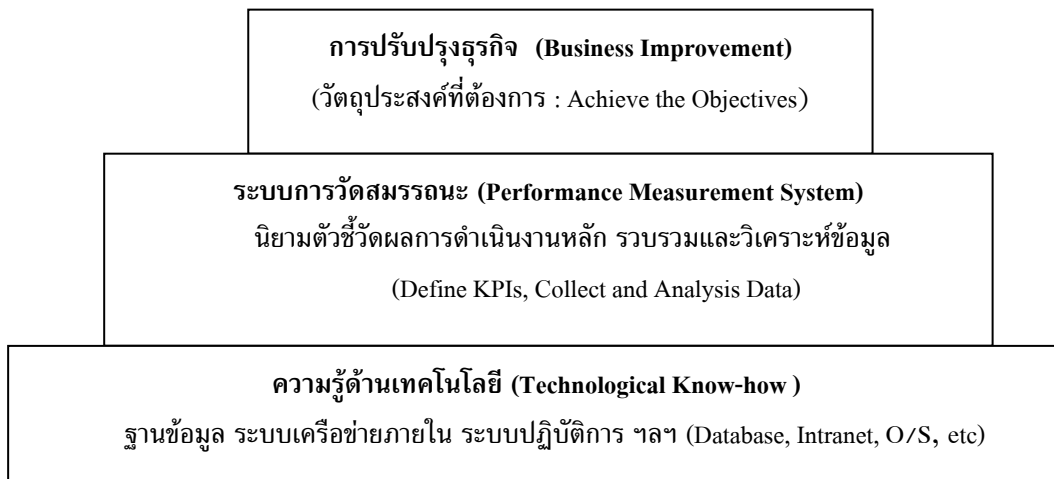
1) กำหนด KPIs โดยการหาฉันทมติ (Consensus) ของกลุ่ม ทั้งแบบเผชิญหน้า และแบบไม่เผชิญหน้า แบบเผชิญหน้าดำเนินการโดยการประชุมบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องระดมสมองร่วมกัน หรืออาจจัดให้มีคณะทำงานยกร่างก่อนแล้วนำเสนอที่ประชุมได้อภิปรายหาข้อยุติแบบไม่เผชิญหน้า อาจจัดให้มีคณะทำงานยกร่างแล้ววิจักษณ์ฉันทมติร่วมกันโดยวิธีการทางสถิติ โดยไม่ต้องเผชิญหน้า ซึ่งทั้ง 2 วิธีมีทั้งผลดีและผลเสียที่แตกต่างกัน มีขั้นตอนโดยการหาฉันทมติ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การระดมสมองกำหนด KPIs ในแต่ละ CSF (2) การตรวจสอบความชัดเจนของภาษา (3) การตรวจสอบความสัมพันธ์กับ CSFs (4) การตรวจสอบคุณสมบัติตามเกณฑ์ KPIs และ (5) การจัดลำดับความสำคัญตามลำดับของ CSFs

2) กำหนด KPIs โดยวิธีการวิจัย ทั้งโดยการวิเคราะห์ปัจจัยและการหา Consensus ของกลุ่ม สามารถดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ (1) วิเคราะห์ปัจจัยกำหนด CSFs (2) ยกร่าง KPIs ตาม CSFs (3) วิจักษณ์ฉันทมติร่วมตรวจสอบ KPIs ตาม CSFs และ (4) จัดลำดับความสำคัญ KPIs ตาม CSFs ควบคู่กับการวิจัย

3) กำหนด KPIs โดยการผสนวิธี โดยการตั้งคณะทำงานยกร่าง วิจัยหา KPIs แล้วนำเสนอให้บุคลากรในหน่วยงาน ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องให้ความเห็นชอบ วิธีกำหนด KPIs เกี่ยวข้องกับการกำหนด CSFs ฉะนั้นการดำเนินการอาจทำไปพร้อมๆ กันได้ สามารถดำเนินการในขั้นตอนต่อไปนี้ (1) วิเคราะห์ปัจจัยกำหนด CSFs (2) ยกร่าง KPIs ตาม CSFs (3) วิจัยกำหนด KPIs (4) เสนอที่ประชุมขอความเห็นชอบ (5) ปรับปรุง KPIs และ (6) จัดลำดับความสำคัญของ KPIs ตาม CSFs ควบคู่กับผลการวิจัย

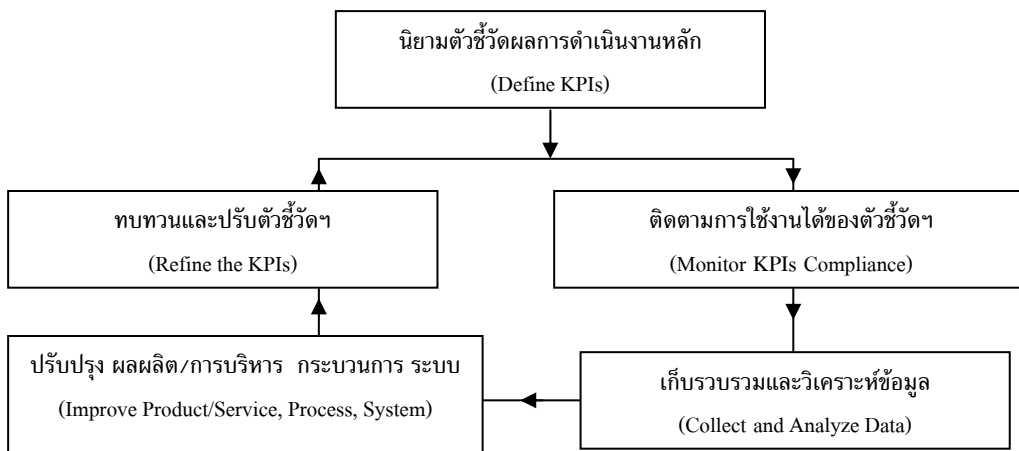
ความสัมพันธ์ระหว่าง CSFs และ KPIs จะมีความสัมพันธ์กันอย่างเกี่ยวเนื่องใกล้ชิด ในการดำเนินงานของหน่วยงานใด ๆ สิ่งที่หน่วยงานต้องทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ ถ้าไม่ทำความสำเร็จก็จะเกิดขึ้นไม่ได้ สิ่งนั้นคือ CSFs ส่วนสิ่งที่จะบอกว่า CSFs นั้นมีความก้าวหน้ามุ่งสู่ความสำเร็จแล้วมากน้อยเพียงใด สิ่งนั้นคือ KPIs สำหรับ CSFs หนึ่งอาจมี KPIs มากกว่า 1 ตัวได้ และ KPIs ใด ๆ ของการดำเนินงานจะต้องมาจาก CSFs ของการดำเนินงานทั้งสิ้น

โปรแกรมการจัดการการจราจรทางอากาศของยุโรป (2001 : 20-21) ได้นำเสนอรูปแบบการปรับปรุงสามระดับ (3-Tier Improvement Model) สำหรับการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ดังแสดงได้ในภาพประกอบ 18



ภาพประกอบ 18 รูปแบบการปรับปรุงสามระดับ (โปรแกรมการจัดการการจราจรทางอากาศของยุโรป, 2001 : 20)

ภาพประกอบ 18 ส่วนล่างสุดของรูปแบบคือระบบเทคโนโลยีที่รองรับและกระจายข้อมูลไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้อง ในส่วนกลางเป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนบนสุดคือวัตถุประสงค์ที่ต้องการคือการปรับปรุงธุรกิจ อย่างไรก็ตามกระบวนกรดังกล่าวไม่ได้หยุดอยู่กับที่ ในกระบวนการภายในสำหรับชั้นที่สองหรือชั้นกลางจะมีวงจรของการปรับปรุงและพัฒนาตัวชี้วัดอยู่ แสดงดังภาพประกอบ 19



ภาพประกอบ 19 วงจรระบบการวัดสมรรถนะ (โปรแกรมการจัดการการจราจรทางอากาศของยุโรป, 2001 : 21)

ภาพประกอบ 19 เป็นวงจรระบบการวัดสมรรถนะ โดยภายหลังจากการนิยามและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักไปแล้วต้องมีการติดตามการใช้งานได้ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ว่าได้มีผลต่อการปรับปรุงสมรรถนะของระบบ กระบวนการหรือไม่ ตลอดจนต้องมีการทบทวนและปรับตัวชี้วัดฯ อย่างตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุปการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก มีแนวทางหลายๆ แนวทาง อาจใช้เพียงแค่คำถามคำตอบก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อได้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแล้วความจำเป็นที่จะต้องติดตามการใช้งานตลอดจนปรับแต่งให้มีความเหมาะสมอย่างตลอดเวลาเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการสำหรับการมุ่งไปสู่การพัฒนาองค์กรในที่สุดได้

### 3.2 เกณฑ์และความจำเป็นของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 114-118) ได้นำเสนอไว้ว่า ในการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก มีเกณฑ์ในการทดสอบดังนี้

- 1) ทดสอบความเป็นจริง (The Reality Test) เป็นการทดสอบว่าตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมานั้นสามารถวัดหรือตอบคำถามในสิ่งที่ต้องการจะวัดได้หรือไม่
- 2) ทดสอบความมีประโยชน์ (The Usefulness Test) เป็นการพิจารณาว่าตัวชี้วัดนั้นเมื่อวัดแล้วก่อให้เกิดประโยชน์อันใดหรือไม่
- 3) ทดสอบความง่ายในการวัด (The Easy to Measure Test) บางครั้งการวัดที่ง่ายแต่อาจจะไม่ได้สิ่งที่ถูกต้องและหลายครั้งยังก่อให้เกิดความเบี่ยงเบนในเรื่องของข้อมูลและสิ่งที่ต้องการจะวัดด้วย
- 4) การทดสอบค่าใช้จ่าย (The Cost Test) เป็นการพิจารณาต้นทุนของตัวชี้วัดต้องพิจารณาความคุ้มหรือไม่ที่จะจัดเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดนั้น
- 5) การทดสอบพฤติกรรม (The Behavior Test) เป็นปัจจัยพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กรที่เปลี่ยนไปเนื่องจากการนำตัวชี้วัดนั้นมาใช้ และต้องเป็นพฤติกรรมที่ต้องการขององค์กรด้วย

โปรแกรมการจัดการการจราจรทางอากาศของยุโรป (2001 : 7-8) ได้นำเสนอความจำเป็นในการใช้งานตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ว่าต้องให้เหตุผลต่างๆ ดังนี้

- 1) เป็นพื้นฐานของการบริหารคุณภาพและระดับการบริการ (Basis of Quality Management and Service Level Management) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักต้องสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ทำให้สินค้าหรือการบริการมีคุณภาพ และยังเป็นการยกระดับการบริการขององค์กร
- 2) ปรับปรุงการควบคุม (Improved Control) ผลงานที่ออกมาตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่เป็นจริงและเป็นรูปธรรมได้สร้างความเชื่อถือได้ การยอมรับ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กรท่ามกลางการแข่งขัน

3) ช่วยในการวางแผนและทำนาย (Better Planning and Forecasting) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ชัดเจนทำให้การตัดสินใจในเรื่องงบประมาณและการควบคุมกระบวนการในองค์กรเร็วขึ้น ลดความเสี่ยง มีการทำนายค่าใช้จ่ายต่างๆล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ

4) ช่วยการจัดสรรทรัพยากร (More Efficient Allocation of Resources) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักทำให้สามารถระบุการผลิตหรือการบริการที่ต้องการปรับปรุง ตลอดจนความมีประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร ทำให้ทราบส่วนที่จัดได้ถูกต้องและไม่ถูกต้อง และมีการดำเนินการในส่วนใดที่ต้องการการตรวจสอบและช่วยเหลือ

5) เข้าใจกระบวนการทางธุรกิจ (Understanding Business Process) ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดการปฏิบัติในองค์กรและขยายไปได้ทุกที่ เนื่องจากรู้ศักยภาพขององค์กรว่าอยู่ในระดับใด

6) ปรับปรุงคุณภาพและผลิตภาพ (Improved Quality and Productivity) เป็นการปรับปรุงจากระดับล่างโดยการลดค่าใช้จ่ายและผลิตภาพตลอดจนประสิทธิผล

7) เทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) สามารถนำผลของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักไปทำการเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรภายนอกได้

8) มีความชัดเจนในความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ (Clear Responsibilities and Objectives) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ที่จะต้องระบุผู้รับผิดชอบในปัญหาหรือผลที่เกิดขึ้นทำให้เกิดผลดี 3 ประการ ได้แก่ (1) ทุกคนรับรู้ว่าจะได้รับอะไรเมื่อประสบความสำเร็จ (2) ทุกคนต่างรู้ด้วยตนเองว่าต้องทำอะไรให้ดีที่สุด และ (3) ทุกคนเริ่มมีความรับผิดชอบได้ (Accountability) และไม่สร้างปัญหาระหว่างกัน

9) ช่วยในการปรับกลยุทธ์กับวัตถุประสงค์ (Strategic Alignment of Objectives) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักทำให้องค์กรปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับแผนกลยุทธ์ ทำให้ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปวางแผนต่อไป

10) ช่วยความเป็นอิสระในการมอบหมายงาน (The Freedom to Delegate) ผู้บริหารมักจะไม่ได้เต็มใจในการมอบหมายงานให้เนื่องจากกลัวว่าบางอย่างอาจจะไม่สามารถที่จะควบคุมได้ แต่หากมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีแล้วผู้บริหารเพียงแค่ติดตามผลจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักความหวาดกลัวต่อความผิดพลาดต่างๆ ก็จะหมดไป

พสุ เดชะรินทร์ (2545 : 66-74) ได้นำเสนอไว้ว่า การจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก มีลักษณะที่ดีและเกณฑ์ในการทดสอบดังนี้

ลักษณะตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี (Characteristic of a good Key Performance Indicator)

- 1) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) แสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น
- 3) ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงินและไม่ใช่นับการเงิน

4) ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators)

5) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมาจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว

6) ต้องเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80

7) เป็นตัวชี้วัดที่วัดได้และเป็นที่ยอมรับได้ของบุคคลทั่วไป

8) ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี เช่น แสดงเป็นสีเขียว เหลือง และแดง ทำให้ทราบว่า การดำเนินงานของตนเอง หน่วยงาน หรือองค์กร เป็นอย่างไร

9) ต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

10) กำหนดเป็นข้อบังคับให้ชัดเจนสำหรับแต่ละบุคคล ตลอดจนต้องมีตัวชี้วัดที่แสดงถึงการสนับสนุนของหน่วยงานเพื่อป้องกันการมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัดของตนเองมากเกินไป

ในการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักนั้นเมื่อได้ตัวชี้วัดมาแล้วจะต้องทำข้อมูลที่เป็นรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัว (Measurement Template) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ชื่อของตัวชี้วัด (Name of KPI)

2) ความหมายของตัวชี้วัด (Definition of KPI) โดยการกำหนดความชัดเจนในเรื่องความหมายของตัวชี้วัด เนื่องจากจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ทำความเข้าใจร่วมกันในความหมายของตัวชี้วัด และในบางครั้งตัวชี้วัดเดียวกัน แต่ฝ่ายแต่ละฝ่ายยังเข้าใจในความหมายไม่เหมือนกัน

3) วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด (Objective of KPI) เป็นการวิเคราะห์ว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวจัดทำขึ้นมาโดยวัตถุประสงค์ที่จะวัดหรือประเมินอะไร

4) สูตรในการคำนวณตัวชี้วัด (Formula of KPI) เป็นการให้รายละเอียดสูตรในการคำนวณตัวชี้วัด

5) บุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อตัวชี้วัด (Name of KPI Owner) แสดงถึงผู้ที่มีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อตัวชี้วัดแต่ละตัวซึ่งอาจจะมีมากกว่า 1 ตัวก็ได้

6) บุคคลหรือหน่วยงานที่จะต้องสนับสนุนต่อการบรรลุตัวชี้วัด (Name of KPI Supporter) นอกเหนือจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบต่อตัวชี้วัดแต่ละตัวแล้ว อาจจะมีบุคคลหรือหน่วยงานที่สนับสนุนในการที่จะทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัว

7) ความถี่ในการเก็บข้อมูลของตัวชี้วัด (Update Frequency) เนื่องจากการเก็บข้อมูลของตัวชี้วัดแต่ละตัวอาจจะมีระยะเวลาไม่เท่ากัน ตัวชี้วัดบางตัวอาจจะต้องเก็บข้อมูลเป็นวัน สัปดาห์ เดือน ไตรมาส หรือ ปี ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวชี้วัดและข้อมูล ทำให้จำเป็นต้องระบุลงไปให้ชัดเจนถึงความถี่ในการเก็บข้อมูล

8) ความพร้อมของข้อมูล (Availability of Data) โดยปกติไม่ใช่ข้อมูลของตัวชี้วัด ทุกตัวจะมีอยู่พร้อมเหมือนกันหมด เช่น มีอยู่พร้อมแล้วสามารถนำมาใช้ได้ทันที หรือ คาดว่ามีข้อมูลอยู่เพียงแต่ต้องมีการจัดเก็บหรือค้นหาให้ได้ หรือ ยังไม่มีข้อมูลในปัจจุบันและไม่ทราบถึงวิธีการจัดเก็บข้อมูล

9) แหล่งข้อมูล (Data Source) สามารถหาได้จากที่ใด

10) ระยะเวลาของรอบระยะเวลาการนำเสนอตัวชี้วัด (Periodicity of KPI Presentation i.e. annually, semi-annually, monthly, bi-monthly, daily, year to date) ในการจัดทำ ตัวชี้วัดนั้นจะต้องมีการนำเสนอตัวชี้วัดด้วย แต่จะต้องพิจารณาด้วยว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีการนำเสนอโดยอาศัยรอบระยะเวลาอย่างไร เช่น ตัวชี้วัดบางตัวอาจจะนำเสนอข้อมูลในลักษณะ รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี

11) หน่วยที่ใช้ในการวัด เช่น ร้อยละ บาท เหรียญ ชิ้น น้ำหนัก เป็นต้น (Unit of Measure i.e. %, \$, etc.)

12) ผู้รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมาย (Target Meeting Responsibility)

13) ผู้ที่รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมาย (Target Setting Responsibility) ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ที่รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมาย สาเหตุที่ต้องมีการแยกหน้าที่ออกไว้ชัดเจน เนื่องจากถ้าผู้รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายและผู้ที่รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายเป็นคน ๆ เดียวกันก็อาจจะเกิดปัญหาในเรื่องความเหมาะสมของเป้าหมายได้

14) ข้อมูลของตัวชี้วัดนั้นในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา (Baseline Data 3 Years) การกำหนดข้อมูลของตัวชี้วัดในอดีตจะทำให้การกำหนดเป้าหมายเป็นไปด้วยความสะดวกขึ้น

15) เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ 3 ปีล่วงหน้า (Target 3 years)

16) ตัวชี้วัดจะเป็นสีเขียว เมื่อ (This KPI will be green when) โดยปกติในการกำหนดตัวชี้วัดจะต้องมีการกำหนดช่วงของการเป็นสีต่างๆ ไว้ด้วย ซึ่งสีส่วนใหญ่จะประกอบด้วย สีเขียว (แสดงว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้) สีเหลือง (แสดงว่าผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ที่น่าเป็นห่วง) และสีแดง (แสดงว่าผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์อันตราย) ดังนั้นจึงต้องกำหนดด้วยว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวจะเป็นสีเขียวเมื่อไหร่ ซึ่งโดยปกติจะมีทางเป็นไปได้อยู่ 3 ประการได้แก่

16.1) เขียวเมื่อสูงกว่าเป้าหมาย (Actual met above plan) เช่น ยอดขายของบริษัทจะเป็นสีเขียวเมื่อสูงกว่าเป้าที่กำหนดไว้

16.2) เขียวเมื่อต่ำกว่าเป้าหมาย (Actual met below plan) เช่น ต้นทุนของบริษัทจะเป็นสีเขียวเมื่อต่ำกว่าเป้าที่กำหนดไว้

16.3) เขียวเมื่ออยู่ระหว่างกลาง (Actual met between plan) เช่น จำนวนบุคลากรในบริษัทต้องมีจำนวนที่เหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป

17) ช่วงระยะไหนที่ตัวชี้วัดจะเป็นสี แดง เหลือง เขียว (Where will the indicators be red /yellow/green) นอกเหนือจะกำหนดช่วงที่ตัวชี้วัดเป็นสีเขียวแล้ว ยังต้องกำหนดช่วงระยะต่างๆ ที่ผลของตัวชี้วัดนั้นเป็นสีเขียว เหลือง และแดง ด้วย เช่น ถ้าตัวชี้วัด คือ อัตราการเติบโตของยอดขายเทียบกับปีที่ผ่านมา โดยมีเป้าหมายที่ 10 % ตัวชี้วัดจะเป็นเขียวเมื่ออัตราการเพิ่มขึ้นของยอดขายสูงกว่า 10% เป็นสีเหลืองเมื่ออัตราการเติบโตเท่ากับ 10% และเป็นสีแดงเมื่ออัตราการเติบโตต่ำกว่า 10 % เป็นต้น

18) ผู้รับผิดชอบด้านข้อมูล (Data Maintenance) เป็นการกำหนดผู้ที่รับผิดชอบในการจัดหา จัดเก็บ และทำให้ข้อมูลของตัวชี้วัดนั้นๆ มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

ตัวอย่างรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัว แสดงดังตาราง 11

ตาราง 11 รายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัวของตัวชี้วัดจำนวนสินค้าใหม่ที่พัฒนา

(พลู เดชะรินทร์. 2545 : 104)

ประเด็นที่ต้องพิจารณา	รายละเอียดของตัวชี้วัด
ชื่อของตัวชี้วัด	จำนวนสินค้าใหม่ที่พัฒนา
ความหมายของตัวชี้วัด	จำนวนของสินค้าใหม่ที่มีการพัฒนาขึ้น โดยสินค้าใหม่นี้หมายถึงสินค้าที่ต้องมีการเปลี่ยน Bar-Code โดยจะต้องเป็นสินค้าใหม่ที่ออกมาภายใน 1 ปี
วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด	เพื่อประเมินความสามารถขององค์กรในด้านการพัฒนาสินค้าใหม่
สูตรในการคำนวณ	จำนวนสินค้าใหม่ที่มีการพัฒนาขึ้นมาในรอบระยะเวลา 1 ปี
ประเด็นที่ต้องพิจารณา	รายละเอียดของตัวชี้วัด
ผู้รับผิดชอบ	ส่วนวิจัยและการพัฒนา
ผู้ที่สนับสนุน	ส่วนการตลาดและส่วนโรงงาน
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ปีละ 1 ครั้ง
ความพร้อมของข้อมูล	พร้อม
แหล่งของข้อมูล	จากข้อมูลของส่วนวิจัยและพัฒนา
รอบระยะเวลาการนำเสนอตัวชี้วัด	ต่อปี
หน่วยที่ใช้ในการวัด	จำนวนชิ้น
ผู้รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมาย	ส่วนวิจัยและพัฒนา

ตาราง 11 รายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัวของตัวชี้วัดจำนวนสินค้าใหม่ที่พัฒนา  
(พสุ เดชะรินทร์. 2545 : 104) (ต่อ)

ผู้รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมาย	ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป
ข้อมูลในรอบ 3 ปี	ปี 2541 จำนวน 8 ชิ้น ปี 2545 จำนวน 10 ชิ้น ปี 2546 จำนวน 12 ชิ้น
ตัวชี้วัดจะเป็นสีเขียวเมื่อ	มากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้
ส่วนของข้อมูลจะเป็นสีเขียว เหลือง แดง	จะเป็นแดงเมื่อต่ำกว่า 7 ชิ้น จะเป็นเหลืองเมื่อได้ 7-8 ชิ้น จะเป็นเขียวเมื่อมากกว่า 8 ชิ้น
ผู้รับผิดชอบด้านข้อมูล	ส่วนวิจัยและพัฒนา

### ปัจจัยสนับสนุนการใช้งานการประเมินผลเชิงคุณภาพ

ในการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพไปใช้งานให้ได้ผลนั้นได้มีการนำเสนอแนวคิดและแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ ดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ (2545 : 79-81) ได้นำเสนอข้อควรระวังและข้อคิดในการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพดังนี้

- 1) ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ เนื่องจากการจัดทำระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพและตัวชี้วัดจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในองค์กร
- 2) ทุกคนภายในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมรับรู้และให้การสนับสนุนในการนำระบบการประเมินมาใช้ ไม่ใช่เพียงเฉพาะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้นที่ต้องรับผิดชอบ
- 3) เมื่อเริ่มนำมาใช้ต้องรีบทำให้เห็นผลในระดับหนึ่งโดยเร็ว เนื่องจากหากไม่เห็นผลในระดับหนึ่งในระยะเวลาอันใกล้ย่อมจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน
- 4) ต้องระวังอย่าให้การประเมินผลเชิงคุณภาพกลายเป็นเครื่องมือในการจับผิดพนักงาน ลดเงินเดือน หรือให้พนักงานออก
- 5) ต้องระวังไม่ให้เป็นเพียงโครงการที่มีกำหนดระยะเวลา เนื่องจากในการใช้งานการประเมินผลเชิงคุณภาพจะเป็นการทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาไม่มีสิ้นสุดและต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป
- 6) ต้องระวังไม่ให้เกิดการจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายมีความง่ายหรือยากเกินไป
- 7) ต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงานเพื่อลดการต่อต้านหรือสงสัย



8) หากจะนำระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพไปผูกกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ไม่ควรจจะเร่งรีบทำขอให้รระบบให้หนึ่งก่อนทั้งในด้านตัวชี้วัด เป้าหมายหรือข้อมูลที่ใส่เข้าไป

9) ในการกำหนดค่าน้ำหนักความสำคัญใส่เข้าไปในวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัวจะต้องระลึกละเอียดว่าค่าน้ำหนักความสำคัญเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารให้ทุกคนเห็นความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัวเท่านั้น ถ้าองค์กรเสียเวลากับค่าน้ำหนักมากไปอาจทำให้เกิดการผิดเพี้ยนจากวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

10) ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องต้องระลึกไว้ว่าสิ่งที่กำลังทำเป็นเพียงสมมติฐาน (Assumption) เท่านั้น ทุกสิ่งสามารถเปลี่ยนแปลงและแก้ไขได้ตลอดเวลา

11) การมีตัวอย่างหรือตัวชี้วัดที่ได้มีการจัดทำไว้แล้วจะเป็นประโยชน์ทำให้ประหยัดเวลาในการจัดทำได้

สิทธิศักดิ์ พุทธิพิติกุล (2546 : 99-101) ได้นำเสนอสิ่งที่จำเป็นต่อการนำระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพไปใช้งาน ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นเป็นตัวอย่างว่าเอาจริงเอาจังกับการดำเนินกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

2) ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนวิธีการติดตามลูกน้องในการปฏิบัติงานมาเป็นติดตามตัวชี้วัดที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอและเอาจริงเอาจัง

3) ผู้บริหารต้องเปลี่ยนวิธีการในการอ่านรายงานโดยต้องตามตัวชี้วัดทุกตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะหากมีการนำไปผูกกับระบบผลตอบแทนหรือรางวัล รายงานที่ได้จะมีผลต่อผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น

4) ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการประชุม มาเน้นที่การพิจารณาผลงานและปัญหาอุปสรรคที่ต้องการแก้ปัญหาหรือสนับสนุนมากเป็นพิเศษ

5) ตัวพนักงานต้องปรับตัวให้เข้ากับระบบการประเมินผลงานแบบใหม่

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2547 : 112) ได้สรุปความสำเร็จในการจัดทำ BSC ดังนี้

1) เมื่อองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์แล้ว จำเป็นต้องแปลงกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติโดยการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ และจัดทำประเมินผลเชิงคุณภาพโดยแบ่งกรอบกลุ่ม 4 มิติ ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และด้านเรียนรู้และเติบโต

2) เชื่อมโยงการวัดผลระดับองค์กรกับหน่วยงาน ซึ่งในองค์กรอาจแบ่งตามหน่วยธุรกิจที่มีหน่วยกิจกรรมหลัก และหน่วยสนับสนุน บัญชี จัดซื้อ ต้องมีการทำความเข้าใจในการให้บริการ และเชื่อมโยงฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้เกิดพลังร่วม (Synergy)

3) ต้องให้กลยุทธ์ และการประเมินผลเชิงคุณภาพ เป็นหน้าที่ของทุก ๆ คน และ

ทุก ๆ หน้าที่งาน ต้องมีการสื่อสารให้ความรู้ และมีระบบการให้รางวัลตามผลงาน

4) ทำให้กลยุทธ์และการวัดเป็นงานที่ต่อเนื่อง โดยองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ตัวชี้วัด และงบประมาณ เมื่อดำเนินการก็มีการรายงานผล เพื่อวิเคราะห์ เพื่อตรวจสอบความเป็นเหตุและผลจากกลยุทธ์ที่วางไว้

5) การเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรโดยผ่านความเป็นผู้นำ โดยสร้างทัศนคติ และบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลง โดยเข้าสู่ระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการติดตามประเมินกลยุทธ์ โดยมีระบบธรรมาภิบาลที่ดีในองค์กร

วีระเดช เชื้อนาม(2547 : 124) ได้นำเสนอปัญหาการประเมินผลเชิงคุณภาพในภาคปฏิบัติดังนี้

1) คณะทำงานยังไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัดได้ และมีความเข้าใจว่าตัวชี้วัดนั้น คือหลักฐานร่องรอย หรือเอกสาร

2) การกำหนดตัวชี้วัดบางตัวค่อนข้างจะวัดยากเป็นนามธรรม รวมทั้งมุมมองของทีมงานที่ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดไม่ตรงกัน เช่น ความมีคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน พฤติกรรมการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ เป็นต้น

3) การเขียนแผนที่กลยุทธ์ พบว่า ในบางครั้ง มุมมองแต่ละมุมมอง มีความคล้ายคลึงกัน ผู้จัดทำไม่สามารถตัดสินใจว่าจะอยู่ในมุมมองใด เช่น การพัฒนาครู ควรอยู่ในมุมมองการเรียนรู้และการเจริญเติบโต หรือกระบวนการภายใน เป็นต้น นอกจากนี้เราสามารถเชื่อมโยงข้ามมุมมองได้ แต่ผู้จัดทำไม่เข้าใจและคิดว่าต้องเชื่อมโยงตามลำดับเท่านั้น ทำให้ไม่สามารถอธิบายเชิงเหตุผลระหว่างมุมมองได้

4) บางครั้งกลยุทธ์ที่สำคัญมีความจำป็นเร่งด่วนต้องปฏิบัติ มิเช่นนั้นจะเกิดความเสียหายได้ แต่ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติทันทีทันใดได้เพราะติดขัดระเบียบ เช่น การจัดอัตรากำลังให้เพียงพอเพื่อแก้ปัญหาครูขาดแคลน หรือ การลงทุนเพื่อพัฒนาอาคารสถานที่ เป็นต้น เพราะการแก้ปัญหาเหล่านี้เป็นการแก้ปัญหาที่ต้องอาศัยงบประมาณจากทางราชการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีงบประมาณค่อนข้างน้อยแต่มีระเบียบขั้นตอนในการปฏิบัติมาก ทำให้การประเมินผลเชิงคุณภาพอาจไม่มีค่ามากนักในสายตาผู้ปฏิบัติ

บอร์เน และ บอร์เน (2549 : 118-120) ได้นำเสนอหลักการสำคัญ 10 ประการของการประเมินผลเชิงคุณภาพดังนี้

1) เครื่องมือวัดประสิทธิภาพทางการเงินอย่างเดียว ไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างแน่นอน จำเป็นต้องอาศัยตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่มีอยู่ในการประเมินผลเชิงคุณภาพ

2) การประเมินผลเชิงคุณภาพมี 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมอง

ด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านนวัตกรรมและการฝึกอบรม ซึ่งสำหรับองค์กรโดยทั่วไปแล้วถือว่ามุมมองทั้งสี่ดังกล่าวมีความครอบคลุมพอสมควรต่อการนำมาใช้วัดประสิทธิภาพองค์กร

3) วิธีการทำให้ตัวชี้วัดมีคุณภาพ คือ การพยายามรักษาสมาดุลระหว่าง ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน ตัวชี้วัดที่มีผลต่อประสิทธิภาพภายในกับตัวชี้วัดที่มีผลต่อภายนอก ตัวชี้วัดตัวขับเคลื่อนประสิทธิภาพกับตัวชี้วัดที่วัดผลลัพธ์ที่ได้จากประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดที่บ่งบอกความสำเร็จในอดีตกับตัวชี้วัดที่สามารถทำนายอนาคต

4) ขั้นตอนที่ใช้ในการพัฒนาตัวชี้วัดมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าตัวชี้วัดเองซึ่งขั้นตอนดังกล่าวจะเป็นการพัฒนาความเข้าใจในกลยุทธ์ธุรกิจ รวมทั้งเป็นการสร้างการยอมรับในการนำไปใช้งานและการนำหลักการของการประเมินผลเชิงดุลยภาพไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

5) ในขั้นตอนการพัฒนาการประเมินผลเชิงดุลยภาพ ควรพยายามขอความร่วมมือจากฝ่ายบริหารระดับสูงให้มีการอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด และควรให้เขาเห็นชอบกับตัวชี้วัดต่าง ๆ ซึ่งขั้นตอนนี้คงไม่สามารถทำแทนกันได้ และถ้าหากว่าฝ่ายบริหารไม่เต็มใจร่วมด้วยอย่าฝืนทำจะดีกว่า เพราะโอกาสที่จะสำเร็จคงมีน้อยมาก

6) ควรวัดประสิทธิภาพในสิ่งที่สำคัญ พัฒนาตัวชี้วัดขึ้นมาด้วยการยึดตามแผนกลยุทธ์ และมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยเป็นเรื่องจำเป็นต่อการที่จะเอื้อต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ดังกล่าว

7) ให้ความสำคัญต่อการออกแบบตัวชี้วัดอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถรองรับกับแผนกลยุทธ์และสร้างพฤติกรรมที่ถูกต้องได้

8) พยายามจัดการให้ตัวชี้วัดสอดคล้องประสานกันได้อย่างลงตัว ไม่ว่าจะเป็นการนำไปพิจารณา วิเคราะห์ หรือ นำไปปฏิบัติก็ตาม

9) นำเสนอหรือติดตามตัวชี้วัดต่าง ๆ รอบบริเวณองค์กรของคุณเพื่อที่ทุกคนจะได้เห็นว่าการกำลังเกิดอะไรขึ้นกับธุรกิจบ้าง

10) ยืนยันจนกว่าจะบรรลุผล การประเมินผลเชิงดุลยภาพไม่สามารถนำความสำเร็จมาให้ได้เพียงชั่วเวลาข้ามคืน แต่ในระยะยาวแล้วจะมีประโยชน์ต่อธุรกิจอย่างมหาศาล

Paul (n.d.) ได้นำเสนอ 10 ประเด็นสำคัญในการนำการประเมินผลเชิงดุลยภาพไปใช้งาน ดังนี้

1) ไม่ควรเชื่อมโยงไปกับระบบการบริหาร เช่น ระบบงบประมาณ และคำตอบแทนต่าง ๆ เร็วเกินไป

2) ต้องมีความเชื่อมโยงจากทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบนสุดมาจนถึงระดับปฏิบัติการล่างสุด

3) ให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจในคำศัพท์ที่ใช้ให้ถูกต้องและตรงกัน

4) ต้องมีการสร้างตัวชี้วัดที่ใหม่และจำเป็นต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- 5) การปฏิบัติทางการบริหารต้องมีความต่อเนื่องและปฏิบัติจริง
- 6) เวลาที่ใช้ต้องเหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยคำนึงถึงความสำเร็จที่  
ต้องการ
- 7) ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าจะนำการประเมินผลเชิงคุณภาพมาใช้งานเพื่อ  
อะไร
- 8) ต้องมีการจัดทำกลยุทธ์ซึ่งเป็นแกนหลักและเป็นสิ่งที่จะมีผลต่อการจัดกิจกรรม  
การตัดสินใจในระดับต่าง ๆ
- 9) จัดให้มีการฝึกอบรมอย่างจริงจังและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้
- 10) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร

สำนักงาน กพ. (ม.ป.ป. : 44-45) ได้นำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการ  
พัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรมีหลายประการ และได้มีการ  
นำเสนอปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

- 1) การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง
- 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิผล
- 3) ความมั่นใจของเจ้าหน้าที่ว่าทุกคนมีส่วนในความสำเร็จและล้มเหลว
- 4) การฝึกอบรม
- 5) ห้องสมุดโครงการเพื่อเป็นแหล่งความรู้และประสบการณ์ที่ถ่ายทอดให้กับ  
เจ้าหน้าที่และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ตลอดเวลา
- 6) ความถูกต้องชัดเจนของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการ  
ดำเนินงานหลัก ควรมีการทบทวนและให้เป็นที่เข้าใจในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2546 : 132) ได้นำเสนอปัญหาในการนำกลยุทธ์ไป  
ปฏิบัติ ดังนี้

- 1) วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน ต้องมีการตีความในการนำกลยุทธ์ไป  
ปฏิบัติ
- 2) วัตถุประสงค์ของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก  
ขององค์กร ทำให้เกิดการขัดแย้งเชิงกลยุทธ์
- 3) การขาดภาวะผู้นำและทิศทางที่ชัดเจนของผู้บริหาร
- 4) สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป มีปัญหาไม่คาดคิดเกิดขึ้น มีปัจจัยภายนอก ซึ่ง  
ไม่สามารถควบคุมได้เกิดขึ้น โดยที่องค์กรไม่มีแผนฉุกเฉินรองรับ
- 5) หน่วยงานธุรกิจ และหน่วยงานต่าง ๆ ขาดการประสานงานที่ดีภายในองค์กร
- 6) การดำเนินตามกลยุทธ์ใช้เวลานานกว่าที่คาดไว้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของ  
ปัจจัยต่าง ๆ

- 7) การมีกิจกรรมอื่นๆ เข้ามาแทรก ทำให้การปฏิบัติตามแผนไม่ต่อเนื่อง
- 8) การพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานไม่เพียงพอ
- 9) มีระบบสารสนเทศที่ไม่สามารถติดตามผลการดำเนินงานต่างๆ ได้
- 10) ไม่มีการระบุงานทั้งหมดไว้ ทำให้ไม่สามารถวางแผนอัตรากำลัง ตลอดจนไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

จากที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นว่าจุดเน้นที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ตลอดจนการประเมินผลเชิงคุณภาพไปสู่การปฏิบัติคือ การสื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจภายในองค์กร การจูงใจและระบบสารสนเทศจะเป็นปัจจัยที่สนับสนุนต่อการนำการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ไปใช้งานได้อย่างประสบความสำเร็จ

### 1. การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารที่สามารถทำได้หลายวิธีขึ้นกับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 119-122) ได้เสนอว่าการติดต่อสื่อสารทางการบริหารมี 2 ประเภท คือ 1) การติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน 2) การติดต่อสื่อสารแบบไม่ใช้ภาษา ประกอบด้วย พฤติกรรมการเคลื่อนไหวทางร่างกาย เช่น การแสดงกริยาอาการ สีหน้าท่าทาง เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบพื้นฐานของการติดต่อสื่อสารจะประกอบด้วย ผู้ส่งหรือผู้ก่อให้เกิดข่าวสาร (Sender) และผู้รับสาร (Receiver) โดยผู้ส่งจะแปลงความ (Encoding) เป็นสัญลักษณ์ภาษาหรือไม่ใช้ภาษา ให้เกิดเป็นข่าวสาร (Message) ในรูปสัญลักษณ์ใดๆ แล้วต้องเลือกใช้ตัวนำสาร (Medium) ที่เหมาะสม เช่น การพูดต่อหน้า การเขียนบนบันทึก การพูดทางโทรศัพท์ การแสดงกริยาท่าทาง เป็นต้น เมื่อข่าวสารนั้นเดินทางถึงผู้รับแล้วต้องมีการถอดความ (Decoding) ให้เข้าใจตรงความหมายของผู้ส่ง อย่างไรก็ตามความเข้าใจในข่าวสารที่ได้รับอาจไม่ตรงกับความหมายของผู้ส่งหากผู้รับข่าวสารไม่มีความตั้งใจรับรู้ข่าวสารนั้นหรือเกิดจากปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นตัวรบกวน (Noise) การแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน หรืออาจมีผู้รับที่ไม่ตั้งใจ เช่น การแอบได้ยิน แล้วเผยแพร่ข่าวสารไป เป็นต้น เมื่อผู้รับข่าวสารที่ส่งมาแล้วก็มีการตอบสนองต่อข่าวสารนั้นกลับไป ลักษณะดังกล่าวเรียกว่ามีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งกรณีมีข้อมูลย้อนกลับได้ถือว่าการติดต่อสื่อสารนั้นประสบความสำเร็จ เพราะทำให้ทราบได้ว่าข่าวสารที่ส่งไปได้ถึงผู้รับอย่างสมบูรณ์ หากไม่มีข้อมูลย้อนกลับก็ยากที่จะประเมินได้ว่าการติดต่อสื่อสารเกิดประสิทธิผลเพียงใด อย่างไรก็ตาม การติดต่อสื่อสารนั้นหากไม่มีข้อมูลย้อนกลับ เรียกว่าการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) หากมีข้อมูลย้อนกลับก็จะ เรียกว่าการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) โดยหลักการแล้วองค์กรควรให้มีการติดต่อสื่อสารสองทางอยู่เสมอ นอกจากนี้สำหรับช่องทางในการสื่อสารในองค์กรจะแบ่งเป็นสอง

ลักษณะคือ การติดต่อสื่อสารในแนวตั้ง (Vertical Communication ) คือการติดต่อสื่อสารจากระดับสูงลงสู่ระดับล่าง (Downward) ส่วนใหญ่จะเป็นแนวปฏิบัติการทำงาน นโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานการปฏิบัติงานและข้อมูลย้อนกลับ และการติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับสูง (Upward) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการรายงานผล การประชุม การให้ข้อเสนอแนะ การร้องทุกข์ และการสำรวจทัศนคติของพนักงาน ในอีกกรณีหนึ่งคือการติดต่อสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) อาจเกิดภายในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงาน อาจเกิดได้จากการประชุม การรายงาน การบันทึก การโทรศัพท์ ส่วนมากจะเป็นการประสานงาน การแก้ปัญหา การแลกเปลี่ยนข้อมูล การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เป็นต้น การติดต่อสื่อสารในแนวตั้งและแนวนอนตามสายงาน การบังคับบัญชา นั้นจัดเป็นการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) สำหรับในกรณีที่ติดต่อสื่อสารโดยไม่เกี่ยวกับสายงานการบังคับบัญชา เรียกว่า การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) โดยที่ O' Rourke (2000 : 21-29) ได้นำเสนอเพิ่มเติมว่า หลักการพื้นฐานของการติดต่อสื่อสารจะมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีความต่อเนื่อง (Continuous) มีการหมุนเป็นวง (Circular) โดยผู้รับและผู้ส่งจะต้องมีการใช้การป้อนกลับ (Feedback) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข่าวสาร ไม่สามารถทำซ้ำได้ (Unrepeatable) ไม่สามารถเรียกคืนได้ (Irreversible) และมีความซับซ้อน (Complex) สำหรับระดับของการสื่อสารแบ่งได้เป็น 4 ระดับ คือ ระดับส่วนบุคคล (Intrapersonal) ซึ่งเป็นการสื่อสารกับตัวเอง เช่น การคิด การปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหา เป็นต้น ระดับระหว่างบุคคล (Interpersonal) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลทั้งในแบบใช้คำพูดและไม่ใช้คำพูด ระดับองค์กร (Organizational) เป็นการสื่อสารระหว่างกันภายในบริบทขององค์กร มีการส่งและรับข่าวสารในแต่ละระดับของการบังคับบัญชา มีการใช้ช่องทางหลากหลายในกลุ่มที่สนใจร่วมกัน หรือ ในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ และระดับสาธารณะ ( Mass or Public) ในหลายโอกาสที่มีการส่งข่าวสารจากบุคคลคนเดียวไปยังคนหมู่มาก เช่น การโฆษณาในหนังสือพิมพ์ หรือ ทางโทรทัศน์ เป็นต้น โดยที่สิ่งที่กั้นขวางการติดต่อสื่อสาร 2 ประการใหญ่ ๆ คือ สิ่งกั้นขวางทางสรีรวิทยา (Physiological Barriers) เนื่องจากข่าวสารที่ได้รับในโลกนี้มาจากสัมผัสทั้ง 5 (การมองเห็น, เสียง, การสัมผัส, กลิ่น และรส) การส่งข่าวสารต้องคำนึงถึงในเรื่องต่างๆ เหล่านี้ว่าการสัมผัสดังกล่าวแล้วรู้สึกเหมือนกันได้ และ สิ่งกั้นขวางทางจิตวิทยา (Psychological Barriers) ในการติดต่อสื่อสารคือการส่งความหมายไปให้ หากไม่สามารถเข้าใจความหมายได้ไม่ว่าเราจะได้ยินมากน้อยอย่างไรก็ถือว่าไม่มีการติดต่อสื่อสารเกิดขึ้น โดยที่ Robbins (2001 : 282-309) ได้กล่าวสนับสนุนว่าการติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์จะเกิดขึ้นเมื่อความคิดนั้นได้ถูกส่งไปจนทำให้ผู้รับได้รับความหมายและเข้าใจข่าวสารว่าเป็นสิ่งเดียวกับที่ผู้ส่งได้ส่งไปสอดคล้องกับ Goetsch and Davis ( 2003 : 364-399) ได้นำเสนอว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การส่งข่าวสาร (สารสนเทศ, แนวคิด, อารมณ์, ความตั้งใจ, ความรู้สึก หรือ อะไรก็ได้) ที่รับและเข้าใจ

ได้ การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะเกี่ยวข้องกับการรับ การเข้าใจ และการทำกิจกรรมไป กับข่าวสารนั้น นั่นหมายถึงความจำเป็นต้องให้การกระตุ้นใจ การเฝ้าระวังและการใช้ภาวะผู้นำ ระดับของการติดต่อสื่อสารมีหลายระดับ เช่น การติดต่อสื่อสารระดับหนึ่งต่อหนึ่ง (One-on-one level) ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้คนคนเดียวติดต่อกับคนเดียว อาจเป็นการพูดแบบเผชิญหน้า ใช้ โทรศัพท์ การแสดงท่าทางทางสีหน้าหรืออาการ การติดต่อสื่อสารระดับทีมหรือหน่วย (Team or unit level communication) ข้อแตกต่างจากแบบแรกคือสมาชิกในทีมทุกคนต่างเกี่ยวข้องกับ กระบวนการเดียวกัน การประชุมแบบเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาหรือกำหนดเป้าประสงค์จะอยู่ในระดับ นี้ การติดต่อสื่อสารระดับองค์กร (Company level communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่าง กลุ่ม การประชุมจะประกอบไปด้วยหลายแผนก/งาน ในองค์กร และ การติดต่อสื่อสารระดับ ประชาคม (Community level communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างหลายๆกลุ่มใน องค์กรและกลุ่มนอกองค์กร เช่น การสื่อสารระหว่างลูกค้าและแผนกขายกับผู้ชาย เป็นต้น สำหรับสื่อกลางนั้นแบ่งได้ 4 แบบ คือ แบบใช้คำพูด (Verbal) ได้แก่ การพูดตัวต่อตัว การใช้ โทรศัพท์ การกระจายเสียง การประชุม การประกาศ แบบไม่ใช้คำพูด (Nonverbal) ได้แก่ การ แสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง และภาษากาย แบบการเขียน (Written) ได้แก่ จดหมาย บันทึกลับ ป้าย ประกาศ คู่มือ หนังสือ และแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic) คือ การแปลงข่าวสารไปเป็นข้อมูล ดิจิตอลเพื่อส่งไปยังสื่อและแปลงกลับมาเป็นข่าวสารให้กับบุคคลภายหลัง เช่น การส่งโทรเลขด้วย รหัส เป็นต้น โดยที่ ชีนจิตต์ แจ็งเจนกิจ (2548 : 17-37) ได้ให้ความหมายว่าการสื่อสารมีไว้เพื่อ ชักจูงให้ผู้รับข่าวสารมีปฏิกิริยาตอบสนองกลับมาโดยคาดหวังให้เป็นไปตามที่ผู้ส่งต้องการ จึงมี ความสำคัญที่จะให้ผู้รับนำไปปฏิบัติตามที่ต้องการได้

กล่าวโดยสรุปการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับผู้รับและผู้ส่ง การจะทำให้เกิด ประสิทธิภาพนั้นต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ การสื่อสารมีทั้งแบบแนวตั้งและแนวนอน ไม่ว่าจะ เป็นแบบใดหากเป็นการสื่อสารตามสายงานการบังคับบัญชาจะเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการ และหากไม่เป็นไปตามสายงานการบังคับบัญชาจะเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และที่ เพิ่มเติมคือควรจะมีการติดต่อสื่อสารหลายช่องทาง เน้นทั้งการติดต่อสื่อสารในแนวตั้งและ แนวนอน ตลอดจนทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

## 2. การจูงใจ (Motivation)

เป็นปัจจัยหนึ่งในการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพไปใช้งาน มีความเห็นจาก หลาย ๆ ท่านดังนี้

ทองใบ สุดซารี (2543 : 246) ได้นำเสนอว่า การสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานจะมีกล ยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การสร้างพลังอำนาจและการมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพให้กับ

บุคลากรและเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

- 2) การจัดรูปแบบการทำงานใหม่ อาจทำได้หลายลักษณะ เช่น การกำหนดเวลาทำงานใหม่ การร่วมกันทำงาน การทำงานผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น
- 3) การประยุกต์ระบบรางวัลเพื่อการจูงใจในการทำงาน โดยจัดให้มีรางวัลที่เป็นรูปธรรมและไม่เป็นรูปธรรม
- 4) การจูงใจแบบร่วมสมัย เช่น การให้รางวัลพิเศษ การจ่ายค่าจ้างตามพื้นฐานของความชำนาญ การออกแบบงานใหม่ เป็นต้น

Nadler and Lawler ( nd., อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2544 : 392-393) ได้นำเสนอการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

- 1) การพิจารณาถึงรางวัลที่ให้คุณค่าโดยผู้บังคับบัญชาแต่ละคน รางวัลต้องเหมาะสมกับบุคคล
- 2) การพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ ผู้บริหารต้องระบุระดับผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมที่ต้องการ เพื่อบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้ได้รางวัล
- 3) ระดับผลการปฏิบัติงานสามารถบรรลุถึงได้ ต้องไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าเป้าหมายของพวกเขายากจนเกินไป
- 4) การเชื่อมโยงรางวัลกับผลการปฏิบัติงาน รางวัลที่เหมาะสมต้องสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จอย่างชัดเจนภายในระยะเวลาหนึ่ง
- 5) การวิเคราะห์ปัจจัยที่อาจจะขัดขวางความมีประสิทธิภาพของรางวัล
- 6) การให้รางวัลต้องเพียงพอ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 424) ได้นำเสนอว่าเทคนิคการจูงใจที่สำคัญประกอบด้วย

- 1) เงิน (Money) เป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญในรูปเงินเดือน ค่าจ้างต่อหน่วยงาน โบนัส ประกันและสิ่งอื่น ๆ ต้องจัดให้มีและเหมาะสมเพียงพอ
- 2) การมีส่วนร่วม (Participation) ซึ่งจะรวมทั้งการจูงใจและความรู้ที่มีคุณภาพสำหรับความสำเร็จของธุรกิจ
- 3) คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life :QWL) เป็นระบบเทคนิคสังคมในการจัดการโดยเป็นเครือข่ายระหว่างจิตวิทยาอุตสาหกรรม จิตวิทยาองค์การและสังคมวิทยา วิศวกรรม อุตสาหกรรม ทฤษฎีองค์การ เป็นต้น

Robbins (2001 : 155-178) ได้นำเสนอว่าการจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลแสดงความรู้สึกอย่างแรงกล้า (Intensity) ที่เป็นความพยายามของบุคคลอย่างมีทิศทาง (Direction) และยืนกราน (Persistence) โดยไม่ย่อท้อแม้ระยะเวลาจะยาวนานเพื่อความสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและทำความเข้าใจในทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้



### 1) ทฤษฎีความต้องการ (Need Theories) ซึ่งได้แก่

1.1) ทฤษฎีความต้องการตามลำดับชั้นของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) ที่ได้กล่าวว่ามีมนุษย์ทุกคนจะมีความต้องการเป็นลำดับอยู่ 5 ชั้นได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological) ประกอบด้วย ความหิว ความกระหาย ที่พักอาศัย ความต้องการทางเพศ และความต้องการด้านร่างกายต่างๆ เป็นต้น ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety) ประกอบด้วยความต้องการความมั่นคง และการปกป้องตนเองจากภัยคุกคามทั้งทางด้านร่างกายและอาารมณ์ เป็นต้น ความต้องการด้านสังคม (Social) ประกอบด้วย ความรัก ความเป็นเจ้าของ การยอมรับ และความเป็นเพื่อน เป็นต้น ความต้องการการยกย่องสรรเสริญ (Esteem) ประกอบด้วยการยกย่องภายในได้แก่ การยอมรับตนเอง ความเป็นอิสระ และความสำเร็จ การยกย่องภายนอก ได้แก่ สถานะ การรับรอง และการได้รับความสนใจ เป็นต้น และความต้องการความสำเร็จในตนเอง (Self-actualization) ประกอบด้วยความต้องการการเติบโต การประสบความสำเร็จตามศักยภาพ และการได้ประสบความสำเร็จด้วยตนเอง ทั้งนี้ลำดับความต้องการจะเพิ่มลำดับขึ้นหากได้รับการตอบสนองในลำดับหนึ่งๆ ไป โดยที่ความต้องการในระดับต่ำ ซึ่งเป็นความต้องการภายนอก ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย และความต้องการด้านความปลอดภัย เป็นต้น และความต้องการในระดับสูง ซึ่งเป็นความต้องการภายใน ได้แก่ ความต้องการทางสังคม ความต้องการการยกย่องสรรเสริญ และความต้องการความสำเร็จในตนเอง

1.2) ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของดักลาส แมคเกรเกอร์ โดยที่ทฤษฎี X มีสมมติฐานว่าคนไม่ชอบทำงาน ชี้เกียจ ไม่มีความรับผิดชอบ ต้องมีการบังคับให้ทำจึงจะทำ ในขณะที่ทฤษฎี Y มีสมมติฐานว่าคนชอบทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ และสามารถที่จะทำงานโดยกำหนดทิศทางหรือสั่งการตนเองได้

1.3) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor) ของเฟรดเดอริก เฮอส์เบอร์ก ซึ่งบางครั้งเรียกว่าทฤษฎีปัจจัยอนามัยในการจูงใจ (Motivation-Hygiene Theory) ซึ่งได้นำเสนอไว้ว่า ปัจจัยในการทำงานจะประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ได้แก่ นโยบายบริษัท สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และค่าตอบแทน ซึ่งมีผลต่อความไม่พอใจในงาน และปัจจัยการจูงใจ (Motivators) ซึ่งจะทำให้คนเกิดความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ความก้าวหน้าส่วนตัว การยกย่อง ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ ความก้าวหน้า เป็นต้น

1.4) ทฤษฎีอีอาจี (ERG theory) ของเคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ เป็นการทบทวนทฤษฎีของมาสโลว์ โดยกำหนดความต้องการให้เหลือเพียง 3 ประเภท ได้แก่ ความต้องการในการอยู่รอด (Existence Needs : E) ซึ่งก็คือความต้องการทางด้านร่างกายและด้านความปลอดภัยของมาสโลว์ ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness : R) เป็นความต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคลทางสังคม ตามทฤษฎีของมาสโลว์ในด้านความต้องการทางสังคมและความต้องการภายนอกจากการยกย่องสรรเสริญ และความต้องการการเติบโต (Growth : G) ซึ่งเป็นความต้องการภายในสำหรับบุคคลตามทฤษฎีของมาสโลว์ในการยกย่องสรรเสริญและความต้องการความสำเร็จในตนเอง ทั้งนี้ทฤษฎี ERG เชื่อว่าบุคคลสามารถเปลี่ยนระดับความต้องการไปในระดับสูงขึ้นหรือต่ำลงขึ้นอยู่กับว่าเขาได้รับการตอบสนองในระดับต่ำลงหรือในระดับสูงขึ้นได้หรือไม่

1.5) ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลลีแลนด์ (McClelland's theory of needs) ซึ่งพัฒนาโดยเดวิด แมคเคลลีแลนด์และคณะ โดยให้ความสำคัญกับความต้องการ 3 ประการ คือ ความต้องการความสำเร็จ (Needs for Achievement) เป็นแรงขับเพื่อให้เกิดความสำเร็จที่เป็นมาตรฐาน ที่ต้องมีการต่อสู้แข่งขัน ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมในทิศทางที่เขาเหล่านั้นไม่มี และความต้องการความผูกพัน (Needs for affiliation) เป็นความต้องการสำหรับความเป็นเพื่อนและมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน

1.6) ทฤษฎีการประเมินความเข้าใจ (Cognitive evaluation theory) ซึ่งมีความเชื่อว่าการให้รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) เช่น การจ่ายค่าแรงสำหรับงานซึ่งเดิมเป็นรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) เช่น ความพอใจในงาน มีแนวโน้มจะทำให้การจูงใจลดลง

2) ทฤษฎีการกำหนดเป้าประสงค์ (Goal-Setting Theory) ซึ่งจะกำหนดเป้าประสงค์ที่ยากและเฉพาะลงไป จากเป้าประสงค์และข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ได้นำไปสู่การมีสมรรถนะที่สูงขึ้น (Higher performance)

3) ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) ที่นำเสนอว่าทุกคนมีความเชื่อว่าเขามีความสามารถที่จะทำงานได้ และพฤติกรรมจะเป็นสิ่งนำไปสู่การปฏิบัติที่ต่อเนื่องมา สามารถทำได้ 4 วิธี ได้แก่ การเสริมแรงทางด้านบวก (Positive reinforcement) เป็นการสร้างให้เกิดพฤติกรรมมากขึ้น ด้วยการให้รางวัลพิเศษสำหรับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นต้น การเรียนรู้เพื่อการหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoidance Learning) หรือ การเสริมแรงด้านลบ (Negative reinforcement) หมายถึง การจัดลำดับเหตุการณ์ (ปัญหา) ที่ไม่น่าพึงพอใจต่อจากพฤติกรรมที่พึงพอใจ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพราะพนักงานสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ได้ทำอย่างอื่น เนื่องจากกลัวผลร้ายที่จะได้รับ เช่น เจ้านายสั่งลูกน้องว่า คุณอย่าทำงานล่าช้า การเรียนรู้การหลีกเลี่ยงปัญหาเกิดจากบุคคลต้องการเลี่ยงผลลัพธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจจึงมีพฤติกรรมที่ไม่ทำให้เกิดผลลัพธ์นั้น เป็นต้น การยับยั้งพฤติกรรม (Extinction) หมายถึง การเลิกให้รางวัลเพื่อจุดมุ่งหมายในการยับยั้งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต เป็นต้น และการลงโทษ (Punishment) หมายถึง การปรับพฤติกรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับไต่สวนข้อหาที่ว่า ผลที่ตามมาด้านลบจะช่วยลดหรือยับยั้งพฤติกรรม เป็น

การลดพฤติกรรมเนื่องจากผลลัพธ์ที่ไม่พอใจ เช่น การว่ากล่าวตักเตือน การลดอำนาจหน้าที่ เป็นต้น

4) ทฤษฎีความยุติธรรม (Equity Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการที่บุคคลได้เปรียบเทียบปัจจัยป้อนและผลงานของเขากับบุคคลอื่นแล้วตอบสนองในลักษณะที่ไม่เท่ากันออกไป โดยจะต้องมีความสมดุลของความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ต่อปัจจัยนำเข้าของบุคคลหนึ่ง โดยเปรียบเทียบกับอีกบุคคลหนึ่ง ดังนี้ (1) ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับรางวัลที่ไม่เท่าเทียมกัน เขาจะไม่พอใจ จะลดปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต (2) ถ้าบุคคลได้รับรางวัลเท่าเทียมกัน เขาจะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับเดิมต่อไป และ (3) ถ้าบุคคลคิดว่ารางวัลสูงกว่าสิ่งที่เป็นความยุติธรรม เขาจะทำงานมากขึ้น ดังนั้นเป็นทางเลือกที่ว่าบางคนอาจจะลดรางวัล ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ บุคคลจะคาดคะเนผลประโยชน์ของตนเกินจริง และคาดหวังรายได้ รางวัลที่ได้รับเกินจริง ความไม่เท่าเทียมกันอาจจะมีเป็นบางครั้งสำหรับพนักงาน ความรู้สึกของความไม่เท่าเทียมกันจะมีผลต่อปฏิกริยาบางประการ ตัวอย่าง พนักงานอาจจะโกรธหรือตัดสินใจทิ้งงานเพราะเกิดความรู้สึกว่า รางวัลที่ได้ไม่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับรางวัลของบุคคลอื่น เป็นต้น

5) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นทัศนคติที่เชื่อว่าบุคคลจะมีการปฏิบัติหรือมีสมรรถนะในระดับใดขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่จะเกิดขึ้นจากผลลัพธ์ที่ต้องการและความสนใจต่อผลลัพธ์ส่วนบุคคล ซึ่งจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ 3 ประการ คือ (1) ความสัมพันธ์ของความพยายามและสมรรถนะส่วนบุคคล ซึ่งมาจากความพยายามรายบุคคลที่ทำให้เกิดสมรรถนะในระดับใด (2) ความสัมพันธ์ของรางวัลกับสมรรถนะส่วนบุคคล โดยที่ระดับความเชื่อของแต่ละบุคคลจะทำให้เกิดการกระทำที่นำไปสู่ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ส่วนบุคคลและรางวัล ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรได้ให้รางวัลที่พอใจไปกับเป้าประสงค์ หรือ ความต้องการ หรือ ความสนใจส่วนบุคคล ทั้งนี้สมรรถนะในระดับสูงเป็นส่วนที่มองไม่เห็นหรือขาดหายไปของอุปสรรคที่เป็นเงื่อนไขของพนักงาน

Black and Porter (2000 : 363-395) ได้นำเสนอความหมายของ การจูงใจ หมายถึง กลุ่มของแรงขับที่กระตุ้น ชักนำ และรักษาพฤติกรรม ซึ่งแรงขับเหล่านี้มาจากบุคคลในลักษณะ “ผลัก (Push)” และแรงขับที่มาจากสภาพแวดล้อมรอบ ๆ บุคคลในลักษณะ “ดึง (Pull)” ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) แรงผลัก ซึ่งมาจากภายในบุคคล ตัวอย่างเช่น (1) ความต้องการ (Needs) ได้แก่ ความต้องการความมั่นคง (Security) ความต้องการความสำเร็จ (Achievement) และความต้องการอำนาจ (Power) เป็นต้น (2) ทัศนคติ (Attitude) ได้แก่ ทัศนคติที่มีในตนเอง (Self) ในงาน (Job) การให้คำปรึกษา (Supervisor) และเกี่ยวกับองค์กร (Organization) เป็นต้น และ (3) ความสนใจ (Interest) ได้แก่ งานอดิเรก การท่องเที่ยว การอ่าน และกีฬา เป็นต้น

2) แรงขับ ซึ่งมาจากภายนอก แบ่งเป็น คุณลักษณะของงาน (Characteristics of the job) ซึ่งประกอบด้วย (1) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ได้แก่ ปริมาณ และเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นต้น (2) งาน ได้แก่ ความหลากหลาย และขอบเขตของงาน เป็นต้น และ (3) การไต่รตรง ได้แก่ ลักษณะงานที่ต้องทำ เป็นต้น และคุณลักษณะของสถานการณ์ของงาน (Characteristics of the work situation) ซึ่งประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อมทางสังคมโดยตรง ได้แก่ การให้คำปรึกษา สมาชิกกลุ่มงาน และผู้โต้แย้งปัญหา เป็นต้น และ (2) กิจกรรมขององค์กร ได้แก่ การให้รางวัลรายบุคคล การให้รางวัลรายกลุ่ม นโยบายการให้รางวัล การฝึกอบรม และพัฒนา และแรงกดดันในการทำงาน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปการจูงใจจะเป็นระบบการจัดรางวัลและผลตอบแทนตามความสามารถหรือผลงาน การให้มีส่วนร่วม ตลอดจนการจัดคุณภาพชีวิตการทำงานที่ไม่ได้เป็นเฉพาะตัวเงิน และชักนำให้บุคคลให้มีสมรรถนะในการทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

### 3. ระบบสารสนเทศ (Information System)

ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของการประเมินผลเชิงคุณภาพคือระบบสารสนเทศ ที่จะเอื้อประโยชน์ในการจัดเก็บรวบรวม วิเคราะห์ ตลอดจนรายงานผลข้อมูล ได้มีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับสารสนเทศไว้ดังต่อไปนี้

สิทธิศักดิ์ พฤษชัยปิติกุล (2546 : 103) ได้นำเสนอว่าในปัจจุบันมีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ขึ้นมารองรับเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกหลายประการ ได้แก่

- 1) ช่วยให้การสื่อสารตัวชีวิตเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- 2) สามารถสร้างระบบเตือนกรณีที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือกรอบเวลาที่กำหนด
- 3) ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้อย่างทั่วถึง
- 4) ช่วยให้การประมวลผลด้วยวิธีการทางสถิติที่เหมาะสมทำได้ง่ายตาย
- 5) ผู้บริหารสามารถติดตามผลงานและความก้าวหน้าของกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ได้

สะดวกและง่ายดาย

Niven ( nd., อ้างถึงใน สิทธิศักดิ์ พฤษชัยปิติกุล, 2546 : 103-107) ได้ให้ข้อคิดเห็นในการเลือกโปรแกรมสำเร็จรูปดังนี้

- 1) พิจารณาคุณสมบัติของโปรแกรม
  - 1.1) คำนึงถึงความพร้อมและงบประมาณที่จะใช้
  - 1.2) ความยืดหยุ่นของโปรแกรมในการผสมผสานกับระบบการประเมินผล

แบบอื่นได้

- 1.3) ควรใช้งานง่าย หน้าจอตั้งดูดีให้ใช้งาน และมีระบบผู้ช่วยเหลือ เป็นต้น

- 1.4) ความยืดหยุ่นของตัวชี้วัด ในแง่ของการแก้ไขปรับปรุง ความถี่ในการรายงานผล การเลื่อนหรือนำเสนอผลก่อนหรือหลังเวลาที่กำหนดได้
  - 1.5) มีการเชื่อมโยงไปยัง พันธกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กิจกรรมความเชื่อมโยงเชิงสาเหตุและผลของวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองของกลยุทธ์
  - 1.6) แสดงความหมายและคำจำกัดความของสิ่งต่างๆ ที่ปรากฏบนหน้าจอรวมทั้งตัวชี้วัดและช่องใส่ข้อมูลต่างๆ เพื่อความง่ายและถูกต้องในการใช้งาน
  - 1.7) โปรแกรมมีความยืดหยุ่นในการกำหนดน้ำหนักหรือค่าคะแนนของตัวชี้วัดในการคำนวณค่าตอบแทน
  - 1.8) โปรแกรมมีความยืดหยุ่นที่จะรับข้อมูลหลากหลายรูปแบบ ทั้งตัวเลข เปอร์เซ็นต์ อัตราส่วน ฯลฯ เพื่อให้องค์กรมีอิสระในการกำหนดตัวชี้วัด
  - 1.9) โปรแกรมควรแสดงการถ่ายทอดการประเมินผลลงไปเป็นลำดับชั้นตลอดจนแสดงความเชื่อมโยงได้ทุกระดับ
  - 1.10) โปรแกรมควรสามารถเปรียบเทียบผลงานระหว่างหน่วยงานได้
  - 1.11) โปรแกรมควรมีคุณสมบัติในการมอบหมายผู้รับผิดชอบในกิจกรรมตัวชี้วัดต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการติดตามผลงาน
  - 1.12) การแสดงผลงาน ควรมีรูปแบบที่ดึงดูดและเข้าใจได้ง่าย เช่น ใช้รูปภาพ เป็นสื่อ
  - 1.13) การแปลผลควรมีความยืดหยุ่นและครอบคลุม เพราะบางครั้งการมีค่าเป็น 0 เป็นสิ่งที่ต้องการ เช่น อัตราความผิดพลาด ในขณะที่ค่าเป็น 0 ไม่ต้องการสำหรับอัตราความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น
  - 1.14) โปรแกรมที่ดีควรเอื้อต่อผู้ใช้ในการสร้างสิ่งที่ผู้ชอบใช้ได้ด้วยตัวเอง หรือ รู้สึกว่าเป็นของฉัน เช่น คุณสมบัติ เรื่อง การเลือกเอง (Customization) หรือ สิ่งที่คุณชอบ (My Favorite) เป็นต้น
  - 1.15) โปรแกรมควรจัดระบบให้มีการรายงานผลที่มีความละเอียดของข้อมูลหลายระดับ เพื่อให้ผู้ใช้ซึ่งบางครั้งต้องการดูเพียงภาพรวมของข้อมูลสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว และในกรณีที่ต้องการรายละเอียด ก็สามารถเจาะลึกเพิ่มเติมได้ตามที่ต้องการ
- 2) พิจารณาความสามารถในการรายงานและวิเคราะห์
    - 2.1) ควรมีคุณสมบัติในการเจาะลึกลงไปรายละเอียดของตัวชี้วัดที่ต้องการได้
    - 2.2) ควรมีคุณสมบัติในการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือทางสถิติที่เหมาะสม เช่น วิเคราะห์แนวโน้ม วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ความแปรปรวน หรืออื่น ๆ เป็นต้น
    - 2.3) ควรสามารถแสดงผลในลักษณะของการคาดการณ์และทำนายผล

ล่วงหน้าได้จากข้อมูลที่มีอยู่

- 2.4) ควรมีคุณสมบัติในการเตือนอัตโนมัติในกรณีที่ผลงานไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
  - 2.5) ควรมีช่อง “ข้อคิดเห็น” เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นหรือสาเหตุทั้งในกรณีที่ผลงานได้ตามเป้าหมายหรือต่ำกว่าเป้าหมาย
  - 2.6) ควรมีรูปแบบรายงานที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย ปรับแต่งได้
  - 2.7) ข่าวสารที่ได้ควรสามารถนำเสนอในภาพรวมในประเด็นต่าง ๆ ได้
  - 2.8) ควรเชื่อมโยงกับเอกสารที่เกี่ยวข้องได้ เช่น รายงานประจำปี รายงานการประชุม นโยบายขององค์กร เป็นต้น
  - 2.9) ควรมีระบบอีเมลอัตโนมัติ ซึ่งสามารถส่งข้อความหรือข่าวสารต่างๆ ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างอัตโนมัติ
- 3) พิจารณาเรื่องคุณสมบัติเชิงเทคนิค เช่น
    - 3.1) ควรเข้ากันได้กับซอฟต์แวร์หรือฮาร์ดแวร์ที่มีอยู่
    - 3.2) ความเข้ากันได้กับข้อมูลที่มีอยู่
    - 3.3) การส่งออกข้อมูล
    - 3.4) การเชื่อมต่อกับระบบเครือข่ายภายในและภายนอก
    - 3.5) การเชื่อมโยงกับโปรแกรมประยุกต์อื่น
  - 4) พิจารณาเรื่องการบำรุงรักษาและความปลอดภัย เช่น
    - 4.1) บุคลากรในองค์กรควรสามารถบริหารโปรแกรมได้เอง และสามารถเข้าถึงระบบทั้งหมดได้ แทนที่จะต้องรอจากผู้เขียนโปรแกรมอย่างเดียว
    - 4.2) โปรแกรมสามารถดัดแปลงหรือปรับแต่งให้เหมาะกับองค์กรได้ง่าย
    - 4.3) มีระบบควบคุมความปลอดภัยของโปรแกรม เช่น การเข้าถึงระบบ การแก้ไขข้อมูล
  - 5) พิจารณาคุณสมบัติของผู้ขาย เช่น
    - 5.1) ราคาเหมาะสมหรือไม่
    - 5.2) ประสบการณ์ของผู้ขาย
    - 5.3) การดำรงอยู่ของผู้ขาย ผู้ขายบางรายหลังขายโปรแกรมได้ก็ปิดกิจการไป
    - 5.4) บริการหลังขาย

สำนักงาน กพ. (ม.ป.ป. : 36-43) ได้นำเสนอการพัฒนาระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตซึ่งจะต้องสนับสนุนหน้าที่ 3 ประการคือ การบันทึกข้อมูล การคำนวณตัววัดผลการปฏิบัติงานและการรายงานผล โดยให้ผู้บริหารสามารถเรียกดูผลสัมฤทธิ์ของ

องค์กรได้ ณ เวลาใดเวลาหนึ่งและสามารถติดตามความก้าวหน้าขององค์กรได้ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ซึ่งจะต้องมีการนำเสนอข้อมูลใน 3 ระดับ คือ ระดับมุมมองของการประเมินผลเชิงคุณภาพ ระดับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและระดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ในส่วนของการรายงานผล นอกจากรายงานทั่วไปแล้ว ระบบยังมีคุณลักษณะที่น่าสนใจคือ ผู้บริหารสามารถเรียกดูผลสัมฤทธิ์ขององค์กรได้จากหน้าจอคอมพิวเตอร์เมื่อต้องการและสามารถ “เจาะข้อมูล” จากระดับหนึ่งไปยังระดับถัดไปที่ละชั้น ทำให้ผู้บริหารไม่ต้องพิจารณาตัวชี้วัดจำนวนมากในเวลาเดียวกัน การเจาะข้อมูลลงไปรายละเอียดของตัวชี้วัดทำให้ผู้บริหารสามารถระบุได้ว่าตัวชี้วัดใดมีผลการปฏิบัติงานต่างจากที่คาดหวัง ได้จากการคลิกเมาส์เพียง 2-3 ครั้ง และยังสามารถมุ่งความสำคัญไปยังส่วนที่มีปัญหาได้ทันที เป็นการช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับปัญหาได้อย่างเหมาะสม ทราบถึงผู้ที่ต้องติดต่อ ทราบถึงต้นเหตุของปัญหาและสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงาน ในลักษณะเดียวกันระบบยังเน้นถึงส่วนที่สามารถปฏิบัติงานได้ดีเกินความคาดหมาย และพอดีกับความหมาย ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ข้อมูลกับผู้บริหารสำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ใช้สื่อสารความก้าวหน้า กำหนดความสำเร็จและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถติดตามความเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานได้โดยการตรวจสอบแนวโน้มผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารยังสามารถตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานเป็นแบบเฉพาะช่วงเวลาจากสถานการณ์ที่อยู่นอกการควบคุมขององค์กร หรือเกิดขึ้นเพราะการแทรกแซงจากผู้บริหารส่งผลกระทบต่อทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน การรายงานผลโดยระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถทำได้หลายรูปแบบ รายงานอาจแสดงทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและแสดงโดยกราฟ และระบบยังนำสัญลักษณ์ต่าง ๆ มาใช้สื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงในประเด็นที่ต้องการความสนใจจากผู้บริหารเป็นพิเศษ เช่น ระบบจะมีสัญลักษณ์เฉพาะที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงที่มากผิดปกติจากช่วงที่แล้ว หรือตัวชี้วัดที่มีผลการปฏิบัติงานตกลงอย่างมากหรือเพิ่มสูงขึ้นอย่างมากเมื่อเทียบกับเป้าหมายระบบ

วีระเดช เชื้อนาม (2547 : 112-124) ได้นำเสนอการควบคุมกลยุทธ์ด้วยการมองเห็น (Visual Control : VC) โดยหลักการจะทำการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ เช่น ปริมาณ คุณภาพ ประสิทธิภาพ เวลา ค่าใช้จ่าย และอื่น ๆ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับรู้ข่าวสาร ข้อมูลผลงาน โดยผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 ในลักษณะข้อมูลที่ผ่านมาการมองเห็น เช่น ตาราง ตัวเลข กราฟ ภาพประกอบ สัญลักษณ์ และรูปถ่าย เป็นต้น สำหรับวิธีการหรือรูปแบบที่นิยมใช้ในการควบคุมกลยุทธ์ด้วยหลักการมองเห็นที่นิยมใช้กับการประเมินผลเชิงคุณภาพ คือ ห้องควบคุมการบริหาร (Cockpit Management : MC) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการควบคุมตัดสินใจ และกำกับกลยุทธ์ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์หรือมาตรฐานขององค์กร ทั้งนี้เป็นเพราะ MC จะช่วยบ่งชี้ ส่งสัญญาณเตือนภัยให้กับผู้บริหารล่วงหน้าอย่างสม่ำเสมอก่อนที่ผลงานจะตกต่ำ การจัดทำควรเป็น

ห้องประชุมขนาดกะทัดรัด นำเสนอสารสนเทศในรูปแบบกราฟฟิกจากตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนั้นการพัฒนา MC คือ ให้ความสำคัญในการเลือก KPI ที่สำคัญมาทำ ต้องมีการสร้างทีมงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรและเลือก KPI ในรูปของคณะกรรมการร่วมกันจากหลายฝ่ายและควรมีเจ้าหน้าที่ประจำซึ่งมีความรู้ด้านตัวชี้วัดและเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถตอบคำถามผู้บริหารได้ทุกเรื่องที่เกี่ยวข้อง

วัฒนา วัฒนพงศ์ (2546 : 273-288) ได้นำเสนอประสบการณ์การใช้งานการประเมินผลเชิงคุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ที่ได้ตั้งชื่อวาระบบการบริหารสมรรถนะเป็นฐาน (Performance Based Management system : PBMS) ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ

- 1) กำหนด KPI และการแสดงผลทางหน้าจอคอมพิวเตอร์ โดยได้ศึกษาออกแบบและสร้างตัวชี้วัด พร้อมทั้งสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อการแสดงผลทางหน้าจอคอมพิวเตอร์
  - 2) กำหนดเป้าหมายของผลงาน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของ KPI แต่ละตัวให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เป้าหมายนี้ได้มาจากการเทียบเคียงกับธุรกิจชั้นนำต่างๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติการ หรือ การบริหารงานให้ทัดเทียมธุรกิจ
  - 3) เชื่อมโยง KPI กับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อผลักดันการกำหนดค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงาน เนื่องจากเมื่อการบริหารงานบรรลุเป้าหมายตาม KPI แสดงถึงองค์กรได้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น ค่าตอบแทนดังกล่าวควรกลับคืนสู่ผู้บริหารและปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมในรูปขององค์กรหรือรายบุคคล
  - 4) สร้างระบบช่วยตัดสินใจ โดยการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารและตัดสินใจของผู้บริหาร เนื่องจากในการพัฒนา KPI จะมีการจัดเก็บข้อมูลจำนวนมาก ทั้งที่เป็นข้อมูลอัตโนมัติและไม่อัตโนมัติไว้ในคลังข้อมูล ข้อมูลดังกล่าวนี้สามารถนำมาสร้างระบบช่วยตัดสินใจให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้
- กล่าวโดยสรุปในเรื่องระบบสารสนเทศ วัตถุประสงค์ที่สำคัญคือการจัดการกับข้อมูลที่ได้ ดังนั้นในการจัดหาหรือพัฒนาจำเป็นต้องมีการพิจารณาในแนวทางดังที่กล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตามในการพัฒนาโปรแกรมขึ้นมาใช้เองนั้นก็จะเป็นการมองข้อมูลสภาพแวดล้อมขององค์กรได้เป็นอย่างดี การที่ต้องจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการออกแบบและพัฒนาโปรแกรมจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

### ขั้นตอนการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพไปใช้งานในองค์กร

ในการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพไปใช้งานในองค์กรนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอขั้นตอนไว้ดังนี้



Kaplan and Norton (1996 :272-292) ได้นำเสนอไว้ว่าในการนำการประเมินผลเชิงดุลยภาพไปใช้งานนั้นแต่ละองค์กรต่างก็มีเหตุผลของตนเอง แต่อย่างไรก็ตามแต่ละเหตุผลต่างก็มุ่งไปสู่การนำองค์กรไปสู่การปฏิบัติในทิศทางของกลยุทธ์ใหม่ ในการนำไปปฏิบัตินั้นจะมีกระบวนการหลัก ๆ ดังนี้

- 1) ตรวจสอบและปรับปรุงกลยุทธ์
- 2) สื่อสารกลยุทธ์ไปทั่วทั้งองค์กร
- 3) ปรับแต่งเป้าประสงค์ระดับบุคคลและระดับองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
- 4) กำหนดและจัดทำแผนงานโครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
- 5) เชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้เข้ากับเป้าหมายระยะยาวและงบประมาณประจำปี

- 6) ปรับแต่งกลยุทธ์และทบทวนการปฏิบัติการ
- 7) รับข้อมูลป้อนกลับตลอดจนเรียนรู้และปรับปรุงกลยุทธ์

โดยได้นำเสนอกรณีศึกษาของบริษัทเนชั่นแนลอินชัวแรนซ์ (National Insurance) ในการพัฒนาการประเมินผลเชิงดุลยภาพในระยะเวลา 24 เดือนเป็น 10 ขั้นตอนดังนี้

- 1) การตรวจสอบวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารจำนวน 10 คนปฏิบัติงานร่วมกันในระยะเวลา 3 เดือนแรกเพื่อพัฒนาและแปลวิสัยทัศน์ไปสู่กลยุทธ์ที่เข้าใจและสื่อสารไปยังองค์กรได้
- 2) การสื่อสารไปยังผู้บริหารระดับกลางในเดือนที่ 4-5 และพัฒนาการประเมินผลเชิงดุลยภาพระดับหน่วยธุรกิจ (ในเดือนที่ 6-9)
- 3) งดการลงทุนในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และนำเสนอโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงองค์กร (ในเดือนที่ 6)
- 4) ทบทวนการประเมินผลเชิงดุลยภาพระดับองค์กรโดยผู้บริหารและทีมงานเพื่อปรับแต่งกลยุทธ์ (ในเดือนที่ 9-11)
- 5) ปรับแต่งวิสัยทัศน์โดยทบทวนการประเมินผลเชิงดุลยภาพระดับหน่วยธุรกิจต่าง ๆ และปรับแต่งการประเมินผลเชิงดุลยภาพระดับองค์กร (ในเดือนที่ 12)
- 6) สื่อสารการประเมินผลเชิงดุลยภาพไปทั่วทั้งองค์กร(ในเดือนที่ 12 เป็นต้นไป) และจัดทำวัตถุประสงค์สมรรถนะระดับบุคคลเพื่อการเชื่อมโยงคำตอบแทนเข้ากับการประเมินผลเชิงดุลยภาพทุกฝ่ายทุกระดับ (ในเดือนที่ 13-14)
- 7) ปรับปรุงแผนระยะยาวและงบประมาณในที่นี้เป็นเป้าประสงค์ในช่วงเวลา 5 ปีสำหรับตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง แผนปีแรกในช่วง 5 ปีมีการจัดสรรงบประมาณลงไป (ในเดือนที่ 15-17)
- 8) ดำเนินการทบทวนรายเดือนและรายไตรมาส ภายหลังมีการนำการประเมินผล

เชิงกลยุทธ์มาใช้งานในหน่วยธุรกิจมีการประชุมรายเดือนและรายไตรมาสเพื่อให้ความสำคัญไปกับประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issues) ที่ได้กำหนดไว้ (ในเดือนที่ 18 เป็นต้นไป)

9) จัดทำและทบทวนกลยุทธ์ประจำปี ในช่วงต้นปีที่สาม(ในเดือนที่ 25-26) แต่ละหน่วยธุรกิจทำการทบทวนและปรับปรุงกลยุทธ์และการประเมินผลเชิงกลยุทธ์

10) เชื่อมโยงสมรรถนะบุคคลของทุกคนเข้ากับการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ และเชื่อมโยงแรงจูงใจและคำตอบแทนเข้ากับการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (ในเดือนที่ 25-26)

นอกจากนี้ยังได้มีการนำเสนอกรอบการนำการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ไปใช้งานในระยะแรกโดยทั่วไป 4 ขั้นตอนในช่วงเวลา 16 สัปดาห์ ดังนี้ (Kaplan and Norton, 1996 : 300-311)

1) การกำหนดโปรแกรมการวัดผลงาน ซึ่งนักสถาปนิกระบบ (Architect) จะเป็นผู้สัมภาษณ์และให้คำปรึกษากับทีมบริหาร เพื่อเลือกหน่วยธุรกิจที่เหมาะสม หลังจากนั้นเป็นการกำหนดหน่วยธุรกิจและวิธีการเชื่อมโยงหน่วยธุรกิจต่าง ๆ เข้าด้วยกันในขอบเขตงานที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน (ใช้ระยะเวลา 3 สัปดาห์แรก)

2) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมอง โดยการสัมภาษณ์รอบแรกกับฝ่ายบริหารเพื่อหาข้อสรุปในการดำเนินการ ทำการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ นำเข้าสู่การประชุมรอบแรกสำหรับฝ่ายบริหารเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละมุมมอง (ใช้ระยะเวลาในช่วงสัปดาห์ที่ 4-7)

3) การเลือกตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์และค่าเป้าหมาย ประกอบด้วย การประชุมกลุ่มย่อยและการประชุมฝ่ายบริหารรอบที่สองตามแนวทางการประเมินผลเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ได้ค่าเป้าหมายในระยะ 3-5 ปีข้างหน้า (ใช้ระยะเวลาในช่วงสัปดาห์ที่ 7-14)

4) การจัดทำแผนการดำเนินการ ประกอบด้วย การพัฒนาแผนดำเนินการเพื่อเชื่อมโยงระบบสารสนเทศทางการบริหารจากระดับบนลงไปยังระดับปฏิบัติการในส่วนของตัวชี้วัดทำการประชุมฝ่ายบริหารรอบที่สามเพื่อร่วมตกลงในแผนการดำเนินการที่จะสื่อสารการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ไปยังพนักงานและบุคลากรเข้าไปกับระบบการบริหารตลอดจนพัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการใช้งาน และการสรุปผลการปฏิบัติ โดยมีข้อเสนอแนะว่าเพื่อให้การประเมินผลเชิงกลยุทธ์มีการสร้างคุณค่าขึ้นมาจะต้องบูรณาการเข้าไปในระบบการบริหารขององค์กรได้ โดยเฉพาะใน 60 วัน จะต้องเห็นการพัฒนานี้ได้ และที่สำคัญที่สุดคือข้อมูลต่าง ๆ ต้องถูกนำเข้าไปบรรจุในวาระการประชุมโดยเฉพาะในเรื่องค่าเป้าหมายจากการใช้งานการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นส่วนของระบบการบริหารทางสารสนเทศที่จะเข้ามามีบทบาทในที่นี้ได้ (ใช้ระยะเวลาในช่วงสัปดาห์ที่ 14-16)

วัฒนา วัฒนพงศ์ (2546 : 370-380) ได้นำเสนอการนำการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ไปใช้งานใน 4 ขั้นตอนหลัก คือ (1) ขั้นตอนการวางแผน (2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (3) ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล และ (4) ขั้นตอนการปรับปรุงมาตรฐาน ดังนี้

1) ขั้นตอนการวางแผน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม ร่วม ความสามารถหลัก วัตถุประสงค์หลัก เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ การใช้งานการประเมินผลเชิง ดุลยภาพ การกำหนดรายชื่อแผนงานและโครงการ และตารางแผนปฏิบัติการแบบอิงตัวชี้วัดผล การดำเนินงานหลัก เป็นต้น

2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การประชุมชี้แจงหน่วยงานและ บุคคลที่เกี่ยวข้อง การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การจัดทำความต้องการในการเรียนรู้ การจัดทำ เอกสารกระจายนโยบาย เป็นต้น

3) ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล จะเน้นที่ตัวชี้วัด โดยจัดทำตัวชี้วัดให้อยู่ ในกรอบของตัวแบบระบบ กล่าวคือ จะมีตัวชี้วัดในทุกขั้นตอนของระบบการบริหารจัดการ ได้แก่ ตัวชี้วัดในขั้นตอนปัจจัยนำเข้า (Input) ตัวชี้วัดในขั้นตอนกิจกรรม (Process or Activity) ตัวชี้วัดใน ขั้นตอนผลผลิต (Output) และตัวชี้วัดในขั้นตอนผลลัพธ์ (Outcome) หรือ ตัวชี้วัดความสำเร็จของ โครงการหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) สำหรับตัวชี้วัดความสำเร็จ ของแผนงานก็คือ ตัวชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์ (Result)

4) ขั้นตอนการปรับปรุงมาตรฐานขององค์การ ซึ่งจะเป็นไปตามระดับของการ บริหารโดยทั่วไปในองค์การ 3 ระดับดังนี้ (1) ผู้บริหารระดับสูง รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา เชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem) และแผนกลยุทธ์ ซึ่งทางทหารเรียกว่าแผนยุทธศาสตร์ และ พัฒนามาตรฐานขององค์การโดยใช้นวัตกรรมเป็นหลัก (2) ผู้บริหารระดับกลาง รับผิดชอบในการ แก้ไขปัญหาที่ต้องแยกแยะ (Analysis Problem) และแผนปรับปรุงซึ่งทางทหารเรียกว่าแผนยุทธวิธี (Tactical Plan) และพัฒนามาตรฐานขององค์การโดยใช้เทคนิคการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ (3) ผู้บริหารระดับต้น รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาที่กำลังเผชิญหน้า (Coming-up Problem) และ แผนดำเนินงาน (Operational Plan) และรักษามาตรฐานขององค์การโดยใช้เทคนิคการบำรุงรักษา (Maintenance)

วีระเดช เชื้อนาม (2547 : 47-109) ได้นำเสนอกระบวนการจัดทำผลการประเมินผลเชิง ดุลยภาพ 6 ขั้นตอน โดยในขั้นเตรียมการก่อนเริ่มทำต้องทำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ มายืนยันว่าจะไม่มีการปรับเปลี่ยนใดๆ อีก แต่ถ้าต้องการเปลี่ยนแปลงต้องรีบดำเนินการในช่วงนี้ โดย การประชุมระดมสมอง สำหรับขั้นตอน 6 ขั้นตอนนั้น มีดังนี้

1) จัดทำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ โดยนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์มา กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าเมื่อดำเนินกลยุทธ์แล้ว จะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างไรบ้าง

2) เขียนแผนที่กลยุทธ์ โดยนำวัตถุประสงค์กลยุทธ์มาจัดทำในรูปแผนผังเพื่อ แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การวัดความสำเร็จกลยุทธ์โดยใช้ตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงานหลัก (KPI)

- 3) จัดทำและทบทวน KPI โดยนำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ในแผนที่กลยุทธ์มา กำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่บ่งบอกความสำเร็จได้อย่างแท้จริง
- 4) วิเคราะห์หน่วยงาน โดยนำ KPI ที่ได้กำหนด มาวิเคราะห์ว่าหน่วยใดควรเป็น เจ้าของเรื่อง หรือ เจ้าภาพหลักที่จะทำให้ KPI นั้นบรรลุเป้าหมาย และมีหน่วยงานใดบ้างเป็น หน่วยสนับสนุน
- 5) จัดทำแม่แบบ (Template) เป็นการจัดทำรายละเอียด KPI ว่ามีความหมาย อย่างไร มีการวัดอย่างไร มีข้อมูลบ่งชี้ใดบ้าง และหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบความสำเร็จ
- 6) จัดทำสิ่งที่จะทำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Initiative) เป็นการเลือกแผนงาน/ โครงการและกิจกรรมที่คาดว่าจะทำให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมาย

ทั้ง 6 ขั้นตอนล้วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน อย่างไรก็ตามการนำไปสู่การปฏิบัติต้อง มีการเชื่อมโยงกับงบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปีโดยมีกรอบเงินที่ชัดเจน ซึ่งต้องมีการ ใฝ่ระวังผลงานอย่างใกล้ชิด เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารควบคุมติดตาม และใฝ่ระวังผลงานที่ ได้รับความนิยมนคือ ระบบการควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual Control) ซึ่งมีหลายชนิด โดยมี ห้องควบคุมทางการบริหาร (Management Cockpit) เป็นระบบควบคุมด้วยการมองเห็นชนิดหนึ่งที่ นิยมใช้ เพราะเป็นการนำเสนอสารสนเทศที่สำคัญครบถ้วนตามกลยุทธ์ของหน่วยงานด้วยภาพ กราฟฟิคที่เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน ทำให้สะดวกต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารได้ อันจะ นำไปสู่การขับเคลื่อนผลงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของ หน่วยงานได้ในที่สุด

บอร์เน และ บอร์เน (2549) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการนำการประเมินผลเชิงดุลย ภาพไปใช้งานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลใน 1 สัปดาห์ดังนี้

- 1) วันอาทิตย์ ต้องทำความเข้าใจเรื่องเหตุผลที่ต้องมีการวัดผลงาน ความหมาย ของการประเมินผลเชิงดุลยภาพ องค์กรชนิดใดบ้างที่สามารถใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพได้ และภาพรวมของบทเรียนในอีก 6 วันที่เหลือ
- 2) วันจันทร์ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความสำเร็จ การทำให้ผู้อื่นให้ เห็นด้วยและใครบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 3) วันอังคาร ได้แก่ แนวทางการค้นหาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน ธุรกิจ วิธีการพิจารณาว่าสิ่งใดเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่มีต่อการวัดผลงานทางธุรกิจ และวิธี วัดผลงานในสิ่งที่ควรระวัง
- 4) วันพุธ ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลงาน ไบบันท์กการวัดผลงาน ตัวอย่าง ของตัวชี้วัดผลงาน และตัวชี้วัดในมุมมองด้านต่าง ๆ
- 5) วันพฤหัสบดี ได้แก่ การนำเสนอตัวชี้วัด และการสื่อสารทำความเข้าใจใน

รายละเอียดต่างๆ ว่ามีความหมายอย่างไรบ้าง การใช้ประโยชน์จากผลลัพธ์ที่ได้ และการตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีการดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพไปในทิศทางที่ดี

6) วันศุกร์ ได้แก่ การทำให้การประเมินผลเชิงดุลยภาพยังคงใช้งานได้ดีอยู่เสมอ และการสร้างกระบวนการหรือวิธีการที่สอดคล้องกับโครงสร้างทางธุรกิจ

7) วันเสาร์ ซึ่งเป็นภาพรวมของการประเมินผลเชิงดุลยภาพ ได้แก่ การศึกษาว่าบริษัทจำนวนหนึ่งสามารถประยุกต์ใช้งานการประเมินผลเชิงดุลยภาพให้เหมาะสมกับความต้องการของธุรกิจได้อย่างไร ศึกษาจุดอ่อนของการประเมินผลเชิงดุลยภาพและเสนอแนวทางแก้ไข และสรุปประเด็นต่างๆ ในรอบสัปดาห์ที่ผ่านมา

สุวัฒน์ ศิริรินทร์ (2549 : 92-136) ได้นำเสนอกรณีศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจบริษัทผลิตถ่ายไฟฉายไทย จำกัด โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) วิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อหาโอกาส-อุปสรรค และจุดอ่อน-จุดแข็งขององค์กร

2) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

3) กำหนดกลยุทธ์ ซึ่งแยกเป็น กลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ซึ่งต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สร้างแผนที่ทางกลยุทธ์ตามแนวทางการประเมินผลเชิงดุลยภาพ

5) กำหนดแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดเพื่อการควบคุมและประเมินความสำเร็จระดับองค์กร กำหนดผู้รับผิดชอบและนำไปปฏิบัติในระดับผู้บริหารและฝ่ายต่างๆ

6) ถ่ายทอดนโยบายธุรกิจสู่การปฏิบัติระดับหน่วยงาน ซึ่งต้องนำนโยบายธุรกิจที่กำหนดมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับหน้าที่ของหน่วยงาน เพื่อกำหนดภารกิจหลัก กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน และการประเมินผลเชิงดุลยภาพระดับหน่วยงาน

7) การเขียนแผนปฏิบัติการที่ต้องประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ซึ่งโดยทั่วไปจะมีโครงสร้างหรือประเด็นสำคัญต่างๆ ที่ต้องกล่าวถึง ดังนี้ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย (ตัวชี้วัดความสำเร็จ) วิธีดำเนินงาน แผนการดำเนินงาน (ระยะเวลา โดยทั่วไปมักจะแสดงในรูปแบบของ “แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)”) งบประมาณที่ต้องใช้ และการวิเคราะห์ความคุ้มค่า (กรณีที่เป็นแผนงานการลงทุนที่ต้องการผลตอบแทน)

กล่าวโดยสรุปขั้นตอนการนำการประเมินผลเชิงดุลยภาพไปใช้งานในองค์กรนั้น ประกอบไปด้วย ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนวางแผน ขั้นนำไปใช้ ขั้นติดตามและประเมินผล และขั้นปรับปรุงให้เป็นมาตรฐาน โดยมีระยะเวลาและการตรวจสอบความก้าวหน้าในแต่ละขั้นตอนเพื่อระบุสถานะของพัฒนาการในการนำไปใช้งาน

## การประเมินผลการใช้งานรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการใช้งานรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดของการประเมินการบริหารที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากนักวิชาการหลายท่านมาเป็นแนวทางในการประเมินเพื่อศึกษาผลดังนี้

Boyn and others (2003 : 14-27) ได้นำเสนอเกณฑ์การประเมินผลกระทบจากการปฏิรูปการศึกษา (Criteria for assessing the impact of public management reforms) ไว้ 3 ประการ ได้แก่ (1) ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งจะให้ความสำคัญต่อค่าใช้จ่ายในการให้บริการ ปริมาณและคุณภาพที่ได้ (2) ด้านความรับผิดชอบ (Responsiveness) โดยพิจารณาระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้ามาใช้บริการที่ได้รับจากกิจกรรมและความสำเร็จขององค์กร เช่น ด้านค่าใช้จ่าย ผลผลิต ผลลัพธ์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของค่าใช้จ่าย และความซื่อสัตย์ และ (3) ด้านความเท่าเทียมกัน (Equity) จากการเข้ามาใช้บริการของผู้ที่มีรายได้ อายุ เพศ และเชื้อชาติแตกต่างกันกับความเท่าเทียมกันที่หน่วยงานจัดให้ในด้านการใช้งาน การเข้าถึงการบริการ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและการเพิ่มขึ้นของรายได้

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 197-238) ได้นำเสนอกรณีศึกษาของหน่วยงานราชการ ที่มีการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพ ดังนี้ สำหรับหน่วยงานภาครัฐทำให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับนโยบาย ทิศทาง และยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้ในแผนแม่บทของกระทรวง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หลัก จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ แผนงานและโครงการ การประเมินผลเชิงคุณภาพที่วัดระดับผลสัมฤทธิ์หรือระดับความสำเร็จของแผนงานและที่วัดระดับผลลัพธ์ หรือ ระดับความสำเร็จของโครงการ ซึ่งจะเป็นขั้นตอนการวางแผน สำหรับขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติต้องมีการกระจายนโยบายและแผนระดับองค์กรไปยังฝ่ายต่างๆ จนถึงตัวบุคคล เมื่อนำแผนไปปฏิบัติบางแผนอาจนำไปใช้ได้ทันที บางแผนจำเป็นต้องปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถปรับเป้าหมาย วัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานร่วมกันได้ สำหรับขั้นตอนการติดตามและประเมินผลสามารถนำตัวชี้วัดและองค์ประกอบต่างๆ ในขั้นตอนการวางแผนมาใช้เป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลได้ทันที สำหรับขั้นตอนการปรับปรุงมาตรฐานเป็นขั้นตอนการนำผลการดำเนินงานมาพิจารณาดูว่า เป้าหมายของผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์เป็นอย่างไร บรรลุเป้าหมายหรือไม่ หรือยังอยู่ต่ำกว่าเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายต้องใช้องค์ความรู้เรื่องการเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อที่เป้าหมายหรือมาตรฐานขององค์กรจะได้ทัดเทียมกับเป้าหมายและมาตรฐานสากล และสิ่งที่สำคัญและจำเป็นที่สุดคือการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้แก่ผู้บริหารทุกระดับ ขั้นตอนการวางแผนนั้นนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ทุกคนที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้บริหารระดับกำหนดและ

กำกับนโยบายควรเข้ามามีส่วนร่วมหรือสังเกตการณ์ในการวางแผนด้วยเพื่อให้เข้าใจประเด็นที่สำคัญต่าง ๆ ของแผนได้อย่างถูกต้อง ถ้าเข้าใจแผนอย่างถูกต้องแล้ว การดำเนินงานในขั้นตอนอื่น ๆ ของแผนก็จะมีอะไรยุ่งยาก

สิทธิศักดิ์ พุทธิพิทักษ์ (2546 : 134) ได้นำเสนอความเห็นไว้ว่าหากนำการประเมินผลเชิงคุณภาพไปใช้งานแล้วทำให้สอดคล้องกับหลักการดังต่อไปนี้แล้วถือว่าท่านยังคงใช้แนวทางของการประเมินผลเชิงคุณภาพอยู่ กล่าวคือ

- 1) เป็นระบบการบริหารแบบเน้นผลงาน ที่ถือหลักในเรื่องการรักษาสมดุลของมุมมองด้านต่าง ๆ ที่ครบถ้วน
- 2) เป็นระบบการบริหารกลยุทธ์ ที่ถือหลักความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล
- 3) เป็นระบบการกระจายกลยุทธ์โดยยึดหลักการ 5 ประการต่อไปนี้
  - (1) จะต้องมีการกระจายกลยุทธ์ระดับองค์กรลงสู่กลยุทธ์ระดับผู้ปฏิบัติ (Operational Team) ให้ได้
  - (2) จะต้องมีการเชื่อมโยงและสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Link and Alignment)
  - (3) จะต้องทำให้กลยุทธ์เป็นงานประจำของบุคลากรทุกคนในองค์กร (Everyone's Job)
  - (4) จะต้องทำให้กลยุทธ์เป็นการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process) นั่นคือมีการติดตาม มีการประเมินผล และมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง
  - (5) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Executive Leadership)

กระทรวงศึกษาธิการ (2544 :3-4) ได้นำเสนอการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์ จะส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาในอย่างน้อย 7 เรื่องสำคัญ คือ

- 1) มีการกำหนดภารกิจ เป้าหมายและแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าชัดเจน เป็นที่ยอมรับ
- 2) สามารถเลือกทางเลือกในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
- 3) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง
- 4) มีการพัฒนาการบริหารงานและพัฒนาการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในภาวะการณ์ต้นตัวอยู่ตลอดเวลา
- 5) มีการเสริมสร้างพลังในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน
- 6) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องมีโอกาสและมีส่วนร่วมในการประเมินผล

การปฏิบัติงานของหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา

7) หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาได้รับการยอมรับและมีความเชื่อมั่นในคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน

กล่าวโดยสรุปในการประเมินผลการใช้งานการประเมินผลเชิงดุลยภาพเป็นการประเมินผลว่าภายหลังมีการใช้งานแล้วนั้นทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล มีความรับผิดชอบ และสร้างความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงและใช้บริการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไรบ้าง ตลอดจนทั้งจากขั้นตอนการปฏิบัติตามแนวทางของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพทำให้องค์กรต้องดำเนินการอะไรไปบ้างเพื่อความสำเร็จของการใช้งานรูปแบบฯ

### สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาประกาศจัดตั้งในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 เป็นหน่วยงานหนึ่งในกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งตั้งขึ้นตามโครงสร้างใหม่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 โดยการปรับเปลี่ยนมาจากกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการเดิม ซึ่งเป็นไปตามบทบาทและภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2452 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ในมาตราที่ 32 และ 34 กำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในฐานะที่เป็นองค์กรระดับชาติ รับผิดชอบงานการศึกษาด้านวิชาชีพ เพื่อแก้ปัญหาความซ้ำซ้อนของหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมอาชีพ ทั้งนี้ยังไม่รวมถึงภาคเอกชนที่จัดการฝึกอบรมวิชาชีพ ในรูปสถาบันหรือศูนย์ฝึกอบรมทั้งขนาดใหญ่และขนาดย่อย การกำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจึงเป็นทางออกในการแก้ไขปัญหาความซ้ำซ้อน ล้นเปลือง และขาดการประสานในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน รวมทั้งการขาดเอกภาพในด้านนโยบายและเป้าหมายรวมของประเทศในการพัฒนาศักยภาพของกำลังคนภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานในระดับประเทศ และระดับภูมิภาค ถือได้ว่าเป็นภารกิจสำคัญยิ่งต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้ดำเนินการจัดการศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ เพื่อผลิตกำลังคนในระดับกึ่งฝีมือ ช่างฝีมือ และช่างเทคนิค และนักเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสนองความต้องการของตลาดแรงงาน รวมทั้งการประกอบอาชีพอิสระ โดยการจัดการศึกษาและฝึกอบรมในประเภทวิชาที่เปิดสอน 9 ประเภทวิชาหลัก คือ ประเภทวิชาอุตสาหกรรม ประเภทวิชาศิลปกรรม ประเภทวิชาคหกรรม ประเภทวิชาพาณิชยกรรม ประเภทวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ประเภทวิชาเกษตรกรรม ประเภทวิชาประมง



ประเภทวิชาอุตสาหกรรมสิ่งทอ และประเภทวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเปิดสอนประเภทวิชาต่างๆ ดังกล่าวในหลักสูตรต่อไปนี้

- 1) หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)
- 2) หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)
- 3) หลักสูตรประกาศนียบัตรครูเทคนิคชั้นสูง (ปทส.)
- 4) หลักสูตรปริญญาตรีสายปฏิบัติการหรือสายเทคโนโลยี เป็นโครงการนำร่อง

เปิดสอนหลักสูตรปริญญาโทภาคี โดยความร่วมมือระหว่างภาคเอกชน 6 กลุ่มอาชีพกับสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งจะดำเนินการเปิดสอนใน 6 สาขาวิชาชีพ คือ

- 4.1) สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4.2) สาขาวิชาการค้าปลีก
- 4.3) สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและธุรกิจการท่องเที่ยว
- 4.4) สาขาวิชาแมคคาทรอนิกส์
- 4.5) สาขาวิชาเทคโนโลยีโทรคมนาคม
- 4.6) สาขาวิชาอัญมณี

5) หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (พิเศษ) ตามโครงการอาชีวศึกษาเพื่อแก้ปัญหาความยากจนในชนบท (อศ.กช.)

6) หลักสูตรฝึกอบรมวิชาชีพ เป็นการจัดการศึกษาเพื่อสนับสนุนนโยบายการศึกษาตามอัธยาศัยและการศึกษาตลอดชีวิต โดยการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ดังนี้

- 6.1) หลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น 225 ชั่วโมง
- 6.2) หลักสูตรวิชาชีพหลากหลาย
- 6.3) หลักสูตรวิชาชีพมัธยม
- 6.4) หลักสูตรเกษตรกรรมระยะสั้น
- 6.5) หลักสูตรเกษตรกรรมเคลื่อนที่

โดยการจัดการอาชีวศึกษาในหลักสูตรต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น มีการจัดทั้งระบบปกติ ระบบทวิภาคี และระบบสะสมหรือเทียบโอนหน่วยกิต

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้ดำเนินการนำร่องการบริหารสถานศึกษาในรูปแบบสถาบันการอาชีวศึกษา โดยการรวมกลุ่มสถานศึกษาในสังกัดทั้งหมด 412 แห่ง แบ่งเป็น 28 กลุ่ม หรือ 28 สถาบัน ดังนี้

- 1) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 1 ประกอบด้วยสถานศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน ลำพูน
- 2) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 2 ประกอบด้วยสถานศึกษาในจังหวัด

แพร์ น่าน อุดรดิตถ์

- 3) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 3 ประกอบด้วยสถานศึกษาในจังหวัด เชียงราย พะเยา ลำปาง
- 4) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ประกอบด้วยสถานศึกษาในจังหวัด สุโขทัย ตาก กำแพงเพชร
- 5) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 5 ประกอบด้วยสถานศึกษาในจังหวัด พิษณุโลก พิจิตร เพชรบูรณ์
- 6) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 ประกอบด้วย สถานศึกษาในจังหวัดเลย ขอนแก่น
- 7) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 ประกอบด้วย สถานศึกษาในจังหวัดหนองบัวลำภู อุดรธานี หนองคาย
- 8) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 ประกอบด้วย สถานศึกษาในจังหวัดนครพนม สกลนคร มุกดาหาร
- 9) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 ประกอบด้วย สถานศึกษาในจังหวัดมหาสารคาม กาฬสินธุ์ ร้อยเอ็ด
- 10) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 ประกอบด้วย สถานศึกษาในจังหวัดอำนาจเจริญ ยโสธร อุบลราชธานี
- 11) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 6 ประกอบด้วย สถานศึกษาในจังหวัดบุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ
- 12) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 7 ประกอบด้วย สถานศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา ชัยภูมิ
- 13) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 ประกอบด้วยสถานศึกษาในจังหวัด นราธิวาส ยะลา ปัตตานี
- 14) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2 ประกอบด้วยสถานศึกษาในจังหวัด สตูล พัทลุง สงขลา
- 15) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 3 ประกอบด้วยสถานศึกษาในจังหวัด ระนอง ชุมพร สุราษฎร์ธานี
- 16) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 4 ประกอบด้วยสถานศึกษาในจังหวัด นครศรีธรรมราช ตรัง
- 17) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 5 ประกอบด้วยสถานศึกษาในจังหวัด กระบี่ พังงา ภูเก็ต
- 18) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 1 ประกอบด้วยสถานศึกษาใน

จังหวัดเพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ ราชบุรี

19) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 2 ประกอบด้วยสถานศึกษาใน  
จังหวัดชัยนาท อุทัยธานี นครสวรรค์

20) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 3 ประกอบด้วยสถานศึกษาใน  
จังหวัดอ่างทอง สิงห์บุรี พระนครศรีอยุธยา

21) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 4 ประกอบด้วยสถานศึกษาใน  
จังหวัดลพบุรี สระบุรี

22) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5 ประกอบด้วยสถานศึกษาใน  
จังหวัดกาญจนบุรี สุพรรณบุรี

23) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 6 ประกอบด้วยสถานศึกษาใน  
จังหวัดสมุทรสงคราม นครปฐม สมุทรสาคร

24) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 ประกอบด้วยสถานศึกษาใน  
จังหวัดสระแก้ว ปราจีนบุรี นครนายก

25) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 2 ประกอบด้วยสถานศึกษาใน  
จังหวัดฉะเชิงเทรา ชลบุรี

26) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 3 ประกอบด้วยสถานศึกษาใน  
จังหวัดจันทบุรี ตราด ระยอง

27) สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ประกอบด้วยสถานศึกษา  
ในจังหวัดสมุทรปราการและกรุงเทพมหานครบางส่วน

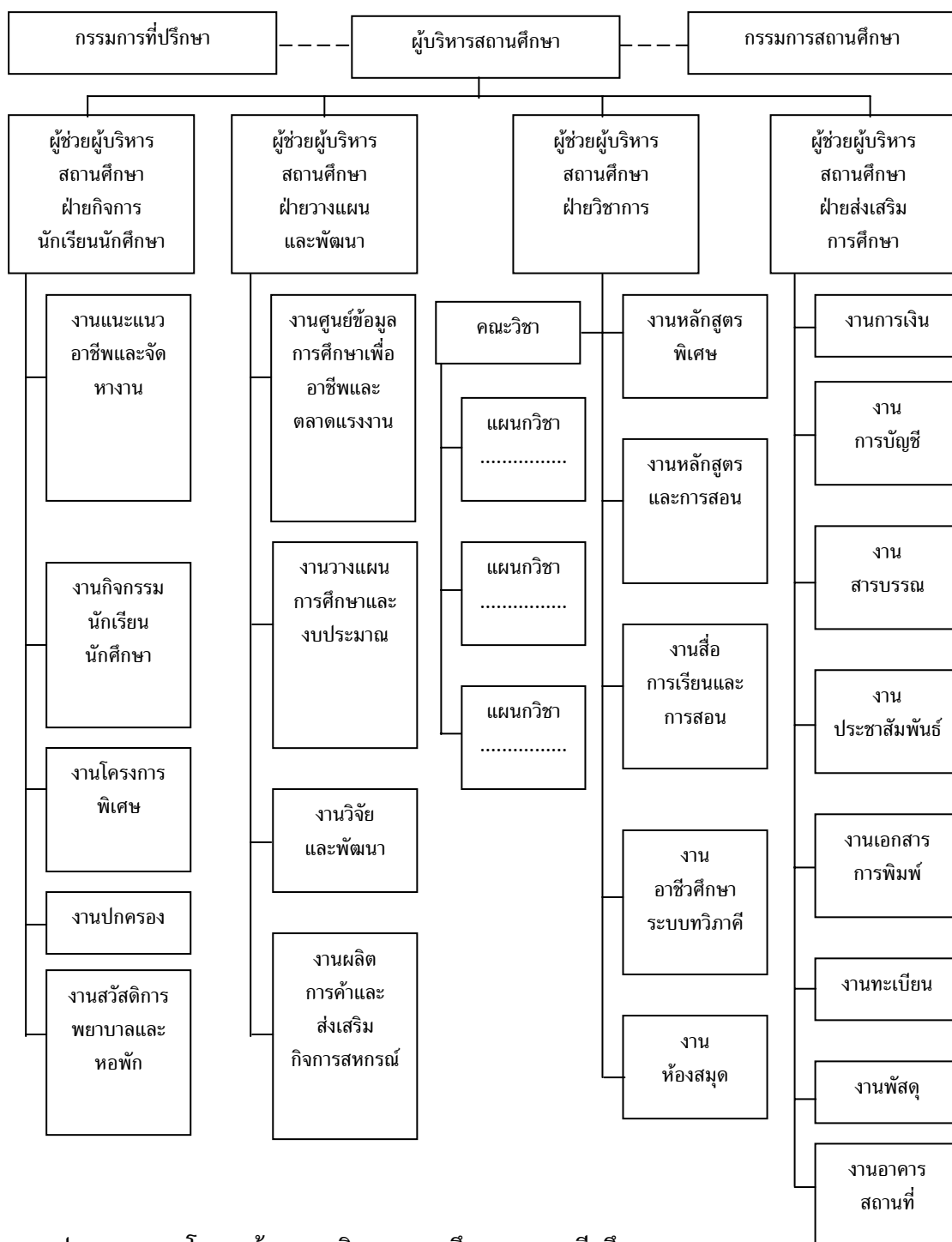
28) สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 2 ประกอบด้วยสถานศึกษา  
ในจังหวัดนนทบุรี ปทุมธานี และกรุงเทพมหานครบางส่วน

โดยสถาบันการอาชีวศึกษาทั้ง 28 แห่งนี้เป็นหน่วยงานที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนดขึ้นเพื่อให้เป็นหน่วยงานรองรับการมอบอำนาจและการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 ) พุทธศักราช 2545 ที่มุ่งให้มีการกระจายอำนาจจากหน่วยงานส่วนกลางไปสู่หน่วยปฏิบัติในท้องถิ่น (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2546 : 5-84)

## 1. โครงสร้างการบริหารในระดับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

เนื่องจากขณะนี้กำลังอยู่ในขั้นตอนการเสนอ (ร่าง) พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา แม้ว่าจะมีการจัดกลุ่มของสถานศึกษาเป็นรูปสถาบันการอาชีวศึกษาจำนวน 28 สถาบันการอาชีวศึกษา และมีการทดลองกระจายอำนาจการบริหารจัดการมายังผู้อำนวยการสถาบันในระดับ

หนึ่งแล้วนั้น แต่โครงสร้างการบริหารในระดับสถานศึกษาจึงยังไปตามระเบียบกรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2529 (ฝ่ายวางแผนและพัฒนา, ม.ป.ป. : 1-22) ดังภาพประกอบ 20



ภาพประกอบ 20 โครงสร้างการบริหารสถานศึกษากรมอาชีวศึกษา

สำหรับวิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยอาชีวศึกษา วิทยาลัยสารพัดช่าง และวิทยาลัยการอาชีพ

## 2. มาตรฐานการอาชีวศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

มาตรฐานการอาชีวศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ กระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาและปัจจัยสนับสนุนที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในงานอาชีพตามที่กำหนดใน หลักสูตรและมาตรฐานวิชาชีพที่เรียน และเพื่อให้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการตรวจ ประเมิน การกำกับดูแล และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย 12 มาตรฐาน จำแนกเป็น มาตรฐานด้านผู้จบการศึกษาและผู้เรียน 3 มาตรฐาน มาตรฐานด้าน กระบวนการ 5 มาตรฐาน และมาตรฐานด้านปัจจัย 4 มาตรฐาน โดยมีรายละเอียดในแต่ละ มาตรฐานดังนี้ (กรมอาชีวศึกษา, 2545 ข )

### ก. มาตรฐานด้านผู้สำเร็จการศึกษาและผู้เรียน

มาตรฐานที่ 1 ผู้สำเร็จการศึกษา มีความรู้เชิงวิชาการ มีทักษะในวิชาชีพ และ ทักษะชีวิตอันส่งผลต่อการประกอบอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ตัวบ่งชี้

- 1.1 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์การสำเร็จการศึกษา
- 1.2 ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพ (Competency Profile) ในสาขาวิชาที่เรียน
- 1.3 ได้งานทำในสถานประกอบการ/ประกอบอาชีพอิสระ หรือ

ศึกษาต่อภายใน 1 ปี

1.4 ผู้ประกอบการหรือหัวหน้าหน่วยงาน ที่รับผู้สำเร็จการศึกษาเข้าทำงาน มีความพึงพอใจทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีการพัฒนาความรู้ในทักษะพื้นฐาน ทักษะในการ ปฏิบัติงาน และพัฒนาตนเองในวิชาชีพได้อย่างเหมาะสม

#### ตัวบ่งชี้

2.1 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในแต่ละหมวดวิชาตามโครงสร้างหลักสูตรของ สาขาวิชาที่เรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด

2.2 ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพของสาขาวิชาที่เรียนในแต่ละระดับ

2.3 ประยุกต์ความรู้และทักษะต่างๆ ใช้ในการปฏิบัติงานวิชาชีพได้อย่าง

เหมาะสม

2.4 สามารถศึกษาค้นคว้าจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ ทั้งในและนอกสถานศึกษา ด้วยตนเอง

2.5 มีความรู้และทักษะในการใช้ภาษาและเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นต่อการ ปฏิบัติงานวิชาชีพ

**มาตรฐานที่ 3** ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม มีความรักในอาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

**ตัวบ่งชี้**

- 3.1 มีพฤติกรรมที่แสดงถึงความมีวินัยในการปฏิบัติงาน
- 3.2 รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
- 3.3 มีพฤติกรรมแสดงถึงความรัก ความภูมิใจ และมีจรรยาบรรณในวิชาชีพที่เรียน
- 3.4 มีพฤติกรรมที่หลีกเลี่ยงและไม่เกี่ยวข้องกับสารเสพติดและอบายมุข
- 3.5 มีส่วนร่วมในกิจกรรม/โครงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม พัฒนาชุมชน สืบสานศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และกิจกรรมอื่น ๆ ของสถานศึกษา

**ข. มาตรฐานด้านกระบวนการ**

**มาตรฐานที่ 4** สถานศึกษามีการระดมทรัพยากร จัดระบบเครือข่ายในการจัดการอาชีวศึกษา รวมทั้งส่งเสริมความร่วมมือกับสถานประกอบการ ชุมชน แหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อการสนับสนุนการจัดการอาชีวศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

**ตัวบ่งชี้**

- 4.1 จัดผู้สอน และบุคลากรต่าง ๆ ได้ตรงกับคุณวุฒิและประสบการณ์
- 4.2 จัดระบบความร่วมมือ ประสานงานระหว่างสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาในการร่วมมือการจัดการศึกษาและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
- 4.3 จัดระบบความร่วมมือ ประสานงานกับสถานประกอบการในการจัดการศึกษาระบบทวิภาคีและระบบปกติ
- 4.4 จัดหาผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากสถานประกอบการ หน่วยงานต่าง ๆ ชุมชนและท้องถิ่นให้ความรู้ในสถานศึกษา
- 4.5 จัดหาและจัดการแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งภายในสถานศึกษา สถานประกอบการ ชุมชนและท้องถิ่น

**มาตรฐานที่ 5** สถานศึกษามีการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายเน้นการฝึกปฏิบัติจริง เรียนรู้จากประสบการณ์จริง และมีการประเมินผลตามสภาพจริง

**ตัวบ่งชี้**

- 5.1 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย สอดคล้องกับสาระมาตรฐานและตัวผู้เรียน
- 5.2 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นการฝึกปฏิบัติจริง และเรียนรู้จากประสบการณ์จริง
- 5.3 ใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิด

การเรียนรู้ตามศักยภาพของผู้เรียน

5.4 กำหนดระบบการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสมรรถนะทางวิชาชีพในแต่ละสาขาวิชา

5.5 ใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายโดยเน้นการประเมินตามสภาพจริงและนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้

**มาตรฐานที่ 6** สถานศึกษามีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ตรวจสอบได้ และเน้นการมีส่วนร่วม

**ตัวบ่งชี้**

6.1 จัดระบบการบริหารงานสถานศึกษา ที่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.2 จัดระบบบริหารงบประมาณที่มุ่งประสิทธิผลและมีระบบตรวจสอบได้

6.3 จัดการบริหารบุคคล มีการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมทั้งด้านปริมาณและความสามารถ

6.4 มีนโยบาย ปรัชญาและมาตรการในการจัดการอาชีวศึกษา ความเป็นเอกลักษณ์ทางวิชาชีพที่ชัดเจน

6.5 มีการวางแผน ใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงาน นิเทศ กำกับติดตาม และประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ

**มาตรฐานที่ 7** สถานศึกษามีการส่งเสริมการทำงานวิจัย และงานสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ เผยแพร่สู่สาธารณชน และนำไปพัฒนาชุมชน ท้องถิ่นและประเทศ

**ตัวบ่งชี้**

7.1 จัดทำนวัตกรรม โครงการ งานวิจัยในชั้นเรียน งานวิจัยสถาบัน วิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพ งานประเมินผล และบทความทางวิชาการ

7.2 เผยแพร่งานสู่สาธารณชน รวมทั้งในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม และมีการนำผลงานมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศ

7.3 มีการส่งเสริม สนับสนุนในการพัฒนาผู้สอน บุคลากร และผู้เรียนให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถทำนวัตกรรม โครงการ งานวิจัยในชั้นเรียน งานวิจัยสถาบัน งานประเมินผล และบทความทางวิชาการได้อย่างมีคุณภาพ

7.4 จัดหาแหล่งความรู้ และแหล่งเงินทุน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนแก่บุคลากร ในการทำนวัตกรรม โครงการ งานวิจัยในชั้นเรียน งานวิจัยสถาบัน งานประเมินผล และบทความทางวิชาการ

**มาตรฐานที่ 8** สถานศึกษามีการบริการทางวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น เพื่อให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

**ตัวบ่งชี้**

- 8.1 จัดกิจกรรมหรือโครงการ ส่งเสริมความรู้และทักษะทางวิชาชีพเพื่อการประกอบอาชีพและการพัฒนาทางเทคโนโลยี
- 8.2 จัดกิจกรรมหรือโครงการ ที่ให้บริการแก่ชุมชน และท้องถิ่น
- 8.3 ร่วมมือกับชุมชน และท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมต่างๆ ตามประเพณี และเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

**ค. มาตรฐานด้านปัจจัย**

**มาตรฐานที่ 9** สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติ รวมถึงความปลอดภัยของผู้เรียน

**ตัวบ่งชี้**

- 9.1 จัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงาน พื้นที่ฝึกปฏิบัติงานเหมาะสมกับวิชาที่เรียน และการฝึกปฏิบัติงานที่เกิดประโยชน์ใช้สอยอย่างสูงสุด
- 9.2 จัดระบบความปลอดภัยในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือในห้องปฏิบัติการ และโรงฝึกงาน
- 9.3 จัดทาสตูดฝึก เครื่องมือ อุปกรณ์อย่างเพียงพอ และเหมาะสมเกิดประโยชน์สูงสุด
- 9.4 จัดการสิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่สะดวกปลอดภัย สะอาด และประโยชน์ใช้สอยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**มาตรฐานที่ 10** ผู้สอนและบุคลากรของสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในวิชาที่สอน การปฏิบัติหน้าที่ และพัฒนาตนเองให้ทันกับเทคโนโลยี

**ตัวบ่งชี้**

- 10.1 สามารถวางแผน จัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผลตามสภาพจริง
- 10.2 สามารถในการจัดการนิเทศและติดตามประเมินผล การฝึกอาชีพ และการฝึกงานร่วมกับสถานประกอบการและหน่วยงานต่างๆ
- 10.3 ได้รับการพัฒนาตนเองทั้งด้านวิชาชีพและเทคโนโลยีสารสนเทศจากสถานประกอบการและหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ
- 10.4 สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 10.5 เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น



**มาตรฐานที่ 11** สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียน มีการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีในงานอาชีพ และสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น  
**ตัวบ่งชี้**

11.1 กำหนดนโยบาย และจัดระบบการปฏิบัติงานในการเปิดสอนหลักสูตรแต่ละระดับ ในสาขาวิชาหรือสาขางานที่เปิดสอน

11.2 มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีในงานอาชีพ และสภาพท้องถิ่น

11.3 มีความร่วมมือกับสถานประกอบการ หน่วยงาน ชุมชน และท้องถิ่น ในการพัฒนาหลักสูตร

11.4 มีการจัดหลักสูตรที่ยืดหยุ่น หลากหลาย ตามความต้องการของผู้เรียน สถานประกอบการ หน่วยงาน และชุมชน

**มาตรฐานที่ 12** สถานศึกษามีการจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน โดยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาและสามารถรองรับการประกันคุณภาพภายนอกเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการอาชีวศึกษา

**ตัวบ่งชี้**

12.1 มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน

12.2 มีมาตรฐานการอาชีวศึกษาระดับสถานศึกษา

12.3 มีแผนพัฒนาคุณภาพอาชีวศึกษาที่เกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่าย

12.4 มีการประเมินคุณภาพและจัดทำรายงานประจำปีเผยแพร่แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

12.5 นำผลการประเมินไปจัดทำข้อมูลทางแผนพัฒนาการศึกษาในปีต่อไป

กล่าวโดยสรุป สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้กำหนดมาตรฐานการอาชีวศึกษาซึ่งจะเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ กระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาและปัจจัยสนับสนุนที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในงานอาชีพตามที่กำหนดในหลักสูตรและมาตรฐานวิชาชีพที่เรียน และเพื่อให้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการตรวจประเมิน การกำกับดูแลและส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและผู้เรียน ประกอบด้วย 12 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานด้านผู้จบการศึกษาและผู้เรียน 3 มาตรฐาน มาตรฐานด้านกระบวนการ 5 มาตรฐาน และมาตรฐานด้านปัจจัย 4 มาตรฐาน ซึ่งสถานศึกษาต้องนำไปวิเคราะห์ผลการดำเนินการในแต่ละมาตรฐานแล้วจัดทำรายงานการประเมินตนเองส่งต่อต้นสังกัดเป็นประจำทุกปี และในช่วง 5 ปีจะมีการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา 1 ครั้งเพื่อควบคุมคุณภาพของสถานศึกษาต่อไป

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยภายในประเทศ

วัลลภ จันทรตระกูล (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ดัชนีวัดความอยู่รอดของหน่วยงานบริการวิชาการ ที่เป็นองค์กรอิสระในมหาวิทยาลัย โดยการประยุกต์ Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators ผลการวิจัยพบว่า ดัชนีวัดความอยู่รอดด้านต่างๆ 4 ด้าน มีระดับความสำคัญ ในเกณฑ์ “สำคัญ” และเรียงตามลำดับดังนี้

1. ดัชนีวัดความอยู่รอดด้านลูกค้า จำนวน 6 ดัชนี เรียงตามลำดับดังนี้ (1) อัตราเพิ่มขึ้นของรายได้ (2) ผลตอบแทนต่อยอดขาย (3) อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (4) จำนวนเงินรายได้ต่อจำนวนบุคลากร (5) อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน และ (6) ผลตอบแทนจากเงินลงทุน

2. ดัชนีวัดความอยู่รอดด้านลูกค้า จำนวน 5 ดัชนี เรียงตามลำดับดังนี้ (1) ระดับความพึงพอใจลูกค้า (คุณภาพสินค้า ราคาสินค้า กำหนดการจัดส่งสินค้าให้บริการ) (2) อัตราการเพิ่มจำนวนลูกค้าในแต่ละปี (3) ส่วนแบ่งด้านการตลาด (4) จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า และ (5) ร้อยละความแตกต่างราคาสินค้า หรือ ค่าบริการเทียบกับคู่แข่ง

3. ดัชนีวัดความอยู่รอดด้านกระบวนการภายใน จำนวน 14 ดัชนี เรียงตามลำดับดังนี้ (1) จำนวนรายงานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า (2) อัตราการลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค (3) จำนวนโครงการพัฒนามาตรฐาน สินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือ บริการ (4) จำนวนงานวิจัยเพื่อพัฒนามาตรฐานและกระบวนการให้บริการฝึกอบรม (5) จำนวนและประเภทรายงานข้อมูลด้านการเงินและบัญชี (6) จำนวนโครงการความร่วมมือทางวิชาการกับลูกค้าหรือหน่วยงานอื่น (7) รายงานผลการนำระบบมาตรฐานสำหรับการบริหารจัดการต่างๆ ที่นำมาใช้ เช่น ISO (8) อัตราการเพิ่มของบริการใหม่ (9) ตัวเลขแสดงปริมาณการสูญเสียวัสดุในการผลิต (10) ระยะเวลาที่ใช้ในการรายงานผลของประเภทบัญชีต่างๆ (11) ร้อยละจำนวนเงินค้างชำระต่อยอดจำนวนเงินรายได้รวม (12) จำนวนขั้นตอนในการจัดซื้อจัดจ้าง (13) จำนวนครั้งในการติดตามและตอบรับของลูกค้าที่ค้างชำระการเงิน และ (14) จำนวนครั้งในการทำลูกค้าสัมพันธ์

4. ดัชนีวัดความอยู่รอดด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จำนวน 8 ดัชนี เรียงตามลำดับดังนี้ (1) จำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทำงานแทนกันได้ (2) ตัวเลขแสดงผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากรในหน่วยงาน (3) ผลการประเมินบุคลากรภายในหน่วยงาน (4) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงาน (5) จำนวนภาระงานของบุคลากรในหน่วยงาน (Basic Load) (6) อัตราการได้รับการฝึกอบรม (จำนวนวันฝึกอบรม/คน/ปี) (7) จำนวนครั้งในการ

ประชุมเกี่ยวกับปัญหาการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในแต่ละระดับ และ (8) จำนวนบุคลากรที่ลาออกและสาเหตุ

โดยผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระหว่างกลุ่มบริหารวิชาการของราชการกับกลุ่มที่ไม่ใช่ราชการ พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้กลุ่มผู้เข้าร่วมสัมมนามีความเห็นที่ประเด็นดัชนีชี้วัด และระดับความสำคัญของดัชนีชี้วัดด้านต่าง ๆ ในภาพรวมมีความเหมาะสมในเกณฑ์มาก

จักรชัย บุตรศรีค้อย (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ผลสำเร็จธุรกิจโดยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ : กรณีศึกษา บริษัทไทยเทเลโฟนแอนด์เทลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่าความชัดเจนในลำดับขั้นที่จะแก้ไขหรือปรับกลยุทธ์หรือวิธีการวัดผลงานต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ และการเชื่อมโยงระบบการให้รางวัลและแรงจูงใจกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในระยะยาวเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการนำผลการประเมินผลเชิงดุลยภาพไปใช้งาน

## 2.งานวิจัยในต่างประเทศ

Zanimi (2003 : abstract) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การประเมินผลเชิงดุลยภาพ : วัตนาการสู่สมรรถนะในระยะยาว ผลการวิจัยพบว่าการประเมินผลเชิงดุลยภาพได้รับการยอมรับในระดับโลกว่าเป็นการบริหารสมรรถนะเชิงกลยุทธ์แต่ไม่ยืนยันในการปรับปรุงสมรรถนะในระยะยาว ผู้บริหารต้องให้ความระมัดระวังในการนำผลการประเมินผลเชิงดุลยภาพไปใช้งานในองค์กรจนกว่าจะมั่นใจว่าองค์ประกอบต่าง ๆ การปรับปรุงสมรรถนะในระยะยาวต่าง ๆ ได้มีการทำความเข้าใจอย่างเต็มที่ก่อน เป็นการให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้ความเข้าใจกับสมาชิกในองค์กรเป็นเบื้องต้นก่อนการนำไปใช้งาน

Booggs (2002 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาเชิงสำรวจของความสัมพันธ์ระหว่างชนิดของวัฒนธรรมองค์กรและการประเมินผลเชิงดุลยภาพ กับการวัดประสิทธิผลในศาสนจักร โดยวัดประสิทธิผลของศาสนจักรในวัฒนธรรม 4 ชนิด ได้แก่ เผ่าพันธุ์ การปรับตัวขององค์กร การตลาด และการปกครองโดยลำดับขั้น ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก ทางลบ ตลอดทั้งโดยตรงและโดยอ้อมระหว่างวัฒนธรรมและสมรรถนะที่วัดได้โดยการประเมินผลเชิงดุลยภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการประเมินผลเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือวัดประสิทธิผลขององค์กรได้

Udo (2003 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การสำรวจรูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการและศักยภาพโครงสร้างภายในด้านอิเล็กทรอนิกส์ (E-infrastructure) ของประเทศสำหรับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันทั่วโลก โดยนำเสนอการประเมินผลเชิงดุลยภาพและระบบการจัดการระดับท้องถิ่นถึงสากลที่จัดให้มีความสมดุลกันระหว่างระดับท้องถิ่น (ภายใน)

และระดับโลก(ภายนอก) โดยกำหนดนิยามการพัฒนาอย่างยั่งยืน ระบบการจัดการ และศักยภาพภายในด้านอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศแล้วไปจัดลำดับประเทศจำนวน 132 ประเทศ จากนั้นทำการสำรวจสมรรถนะที่มีอยู่ในปี 2001 ผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพระบบการจัดการระดับชาติมีความจำเป็นแต่ยังไม่พอเพียง ตลอดจนเงื่อนไขอื่นในส่วนของโครงสร้างภายในด้านอิเล็กทรอนิกส์และการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นไปตามนิยามที่กำหนดไว้ในงานวิจัย และได้มีการเสนอรูปแบบการวิจัย สามแบบ ได้แก่ ความเข้าใจในความก้าวหน้าของปรัชญาของโลก ประวัติศาสตร์ และโครงสร้างองค์กร จะเป็นแนวทางการศึกษาที่จะใช้สำหรับเชื่อมโยงช่องว่างของสมรรถนะระหว่างประเทศซึ่งจะนำไปสู่ความเท่าเทียมกันของโลกตลอดจนลดผลกระทบทางลบของโครงการสมัยใหม่ที่มีต่อมนุษย์ แสดงให้เห็นการกำหนดรูปแบบการพัฒนาองค์กรโดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพได้

Goodspeed (2003 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ : การประเมินผลเชิงดุลยภาพ โดยทำการวิจัยในโรงพยาบาลเพื่อนำการประเมินผลเชิงดุลยภาพที่เน้นไปเฉพาะจุดที่สำคัญ ได้แก่ (1) การให้ความสำคัญกับบุคลากรในการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการนำการประเมินผลเชิงดุลยภาพมาใช้ (2) การให้ความสำคัญกับความเข้าใจในการปฏิบัติแผนกลยุทธ์ของโรงพยาบาลอย่างตลอดเวลา (3) ให้ความสำคัญกับศักยภาพบุคลากรทางบวกในการใช้ทรัพยากรกับกลยุทธ์ขององค์กร (4) ให้ความสำคัญกับศักยภาพบุคลากรกับการชดเชย กลยุทธ์ และงบประมาณ (5) ให้ความสำคัญกับงานจริงขององค์กรที่ระดับบริหารต้องอุทิศเวลาให้กับการนำการประเมินผลเชิงดุลยภาพมาใช้อย่างตลอดเวลา ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลเชิงดุลยภาพเป็นระบบการบริหารกลยุทธ์ใหม่ที่สร้างจุดเน้นเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กรที่พนักงาน แพทย์ และกิจกรรมการบริหารที่ร่วมกันมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรได้ ทำให้มองเห็นการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

Bilkhu-Thompson (2003 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การประเมินกระบวนการให้บริการโดยใช้การประเมินเชิงดุลยภาพ โดยเปรียบเทียบกระบวนการบริการทางการแพทย์ฉุกเฉินโดยใช้วิธีการประเมินผลเชิงดุลยภาพจากสายงานการบริการกับวิธีการของการประเมินผลเชิงดุลยภาพต้นฉบับ ตลอดจนใช้หลักการประเมินกระบวนการธุรกิจของไอบีเอ็ม โดยการเปรียบเทียบกันแล้วได้รับการยอมรับว่าทั้งผู้ปฏิบัติและนักวิจัยได้ใช้แบบตรวจสอบรายการของบิลคู-ทอมสัน สำหรับการตรวจรับรอง ตลอดจนมีการแนะนำให้ใช้แบบสอบถามบิลคู-ทอมสันเช่นกัน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการประเมินผลเชิงดุลยภาพนำไปใช้ประเมินกระบวนการขององค์กรเพื่อเปรียบเทียบกับหลักการประเมินในแบบอื่น ๆ ได้

Johansson (2003 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง วิสัยทัศน์และความเป็นจริงกรณีศึกษาในการสื่อสารกลยุทธ์องค์กร โดยตั้งปัญหาไว้ว่าทำไมวิสัยทัศน์ที่ระดับพนักงานของ

องค์กรนำไปปฏิบัติอย่างไม่ให้ความสำคัญและไม่ได้ผลเท่าที่ควร ซึ่งช่องว่างดังกล่าวจึงให้ความสนใจกับการสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายทั้งในแบบเร่งด่วนและปานกลางโดยศึกษาระหว่างเดือนเมษายน 1998 ถึง มกราคม 2000 วิธีการที่ใช้โดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การวิเคราะห์เชิงอภิปรายและสัมภาษณ์ การติดต่อสื่อสารในแบบบนลงล่าง จากระดับกลุ่มลงสู่ระดับแผนกและใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่าการจัดทำวิสัยทัศน์โดยฝ่ายบริหารระดับสูงมีความเป็นจริงที่แตกต่างจากฝ่ายบริหารระดับล่าง ทักษะคติฝ่ายบริหาร ความรู้และการแปลความเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการสื่อสารกลยุทธ์ ผู้ปฏิบัติมีรายละเอียดขององค์ความรู้ในเรื่องกลยุทธ์ต่างกับฝ่ายบริหารรวมทั้งไม่มีโอกาสที่จะได้รับความรู้นั้น การวิเคราะห์เชิงอภิปรายจะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างอำนาจ ความขัดแย้ง ทักษะคติและมุมมองส่วนบุคคล ซึ่งการศึกษาทำให้เข้าใจในเชิงลึกของปัญหาการสื่อสารในองค์กร สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าการสื่อสารเป็นส่วนที่สำคัญที่จะกระจายความต้องการของฝ่ายบริหารไปยังฝ่ายต่าง ๆ ในเรื่องกลยุทธ์ตลอดจนทำให้กลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อความสำเร็จขององค์กรได้ในที่สุด

Navarro (2003 : Abstract) ได้ศึกษาในเรื่อง การประเมินรูปแบบคริสโตเรย์ (Cristo Ray model) ของการศึกษาระดับมัธยม : มุมมองของผู้ปกครองชาวลาติน นักเรียน และผู้สนับสนุน (อิลลินอยส์) การศึกษาในครั้งนี้เป็นแบบวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยทำการสำรวจมุมมองของผู้ปกครองและผู้สนับสนุนโรงเรียนมัธยมคริสโตเรย์เจสูทโดยกระบวนการป้อนกลับ 360 องศา ได้มีการเก็บข้อมูลโดยจัดประชุมกลุ่มย่อยสำหรับนักเรียนที่เป็นชนฮิสปานิก ตอบแบบสอบถามสำหรับผู้สนับสนุน และสัมภาษณ์ผู้ปกครอง ผลการวิจัยพบว่าทั้งสามกลุ่มมีความพอใจในรูปแบบคริสโตเรย์ ผู้สนับสนุนเห็นด้วยในหลักการฝึกอบรมที่เป็นอยู่และเสนอแนะทักษะเฉพาะสำหรับการฝึกดังกล่าว แต่อย่างไรก็ตามผู้สนับสนุนมีความเห็นที่แตกต่างจากผู้ปกครองในทักษะที่ต้องการในการทำงาน ข้อมูลที่ได้สนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการที่โรงเรียนและความสำเร็จของการนำรูปแบบคริสโตเรย์ไปใช้ให้แพร่หลายในระดับประเทศ การแนะนำรวมถึงการทบทวนและจัดทำรูปแบบสมรรถนะของโรงเรียนที่ต้องใช้กระบวนการป้อนกลับ 360 องศาและการประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับเป็นตัวเปรียบเทียบความสำเร็จ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการประเมินผลเชิงคุณภาพนำไปสู่การปรับปรุงของทุกภาคส่วนได้

Paparone (2003 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การใช้กรอบคุณค่าการแข่งขันสำหรับการศึกษาวัฒนธรรมย่อยในองค์กรและความพยายามในการวางแผนอย่างกว้าง (Systems-wide planning) ในมหาวิทยาลัยการทหาร โดยการศึกษาวิจัยว่าหน่วยย่อยในองค์กรจะมีคุณค่าการแข่งขันที่แข่งขันกับการวางดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงในเรื่องการวางแผนอย่างกว้าง ผลการวิจัยพบที่มีความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยย่อย วัฒนธรรมย่อย และแนวทางที่หน่วยย่อยชอบที่จะมีการวางแผน และไม่เห็นด้วยกับฝ่ายบริหารระดับสูงในการใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพในภาพรวมการศึกษาได้ชี้ให้เห็นการวินิจฉัยวัฒนธรรมย่อยในองค์กรและข้อดกลงรูปแบบในการ

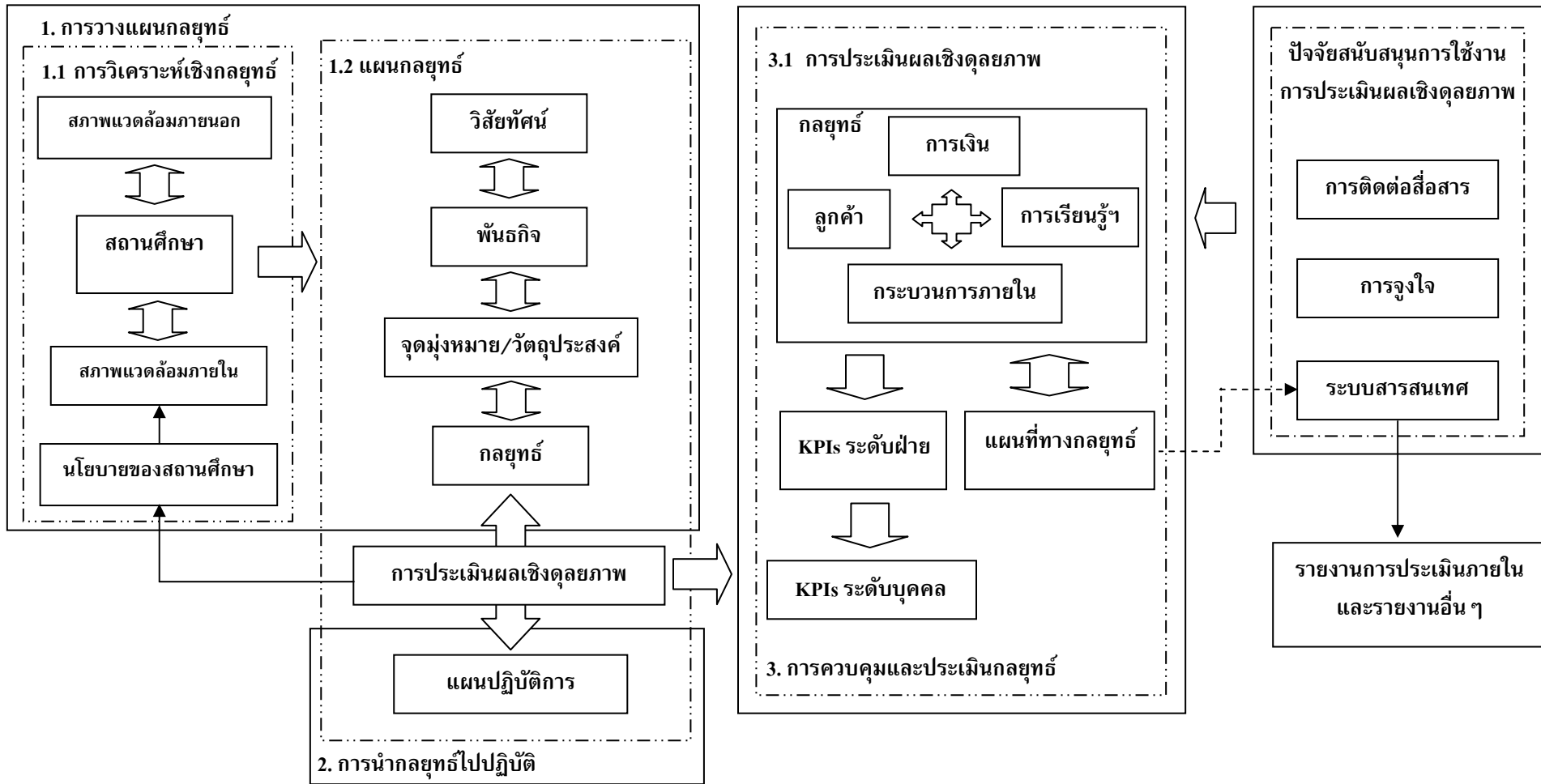
วางแผนที่จะเป็นข้อมูลในการนำเสนอสำหรับความพยายามในการที่จะบูรณาการกิจกรรมและการตัดสินใจไปกับการวางแผนอย่างกว้างขององค์กร ซึ่งเป็นการบูรณาการการประเมินผลเชิงคุณภาพไปกับกิจกรรมเพื่อการประเมินองค์กรและการวางแผน

Rieman ( 2003: Abstract) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การยกระดับการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ด้วย การวัดดีอีเอ(Scale-DEA) โดยใช้วิธีการการประเมินผลเชิงคุณภาพเพียงอย่างเดียวและการประเมินผลเชิงคุณภาพร่วมกับการวัดดีอีเอ กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทโดยให้มีการประเมินผลสมรรถนะของร้านอาหารจานด่วน ผลที่ได้พบว่าไม่มีความแตกต่างกันระหว่างวิธีการประเมินทั้งสองแบบ ผู้ประเมินจะให้ความสำคัญกับการวัดทางการเงินมาก (ในที่นี้คือ อัตราผลกำไร) ซึ่งแสดงถึงการใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพเพื่อการประเมินสมรรถนะได้

Van Deventer ( 2003 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอการบริหารทุนทางปัญญาในสภาพแวดล้อมการบริการที่สนับสนุนข้อมูลสารสนเทศโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบการประยุกต์การปฏิบัติการบริหารกับสภาพแวดล้อมที่ไม่รวมไปกับความรู้ทั่วไปของพนักงานการบริหารทุนทางปัญญาเป็นตัวเลือกในการนำไปใช้งานโดยมีการทบทวนการบริหารองค์ความรู้เบื้องต้นไว้ส่วนหนึ่ง ในการวัดผลความสำเร็จได้กำหนดวิธีการวัดผลโดยเป็นการผสมผสานของการประเมินผลเชิงคุณภาพเข้ากับกระดานคะแนนห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain scoreboard) ผลการวิจัยพบว่าในการติดตามผลการเติบโตของการบริหารทุนทางปัญญาต้องการทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร การปฏิบัติการบริหารทุนทางปัญญาได้ดำเนินไปตลอดระยะเวลา 18 เดือน มีการใช้การประเมินเชิงคุณภาพที่ปรับปรุงแล้วในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการและมีการปรับรูปแบบสวีบี (Sveiby's Model) สำหรับการกำหนดกิจกรรมเฉพาะที่ต้องการปฏิบัติ มีการแบ่งมุมมองออกเป็นด้านบุคลากร โครงสร้าง ลูกค้า และด้านการเงิน ผลการประเมินได้นำเสนอเป็นทุนทางปัญญาซึ่งมีทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง และพอจะกล่าวได้ว่าการบริหารทุนทางปัญญาเป็นหลักการบริหารที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพเป็นตัววัดและประเมินผลงานขององค์กร

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นว่าในการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพไปใช้ มีจุดเน้นในการนำไปใช้แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนการติดตามประเมินผลงาน และในการนำไปใช้งานต้องให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร การจัดการระบบสารสนเทศ ตลอดจนจงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการสำหรับการศึกษาในครั้งนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพประกอบ 21 กรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา  
ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ภาพประกอบ 21 เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพในครั้งนี้ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอสรุปความเชื่อมโยงของการบริหารเชิงกลยุทธ์และการประเมินผลเชิงคุณภาพดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นงานรอบการดำเนินการในภาพรวม โดยเป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนคือ

1) การวางแผนกลยุทธ์

โดยในขั้นตอนนี้จะประกอบไปด้วย

1.1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

1.2) แผนกลยุทธ์ ซึ่งจะประกอบไปด้วย

1.2.1) วิสัยทัศน์

1.2.2) พันธกิจ

1.2.3) จุดมุ่งหมาย/วัตถุประสงค์

1.2.4) กลยุทธ์

1.2.5) แผนกลยุทธ์

ผลการดำเนินการในขั้นตอนนี้ได้กลยุทธ์และแผนกลยุทธ์ซึ่งประกอบไปด้วยโครงการตามรายกลยุทธ์ และได้มีการใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพมาทำการแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนงานโครงการและกิจกรรม

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ในขั้นตอนนี้คือการดำเนินการในโครงการที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์จากขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์

3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

3.1) การประเมินผลเชิงคุณภาพ ในที่นี้ใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพมาทำหน้าที่ในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์โดยต้องมีการดำเนินการในขั้นตอนย่อยดังนี้

3.1.1) ในแต่ละกลยุทธ์จัดให้มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้ครบทั้ง 4 มุมมองได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต (การจัดเรียงหรือมุมมองที่แตกต่างไปกว่านี้สามารถทำได้ในแนวทางของการประเมินผลเชิงคุณภาพ)

3.1.2) จัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) กำหนดข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย สิ่งที่จะทำ (แผนงาน โครงการ และกิจกรรม) จนครบทุกกลยุทธ์

3.1.3) จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์เป็นรายกลยุทธ์ตามมุมมองที่กำหนดให้จนครบทุกกลยุทธ์



3.1.4) แยกตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักไปรวมกันกับฝ่ายที่รับผิดชอบ (ประกอบด้วยฝ่ายวิชาการ ฝ่ายกิจการนักเรียนนักศึกษา ฝ่ายวางแผนและพัฒนา และฝ่ายส่งเสริมการศึกษา)

3.1.5) แต่ละฝ่ายแยกตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักไปตามสายงานของตนเองจนถึงรายบุคคล

3.1.6) ข้อมูลแผนที่ทางกลยุทธ์ถูกนำไปจัดเก็บไว้ในระบบสารสนเทศ

3.1.7) ผู้ปฏิบัติตั้งแต่รายบุคคลขึ้นมาเมื่อได้ปฏิบัติงานแล้วต้องรายงานผลการดำเนินการตามข้อกำหนดของระยะเวลาในรายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเพื่อนำไปรวบรวมในระบบสารสนเทศที่จัดเตรียมไว้เป็นระดับต่างๆ ไว้แล้ว

3.1.8) ฝ่ายบริหารซึ่งประกอบได้ด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา และหัวหน้างาน ต้องให้ความสำคัญกับการจูงใจและการติดต่อสื่อสารเป็นสำคัญในการนำการประเมินผลเชิงดุลยภาพไปใช้ และติดตามผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดดำเนินงานหลักโดยนำเข้าเป็นวาระการประชุมทุกครั้งเพื่อการติดตามผลการดำเนินการ หากมีสิ่งใดที่ต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงต้องดำเนินการทันที

3.1.9) ข้อมูลที่จัดเก็บนั้นสามารถนำไปจัดทำเป็นรายงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก สามารถนำไปรายงานผลการดำเนินการของสถานศึกษา เช่น รายงานการประเมินภายใน และรายงานอื่นๆ ได้

3.1.10) ข้อมูลย้อนกลับจากแผนที่ทางกลยุทธ์ในแต่ละช่วงหรือเมื่อสิ้นปีงบประมาณจะเป็นข้อมูลในการนำไปกำหนดนโยบายขององค์กรได้เป็นระยะๆ

ในการวิจัยครั้งนี้มีการสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ฯ แล้วนำไปจัดทำเป็นกรณีศึกษาทดลองที่วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษก ปัตตานี เพื่อปรับแต่งขั้นตอนการปฏิบัติ เอกสารประกอบการฝึกอบรมในการให้ความรู้เรื่องรูปแบบฯ การสร้างเครื่องมือวิจัย และสอบถามความเห็นการใช้งานรูปแบบฯ จากนั้นได้มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ตลอดจนนำแบบสอบถามไปสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 อีกทั้งจัดทำแบบสัมภาษณ์เพื่อสำรวจความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพฯ หลังจากนั้นทำการสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กลุ่มเพื่อสำรวจความคิดเห็นหากมีการนำรูปแบบฯ ไปใช้งานจริงจากบุคลากรของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 อีกครั้งหนึ่ง นำข้อสรุปที่ได้มากำหนดเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์ต่อไป