

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ .....	( 3 )
ABSTRACT.....	( 4 )
กิตติกรรมประกาศ.....	( 5 )
สารบัญ.....	( 6 )
รายการตาราง.....	( 9 )
รายการภาพประกอบ.....	( 13 )
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา.....	1
ปัญหาการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ความหมายของรูปแบบ.....	11
การบริหารเชิงกลยุทธ์.....	12
กลยุทธ์.....	12
ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	14
กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	15
การจัดทำโครงการและการวางแผนปฏิบัติการ.....	58
การประเมินผลเชิงคุณภาพ.....	65
ความหมายของการประเมินผลเชิงคุณภาพ.....	66
แนวคิดและหลักการการประเมินผลเชิงคุณภาพ.....	67
ตัวชี้วัด.....	78
ความหมายของตัวชี้วัด.....	78
การแบ่งชนิดและประเภทของตัวชี้วัด.....	79

## สารบัญ

บทที่	หน้า
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก.....	86
ปัจจัยสนับสนุนการใช้งานการประเมินผลเชิงคุณภาพ.....	98
การติดต่อสื่อสาร.....	103
การจูงใจ.....	105
ระบบสารสนเทศ.....	110
ขั้นตอนการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพไปใช้งานในองค์กร.....	114
การประเมินผลการใช้งานรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผล เชิงคุณภาพ.....	120
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.....	122
โครงสร้างการบริหารในระดับสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา.....	125
มาตรฐานการอาชีวศึกษาเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษา.....	127
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	132
งานวิจัยภายในประเทศ.....	132
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	133
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	137
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	140
ขั้นตอนการวิจัย.....	140
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	152
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	161
การสร้างเครื่องมือวิจัย.....	164
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	165
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	167
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	168
4. ผลการวิจัย.....	171

## สารบัญ

บทที่	หน้า
5. การอภิปรายผลการวิจัย.....	263
สรุปผลการวิจัย.....	263
อภิปรายผลการวิจัย.....	272
ข้อเสนอแนะ.....	291
บรรณานุกรม.....	294
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยชุดที่ 1 และ ชุดที่ 2 .....	308
ภาคผนวก ข. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์งานวิจัย.....	325
ภาคผนวก ค. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในงานวิจัย.....	327
ภาคผนวก ง. เครื่องมือวิจัย.....	333
ประวัติผู้เขียน.....	395

## รายการตาราง

ตาราง	หน้า
1. ปัจจัยภายนอกของมหาวิทยาลัยแห่งชาติ.....	35
2. ปัจจัยภายในของมหาวิทยาลัยแห่งชาติ.....	39
3. การจัดทำสวอทเมตริกส์ (SWOT Matrix) หรือ โทวส์เมตริกส์ (TOWS Matrix).....	40
4. ตัวอย่างการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก.....	44
5. องค์ประกอบภายในและภายนอกต่อความสำเร็จของโครงการ.....	62
6. ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ.....	70
7. แผนที่ทางกลยุทธ์สู่ตัวชี้วัด เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ.....	74
8. การแบ่งตัวชี้วัดและคะแนนเพื่อใช้ในการจัดสรรโบนัสสำหรับผู้บริหาร.....	76
9. การคิดคะแนนของผู้อำนวยการฝ่าย.....	77
10. การพิจารณาโบนัส.....	77
11. รายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัวของตัวชี้วัดจำนวนสินค้าใหม่ที่พัฒนา.....	97
12. จำนวนบุคลากรจำแนกตามประเภทสถานศึกษา.....	153
13. จำนวนประชากรจำแนกตามประเภทสถานศึกษา.....	155
14. จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหาร ครูอาจารย์.....	157
15. สัดส่วนระหว่างประชากรในแต่ละประเภทสถานศึกษา.....	158
16. จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสถานศึกษา.....	159
17. จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละตัวแปร.....	178
18. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ของวัตถุประสงค์รูปแบบฯ.....	179
19. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ของหลักการรูปแบบฯ.....	180
20. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ของลักษณะพื้นฐานรูปแบบฯ.....	182
21. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ขององค์ประกอบรูปแบบฯ .....	183

## รายการตาราง

ตาราง	หน้า
22. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ของโครงสร้างการทำงานเพื่อสนับสนุนการใช้งานรูปแบบฯ .....185	185
23. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ของบทบาทหน้าที่ตามรูปแบบฯ .....185	185
24. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ของแผนที่ทางกลยุทธ์.....188	188
25. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ของการประเมินผลเชิงคุณภาพในแต่ละระดับ.....189	189
26. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ของการเชื่อมโยงตัวชี้วัดไปจนถึงระดับตัวบุคคล.....189	189
27. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ของขั้นเตรียมการ .....190	190
28. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ของขั้นนำไปปฏิบัติ .....191	191
29. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ของขั้นประเมินผลการปฏิบัติ .....192	192
30. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ของขั้นสรุปผลการปฏิบัติ .....193	193
31. จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละตัวแปร.....196	196
32. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ของวัตถุประสงค์รูปแบบฯ.....198	198
33. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ของหลักการรูปแบบฯ .....199	199
34. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ของลักษณะพื้นฐานรูปแบบฯ .....200	200
35. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบรูปแบบฯ .....201	201

## รายการตาราง

ตาราง	หน้า
36. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ของโครงสร้างการทำงานเพื่อสนับสนุนการใช้งานรูปแบบฯ .....	203
37. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ของบทบาทหน้าที่ตามรูปแบบฯ.....	204
38. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ของแผนที่ทางกลยุทธ์.....	207
39. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ของการประเมินผลเชิงคุณภาพในแต่ละระดับ.....	207
40. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ของการเชื่อมโยงตัวชี้วัดไปจนถึงระดับตัวบุคคล.....	207
41. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ของขั้นเตรียมการ.....	208
42. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ของขั้นนำไปปฏิบัติ.....	209
43. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ของขั้นประเมินผลการปฏิบัติ.....	210
44. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและด้าน ความเป็นไปได้ของขั้นสรุปผลการปฏิบัติ.....	211
45. จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละตัวแปร.....	218
46. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ด้านวัตถุประสงค์ของรูปแบบฯ ที่มีผลต่อสถานศึกษา.....	220
47. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ด้านความรู้ความเข้าใจและกิจกรรมการใช้งานรูปแบบฯ.....	221
48. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ด้านขั้นตอนการนำรูปแบบฯไปใช้งานในสถานศึกษา.....	234
49. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ด้านประโยชน์ที่มีต่อสถานศึกษา.....	236

## รายการตาราง

ตาราง	หน้า
50. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยสนับสนุน การใช้งานการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard).....	239
51. ความเห็นในการปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของทุกภาคส่วน ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา.....	244
52. ความเห็นในการปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษาตามที่กำหนดไว้เป็นระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง.....	245
53. ความเห็นการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	246
54. ความเห็นการยกระดับสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	247
55. ความเห็นการพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง.....	248
56. ความเห็นปัจจัยสนับสนุนการใช้งานรูปแบบฯ.....	249
57. ความเห็นการจัดมาตรฐานการประกันคุณภาพลงบนแผนที่ทางกลยุทธ์.....	251
58. ความเห็นการแยก KPI ไปยังฝ่ายต่าง ๆ.....	252
59. ความเห็นการจัดสิ่งที่จะทำสู่แผนงาน โครงการและกิจกรรม.....	253
60. ความเห็นการสรุปโครงการเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี.....	254
61. ความเห็นการจัดทำแบบประเมินผลงานระดับบุคคล (จากตัวอย่างเฉพาะครูอาจารย์).....	255
62. ความเห็นรูปแบบการเขียนโครงการ.....	256
63. ความเห็นด้านประสิทธิผลฯ.....	257
64. ความเห็นด้านประสิทธิภาพฯ.....	258
65. ความเห็นด้านความรับผิดชอบฯ.....	259
66. ความเห็นด้านความเท่าเทียมกันฯ.....	260
67. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการนำรูปแบบฯไปใช้งาน เพื่อให้เกิดผลต่อสถานศึกษา.....	261

## รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1. รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ David.....	15
2. รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ Hunger and Wheelen.....	16
3. รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ Hill and Jones.....	17
4. รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของทศพร ศิริสัมพันธ์.....	18
5. รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์.....	19
6. รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของจินตนา บุญบงการและคณะ.....	20
7. รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ.....	21
8. รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของเจตต์จ ทางเจริญ.....	22
9. รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.....	24
10. กรอบแนวคิดรูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เบื้องต้นในงานวิจัย.....	25
11. ตาราง SWOT แสดงสถานการณ์ 4 รูปแบบ.....	40
12. มุมมองทั้งสี่ด้านของการประเมินผลเชิงคุณภาพ.....	68
13. การแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ (แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม)ไปเป็นแผนปฏิบัติการ.....	71
14. แผนที่ทางกลยุทธ์.....	72
15. การใช้แผนที่ทางกลยุทธ์ทดสอบสมมติฐานของกลยุทธ์โดยใช้ไฟสีจราจร.....	75
16. การแบ่งชนิดตัวชี้วัดตามรูปแบบข่าวสาร-จุดมุ่งหมาย ของศูนย์ศูนย์ยุโรปเพื่อ พัฒนาการฝึกอบรมอาชีวศึกษา.....	79
17. ตัวชี้วัดจากการวิเคราะห์ระบบ.....	82
18. รูปแบบการปรับปรุงสามระดับ.....	92
19. วงจรระบบการวัดสมรรถนะ.....	92
20. โครงสร้างการบริหารสถานศึกษากรมอาชีวศึกษา สำหรับวิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยอาชีวศึกษา วิทยาลัยสารพัดช่าง และวิทยาลัยการอาชีพ.....	126
21. กรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้ การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.....	137



## รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
22. ขั้นตอนการวิจัย.....	140
23. แสดงวิธีการเชิงระบบบริษัท BSQM Group.....	141
24. การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ประเภทของ สถานศึกษาเป็นชั้น (Strata) และมีสถานศึกษาเป็นหน่วยสุ่ม.....	158
25. กรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้ การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.....	173
26. ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางปฏิรูปราชการ โดยใช้ Balanced Scorecard ของบริษัท BSQM Group.....	175
27. การปรับแต่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ โดยเพิ่มเติมความต้องการด้านนโยบาย ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการของธุรกิจ.....	176
28. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC) สำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่ได้จากการวิจัย.....	289