รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

A Strategic Management Model Using the Balanced Scorecard for Colleges in Southern Vocational Institution, Region 1 under the Office of the Vocational Education Commission

เสริมศักดิ์ นิลวิลัย (Sermsak Nilwilai) * ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (Dr. Choomsak Intarak)**
ดร.ผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์ (Dr. Phongsri Vanitsuppavong)** ดร.ชิดชนก เชิงเชาว์ (Dr. Chidchanok Churngchaw)**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ (1) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาโดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครูอาจารย์ จำนวน 261 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ ที่ได้สร้างขึ้นมา ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการสัมภาษณ์สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 ท่าน ทำการวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสัมภาษณ์ นำผลที่ได้มาพัฒนารูปแบบฯ และ (3) เพื่อศึกษาผลรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครูอาจารย์ จำนวน 120 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับผลของรูปแบบฯ ที่ได้พัฒนาขึ้นมา ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแบบสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group)จากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มแบบบังเอิญ คือ ผู้บริหารและครูอาจารย์ จำนวน 52 คน ทำการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์กลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ทั้งนี้การประเมินผลเชิงดุลยภาพเป็นส่วนที่ใช้ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการโดยแบ่งเป็น 4 มุมมองได้แก่ มุมมองด้านการเงินและทรัพยากร มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านลูกค้า (ผู้เรียน) ตลอดจนใช้ในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยมีปัจจัยสนับสนุนการใช้งานการประเมินผลเชิงดุลยภาพ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากร การบริหารเชิงคุณภาพ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และระบบสารสนเทศ

---

* *นักศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*
** *รองศาสตราจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*

ABSTRACT

The purposes of the study were to 1) Construct a Strategic Management Model using the Balanced Scorecard for Colleges in Southern Vocational Institution, Region 1 under the Office of the Vocational Education Commission by reviewing research and related literature; 2) Develop the Strategic Management Model using the Balanced Scorecard for Colleges in Southern Vocational Institution, Region 1 under the Office of the Vocational Education Commission. The representative sample used under this step were consisted of 261 administrators and 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; 3) Study an effect of the Strategic Management Model using the Balanced Scorecard for Colleges in Southern Vocational Institution, Region 1 under the Office of the Vocational Education Commission. The representative sample used for this study were 120 administrators and teachers using the questionnaire; and also 52 administrators and teachers working in focus group activities, 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 respectively.

The finding were as follows:

The appropriate model must consist 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 form 4 perspectives : a) financial and resources perspective, b) learning and growth perspective, c) internal process perspective and d) customer (student) perspective. Others variables identified that have impact on successful implementation are a) administrators and staff, b) quality management, c) motivation, d) communication and e) information system.

คำสำคัญ : การบริหารเชิงกลยุทธ์ การประเมินผลเชิงดุลยภาพ

Key Words : Strategic management, Balanced scorecard

บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ในมาตราที่ 32 และ 34 ได้กำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรระดับชาติรับผิดชอบงานการศึกษาด้านวิชาชีพเพื่อแก้ไขปัญหาความซ้ำซ้อนสิ้นเปลืองและขาดการประสานในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน รวมทั้งการขาดเอกภาพในด้านนโยบายและเป้าหมายรวมของประเทศในการพัฒนาศักยภาพของกำลังคนภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานในระดับประเทศและระดับภูมิภาค โดยคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐาน และหลักสูตรอาชีวศึกษา

ทุกระดับที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ การส่งเสริมประสานงานการจัดการอาชีวศึกษาของรัฐและเอกชน การสนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบและประเมินการจัดการอาชีวศึกษา โดยคำนึงถึงคุณภาพและความเป็นเลิศทางวิชาชีพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้ดำเนินการนำร่องการบริหารสถานศึกษาในรูปแบบสถาบันการอาชีวศึกษา โดยรวมกลุ่มสถานศึกษาในสังกัดทั้งหมดจำนวน 412 แห่ง แบ่งเป็น 28 กลุ่ม หรือ 28 สถาบัน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมย์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติในการรองรับการมอบอำนาจและการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่หน่วยปฏิบัติในท้องถิ่น โดยสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้กำหนดยุทธศาสตร์หลัก 6 ยุทธศาสตร์ สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 2 ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ 3 กลยุทธ์ คือ 1) สร้างระบบการบริหารจัดการอาชีวศึกษาที่เน้นหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม มีความคล่องตัว โปร่งใส มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ 2) สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการสถานศึกษาในรูปแบบสถาบันการอาชีวศึกษา โดยมีคณะกรรมการร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และ 3) สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2546) ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องมีการจัดรูปแบบการบริหารตามโครงสร้างที่อยู่ในรูปสถาบันการอาชีวศึกษา ดังนั้น แต่ละสถานศึกษาต้องมีการบริหารจัดการตามบริบทของตนเองควรจะมีรูปแบบการบริหารอย่างไรที่ยังคงตอบสนองภารกิจรวมทั้งสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา ตลอดจนสามารถรวมกลุ่มในรูปสถาบันการอาชีวศึกษาได้

ในการดำเนินการดังกล่าวการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาที่ต้องมีการพิจาณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (ชัยสิทธ์, 2544; David, 2001; Hill and Jones, 1995; Hunger and Wheelen, 1995) โดยให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การจัดทำแผนงานโครงการและกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนมีการประเมินผลงานของบุคลากรในรูปตัวชี้วัด (พสุ, 2545) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบการบริการเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 ว่าประกอบด้วยอะไรบ้างที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ต่อการนำมาใช้เพื่อการติดตามผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ซึ่งได้ถ่ายโอนมาเป็นลำดับตลอดจนการสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาในด้านการแข่งขันและการประเมินผลงานที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของงานตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

3. เพื่อศึกษาผลรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

อุปกรณ์และวิธีการวิจัย

ประเภทงานวิจัย เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรมีจำนวน 674 คนได้แก่ ผู้บริหารและครูอาจารย์ในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ใน 3 จังหวัด (ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส) รวมจำนวนทั้งสิ้น 12 สถานศึกษาได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคปัตตานี วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษก ปัตตานี วิทยาลัยอาชีวศึกษาปัตตานี วิทยาลัยการอาชีพปัตตานี วิทยาลัยการอาชีพสายบุรี วิทยาลัยเทคนิคยะลา วิทยาลัยอาชีวศึกษายะลา วิทยาลัยสารพัดช่างยะลา วิทยาลัยการอาชีพเบตง วิทยาลัยการอาชีพรามัน วิทยาลัยสารพัดช่างนราธิวาส และวิทยาลัยการอาชีพสุไหงโก-ลก มีจำนวนประชากรและการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ด้วยความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์ โดยใช้สูตรยามาเน่ (Yamane, 1973) เมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำแล้วทำการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามประเภทของสถานศึกษา ผู้วิจัยทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ใช้ประเภทของสถานศึกษาเป็นชั้น (Strata) และมีสถานศึกษาเป็นหน่วยสุ่ม หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ไปยังสถานศึกษาที่มีจำนวนบุคลากรที่เป็นข้าราชการจำนวนที่มากที่สุดในแต่ละประเภทของสถานศึกษา เนื่องจากเป็นบุคลากรประจำสถานศึกษาในระยะยาวที่ต้องมีการพัฒนาและมีโอกาสนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพไปใช้ ผลของการสุ่มได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสถานศึกษา

ประเภท/สถานศึกษา		จำนวน (คน)		
ประภท	สถานศึกษา	ผู้บริหาร	ครูอาจารย์	รวม
วิทยาลัยเทคนิค	วิทยาลัยเทคนิคยะลา	5	110	115
วิทยาลัยอาชีวศึกษา	วิทยาลัยอาชีว-ศึกษาปัตตานี	3	47	50
วิทยาลัยสารพัดช่าง	วิทยาลัยสารพัดช่างนราธิวาส	4	25	29
วิทยาลัยการอาชีพ	วิทยาลัยการ-อาชีพปัตตานี	4	54	58
รวม		16	236	252

ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร รายงาน แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพฯ

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพฯ ดังนี้

2.1 จัดทำกรณีศึกษาทดลองนำรูปแบบที่สร้างขึ้นมาโดยจัดฝึกอบรม ณ วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษก ปัตตานี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำเครื่องมือ เอกสารประกอบการฝึกอบรม แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ชุดที่ 1

2.2 นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ชุดที่ 1 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษาจำนวน 5 ท่านได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหา ทำการปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ และนำแบบสอบถามไปทดลอง (Try Out) ณ วิทยาลัยอาชีวศึกษายะลา จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง หาความเชื่อมั่นแบบสอบถามโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับด้านความเหมาะสมเท่ากับ 0.972 และความเชื่อมั่นทั้งฉบับด้านความเป็นไปได้เท่ากับ 0.977 สำหรับแบบสัมภาษณ์ได้นำไปทดลองสัมภาษณ์ผู้บริหารซึ่งไม่ใช่สถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง 2 ท่าน นำข้อเสนอ

ไปปรับปรุงรูปแบบการสัมภาษณ์ในแบบสัมภาษณ์ชุดที่ 1

2.3 จัดฝึกอบรมรูปแบบฯ ณ สถานศึกษากลุ่มตัวอย่างให้กับผู้บริหารและครูอาจารย์ ได้แก่ วิทยาลัยอาชีวศึกษาปัตตานี วิทยาลัยเทคนิคยะลา วิทยาลัยการอาชีพปัตตานี และวิทยาลัยสารพัดช่างนราธิวาส แล้วแจกแบบสอบถามชุดที่ 1 ให้กับกลุ่มตัวอย่างตามตาราง 1 ได้รับกลับมาตามที่ต้องการจำนวน 261 ชุด ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบฯ สำหรับแบบสัมภาษณ์ได้มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้แก่ รองเลขาธิการฯ ที่ปรึกษา และผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ จำนวน 10 ท่าน ทำการวิเคราะห์สาระและสรุปข้อคิดเห็นที่ได้

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาผลรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพฯ ดังนี้

3.1 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 2 มาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นรูปแบบฯของขั้นตอนพัฒนา ทำการสร้างเครื่องมือชุดที่ 2 ที่เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) นำเครื่องมือที่สร้างไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 ท่าน ได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหา ทำการปรับแก้ตามข้อเสนอแนะและนำแบบสอบถามไปทดลอง (Try Out) ณ วิทยาลัยอาชีวศึกษายะลา จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง หาความเชื่อมั่นแบบสอบถามโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.933 สำหรับแบบสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) ได้ทำการทดลอง ณ วิทยาลัยอาชีวศึกษายะลา หลังจากนั้นนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กลุ่มไปจัดเก็บข้อมูลจากสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ วิทยาลัยอาชีวศึกษาปัตตานี วิทยาลัยการอาชีพปัตตานี วิทยาลัยเทคนิคยะลา และวิทยาลัยสารพัดช่างนราธิวาส โดยแบบสอบถามนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นฝ่ายบริหารและคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สถานศึกษาละ 30 คน รวม 120 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย เพื่อวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น และสัมภาษณ์กลุ่มในการนำรูปแบบไปใช้งานโดยการสุ่มแบบบังเอิญ จำนวนรวมทั้งสิ้น 52 คน ทำการวิเคราะห์สาระและสรุปข้อคิดเห็นที่ได้

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย เป็นดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างรูปแบบฯ เป็นไปตามแนวคิดที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้ปรับปรุงรูปแบบฯ ให้เหมาะสมกับการนำไปสู่การปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้วิจัยได้เข้าร่วมรับการฝึกอบรมกับบริษัท BSQM Group ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางปฏิรูปราชการโดยใช้ Balanced Scorecard

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบฯ โดยการทดลองรูปแบบฯ ณ วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกปัตตานี ทำการปรับปรุงเนื้อหาการฝึกอบรมและเอกสารประกอบต่าง ๆ หลังจากนั้นนำไปจัดฝึกอบรมรูปแบบฯ ณ สถานศึกษากลุ่มตัวอย่างทำการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวคิดและหลักการ โครงสร้างและกลไกการบริหาร ขั้นตอนการนำไปใช้งาน พบว่ารูปแบบฯ ที่นำเสนอมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ทุกประเด็นข้อคำถาม สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิได้ข้อสรุปในด้านการกำหนดนโยบายไปยังสถานศึกษา การจัดทำแผนปฏิบัติการ การนำรูปแบบฯไปใช้กับการประกันคุณภาพ การกระจายตัวชี้วัดไปยังระดับบุคคล ปัจจัยสนับสนุนการใช้งาน และขั้นตอนการนำไปใช้งาน

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาผลรูปแบบฯ จากแบบสอบถามพบว่า วัตถุประสงค์ ความรู้ความเข้าใจขั้นตอนการนำไปใช้งาน ประโยชน์ที่มีต่อสถานศึกษา ปัจจัยสนับสนุน มีผลในระดับมากต่อสถานศึกษาในการใช้งานรูปแบบฯ สำหรับความเห็นจากแบบ

สัมภาษณ์กลุ่มพบว่า สถานศึกษาได้มีการให้ความสำคัญต่อนโยบาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปฏิบัติตามหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง การยกระดับสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ การพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยสนับสนุนการใช้งานรูปแบบฯ การนำไปใช้งานกับการประกันคุณภาพ ความมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ และความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงและใช้ทรัพยากรของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเหมาะสมและชัดเจนมากขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

1. การสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพฯ มีการปรับแต่งขั้นตอนการปฏิบัติจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและการเข้ารับการฝึกอบรมกับบริษัท BSQM Group เพื่อให้ได้มาซึ่งเอกสารประกอบการฝึกอบรม สื่อการนำเสนอ ระยะเวลาและตารางการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนารูปแบบฯ

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพฯ พบว่า แนวคิดและหลักการในการนำกลยุทธ์มาแบ่งเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยในแต่ละมุมมองต้องมีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ข้อมูลฐาน เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำหลังจากนั้นทำการแปลงสิ่งที่จะทำไปสู่แผนงาน/โครงการและกิจกรรม โดยใช้แผนที่ทางกลยุทธ์เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานผ่านตัวชี้วัดที่กำหนดไว้แล้วนั้น สอดคล้องกับการนำเสนอของ พสุ (2546); สิทธิศักดิ์ (2456); วัฒนา (2546); วีระเดช (2547) ; ณรงค์วิทย์ (2546); ดนัย (2546); อัจฉรา (2547) และ Kaplan and Norton (1996) โครงสร้างและกลไกการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพฯ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับการนำเสนอของวัฒนาและคณะ (2546) และการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นจำเป็นต้องมีทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548) ตลอดจนการเรียนรู้เป็นทีมก่อให้เกิดพลังของสมาชิกที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหนึ่งในวินัย 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (พจน์, 2546) สำหรับปัจจัยสนับสนุนการใช้งานรูปแบบฯ ได้แก่ ระบบสารสนเทศ การติดต่อสื่อสาร และการจูงใจนั้น สอดคล้องกับที่นำเสนอโดยสิทธิศักดิ์ (2546); วีระเดช (2547) และ พสุ (2546) ที่ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อจัดเก็บประมวลผลข้อมูล ติดตามผลการปฏิบัติงานและรายงานผลการปฏิบัติงานได้อย่างตลอดเวลาผ่านการควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual Control : VC) การติดต่อสื่อสารนั้นถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดส่วนหนึ่งที่จะสร้างความเข้าใจให้กับทุกฝ่ายทุกระดับสอดคล้องกับการนำเสนอโดย วิโรจน์(2542) และชื่นจิตต์ (2548) และการจูงใจสอดคล้องกับความเห็นของ Robbins (2001) ที่ต้องมีการจัดระบบการจูงใจเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและหลักการจูงใจตลอดจนนำมาใช้กับบุคลากรอย่างถูกต้องเหมาะสม

3. การศึกษาผลรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพฯ พบว่ามีผลต่อสถานศึกษาในด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพ ด้านความรับผิดชอบ และเกิดความเท่าเทียมกันในการเข้าถึงและใช้ทรัพยากรของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาทั้งนี้ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้งานรูปแบบฯ ให้กับบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ โดยผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสูงสุดต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

สรุปผลการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาข้อมูลที่ได้ในแต่ละขั้นตอนถูกนำมาพัฒนารูปแบบฯ ตลอดจนศึกษาว่าหากได้มีการนำรูปแบบฯไปใช้งาน

ผลจะเป็นอย่างไร ได้ผลการวิจัยเป็นรูปแบบฯ ดังภาพประกอบ 1 โดยมีข้อสรุปดังนี้

1. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยองค์ประกอบทั้ง 3 มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้อย่างตลอดเวลา

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

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งต้องมีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ โดยสิ่งที่จะทำได้ถูกนำไปจัดทำเป็นแผนงานโครงการและกิจกรรม โดยในขั้นตอนแรกของการนำการประเมินผลเชิงดุลยภาพมาใช้จะได้แผนปฏิบัติการที่ต้องมีการพิจารณาให้ครบถ้วนใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงินและทรัพยากร มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านลูกค้า (ผู้เรียน) ทั้งนี้ตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองสามารถที่จะถ่ายทอดลงไปตามโครงสร้างของสถานศึกษาจากระดับสถานศึกษา ไปยังฝ่าย แผนก/งาน และระดับบุคคล โดยจัดทำเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในระดับต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะติดตามและประเมินกลยุทธ์ว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ หากไม่สำเร็จต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปอย่างไร รวมทั้งเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษาเพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการในหลายเรื่องที่จำเป็น การควบคุมและประเมินกลยุทธ์สามารถดำเนินการได้โดยผ่านแผนที่ทางกลยุทธ์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

5. ปัจจัยสนับสนุนการใช้งานการประเมินผลเชิงดุลยภาพนั้น ประกอบด้วย ผู้บริหารและบุคลากรที่ต้องมีการเรียนรู้และร่วมกันผลักดันให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดร่วมกันไว้แล้ว โดยสามารถเชื่อมโยงการบริหารเชิงคุณภาพที่มีอยู่เดิมในระบบการประกันคุณภาพ ตลอดจนการจัดการจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสำหรับการติดตามและจัดทำรายงานต่าง ๆซึ่งได้มาจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ต้องนำเสนอเป็นรายงานให้กับส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างเป็นปัจจุบันต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. จากการศึกษาค้นคว้า การจัดฝึกอบรม การสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรจากสถานศึกษา ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกันว่า การนำรูปแบบฯ ไปใช้ต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกัน เพื่อการจัดกระบวนการภายในของสถานศึกษาให้ดีที่สุดที่ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษามีความพึงพอใจ และบรรลุภารกิจของสถานศึกษาทั้งภารกิจตามยุทธศาสตร์ที่ได้มีการถ่ายโอนมาจากหน่วยงานต้น

สังกัดจากระดับสำนักงานลงมาถึงระดับสถาบันและสถานศึกษา รวมทั้งสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้

2. เนื่องจากผลการศึกษามีข้อค้นพบว่าแผนกลยุทธ์ของแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างกันตามบริบทของแต่ละสถานศึกษาและมีข้อจำกัดของระยะเวลาในการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรมีการศึกษาวิจัยเชิงทดลองเฉพาะสถานศึกษาตามรูปแบบฯ และปรับแต่งรายละเอียดในขั้นตอนการปฏิบัติ ตลอดจนนำไปปรับใช้กับการบริหารจัดการเฉพาะกรณีที่สนใจ เช่น การจัดการเรียนการสอนต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้ได้รับการสนับสนุนทุนอุดหนุนวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

เอกสารอ้างอิง

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

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2544. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

ชื่นจิตต์ แจ้งเจนกิจ. 2548. กลยุทธ์สื่อสารการตลาด. กรุงเทพฯ : ยูเรก้า.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2546. The Balanced Scorecard ตัวอย่างการนำไปใช้ในองค์การ. กรุงเทพฯ เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ดนัย เทียนพุฒ. 2546. ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (KPIs) และการประเมินองค์กรแบบสมดุล (BSC: Balanced Scorecard) ภาคที่ 1 โมเดล KPIs เพื่อ Benchmarking. กรุงเทพฯ : ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์.

พจน์ สะเพียรชัย. 2546. ผู้บริหารสถานศึกษากับการวิจัย เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

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

พสุ เดชะรินทร์. 2546 . Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546. BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ : แปซิฟิค.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. 2546. การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.

วิโรจน์ สารรัตนะ.2542. การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิยพวิสุทธิ์.

วีระเดช เชื้อนาม. 2547. เขย่า Balanced Scorecard. กรุงเทพฯ : เฟื่องฟ้า พริ้นติ้ง.

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

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

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

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

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

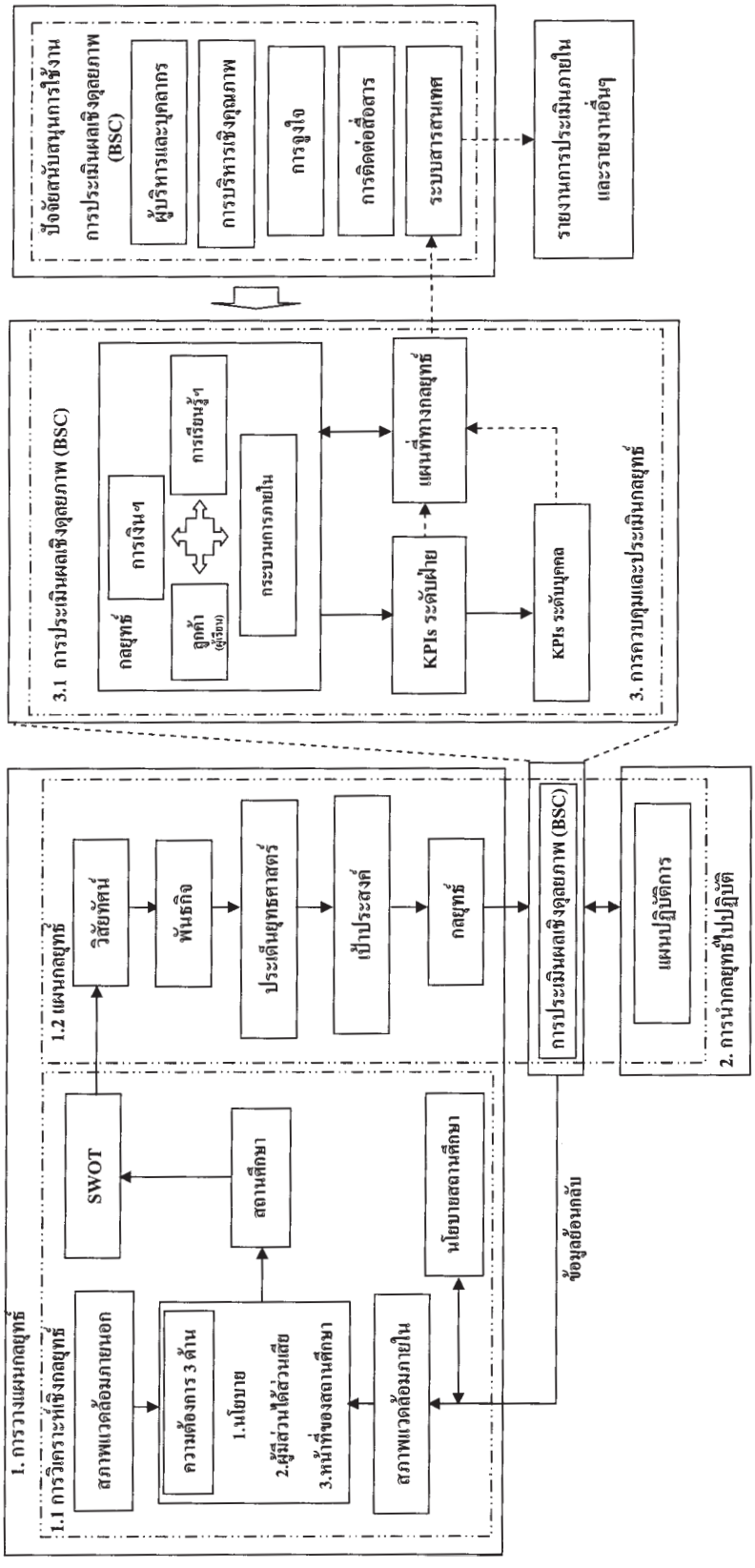
Hunger, J.David and Wheelen, Thomas L. 1995. Strategic Management. 5th ed. USA : Addison-Wesley Publishing Company.

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.



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC) สำหรับสถาน
ศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา