

A Strategic Management Model using the Balanced Scorecard for Colleges in Southern Vocational Institution, Region I under the Office of the Vocational Education Commission

Sermsak Nilwilai¹ and Choomsak Intarak²

¹ Ed.D. Candidate (Educational Administration),

E-mail: nsermsak@hotmail.com

² Ed.D. (Educational Administration), Associate Professor,

Department of Educational Administration, Faculty of Education,
Prince of Songkla University

Abstract

The purposes of the study were 1) to construct and develop a Strategic Management Model using the Balanced Scorecard for Colleges in Southern Vocational Institution, Region 1 under the Office of the Vocational Education Commission. The sample used in this step consisted of 16 administrators and 236 teachers using the questionnaire to survey the appropriateness and the suitability for practical implementation of the model elements. The collected data were analyzed to compute arithmetic means and standard deviations. In addition 10 professionals were interviewed to determine the model elements. The collected data were analyzed for content. All comments were considered in developing the model. 2) To study an effect of the Strategic Management Model using the Balanced Scorecard. The sample used for this study were 16 administrators and 104 teachers

using the questionnaire; and also 4 groups of 16 administrators and 36 teachers working in focus group, to determine the suitability and validity of the model criteria to be adapted. The collected data were analyzed to compute arithmetic means, standard deviations and content analysis. The findings were as follows: The appropriate model consists of 3 components: 1) Strategic planning 2) Strategic implementation and 3) Strategic evaluation and control. The Balanced Scorecard is an appropriate tool to translate the strategies into an action plan from 4 perspectives: a) financial and resources perspective, b) learning and growth perspective, c) internal process perspective and d) customer (student) perspective. Other variables identified that have impact on successful implementation are a) administrators and staff, b) quality management, c) motivation, d) communication and e) information system. The results also indicated that the model conveyed the colleges for the effectiveness, efficiency, responsibility and equity for using the resources to all stakeholders.

Keywords: Balanced Scorecard, Southern Vocational Institution, strategic management

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผล เชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

เสริมศักดิ์ นิลวิสัย¹ และชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์²

¹ นักศึกษาปริญญาเอก (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา),

E-mail: nsermsak@hotmail.com

² Ed.D. (Educational Administration), รองศาสตราจารย์,

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อสร้างรูปแบบและพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนนี้คือ ผู้บริหาร จำนวน 16 คน และครูอาจารย์ จำนวน 236 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่สร้างขึ้น ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ทำการวิเคราะห์เนื้อหา นำผลที่ได้มาปรับปรุงรูปแบบ และ 2) เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนนี้คือ ผู้บริหาร จำนวน 16 และครูอาจารย์ จำนวน 104 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามเกี่ยวกับผลของรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้น ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสนทนากลุ่มจำนวน 4 กลุ่ม จากสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบบังเอิญ จากผู้บริหาร 16 คน และครูอาจารย์จำนวน 36 คน ทำการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ทั้งนี้การประเมินผลเชิงคุณภาพเป็นส่วนที่ใช้ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ แบ่งเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงินและทรัพยากร ด้านการเรียนรู้และเติบโตด้านกระบวนการภายใน และด้านลูกค้า(ผู้เรียน) ตลอดจนใช้ในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์โดยผ่านตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลัก ทั้งนี้ ปัจจัยสนับสนุนการใช้งานการประเมินผลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย ผู้บริหารและบุคลากร การบริหารเชิงคุณภาพ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และระบบสารสนเทศ ผลของรูปแบบทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ และความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงและใช้ทรัพยากรของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา

คำสำคัญ: การบริหารเชิงกลยุทธ์, การประเมินผลเชิงคุณภาพ, สถาบันการอาชีวศึกษา

บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ในมาตราที่ 32 และ 34 ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรระดับชาติรับผิดชอบงานการศึกษาด้านวิชาชีพเพื่อแก้ไขปัญหาค่าความซ้ำซ้อน สิ้นเปลืองและขาดการประสานในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน รวมทั้งการขาดเอกภาพในด้านนโยบายและเป้าหมายรวมของประเทศในการพัฒนาศักยภาพของกำลังคนภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานในระดับประเทศและระดับภูมิภาค โดยคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีหน้าที่พิจารณาเสนอแนะนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐาน และหลักสูตรอาชีวศึกษาทุกระดับที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ การส่งเสริม ประสานงาน การจัดการอาชีวศึกษาของรัฐและเอกชน การสนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบและ ประเมินการจัดการอาชีวศึกษา โดยคำนึงถึงคุณภาพและ ความเป็นเลิศทางวิชาชีพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, 8)

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้ดำเนินการนำร่องการบริหารสถานศึกษาในรูปแบบสถาบันการอาชีวศึกษา โดยรวมกลุ่มสถานศึกษาในสังกัดทั้งหมด จำนวน 412 แห่ง แบ่งเป็น 28 กลุ่ม หรือ 28 สถาบัน ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติในการรองรับการมอบอำนาจและการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่หน่วยปฏิบัติในท้องถิ่น โดยสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้กำหนด ยุทธศาสตร์หลัก 6 ยุทธศาสตร์ สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 2 ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ 3 กลยุทธ์ คือ 1) สร้างระบบการ บริหารจัดการอาชีวศึกษาที่เน้นหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม มีความคล่องตัว โปร่งใส มุ่งผลสัมฤทธิ์ ของงานให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ 2) สร้างความเข้มแข็ง ในการบริหารจัดการสถานศึกษาในรูปแบบสถาบันการ

อาชีวศึกษา โดยมีคณะกรรมการร่วมจากทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้อง และ 3) สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารจัดการ(สำนักงานคณะกรรมการการ อาชีวศึกษา, 2546, 55-64)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาที่ต้องมีการพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยมีความเห็นของนักวิชาการต่างๆ ได้แก่ ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544, 1-19); David (2001, 13); Hill and Jones (1995, 8) และ Hunger and Wheelen (1995, 10) ได้นำเสนอโดยสรุปได้ว่ากระบวนการ บริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การกำหนดกลยุทธ์ (strategic planning) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) และ 3) การควบคุมและ ประเมินกลยุทธ์ (strategic control and evaluation) โดยให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) สำหรับการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) ซึ่งเป็น เครื่องมือที่ใช้สำหรับถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดย แบ่งออกเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และ เติบโต (learning and growth perspective) โดยในแต่ละ มุมมองมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objective) ตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลัก (measure หรือ key performance indicators) เป้าหมาย (target) และสิ่งที่จะทำ (initiatives) โดยสิ่งที่ทำนั้น ถูกนำไปจัดทำเป็นแผนงาน โครงการและกิจกรรม หรือ แผนปฏิบัติการ ทั้งนี้ ได้มีการใช้แผนที่ทางกลยุทธ์ (strategy map) โดยผ่านระบบสารสนเทศสำหรับ อธิบายการดำเนินการขององค์กรตามมุมมองต่าง ๆ รวมทั้งใช้ในการติดตามค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผล การดำเนินการหลักเพื่อติดตามการดำเนินการตาม กลยุทธ์ หากไม่เป็นไปตามค่าเป้าหมายในระยะเวลาที่

กำหนด ก็สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ตลอดจนมีการประเมินผลงานของบุคลากรในรูปตัวชี้วัด (พสุ เดชะรินทร์, 2545; สิทธิศักดิ์ พุทธิพิบัติกุล, 2546; Kaplan and Norton, 1996) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 ควรจะประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง และองค์ประกอบดังกล่าวมีอะไรบ้างที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ตลอดจนหากมีการนำรูปแบบฯ ไปใช้งานผลจะเป็นอย่างไร ทั้งนี้ ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางในการสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาในด้านการแข่งขันและการประเมินผลงานที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของงานตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
3. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบ หมายถึง หลักการหรือแนวคิดที่แสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยแสดงเป็นภาพ หรือ ข้อความเกี่ยวกับลำดับขั้นตอน

การปฏิบัติเชิงแผนผังเพื่ออธิบายแนวทางในการปฏิบัติ

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กิจกรรมที่ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและความสำเร็จในระยะยาว

3. การประเมินผลเชิงคุณภาพ หมายถึง เครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ไปสู่แผนงาน โครงการและกิจกรรม โดยแบ่งเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงินและทรัพยากร มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านลูกค้า (ผู้เรียน) ทั้งนี้ ในแต่ละมุมมองประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลัก ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ โดยสิ่งที่ทำนั้น ถูกนำไปวิเคราะห์เพื่อจัดทำเป็นแผนงานโครงการ และกิจกรรมอย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

วิธีการวิจัย

ประเภทงานวิจัย เป็นการศึกษาและพัฒนา (research and development)

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรมีจำนวน 674 คน ได้แก่ ผู้บริหารและครูอาจารย์ในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาใน 3 จังหวัด (ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส) รวมจำนวนทั้งสิ้น 12 สถานศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคปัตตานี วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกปัตตานี วิทยาลัยอาชีวศึกษาปัตตานี วิทยาลัยการอาชีพปัตตานี วิทยาลัยการอาชีพสายบุรี วิทยาลัยเทคนิคยะลา วิทยาลัยอาชีวศึกษายะลา วิทยาลัยสารพัดช่างยะลา วิทยาลัยการอาชีพเบตง วิทยาลัยการอาชีพรามัน วิทยาลัยสารพัดช่างนราธิวาส และวิทยาลัยการอาชีพสุโขทัย-โลก กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยใช้สูตรยามานะ (Yamane, 1973, 727-728)

ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำจำนวน 252 คน ผู้วิจัยทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) โดยใช้ประเภทของสถานศึกษาเป็นชั้น (strata) และมีสถานศึกษาเป็นหน่วยสุ่ม แสดงดังภาพประกอบ 1

หลังจากนั้นทำการสุ่มแบบเจาะจง (purposive sampling) ไปยังสถานศึกษาที่มีจำนวนบุคลากรที่เป็นข้าราชการจำนวนที่มากที่สุดในแต่ละประเภทของสถานศึกษา เนื่องจากเป็นบุคลากรประจำสถานศึกษาในระยะยาวซึ่งต้องมีการพัฒนาและมีโอกาสนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพไปใช้ ผลของการสุ่มได้สถานศึกษาและบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังตาราง 1

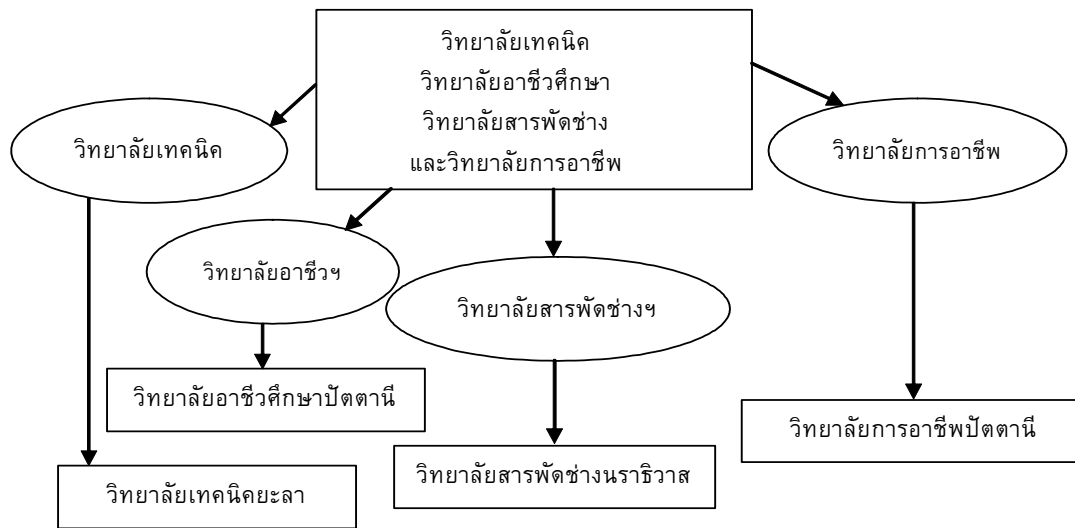
2. ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร รายงาน แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพฯ

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพฯ ดังนี้

2.1 จัดทำกรณีศึกษาทดลองนำรูปแบบฯ ที่สร้างขึ้น โดยจัดฝึกอบรม ณ วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษก บัณฑิตาณี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำเครื่องมือเอกสารประกอบการฝึกอบรม แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ชุดที่ 1

แผนภูมิ 1 การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยใช้ประเภทของสถานศึกษาเป็นชั้น และมีสถานศึกษาเป็นหน่วยสุ่ม



ตาราง 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสถานศึกษา

ประเภทของสถานศึกษา	สถานศึกษา	จำนวน (คน)		
		ผู้บริหาร	ครูอาจารย์	รวม
วิทยาลัยเทคนิค	วิทยาลัยเทคนิคยะลา	5	110	115
วิทยาลัยอาชีวศึกษา	วิทยาลัยอาชีวศึกษาบัณฑิตาณี	3	47	50
วิทยาลัยสารพัดช่าง	วิทยาลัยสารพัดช่างนราธิวาส	4	25	29
วิทยาลัยการอาชีพ	วิทยาลัยการอาชีพบัณฑิตาณี	4	54	58
รวม		16	236	252

2.2 นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ชุดที่ 1 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษาจำนวน 5 ท่านได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหาของเครื่องมือโดยใช้สูตรของโรวินเนลลี และแฮมเบิลตัน (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2538,117) ทำการปรับแก้ตามข้อเสนอแนะนำแบบสอบถามไปทดลอง ณ วิทยาลัยอาชีวศึกษายะลา จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างหาความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970, 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับด้านความเหมาะสมเท่ากับ 0.972 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับด้านความเป็นไปได้เท่ากับ 0.977 สำหรับแบบสัมภาษณ์ได้นำไปทดลองสัมภาษณ์ผู้บริหารจากสถานศึกษาซึ่งไม่ใช่สถานศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คน นำข้อเสนอไปปรับปรุงรูปแบบการสัมภาษณ์ในแบบสัมภาษณ์ชุดที่ 1

2.3 จัดฝึกอบรมรูปแบบ ๙ ณ สถานศึกษากลุ่มตัวอย่างได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคยะลา วิทยาลัยอาชีวศึกษา บัตตานี วิทยาลัยสารพัดช่างนราธิวาส และวิทยาลัยการอาชีพปัตตานี แล้วแจกแบบสอบถามชุดที่ 1 ได้รับกลับมาครบตามต้องการ จำนวน 252 ชุด ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบ ๙ สำหรับแบบสัมภาษณ์ได้มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้แก่ รองเลขาธิการฯ ที่ปรึกษา และผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ รวม 10 คน ทำการวิเคราะห์สาระและสรุปข้อคิดเห็นที่ได้

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพฯ ดังนี้

3.1 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 2 มาจัดทำแบบสอบถามและแบบสนทนากลุ่ม (focus group) โดยนำแบบสอบถามและแบบสนทนากลุ่มไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาจำนวน 5 ท่านได้ตรวจสอบความเที่ยงตรง

เชิงโครงสร้างและเนื้อหาทำการปรับแก้ตามข้อเสนอแนะและนำแบบสอบถามและแบบสนทนากลุ่มไปทดลอง ณ วิทยาลัยอาชีวศึกษายะลา จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างหาความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.933 สำหรับแบบสนทนากลุ่มได้ปรับปรุงรูปแบบการสนทนากลุ่มตามข้อเสนอแนะ หลังจากนั้น ทำการจัดเก็บข้อมูลจากสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคยะลา วิทยาลัยอาชีวศึกษาบัตตานี วิทยาลัยสารพัดช่างนราธิวาส และวิทยาลัยการอาชีพปัตตานี โดยแบบสอบถามนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาละ 30 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 120 คน (ผู้บริหาร จำนวน 16 คน และครูอาจารย์ที่เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา รวม 104 คน) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย เพื่อวิเคราะห์ระดับผลของรูปแบบ ๙ และการสนทนากลุ่มจำนวน 4 กลุ่ม จากสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 สถานศึกษาโดยการสุ่มแบบบังเอิญจำนวนรวมทั้งสิ้น 52 คน (ผู้บริหาร จำนวน 16 คน และครูอาจารย์ จำนวน 36 คน) ทำการวิเคราะห์สาระและสรุปข้อคิดเห็นที่ได้

สรุปผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างรูปแบบ ๙ เป็นไปตามแนวคิดที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยการประเมินผลเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบงานโครงการและกิจกรรมใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ทั้งนี้ มีปัจจัยสนับสนุนการใช้งานการประเมินผลเชิงคุณภาพ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ และระบบสารสนเทศ นอกจากนี้ ยังได้ปรับปรุงรูปแบบ ๙ ให้เหมาะสมกับการนำไปสู่การปฏิบัติ

ตามแนวทางที่ผู้วิจัยได้เข้าร่วมรับการฝึกอบรมกับ บริษัท BSQM Group ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ตามแนวทางปฏิรูปราชการโดยต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการของสถานศึกษาเพิ่มเข้ามาอีก 3 ด้าน ได้แก่ ความต้องการด้านนโยบาย (policy need) ความต้องการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder need) และความต้องการตามหน้าที่ของสถานศึกษา (business need) ทำให้ได้กรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้นเพื่อการพัฒนาในขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบฯ โดยการทดลองรูปแบบฯ ณ วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษก บัณฑิตานี ทำการปรับปรุงเนื้อหาการฝึกอบรมและเอกสารประกอบต่างๆ หลังจากนั้น นำไปจัดฝึกอบรมรูปแบบฯ ณ สถานศึกษากลุ่มตัวอย่างทำการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามพบว่ารูปแบบฯ ที่นำเสนอมีความเหมาะสม และเป็นไปได้ในด้านแนวคิดและหลักการ โครงสร้าง และกลไกการบริหาร ขั้นตอนการนำไปใช้งาน โดยมีเกณฑ์ระดับคะแนนความคิดเห็นในเรื่องความเหมาะสม คือ ระดับคะแนน 1.00-1.49 หมายถึง ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง ระดับคะแนน 1.50-2.49 ไม่เหมาะสม ระดับคะแนน 2.50-3.49 หมายถึง เหมาะสม ระดับคะแนน 3.50-4.00 หมายถึง เหมาะสมอย่างยิ่ง ส่วนความคิดเห็นในเรื่องความเป็นไปได้ คือ ระดับคะแนน 1.00-1.49 หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุด ระดับคะแนน 1.50-2.49 หมายถึง เป็นไปได้น้อย ระดับคะแนน 2.50-3.49 หมายถึง

เป็นไปได้มาก และระดับคะแนน 3.50-4.00 หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุด แสดงผลของการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 2

สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิได้ข้อสรุปในด้านการกำหนดนโยบายไปยังสถานศึกษา การจัดทำแผนปฏิบัติการ การนำรูปแบบฯ ไปใช้กับการประกันคุณภาพ การกระจายตัวชีวิตไปยังระดับบุคคล บัณฑิตานี สนับสนุนการใช้งาน และ ขั้นตอนการนำไปใช้งาน

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาผลการใช้รูปแบบฯ จากแบบสอบถามพบว่า ด้านวัตถุประสงค์ ความรู้ความเข้าใจ ขั้นตอนการนำไปใช้งาน ประโยชน์ที่มีต่อสถานศึกษา และปัจจัยสนับสนุน โดยมีเกณฑ์ดังนี้ ระดับคะแนน 0.51-1.50 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีผลในระดับน้อยมาก หรือไม่เห็นด้วย ระดับคะแนน 1.51-2.50 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีผลในระดับน้อย ระดับคะแนน 2.51-3.50 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีผลในระดับปานกลาง ระดับคะแนน 3.51-4.50 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีผลในระดับมาก และระดับคะแนน 4.51-5.00 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีผลในระดับมากที่สุด แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 3

สำหรับความเห็นจากแบบสนทนากลุ่ม (N=52) พบว่า สถานศึกษาได้มีการให้ความสำคัญต่อนโยบาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปฏิบัติตามหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง การยกระดับสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ การพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง บัณฑิตานี สนับสนุนการใช้งานรูปแบบฯ การนำไปใช้งานกับการประกันคุณภาพ ความมี

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ องค์ประกอบรูปแบบฯ (N=252)

องค์ประกอบรูปแบบฯ	ความเหมาะสม		ระดับความคิดเห็น	ความเป็นไปได้		ระดับความคิดเห็น
	\bar{x}	S.D.		\bar{x}	S.D.	
1. แนวคิดและหลักการ	3.39	.44	เหมาะสม	2.99	.49	เป็นไปได้มาก
2. โครงสร้างและกลไกการบริหาร	3.20	.35	เหมาะสม	2.88	.41	เป็นไปได้มาก
3. ขั้นตอนการนำไปใช้งาน	3.38	.51	เหมาะสม	2.94	.52	เป็นไปได้มาก
รวม	3.32	.37	เหมาะสม	2.94	.42	เป็นไปได้มาก

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเห็นระดับผลการใช้งานรูปแบบฯ (N=120)

ผลการใช้งานรูปแบบฯ	ความเหมาะสม		ระดับผล
	\bar{x}	S.D.	
1. ด้านวัตถุประสงค์	4.25	.65	มาก
2. ด้านความรู้ความเข้าใจ	4.14	.62	มาก
3. ด้านขั้นตอนการนำไปใช้งาน	4.15	.68	มาก
4. ด้านประโยชน์ที่มีต่อสถานศึกษา	4.17	.72	มาก
5. ด้านปัจจัยสนับสนุนการใช้งานรูปแบบฯ	4.12	.74	มาก
รวม	4.16	.60	มาก

ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ และความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงและใช้ทรัพยากรของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเหมาะสมและชัดเจนมากขึ้น เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา ข้อมูลที่ได้ในแต่ละขั้นตอนถูกนำมาพัฒนารูปแบบฯ ตลอดจนศึกษาว่าหากได้มีการนำรูปแบบฯ ไปใช้งาน ผลจะเป็นอย่างไรได้ผลการวิจัยเป็นรูปแบบฯ แสดงดังภาพประกอบ 2 โดยมีข้อสรุปดังนี้

1. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยองค์ประกอบทั้ง 3 มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างตลอดเวลาได้

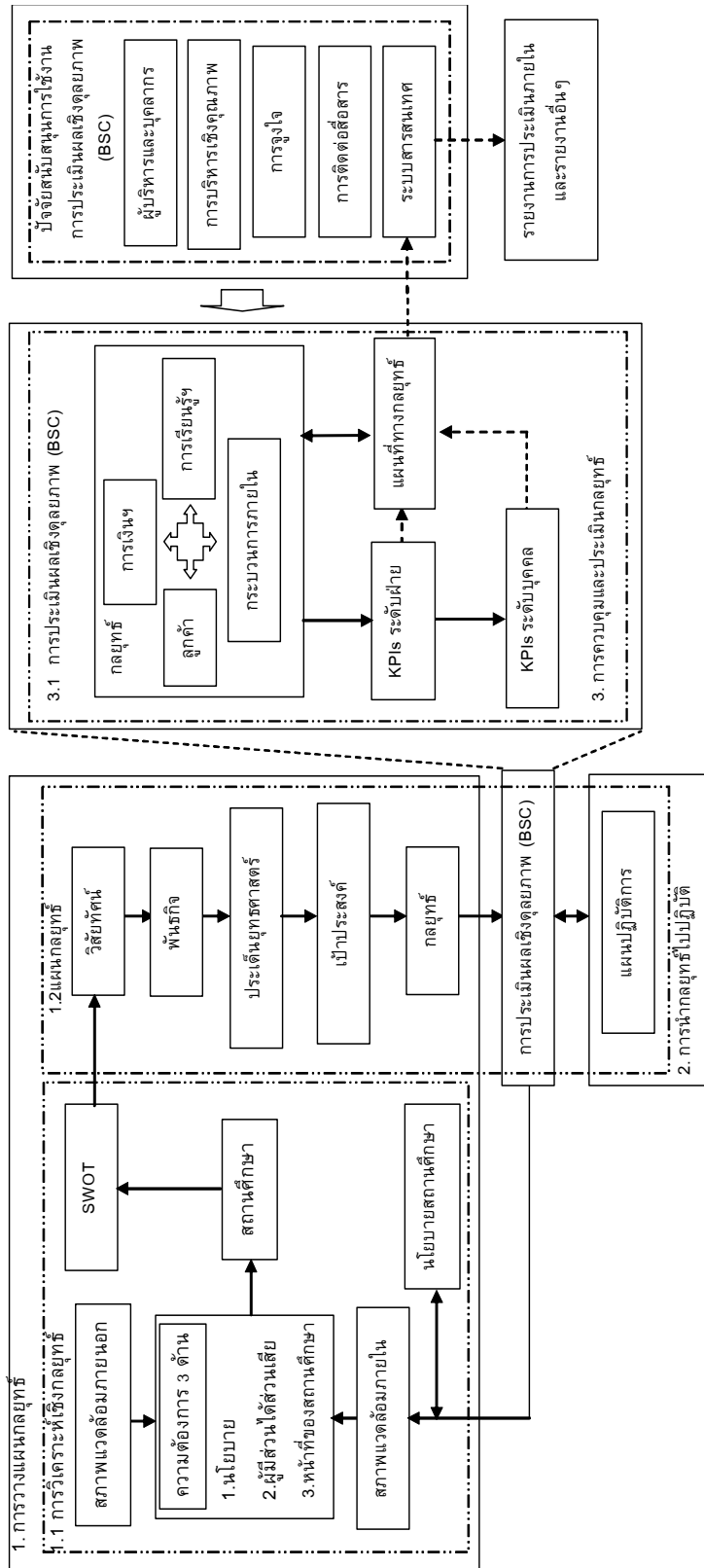
2. การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการ 3 ด้าน ได้แก่ ความต้องการด้านนโยบาย ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการตามหน้าที่ของสถานศึกษา รวมทั้งมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ได้แก่ โครงสร้างการบริหาร ระบบการบริหารจัดการภายใน รูปแบบการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร จำนวนและคุณลักษณะของบุคลากร ทักษะความรู้

ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดทำและนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวต้องนำไปวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค SWOT เพื่อจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และนำไปสู่การจัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรม เพื่อรวบรวมเป็นแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาต่อไป

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยต้องมีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลัก เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ สำหรับสิ่งที่ทำได้ถูกนำไปจัดทำเป็นแผนงานโครงการและกิจกรรม ซึ่งในการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพมาใช้จะได้แผนงานโครงการและกิจกรรมที่ต้องมีการพิจารณาให้ครบถ้วนใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงินและทรัพยากร มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านลูกค้า หรือ ผู้เรียน และตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลักในแต่ละมุมมองสามารถที่จะถ่ายทอดลงไปตามโครงสร้างของสถานศึกษาจากระดับสถานศึกษาไปยัง ฝ่าย แผนก/งาน และระดับบุคคล โดยจัดทำเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไว้

4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ จากตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลักที่ได้จากการประเมินผลเชิงคุณภาพซึ่งต้องมีการระบุค่าเป้าหมายไว้ในระดับต่างๆ

แผนภูมิ 2 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) สำหรับสถาบันการศึกษาในสถาบันการศึกษา
ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่ได้จากการวิจัย



แล้วนั้น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะใช้ติดตามและประเมินกลยุทธ์โดยผ่านระบบสารสนเทศว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ หากไม่สำเร็จจะต้องปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ไปอย่างไร รวมทั้งเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษาเพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการให้กับบุคลากรของสถานศึกษา

5. ปัจจัยสนับสนุนการใช้งานการประเมินผลเชิงคุณภาพนั้น ประกอบด้วย ผู้บริหารและบุคลากรที่ต้องมีการเรียนรู้และร่วมกันผลักดันให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดร่วมกันไว้แล้ว โดยสามารถเชื่อมโยงการบริหารเชิงคุณภาพที่มีอยู่เดิมในระบบการประกันคุณภาพ รวมทั้งตัวชี้วัดจากแหล่งอื่นที่สถานศึกษาต้องนำไปปฏิบัติโดยสามารถดำเนินการในเชิงบูรณาการโดยผ่านแผนที่ทางกลยุทธ์ ตลอดจนต้องมีการจัดการมุ่งใจ การติดต่อสื่อสาร และระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ สำหรับการติดตามการดำเนินการของสถานศึกษา รวมทั้งจัดทำรายงานต่าง ๆ ซึ่งได้มาจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเพื่อนำเสนอให้กับส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

การอภิปรายผล

1. การสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ มีการปรับแต่งขั้นตอนการปฏิบัติจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและการเข้ารับการฝึกอบรมกับบริษัท BSQM Group เพื่อให้ได้มาซึ่งกรอบแนวคิดการวิจัย ในส่วนของรูปแบบเอกสารประกอบการฝึกอบรม สื่อการนำเสนอ ระยะเวลา และตารางการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาแบบข

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ พบว่า แนวคิดและหลักการในการนำกลยุทธ์มาแบ่งเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงินและทรัพยากร มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านลูกค้า (ผู้เรียน) โดยในแต่ละมุมมองต้องมีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลัก ข้อมูลฐาน เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ หลังจากนั้นทำการ

แปลงสิ่งที่ทำไปสู่แผนงาน/โครงการและกิจกรรมโดยใช้แผนที่ทางกลยุทธ์ผ่านระบบสารสนเทศเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานผ่านตัวชี้วัดที่กำหนดไว้แล้วนั้น สอดคล้องกับการนำเสนอของณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546); พสุ เดชะรินทร์ (2546); วีระเดช เชื้อนาม (2547); วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546); สิทธิศักดิ์ พฤษชัยปิติกุล (2456); อัจฉรา จันทร์ฉาย (2547) และ Kaplan and Norton (1996, 10-19) โครงสร้างและกลไกการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับการนำเสนอของวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, 118-121) และการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นจำเป็นต้องมีทีมข้ามสายงาน (cross functional team) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548, 28-29) ตลอดจนการเรียนรู้เป็นทีมจะก่อให้เกิดพลังของสมาชิกที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหนึ่งในวินัย 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (พจน์ สะเพียรชัย, 2546, 11-12) สำหรับปัจจัยสนับสนุนการใช้งานแบบข ได้แก่ ระบบสารสนเทศ การติดต่อสื่อสาร และการมุ่งใจนั้น สอดคล้องกับที่นำเสนอโดย พสุ เดชะรินทร์ (2546, 220); วีระเดช เชื้อนาม (2547, 112-124) และสิทธิศักดิ์ พฤษชัยปิติกุล (2546, 103) ที่ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อจัดเก็บ ประมวลผล ข้อมูล ติดตามผลการปฏิบัติงานและรายงานผลการปฏิบัติงานได้อย่างตลอดเวลาผ่านการควบคุมด้วยการมองเห็น (visual control : VC) การติดต่อสื่อสารนั้น ถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดส่วนหนึ่งที่จะสร้างความเข้าใจให้กับทุกฝ่ายทุกระดับสอดคล้องกับการนำเสนอ โดย ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ (2548, 17-37) และ วิโรจน์ สารรัตน์ (2542, 119-122) และการมุ่งใจสอดคล้องกับความเห็นของ Robbins (2001, 155-178) ที่ต้องมีการจัดระบบการมุ่งใจเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและหลักการมุ่งใจตลอดจนนำมาใช้กับบุคลากรอย่างถูกต้องเหมาะสม

3. การศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพ พบว่า มีผลต่อสถานศึกษาในด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพ ด้านความรับผิดชอบ และเกิดความเท่าเทียมกันในการเข้าถึงและใช้ทรัพยากรของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา ทั้งนี้ ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้งานรูปแบบฯ ให้กับบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ โดยผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสูงสุดต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพที่ได้จากการวิจัย ทำให้มองเห็นภาพรวมของระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และการประเมินผลเชิงดุลยภาพซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการอย่างมีความเชื่อมโยงกัน และพบว่าการปฏิบัติในสถานศึกษาสำหรับการดำเนินการในด้านกลยุทธ์แล้วคือการจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่ต้องมีการวิเคราะห์หม้ออย่างรอบด้าน สำหรับแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่ได้จากรูปแบบฯ ในการวิจัยครั้งนี้ โดยใช้ตัวชี้วัดจากการประกันคุณภาพ ได้ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษาทั้งหมด เมื่อมีการดำเนินการตามขั้นตอนของรูปแบบฯ พบว่า กลยุทธ์ที่ได้เป็นตัวที่บอกว่าสถานศึกษาควรจะมีการจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่เน้นลงไปในตัวชี้วัดใดในการประกันคุณภาพ และไม่ว่าจะมีการกำหนดนโยบายไปอย่างไรก็ตาม สิ่งที่จะเปลี่ยนไปคือแผนงาน โครงการ และกิจกรรมภายใต้ตัวชี้วัดนั้นๆ ที่จะทำให้อุณหภูมิสำเร็จได้ ดังนั้น สำหรับสถานศึกษาในการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพไปประยุกต์ใช้งานควรดำเนินการดังนี้

- 1) การสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้งานรูปแบบฯ ให้กับบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ
- 2) การกำหนดเป็นนโยบายในระดับสถานศึกษา
- 3) ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 4) ให้มีการทดลองไปเป็นระยะๆ พร้อมปรับแต่งไปตามบริบทและศักยภาพของสถานศึกษา
- 5) ให้มีการทำงานเป็นทีม
- 6) การประเมินผลงานต้องมีความยุติธรรม ทุกคนรับรู้และเข้าใจเกณฑ์ชัดเจน
- 7) การจัดระบบการติดต่อสื่อสาร
- 8) การจัดระบบแรงจูงใจ
- 9) การจัดระบบสารสนเทศ
- 10) ให้เริ่มต้นจากการประกันคุณภาพเพราะครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษาอยู่แล้ว

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) เนื่องจากผลการศึกษาวิจัยมีข้อค้นพบว่า แผนกลยุทธ์ที่ได้จากสถานศึกษามีความแตกต่างกันตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดในแต่ละสถานศึกษา ตลอดจนยังไม่ได้ถูกนำไปใช้อย่างจริงจัง ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาวิจัยเป็นเชิงทดลองเฉพาะสถานศึกษา เพราะเมื่อดำเนินการในรายละเอียดแล้วบ้างวิจัยหรือองค์ประกอบที่จะสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จจะแตกต่างกันไปตามบริบท

2) ควรมีการวิจัยในส่วนของความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อนำเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างตลอดเวลา นอกจากความต้องการด้านนโยบายและหน้าที่ของสถานศึกษาที่ได้มีการกำหนดความต้องการอย่างเป็นทางการไว้แล้ว

3) ควรมีการวิจัยรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพกับหน่วยงานที่เป็นสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ถึงแม้จะรอบใหญ่จะประกอบไปด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ แต่ในรายละเอียดของการนำไปปฏิบัติตลอดจนปัจจัย

สนับสนุนตามภารกิจรวมทั้งจุดอ่อนจุดแข็งของแต่ละองค์กรยังมีความจำเป็นที่ต้องพิจารณาประกอบเพื่อการนำข้อได้เปรียบของการแข่งขันและยกระดับหน่วยงานในด้านการผลิตหรือบริการได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามบริบทของแต่ละหน่วยงาน

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ. กรุงเทพฯ :** องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2544). **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles** กับการจัดทำงานประมาณระบบใหม่. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ. (2548). **กลยุทธ์สื่อสารการตลาด.** กรุงเทพฯ: ยูเรก้า.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). **The Balanced Scorecard** ตัวอย่างการนำไปใช้ในองค์กร. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

พจน์ สะเพียรชัย. (2546). **ผู้บริหารสถานศึกษากับการวิจัย เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2538). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.** กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พสุ เดชะรินทร์. (2545). **เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. (2546). **Balanced Scorecard** รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). **BSC และ KPI** เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: แปซิฟิค.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2546). **การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). **การบริหารหลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

วีระเดช เชื้อนาม. (2547). **เขย่า Balanced Scorecard.** กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้า พรินติ้ง.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). **กรณีศึกษา Best Practice TQA Winner 2002 Thai Acrylic Fibre Co., Ltd.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2546). **แผนยุทธศาสตร์การอาชีวศึกษา (พ.ศ.2547-2549).** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.

สิทธิศักดิ์ พฤษชัยติกุล. (2546). **การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ด้วยวิธี Balanced Scorecard.** กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2547). **สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และจัดทำ BSC (Balanced Scorecard).** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Cronbach, L. J. (1970). **Essentials of Psychological Testing.** (3rd ed). New York : Harper & Row.

David, Fred R. (2001). **Strategic Management Concept.** New Jersey : Prentice Hall.

Hunger, J.David and Wheelen, Thomas L. (1995). **Strategic Management.** (5th ed). USA: Addison-Wesley Publishing Company.

Hill, Charles W.L. and Jones Gareth R. (1995). **Strategic Management Theory. An Integrated Approach.** (3rd ed). U.S.A : Houghton Mifflin company.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996). **The Balanced Scorecard: Translating**

Strategy into Action. Massachusetts:

Harvard Business School Press.

Robbins, Stephen P. (2001). **Organizational**

Behavior. (9th ed). New Jersey: Prentice
Hall.

Yamane, Taro. (1973). **Statistics and Introduction**

Analysis. (3rd ed). New York: Harper and
Row.