

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ  
ของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน

A STRUCTURAL EQUATION MODEL DEVELOPMENT OF VARIABLES  
THAT AFFECT EFFECTIVE MANAGEMENT IN  
PRIVATE VOCATIONAL COLLEGES



เลขหมู่ 268  
เลขทะเบียน 144926  
วันเดือนปี 26 S.A. 2559

b. 1282467x  
i.

คู่มือนี้พิมพ์ขึ้นสำหรับการศึกษิตตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

คณะกรรมการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2559

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับ KMUTL-2016-FAM-D-011-037 ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**A STRUCTURAL EQUATION MODEL DEVELOPMENT OF VARIABLES  
THAT AFFECT EFFECTIVE MANAGEMENT IN  
PRIVATE VOCATIONAL COLLEGES**



**A DISSERTATION SUBMITTED IN FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF  
DOCTOR OF PHILOSOPHY IN INDUSTRIAL BUSINESS ADMINISTRATION  
FACULTY OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

**2016**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ภายในเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



**COPYRIGHT 2016**

**FACULTY OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT**

**KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ภายในเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คณะกรรมการบริหารและจัดการ  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ใบรับรองคุณวุฒิพนธ์

หัวข้อคุณวุฒิพนธ์

การพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผล  
ของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน  
A STRUCTURAL EQUATION MODEL DEVELOPMENT OF  
VARIABLES THAT AFFECTING TO EFFECTIVE  
MANAGEMENT IN PRIVATE VOCATIONAL COLLEGES

นักศึกษา

นางจงดี พุกขารักษ์

รหัสประจำตัว

55671153

ปริญญา

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิพนธ์

อาจารย์ ดร.วรรณ โณ พองสุวรรณ

อาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุสา บัวตะมะ

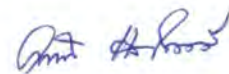
คณะกรรมการสอบคุณวุฒิพนธ์	ลายมือชื่อ
ผศ.ดร.วินัย ปัญจขจรศักดิ์	
อ.ดร.วรรณ โณ พองสุวรรณ	
ผศ.ดร.อรุสา บัวตะมะ	
รศ.ดร.วรรณารถ แสงมณี	
ดร.สุนันทา เสถียรมาศ	

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ 7 กรกฎาคม 2559 เวลา 09.00 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องประชุม 2 ชั้น 4 คณะการบริหารและจัดการ

อาคารสำนักบริการคอมพิวเตอร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

คณะรับรองแล้ว



(รองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ แสงโนรี)

คณบดีคณะกรรมการบริหารและจัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น...  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชื่อเรื่องคุณูปนิพนธ์	การพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน
นักศึกษา	นางจงดี้ พุกษารักษ์
รหัสนักศึกษา	55671113
ปริญญา	ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม
พ.ศ.	2559
อาจารย์ที่ปรึกษาคุณูปนิพนธ์	อาจารย์ ดร.วรรณ โฉม พองสุวรรณ
อาจารย์ที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุสา บัวตะมะ

### บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อตรวจสอบตัวแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน และ 3) เพื่อพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมีลักษณะอย่างไร และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่วิธีการดำเนินการวิจัยมีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพศึกษาจากผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย ในวิทยาลัยจากวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทยจำนวน 260 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยเชิงปริมาณเป็นการใช้แบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม AMOS สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพดำเนินการด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้บริหารระดับสูงและผู้แทนองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนจำนวน 10 ราย ผลการวิจัยพบว่าการวิจัยเชิงปริมาณยอมรับสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยปัจจัยยับยั้งมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ปัจจัยยับยั้งมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการบริการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

<b>Dissertation</b>	A Structural Equation Model Development of Variables that Affect Effective Management in Private Vocational Colleges.
<b>Student</b>	Mrs. Jongdee Phusalux
<b>Student ID</b>	55671113
<b>Degree</b>	Doctor of Philosophy
<b>Major</b>	Industrial Business Administration
<b>Year</b>	2016
<b>Dissertation Advisor</b>	Dr.Wanno Fongsuwan
<b>Dissertation Co-Advisor</b>	Assistant Professor Dr.Urasa Buatama

## ABSTRACT

The purposes of this research 1) were to verify the congruence of the structural equation model of variables that affected on the effectiveness of private vocational colleges' administration; 2) to investigate the direct, indirect, and total effects of variables that affected on the effectiveness of private vocational colleges' administration; and 3) to develop the structural equation model of variables that affected on the effectiveness of private vocational colleges' administration are look like and consistent with empirical data or not. Both of mixed quantitative and qualitative approaches were conducted. The samples were 260 administrators and head of department in private vocational colleges throughout the country, Thailand were used in quantitative research. The data were collected through a questionnaire and AMOS program was used for data analysis. In addition, 10 senior administrators and the representatives of organizations who involved in colleges administration with in-depth interviewing technique were used in qualitative research. The results showed that the quantitative research is accept the hypothesis at the 0.05 level of statistical significance which agreed with qualitative research findings were as follows: inhibitory factor had positive direct effect on the effectiveness of the administration; inhibitory factor had positive direct effect on strategic planning and strategic planning had positive direct effect on the effectiveness of the administration which had consistent with qualitative research respectively.

## กิตติกรรมประกาศ

คุณฉันทิพนธ์เรื่อง การพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ฉบับนี้สำเร็จเสร็จสิ้นลงได้ด้วยความปรารถนาดีและได้รับการอนุเคราะห์จากการให้คำชี้แนะและให้คำปรึกษา การถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยได้รับการสนับสนุนและเป็นกำลังใจอย่างดีเยี่ยมทำให้งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จได้อย่างประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อผู้ที่ศึกษางานวิจัย

ขอขอบคุณประธานและคณะกรรมการสอบป้องกันคุณฉันทิพนธ์ ผศ.ดร.วินัย ปัญจจรศักดิ์ ผศ.ดร.อุรสา บัวตะมะ ดร.วรรณโณ พองสุวรรณ ดร.สุนันทา เสถียรมาศ และ รศ.ดร.วรรณารด แสงมณี ที่ให้ความรู้ในเรื่องงานวิจัยทำให้งานวิจัยมีคุณภาพได้ให้ข้อเสนอแนะรูปแบบแนวทางการแก้ไขและปรับปรุงเพิ่มเติมข้อบกพร่องและการจัดการเพื่อให้งานวิจัยสมบูรณ์มีคุณภาพ พร้อมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบถ่วงงานวิจัย รศ.ดร.ปราโมทย์ เกียบประเสริฐ ผศ.ดร.กุลวรา สุวรรณพิมล ดร.วิเชียร พันธุ์เครือบุตร ดร.วีระชัย เสมอภักดี และ ดร.จำเริญ จิตรหลัง ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางการเขียนงานวิจัยในการตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการวารสารนานาชาติและให้ความรู้ทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ซึ่ง เป็นสิ่งที่มีค่ายิ่ง

สำหรับคุณงามความดีและคุณค่าประโยชน์ใด ๆ ที่เกิดจากคุณฉันทิพนธ์ฉบับนี้ข้าพเจ้า ขอมอบแด่ผู้มีพระคุณคุณพ่อและคุณแม่ในบ้านคือคุณพ่อดุสิต ถิ่นชูเชื้อ และคุณแม่อบเชย ถิ่นชูเชื้อ และครอบครัวถิ่นชูเชื้อ รวมทั้งสามีน คุณ โชติ พฤษการักษ์ และครอบครัวพฤษการักษ์ ตลอดจนอาจารย์ที่ได้มอบความรู้และประสบการณ์ที่ดีแก่ข้าพเจ้าจนสำเร็จลุล่วงด้วยดีตลอด

จงดี พฤษการักษ์

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	X
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	6
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	6
1.4.1 ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	6
1.4.2 ด้านขอบเขตเนื้อหา.....	7
1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา.....	7
1.4.4 ขอบเขตด้านสถานที่.....	7
1.5 ข้อตกลงเบื้องต้น.....	7
1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม.....	9
2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารจัดการอาชีวศึกษาในสถานศึกษา.....	9
2.1.1 ข้อมูลทั่วไปของสถาบันการอาชีวศึกษา.....	9
2.1.2 แนวทางการบริหารจัดการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมอาชีพสู่ประชาคม อาเซียน.....	12
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์.....	15
2.2.1 พันธกิจและวิสัยทัศน์.....	24
2.2.2 การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	25
2.2.3 การวิเคราะห์ช่องว่าง.....	31
2.2.4 การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ.....	32

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา **IV** ต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.5 การประเมินผลกลยุทธ์.....	33
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยยับยั้ง.....	34
2.3.1 เงินทุน.....	41
2.3.2 สิ่งอำนวยความสะดวก.....	42
2.3.3 ภาวะสมองไหล.....	43
2.3.4 การฝึกอบรมและรักษาบุคลากร.....	43
2.3.5 คุณภาพของบุคลากร.....	44
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารจัดการ.....	45
2.4.1 ความหมายของประสิทธิผล.....	45
2.4.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารจัดการ.....	47
2.4.3 การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน.....	52
2.4.4 การวัดผลการดำเนินงานสถานศึกษา.....	61
2.4.5 การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ.....	66
2.4.6 องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	71
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	73
2.6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร.....	77
2.7 กรอบแนวคิดงานวิจัย.....	82
2.8 สมมติฐานการวิจัย.....	83
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	84
3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ.....	86
3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	86
3.1.2 วิธีการเลือกสุ่มกลุ่มตัวอย่าง.....	87
3.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ.....	90
3.1.4 การสร้างมาตรวัด.....	95
3.1.5 การตรวจสอบคุณภาพมาตรวัด.....	96
3.1.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	98

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	100
3.2.1 ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย.....	100
3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	100
3.2.3 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....	101
3.2.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	101
3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ.....	101
<b>บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>102</b>
4.1 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงและความเชื่อมั่นของข้อมูล.....	103
4.2 ผลของข้อมูลทั่วไป.....	108
4.3 สถิติพื้นฐานของตัวแปร.....	110
4.4 ผลการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย.....	116
4.5 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัด.....	118
4.6 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง.....	125
4.7 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	129
4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	133
<b>บทที่ 5 อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>142</b>
5.1 อภิปรายผลตามคำถามวิจัย.....	142
5.2 การนำผลวิจัยและ/หรือ โมเดลที่ได้ไปประยุกต์ใช้.....	143
5.3 การค้นพบความสัมพันธ์ใหม่ของตัวแปร.....	144
5.4 การวิเคราะห์และอภิปรายผลตามงานวิจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝง.....	145
5.5 ข้อจำกัดของการวิจัย.....	148
5.6 ข้อเสนอแนะ.....	149
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>152</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา VI ต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	162
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	170
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....	197
ภาคผนวก ง ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	199
ภาคผนวก จ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม.....	208
ภาคผนวก ฉ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....	210
ภาคผนวก ช ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....	212
ประวัติผู้เขียน.....	214



# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 จำนวนสถานศึกษา นักเรียน ครู จำแนกตามประเภทของโรงเรียนเอกชนปีการศึกษา 2555.....	2
2.1 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของตัวแปรประจักษ์/ตัวแปรสังเกตได้ของการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning).....	22
2.2 เครื่องมือทางการบริหารเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ.....	30
2.3 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของตัวแปรประจักษ์/ตัวแปรสังเกตได้ของปัจจัยยับยั้ง (Inhibiting Factors).....	40
2.4 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของตัวแปรประจักษ์/ตัวแปรสังเกตได้ของประสิทธิผลของการบริหารจัดการ.....	59
3.1 จำนวนผู้บริหาร หัวหน้าวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน จำแนกตามภูมิภาค.....	86
3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง.....	88
3.3 ตัวอย่างแบบสอบถามปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน.....	92
3.4 ตัวอย่างแบบสอบถามการวางแผนกลยุทธ์.....	93
3.5 ตัวอย่างแบบสอบถามประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ.....	94
3.6 โครงสร้างแบบสอบถาม.....	94
3.7 จำนวนข้อคำถามในแต่ละตัวแปรที่ศึกษา.....	95
4.1 การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	102
4.2 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน.....	104
4.3 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์.....	105
4.4 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของปัจจัยประสิทธิผลของการบริหารจัดการ.....	107
4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือ.....	108
4.6 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	109
4.7 ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน.....	111
4.8 ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์.....	113
4.9 ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยประสิทธิผลของการบริหารจัดการ.....	115
4.10 ค่า Tolerance และค่า Variance Inflation Factor (VIF).....	117

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.11 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้.....	117
4.12 เกณฑ์มาตรฐานความสอดคล้อง.....	118
4.13 การวิเคราะห์โมเดลการวัดของปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน.....	119
4.14 การวิเคราะห์โมเดลการวัดของปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์.....	120
4.15 การวิเคราะห์โมเดลการวัดของปัจจัยประสิทธิผลของการบริหารจัดการ.....	122
4.16 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1.....	123
4.17 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร โมเดลสมการ โครงสร้าง.....	127
4.18 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	130
4.19 อิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรทำนายและตัวแปรตาม.....	130
4.20 การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ.....	138



# สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์.....	18
2.2 กิจกรรมพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	18
2.3 ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา.....	21
2.4 SWOT Analysis.....	26
2.5 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน Five Force Model.....	27
2.6 ทฤษฎีแบบจำลองเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา (Mckinsey 7s Framework).....	28
2.7 มุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard.....	30
2.8 แสดงลักษณะของประสิทธิผล 3 ระดับ.....	54
2.9 สมมติฐานข้อที่ 1 และ สมมติฐานข้อที่ 2.....	80
2.10 สมมติฐานข้อที่ 3.....	81
2.11 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	82
3.1 ขั้นตอนที่ใช้ในการทำวิจัย.....	85
4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน.....	119
4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์.....	121
4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยประสิทธิผลของการบริหารจัดการ.....	122
4.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1.....	124
4.5 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง.....	128
4.6 Final Model.....	132

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางสังคมของไทยเป็นสิ่งที่ผันแปรไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคน ทั้งในเชิงสถาบัน ระบบโครงสร้างของสังคม ดังนั้นการเสริมสร้างให้สังคมไทยมีความเข้มแข็งสามารถเป็นภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

การจัดการศึกษาเอกชน ถือได้ว่าเป็นการจัดการศึกษาที่มีโรงเรียนเอกชนทำหน้าที่ดำเนินการในการขับเคลื่อนกระบวนการทางการศึกษาที่นอกเหนือจากการจัดการของรัฐโดยบทบาทสำคัญของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย

1) การแบ่งเบาภาระของรัฐ กล่าวคือ โรงเรียนเอกชนสามารถแบ่งเบาภาระของรัฐในเรื่องการจัดการศึกษาให้เยาวชน ซึ่งมีทั้งการศึกษาในระบบ โรงเรียนและการศึกษานอกระบบ โรงเรียนทำให้รัฐสามารถประหยัดเงินงบประมาณในการลงทุนด้านการศึกษาได้เป็นจำนวนมาก

2) เป็นโรงเรียนใกล้บ้าน โดยโรงเรียนเอกชนส่วนมากเป็นโรงเรียนที่อยู่ในแหล่งชุมชนเกือบทุกชุมชนถือว่าเป็นโรงเรียนใกล้บ้าน มีการคมนาคมที่สะดวก จึงสามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองในเรื่องความสะดวกสบายและการประหยัดเวลา รวมทั้งค่าพาหนะในการเดินทางไป-กลับของนักเรียน

3) ให้บริการเด่นเป็นพิเศษ โดยโรงเรียนเอกชนสามารถให้บริการที่มีลักษณะเด่นเป็นพิเศษสนองความต้องการของกลุ่มคนได้เป็นอย่างดี เช่น อาหารกลางวัน พาหนะรถรับ-ส่ง หอพัก และสามารถจัดหลักสูตรพิเศษทั้งในเรื่องการฝึกอบรมด้านคุณธรรมจรรยาบรรณ การฝึกทักษะทางภาษาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ดนตรี กีฬา และอื่นๆ

4) ช่วยให้เกิดการแข่งขันด้านคุณภาพการศึกษา โดยโรงเรียนเอกชนสามารถส่งเสริมเสรีภาพทางการศึกษา คือช่วยให้ผู้ปกครอง และนักเรียนมีโอกาสในการเลือกสถานศึกษาได้หลากหลายยิ่งขึ้น จึงเป็นการกระตุ้นให้มีการพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น และยังเป็นการจัดหรือลดการผูกขาดในการจัดการศึกษา

5) การบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว โดยโรงเรียนเอกชนมีการบริหารจัดการที่มีอิสระบริหารงานด้วยระบบธุรกิจ ซึ่งคล่องตัวมากกว่าระบบราชการ จึงสามารถลดขั้นตอน และระเบียบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิธีการในการสั่งการ บังคับบัญชา สามารถตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารงานด้านต่างๆ ตลอดจนบุคลากร และทรัพยากรอื่นๆ

6) พัฒนาคุณภาพผู้เรียนซึ่งโรงเรียนเอกชนสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพทัดเทียมกับโรงเรียนของรัฐ โดยพิจารณาได้จากคะแนนผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา และจากคะแนนการทดสอบมาตรฐานอาชีวศึกษา (V-NET) ของนักศึกษาเอกชนประเภทอาชีวศึกษาพบว่ามีความเฉลี่ยสูงกว่าโรงเรียนภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2556)

สถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนในระบบ หรือโรงเรียนนอกระบบที่มีใช้เป็นสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่ามีดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 จำนวนสถานศึกษา นักเรียน ครู จำแนกตามประเภทของโรงเรียนเอกชน ปีการศึกษา 2555

ประเภท	โรงเรียน/แห่ง	นักเรียน(คน)	ครู(คน)
1. โรงเรียนในระบบ	4,270	2,554,072	129,679
1.1 ประเภทสามัญศึกษา	3,709	2,172,494	107,405
1.2 ประเภทอาชีวศึกษา	458	346,142	16,318
1.3 ประเภทนานาชาติ	138	35,436	5,956
2. โรงเรียนนอกระบบ	7,701	1,037,083	30,628
2.1 หลักสูตรระยะสั้น	5,221	782,517	21,482
- สอนศาสนา	194	11,594	279
- ศิลปะและการกีฬา	503	39,941	2,544
- วิชาชีพ	2,475	274,477	6,592
- กวดวิชา	2,005	453,881	11,932
- สร้างเสริมทักษะชีวิต	44	2,624	135
2.2 สถาบันศึกษาปอเนาะ	420	38,612	1,319
2.3 ศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา)	2,060	215,954	7,827
รวม	11,971	3,591,155	160,307

ที่มา: สถิติการศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2555 กลุ่มพัฒนาสารสนเทศ สำนักงานคณะกรรมการ

#### ส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2555)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยในปี พ.ศ.2555 มีสถานศึกษาเอกชนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนทั้งสิ้นจำนวน 11,971 โรงเรียน/แห่ง นักเรียน 3,591,155 คน ครู 160,307 คน จำแนกเป็น

- 1) โรงเรียนในระบบ จำนวน 4,270 โรงเรียน นักเรียน 2,554,072 คน ครู 129,679 คน ประกอบด้วยโรงเรียนประเภทสามัญศึกษา จำนวน 3,709 โรงเรียน นักเรียน 2,172,494 คน ครู 107,405 คน ประเภทอาชีวศึกษา จำนวน 458 โรงเรียน นักเรียน 346,142 คน ครู 16,318 คน และประเภทนานาชาติ จำนวน 138 โรงเรียน นักเรียน 35,436 คน ครู 5,956 คน และ
- 2) โรงเรียนนอกระบบประกอบด้วยประเภทหลักสูตรระยะสั้น จำนวน 5,221 โรงเรียน นักเรียน 782,517 คน ครู 21,482 คน สถาบันศึกษาปอเนาะ จำนวน 420 แห่ง นักเรียน 38,612 คน ครู 1,319 คน และศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ดาดีกา) จำนวน 2,060 แห่ง นักเรียน 215,954 คน ครู 7,827 คน

ประกอบกับการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจที่สำคัญ กำหนดวัตถุประสงค์ขึ้น เพื่อให้เกิดการไหลเวียนอย่างเสรีของสินค้า การบริการ การลงทุน เงินทุน การพัฒนาทางเศรษฐกิจและการลดปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำทางสังคม อีกทั้งมุ่งที่จะจัดตั้งให้อาเซียนเป็นตลาดเดียวและเป็นฐานการผลิต (บัญญัติ ศิริปรีชา. 2554) โดยกำหนดยุทธศาสตร์หลักไว้ 4 ด้านคือ

- 1) มุ่งให้เกิดการไหลเวียนอย่างเสรีของสินค้า การบริการ การลงทุน เงินทุน การพัฒนาทางเศรษฐกิจ และการลดปัญหาความยากจน และความเหลื่อมล้ำทางสังคมภายในปี พ.ศ.2563 (ค.ศ. 2020)

- 2) มุ่งที่จะจัดตั้งให้อาเซียนเป็นตลาดเดียว และเป็นฐานการผลิตโดยจะริเริ่มกลไก และมาตรการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติตามข้อริเริ่มทางเศรษฐกิจที่มีอยู่แล้ว

- 3) ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนสมาชิกใหม่ของอาเซียน โดยเฉพาะประเทศกัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม เพื่อลดช่องว่างของระดับการพัฒนา และช่วยให้ประเทศดังกล่าว ได้เข้าร่วมในกระบวนการรวมตัวทางเศรษฐกิจของอาเซียน

- 4) ส่งเสริมความร่วมมือในนโยบายการเงินและเศรษฐกิจมหภาค ตลาดการเงิน และตลาดเงินทุน การประกันภัย และภาษีอากร การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการคมนาคม กรอบความร่วมมือด้านกฎหมาย การพัฒนาความร่วมมือการเกษตร และพลังงานการท่องเที่ยว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการยกระดับการศึกษาและการพัฒนาฝีมือ

ประกอบกับปัจจัยสำคัญที่เป็นความมุ่งหวังของประเทศหลังจากการเปิดประตูสู่อาเซียน ก็คือการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษา และการศึกษาสายอาชีพซึ่งถือเป็นระดับการศึกษาปลายน้ำในการผลิตคนที่มีคุณภาพ และมีทักษะฝีมือแรงงานเข้าสู่ตลาดแรงงาน และการแข่งขันในอาเซียน ดังนั้นอุดมศึกษาจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความพร้อมสำหรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเมื่อมีการรวมตัวกันเป็นประชาคม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อาเซียน และในฐานะการศึกษาเป็นหนึ่งในภาคบริการที่เปิดเสรีให้มีการลงทุนข้ามประเทศ ซึ่งจะก่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายนักรวมถึงองค์ความรู้ภาษา และวัฒนธรรมระหว่างกันซึ่งปรากฏการณ์เหล่านี้เป็นสิ่งกระทบที่สำคัญต่ออุดมศึกษาไทยที่ต้องเตรียมรับมือตั้งนั้นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในฐานะผู้ที่มีบทบาทหลักในการพัฒนาระดับอุดมศึกษาของไทยจึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของอุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปีพ.ศ. 2558 โดยทางสกอ. กำหนดยุทธศาสตร์หลักในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนไว้ในกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปีฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551-2565 (สำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2553)

จากการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 ส่งผลให้ประเทศไทยจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคมวัฒนธรรม และการศึกษาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้เป็นถือได้ว่าเป็นทั้ง โอกาส และความท้าทายในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการศึกษานั้นถือว่าเป็นกระบวนการพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นแรงในการขับเคลื่อน และผลักดันประเทศในการพัฒนาไปสู่ความเจริญก้าวหน้า และการพัฒนาประเทศในอนาคตการศึกษาในระดับอุดมศึกษาถือได้ว่าเป็นระดับการศึกษาที่เป็นหน่วยระดับสูงสุด และเป็นหน่วยการศึกษาหนึ่งที่มีส่วนสำคัญที่มีหน้าที่จะผลิตคนหรือบัณฑิตที่มีคุณภาพที่เป็นสำคัญในการแข่งขัน และพัฒนาประเทศ ซึ่งการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปีที่จะถึงนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อให้อุดมศึกษาของไทยต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และเตรียมการรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการเปิดเสรีด้านการศึกษา การแลกเปลี่ยนนักศึกษา การแลกเปลี่ยนทรัพยากรบุคคล อาจารย์ นักวิจัย การเคลื่อนย้ายฝีมือแรงงานรวมทั้งการเกิดขึ้นของการสร้างเครือข่าย และความร่วมมือในระดับมหาวิทยาลัย และในระดับภูมิภาคซึ่งแน่นอนว่าหากมีการเตรียมความพร้อมที่ดีย่อมทำให้บุคลากรนักศึกษาของไทยสามารถก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงพร้อมและเรียนรู้ที่จะก้าวไปสู่การพัฒนา และการแข่งขันได้ในอาเซียนได้อย่างมั่นใจได้ในอนาคตได้อย่างแน่นอน (กุลธิดา สิงห์สี. 2557)

จากสถานการณ์ดังกล่าว การศึกษาเอกชนได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และประชากร โดยพบว่าคุณภาพการศึกษาเอกชนที่ผ่านมายังไม่เป็นที่พอใจของสังคม ผู้สำเร็จอาชีวศึกษามีความสามารถและสมรรถนะไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ ครูสอนไม่ตรงวุฒิ และการขาดแคลนครู ในขณะที่ครูสายวิชาชีพส่วนมากขาดประสบการณ์ในสถานประกอบการ อีกทั้งครูยังมีภาระงานอื่นนอกเหนือจากภาระงานสอน ส่วนการพัฒนาครูก็ยังคงขาดการดูแลเอาใจใส่อย่างจริงจัง และด้านสถานศึกษาพบว่ามีสถานศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐานที่ยังไม่ได้เกณฑ์มาตรฐานตามเกณฑ์การประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถานศึกษานานาชาติ จากสภาพดังกล่าวส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา และจากการศึกษาของ Chidinma Dokubo (2013) กล่าวว่า ปัจจัยยับยั้งประกอบด้วย แหล่งเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก ภาวะสมองไหล การฝึกอบรมและรักษาบุคลากร คุณภาพของบุคลากรส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา

อีกทั้งจากผลการพัฒนาการศึกษาเอกชนที่ผ่านมาในด้านเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร และการจัดการศึกษา การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาแม้จะได้มีการออกกฎกระทรวงกำหนด หลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาแล้ว แต่หน่วยปฏิบัติยังไม่มี อิสรภาพ และความคล่องตัวในการบริหารงาน และจัดการศึกษาเท่าที่ควร ส่วนการมีส่วนร่วมในการ จัดการศึกษา พบว่ามีการถ่ายโอนสถานศึกษาไปองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว 381 แห่ง การจัดการศึกษาของเอกชนยัง ไม่มีการขยายตัวเท่าที่ควร เนื่องจากนโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาของรัฐมีผลกระทบต่อ การรับนักเรียน/นักศึกษาของสถานศึกษาเอกชน ส่วนสถาน ประกอบการ และสถาบันต่าง ๆ มีส่วนร่วมจัดการศึกษาเพิ่มขึ้น แต่ยังมีสัดส่วนน้อยมาก อีกทั้งขาด แรงจูงใจให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาและระดมทรัพยากร โดยการ วางแผนกลยุทธ์นั้นกล่าวได้ว่าเป็นทิศทางกระบวนการ หรือขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการตามภารกิจหลัก ได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาวะการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งภายใน และภายนอกกลยุทธ์ จึงเจริญและคณะ (2557) เพื่อ การศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (สำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2556)

จึงกล่าวได้ว่าการศึกษาเอกชนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ เนื่องจากการ จัดการศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของคนในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็น การแข่งขันทางเศรษฐกิจการแก้ไขปัญหาสังคม เศรษฐกิจ การเมืองหรือการพัฒนาในด้านต่าง ๆ และ ภาคเอกชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้ช่วยเสริมในส่วนที่ภาครัฐดำเนินการไม่ทั่วถึง ช่วยสร้างความหลากหลายในด้านรูปแบบ และวิธีการจัดการศึกษา ทำให้เกิดการศึกษาด้านเลือก ต่าง ๆ ที่ภาคเอกชนช่วยเติมเต็มการเรียนรู้ให้กับเด็กและเยาวชน ดังนั้นการพัฒนาการศึกษาเอกชน จึงเป็นสิ่งสำคัญของการพัฒนาประเทศให้เข้มแข็ง และแข่งขันในเวทีโลก

จากการทบทวนวรรณกรรม และเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนา ตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัย อาชีวศึกษาเอกชนเพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญที่นำไปใช้ประกอบในการดำเนินการบริหารจัดการที่ดี นำไปสู่ประโยชน์สำหรับผู้บริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน และ โครงการเพื่อนำไปสู่การบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนที่มีประสิทธิผลต่อไปในอนาคต

## 1.2 คำถามวิจัย

1.2.1 ตัวแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน

1.2.2 ตัวแปรใดบ้างที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวมต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน

1.2.3 ตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมีลักษณะอย่างไร และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อตรวจสอบตัวแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน

1.3.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน

1.3.3 เพื่อพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนว่ามีลักษณะอย่างไร และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

### 1.4.1 ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.4.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทยจำนวน 8,001 คน (สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ. 2555)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.4.1.2 ด้านกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายในวิทยาลัยจากวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนทั้งประเทศไทยจำนวน 260 คน

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ประกอบไปด้วย คือ การบริหารจัดการอาชีวศึกษาในสถานศึกษา แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎีปัจจัยย่อย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารจัดการ

#### 1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาวิจัยระหว่างเดือนตุลาคม 2555 – เมษายน 2558

#### 1.4.4 ขอบเขตด้านสถานที่

แบ่งเขตพื้นที่ ตามภูมิภาค และจังหวัด ในประเทศไทยประกอบด้วยภาคกลางจำนวน 8 จังหวัด ได้แก่ ภาคเหนือ จำนวน 7 จังหวัด, ภาคใต้ จำนวน 7 จังหวัด, ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 7 จังหวัด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ. 2555)

### 1.5 ข้อตกลงเบื้องต้น

ในการวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาประชากรผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ได้แก่ ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาและรองผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในประเทศไทยประกอบด้วยภาคกลาง จำนวน 8 จังหวัด ได้แก่ ภาคเหนือ จำนวน 7 จังหวัด, ภาคใต้ จำนวน 7 จังหวัด และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 7 จังหวัด

### 1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญดังนี้

1.6.1 วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน (Private Vocational Colleges) หมายถึง สถานศึกษาเอกชนที่จัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็น โรงเรียนในระบบหรือโรงเรียนนอกระบบ ที่มีใช้เป็นสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนโรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากกระทรวงศึกษาธิการในระดับต่าง ๆ ได้แก่ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)

1.6.2 การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง รูปแบบกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการอาชีวศึกษา โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การดำเนินงาน การควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผลการอาชีวศึกษาของผู้บริหาร

1.6.3 ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน (Inhibiting Factors) หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของวิทยาลัยการอาชีวศึกษาประกอบด้วย เงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก แรงจูงใจในงาน การฝึกอบรมและรักษาบุคลากร คุณภาพของบุคลากร

1.6.4 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยมีการกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุบนข้อมูลพื้นฐานอย่างเป็นระบบ

1.6.5 ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ (Effective Management) หมายถึง การจัดการศึกษาของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วิทยาลัยที่วางไว้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่เป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อกำหนด และสร้างเป็นกรอบแนวคิดของผู้วิจัย ประกอบด้วยแนวคิดทฤษฎี งานวิจัย และการทบทวนวรรณกรรม ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็น 8 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารจัดการอาชีวศึกษาในสถานศึกษา
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์
- 2.3 แนวคิดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยย่อย
- 2.4 แนวคิดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารจัดการ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร
- 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย
- 2.8 สมมติฐานการวิจัย

#### 2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารจัดการอาชีวศึกษาในสถานศึกษา

##### 2.1.1 ข้อมูลทั่วไปของสถาบันการอาชีวศึกษา

การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนที่มีคุณธรรมนำความรู้ ส่งเสริมให้คนไทยเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และสามารถจัดการองค์ความรู้ทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นและองค์ความรู้สมัยใหม่ อีกทั้งแผนการศึกษา ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว 15 ปี (พ.ศ.2545-2559) ได้นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นปรัชญาขั้นพื้นฐานในการกำหนดแผน “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา

โดยให้สถานศึกษาเป็นสถาบันที่มีบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่สร้างและพัฒนา “คน” ให้เป็น “มนุษย์” ที่ดีมีต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานการศึกษาที่คุณภาพ มีความรู้และทักษะต่างๆ พร้อมทั้งจะก้าวเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นผลให้สถานศึกษากำหนด และให้ได้รับการพัฒนาในทุกด้านตามความสามารถที่จะจัดการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับและสอดคล้องกับความต้องการของสังคมจากบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าในการบริหารกิจการของสถานศึกษานั้น สิ่งที่มี

ความสำคัญในการที่จะนำนโยบายทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือ  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป้าหมายที่กำหนดได้นั้นขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารของสถานศึกษาเป็นสำคัญ โดยที่พฤติกรรมตามกระบวนการบริหารของสถานศึกษาจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลว และส่งผลถึงความมีคุณภาพหรือไม่มีคุณภาพของสถานศึกษาซึ่งหมายถึงความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา ( ตำรารีจ วรยศักดา. 2554)

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2559) กล่าวว่า การศึกษาเอกชนมีความอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ เนื่องจากการจัดการศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของคนในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันทางเศรษฐกิจการแก้ไขปัญหาสังคม เศรษฐกิจ การเมืองหรือการพัฒนาในด้านต่าง ๆ และภาคเอกชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ช่วยเสริมในส่วนที่ภาครัฐดำเนินการไม่ทั่วถึง ช่วยสร้างความหลากหลายในด้านรูปแบบ และวิธีการจัดการศึกษาทำให้เกิดการศึกษาทางเลือกต่าง ๆ ที่ภาคเอกชนช่วยเติมเต็มการเรียนรู้ให้กับเด็กและเยาวชน

ดังนั้นการพัฒนาการศึกษาเอกชนจึงเป็นสิ่งสำคัญของการพัฒนาประเทศให้เข้มแข็ง และแข่งขันในเวทีโลกด้วยแนวคิดที่จะส่งเสริมภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มากขึ้น และหลากหลายรูปแบบมากขึ้น สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการจัดการศึกษาของเอกชน จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษาเอกชน พ.ศ.2556-2560 โดยมีกรอบแนวคิดจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2552 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2555-2558 แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2552-2559 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 และแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559 รวมทั้งนโยบายสำคัญของรัฐบาลด้านการศึกษา นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ประกาศให้ปี 2556 เป็นปีแห่ง “ การรวมพลังยกระดับคุณภาพการศึกษา ” และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม

การศึกษาเอกชนที่ได้ประกาศให้ปีการศึกษา 2556 เป็นปีแห่งการเพิ่มคุณภาพการศึกษาเอกชน เชื่อมโยงกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และบริบทสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการศึกษาเอกชน ประกอบกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ทิศทางการพัฒนาการศึกษา กฎหมายแม่บท แผนแม่บท นโยบายที่เกี่ยวข้องตามกรอบแนวคิดที่กำหนด รวมทั้งให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วม โดยในลำดับแรกได้จัดตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษาเอกชน พ.ศ.2556-2560 ต่อมาได้จัดประชุมสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีประสบการณ์ นักวิชาการ ผู้แทนผู้ประกอบการ ผู้แทนนักเรียน ระดมความคิดเห็นทั้งภาครัฐและเอกชน ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้สามารถ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นำไปเป็นแนวทางการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการ และสุดท้ายได้เสนอแผนยุทธศาสตร์ต่อคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเป็นประธาน และได้ให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

#### วิสัยทัศน์

“การศึกษาเอกชนมีคุณภาพ ได้มาตรฐานสากล”

#### พันธกิจ

- 1) เร่งปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งระบบให้สัมพันธ์เชื่อมโยงกัน
- 2) เสริมสร้างโอกาสทางการศึกษาเอกชนให้แก่ประชาชนอย่างกว้างขวาง
- 3) พัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาเอกชนตามหลักธรรมาภิบาล และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

4) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาเอกชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้สู่สังคมสันติสุข  
วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาเอกชนให้ได้มาตรฐานสากล
- 2) เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้ ได้พัฒนาตามศักยภาพ
- 3) เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาเอกชนให้มีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

4) เพื่อร่วมสร้างสันติสุข โดยใช้กลไกการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์

#### วิสัยทัศน์ อาชีพ

#### เป้าหมายหลัก

- 1) ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มาตรฐานและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับชาติ (O-NET, PISA)
- 2) สถานศึกษาเอกชนทุกระดับทุกประเภทผ่านการรับรองมาตรฐานทางการศึกษา
- 3) ผู้บริหาร ครู ผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาเอกชน ได้รับการพัฒนา
- 4) สัดส่วนผู้เรียนในระบบระหว่างเอกชนต่อรัฐเพิ่มขึ้น
- 5) ผู้เรียนและกำลังแรงงาน ได้รับการเตรียมความพร้อมสู่สังคมและประชาคมอาเซียน
- 6) การบริหารจัดการการศึกษาเอกชนมีประสิทธิภาพ
- 7) ภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเอกชนและส่งเสริมสนับสนุนการศึกษา

#### เอกชน

- 8) ผู้เรียนในจังหวัดชายแดนภาคใต้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น
- 9) ผู้บริหาร ครู ผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาเอกชนสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษา

#### อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 10) สถานศึกษาเอกชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้ใช้การศึกษาสร้างสันติสุข

การบริหารจัดการอาชีวศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 ได้กล่าวว่า เป้าหมายการบริหารจัดการอาชีวศึกษาในอนาคต คือ พัฒนาคอนให้เต็มศักยภาพโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมสร้างพลังคนให้พัฒนาที่ยั่งยืน ให้การศึกษาตลอดชีวิตเน้นความร่วมมือกับทุกฝ่ายให้เป็นนโยบายแห่งชาติ การจัดการอาชีวศึกษาต้องยืดหยุ่น มีความหลากหลาย โปรแกรมการเรียนการสอนต้องอยู่บนพื้นฐานการบริหารจัดการทั้งด้านการตลาดเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ เน้นการบูรณาการ (ภาวิณีย์ มาตแมน. 2557)

ปัจจุบันการบริหารจัดการอาชีวศึกษา เน้นการบริหารแบบกระจายอำนาจสอดคล้องกับพระราชบัญญัติ การอาชีวศึกษาพุทธศักราช 2552 มาตรา 10 เพื่อให้บรรลุประกาศตามมาตรา 6 การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพต้องคำนึงถึงคือ

1) การมีเอกภาพด้านนโยบายมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ

2) การศึกษาในด้านวิชาชีพสำหรับประชาชนวัยเรียนวัยทำงานตามความถนัดความสนใจอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องถึงปริญญาตรี ทางสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้จัดทำข้อสรุปเกี่ยวกับการจัดการอาชีวศึกษาให้ทันสมัยว่าการบริหารจัดการต้องมีการปฏิรูปการศึกษาอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 2 (2552-2561) มีมาตรการต่าง ๆ รองรับ คือ การบริหารจัดการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนากลุ่มจังหวัดและจัดหลักสูตรอาชีวศึกษาระดับต้น (ปวช.3) ระดับกลาง (ปวส.2) และระดับเทคโนโลยีเฉพาะทาง (ปริญญาตรี 2-3) ให้มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกันเพื่อผลิตกำลังคนตามความต้องการของตลาดแรงงาน โดยเน้นความร่วมมือกับสถานประกอบการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2552) สอดคล้องกับการบริหารจัดการอาชีวศึกษาของประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ได้ให้ข้อมูลว่าการบริหารจัดการอาชีวศึกษาประกอบด้วยการศึกษาในโรงเรียนและการฝึกอบรม

การศึกษาทางอาชีวศึกษาสามารถแบ่งเป็นสามระดับ คือในระดับมัธยมต้น มัธยมปลาย และระดับอุดมศึกษาการศึกษาระดับมัธยมต้นเป็นการเรียนการสอนในภาคบังคับโดยผู้จบประถมศึกษาเข้าเรียนในระดับนี้มีการวางพื้นฐานทักษะวิชาชีพที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน การศึกษาระดับนี้ เป็นการพัฒนาระบบเศรษฐกิจในชนบทเป็นการให้การศึกษาแก่นักเรียนกลุ่มใหญ่ของประเทศ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2553)

#### 2.1.2 แนวทางการบริหารจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมอาชีพสู่ประชาคมอาเซียนได้แก่

1) เนื่องจากสังคมมีความคาดหวังอยากให้ อาชีวศึกษามีบทบาทสำคัญในการเตรียมกำลังคนเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างมีประสิทธิภาพสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จึงได้เตรียมการให้สถานศึกษาในอาชีวศึกษา ได้แก่ ประเภทวิทยาลัยทั่วไปเน้นการเรียนการสอนที่ใช้

เอกร่วมกันให้สถานศึกษาในอาชีวศึกษา ได้แก่ ประเภทวิทยาลัยทั่วไปเน้นการเรียนการสอนที่ใช้  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาษาอังกฤษเข้มข้นขึ้น ใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในชีวิตประจำวัน ใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสัปดาห์ละ 1 วัน จัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารระดับช่วงใช้ภาษาอังกฤษเพื่อใช้ในการสั่งงาน-รับงานตามสาขาอาชีพได้ สามารถใช้ศัพท์ เทคนิคแต่ละสาขาได้ ประเภทวิทยาลัยที่จัดการเรียนการสอน โดยใช้ ภาษาอังกฤษแบบเข้มข้นทั้งใช้ภาษาอาเซียน เช่น ภาษา มาเลเซีย ภาษาพม่า ภาษากัมพูชา ฯลฯ รวมทั้งภาษาที่มี การใช้อย่างแพร่หลายเช่น ภาษาจีน ภาษา เกาหลี เป็นต้น รวมทั้งภาษาที่ร่วมกับสถานศึกษาต่างประเทศ

2) เตรียมมาตรฐานฝีมือช่างอาเซียน

3) เตรียมสื่อการเรียนการสอนที่ ทันสมัยเช่นสิ่งตีพิมพ์ E-Learning, Social Media

4) คัดเลือกนักเรียนนักศึกษาเข้าเรียนในกลุ่ม “ อาชีวะอินเตอร์ ” ซึ่งเรียนเป็นบาง สาขา เช่น สาขาวิชาปีโตรเคมี วิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ กลุ่มที่เรียนในชั้น ปวช.1-3 ควรมีกิจกรรม ได้ พัฒนาตนเองเช่นเข้าค่ายอาเซียนอบรมภาษาอังกฤษ กลุ่มที่เรียนชั้น ปวส. ควรมีหลักสูตรวิธีการ เรียนที่เหมาะสม

5) ควรมีคำรับรองว่าผู้สำเร็จการศึกษาอาชีวศึกษามีมาตรฐานฝีมือคุณลักษณะอันพึง ประสงค์ เป็นที่ยอมรับ และตอบคำถามสังคมได้ ว่านักเรียนนักศึกษาสำเร็จการศึกษาไปแล้วต้องมี งานทำ

6) ควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของนักเรียนนักศึกษาอาชีวศึกษา เช่น การกล้า แสดงออก การเสนอความคิดเห็น กล้าพูด วิธีการนำเสนอ ความมีวินัย ความรับผิดชอบ ฯลฯ

7) ทำความร่วมมือกับกลุ่มประเทศอื่น ๆ นอกเหนือกลุ่มอาเซียน เช่น เกาหลี จีน อิสราเอลเพื่อเป็นการเตรียมกำลังคนให้มีความเชื่อมั่น และสามารถแข่งขันในกลุ่มประเทศ อาเซียนได้

8) สื่อการเรียนการสอนควรเน้นการใช้ ภาษาอังกฤษ ปัจจุบันสามารถสืบค้นทาง อินเทอร์เน็ตได้ สะดวกคำสั่งที่ใช้ในชั้นเรียน หรือทั่วไปควรเป็นภาษาอังกฤษนักเรียนอาชีวศึกษา ควรใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการทำงาน (Working Language) ได้ให้ผู้เรียนมีโอกาสใช้ ภาษาอังกฤษกับ เจ้าของภาษาใช้ ภาษาอังกฤษโดยครูเริ่มต้นสื่อสารระหว่างครูด้วยกัน และบุคลากรอื่น ๆ โดยไม่ ต้องกังวลความถูกต้องของไวยากรณ์

9) จัดกิจกรรมการพูดภาษาอังกฤษบ่อยครั้งหรือเป็นช่วงเวลาของทุก ๆ วันหรือใช้เป็น ชีวิตประจำวัน จัดอบรมภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารหลักสูตร 30-60 ชั่วโมงการประชุมสัมมนาใช้ ภาษาอังกฤษ ตั้งแต่ English Zone โดยเป็นเขตใช้ภาษาอังกฤษ 100 เปอร์เซ็นต์ จัดเพลงสากล และ จัดรายการเสียงตามสายเป็นภาษาอังกฤษจัดการเรียนการสอนโดยบูรณาการกิจกรรมให้ ผู้เรียนใช้ กระบวนการ วิธีการ และทักษะชีวิตครูที่สอนภาษาอังกฤษควรใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารตลอดคาบการ เรียนการสอนแม้ในห้องเรียนก็ให้ใช้บ่อย ๆ นักเรียนนักศึกษาจะได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องครู ที่สอน ในรายวิชาอื่นควรใช้คำสั่งเป็นภาษาอังกฤษ วิธีการขั้นตอน เครื่องมืออุปกรณ์ และเนื้อหาที่สอน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ควรใช้เป็นภาษาอังกฤษมากขึ้นบางรายวิชาสามารถใช้เป็นภาษาอังกฤษตลอดหลักสูตรได้ เช่น วิชาพลศึกษาสามารถบูรณาการกับภาษาท่าทางได้ง่าย

10) ควรจับคู่กับ โรงเรียนในกลุ่มอาเซียนเป็นลักษณะ Sister School โดยมีการแลกเปลี่ยนครูและนักเรียนทุก ๆ ปี หรือเรียนร่วมกันในเวลาเดียวกันโดยใช้ การสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต

11) สำนักความร่วมมือ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้แบ่งกลุ่มวิทยาลัยที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษ ดังนี้

1. กลุ่ม EP (English Program) โดยเน้นให้ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลกด้วยการพัฒนาหลักสูตร และการสอนการบริหารคุณภาพระดับมาตรฐานสากล โครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ

2. กลุ่ม Bilingual การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนสองภาษาเนื้อหาสาระทางวิชาการในทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

3. กลุ่ม MINI EP ใช้ภาษาอังกฤษสอนอย่างน้อย 4 รายวิชา

4. กลุ่มทั่วไปโดยจัดกิจกรรมเสริมทักษะภาษาอังกฤษทั้งการอ่านเขียนฟังพูด โดยครูต่างประเทศศึกษาดูงานการเรียนผ่านสื่อกิจกรรมกลุ่ม ฯลฯ

คุณลักษณะของนักศึกษาที่จบอาชีวศึกษา

1. คุณลักษณะทั่วไป ได้แก่

- 1) สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดี
- 2) ผ่านการฝึกงานจากสถานประกอบการในต่างประเทศอย่างน้อย 1 ภาคเรียน
- 3) มีวินัยและผ่านกิจกรรมด้านคุณธรรมและจิตอาสา
- 4) สามารถใช้ IT ในการสื่อสารและค้นคว้าข้อมูล
- 5) มีความรู้ ภาษาต่างประเทศนอกเหนือจากภาษาอังกฤษ อีก 1 ภาษา

2. คุณลักษณะเฉพาะ

1) ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน ได้รับใบรับรองในการสมัครไปทำงานในต่างประเทศได้

2) ผ่านมาตรฐานภาษาอังกฤษ ตามตำแหน่ง

3) สามารถศึกษาต่อในสถานศึกษาอาชีวศึกษาภายใต้ ประชาคมอาเซียนได้

4) ผ่านกระบวนการฝึกประสบการณ์ เป็นผู้ประกอบการกล่าวได้ว่าหากสถานศึกษาอาชีวศึกษาบริหารจัดการ และฝึกอบรมวิชาชีพอย่างมีทิศทางจะทำให้แก่นักเรียนนักศึกษาอาชีวศึกษา มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อสามารถแข่งขันในเวทีระดับประชาคมอาเซียนได้

ปัจจุบันวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมีวิธีการบริหารอาชีวศึกษาให้ประสบ

ความสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องมี วิสัยทัศน์ ให้กลายเป็นรูปธรรมพัฒนากำลังคนทั้งอาจารย์ผู้สอน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และนักเรียนให้มีทั้งความรู้ความสามารถและมีทักษะสอดคล้องกับความต้องการของสถานการ ประกอบการ สามารถรองรับนโยบายการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ ของภาครัฐที่จะ เกิดขึ้น กำหนดนโยบายเชิงรุกพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มี มาตรฐานเทียบได้ในระดับสากล และ ปฏิบัติ ตามน นโยบายที่วางไว้พร้อมด้วยยุทธศาสตร์ การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาพัฒนาการ เรียนการสอน มีการขยายระบบทวิภาคี ส่งเสริมบุคคลากรให้มี ความรู้ความสามารถมากขึ้นจูงใจ ให้สถานประกอบภาคเอกชนเข้ามา มี ส่วนร่วมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อนำมาใช้สร้างคน และองค์ ความรู้ของการอาชีวศึกษาพร้อมรับกับอนาคตโดยตั้งเป้าหมายเพิ่มสัดส่วนผู้เรียนอาชีวศึกษา:สามัญ เปลี่ยนเป็น 50 : 50 ภายในปี 2558 (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2556)

## 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

### แนวคิดทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงกลายเป็น กลไกสำคัญที่ผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องทำความเข้าใจ เพื่อปรับกระบวนการตัดสินใจใหม่ทางด้าน การจัดการให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ทั่วไปในยุคปัจจุบัน อีกทั้งยังต้องรู้จักวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร และรู้จักสร้างโอกาสที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม ภายนอก มาทำให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและ หาทางหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอันตรายที่จะเกิดขึ้นหรือให้เกิดขึ้นผลกระทบน้อยที่สุดกลยุทธ์ของ ผู้บริหารที่เลือกใช้ในการบริหารจัดการในวิทยาลัยอาชีวศึกษาให้เกิดประสิทธิผล ได้ดังนี้

Rue และ Byar (2000) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นแผนของแนวทางการจัดการพื้นฐานที่จะทำให้ บรรลุวัตถุประสงค์ หรือการวางแผนที่จะจัดการให้บรรลุเจตจำนงของวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้

Schermerhorn (2002) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือ แผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการ แข่งขันที่ยั่งยืน

Pitts และ Lei (2000) ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง ความคิด แผนงาน และ การกระทำต่าง ๆ ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้น เพื่อช่วยองค์กรบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งความ ได้เปรียบ ทางการแข่งขันมาจากความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เด่นชัดมากกว่า หรือ ประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้มีผู้ให้นิยามความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

Wheelen และ Hunger (2000) ได้ให้นิยามไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ทางด้านการจัดการซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร ประกอบด้วย 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) การจัดทำกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนกลยุทธ์หรือแผนระยะยาว 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 4) การประเมินผลและการควบคุม

Pearce และ Robinson (2000) ได้ให้นิยามไว้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผน และการปฏิบัติตามแผนซึ่งออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ

การจัดทำแผนการหรือวิธีการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ผู้บริหารต้องมีการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถหลักขององค์กร และทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. 2556) ในปัจจุบันการบริหารองค์กรสมัยใหม่ให้เป็นองค์กรที่มีศักยภาพผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องเลือกใช้กลยุทธ์ และแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ คือ องค์กรที่มุ่งแสวงหากำไรกับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหากำไร (กุลขลิ จงเจริญ และคณะ. 2557) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์ และบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติขององค์กรอย่างเป็นระบบตามแผนทางธุรกิจ (อนิวัช แก้วจันท. 2551) ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง

แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ได้มีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในการดำเนินงานด้านการทหาร จนกระทั่งถึงช่วงทศวรรษที่ 1960 บริษัทเจเนอรัลอิเล็กทริก (General Electric) จึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจจนทำให้บริษัทประสบความสำเร็จหลังจากนั้นแนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงได้แพร่ขยายไปสู่้องค์กรทั้งภาคเอกชนและภาครัฐเป็นต้นมาแผนกลยุทธ์เป็นการสร้างระบบการทำงาน การตัดสินใจ เพื่อให้้องค์กรสามารถเตรียมความพร้อมสำหรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ. 2554) ซึ่งความหมายของแผนกลยุทธ์ มีนักวิจัยและนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

Poter (1987) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ คือ แนวทางที่ใช้ในการบริหารจัดการการดำเนินงานของ้องค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และการเพิ่มผลกำไรให้กับ้องค์กร

Robbins and Coulter (2012) แผนการดำเนินงานของ้องค์กรที่ครอบคลุมเป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จของ้องค์กร รวมถึงแผนปฏิบัติงานของ้องค์กรที่เป็นแผนปฏิบัติที่ชัดเจน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์หรือการขงนเอกสารที่ผู้อื่น เมื่อผู้เผยแพร่เอกสารฉบับนี้จะเผยแพร่เอกสารฉบับนี้โดยไม่มีการนำออกไปใช้

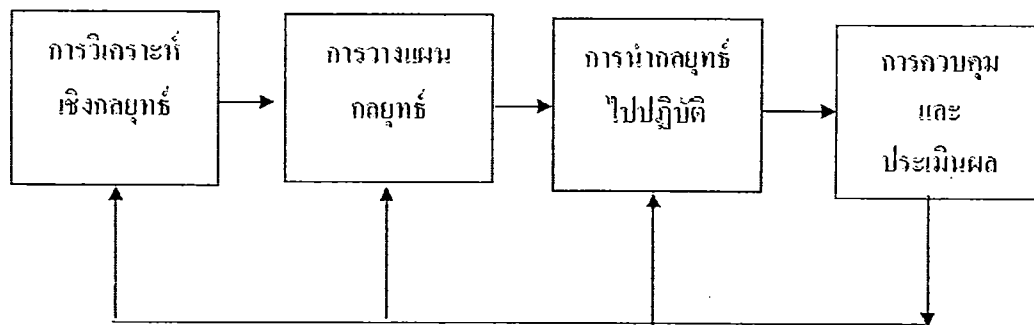
Nwaiwu Blessing N. et al (2015) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ถูกออกแบบให้เหมาะสมกับความต้องการเฉพาะขององค์กร องค์กรเริ่มต้นด้วยการระบุวิสัยทัศน์ และพันธกิจเมื่อมีการระบุไว้อย่างชัดเจนจะทำให้การดำเนินงานการวิเคราะห์เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะซึ่งกำหนดบริบทสำหรับประเด็นการพัฒนา ยุทธศาสตร์ขององค์กรการปฏิบัติตามการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ทำให้องค์กรพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมได้ ทั้งการกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติงาน และกำหนดยุทธวิธี

กุลขลิ จงเจริญ และคณะ (2557) แผนกลยุทธ์เป็นทิศทาง กระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นเพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินกิจการตามภารกิจหลักขององค์กร และมีความยืดหยุ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ (2554) ได้สรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง และอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะทำให้หน่วยงานหรือโครงการสามารถบริหารจัดการสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่องานในอนาคต รวมถึงการดำเนินการจัดการให้แผนที่ตั้งไว้มีดำเนินงานได้ตามกำหนด นอกจากนี้ แผนกลยุทธ์จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ เพื่อที่จะได้นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงแผน และการดำเนินงานต่อไป

อุทิศ ขาวเชิธร (2549) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการชี้แนะแนวทางการตัดสินใจขององค์กรเป็นการคิดก่อนทำ โดยยึดหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน) และยุทธศาสตร์ ภายใต้การบริหารจัดการที่ดี มีวินัย ยุติธรรม และมีความสามารถในการแข่งขัน

การบริหารเชิงกลยุทธ์มีการดำเนินงานที่เป็นองค์ประกอบขึ้นพื้นฐาน 4 กิจกรรม คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) 4) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) (Abbass F. 2003) ซึ่งกิจกรรมทั้ง 4 กิจกรรมนี้ มีความสัมพันธ์และเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน และสามารถประเมินปรับเปลี่ยนได้ในแต่ละกระบวนการเพื่อความเหมาะสมของแต่ละสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง (วรางคณา ผลประเสริฐ. 2557) การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการติดตาม และการประเมินผล เพื่อปรับปรุง พัฒนาองค์กรให้มีความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (สุตใจ วันอุดมเดชาชัย. 2556) ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : ดัดแปลงจาก Abbass F. (2003)

กระบวนการของการวิเคราะห์สภาวะการในปัจจุบัน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร แล้วนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ คือ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การประเมินผลกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังต้องมีการประเมินผลกลยุทธ์จากการดำเนินงาน ซึ่งกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นนั้นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความจำเป็นในการดำเนินงาน Coulter (2008) อ้างถึงใน สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556) ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กิจกรรมพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : ดัดแปลงจาก Coulter (2008) อ้างถึงใน สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556)

การจัดการกลยุทธ์มีความสำคัญและมีประโยชน์สำหรับการดำเนินธุรกิจ โดยช่วยให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้น หรือทิศทางในอนาคตขององค์กร รวมทั้งหาแนวทางหลบหลีกจากภัยคุกคามที่จะมีต่อองค์กรในอนาคต (สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. 2556) ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนแก่องค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประโยชน์ของแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์มีความสำคัญหรือมีประโยชน์ต่อองค์กร (Robbins and Coulter. 2012: อนิวัช แก้วจาง. 2551) ดังนี้

1) ทำให้เกิดการกำหนดทิศทางองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรที่เหมาะสมชัดเจน และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2) ทำให้การดำเนินงานทุกส่วนภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีเอกภาพ และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

3) ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ทุกฝ่ายในองค์กรมีความคาดหวังต่อองค์กรในการได้รับการสนับสนุนในเจริญก้าวหน้า หากไม่ได้รับอาจเกิดความเคลื่อนไหวซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรในการบริหารจัดการ

4) ทำให้องค์กรสามารถคำนึงถึงผลกระทบ ปัญหาที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และหาวิธีในการเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาส เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปเรียบร้อย สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และบรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย

5) ทำให้ผู้บริหารทุกระดับมีวิสัยทัศน์ชัดเจน ตรงกัน สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ และลดความเสี่ยงในการดำเนินงานมีการมุ่งเน้นความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อใช้วัดความสำเร็จขององค์กร

### ประเภทของแผนกลยุทธ์

แผนการดำเนินงานขององค์กรที่สร้างขึ้นเพื่อกำหนดทิศทางในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ แผนกลยุทธ์จำแนกตามลักษณะ และเป้าหมายในการดำเนินงานได้ 3 ลักษณะ (Robbins and Coulter. 2012; กุลชติ จงเจริญ และคณะ. 2557) คือ

1) แผนกลยุทธ์องค์กร (Strategic Plan) เป็นแผนซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานของทุกหน่วยงานภายในองค์กร โดยแผนกลยุทธ์ดังกล่าวมีขอบเขตครอบคลุม ทรัพยากร กิจกรรม และเป้าหมายขององค์กร

2) แผนยุทธวิธี (Tactical Plan) เป็นแผนซึ่งกำหนดช่วงระยะเวลาในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จที่สั้นกว่าแผนกลยุทธ์ และเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ โดยยุทธวิธีหรือกลวิธี (Tactics) ที่กำหนดขึ้นต้องมุ่งสนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ

3) แผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นแผนซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อรองรับกลยุทธ์ หรือยุทธวิธี โดยมีรายละเอียดเป็นแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในระดับหน่วย หรือระดับบุคคลในองค์กร และมีระยะเวลาในการดำเนินงานสั้นกว่าแผนยุทธวิธี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## รูปแบบและองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษา

แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเกิดขึ้นจากการวางแผนตามกระบวนการวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้เกี่ยวข้อง (ประยงค์ เนาวบุตร. 2557) โดยมีขั้นตอนหลักในการจัดทำจำแนกเป็น 3 ขั้นตอนคือ

1) ขั้นตอนของการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา ซึ่งมีกิจกรรมที่สำคัญที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษา ผลผลิตหลัก สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา

2) ขั้นตอนการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ซึ่งมีกิจกรรมที่สำคัญที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางการดำเนินงาน ในอนาคตของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงสถานภาพของสถานศึกษาและความต้องการของสังคม

3) ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งมีกิจกรรมที่สำคัญที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ การกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก สถานภาพภายในของสถานศึกษา ทิศทางในอนาคตของสถานศึกษา กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์ลักษณะงานที่ทำ และทางเลือกที่เหมาะสม

แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานของรัฐ ต้องจัดทำให้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับขอบเขตของการบริหารงบประมาณแผ่นดินรวมถึงมีระยะเวลาในการดำเนินการหนึ่งปีงบประมาณ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (ประยงค์ เนาวบุตร. 2557) จำแนกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก คือ

1) ขั้นการศึกษากรอบเงื่อนไขประจำปีจากหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กรอบนโยบาย กรอบเป้าหมายของผลผลิตหลักที่ต้องการ และกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

2) ขั้นการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี จำแนกเป็น 5 ขั้นตอนย่อยคือ

2.1 การทบทวนสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับ สถานการณ์

2.2 การกำหนดเป้าหมายและผลผลิตหลักประจำปีของสถานศึกษา

2.3 การจัดทำรายละเอียด แผนงาน โครงการและกิจกรรมให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์

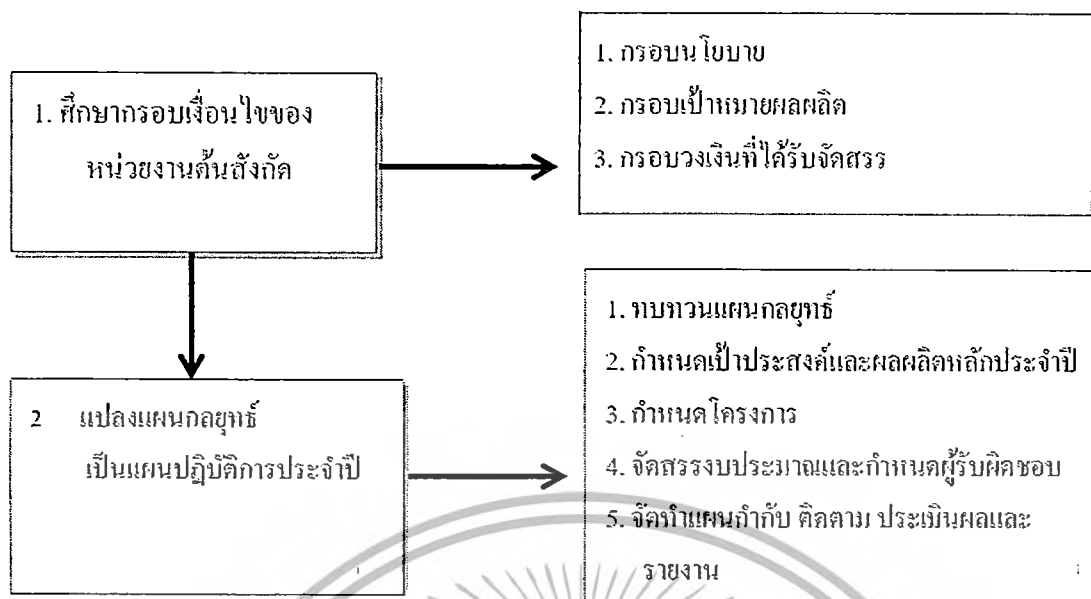
2.4 การจัดสรรงบประมาณตามแผนงานและ โครงการและกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ

2.5 การจัดทำแผนกำกับติดตาม

ประเมินผล และรายงาน

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา มีขั้นตอนการปฏิบัติ ดังแสดงในภาพที่ 2.3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา  
ที่มา : แนวปฏิบัติการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา 2554 อ้างถึงใน  
ประยงค์ เนาบุตร (2557)

Nwaiwu Blessing N. et al. (2015) ศึกษาผลกระทบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการจัดการที่มีประสิทธิภาพของสถาบันระดับอุดมศึกษาในไนจีเรียพบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการบริหารการเงินในสถาบันระดับอุดมศึกษาของไนจีเรีย การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันระดับอุดมศึกษาของไนจีเรีย และการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการบริหารงานกิจการนักเรียนในสถาบันระดับอุดมศึกษาในไนจีเรีย ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าการใช้ประโยชน์ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์จากผู้บริหารของสถาบันระดับอุดมศึกษาเพื่อรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายอย่างฉับพลัน และการขาดงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ และแสดงให้เห็นว่าความท้าทายที่เผชิญหน้ากับประสิทธิภาพการทำงานของสถาบันระดับอุดมศึกษาอยู่นอกเหนือการเปลี่ยนแปลงของนโยบายหรือการบริหารส่วนอื่นที่ก่อให้เกิดอุปสรรค โดยผู้บริหารภายในของสถาบันอุดมศึกษาล้มเหลวที่จะเข้าใจและเตรียมความพร้อมสำหรับสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือการจัดการที่มีประสิทธิภาพของสถาบันระดับอุดมศึกษาสามารถทำได้ ถ้าผู้บริหารที่เกี่ยวข้องสามารถใช้ประโยชน์จากการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ ขั้นตอนพื้นฐานที่ต้องดำเนินการในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มี 7 ขั้นตอน 1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) การวิเคราะห์ช่องว่าง 4) การเปรียบเทียบสมรรถนะ 5) กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นมาใหม่ 6) การประเมินกลยุทธ์ 7) ตรวจสอบแผนกลยุทธ์ขั้นตอนเหล่านี้คือสิ่งที่ไว้ซึ่งแนะนำแต่ไม่ได้เป็นเพียงแค่สูตรสำหรับการสร้างแผนกลยุทธ์ (Nwaiwu Blessing N. et al. 2015) แหล่งข้อมูลอื่น ๆ อาจแนะนำขั้นตอนแตกต่างกันโดยสิ้นเชิงหรือรูปแบบที่ไม่เหมือนกันของขั้นตอนเหล่านี้ อย่างไรก็ตามขั้นตอนที่สรุปด้านล่างอธิบายถึงพื้นฐานการทำงานที่ต้องทำ และตัวอย่างของผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการ แม้ว่าทุกกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ถูกออกแบบพิเศษให้เหมาะสมกับความต้องการเฉพาะขององค์กร แต่ทุก ๆ ตัวแบบของความความสำเร็จส่วนใหญ่ประกอบด้วยขั้นตอนเหล่านี้ องค์กรเริ่มต้นด้วยการระบุวิสัยทัศน์ และพันธกิจทันทีที่สิ่งเหล่านี้ชัดเจนขึ้นจะทำให้การดำเนินงานการวิเคราะห์เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกในช่องว่าง และการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะซึ่งกำหนดบริบทสำหรับประเด็นการพัฒนาศาสตร์ขององค์กรการปฏิบัติตามการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ทำให้องค์กรพัฒนากลยุทธ์ที่เฉพาะทั้งการกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติงาน และกำหนดยุทธวิธีการพัฒนากลยุทธ์ที่เกิดขึ้นมาใหม่ และการเปลี่ยนแปลงให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงองค์กรมีการประเมินกลยุทธ์และตรวจสอบแผนยุทธศาสตร์เป็นระยะ ๆ เพื่อพิจารณาถึงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นมาใหม่และทำการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในหลายปีที่ผ่านมาการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและทำให้องค์กรได้เรียนรู้ต่อความคิดในเชิงกลยุทธ์ (Ansoff, 1994)

ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนงานวิจัยและวรรณกรรมของตัวแปรการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีนักวิชาการและนักวิจัยหลาย ๆ ท่านได้ทำการศึกษาเอาไว้ สามารถสรุปตัวแปรประจักษ์หรือตัวแปรสังเกตได้ ได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของตัวแปรประจักษ์/ตัวแปรสังเกตได้ของการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

นักวิชาการ/ผู้วิจัย	ตัวแปรประจักษ์
Nwaiwu Blessing N. et al (2015)	1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) การวิเคราะห์ช่องว่าง 4) การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ 5) กลยุทธ์ฉุกเฉิน 6) การประเมินผลกลยุทธ์ 7) ตรวจสอบแผนกลยุทธ์
ประยงค์ เนาบุตร (2557)	1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการ/ผู้วิจัย	ตัวแปรประจักษ์
สมหมาย เทียนสมใจ (2556)	1) การกำหนดนโยบาย 2) กลยุทธ์สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย 3) วางเป้าหมายชัดเจน 4) วิเคราะห์งานตามภารกิจ 5) มีเทคนิคการบริหารที่หลากหลาย 6) บริหารงานโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นพื้นฐาน 7) การประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลของบุคลากร 8) การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ 9) มีแผนกำกับ ติดตาม ควบคุม ประเมินผล 10) เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 12) โครงสร้างองค์กรชัดเจน 13) เทคโนโลยีการจัดการระบบข้อมูลและสารสนเทศ 14) การบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการหรือองค์คณะบุคคล
Malai Gerawatanakaset (2008)	1) นโยบาย 2) เศรษฐกิจ 3) สังคม 4) สิ่งแวดล้อม 5) เทคโนโลยี 6) การจัดการ 7) การบริหาร

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของตัวแปรประจักษ์หรือตัวแปรสังเกตได้ของการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) โดยมีผู้วิจัยและนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ทำการศึกษาตัวแปรประจักษ์หรือตัวแปรสังเกตได้ ที่ใช้สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และทำการสังเคราะห์ออกมาประกอบไปด้วยตัวแปรประจักษ์หรือตัวแปรสังเกตได้จำนวน 5 ตัวแปร (Nwaiwu Blessing N. et al 2015; ประยงค์ เนาวบุตร 2557; สมหมาย เทียนสมใจ 2556; Malai Gerawatanakaset; 2008) ได้แก่ พันธกิจและวิสัยทัศน์ (Mission and Vision) การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scan) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) และการประเมินผลกลยุทธ์ (Evaluation of Strategy) ซึ่งด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 2.2.1 พันธกิจและวิสัยทัศน์ (Mission and Vision)

การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพันธกิจเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ใด ๆ วิสัยทัศน์ขององค์กรเริ่มจากเหตุผลสำหรับการดำรงอยู่และขั้นที่ดีเลิศ ซึ่งองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อบรรลุถึงนั้น ขณะที่พันธกิจระบุเป้าหมายหลัก และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ทั้งสองคำถูกกำหนดไว้ในกรอบของปรัชญาขององค์กร และถูกใช้เป็นบริบทเพื่อการพัฒนา และประเมินของกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ และกลยุทธ์ที่จะเกิดขึ้นใหม่ซึ่งถ้าไม่มีปรัชญาขององค์กรไม่สามารถเน้นย้ำถึงความสำคัญที่ชัดเจนของทั้งวิสัยทัศน์และพันธกิจได้ขั้นตอนต่อไปจะไม่สำคัญถ้าองค์กรไม่มั่นใจในทิศทางที่จะไป (Mintzberg, 1994)

พันธกิจ หมายถึง ขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดพันธกิจสามารถทำได้โดยนำหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายมาเป็นแนวทางทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน แต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556) กล่าวว่า พันธกิจ คือความมุ่งหมายที่เหตุผลที่องค์กรได้จัดตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นการบอกให้ทราบว่าองค์กรต้องการนำเสนอเอกลักษณ์ขององค์กรที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ นอกจากนั้นพันธกิจยังรวมถึงค่านิยมขององค์กร และปรัชญาในการดำเนินงานขององค์กรรวมถึงวิธีการปฏิบัติต่อพนักงานขององค์กร (Wheelen & Hunger, 2012 อ้างถึงใน สุดใจ วันอุดมเดชาชัย, 2556) และประยงค์ เนาวบุตร (2557) พันธกิจขององค์กรควรสอดคล้องกับหน้าที่หรือภารกิจการดำเนินงานขององค์กร โดยองค์กรทุกองค์กรจะต้องมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติซึ่งสามารถจำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

- 1) ภารกิจตามบทบาทหน้าที่ขององค์กรซึ่งเป็นหน้าที่หลัก (Mandate) ที่องค์กรนั้นตั้งขึ้นเพื่อให้บริการต่อสังคม และเป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบหรือถือปฏิบัติตลอดไป
- 2) ภารกิจที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า พันธกิจ (Organizational Mission) ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้ตามสถานการณ์ แต่ควรให้สอดคล้องกับภารกิจ หน้าที่ หรือวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

วิสัยทัศน์ หมายถึง เมื่อองค์กรมีกำหนดพันธกิจขององค์กรแล้ว จึงนำพันธกิจทั้งหมดมาพิจารณาในภาพรวม ว่าองค์กรจะต้องดำเนินการเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้องค์กรบรรลุตามพันธกิจที่กำหนดไว้ได้ครบทุกข้อ องค์กรจะต้องมีความเป็นเลิศด้านใด หรือควรมุ่งเน้นไปในทิศทางใด จากนั้นองค์กรต้องนำพันธกิจมากรอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร และกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ประยงค์ เนาวบุตร (2557) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ดีควรจัดทำเป็นข้อความพรรณนาภาพอนาคตขององค์กรที่ปรารถนาให้เกิดขึ้น โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 1) ความคาดหวัง ซึ่งอาจเป็นภาพลักษณ์ขององค์กรที่พึงประสงค์ในอนาคต ความสามารถเฉพาะที่โดดเด่น แนวคิดหลักการที่ชี้นำองค์กร ตัวแบบกระบวนการที่พึงประสงค์ เทคโนโลยี และเครื่องมือในอนาคต สภาพแวดล้อม หรืองานที่ตรงกับตามความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) พันธกิจขององค์กร หรือภาระหน้าที่ซึ่งองค์กรจะต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้
- 3) ค่านิยมร่วม หรือคุณค่าหลัก ปรัชญา ความเชื่อที่ยึดถือร่วมกันในองค์กร

### 2.2.2 การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scan)

ทันทีที่วิสัยทัศน์และพันธกิจถูกระบุไว้อย่างชัดเจนว่าองค์กรต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งดำเนินการภายในกรอบของตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการและ SWOT วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (เศรษฐกิจสังคม ประชากร การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี และปัจจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ) อุตสาหกรรม และปัจจัยภายในองค์กร (Nwaiwu Blessing N.et al. 2015)

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร คือกระบวนการในการตรวจสอบ ประเมินผลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกช่วยให้ผู้บริหารในองค์กรสามารถทราบ โอกาส อุปสรรคที่องค์กรต้องประสบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงต้องเป็นกลยุทธ์เชิงรุกหรือเป็นเชิงรับก็ได้เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (David. 2011) ความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับ การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกส่วนหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรสมัยใหม่ไม่อาจปฏิเสธ หรือละเลยการวิเคราะห์และแยกแยะปัจจัยที่ผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อการตัดสินใจและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไป (อนิวัช แก้วจางง. 2551) ซึ่งการวิเคราะห์มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

#### การวิเคราะห์แบบสวอต (SWOT Analysis)

การประเมินสภาพแวดล้อมเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบสวอต (SWOT Analysis) โดยอัลเบิร์ตฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) ได้นำเทคนิคนี้มาแสดงในงานสัมมนาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ในช่วงทศวรรษที่ 1960 - 1970 ด้วยการวิเคราะห์เป็น 2 ลักษณะ คือ การวิเคราะห์สภาพภายในและการวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สภาพในองค์กรเป็นการค้นหาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) หรือสิ่งที่เป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้สภาพแวดล้อม (รู้เขา) ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชัดเจนมากยิ่งขึ้นการวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร คือ โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพต่อการดำเนินงานขององค์กรดังแสดงในภาพที่ 2.4

## SWOT ANALYSIS



ภาพที่ 2.4 SWOT Analysis

ที่มา : Doshier, Humphrey et. al. (1960)

Nwaiwu Blessing N. et al. (2015) เสนอว่า การวิเคราะห์ SWOT ระบุถึงปัจจัยที่อาจมีผลต่อผลลัพธ์ที่ต้องการ ในอนาคตขององค์กรตัวแบบ SWOT ขึ้นอยู่กับการระบุจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กรรวมทั้งภัยคุกคามและโอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกและระบุความสามารถที่โดดเด่นและปัจจัยความสำเร็จของบริษัท ปัจจัยความสำเร็จเหล่านี้รวมถึงการพิจารณาค่านิยมทางสังคมและคุณค่าขององค์กรซึ่งนำไปสู่การสร้างการประเมินและการเลือกกลยุทธ์วัตถุประสงค์ของตัวแบบ SWOT คือเพื่อเสนอแนะกลยุทธ์ที่ทำให้แน่ใจว่าระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก และสถานการณ์ภายในอยู่ตำแหน่งที่ถูกต้องที่สุด

การวิเคราะห์นี้เป็นการกำหนดเป้าประสงค์และการวิเคราะห์นี้ยังอยู่บนการกำหนดบนพื้นฐานประเด็นยุทธศาสตร์ของแผน การวางแผนกลยุทธ์จึงจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อเป็นการระดมสมอง ระดมข้อมูลสภาพแวดล้อมให้ทราบว่าแท้จริงองค์กรมีภาวะความพร้อมและสมรรถนะด้านปัจจัยการบริหาร และกำลังเผชิญอุปสรรคอะไรบ้าง การวิเคราะห์ SWOT ทำให้หลายลักษณะ (อุทิศ ขาวเขียว, 2549) ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมทั่วไป
- 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อประเมินความยากง่ายในการดำเนินธุรกิจหลัก

ขององค์กรภายใต้สภาวะการแข่งขัน

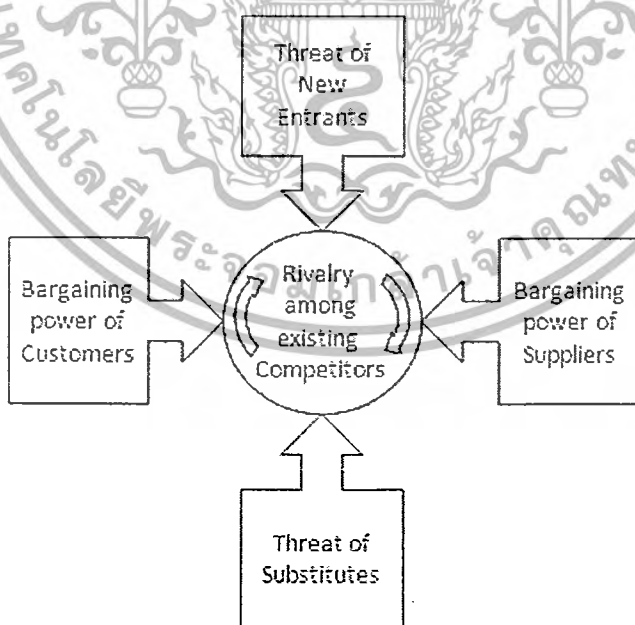
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเพื่อวางแนวทางปรับปรุงกลไกขององค์กรหรือกระบวนการพัฒนาเรื่องนั้น ๆ

การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กรเป็นการค้นหาโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคามหรืออุปสรรค (Threats) ในการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์สภาพนอกองค์กร อาจจำแนกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร โดยตรง (Operational Environment) โดยอาจพิจารณานำตัวแบบการวิเคราะห์ที่เหมาะสมมาใช้ในการวิเคราะห์ก็ได้ ดังนี้

ตัวแบบของพอร์ทเตอร์ (Michael E. Porter)

ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการที่ถูกพัฒนาโดย Michael E. Porter เป็นแนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และความน่าสนใจของอุตสาหกรรม พลังผลักดัน 5 ประการประกอบด้วยความเสี่ยงของคู่แข่งรายใหม่ที่กำลังเข้าสู่อุตสาหกรรม การคุกคามจากสินค้าที่มาทดแทน อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจการต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ และระดับของการแข่งขันระหว่างคู่แข่งที่มีอยู่ (Porter, 2008) การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระบุถึงโอกาสและภัยคุกคามจากภายนอกโดยประเมินความน่าสนใจของอุตสาหกรรมโดยรวม และระบุปัจจัยที่มีส่วนช่วยสนับสนุนหรือลดหย่อนจากความน่าดึงดูดใจในอุตสาหกรรม (Hax and Majluf, 1996) โดยทางเลือกกลยุทธ์ขององค์กรนั้นสามารถเปลี่ยนผลกระทบของแรงผลักดันเหล่านี้เพื่อให้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ดังภาพที่ 2.5



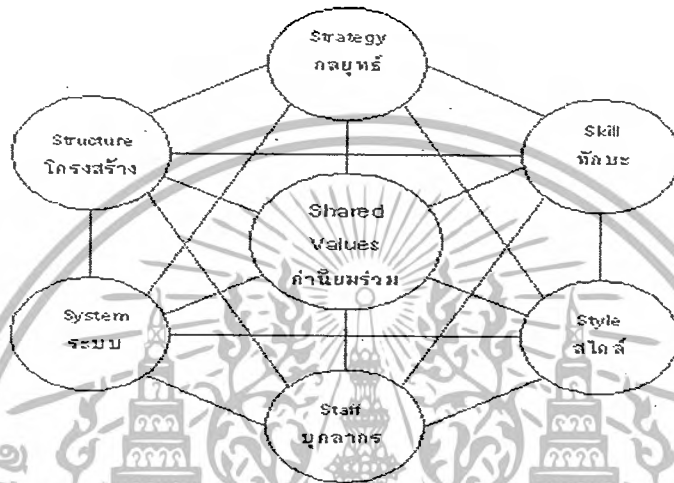
ภาพที่ 2.5 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน Five Force Model

ที่มา : Porter, M.E. (2008)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ตัวแบบการวิเคราะห์ของแมคคินเซย์ (The 7s McKinsey model)

ในปี 1977 Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips ทำวิจัยให้กับบริษัทแมคคินเซย์ เพื่อค้นหาวิธีการจัดการให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งพบว่าไม่ใช่เพียงแค่โครงสร้างองค์กรเพียงอย่างเดียว (อนิวัช แก้วจำนง. 2551) แต่การวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในองค์กรอาจนำตัวแบบการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับองค์กรมาใช้ เช่น ตัวแบบการวิเคราะห์ของแมคคินเซย์ (The 7s McKinsey model) จำแนกปัจจัยภายในองค์กรไว้ 7 ประการ ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ทฤษฎีแบบจำลองเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา (McKinsey 7s Framework)

ที่มา : Robert Waterman , Tom Peter and Julien Phillips (1980)

1) กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ การวางแผนกำหนดแนวทางในการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

2) โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ รูปแบบโครงสร้างขององค์กรที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ตำแหน่ง หน้าที่ อำนาจ และความรับผิดชอบ โดยรูปแบบโครงสร้างนี้สามารถมีได้หลากหลายตามความเหมาะสม เช่น แบบการแบ่งตามพื้นที่ (ภูมิภาค) และแบบการแบ่งตามประเภทของลูกค้า เป็นต้น

3) ระบบ (System) ได้แก่ กระบวนการ ลำดับปฏิบัติงานทุกอย่างเหมาะสมกับลักษณะของสถาบัน/วิทยาลัยอย่างมีระบบต่อเนื่อง และสามารถประสานงานกันได้อย่างสอดคล้อง

4) รูปแบบ (Style) ได้แก่ การจัดการที่มีรูปแบบวิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของสถาบัน/วิทยาลัย เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ ซึ่งจะสะท้อนวัฒนธรรมของสถาบัน/วิทยาลัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5) การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff) ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

6) ทักษะ (Skill) ได้แก่ ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ

7) ค่านิยมร่วม (Share Value) ได้แก่ ค่านิยมร่วมกัน ระหว่างคนในองค์กรความเป็นอันเดียวกัน

#### Balanced scorecard (BSC)

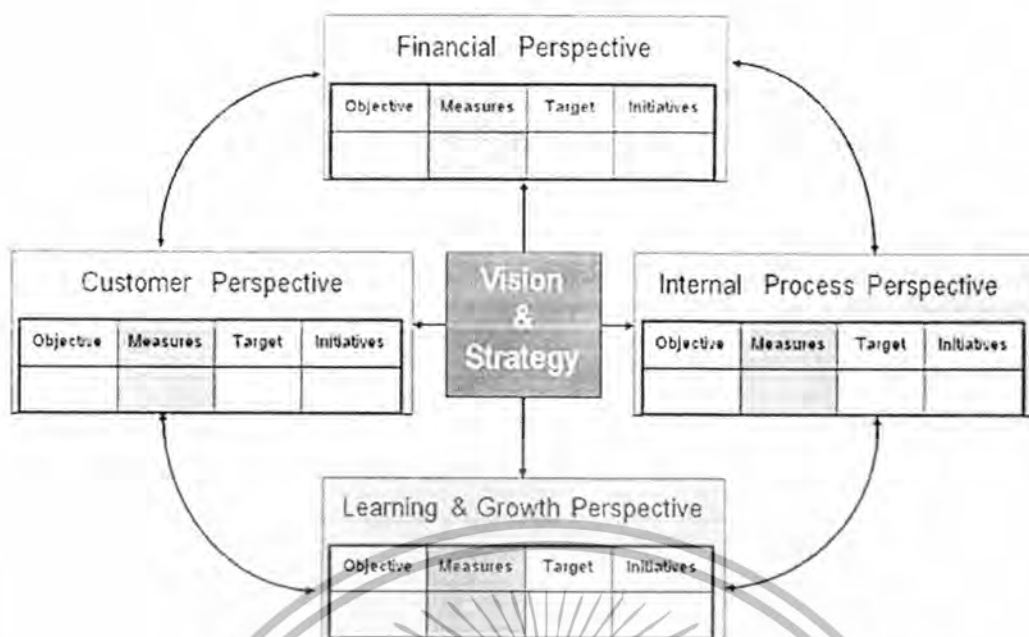
Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ มุมมอง (Perspective) เพื่อใช้ในการกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จำแนกเป็น 4 มุมมอง โดยเรียกว่า Balanced scorecard (BSC) หรือมุมมองแบบสมดุล ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร (ดังภาพที่ 2.7) โดยแต่ละมุมมองมีประเด็นในการพิจารณาเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร (พสุ เศษรินทร์. 2546) ดังนี้

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิต การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ การเพิ่มขึ้นของกำไร เป็นต้น

2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เช่น การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านการผลิตที่มีประสิทธิภาพ การประชาสัมพันธ์ ระบบและเครื่องมือในการดำเนินงานที่ทันสมัย และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น เป็นต้น

3) มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer Perspective) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กร กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ความพึงพอใจขวัญและกำลังใจของบุคลากร การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ทักษะในการทำงาน และระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นต้น



ภาพที่ 2.7 มุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard

ที่มา : Robert S. Kaplan and David P. Norton. (1996)

กล่าวโดยสรุป คือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องใช้เครื่องมือทางการบริหารจึงจะสามารถทำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 เครื่องมือทางการบริหารเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

เครื่องมือ	วัตถุประสงค์
Balanced Scorecard	- แปลงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมายที่เป็นรูปธรรม เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผ่านการกำหนดวัตถุประสงค์ (สิ่งที่องค์กรจะต้องบรรลุ) ไปสู่การวางแผนทางการปฏิบัติ (Initiatives)
McKinesy's 7S Framework	- วิเคราะห์ศักยภาพและความสอดคล้องภายในองค์กรเพื่อเตรียมองค์การในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
Strategy Map	- สื่อสารกลยุทธ์ และสร้างการรับรู้กลยุทธ์แก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร
Competency Model	- เพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเชิงวิชาชีพที่บุคลากรต้องมีในการนำองค์กรไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการสร้างการรับรู้กลยุทธ์แก่บุคลากรทุกคนโดยปริยาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

เครื่องมือ	วัตถุประสงค์
Problem Solving Analysis	- เพื่อการแปลงแนวทางปฏิบัติไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ

ที่มา : เกริกยศ ชลาชนเดชะ (2557)

### 2.2.3 การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)

การประเมินขององค์กรถึงความแตกต่างระหว่างตำแหน่งปัจจุบันของพนักงานและในอนาคตที่ต้องการผ่านการวิเคราะห์ขีดความสามารถซึ่งเป็นผลให้องค์กรสามารถพัฒนากลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจงและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อปิดช่องว่างขององค์กร (Nwaiwu Blessing N. et al. 2015) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) นั่นก็คือเป็นการเปรียบเทียบประสิทธิภาพขององค์กร ณ ปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องการหรือที่ควรจะเป็น เพื่อให้สามารถแข่งขันหรือเกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด

ในการกำหนดกลยุทธ์ใหม่เข้ามาใช้ในองค์กรนั้น กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นอาจไม่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทเดิมที่องค์กรเป็นอยู่ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรให้ครบทุกด้านที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเทียบกับศักยภาพที่ควรจะเป็นขององค์กรในอนาคต ในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นใหม่เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติได้ การวิเคราะห์ศักยภาพจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทั้งองค์กรเพื่อช่วยให้เกิดความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เกริกยศ ชลาชนเดชะ 2557) เทคนิคที่ผู้บริหารควรใช้ในการวิเคราะห์ช่องว่างทางศักยภาพขององค์กร เช่น 7S's of Mckinsey ซึ่งจะเป็เครื่องมือที่มีความครอบคลุมในการวิเคราะห์ช่องว่างทางกลยุทธ์ สำหรับการวิเคราะห์ช่องว่างทางกลยุทธ์นั้นทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงศักยภาพเพื่อช่วยให้สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ ในการวิเคราะห์นี้อาจจะใช้เวลานับหรือยาวนานก็ได้ขึ้นอยู่กับขนาดของปัญหาและขนาดของช่องว่าง ถ้าองค์กรสามารถปรับศักยภาพได้ องค์กรก็จะสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้ แต่ถ้าช่องว่างของศักยภาพนั้นกว้างมาก และไม่สามารถพัฒนาศักยภาพขององค์กรขึ้นมาได้อย่างพอเพียงที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ผู้บริหารก็จำเป็นต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่กลยุทธ์ใหม่ที่องค์กรสามารถปรับศักยภาพให้มีความสอดคล้องกับการนำไปสู่การปฏิบัติได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.2.4 การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)

การวัดและเปรียบเทียบการดำเนินงานขององค์กรวิธีปฏิบัติ และการปฏิบัติงานเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Mintzberg, 1994)

อนิวัช แก้วจางง (2551) กล่าวว่า กระบวนการค้นหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมโดยการเรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดจากองค์กรอื่น แล้วนำมาปรับใช้กับองค์กรของตัวเอง เพื่อการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

บุญดี บุญญาภิขะและกมลวรรณศิริพานิช (2545) ได้ให้ความหมายว่า Benchmark หมายถึง Best-in-class คือเก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับโลกอันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ Best Practices คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ

การนำ Benchmarking มาใช้ในสถานศึกษา

จากการนำกระบวนการ Benchmark เข้ามาใช้ในสถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษา และเพื่อให้การพัฒนางานเพื่อเข้าสู่มาตรฐานทั้ง 3 ด้าน คือ มาตรฐานด้านการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานด้านการเรียนการสอน และมาตรฐานด้านคุณภาพนักเรียน ได้อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหาร โรงเรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง จึงควรแสวงหาเทคนิค วิธีการที่ถูกต้อง มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ตามสภาพแวดล้อมของแต่ละท้องถิ่น และ Benchmark คือวิธีการหนึ่งที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาเพื่อเข้าสู่มาตรฐานที่กำหนดได้

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำ Benchmarking

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และพัฒนาการของสถานศึกษา สถานศึกษาเพื่อเข้าสู่มาตรฐานทั้ง 3 ด้าน หรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง เพราะการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาของผู้บริหารจะกระทบในวงกว้างแก่สถานศึกษาเช่นเดียวกับงานอื่น ๆ ภายในสถานศึกษา การทำ Benchmark จะประสบผลสำเร็จไม่ได้หากขาดความเข้าใจ และการส่งเสริมจากผู้บริหาร ดังนี้ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2544)

1) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับสถานศึกษา

2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อมในการสร้างองค์การเรียนรู้ โดยเฉพาะการเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนและดำเนินการของสถานศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการของโครงการพัฒนาสถานศึกษาอย่างเต็มที่ทั้งทางตรง และทางอ้อมโดยการสนับสนุนทั้งในด้านงบประมาณทรัพยากร การให้ความสำคัญและกำลังใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา

4) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินการ และการนำแนวทางใหม่มาปฏิบัติ มิเช่นนั้นบุคลากรในสถานศึกษาอาจมองไม่เห็นภาพที่เป็นรูปธรรม

5) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้โอกาสแก่บุคลากรในการสร้างความเปลี่ยนแปลงและทดลองสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนยอมรับต่อความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้และประสบการณ์ของสถานศึกษา

6) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องติดตาม แสดงความใส่ใจ และมุ่งมั่นในการสร้างองค์การการเรียนรู้ ติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำจะทำการปรับปรุงได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นในเชิงจิตวิทยาแก่บุคลากรในสถานศึกษา

7) การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการใช้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา และข้อเสนอแนะของผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการเรียนรู้ของสถานศึกษา

#### 2.2.5 การประเมินผลกลยุทธ์ (Evaluation of Strategy)

การประเมินยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี และแผนปฏิบัติการบางครั้งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการประเมินความสำเร็จของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และเป็นสิ่งสำคัญในการวัดประสิทธิภาพอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (แต่ควรจะทำหลาย ๆ ครั้ง) เพื่อประเมินผลกระทบของการกระทำที่เฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ในระยะยาวและวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ (Rowley et al. 1997) องค์การควรวัดประสิทธิภาพในปัจจุบันกับก่อนหน้าเพื่อตั้งมาตรฐานที่คาดหวังไว้ และพิจารณาการเปลี่ยนแปลงหรือเหตุการณ์ต่างๆที่อาจกระทบต่อแนวทางที่ต้องการของการกระทำ

การประเมินผล หมายถึง การประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่คาดหวังไว้ จากนั้นจึงประเมินองค์ประกอบอื่น ๆ ของแผนกลยุทธ์เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปใช้ประโยชน์หรือใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการประเมินกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงหลักพื้นฐานในการประเมิน 3 ประการ ได้แก่ หลักความเหมาะสม หลักเกณฑ์ที่เป็นไปได้ และหลักเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (อนิวัช แก้วจันท. 2551)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การประเมินผลต้องประกอบด้วย 3 ส่วนจึงจะทำให้กระบวนการสมบูรณ์ คือ

- 1) ผลการวัด
- 2) เกณฑ์
- 3) การตัดสิน

การสร้างตัวชี้วัด (Key Performance Indicator : KPI)

อนิวัช แก้วจางง (2551) กล่าวว่า ตัวชี้วัด คือ สิ่งที่ยังบอกให้รู้ว่าคุณสมบัติที่ต้องการนั้นมีอยู่หรือไม่

เกริกยศ ชลาชนเดชะ (2557) ตัวชี้วัด หมายถึง ข้อมูลที่ระบุปริมาณหรือลักษณะของโครงการ และมีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้เปรียบเทียบหรือสามารถบ่งบอกการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

การวัดผลผลิต

การวัดผลผลิตเป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับผลที่ต้องการหรือตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

1) ปริมาณงานที่ทำสำเร็จ โดยการเปรียบเทียบกับปริมาณงานเดิมที่เคยทำได้ หรือปริมาณงานที่ตั้งเป้าหมายไว้

2) คุณภาพของผลผลิต เป็นการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเวลาที่กำหนดหรือไม่ หรือเป็นการวัดคุณภาพของงาน หรือผลผลิตเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

3) เวลาที่ดำเนินการ เป็นการวัดว่าองค์กรสามารถส่งมอบงาน หรือผลผลิตได้ตามกำหนดเวลาหรือไม่

4) งบประมาณที่ใช้เป็นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับงบประมาณที่ได้รับ หรือเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยที่ใช้จ่ายจริงกับต้นทุนที่ประมาณการไว้

การวัดผลลัพท์

การวัดผลลัพท์ เป็นการวัดผลประโยชน์หรือผลกระทบจากการดำเนินงานหรือผลผลิต เช่น การฝึกอบรมจะต้องวัดให้ได้ว่า เมื่อฝึกอบรมแล้วสามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานหรือสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหรือไม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน จะต้องวัดให้ได้ว่า สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม สามารถทำงานได้ง่ายขึ้น หรือสะดวกขึ้น

### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยยับยั้ง (Inhibiting Factors)

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา โลกดูเหมือนจะแคบลงด้วยวิทยาการก้าวหน้าด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ทำให้กลายเป็น ไร้พรมแดน สังคมเอกโลกจะมีการตื่นให้กระหวังวัฒนธรรมมากขึ้นนำไปสู่การผสมผสานความคิดค่านิยม ตลอดจนการค้ำไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิถีชีวิตความเป็นอยู่ระหว่างมวลมนุษยชาติที่นำโลกเข้าสู่ยุคแห่งการจัดระเบียบทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองระหว่างประเทศใหม่ อันมีผลกระทบต่อทุกชาติทุกภาษารวมทั้งประเทศไทย ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นคน หรือแม้กระทั่งสถานศึกษาก็ย่อมได้รับผลกระทบด้วย สถานศึกษาในฐานะที่เป็นระบบเปิดย่อมต้องได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพราะถ้าสิ่งแวดล้อมภายนอกเปลี่ยน สถานศึกษาต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการดำรงอยู่ขององค์กร

การจัดการบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สิ่งที่เป็นแนวคิดในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้อยู่รอด และประสบความสำเร็จ คือการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เมื่อจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามในองค์กรหรือสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องมีการคิดวิเคราะห์เตรียมการวางแผนอย่างเป็นระบบดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนสามารถชี้วัดความสำเร็จที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ตลอดจนการรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงที่ดีให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อเนื่อง และยั่งยืน (เอกชัยกี สุขพันธ์และคณะ. 2553) ซึ่งอุปสรรคหลักที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและต่อต้านต่อการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาอาชีวศึกษามีอยู่มากมาย โดย Onwusonye (2005) กล่าวว่า การขาดแคลนเงินทุน การขาดสิ่งอำนวยความสะดวก การสูญเสียคนชั้นมัธยมศึกษาหรือภาวะสมองไหล การฝึกอบรมและรักษาพนักงาน และสภาพของพนักงานเป็นปัจจัยที่สมเหตุสมผล และเกิดขึ้นจริงที่ขัดขวางความสำเร็จของหลักสูตรของอาชีวศึกษา

Chidinda Dokubo (2013) กล่าวว่า ปัจจัยที่ยังหมายถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถาบันการศึกษาอาชีวศึกษาประกอบด้วย แหล่งเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก ภาวะสมองไหล การฝึกอบรมและรักษาบุคลากร คุณภาพของบุคลากร

Chux Gervase Iwu (2013) กล่าวว่า ปัจจัยที่ยังหมายถึงปัจจัยที่ยังที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน จะประกอบด้วยบุคลากร แหล่งเงินทุนและสิ่งอำนวยความสะดวก

Onwusonye (2005) กล่าวว่า ปัจจัยที่ยังหมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลการดำเนินงานของสถาบันอาชีวศึกษา ซึ่งประกอบด้วย แหล่งเงินทุนการขาดสิ่งอำนวยความสะดวก การฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น

โสภิต ม่วงทอง (2556) กล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำบรรยากาศของโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียน คุณภาพชีวิตในการทำงาน การสื่อสาร และความผูกพันของครูซึ่งผู้บริหารควรส่งเสริมปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีทั้งหมด 6 ปัจจัยตามลำดับค่าอิทธิพล คือ พฤติกรรมการบริหารของผู้นำ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยวัฒนธรรมของโรงเรียน ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปัจจัยการสื่อสาร และปัจจัยความผูกพันของครูผู้บริหาร โรงเรียนสามารถใช้องค์ประกอบดังกล่าว

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่สามารถนำออกจำหน่าย การนำเอกสารฉบับนี้ไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตถือว่าผิดกฎหมาย

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนผู้บริหาร โรงเรียนควรเข้าใจและตระหนักในเรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตครูเอกชนให้ดีขึ้น โดยเฉพาะในด้านตัวค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมควรมีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงมีวิสัยทัศน์มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งจะทำให้การบริหารงานโรงเรียนมีประสิทธิภาพควรส่งเสริมสนับสนุนกำหนดนโยบายวิธีการรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะบริหารวางแผนกลยุทธ์ในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียน

### 2.3.1 กลยุทธ์ที่ช่วยจัดลดความสิ้นเปลืองหรือสูญเสียที่ส่งผลต่อการยับยั้งการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในสถาบันการอาชีวศึกษามีดังนี้ (Usen, S. M., 2012)

1) ควรมีการจ้างงานของครูที่มีทักษะและประสบการณ์เป็นรวมทั้งเพิ่มการฝึกอบรมสำหรับครูอาชีวศึกษา เป็นมาตรการ โดยควรสนับสนุนให้มีแรงจูงใจ และเป็นค่าตอบแทนในการการรักษา และการรักษาครูในอุตสาหกรรมการศึกษา ซึ่งอาจเป็นการสร้างตารางเงินเดือนพิเศษสำหรับครูผู้สอน และการจ่ายเงินค่าเบี้ยเลี้ยงพิเศษให้ครูผู้สอน เช่น โบนัสและกลยุทธ์นี้จะช่วยในการปรับปรุงอาชีวศึกษาเป็นสายอาชีพที่มีคุณภาพอย่างมีอาชีพและครูจะยินดีที่จะยังคงอยู่ในสถาบันการศึกษา

2) การเรียนการสอนสิ่งอำนวยความสะดวกการประชุมเชิงปฏิบัติการ/ห้องปฏิบัติการ คอมพิวเตอร์อุปกรณ์เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ควรจะให้สำหรับจัดการที่มีประสิทธิภาพของการศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อหลีกเลี่ยงความสิ้นเปลือง

3) การฝึกอบรมกำลังคนที่ต้องวางแผนที่ถูกต้องในรูปแบบของการทำงานร่วมกันระหว่างกระทรวงการศึกษา และอุตสาหกรรมเพื่อให้แน่ใจว่าผู้สำเร็จการศึกษาจากอาชีวศึกษา สถาบันการศึกษาที่ได้รับทักษะ และการจ้างงานเมื่อสำเร็จการศึกษาจาก โรงเรียนได้อย่างง่ายดาย และจะได้รับการจ้างงาน หรือจะสามารถสร้างงาน และกลายเป็นนายจ้างของแรงงานนี้จะช่วยเพิ่มการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีของประเทศ

4) เพื่อที่จะลดความสิ้นเปลืองในการศึกษาสายอาชีพคนที่ควรจะเป็นวางอยู่บนงานที่เหมาะสมเกี่ยวกับสาขาที่เชี่ยวชาญ เพราะตำแหน่งของบุคลากรที่มีทักษะสูง เพื่อจะไม่ได้เกิดการสูญเสียกำลังคนและอย่างจริงจังส่งผลกระทบต่อเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และเทคโนโลยีของประเทศ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่จะเกี่ยวข้องกับมืออาชีพอาชีวศึกษา/ประสบการณ์ผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนและการจัดการอาชีวศึกษาทรัพยากร

5) ความจำเป็นในการตรวจสอบการทำงานที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนเพื่อตรวจสอบทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ในหมู่ครู เช่นเดียวกับรายการ/สินค้าคงคลังของวัสดุและอุปกรณ์ที่จะหลีกเลี่ยงการใช้ผิดวัตถุประสงค์ของทรัพยากร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6) มีความจำเป็นที่จะจัดตั้งหน่วยบำรุงรักษาอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพการศึกษาสายอาชีพครูจะมีส่วนร่วมเพื่ออำนวยความสะดวกในการบำรุงรักษาอุปกรณ์โรงเรียนที่จะรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์ซึ่งจะช่วยสร้างแรงจูงใจและการดำรงชีวิต

จึงกล่าวได้ว่าปัจจัยที่ยังประกอบด้วย แหล่งเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก ภาวะสมองไหล การฝึกอบรมและรักษาบุคลากร คุณภาพของบุคลากร เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน โดยการจูงใจเป็นพลังที่สำคัญ และส่งผลต่อการทำงานและความสำเร็จขององค์กรที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา

### 2.3.2 แนวคิดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

นิติพล ภูตะโชติ (2557) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึงพลังที่เกิดขึ้นภายในตัวของบุคคล และเป็นแรงผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา การจูงใจเป็นเรื่องของการกระตุ้นทำให้มนุษย์เกิดการกระทำหรือพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการ ความปรารถนา ผลตอบแทน เป้าหมายตามที่บุคคลต้องการซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

2.3.2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยแบรนดีส์ เป็นทฤษฎีที่รู้จักกันมากที่สุด ทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งระบุว่า บุคคลมีความต้องการเรียงลำดับจากระดับพื้นฐานที่สุดไปยังระดับสูงสุด กรอบความคิดที่สำคัญ ของทฤษฎีนี้ มี 3 ประการ คือ

1) บุคคลเป็นสิ่งที่ชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการมีอิทธิพลหรือเป็นเหตุจูงใจต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบเท่านั้นที่เป็นเหตุจูงใจ ส่วนความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่เป็นเหตุจูงใจอีกต่อไป

2) ความต้องการของบุคคลเป็นลำดับขั้นเรียงตามความสำคัญจาก ความต้องการพื้นฐาน ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน

3) เมื่อความต้องการลำดับต่ำได้รับการสนองตอบอย่างดีแล้ว บุคคลจะก้าวไปสู่ความต้องการลำดับที่สูงขึ้นต่อไป

มาสโลว์ แสดงให้เห็นว่าความต้องการของบุคคลมีลำดับของความต้องการดังนี้

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการลำดับต่ำสุด และเป็นพื้นฐานของชีวิต เป็นแรงผลักดันทางชีวภาพ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย หากพนักงานมีรายได้จากการปฏิบัติงานเพียงพอ ก็จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยมีอาหารและที่พักอาศัย เขาก็จะมีกำลังที่จะทำงาน ต่อไป และการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เช่น ความสะอาด ความสว่าง การระบายอากาศที่ดี การบริการสุขภาพ เป็นการสนองความต้องการใน

ลำดับนี้ได้ เอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างไม่ขาดแคลนแล้ว หมายถึง ความต้องการ สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทั้งทางกายและจิตใจ ความมั่นคงในงาน ในชีวิตและสุขภาพ การสนองความต้องการนี้ ต่อพนักงาน ทำให้หลายอย่าง เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ กฎระเบียบข้อบังคับที่ยุติธรรม การให้มีสภาพแรงงาน ความปลอดภัยใน การปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการงานแล้ว คนเราจะต้องการความรัก มิตรภาพ ความใกล้ชิดผูกพัน ต้องการเพื่อน การมีโอกาสเข้าสมาคมสังสรรค์กับผู้อื่น ได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม

4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการสร้างสถานภาพของตัวเองให้สูงเด่น มีความภูมิใจและสร้าง การนับถือตนเอง ชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นใจในตัวเองแลเกียรติยศ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูง งานที่ท้าทาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ เป็นต้น

5) ความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุด คือต้องการจะเต็มเต็มศักยภาพของตนเอง ต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุดของตัวเอง ความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาทักษะความสามารถให้ถึงขีดสุดยอด ความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการคิดสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอาชีพ และการงาน เป็นต้น

2.3.2.2 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงานโดย Vroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิด และการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้น หรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนัก และเป็นรางวัลที่เขาต้องการเพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขาจึงเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับการคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้นรวมถึงความดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับซึ่งจะมีเรื่องของการดึงดูดใจ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น เมื่อคุณเห็นข้อความนี้โปรดอย่าเผยแพร่เอกสารนี้โดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องของการจ่ายและ การให้รางวัลตอบแทนเน้นในเรื่องพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ผลรางวัลและผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของพนักงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวังเป็นแนวคิดที่ต้องการอธิบายการถึงการตัดสินใจในการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทฤษฎีความคาดหวังต่าง ๆ จะอยู่ในแนวคิดของนักจิตวิทยาในกลุ่มปัญญานิยม (Cognitivism) ที่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการคิดเป็นสำคัญทฤษฎีนี้พัฒนาขึ้นโดย Vroom ซึ่งให้เห็นว่า การที่คนงานจะมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความพยายาม (Effort) เพื่อการปฏิบัติงาน (Performance) เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการหรือไม่นั้นจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ และความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน (EP : Effort Performance Expectancy) หมายถึงการที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าว่า ถ้าหากตนเองลงมือแสดงพฤติกรรมอย่างเต็มที่ที่สุดความสามารถแล้ว จะมีโอกาสหรือความน่าจะเป็นสูงมากหรือน้อยเพียงใดที่จะกระทำสิ่งนั้นได้สำเร็จ กล่าวคือ เป็นการประเมินความเป็นไปได้ว่าจะปฏิบัติงานได้หรือไม่ ซึ่งมักจะประเมินถึงความสามารถ (Ability) และความเพียงพอของปัจจัยเชิงบริบทอื่น ๆ ด้วย เช่น ทรัพยากรที่จะจัดหามาได้ เป็นต้น

ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ (PO : Performance Outcome Expectancy) หมายถึงการที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมว่า ถ้าหากเขาแสดงพฤติกรรมนั้นแล้ว เขาจะได้รับผลลัพธ์ที่เป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไรต่อตัวเขา กล่าวคือ เป็นการประเมินความเป็นไปได้ว่าเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จแล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนอะไร (รางวัลตอบแทนมีสองลักษณะคือ รางวัลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) เป็นรางวัลที่คนอื่นเอาให้ เช่น โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และรางวัลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) เป็นรางวัลที่ ความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของรางวัลหรือผลกรรม (V : Valence) หมายถึงคุณค่าหรือความตั้งใจที่รางวัลหรือผลกรรมนั้น แต่ละบุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกันต่อรางวัลหรือผลกรรมเดียวกัน

Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมนอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

1) V = Valance หมายถึงระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัลคือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

2) I = Instrumentality หมายถึงความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงผลงานกับรางวัล)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) E = Expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวัง ผู้บริหารจะต้องพยายามเพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือ และคุณค่าจากผลลัพธ์สูงสุด ซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์โดย

1) สร้างความคาดหวัง โดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ ให้การฝึกอบรมพวกเขา ให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2) ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้ โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3) ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา

โดยกล่าวได้ว่าสถาบันการอาชีวศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้เกิดการจ้างงานและบรรเทาปัญหาความยากจนซึ่งทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อที่จะสามารถผลิตบัณฑิตที่จบออกมาตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงาน (Chidinma Dokubo. 2013)

ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนงานวิจัยและวรรณกรรมของตัวแปรปัจจัยยับยั้ง โดยมีนักวิชาการและนักวิจัยหลาย ๆ ท่านได้ทำการศึกษาเอาไว้ สามารถสรุปตัวแปรประจักษ์หรือตัวแปรสังเกตได้ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของตัวแปรประจักษ์/ตัวแปรสังเกตได้ของปัจจัยยับยั้ง (Inhibiting Factors)

นักวิชาการ/ผู้วิจัย	ตัวแปรประจักษ์
Dokubo (2013)	1) เงินทุน 2) สิ่งอำนวยความสะดวก 3) ภาวะสมองไหล 4) การฝึกอบรมและรักษาบุคลากร 5) คุณภาพของบุคลากร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

นักวิชาการ/ผู้วิจัย	ตัวแปรประจักษ์
GervaseIwu (2013)	1) บุคลากร 2) เงินทุน 3) สิ่งอำนวยความสะดวก 4) การติดตามดูแล 5) ผู้บริหาร โรงเรียนและความสัมพันธ์ของครูผู้สอน 6) สังคมภายในโรงเรียน
Usen (2012)	1) บุคลากร 2) วัสดุอุปกรณ์
โสภิต ม่วงทอง (2556)	1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร 2) บรรยากาศของโรงเรียน 3) วัฒนธรรมของโรงเรียน 4) คุณภาพชีวิตในการทำงาน 5) การสื่อสาร และปัจจัยความผูกพันของครูผู้บริหาร

จากการศึกษาสังเคราะห์หลักการ แนวคิดหลักการสำคัญของการวิเคราะห์ตัวแบบของตัวแปรปัจจัยยับยั้ง (Inhibiting Factors) ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้พิจารณาคัดเลือกตัวแบบที่มีความสอดคล้องที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 5 ตัวแปร (Dokubo 2013; GervaseIwu 2013; Usen, S. M. 2012; โสภิต ม่วงทอง 2556) ได้แก่ 1) ด้านเงินทุน (Funding) 2) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) 3) ด้านการฝึกอบรมและรักษาบุคลากร (Staff training and Retention) 4) ด้านคุณภาพของบุคลากร (Quality Staff) 5) ด้านแรงจูงใจในงาน (Job Motivation)

### 2.3.1 เงินทุน (Funding)

Chidinma Dokubo (2013) กล่าวว่า โดยส่วนใหญ่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ จะเป็นมหาวิทยาลัยเป็นของรัฐบาลและเมื่อไม่นานมานี้ก็มีของเอกชน มหาวิทยาลัยรัฐส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับรัฐบาลสำหรับแหล่งเงินทุนขณะที่มหาวิทยาลัยเอกชนมีรายได้จากค่าธรรมเนียมที่เก็บจากนักศึกษาแหล่งเงินในส่วนอื่นของรายได้มาจากการบริจาคเงินในหลาย ๆ ด้าน การมอบทุน รายได้จากการลงทุนเงินช่วยเหลือในระหว่างเวลาที่แล้วมาเงินช่วยเหลือของทางรัฐบาลต่อมหาวิทยาลัยไม่เคยพอแต่ในขณะเวลาเดียวกันรัฐบาลยังคงดำเนินนโยบายให้หลาย ๆ มหาวิทยาลัยไม่ควรเก็บค่าธรรมเนียม เอกเรียนนี้ก็ถือว่าเพียงพอต่อองค์ประกอบด้านความพยายามด้านการเงินของรัฐบาลนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของความต้องการสำหรับการศึกษาด้านวิชาชีพและความเสื่อมโทรมสูง ที่มีอยู่ในโครงสร้าง ผลเล็กน้อย ๆ ของการเพิ่มแหล่งทุนอาจจะไม่สังเกตเห็นได้ชัดเจน ปัจจุบัน แหล่งเงินทุนของรัฐบาลในโครงการศึกษาวิชาชีพยังไม่เป็นที่น่าประทับใจทั้ง ๆ ที่สิ่งนี้สะท้อนถึงทัศนคติที่เหมินเฉยและไม่ใส่ใจของรัฐบาลต่อหลักสูตรการศึกษาวิชาชีพ และจะก่อให้เกิดการหายไปทีละน้อยของโครงการนี้จากสถานศึกษาต่างๆภายในประเทศ สอดคล้องกับ Chux GervaseIwu (2013) กล่าวว่าเงินทุนเป็นหนึ่งในปัจจัยในความท้าทายที่ใหญ่ที่สุดหลักของโรงเรียน การจัดการเงินทุนที่ไม่เพียงพอส่งผลต่อการขาดแคลนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ช่วยสนับสนุนในการเรียนการสอน อีกทั้ง Omwami and Keller (2010) ระบุว่า หากมีการนำเงินทุนไปใช้ในทางที่ไม่ถูกต้องเป็นส่วนหนึ่งทำให้การบริหารจัดการของโรงเรียนเกิดความไม่เพียงพอของเงินทุน

### 2.3.2 สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities)

สถาบันอาชีวศึกษาศึกษาส่วนใหญ่ ไม่มีห้องทดลองและห้องปฏิบัติการที่มีเครื่องมือครบครัน โดยปล่อยให้ใช้แค่เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกเท่าที่ใช้งาน ได้เท่านั้นยิ่งกว่านั้น เครื่องมือที่มีอยู่เห็นได้ชัดว่ายังไม่เพียงพอ ขณะที่ห้องทดลองก็มีแค่เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่จัดไว้ให้เมื่อตอนสาขาอาชีวศึกษาได้ก่อตั้งขึ้นอย่างไรก็ตามมันเป็นสิ่งที่น่าสนใจที่รู้ว่าสาขาอาชีวศึกษาส่วนใหญ่ยังคงใช้ห้องปฏิบัติการทางวิศวกรรมและอาจารย์จากมหาวิทยาลัยเพื่อสอนเกี่ยวกับแนวคิดการศึกษาด้านอาชีวะและเทคนิคศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Chidinma Dokubo. 2013) ซึ่งภายใต้การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์และวัสดุทำให้อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่รอกการติดตั้งซึ่งนำมาสู่การสูญเสียและสิ้นเปลือง (Ordu & Usoro. 2010) โดยสอดคล้องกับ Usen, S.M. (2012) ได้กล่าวไว้ว่า อาคารและอุปกรณ์มีจำนวนของอาคารและอุปกรณ์ของสถาบันการศึกษามีการนำมาใช้โดยไม่ถูกต้อง ดังนั้นการใช้อาคารและอุปกรณ์จะต้องได้รับการฝึกอบรมบุคลากรที่มีทักษะ หรือจัดอบรมประชุมเชิงปฏิบัติการโรงเรียนและห้องปฏิบัติการ และอุปกรณ์และการบำรุงรักษาความสำคัญของการบำรุงรักษาอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอยู่ในสายอาชีพจะจัดหาเทคโนโลยีเบื้องต้นอุปกรณ์ให้กับโรงเรียนเพื่อวางรากฐานที่มั่นคงในด้านเทคโนโลยี โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการทางเทคนิคบุคลากรในการดำเนินงานอุปกรณ์ แม้ในบางโรงเรียนที่อุปกรณ์ติดตั้งมีปัญหาการบำรุงรักษา มีความจำเป็นต้องบำรุงรักษาอุปกรณ์เพื่อยืดอายุการเก็บรักษาของอุปกรณ์เพื่อดำเนินการต่อทำงาน สอดคล้องกับ Chux GervaseIwu (2013) กล่าวว่า สิ่งอำนวยความสะดวกจะช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องของการเรียนการสอนซึ่งจะประกอบไปด้วย อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ โดยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของโรงเรียน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 2.3.3 ด้านแรงจูงใจในงาน (Job Motivation)

Chidinma Dokubo (2013) กล่าวว่า ลักษณะภาวะสมองไหลหมายถึงการเคลื่อนย้ายของอาจารย์ของอาชีวศึกษาซึ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจและเทคโนโลยีจากมหาวิทยาลัยหนึ่งไปยังมหาวิทยาลัยอื่น ๆ หรือเพื่อไปรับงานวิชาชีพด้านอื่นที่มีเงื่อนไขที่ให้ความช่วยเหลือที่ดีกว่า โดยภาวะสมองไหลมาเป็นผลมาจากการที่ครูผู้สอนมีทักษะระดับมืออาชีพของการศึกษาสายอาชีพออกจากออกจากที่ทำงานไปทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรที่มีเงินเดือนดีกว่า และมีแรงจูงใจให้กำลังใจและความพึงพอใจในงาน โดยภาวะสมองไหลหากมีการทำอย่างต่อเนื่อง จะทำให้เกิดการสูญเสียของกำลังคนที่มีทักษะสูงในสถาบันอาชีวศึกษา (Usen, S.M. 2012) ซึ่งการสูญเสียบุคลากรและกำลังคนในการศึกษาสายอาชีพการแพร่กระจายของกำลังคนไร้ฝีมืออาจนำไปสู่การล่มสลายของวัตถุประสงค์ที่ตั้งและเป้าหมายในสถาบันการอาชีวศึกษาและ Oputa (2008) ซึ่งให้เห็นว่าสถานที่ทำงานช่วยให้โรงเรียนและสังคมสามารถบรรลุเป้าหมายการศึกษาให้ผลที่ดีคือการผลิตและการแพร่กระจายของกำลังคนให้มีความชำนาญโดยวิธีการสอนของอาจารย์ผู้สอนในสถาบันการอาชีวศึกษา

### 2.3.4 การฝึกอบรมและรักษามูลค่า (Staff training and Retention)

การฝึกอบรมบุคลากรทางด้านวิชาการปกติเป็นการดำเนินงานที่ทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการปรับปรุงในคุณภาพของงานที่ออกมาการฝึกอบรมแบ่งอยู่ใน 2 ส่วนคือ 1) การฝึกอบรมเพื่อได้มาของคุณสมบัติขั้นต่าระดับปริญญาเอก และ 2) เพื่อสอน และการฝึกอบรมวิชาชีพอย่างต่อเนื่องทั้งสองประเภทของการฝึกอบรมสามารถได้รับจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยปกติการฝึกอบรมภายในประเทศมีราคาถูกกว่าการฝึกอบรมในต่างประเทศแต่มีความลำบากมากกว่าเพราะว่าความไม่พร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกหนังสือและสิ่งรบกวนที่เพิ่มขึ้นจากความต้องการเพื่อตอบสนองความต้องการที่จำเป็นการฝึกอบรมในต่างประเทศต้องใช้การแลกเปลี่ยนต่างประเทศเป็นอย่างมากแต่ด้วยสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ การส่งเสริมคุณภาพในการทำงานจะช่วยให้ประสบความสำเร็จในเวลาอันรวดเร็ว (Chidinma Dokubo. 2013)

ความไม่เพียงพอของทรัพยากรมนุษย์และวัสดุทั้งกับวิชาชีพโปรแกรมการศึกษาดูเหมือนว่าจะเป็นการสิ้นเปลือง ขาดหรือขาดแคลนครูที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับหลักสูตรการอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นผลจากการที่ค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมเมื่อเทียบกับอาชีพที่น่าสนใจ ทำให้เป็นแหล่งที่มาของการสูญเสียในการศึกษาอาชีวศึกษา และอาจนำไปสู่การล่มสลาย โดยจำนวนที่เพียงพอของครูผู้สอนที่มีคุณภาพ สิ่งอำนวยความสะดวก ที่ใช้ในการเรียนการสอนที่เพียงพอจะส่งผลต่อการบริหารจัดการสถาบันอาชีวศึกษาที่มีประสิทธิผล อีกทั้งทัศนคติที่ไม่ดีในการทำงานด้วยครูอาชีวศึกษา โดยทัศนคติและการขาดความมุ่งมั่นที่จะทำงานในความรับผิดชอบที่ได้รับเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มอบหมายก่อให้เกิดการทำลายเป้าหมายที่คาดหวัง พวกเขาขาดความมุ่งมั่นที่จะส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในการศึกษาในสายอาชีพ โดยถ้าครูไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานของโปรแกรม การศึกษาอาชีพศึกษาระบบจะล่มสลายลง (Usen, S.M. 2012)

Chux GervaseIwu (2013) กล่าวว่า การขาดแคลนครูผู้สอนสามารถส่งผลในผลที่ไม่ดีในการเรียนการสอนและการเรียนรู้ โดยบุคลากรหรือกำลังคนทางการศึกษาควรได้รับการอบรมและพัฒนาโดยควรสร้างแรงจูงใจในการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรสอดคล้องกับ Nakpodia (2011) กล่าวว่า ความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนขึ้นอยู่กับบนความพร้อมใช้งานของครูผู้สอน ซึ่ง แสดงให้เห็นว่าบุคลากรหรือครูผู้สอนที่มีความเหมาะสมการทำงานของโรงเรียนที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพจะส่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ประสบความสำเร็จทางการศึกษาซึ่งบุคลากรถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการทำงาน

### 2.3.5 คุณภาพของบุคลากร (Quality Staff)

มุมมองของสังคมที่มีต่อหลักสูตรอาชีวศึกษาในหลักสูตรอาชีวะและเทคนิคศึกษาได้ถูกกล่าวหาโดยกลุ่มคนบางคนในมุมมองเชิงลบ เช่น เป็นหลักสูตรการศึกษาสำหรับคนที่ออกกลางคัน หรือ “ คนที่ไม่ได้เรื่อง ” ซึ่งถูกจัดอยู่ในลำดับต่ำที่สุด โดยชาวไนจีเรียเหตุผลคือว่าอาชีพและการฝึกอบรมในการศึกษาอาชีวะและเทคนิคศึกษาเป็นสิ่งที่ขาดความดึงดูดใจจากหลากหลายมุมมองข้างต้นโดยหน่วยงานหลาย ๆ หน่วยงานของสังคมไม่มีการสนับสนุนที่เพียงพอต่อการลงทะเบียนให้เป็นอาชีพที่มีความสูงส่งผลที่ตามมาคือมีการสมัครน้อยลงทำให้คุณสมบัติของผู้สอนในอุตสาหกรรมการศึกษาออกมาย่ำแย่เพิ่มมากขึ้น (Chidinma Dokubo. 2013) อีกทั้งการดำเนินการนัดหยุดงานบ่อยด้วยครูผู้สอนมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อระบบ โรงเรียนและนักศึกษาจะได้รับผลกระทบมากที่สุด Ordu และ Usoro (2010) เน้นย้ำว่าในกรณีที่มีการนัดหยุดงานใด ๆ หรือความไม่สงบของนักเรียนจะส่งผลกระทบอย่างรุนแรง

และการติดตามดูแล การกำกับดูแลเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารโรงเรียน ความล้มเหลวนี้อาจจะเป็นผลมาจากลักษณะความเป็นผู้นำของโรงเรียน Adeyemi (2010) พบว่ารูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหารและครูผู้สอนงานประสิทธิผลการทำงานที่ชี้ให้เห็นว่าการผสมผสานของเผด็จการและรูปแบบของการเป็นผู้นำประชาธิปไตยซึ่งจะมีอิทธิพลผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียนและความสัมพันธ์ของครูผู้สอน การประกันคุณภาพในโรงเรียนจะประสบความสำเร็จถ้าครูที่ได้รับมอบหมายตรงตามหน้าที่งานเช่นการวางแผนที่เพียงพอสำหรับการบันทึกการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพของการเรียนที่เหมาะสม มีการตรวจสอบและการประเมินผลของนักเรียน โดย Ayemi (2012) แสดงให้เห็นว่าการไม่ให้ความร่วมมือในหมู่เพื่อนร่วมงานในทั้งหมดภาคบุคลากรจากความไว้วางใจเคารพคนอื่นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อสุขภาพระหว่างผู้บริหารของโรงเรียนและครูของสามารถทำให้เกิดเพิ่มขึ้นในไม่ว่าการณ์ใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การปฏิบัติงานของครูลดลงซึ่งสังคมภายในโรงเรียน ในสถาบันการศึกษาใด ๆ ไม่คำนึงถึงการให้ความสัมพันธ์และความร่วมมือ ภายใน โรงเรียน ก็จะส่งผลต่อการบริหารจัดการในโรงเรียน โดย Ayeni (2012) กล่าวว่าชุมชนที่ดีความสัมพันธ์ที่จะช่วยให้โรงเรียนที่จะได้รับทรัพยากรการเรียนรู้ที่ดึงดูดให้เกิดการทำงานแบบมืออาชีพ

## 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารจัดการ

ประสิทธิผลขององค์กรมีความสำคัญยิ่งต่อศาสตร์การบริหารและผลการดำเนินงานขององค์กร เพราะเป็นตัวบ่งชี้ว่าการบริหารองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์กรจะอยู่รอดและมีความเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์กร ถ้าองค์กรสามารถดำเนินการจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรก็จะสามารถดำรงอยู่ต่อไป

### 2.4.1 ความหมายของประสิทธิผล

นักวิชาการในแต่ละสาขา ได้ให้นิยามของประสิทธิผล (Effectiveness) ไว้ต่าง ๆ กันขึ้นอยู่กับว่าใครเป็นคนให้ความหมาย มุมมองของนักวิชาการแต่ละสาขาจึงแตกต่างกันออกไปแต่ส่วนใหญ่แล้วจะมองประสิทธิผลไปในแนวทางที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ความหมายของประสิทธิผลที่น่าสนใจมีดังต่อไปนี้

วชิรวัชร งามละม่อม (2559) ได้กล่าวถึงความหมาย แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลไว้ดังต่อไปนี้

ปัจจุบันมีการศึกษาเรื่อง ประสิทธิผล กันอย่างแพร่หลายและมีการนิยามความหมายแตกต่างกัน โดยมีการใช้หลักเกณฑ์มาประกอบกัน มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยามต่างๆ กัน โดยประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ คือ

- 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร (Integration)
- 2) การปรับตัวของ องค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Adaptability)
- 3) การปรับตัวขององค์กรให้ สอดคล้องกับสังคม (Social Relevance)
- 4) ผลผลิตขององค์กร (Productivity)

โดยเกณฑ์บ่งชี้ในการวัดประสิทธิผล คือ ความสามารถในการผลิตขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กรในรูป ของความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดภายนอกองค์กร และการปราศจากความกดดัน หรือการขัดแย้งรุนแรงระหว่างกลุ่มย่อยในองค์กรระหว่างหน่วยงานในองค์กร

พระจอม จารุวณ โณ (2556) ความสามารถในการดำเนินงานใดๆหรือปฏิบัติกิจกรรม

ใดๆแล้วประสบผลสำเร็จทำให้บังเกิดผลโดยตรงและครบถ้วนตามที่มิตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และต้องเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีประสิทธิภาพในการทำงานในระดับสูงหรือต่ำเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าผลที่ได้รับนั้นตรงครบถ้วนทั้งในด้านเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนั้นกิจกรรมขององค์การที่เป็นเครื่องตัดสินการปฏิบัติงานขององค์การว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่จึงประกอบไปด้วยกิจกรรมต่อไปนี้คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน การใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิต ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์การ การปฏิบัติงานด้านเทคนิควิชาการและด้านการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ การลงทุนในองค์การ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์กับพฤติกรรมในองค์การ และการตอบสนองความต้องการและความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและของกลุ่ม

เรียม สุขกล้า (2553) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน คือความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหาร ครูที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารจัดการ เพื่อแสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในการบรรลุงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

พิมพ์พรณ สุริโย (2552) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกันจนสามารถทำให้นักเรียนใฝ่รู้รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ความพึงพอใจในการทำงานของครู ความสามารถในการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาพแวดล้อมที่มากกระทบภายนอกภายใน

มนทิพย์ ทรงกิตติพิศาล (2552) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร และเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีผลต่อสังคมโดยรวม ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะบอกถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติ ประสิทธิภาพขององค์กรย่อมมีความสัมพันธ์กับความสามารถขององค์การในการใช้ทรัพยากรในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

กล่าวโดยสรุปแล้ว ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รักษาไว้ซึ่งทั้งทรัพยากรและวัสดุอุปกรณ์และไม่สร้างความเครียดแก่สมาชิก สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงานทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ และรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้น และองค์การส่วนรวมสามารถปรับตัว และพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ต่อไปได้

ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน คือ ความสำเร็จอันเป็นผลเนื่องมาจากการปฏิบัติงานตามโครงการ หรือแผนงานนั้นตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้ตั้งไว้ หรือ ได้คาดหวังไว้ โดยหากนำมาศึกษาแล้วจะพบว่าประสิทธิภาพนั้น หมายถึง ความสำเร็จที่เกิดขึ้นแล้วตัวเราคิดหรือวางแผนที่จะประกอบกิจการใดแล้วสามารถทำกิจการนั้นให้ สำเร็จได้ตามที่คิดหรือวางไว้ เรียกว่า การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แนวความคิดสมัยใหม่ในการจัดกิจกรรมงานจะเริ่มขึ้นที่การตั้งจุดสำเร็จของงาน นั่นคือในการวางแผนงานนั้น ณ จุดเริ่มต้นของงานจะมีการตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์กันว่าผลสำเร็จที่เราต้องการนั้นคืออะไร ดังนั้นประสิทธิผล หมายถึง การที่ดำเนิน โครงการหรืองานอย่างหนึ่ง อย่างใดแล้วและปรากฏว่าผลเกิดขึ้น (Outcomes) หรือผลผลิตที่เกิดขึ้น (Output) ณ ระดับหนึ่งระดับใดที่เป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มีการใช้ทรัพยากร (Resources) หรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) มากน้อยเพียงใด ถ้าใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้ามาดำเนินการในโครงการ หรืองานใดน้อยที่สุด และผลที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำหรับวิธีในการทดสอบการบริหารที่ดีก็คือการดูความสามารถในการจัดองค์การ (Organize) และการใช้ทรัพยากรที่หาได้ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และรักษาระดับการปฏิบัติที่มีประสิทธิผลไว้ให้ได้สิ่งสำคัญในที่นี้คือ ประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบันมักเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าแนวความคิดเรื่องประสิทธิภาพ คือ ตัวการที่จะเป็นเครื่องมือตัดสินในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่ เพียงใด

อย่างไรก็ตาม คำว่าประสิทธิผลยังมีความแตกต่างกันอยู่ในความเข้าใจของนักวิชาการต่างสาขากัน สำหรับนักเศรษฐศาสตร์หรือนัก วิเคราะห์ทางการเงิน ประสิทธิภาพขององค์การ มีความหมายอย่างเดียวกันกับผลกำไร (Profit) หรือผลประโยชน์จากการลงทุน

กล่าวโดยสรุปแล้วประสิทธิภาพจึงหมายถึง จิตความสามารถของการบรรลุวัตถุประสงค์นั่นเองแนวความคิดของสาขาวิชาการทำให้เกิดความคิดที่แตกต่างกันต่อวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การให้ดีขึ้น โดยที่นักวิชาการหรือนักบริหารต่างสาขาต่างก็มองด้วยสมมุติฐานของตนเท่านั้น เช่น จัดการและนักวิเคราะห์องค์การ (Organization Analysts) มักคิดว่ามีหลักเกณฑ์ในการประเมิน (Evaluation Criteria) ความมีประสิทธิภาพขององค์การเพียงอย่างเดียวเท่านั้นคือ วัดจากผลกำไร ซึ่งก็ปรากฏว่าไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดที่ถูกต้องอย่างเดียวยุได้ เพราะไม่มีองค์การไหนสามารถจะอยู่รอดในระยะยาวได้ ถ้าหากองค์กรมุ่งแต่จะสนองตอบเป้าหมายในการแสวงหากำไรแต่ประการเดียวโดยไม่สนใจต่อความต้องการและเป้าหมายของคนในองค์กรและของสังคมส่วนรวมได้ นอกจากนี้ยังมีองค์กรหลายประเภท เช่น หน่วยงานราชการ และหน่วยงานสงเคราะห์ต่าง ๆ ซึ่งไม่มีความมุ่งหมายที่จะแสวงหากำไรแต่อย่างใด นอกจากนี้องค์กรยังมักจะมุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายหลายประการ (Multiple Goals) ดังนั้นความพยายามที่จะประเมินประสิทธิภาพขององค์การจึงจำเป็นต้อง ครอบคลุมถึงตัวแปรหรือบรรทัดฐาน (Criteria) หลายประการเพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรอย่างแท้จริง

#### 2.4.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารจัดการ (Effective Management)

นิติพล ภูตะโชติ (2557) ได้กล่าวถึง แนวคิดและทฤษฎีทางการบริการสามารถจำแนกได้

เอก 3 กลุ่มที่ทฤษฎีด้วยกัน ประกอบด้วย กลุ่มทฤษฎีแบบคลาสสิก กลุ่มทฤษฎีองค์กรเชิงพฤติกรรม และการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลุ่มทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสามารถสรุปได้ดังนี้

### 1) กลุ่มทฤษฎีแบบคลาสสิก

1.1 ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ Taylor ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาการบริหารแบบวิทยาศาสตร์บทบาทสำคัญของ Taylor ต่องานคือ มีความรู้ ความเข้าใจและมีความสามารถในการคิดเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต โดยลดค่าใช้จ่ายในการผลิตให้ต่ำลง เพิ่มกำไรมากขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์สามารถเพิ่มค่าจ้างแก่พนักงาน โดยวิธีการสร้างผลผลิตให้มากขึ้น

### 1.2 การจัดการตามแบบระบบราชการ

Max Weber - ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การแบบ ระบบราชการ หรือ Bureaucracy ขึ้นมาองค์การแบบระบบราชการเป็นองค์การที่ดีที่สุด และมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และประหยัดที่สุด โดยมีหลักสำคัญดังนี้

1. ยึดหลักการบริหารที่อาศัยความมีเหตุมีผล และ ความถูกต้องตามกฎหมายในการปฏิบัติงาน

2. มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นทางการตามตัวบทกฎหมาย

3. อาศัยหลักความรู้ความสามารถ (ระบบคุณธรรม) เป็นเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคล

4. สามารถพยากรณ์พฤติกรรมหรืออุปสรรคการณ์ได้

### 1.3 ทฤษฎีการบริหารทั่วไปหรือทฤษฎีแบบคลาสสิก

1.3.1 Henry Fayol เป็นนักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส มีประสบการณ์ด้านการบริหารองค์การของรัฐขนาดใหญ่ได้นำเสนอหลักการที่เขาเรียกว่า หลักการจัดการ 14 ประการ (Fayol's Fourteen Principles of Management) ซึ่งมีดังต่อไปนี้ คือ

1) การจัดแบ่งงาน (Division of work) หลักการก็คือการทำให้คนจำนวนมากที่ต้องมาทำงานร่วมกัน ได้มีการจัดแบ่งหน้าที่ตามความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญพิเศษของแต่ละคน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) การมีอำนาจหน้าที่ (Authority) ผู้จัดการต้องสามารถออกคำสั่งได้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทำให้คำสั่งที่ออกไปนั้นมีความถูกต้องและเกิดความรับผิดชอบควบคู่กันไป เมื่อใดที่มีการใช้อำนาจหน้าที่ เมื่อนั้นความรับผิดชอบก็จะต้องติดตามไปด้วย

3) ความมีวินัย (Discipline) ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงานต้องเชื่อฟัง และเคารพกฎเกณฑ์ขององค์การ การที่คนจะมีวินัยที่ดีนั้นเกิดจากความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เข้าใจที่ชัดเจนระหว่างฝ่ายจัดการและคนทำงาน ทั้งนี้ เมื่อมีการทำผิดกฎระเบียบขององค์กร ก็จะมีผลทำให้ได้รับโทษ

4) เอกภาพของสายบังคับบัญชา (Unity of command) พนักงานหรือลูกจ้างทุกคนจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว สายบังคับบัญชาจะมีลักษณะเป็นทอดๆ ไป แต่ละคนจะรู้ว่าใครคือเจ้านายของตน

5) เอกภาพในทิศทาง (Unity of direction) แต่ละคนในกลุ่มกิจกรรมขององค์กรจะมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน รับแผนเดียว และจากหัวหน้าเดียว

6) ผลประโยชน์ของหมู่คณะจะต้องเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว (Subordination of Individual Interests to the General Interests) คนที่เข้ามาทำงานในองค์กรนั้นจะต้องยอมรับ

7) มีระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (Remuneration) คนงานแม้จะต้องเห็นผลประโยชน์ขององค์กรเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว แต่องค์กรก็ต้องทำหน้าที่จัดระบบค่าตอบแทนให้เหมาะสมแก่ความสามารถและเป็นไปอย่างยุติธรรม

8) ระบบการรวมศูนย์ (Centralization) การรวมศูนย์ในที่นี้หมายถึงระดับของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนในการตัดสินใจอย่างไร การจะกระจายอำนาจ หรือรวมอำนาจเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ประเด็นจะอยู่ที่ว่าทำอะไรจึงจะรวมศูนย์ได้ในแต่ละกรณี แนวคิดนี้มองเห็นความจำเป็นขององค์กรที่ต้องมีศูนย์รวมอำนาจ

9) สายบังคับบัญชา (Scalar chain) หมายถึงสายบังคับบัญชาจากระดับสูงลงมาสู่ระดับต่ำสุด สายการสื่อสารติดต่อก็จะเป็นไปตามนี้ คือจะเป็นไปตามระดับชั้น อย่างไรก็ตามถ้าสายการบังคับบัญชาก่อให้เกิดการเสียเวลาล่าช้าก็ให้มีการข้ามชั้นตอนได้และทั้งนี้ต้องเป็นข้อตกลงระหว่างส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

10) ความเป็นระบบระเบียบ (Order) หมายความว่า คนก็ดี หรือวัสดุอุปกรณ์ทั้งหลายก็ดี จะอยู่ในที่อันเหมาะสมในเวลาอันเหมาะสม ความเป็นระบบระเบียบนี้ในส่วนหนึ่งหมายความว่าถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่นคนป่วยงาน ลางาน ก็สามารถมีคนทดแทนได้ เพราะมีความเป็นระบบทำให้รู้งานกัน

11) ความเท่าเทียมกัน (Equity) ในที่นี้ ผู้เป็นหัวหน้าจะต้องมีการตอบสนองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีเมตตา และยุติธรรม การใช้อำนาจของผู้บริหารจะเป็นไปด้วยหลักการ มิใช่จะทำอะไรได้ตามใจ

12) ความมั่นคง และสามัญฐานะของบุคลากร (Stability of tenure of personnel) ทั้งนี้โดยมองว่า การที่มีคนเปลี่ยนงานบ่อยๆนั้นจะทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารควรวางแผนงานให้สามารถมีการทดแทนกำลังคนกันได้ เมื่อมีตำแหน่งว่างลง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

13) การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะทำงานออกมาได้ในระดับที่สูง

14) วิญญาณแห่งหมู่คณะ (Esprit de corps) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความราบรื่น และความเป็นปึกแผ่นใน

1.3.2 ลูเทอร์ กูติก และลินคอล์นเออร์วิก กำหนดหน้าที่ของผู้บริหาร 7 ประการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการจัดทำงบประมาณ สอดคล้องกับ แฮโรลด์ ดี กุนธซ์ ได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การตั้งการ และการควบคุม

ลูเทอร์ กูติก และลินคอล์นเออร์วิก เสนอแนวคิดภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร POSDCoRB ใน บทความ Paper on the Science of Administration : Notes on the Theory of Organization POSDCoRB เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหาร

POSDCoRB คือหลักในการบริหารจัดการองค์กรที่ใช้กันทั้งในภาครัฐ และเอกชนที่ผู้มีอำนาจบริหารมีหน้าที่ และบทบาทการบริหารอยู่ 7 ประการ คือ

1) P-Planning หมายถึง การวางแผน ได้แก่ การจัดวางโครงการและแผนงานต่าง ๆ ขึ้นมาไว้ล่วงหน้า

2) O-Organizing หมายถึง การจัดองค์กร ได้แก่ การแบ่งงาน การกำหนดส่วนงาน โครงสร้างขององค์กร การกำหนดตำแหน่งงานต่าง ๆ พร้อมกับอำนาจหน้าที่

3) S-Staffing หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กร นับตั้งแต่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน การโยกย้าย การพัฒนาบุคคลในองค์กรเรื่อยไปจนกระทั่งการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่ง

4) D-Directing หมายถึง การอำนวยความสะดวก ได้แก่ การทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่ง มอบหมายภารกิจงานไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นต้องใช้ภาวะของการเป็นผู้นำในการกระตุ้นจูงใจคนให้ยอมรับในผู้บริหาร

5) Co- Coordinating หมายถึง การประสานงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการประสานกิจกรรมต่างๆที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นส่วนงานย่อยๆเพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

6) R-Reporting หมายถึง การรายงาน ได้แก่การทำหน้าที่ในการรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมาการรายงานถือเป็นมาตรการในการตรวจสอบและควบคุมงานด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7) B-Budgeting หมายถึง การงบประมาณ ได้แก่ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการตรวจสอบควบคุมด้านการเงินการบัญชีของหน่วยงานนั่นเอง

## 2) กลุ่มทฤษฎีองค์กรเชิงพฤติกรรม

แนวคิดของเอลตัน มาโย เกี่ยวกับด้านมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร โดยเน้นการศึกษาทัศนคติของคนเห็นภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทฤษฎีสถิตยศาสตร์ของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสนับสนุนจากสังคม

2. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ รู้จักและไว้วางใจผู้อื่น รู้จักการติดต่อบุคคลอย่างตรงไปตรงมา การยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

3. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ได้แก่ การทำงานมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย ให้อิสระในการคิดแก้ไขปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน ให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธา ให้รู้จุดมุ่งหมายของงาน ความสำเร็จของงานเป็นของทุกคน สร้างความสัมพันธ์ให้ผู้เข้าร่วมงานเกิดความรักผูกพัน มอบหมายงานที่เขาพอใจสนใจและอยากทำ ให้มีการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน ให้ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การทำงานควรมีการประชุมปรึกษาหารือกัน ให้เขามีความรู้สึกรับผิดชอบและรักษาผลประโยชน์ และส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้า

4. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ เพื่อนพวกรับฟังอย่างเต็มใจ ให้ความเป็นกันเองและเป็นมิตร ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ อย่าแสดงว่าตนเหนือกว่าเพื่อนร่วมงาน มีความจริงใจเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความช่วยเหลือเมื่อมีทุกข์ร้อน มีโอกาสในการพบประสังสรรค์นอกเวลาทำงาน ยิ้มแย้มแจ่มใสและเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน ไม่โยนความผิดหรือซัดทอดความผิดให้กับเพื่อนร่วมงาน ใจกว้างและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน

5. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตามหลักพุทธธรรม 3 หมวด ได้แก่ ฆราวาสธรรม 4 สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ, สังคหวัตถุ 4 ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมน์ตดา และพรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

6. การสร้างทีม ได้แก่ มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก สมาชิกเข้าใจบทบาทของตน สมาชิกเข้าใจในกติกา กฎระเบียบ การติดต่อสื่อสารที่ดี มีการสนับสนุนระหว่างสมาชิก สมาชิกเข้าใจกระบวนการทำงาน สมาชิกมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง มีความร่วมมือในการทำงาน มีการเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถ และมีความรู้สึกพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน

และกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. บทบาทของสมาชิกในทีม ได้แก่ บทบาทของแต่ละคนในทีม พฤติกรรมในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ บทบาทของพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม

8. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบและผูกพัน ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะ ความจำเป็นต้องพัฒนาความเข้าใจ มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน

9. การสร้างความสัมพันธ์ในทีมงาน ได้แก่ ให้เกิดความรับผิดชอบในทีม ให้เกิดความร่วมมือในการทำงานและปทัสถานสังคม ให้เกิดความเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสาร ให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน มีการแข่งขันในการบริหาร ไม่มีการแบ่งแยกศาสนา และไม่มีการแบ่งแยกเชื้อชาติ

10. แรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงานและบริหารงานบุคคล ปัจจัยของแรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจกับความต้องการของบุคคล และ ทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้

### 3) กลุ่มทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่

3.1 ทฤษฎีการบริหารแบบตัดสินใจเซอร์เบิร์ต ไชมอน ได้ประยุกต์แนวคิดแบบระบบราชการที่เน้นการทำงานอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้ที่มีเหตุผลอย่างจำกัด ดังนั้นมนุษย์จึงทำการตัดสินใจไปตามคำพอใจของตน ทฤษฎีการตัดสินใจ เซอร์เบิร์ต ไชมอน ได้อธิบายแนวคิดดังนี้

1. การใช้อำนาจหน้าที่กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการใช้อำนาจของผู้บริหาร เพื่อตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามหน้าที่ ซึ่งจำเป็นต้องใช้การจูงใจหลายด้าน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ

2. การควบคุมตัวเองของพนักงานองค์การจะต้องให้พนักงานมีทัศนคติเพื่อแสดงพฤติกรรมและมีจิตใจ เพื่อเป็นการช่วยให้เขาสามารถตัดสินใจอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

กล่าวโดยสรุปการบริหารงานที่มีประสิทธิผลหมายถึงกระบวนการการดำเนินงานที่อาศัย องค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ ทางการบริหารโดยนำมาประยุกต์ใช้งานในองค์กรทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางเป้าหมายไว้

### 2.4.3 การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

วีรพงษ์ ไชยหงส์ (2558) กล่าวว่า การประเมินประสิทธิผลโรงเรียนเป็นเรื่องสำคัญ และเป็นเพื่อดูความแตกต่างระหว่างความคาดหวังหรือเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน การจะประเมินว่าโรงเรียนใดว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่ จึงควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของโรงเรียนกับผลการดำเนินงานนั้น ๆ ดังนั้นโรงเรียนจะมีประสิทธิผลถ้าผลการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆที่ตั้งไว้บรรลุตามเป้าหมายหรือเกินเป้าที่ตั้งไว้ มอนูญาตให้เข้าไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน สามารถแยกแนวทางในการประเมินหรือวัด ประเมินผลได้เป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าองค์การจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าบรรลุ เป้าหมายขององค์การหรือไม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ ให้ ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายหรือผลสุดท้ายมากกว่าวิธีการ ดังนั้นผู้บริหารในองค์การจะต้อง กำหนดเป้าหมายที่สามารถทำได้ หรือเป้าหมายที่เป็นจริงที่สามารถวัดได้

2) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร (The System Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์การในการ แสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อมเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ อันจะทำให้บรรลุ เป้าหมายขององค์การ รวมทั้งเป็นความสามารถขององค์การที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและ มีคุณค่าจากสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์การ ซึ่งเป็นการเน้นปัจจัยตัวป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต (Output)

3) การประเมินประสิทธิผลตามรูปแบบบูรณาการที่ยึดการบรรลุเป้าหมายและรูปแบบ ระบบทรัพยากร (An Integrated Goal and System – Resource Model of Effectiveness) โดยเน้น ลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ มิติเวลา กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง และใช้เกณฑ์ประเมินหลายเกณฑ์ ดังนี้

3.1 มิติเวลา (Time) การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาต้องคำนึงถึงมิติเวลาเป็น สำคัญ เพราะการประเมินในช่วงเวลาต่างกัน อาจทำให้ผลการประเมินแตกต่างกัน

3.2 กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Multiple Constituencies) เป็นกลุ่มคนทั้งภายในและภายนอก องค์การที่สนใจผลขององค์การ สำหรับเกณฑ์ประสิทธิผลจะสะท้อนความคิดและค่านิยมของกลุ่ม ผู้เกี่ยวข้อง เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเกิดจากการเชื่อมโยงความคิดของผู้เกี่ยวข้อง

การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Effectiveness) เป็น การวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัดประเมินผล เรียกว่า การวัด ประสิทธิภาพเชิงซ้อน (Multiple Effectiveness Measurement) พิจารณาตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อ ความสำเร็จขององค์การและพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน การวัด ประสิทธิภาพวิธีนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่าองค์การเป็นระบบสังคมที่มีชีวิต มีความต้องการหรือข้อ เรียกร้อง ซึ่งองค์การจะต้องจัดหาเพื่อความอยู่รอดหรือเพื่อทำงานที่มีประสิทธิผล (Gibson and others. 1991: 25 - 28) ได้เสนอรูปแบบเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลขององค์การหรือโรงเรียน โดย กำหนดประสิทธิผลเป็น 3 ระดับ คือ

1) ประสิทธิภาพบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้เกิดผลโดยตรงและครบถ้วนตาม วัตถุประสงค์ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า เหมาะสมกับงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ผู้ใดเห็นประโยชน์ในการนำ ไปว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ สังคม และผู้จะนำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ประสิทธิภาพกลุ่มคือการประเมิน ความสามัคคีในกลุ่ม ภาวะผู้นำ โครงสร้าง สถานภาพ บทบาท บรรทัดฐาน ของกลุ่มคนในองค์กร

3) ประสิทธิภาพองค์การคือความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงานและองค์กรโดยรวมสามารถปรับตัวและพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ต่อไป

โดยประสิทธิผลในแต่ละระดับมีสาเหตุที่แตกต่างกัน ความสัมพันธ์ของทั้ง 3 ระดับชี้ให้เห็นว่าประสิทธิผลของกลุ่มขึ้นอยู่กับประสิทธิผลบุคคล และประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิผลกลุ่ม และประสิทธิผลองค์การหรือของโรงเรียนโดยรวมมีค่ามากกว่าผลรวมของประสิทธิผลบุคคลและประสิทธิผลกลุ่ม ดังภาพประกอบที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 แสดงลักษณะของประสิทธิผล 3 ระดับ

ที่มา : Gibson, James L. , Ivancevich, John M,& Donnelly Jr., James H. (1991) Organization:

Behavior – Structure – Processes 7<sup>th</sup>ed, Homewood, IL: Von Hoffman, p.28  
เอกสารนี้เป็นเพียงสิ่งที่ช่วยในการเรียนการสอนเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ผู้ใดเห็นว่าเป็นประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาลัยอาชีวศึกษาพิษณุโลก (2559) ได้กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นมืออาชีพ ว่าในสภาพที่สังคมมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การจัดการบริหารองค์การต่างๆ จะต้องตามความเปลี่ยนแปลงให้ทัน โดยการบริหารองค์การนั้น ๆ จะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหารที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ประสิทธิผลของสถานศึกษา

องค์การทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ หรือเอกชน ต่างต้องการที่จะให้องค์การของตนมีนักบริหารมืออาชีพมาบริหารในส่วนของงานบริหารจัดการศึกษาเช่นเดียวกัน ผู้บริหารนับเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษา

การศึกษาไทยในยุคปฏิรูปการศึกษาต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็น “ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ” ที่มีความรู้และประสบการณ์สมกับที่เป็นวิชาชีพชั้นสูง เป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา ที่นอกจากจะบริหารบุคลากรครูผู้สอนแล้ว ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กล่าวคือ มีความสามารถที่จะประสานความร่วมมือร่วมของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ในการระดมความสามารถและทรัพยากร เพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตลอดจนจัดให้มีกระบวนการประกันคุณภาพเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในทุกด้านเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป โดยกล่าวได้ว่าประสิทธิผลของการบริหารจัดการนั้นจะนำไปสู่การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมืออาชีพเมื่อพิจารณาจากคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้ดำรงวิชาชีพชั้นสูงแล้ว ส่วนใหญ่เรามักจะพบว่ามีความเกี่ยวข้องกับเรื่องคุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติในวิชาชีพหรือประสบการณ์จากการผ่านการฝึกอบรมการปฏิบัติในวิชาชีพ ผลงานเชิงวิชาการ ผลงานดีเด่น หรือการปฏิบัติที่ดีเด่น ก้าวหน้า ลักษณะเชิงบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์ประจำวิชาชีพ และการยึดวิชาชีพนั้นเป็นอาชีพหลักในการดำเนินชีวิต แต่สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพนั้น ในที่นี้จะเสนอลักษณะสำคัญที่ควรจะต้องปรากฏให้เห็นในตัวบุคคลที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาคือ

- 1) ความสามารถในการเชิงวิชาการที่เป็นที่ยอมรับของคนในวงการบริหารสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องสำหรับตัวผู้บริหารสถานศึกษานั้น งานหลักคือ การบริหารสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพในระดับสูง ผลงานที่สำคัญที่สุดคือ การศึกษาที่มีคุณภาพของสถานศึกษา การที่ผู้บริหารมีผลงานทางวิชาการของตนเอง มีบทความที่แสดงถึงฐานความรู้ของตนเอง มีงานวิจัย งานนวัตกรรมการศึกษาที่มีฐานจากวิชาการชั้นสูง การมีตำราหรือเอกสารวิชาการเผยแพร่ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สวจนไวสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีปริมาณและคุณภาพ เป็นที่รู้จักกันในแวดวงการบริหารด้วยกันหรือในวงการอื่นที่เกี่ยวข้อง จะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและความศรัทธาให้แก่พ่อแม่ ผู้ปกครอง ครู บุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา นักเรียนและชุมชนหรือบุคคลวงนอกได้เป็นอย่างดี และจะเป็นฐานของการสะท้อนถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการของตัวผู้บริหารเอง โดยตรง ความเป็นผู้ที่มีความสามารถทางวิชาการจึงเป็นคุณลักษณะที่เป็นปัจจัยสำคัญในระดับต้น ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ นอกจากนี้ ความเป็นนักวิชาการ ความสามารถทางวิชาการ และความเป็นผู้นำทางวิชาการ จะมีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นนักบริหารมืออาชีพเป็นอย่างมาก

2) ความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรมความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรมจะเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษานั้นอยู่ในสถานะที่อาจให้คุณ ให้โทษต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และผู้ได้บังคับบัญชาได้ค่อนข้างมาก มีอำนาจอนุมัติ กำหนดการแต่งตั้งตำแหน่งภายใน แต่งตั้งกรรมการต่าง ๆ ที่เป็นกรรมการภายในของสถานศึกษาและอาจเป็นผู้เสนอการแต่งตั้งตำแหน่งสำคัญบางอย่างได้ในอนาคต ผู้รับผิดชอบการประเมินการสอนและการทำงานของบุคลากรต่าง ๆ ในโรงเรียน จะมีอำนาจตรวจสอบการทำงานในสถานศึกษาได้ทุกเรื่อง ทุกขั้นตอนความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารสถานศึกษาที่จะสร้างความไว้วางใจจากครูและบุคลากรได้ค่อนข้างมาก นำมาซึ่งขวัญและกำลังใจ ความกระตือรือร้นในการทำงาน และการให้ความร่วมมือ การที่จะได้รับการประเมินให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงในผลงานและการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ความสามัคคี การดำเนินงานร่วมกันอย่างราบรื่น และการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์แผนงาน นโยบายและวิสัยทัศน์กับการพัฒนาโรงเรียน

3) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เห็นการณ์ไกล มองอนาคตขององค์การเป็นหลักการมีคุณลักษณะเป็นคนมองอนาคต (Future-oriented) เห็นการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ (Vision หรือเป็น Visionary manager) เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ สามารถฝึกฝนอบรม สั่งสมได้ เพิ่มพูนทักษะได้ สำหรับผู้ที่มีความสามารถก้าวขึ้นมาสูงถึงระดับตำแหน่งผู้นำองค์กร วิสัยทัศน์กว้างไกลจึงเป็นคุณลักษณะจำเป็นอย่างยิ่ง งานการศึกษาของโรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นงานสำคัญต่อการพัฒนาตัวคนหรือเยาวชนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสถานศึกษานั้น และคนที่ได้ผ่านกระบวนการหรือได้รับการพัฒนาจากสถานศึกษานั้นจะกลายเป็นฐานสำคัญของสังคมต่อไป

4) ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิรูปการศึกษาการปฏิรูปการศึกษาจะมีการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาค่อนข้างมาก แตกต่างไปจากที่เคยรู้ เคยเข้าใจ ที่เคยมีประสบการณ์ การปฏิรูปตามแนวที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาตินั้น เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จะต้องรู้ว่าจุดหมายของการปฏิรูปการศึกษาคือ การพัฒนาเยาวชนและคนไทยในอนาคตให้เป็นคนดี มีคุณภาพ เป็นคนเก่ง คิดดี มีคุณภาพ มีความเป็นไทย

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สามารถปรับตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์โลกและสังคมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งคุณภาพของคนไทย เช่นนี้ จะเป็นทรัพยากรสำคัญสำหรับการอยู่รอดและการพัฒนาของประเทศไทยในกระแสสังคมยุคใหม่ ที่ต้องใช้ความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญของการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตในด้านการจัดการเรียนการสอน เปลี่ยนจากระบบที่เคยเน้นเนื้อหาวิชา และจากการที่ครูเป็นศูนย์กลางหรือเป็นแกนหลักของการจัดการเรียนการสอน ไปเป็นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นความสำคัญของผู้เรียนเป็นหลัก ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ให้พัฒนาได้เต็มตามศักยภาพ ให้ประเมินผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ให้ปรับบทบาทของครูจากการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ มาเป็นผู้ชี้แนะแนวทางในการเรียนรู้ ให้ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน และการถ่ายทอดความรู้และใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งความรู้ที่หลากหลายเพื่อการเรียนการสอนในด้านหลักสูตร จะมีการพัฒนาหลักสูตรรุ่นใหม่ที่เน้นการตอบสนองผู้เรียนและชุมชน มีกระบวนการและเนื้อหาที่ครอบคลุม เชื่อมโยง ต่อเนื่องกันทุกระดับและประเภทของการศึกษาไม่ตัดเป็นแห่งแบ่งเป็นท่อนแบบเก่า จะครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรม เน้นการกระจายอำนาจให้สถานศึกษา จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมกับท้องถิ่นและตนเองได้ โดยส่วนกลางจะจัดทำหลักสูตรแกนกลางและมาตรฐานการศึกษาของชาติในการปฏิรูปวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา จะปฏิรูปสู่ระบบและกระบวนการผลิตครูในแนวใหม่ ปรับระบบการใช้และพัฒนาคู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง จะมีการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาเป็นการเฉพาะ การบริหารจัดการตามแนวปฏิรูปการศึกษาจะเป็นการจัดระบบบริหารใหม่ ให้การศึกษาเป็นระบบที่มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ ให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษาและท้องถิ่น จะมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาโดยตรงตามมาตรา 39 และมาตรา 40 นอกจากสาระดังกล่าวแล้ว สถานศึกษายังมีภารกิจอีก เช่น เรื่องประกันคุณภาพและภารกิจเฉพาะซึ่งจะเป็นไปตามที่กำหนดในมาตราต่างๆ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แต่สิ่งที่สำคัญที่เป็นหัวใจคือ การดำเนินการเรียนการสอนที่ต้องเป็นไปตามแนวการจัดการศึกษา ในหมวด 4 มาตรา 22-30 โดยตรง

5) ความสามารถในการบริหารจัดการผู้บริหารสถานศึกษาไม่ใช่ผู้บริหารส่วนราชการตามระบบราชการ แต่เป็นผู้นำในหมู่นักวิชาชีพชั้นสูงที่มีความเป็นตัวของตัวเองและมีความรับผิดชอบในวิชาชีพค่อนข้างสูง ไม่ชอบการสั่งการ ไม่ชอบการบังคับบัญชา ไม่นิยมการใช้อำนาจของตัวผู้บริหารแต่นิยมการมีส่วนร่วม การปรึกษาหารือ การให้เกียรติกันการรู้จักยกย่องกัน การอยู่ร่วมและปฏิบัติงานแบบเพื่อนร่วมอาชีพเป็นแบบ Colleague ไม่ใช่แบบลูกน้องในขณะที่หลายส่วนยังต้องเกี่ยวข้องกับกฎเกณฑ์ ต้องเป็นไปตามระเบียบ ต้องดำเนินการเป็นไปตามกฎหมายการศึกษา

และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพจึงต้องใช้ความสามารถอย่างสูงในการ

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริหารจัดการ คุณดูแล สนับสนุนให้ครูและบุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถ อย่างเต็มประสิทธิภาพ ในขณะที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนการสอน ไปอย่างมาก การใช้อำนาจสั่งการถึงแม้จะทำให้ได้ก็ส่งผลให้เกิดการไร้ประสิทธิภาพได้ง่าย ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารต้องแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงให้ทันท่วงทีผู้บริหารสถานศึกษาปัจจุบันและอนาคตจะต้องรู้และเข้าใจในหลักธรรมชาติของชีวิต จะต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษา ในการเรียนการสอนของโรงเรียน ต้องมีความสามารถเป็นผู้นำในการประสานประโยชน์ ในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา การร่วมมือกัน พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการบริหาร การศึกษาของโรงเรียน ที่สำคัญคือ การรู้จักให้ความสำคัญและเคารพในศักยภาพของผู้อื่น การมีทักษะสูงด้านมนุษยสัมพันธ์และกระบวนการกลุ่ม-ทีม ในการทำงาน

6) ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร ศาสตร์การสอน รูปแบบการเรียนการสอน และความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ความรู้ในเรื่องดังกล่าวนี้ จะมีความสัมพันธ์กับความเป็นนักวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีความรู้ ความชำนาญสูงในเรื่องหลักสูตรและการสอนมักจะได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำทางวิชาการ ถือได้ว่าเป็นเนื้อหาสาระชั้นสูงที่ผู้บริหารต้องไม่มองข้าม และเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างศรัทธาในหมู่ครู บุคลากรทางการศึกษา และในแวดวงการบริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดีเนื่องจากการปฏิรูป การศึกษาได้ให้แนวหลักสูตรและการดำเนินงานตามหลักสูตรในแนวใหม่ที่แตกต่างจากระบบเก่า โดยสิ้นเชิง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้ที่สามารถเห็นภาพรวมของหลักสูตรและการจัดการ การเรียนการสอนแนวใหม่ทั้งระบบได้ไม่ยากนัก และจะเห็นได้โดยง่ายว่าสัมพันธ์โดยตรงกับการจัดการ การศึกษาที่มีคุณภาพของโรงเรียนที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ ในโรงเรียนของตนเองได้โดยตรง

7) ความรู้และความสามารถทางด้านเทคโนโลยีในระดับที่เพียงพอโลกปัจจุบันและอนาคตจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จะมีการใช้เทคโนโลยีกันอย่างแพร่หลาย มีการใช้อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีการสื่อสารสารสนเทศ ใหม่ๆ ในการสื่อสารส่งผ่านข้อมูลความรู้กันอย่างกว้างขวาง จะกลายเป็นวัฒนธรรมใหม่ในการ บริหารจัดการเรียนการสอนที่มีอิทธิพลแผ่กว้างทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษายุคปฏิรูปจึงต้องรู้ทัน ก้าวทัน รู้จักและสามารถใช้ได้ไม่น้อยกว่าผู้อื่น ซึ่งนอกเหนือจากจะใช้ประโยชน์ในการเรียน การสอนและการบริหารสถานศึกษาโดยตรงแล้ว ยังอาจใช้เพื่อการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารของสถานศึกษา สร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของ โรงเรียน

8) ความสามารถในการแสวงหาทุน แหล่งทุน และการบริหารงบประมาณของ สถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญที่สะท้อนถึงฝีมือของผู้บริหารมืออาชีพเมื่อ งบประมาณมีจำกัด ซึ่งเป็นสภาพที่เกิดขึ้นจริงและจะเผชิญหน้ากับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น มิใช่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยตรงอย่างแน่นอน ความสามารถในการระดมทุนจึงเป็นเรื่องใหญ่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตพึงให้ความสนใจ การประสานงานกับหน่วยงานบุคคล องค์กร ศิษย์เก่า ชุมชน และการดำเนินกิจกรรมเพื่อการศึกษาจะเป็นแหล่งสำคัญของเงินทุนในอนาคตและจากการที่โรงเรียนได้รับการให้สถานภาพนิติบุคคล หมายความว่า ในอนาคต สถานศึกษาจะมีความคล่องตัวในการบริหารการเงินและทรัพย์สินได้มากขึ้น สามารถมีทรัพย์สินและเงินทุนของตนเองในฐานะนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา แต่ต้องดำเนินการโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยไม่ให้ขัดแย้งกับนโยบายวัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา และจะต้องจัดให้มีระบบการติดตามงบประมาณ ตรวจสอบการใช้งบประมาณด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ป้องกันไม่ให้มีการทุจริต

9) การเป็นผู้มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำในสถานศึกษาควรเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ ส่งเสริมวัฒนธรรมไทย โดยอาศัยเอกลักษณ์ไทยเป็นจุดแข็งในการดำเนินงาน การส่งเสริมกิจกรรมวชนสถานศึกษา การประพฤติปฏิบัติส่วนตัว และการสร้างบรรยากาศในสถานศึกษา ที่แสดงถึงคุณค่าของศิลปะและวัฒนธรรมไทย นอกจากนี้ยังมีคุณค่าบางอย่างที่สำคัญ ที่น่าส่งเสริม หรือประพฤติปฏิบัติด้วยตนเองเป็นหลัก เช่น การให้คุณค่าแก่ระบบอาวุโส การแสดงความเมตตากรุณา โอบอ้อมอารี การเห็นคุณค่าสิ่งที่ดีของไทย การเป็นแบบอย่างของพุทธศาสนิกชน การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยสันติวิธีและเป็นผู้ดำเนินการดำเนินกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรมและประเพณีด้วยตนเอง เป็นต้น

ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนงานวิจัยและวรรณกรรมของตัวแปรประสิทธิผล โดยมีนักวิชาการและนักวิจัยหลาย ๆ ท่าน ได้ทำการศึกษาเอาไว้ สามารถสรุปตัวแปรประจักษ์หรือตัวแปรสังเกตได้ ได้ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของตัวแปรประจักษ์/ตัวแปรสังเกตได้ของประสิทธิผลของการบริหารจัดการ (Effective Management)

นักวิชาการ/ผู้วิจัย	ตัวแปรประจักษ์
Watana Vinitwatanakhun (2014)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ความพึงพอใจของนักศึกษา</li> <li>2) การพัฒนาทางวิชาการของนักศึกษา</li> <li>3) การพัฒนาของบุคลากร</li> <li>4) ความพึงพอใจของบุคลากร</li> <li>5) การเป็นพัฒนาและเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ</li> <li>6) การมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชน</li> <li>7) ความสามารถในการได้รับทรัพยากร</li> </ol>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	8) ความเข้มแข็งขององค์กร
ตารางที่ 2.4 (ต่อ)	
นักวิชาการ/ผู้วิจัย	ตัวแปรประจักษ์
State of Victoria : Department of Education and Training ( 2002)	9) ผลการดำเนินงานของสถานศึกษา 1) ความเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ 2) การมีความคาดหวังต่อนักเรียนในระดับสูง 3) การเน้นที่การเรียนการสอน 4) การสอนอย่างมีวัตถุประสงค์ 5) ความน่าเชื่อถือ 6) ความรับผิดชอบ 7) องค์กรแห่งการเรียนรู้ 8) สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มั่นคง
Sammons , Hillman and Mortimor (1995)	1) ความเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ 2) การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน 3) สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ 4) การเรียนการสอนมีความเข้มแข็ง 5) ความเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ 6) การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน 7) สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ 8) การเรียนการสอนมีความเข้มแข็ง 9) มีแผนการเรียนการสอนที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน 10) ความคาดหวังต่อโรงเรียนและนักเรียนในระดับสูง 11) มีการเสริมแรงครู 12) มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน 13) นักเรียนมีความรับผิดชอบ 14) ความร่วมมือระหว่างครูและนักเรียน 15) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาสังเคราะห์หลักการ แนวคิดหลักการสำคัญของการวิเคราะห์ตัวแบบของตัวแปรเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารจัดการประกอบด้วย 3 ตัวแปร (Watana Vinitwatanakhun

2014; State of Victoria : Department of Education and Training 2002; Sammons , Hillman and เอกสารที่ส่งเอกสารที่ส่งมอบให้โรงเรียนเพื่อใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ มีอยู่แค่หนึ่งฉบับซึ่งเป็นการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Mortimor 1995) ได้แก่ 1) ด้านผลการดำเนินงานสถานศึกษา (Results of Operations) 2) ด้านการเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ (Professional Manager) 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

#### 2.4.4 ด้านผลการดำเนินงานสถานศึกษา (Results of Operations)

การประเมินผลการดำเนินงานเป็นการตรวจสอบโดยใช้ตัวแบบการประเมินองค์กร (Performance appraisal systems) ในด้านต่าง ๆ ที่วางแผนไว้ การวัดผลไม่เพียงแต่ วัดผลด้านการเงินซึ่งเป็นข้อมูลในอดีตเท่านั้น ยังต้องคำนึงถึงมิติที่หลากหลาย (Multi-dimension) ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งอดีตปัจจุบัน และอนาคต โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายบนพื้นฐานวัฒนธรรมองค์กรอันเป็นระบบที่ยอมรับของบุคลากรทุกฝ่ายว่าสามารถเป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาตนเอง และผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นอันเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ที่ ผู้บริหารสนับสนุนอย่างเหมาะสม หรือเป็นระบบการบริหารที่ใช้ ระบบการจัดการที่ใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐาน (Performance Based Management System : PBMS) การวัดผลเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการวัดผลในทุกมิติอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs)

Smoris (2554) กล่าวถึง กระบวนการวัดผลการดำเนินการขององค์กร มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ตัววัดผลการดำเนินการ (Performance measures) องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (Key organizational performance measures) รวมทั้งตัววัดด้านการเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัวอย่าง ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญของ K&M Management ซึ่งดำเนินธุรกิจร้านอาหาร ประกอบด้วยตัววัดระยะสั้น ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพอาหาร ความถูกต้องของการรับคำสั่งรายการอาหาร ความพึงพอใจของพนักงาน อัตราการเข้าออกของพนักงาน ยอดขายรายวัน สำหรับตัววัดระยะยาว ได้แก่ อัตราการเติบโตของยอดขาย ความสามารถในการทำกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า อัตราการเข้าออกของพนักงาน ผลกระทบต่อชุมชน เงินสดหมุนเวียน การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ จะเห็นได้ว่าตัววัดความพึงพอใจของพนักงาน และอัตราการเข้าออกของพนักงาน K&M Management ใช้เป็นทั้งตัววัดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2) ข้อมูลเปรียบเทียบ (Comparative Data) องค์กรมีกระบวนการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการที่องค์กรใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะต้องสะท้อนถึงประสิทธิผลของกระบวนการด้วย เช่น องค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของระบบการนำองค์กร การเปรียบเทียบ

เอกสารนี้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์บุรีรัมย์ การนำเอกสารนี้ไปใช้โดยไม่ผ่านการอนุญาตถือว่าผิดกฎหมาย

เอกสารนี้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์บุรีรัมย์ การนำเอกสารนี้ไปใช้โดยไม่ผ่านการอนุญาตถือว่าผิดกฎหมาย

ประสิทธิภาพขององค์กรกับองค์กรคู่แข่งหรือองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน การกำหนดเป้าหมาย และการสนับสนุนการตัดสินใจ โดยองค์กรมีการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบคือการพร้อมใช้งาน ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ การเปรียบเทียบด้วยการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best practices) ระบุหน่วยงานหรือบริการที่ทำการเปรียบเทียบ และต้นทุนของสารสนเทศ เป็นต้น และ 2) แหล่งของข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ซึ่งอาจรวมถึงวารสารทางอุตสาหกรรมและสิ่งตีพิมพ์ กระบวนการเทียบเคียงวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best practices) รายงานประจำปีของบริษัทมหาชน การประชุม (Conference) เครือข่ายในท้องถิ่น และสมาคมอุตสาหกรรมต่าง ๆ เป็นต้น

3) ข้อมูลลูกค้า (Customer Data) องค์กรมีกระบวนการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่า ได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศด้านความต้องการของลูกค้ารวมถึงข้อร้องเรียนของลูกค้าเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพโดยกระบวนการที่องค์กรใช้ในการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรกับที่มีต่อองค์กรคู่แข่ง ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่เป็นคู่แข่ง หรือผลิตภัณฑ์ที่เป็นทางเลือกอื่น และ/หรือผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยองค์กรเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ โดยประเด็นของการศึกษานั้นจะต้องระบุปัจจัยที่มีผลต่อความชอบของลูกค้าเนื่องจากเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ผลักดันตลาด และมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว รวมถึงความยั่งยืนขององค์กร

4) ความไวในการวัด (Measurement Agility) องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่ากระบวนการวัดผลการดำเนินการดังกล่าวสามารถสนองรับต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิด โดยกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการวัดผลการดำเนินการดังกล่าวมีความไว เช่น การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากภายในและข้อมูลการปรับปรุงจากการติดตามแผนเชิงกลยุทธ์รายเดือน และการประชุมกลยุทธ์รายไตรมาส และจากผลการดำเนินงานรายเดือน การทบทวนประสิทธิภาพรายเดือนและมีการปรับแผนรายไตรมาส การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า ลูกค้า และผู้ส่งมอบที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ พนักงานทุกคนจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์แนวโน้มอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ ข้อมูลเหล่านี้ก็นำไปสู่การปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงในระบบการวัดประสิทธิภาพการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้องค์กรควรส่งเสริมให้มีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2554) กล่าวถึง การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร โดยองค์กรดำเนินการวัด วิเคราะห์

ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เกิดขึ้นในทุกระดับ และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ซึ่งการเผยแพร่เพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ผู้ใดเห็นเข้าใช้ระบบสารสนเทศการคำนวณการดำเนินงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทุกส่วนงานขององค์กร เพื่อการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามที่กำหนดไว้ รวมถึงเพื่อการคาดการณ์ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว หรือไม่ได้คาดคิดทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยจะแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อย่อย ได้แก่

#### การวัดผลการดำเนินงานสถานศึกษา

องค์กรจะต้องมีการดำเนินการ ในการคัดเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน และผลการดำเนินการ โดยรวมขององค์กร รวมถึงการติดตามความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้ โดยจะต้องมีการกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินการ ซึ่งครอบคลุมถึงดัชนีวัดทางการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวด้วย

ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีการนำข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้มาใช้สนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กร เพื่อกำหนดและปรับทิศทางขององค์กร รวมถึงนำมาจัดสรรทรัพยากรที่จะใช้ทั้งในระดับหน่วยงาน ในกระบวนการที่สำคัญ ในระดับฝ่าย และในระดับองค์กรให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางขององค์กร รวมถึงนำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรด้วย

นอกจากนั้น องค์กรจะต้องมีการเลือก และใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ เพื่อนำมาสนับสนุนการตัดสินใจทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมถึงในการสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ จะได้มาจากการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นด้วยกระบวนการเทียบเคียง (Benchmarking) และการค้นหาตัวเปรียบเทียบในเชิงการแข่งขัน ทั้งนี้ กระบวนการเทียบเคียง จะหมายถึง การค้นหาวิธีปฏิบัติ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน ทั้งภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่มอุตสาหกรรม ส่วนการเปรียบเทียบในเชิงการแข่งขัน เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างองค์กรกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน

การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ จะช่วยให้องค์กรได้ทราบถึงระดับของตนเอง เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด ทำให้เข้าใจกระบวนการ และผลการดำเนินการของกระบวนการดังกล่าวได้ดีขึ้น รวมถึงช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความสามารถพิเศษขององค์กร การสร้างความร่วมมืออย่างเป็นทางการ และการตัดสินใจว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน

ดังนั้น การเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะต้องกำหนดความจำเป็น และลำดับความสำคัญ กำหนดเกณฑ์ในการหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในและภายนอกอุตสาหกรรม และตลาด ใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทาย และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่

สำคัญต่อกลยุทธ์เชิงแข่งขันขององค์กร นอกจากนี้องค์กรยังต้องมีการดูแลเพื่อให้ระบบการวัดผล การดำเนินการ ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ รวมถึงมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร หรือที่ไม่ได้คาดคิดไว้

การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินงาน องค์กรจะต้องมีการทบทวนผลการดำเนินการ และขีดความสามารถขององค์กร โดยจะต้องมีการกำหนดถึงสิ่งที่จะต้องทำการวิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ในการทบทวน และประเมินผลสำเร็จขององค์กร รวมถึงผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน และความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังนำมาใช้ในการประเมินความสามารถขององค์กรในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความต้องการขององค์กร และความท้าทายต่อสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ จะประกอบด้วย การประเมินแนวโน้ม (Trend) ของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กร อุตสาหกรรม และเทคโนโลยี รวมถึงการเปรียบเทียบผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นกับคู่แข่ง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อนำมาใช้สนับสนุนในการทบทวนผลการดำเนินการ รวมถึงช่วยให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหา และจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร

การทบทวนในระดับองค์กร จะครอบคลุมถึงผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งในปัจจุบัน และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อระบุถึงโอกาสในการปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ ความสามารถพิเศษขององค์กร บัญชีแห่งความสำเร็จ และตัววัดที่สำคัญขององค์กร ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญของการทบทวนในระดับองค์กรคือ การแปลงผลการทบทวนไปเป็นนโยบายในเชิงปฏิบัติ ในระดับที่เพียงพอสำหรับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และถ่ายทอดไปยังผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการที่เหมาะสม รวมถึงลูกค้าที่สำคัญด้วย

ส่วนการวิเคราะห์ จะเป็นการดำเนินการเพื่อให้เข้าใจในผลการดำเนินการ และการปฏิบัติการที่จำเป็น ซึ่งอาจจะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และปัจจัยอื่น ๆ ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ได้แก่

1) ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับองค์กร กับมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน  
2) ผลประโยชน์ด้านการเงินที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงความปลอดภัย การขาดงาน และการลาออกของบุคลากร

3) ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งรวมถึงการฝึกอบรมผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ และโอกาสในการเรียนรู้ทางไกลแบบอื่น

4) ผลประโยชน์ และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการจัดการ และการแบ่งปันความรู้ขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 5) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- 6) ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการระบุ และตอบสนองความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร กับการรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การจูงใจ และผลิตภาพ
- 7) ต้นทุน และรายได้ที่เป็นผลมาจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร และควมมีประสิทธิผลของการแก้ไขปัญหาดังกล่าว
- 8) ดัชนีวัดของผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของกลุ่ม
- 9) แนวโน้มของต้นทุนเปรียบเทียบกับแนวโน้มของกลุ่ม
- 10) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการกับแนวโน้มผลการดำเนินการด้านการเงิน โดยรวมที่สะท้อนให้เห็นในดัชนีชี้วัดต่าง ๆ เช่น ต้นทุนการดำเนินงาน รายได้ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน
- 11) การจัดสรรทรัพยากรระหว่างแผนงานปรับปรุงแบบต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงต้นทุน/ประโยชน์ หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมในภาพใหญ่
- 12) กำไรหรือการลดต้นทุนที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพด้านการปฏิบัติการ และด้านบุคลากร
- 13) การเปรียบเทียบระหว่างหน่วยธุรกิจต่าง ๆ เพื่อแสดงผลของการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ และด้านการปฏิบัติการต่อผลลัพธ์ด้านการเงิน
- 14) ผลที่ได้รับจากกิจกรรมการปรับปรุงต่อกระแสเงินสด เงินทุนหมุนเวียน และคุณค่าต่อผู้ถือหุ้น
- 15) ผลกระทบด้านกำไรที่เกิดจากความภักดี
- 16) ต้นทุนและรายได้ที่มาจากตลาดใหม่ รวมทั้งการขายสู่ตลาดโลก
- 17) ส่วนแบ่งตลาดเทียบกับกำไร
- 18) แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ตลาด รวมทั้งดัชนีชี้วัดด้านคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลกระทบของแนวโน้มดังกล่าวต่อความยั่งยืนขององค์กร

การปรับปรุงผลการดำเนินงาน องค์กรจะต้องทำการแปลงผลการทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อนำไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะต้องทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และอย่างก้าวกระโดด รวมถึงโอกาสในการสร้างนวัตกรรม โดยจะต้องมีการถ่ายทอดเรื่องที่จัดลำดับความสำคัญไว้ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปยังกลุ่มงานและระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร รวมถึงให้การสนับสนุนกับบุคคลเหล่านั้นในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การถ่ายทอดดังกล่าวยังครอบคลุมไปถึงผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับองค์กรด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ จะเป็นหลักการที่สำคัญของความสำเร็จในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการมาใช้ โดยจะต้องพิจารณาถึงขอบเขตและควมมีประสิทธิผลของการใช้งาน เพื่อให้ตรงกับความเป็นจริงในการตรวจประเมิน และปรับปรุงผลการดำเนินการ

นอกจากนั้น ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการ ยังครอบคลุมถึงวิธีการที่ทำให้ดัชนีวัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งองค์กร รวมถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงขององค์กร จะนำข้อกำหนดด้านการวัดผลการดำเนินการไปใช้ในการติดตามผลการดำเนินการทั้งในระดับกลุ่มงาน และกระบวนการในดัชนีวัดที่สำคัญ ที่กำหนดไว้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กร โดยรวมหรือต่อการปรับปรุงต่อไป

#### 2.4.5 การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ (Professional Manager)

หวน พิณรุฬพันธ์ (2559) นักบริหารมืออาชีพ หมายถึงผู้บริหารที่พยายามทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือนโยบายขององค์กร ด้วยเหตุผลและหลักการซึ่งเป็นที่ยอมรับ โดยประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวทางต่างๆ อย่างผสมกลมกลืนกันแล้วนำไปสู่ปฏิบัติ

วิทยาลัยอาชีวศึกษาพิษณุโลก (2559) ได้กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นมืออาชีพ ว่า ในสภาพที่สังคมมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การจัดการบริหารองค์กรต่างๆ จะต้องตามความเปลี่ยนแปลงให้ทัน โดยการบริหารองค์กรนั้น จะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหารที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ประสิทธิผลของสถานศึกษา

องค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ หรือเอกชน ต่างต้องการที่จะให้องค์กรของตนมีนักบริหารมืออาชีพมาบริหาร ในส่วนของการบริหารจัดการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารนับเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษา

การศึกษาไทยในยุคปฏิรูปการศึกษาต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็น “ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ” ที่มีความรู้และประสบการณ์สมกับที่เป็นวิชาชีพชั้นสูง เป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา ที่นอกจากจะบริหารบุคลากรครูผู้สอนแล้ว ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กล่าวคือ มีความสามารถที่จะประสานการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ในการระดมความสามารถและทรัพยากร เพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตลอดจนจัดให้มีกระบวนการประกันคุณภาพเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในทุกด้านเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติต่อไปโดยกล่าวได้ว่าประสิทธิผล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของการบริหารจัดการนั้นจะนำไปสู่การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพซึ่งจะส่งผลสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมืออาชีพเมื่อพิจารณาจากคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้ดำรงวิชาชีพขั้นสูงแล้ว ส่วนใหญ่เรามักจะพบว่ามีความเกี่ยวข้องกับเรื่องคุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติในวิชาชีพหรือประสบการณ์จากการผ่านการฝึกอบรมการปฏิบัติในวิชาชีพ ผลงานเชิงวิชาการ ผลงานดีเด่น หรือการปฏิบัติที่ดีเด่น ก้าวหน้า ลักษณะเชิงบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์ประจำวิชาชีพ และการยึดวิชาชีพนั้นเป็นอาชีพหลักในการดำเนินชีวิต แต่สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพนั้น ในที่นี้จะเสนอลักษณะสำคัญที่ควรจะต้องปรากฏให้เห็นในตัวบุคคลที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาคือ

1) ความสามารถในการเชิงวิชาการที่เป็นที่ยอมรับของคนในวงการบริหารสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องสำหรับตัวผู้บริหารสถานศึกษานั้น งานหลักคือ การบริหารสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพในระดับสูง ผลงานที่สำคัญที่สุดคือ การศึกษาที่มีคุณภาพของสถานศึกษา การที่ผู้บริหารมีผลงานทางวิชาการของตนเอง มีบทความที่แสดงถึงฐานความรู้ของตนเอง มีงานวิจัย งานนวัตกรรมการศึกษาที่มีฐานจากวิชาการชั้นสูง การมีตำราหรือเอกสารวิชาการเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีปริมาณและคุณภาพ เป็นที่รู้จักกันในแวดวงการบริหารด้วยกันหรือในวงการอื่นที่เกี่ยวข้อง จะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและความศรัทธาให้แก่พ่อ แม่ ผู้ปกครอง ครู บุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา นักเรียนและชุมชนหรือบุคคลวงนอกได้เป็นอย่างดี และจะเป็นฐานของการสะท้อนถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการของตัวผู้บริหารเองโดยตรง ความเป็นผู้ที่มีความสามารถทางวิชาการจึงเป็นคุณลักษณะที่เป็นปัจจัยสำคัญในระดับต้นๆของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ นอกจากนี้ ความเป็นนักวิชาการ ความสามารถทางวิชาการ และความเป็นผู้นำทางวิชาการ จะมีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นนักบริหารมืออาชีพเป็นอย่างมาก

2) ความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรมความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรมจะเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษานั้นอยู่ในสถานะที่อาจให้คุณ-ให้โทษต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และผู้ได้บังคับบัญชาได้ค่อนข้างมาก มีอำนาจอนุมัติ กำหนดการแต่งตั้งตำแหน่งภายใน แต่งตั้งกรรมการต่างๆที่เป็นกรรมการภายในของสถานศึกษาและอาจเป็นผู้เสนอการแต่งตั้งตำแหน่งสำคัญบางอย่างได้ในอนาคต ผู้รับผิดชอบการประเมินการสอนและการทำงานของบุคลากรต่าง ๆ ในโรงเรียน จะมีอำนาจตรวจสอบการทำงานในสถานศึกษาได้ทุกเรื่อง ทุกขั้นตอนความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารสถานศึกษาที่จะสร้างความไว้วางใจจากครูและบุคลากรได้ค่อนข้างมาก นำมาซึ่งขวัญและกำลังใจ ความกระตือรือร้นในการทำงาน และการให้ความร่วมมือ การที่จะได้รับการประเมินให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงในผลงานและการปฏิบัติงาน

ซึ่งจะส่งผลสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ความสามัคคี การดำเนินงานร่วมกันอย่างราบรื่น และการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น เมื่อเผยแพร่ให้คนอื่นโดยไม่ได้รับอนุญาตเป็นการฝ่าฝืนกฎหมายที่ห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์แผนงาน นโยบายและวิสัยทัศน์กับการพัฒนาโรงเรียน

3) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เห็นการณ์ไกล มองอนาคตขององค์การเป็นหลักการมีคุณลักษณะเป็นคนมองอนาคต (Future-oriented) เห็นการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ (Vision) หรือเป็น Visionary manager เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ สามารถฝึกฝนอบรม สั่งสมได้ เพิ่มพูนทักษะได้ สำหรับผู้ที่มีความสามารถก้าวขึ้นมาสูงถึงระดับตำแหน่งผู้นำองค์การ วิสัยทัศน์กว้างไกลจึงเป็นคุณลักษณะจำเป็นที่สำคัญ งานการศึกษาของโรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นงานสำคัญต่อการพัฒนาตัวคนหรือเยาวชนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสถานศึกษานั้น และคนที่ได้ผ่านกระบวนการหรือได้รับการพัฒนาจากสถานศึกษานั้นจะกลายเป็นฐานสำคัญของสังคมต่อไป

4) ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิรูปการศึกษาการปฏิรูปการศึกษาจะมีการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาค่อนข้างมาก แตกต่างไปจากที่เคยรู้ เคยเข้าใจ ที่เคยมีประสบการณ์การปฏิรูปตามแนวที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาตินั้น เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จะต้องรู้ว่าจุดหมายของการปฏิรูปการศึกษาคือ การพัฒนาเยาวชนและคนไทยในอนาคตให้เป็นคนดี มีคุณภาพ เป็นคนเก่ง คิดดี มีคุณภาพ มีความเป็นไทย สามารถปรับตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์โลกและสังคมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งคุณภาพของคนไทยเช่นนี้ จะเป็นทรัพยากรสำคัญสำหรับการอยู่รอดและการพัฒนาของประเทศไทยในกระแสสังคมยุคใหม่ ที่ต้องใช้ความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญของการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตในด้านการจัดการเรียนการสอน เปลี่ยนจากระบบที่เคยเน้นเนื้อหาวิชา และจากการที่ครูเป็นศูนย์กลางหรือเป็นแกนหลักของการจัดการเรียนการสอน ไปเป็นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นความสำคัญของผู้เรียนเป็นหลัก ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ให้พัฒนาได้เต็มตามศักยภาพ ให้ประเมิณผล การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ให้ปรับบทบาทของครูจากการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ มาเป็นผู้ชี้แนะแนวทางในการเรียนรู้ ให้ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน และการถ่ายทอดความรู้และใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งความรู้ที่หลากหลายเพื่อการเรียนการสอนในด้านหลักสูตร จะมีการพัฒนาหลักสูตรคู่ขนานใหม่ที่เน้นการตอบสนองผู้เรียนและชุมชน มีกระบวนการและเนื้อหาที่ครอบคลุม เชื่อมโยง ต่อเนื่องกันทุกระดับและประเภทของการศึกษาไม่ตัดเป็นแท่งแบ่งเป็นท่อนแบบเก่า จะครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรม เน้นการกระจายอำนาจให้สถานศึกษา จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมกับท้องถิ่นและตนเองได้ โดยส่วนกลางจะจัดทำหลักสูตรแกนกลางและมาตรฐานการศึกษาของชาติในการปฏิรูปวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา จะปฏิรูปสู่ระบบและกระบวนการผลิตครูในแนวใหม่ ปรับระบบการใช้และการพัฒนาครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง จะมีการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาเป็นการเฉพาะ การบริหารจัดการตามแนวปฏิรูปการศึกษาจะเป็นการจัดระบบบริหารใหม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการเรียนการสอนเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายในการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



การศึกษาที่มีคุณภาพของโรงเรียนที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในโรงเรียนของตนเองได้โดยตรง

7) ความรู้และความสามารถทางด้านเทคโนโลยีในระดับที่เพียงพอโลกปัจจุบันและอนาคตจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จะมีการใช้เทคโนโลยีกันอย่างแพร่หลาย มีการใช้อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีการสื่อสารสารสนเทศใหม่ ๆ ในการสื่อสารส่งผ่านข้อมูลความรู้กันอย่างกว้างขวาง จะกลายเป็นวัฒนธรรมใหม่ในการบริหารจัดการเรียนการสอนที่มีอิทธิพลแผ่กว้างทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษายุคปฏิรูปจึงต้องรู้ทัน ก้าวทัน รู้จักและสามารถใช้ได้ไม่น้อยกว่าผู้อื่น ซึ่งนอกเหนือจากจะใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนและการบริหารสถานศึกษาโดยตรงแล้ว ยังอาจใช้เพื่อการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษา สร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

8) ความสามารถในการแสวงหาทุน แหล่งทุน และการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญที่สะท้อนถึงฝีมือของผู้บริหารมืออาชีพเมื่องบประมาณมีจำกัด ซึ่งเป็นสภาพที่เกิดขึ้นจริงและจะเผชิญหน้ากับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตโดยตรงอย่างแน่นอน ความสามารถในการระดมทุนจึงเป็นเรื่องใหญ่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตพึงให้ความสนใจ การประสานงานกับหน่วยงานบุคคล องค์กร คิษย์เก่า ชุมชน และการดำเนินกิจกรรมเพื่อการศึกษาจะเป็นแหล่งสำคัญของเงินทุนในอนาคตและจากการที่โรงเรียนได้รับการให้สถานภาพนิติบุคคล หมายความว่า ในอนาคต สถานศึกษาจะมีความคล่องตัวในการบริหารการเงินและทรัพย์สินได้มากขึ้น สามารถมีทรัพย์สินและเงินทุนของตนเองในฐานะนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา แต่ต้องดำเนินการโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยไม่ให้ขัดแย้งกับนโยบายวัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา และจะต้องจัดให้มีระบบการติดตามงบประมาณ ตรวจสอบการใช้งบประมาณด้านต่างๆของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ป้องกันไม่ให้มีการทุจริต

9) การเป็นผู้มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำในสถานศึกษาควรเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ ส่งเสริมวัฒนธรรมไทย โดยอาศัยเอกลักษณ์ไทยเป็นจุดแข็งในการดำเนินงาน การส่งเสริมกิจกรรมบนสถานศึกษา การประพฤติปฏิบัติส่วนตัว และการสร้างบรรยากาศในสถานศึกษา ที่แสดงถึงคุณค่าของศิลปะและวัฒนธรรมไทย นอกจากนี้ยังมีคุณค่าบางอย่างที่สำคัญ ที่น่าส่งเสริม หรือประพฤติปฏิบัติด้วยตนเองเป็นหลัก เช่น การให้คุณค่าแก่ระบบอาวุโส การแสดงความเมตตากรุณา โอบอ้อมอารี การเห็นคุณค่าสิ่งที่ดีของไทย การเป็นแบบอย่างของพุทธศาสนิกชน การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยสันติวิธีและเป็นผู้ดำเนินการดำเนินกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรมและประเพณีด้วยตนเอง เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.4.6 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

“องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญคือ เพื่อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ขององค์กรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา องค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกัน ของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน (2543) กล่าวถึงความหมายของคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า Peter Senge ศาสตราจารย์วัย 50 ปี ของสถาบัน MIT ของสหรัฐอเมริกา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organizational Development และเป็นผู้เขียนหนังสือชื่อ "The fifth Discipline" ได้ให้ความหมายของ "Learning Organization" ว่า " เป็นองค์กรที่ซึ่งคนในองค์กร ได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาในใจและเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร "

### แนวทาง 5 ประการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Five Disciplines)

Peter Senge (1990) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยกรอบความรู้ 5 สาขา วิชาการ ที่เรียกว่า The five disciplines ซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์การการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น The five disciplines หรือแนวทางสำคัญ 5 ประการที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นประกอบด้วย

1) การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กร ได้สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่ม ศักยภาพ ของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2) ความมีสติ (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กรซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อ สมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระฉับกระชวย เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือ

ไม่ว่าการณ์ใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ไม่ผันแปรเร็วหรือทอดยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะปรับ Mental model ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธ ในการฝึกสติรักษาจิต และดำรงตนอยู่ในธรรมะ

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กรองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการ พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ

5) ระบบการคิดของคนในองค์กร (Systems Thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา คือ เห็นทั้งป่า และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Wholes instead of part, See the forest and the trees)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรในอุดมคติที่สามารถสร้างขึ้นมาได้ด้วยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัย The five disciplines เป็นหลักที่สมาชิกในองค์กรจะใช้เพื่อพัฒนาตนเอง และองค์กรสู่ความเป็นองค์กรอัจฉริยะที่จะสามารถดำรงอยู่ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นคงซึ่งการที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ความเป็น Learning Organization นั้นเราจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์กรเป็นหลักวิเคราะห์หาปัญหาที่แท้จริงขององค์กรโดยไม่หลงยึดติดอยู่กับภาพลวงตาซึ่งวิธีการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ไขปัญหาก็กล่าวมาแล้วข้างต้นทั้งนี้จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยของแต่ละองค์กร เป็นหลักวิธีการที่ใช้ได้ผลดีในองค์กรหนึ่ง ๆ อาจจะใช้ไม่ได้ผลในองค์กรหนึ่งก็เป็นได้ องค์กรจะต้องมุ่งไปในทางใดจะต้องปรับตัวอย่างไร จะต้องตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างไรที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดเจริญเติบโตและทรงประสิทธิภาพสูงสุดได้ตลอดไปนั้น The five disciplines เป็นสิ่งที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจและเชื่อมโยงตลอดจน การบูรณาการ (Integration) ทางความคิดอีกมากเพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจ องค์กรแห่งการเรียนรู้และวิธีที่จะสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดวงนภา มกรานุรักษ์ (2554) ศึกษาเรื่องอนาคตภาพการอาชีวศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2554-2564) พบว่า อาชีวศึกษาไทยภายในอีก 10 ปีข้างหน้าจะต้องเผชิญกับแนวโน้มสำคัญไม่ว่าจะเป็นกระแสโลกาภิวัตน์ การแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศ และเขตการค้าเสรีและที่สำคัญยิ่งคือ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยจะมีการเคลื่อนย้ายอย่างเสรีในประเทศสมาชิกดังนั้น ประเทศไทยควรมีการเตรียมนคนให้พร้อมด้วยอาชีวศึกษา โดยในการเรียนการสอนควรเน้นการฝึกปฏิบัติและร่วมมือกับสถานประกอบการในการรับนักศึกษาฝึกงาน มีการวางแผนการเรียนการสอนแบบทวิภาคีอย่างถูกต้อง และครูผู้สอนจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์และครูควรได้รับผลตอบแทนที่ตามความสามารถ และผลการศึกษาแนวโน้มการอาชีวศึกษาไทยใน 10 ปีข้างหน้า มีดังนี้ 1) ด้านผู้สำเร็จการศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางทักษะวิชาชีพ 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงาน 3) ด้านผู้สอนต้องรู้ศักยภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคล 4) ด้านความร่วมมือต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงาน 5) ด้านมาตรฐานต้องมีการจัดคุณวุฒิวิชาชีพ 6) ด้านการสนับสนุนของรัฐบาล รัฐต้องให้ความสำคัญการอาชีวศึกษาอย่างจริงจัง 7) ด้านค่านิยมในการเรียนอาชีวศึกษา รัฐบาลต้องร่วมกันสร้างและผลักดันค่านิยมในเรียนอาชีวศึกษา และ ด้านการบริหารจัดการจะต้องมีความอิสระและต้องมีการจัดตั้งสถาบันอาชีวศึกษา

สำเริง วงศ์ศักดิ์และคณะ (2554) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 2) สร้างคู่มือสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย คือผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 44 คน และครู จำนวน 341 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับผู้เชี่ยวชาญเป็นแบบสอบถามแบบตัวเลือกและคำถามปลายเปิด ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบสอบถามตัวเลือก และครูเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการบริหารงบประมาณ บุคลากร วิชาการและการบริหารงานทั่วไป ผลการประเมินผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมีความคิดเห็นว่าการสร้างคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษาแต่ละด้านเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษา 4 ฝ่าย และเอกสารภาวะผู้นำจำนวน 27 เล่ม นำไปทดลองใช้กับวิทยาลัยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 4 แห่ง ในภาคเรียนที่ 2/2553 จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจากรายงานการประเมินตนเองระหว่างก่อนและหลังการทดลองใช้คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษา เอกสารแนบท้ายเล่มนี้

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พิจารณาผลการปฏิบัติงานจากตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพภายในพบว่าวิทยาลัยเทคนิคสุรนารี เพิ่มขึ้นร้อยละ 71.88 วิทยาลัยการอาชีพชุมพวง เพิ่มขึ้นร้อยละ 55.81 วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนครราชสีมา เพิ่มขึ้นร้อยละ 36.36 และวิทยาลัยสารพัดช่างบุรีรัมย์ เพิ่มขึ้นร้อยละ 35.09 จากการเปรียบเทียบผลการรายงานประเมินตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เห็นประสิทธิผลของคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

Usen, S.M. (2012) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพจากการจัดการสูญเสียในสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในประเทศไนจีเรียพบว่าการใช้งานทรัพยากรมนุษย์และวัสดุ การบำรุงรักษาที่ดีจะช่วยลดการสูญเสียในสถาบันการอาชีวศึกษา และหนึ่งในกลยุทธ์ของรัฐบาลคือการจ้างงานของครูผู้สอนการศึกษาสายอาชีพที่มีทักษะและประสบการณ์ที่ควรได้รับค่าตอบแทนที่ดีได้รับการสนับสนุนและมีแรงจูงใจในการรักษาบุคลากร กลยุทธ์เหล่านี้จะช่วยให้ปรับปรุงการศึกษาอาชีวศึกษาที่มีคุณภาพอย่างมีอาชีพ อีกทั้งควรการจัดสวัสดิการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเปลี่ยนแปลงกับการส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีสำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืนการพัฒนาในประเทศไนจีเรีย

สมหมาย เทียนสมใจ (2556) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคพพว่า องค์ประกอบของการบริหารที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคพพประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) วัฒนธรรมองค์กร 5) เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสนับสนุนการมีส่วนร่วม โดยทั้ง 6 ประการมีความถูกต้องเหมาะสม สามารถนำมาใช้ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของงานวิจัย

Chidinna Dokubo (2013) ศึกษาเรื่องปัจจัยยับยั้งการทำงานที่ส่งผลประสิทธิภาพการจัดการอาชีวศึกษาหลักสูตรการศึกษาในประเทศไทยไนจีเรียพบว่าปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยแหล่งเงินทุน (Funding) สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) ภาวะสมองไหล (Brain-drain) การฝึกอบรมและรักษาบุคลากร (Staff training and Retention) และคุณภาพของบุคลากร (Quality Staff) ส่งผลประสิทธิภาพการจัดการอาชีวศึกษาโดยรัฐบาลควรให้การสนับสนุนเงินทุนรวมทั้งอาจารย์ผู้สอนควรได้รับการฝึกฝนซึ่งเมื่ออาจารย์ผู้สอนได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาจะช่วยลดปัญหาภาวะสมองไหลโยกย้ายไปทำงานที่อื่นได้

Chux GervaseIwu (2013) ศึกษาเรื่องปัจจัยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาคพพว่า การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยการจัดหาครูที่เพียงพอและมีคุณสมบัติที่ดีจะส่งผลให้การบริหารที่ประสบความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความทุ่มเทในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กรุณา ภู่มะลิ และคณะ (2557) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา 250 คนและครูผู้สอน 470 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) พบว่า ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือการมีส่วนร่วมการเรียนการสอน การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ภาวะผู้นำทางการศึกษา และการปฏิบัติตามนโยบายและประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ข้อคือครูได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสม ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจ ให้รับผิดชอบในงานต่างๆ และผู้บริหารได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 ข้อ คือ ผู้เรียน มีคุณธรรมจริยธรรมตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ครูมีขวัญกำลังใจที่ดี ในการปฏิบัติงาน และผู้เรียนมีความสามารถในการอ่านการเขียนและการคิดวิเคราะห์ตามเป้าหมายของโรงเรียน

ภาวิณี วัฒนา (2557) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การตลาดเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย การศึกษาการตลาดเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษากลยุทธ์การตลาดเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย 3) เพื่อวิเคราะห์ หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้องระหว่างการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนกับกลยุทธ์การตลาดที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนและนำไปสู่ความภักดีต่อวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย 4) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาดในการพัฒนาภาพลักษณ์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนของไทยที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมสำหรับวิทยาลัยอาชีวศึกษาในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การตลาดและมีความสัมพันธ์ทางตรงกับภาพลักษณ์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนรวมทั้งภาพลักษณ์วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมีความสัมพันธ์ทางตรงกับความภักดีของนักเรียนในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย สำหรับผลการศึกษาตามและกลุ่มตัวอย่างของนักเรียนมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุดเกี่ยวกับค่าธรรมเนียมทางการศึกษาวิทยาลัยและการให้บริการบุคคลที่ให้บริการ และเห็นด้วยอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับสถานที่ตั้งของวิทยาลัย กระบวนการให้บริการและการประชาสัมพันธ์ และ กลยุทธ์ การตลาดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาภาพลักษณ์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยตรงและส่งไปยังความภักดีของนักเรียนที่มีต่อวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในประเทศไทย และกลยุทธ์การตลาดเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทยได้สร้างความภาคภูมิใจให้กับนักเรียนจึงได้โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นซึ่งมีความเหมาะสม เนื่องจากมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในแต่ละองค์ประกอบของโมเดลมีความเที่ยงตรง และมี ความสามารถในการพยากรณ์ ได้ในระดับดี และเป็นที่ยอมรับได้สำหรับค่าธรรมเนียมทางการศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญมากที่สุดของกลยุทธ์การตลาดส่วนความสำเร็จของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนเป็นตัวแปรสำคัญมากที่สุดของภาพลักษณ์ และการศึกษาต่อ ณ สถานศึกษาเดิมเป็นตัวแปรสำคัญมากที่สุดของความภาคภูมิใจต่อวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย

Merav Salkovsky (2015) ศึกษาเรื่องรูปแบบของครูในการเผชิญปัญหาและปัจจัยยับยั้งที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการในชั้นเรียนผลการศึกษาพบว่าปัจจัยยับยั้ง เช่นเวลาและการทำงานตามความต้องการของบุคลากรเป็นรูปแบบการเผชิญปัญหาที่ผสมผสานที่มุ่งเน้นในเชิงบวกมีความสัมพันธ์เชิงลบกับปัจจัยยับยั้งส่วนบุคคล โดยที่การใช้งานของครูของปัญหาสังคมที่ฝังตัวแก่สัมหลวที่จะเกี่ยวข้องกับการรับรู้ความโดดเด่นของการยับยั้งการจัดการกับการปฏิบัติที่ตามแนะนำ

Nwaiwu Blessing N (2015) ศึกษาเรื่องผลกระทบของการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยในจิจเรีย โดยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการของสถาบันอุดมศึกษาในไนจีเรียมีการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่เลือกสถาบันการศึกษาในประเทศไทยไนจีเรียพบว่ายุทธศาสตร์การวางแผนมีผลต่อการจัดการทางการเงินไนจีเรียสถาบันอุดมศึกษาการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สถาบันอุดมศึกษาไนจีเรียและการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญในการบริหารจัดการกิจการนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไนจีเรีย

Watana Vinitwatanakhun (2015) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรพยาบาลสถาบันในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพขององค์กรของผู้บริหารและคณาจารย์ในสถาบันการพยาบาลภายใต้อำนาจของสกอ. เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจได้รับการแจกจ่ายให้กับประชาชน 67 สถาบันพยาบาลเอกชนอัตราการตอบสนองเป็น 77.92% กลุ่มตัวอย่างถูกแบ่งออกไปตามบทบาทของผู้บริหารและคณาจารย์ แปรปัจจัยสภาพแวดล้อมเทคโนโลยี ลักษณะความเป็นผู้นำ วัฒนธรรม การวางแผนเชิงกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างการออกแบบและการควบคุมอำนาจได้รับเลือกเป็นตัวแปรอิสระที่สำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร สมมติฐานที่นำเสนอในการศึกษานี้พบว่าทั้ง 8 ตัวแปรอิสระอย่างมีนัยสำคัญการอธิบายและคาดการณ์ประสิทธิภาพขององค์กรการวิเคราะห์ปัจจัยที่ถูกจ้างมาเพื่อช่วยให้การจัดการกลุ่มของ 90 รายการในแปรอิสระตัวแปร การวิเคราะห์ผลแปรปัจจัยที่ได้รับการยืนยันการจัดการกลุ่มที่ใช้งานง่ายของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร การวิเคราะห์การถดถอยเป็นที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยของปัจจัยเหล่านี้ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าเพียง 4 ตัวแปรอิสระ (ความเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้จัดทำเห็นประโยชน์ของการนำมาใช้ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้นำสโตร์เทคโนโลยีการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) อย่างมีนัยสำคัญการอธิบายและคาดการณ์ประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าลักษณะความเป็นผู้นำเป็นผู้ทำนายที่ดีที่สุดของประสิทธิภาพขององค์กรการรับรู้เพราะความสำคัญของการเป็นผู้นำในทุกชนิดของการดำเนินการในกลุ่มที่องค์กร การตรวจสอบในการศึกษารังนี้ก็มีหลายข้อสรุปที่ให้การสนับสนุนก่อนหน้านี้นี้บางส่วนการวิจัยและการศึกษา การส่งเสริมการเกาะกันเป็นกลุ่มและความพยายามของทีมจะเป็นการเพิ่มโอกาสสำหรับความพึงพอใจส่วนบุคคลในการปฏิบัติงานและเน้นการลดและการควบคุมจากภายนอกดูเหมือนจะบ่งบอกสไตล์ความเป็นผู้นำที่เป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการรวมปัจจัยที่สำคัญอื่น ๆ เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมาออกแบบการพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนตามกรอบแนวคิดงานวิจัยได้ดังนี้

## 2.6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยดังตัวแปรต่อไปนี้

ปัจจัยยับยั้ง (Inhibiting Factors) การจัดการบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับแนวทางในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สิ่งที่เป็นแนวคิดในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้อยู่รอดและประสบความสำเร็จ คือการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เมื่อจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามในองค์กรหรือสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องมีการคิดวิเคราะห์เตรียมการ วางแผนอย่างเป็นระบบ ดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน สามารถชี้วัดความสำเร็จที่เกิดขึ้น ได้อย่างชัดเจน ตลอดจนการรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงที่ดีให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อเนื่องและยั่งยืน (เอกชัย กุสุมพันธ์ และคณะ. 2553) ซึ่งอุปสรรคหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและต่อต้านต่อการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาอาชีวศึกษามีอยู่มากมาย โดย Onwusonye (2005) กล่าวว่า การขาดแคลนเงินทุน การขาดสิ่งอำนวยความสะดวก การสูญเสียคนชั้นมันสมองหรือภาวะสมองไหล การฝึกอบรมและรักษาพนักงาน และสภาพของพนักงานเป็นปัจจัยที่สมเหตุสมผลและเกิดขึ้นจริงที่ขัดขวางความสำเร็จของหลักสูตรของอาชีวศึกษา ทั้งนี้ปัจจัยยับยั้ง (Inhibiting Factors) ในการดำเนินงานของสถาบันการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย แหล่งเงินทุน (Funding) สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) แรงจูงใจในงาน (Job Motivation) การฝึกอบรมและรักษานักวิชาการ (Staff training and Retention) คุณภาพของบุคลากร (Quality Staff)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การศึกษาของ Ronald Woods (2015) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเรียนรู้ในองค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่นของออสเตรเลีย: แนวทางสำหรับการปรับปรุงการศึกษาและการฝึกอบรม จากการศึกษาพบว่า การขาดแคลนทรัพยากร และปัญหาการพัฒนาบุคลากร ปัจจัยยับยั้งเหล่านี้แสดงถึงข้อจำกัด ของโครงสร้าง สำหรับการศึกาและการพัฒนาอาชีพที่เหมาะสมกับความต้องการของรัฐบาลท้องถิ่น โดยปัจจัยยับยั้งดังกล่าวส่งผลต่อการส่งเสริมการวางแผนการดำเนินการและการประเมินความคิดริเริ่มในการสร้างขีดความสามารถขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ ohn Aluko Orodho (2013) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศเคนยา : การมุ่งเน้นการวางแผนกลยุทธ์ในการนำไปใช้รับมือกับโรงเรียนตามความท้าทายของปัจจัยยับยั้งการดำเนินงานที่มีต่อประสิทธิภาพของหลักสูตรการศึกษา พบว่า ความท้าทายของปัจจัยยับยั้งที่มีผลกระทบต่อวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานและส่งผลต่อประสิทธิผลของการศึกษาขั้นพื้นฐาน และจะรวมถึงปัจจัยทางกายภาพที่ไม่เพียงพอและรวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรการเรียนการสอน อีกด้วย และครูผู้สอนที่ไม่เพียงพอส่งผลให้ในการการสอนสูงและการกระตุ้นการใช้วิธีการเรียนการสอนที่ได้ผลนั้น หากขาดแรงจูงใจในการเรียนการสอนก็จะส่งผลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงาน และจากการศึกษาของ Dominic Maina Ndegwah (2014) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยยับยั้งที่มีผลต่อการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์ใน โรงเรียนมัธยมศึกษาของประเทศเคนยาพบว่า แผนกลยุทธ์จะถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการบริหารจัดการและความสำเร็จขององค์กร โรงเรียนการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกุญแจสำคัญในความสำเร็จของโรงเรียน เกี่ยวกับความสำเร็จของภารกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ แม้ว่ากระทรวงศึกษาธิการกำกับว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐจะต้องกำหนดและใช้แผนยุทธศาสตร์ ทำให้บางโรงเรียนได้รับการเผชิญกับความท้าทายในการดำเนินงานของกลยุทธ์ โรงเรียนมัธยมของประเทศเคนยามีการใช้แผนเชิงกลยุทธ์และและได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยยับยั้งอื่น ๆ ประกอบด้วย ทักษะการบริหารจัดการ นโยบายสถาบันการจัดสรรทรัพยากรและผลตอบแทน และ แรงจูงใจ ดังนั้น โรงเรียนควรมีการจัดสรรทรัพยากรนโยบาย และงบประมาณและควรมีรางวัลและแรงจูงใจที่ช่วยในการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนและสอดคล้องกับการศึกษาของ Merav Salkovsky (2015) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบที่ครูต้องเผชิญกับปัญหาและปัจจัยการยับยั้งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการในห้องเรียนพบว่าการศึกษาในปัจจุบันถูกออกแบบมาเพื่อระบุถึงปัจจัยการยับยั้งซึ่งปัจจัยการยับยั้งดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการของโรงเรียน สอดคล้องกับ Chidinma Dokubo (2013) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาของปัจจัยยับยั้งการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ของโรงเรียนสอนภาษาอังกฤษในประเทศไนจีเรีย พบว่า ปัจจัยการยับยั้งดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการของโรงเรียน โดยปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย แหล่งเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก ภาวะสมองไหล การฝึกอบรมและรักษาบุคลากร คุณภาพของบุคลากร

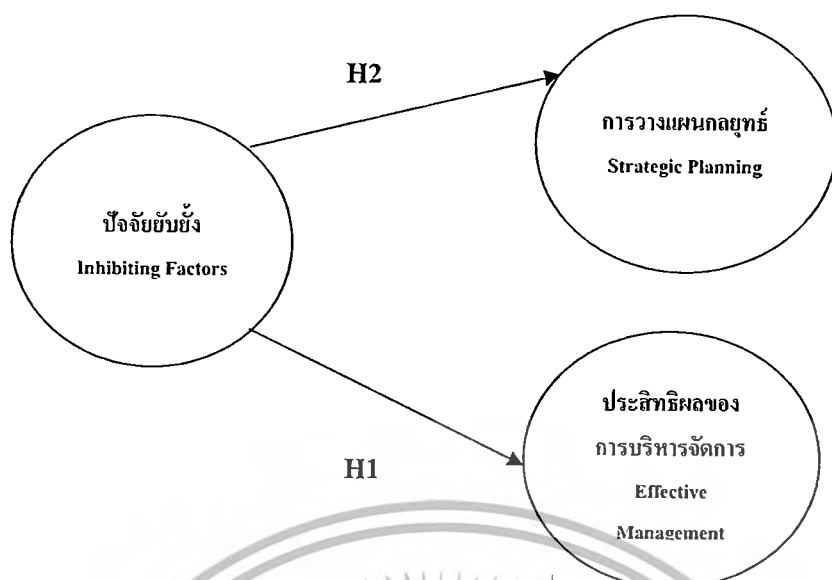
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยสอดคล้องกับ Onwusonye (2005) ระบุว่าจำนวนเงินทุนที่ไม่เพียงพอ การขาดสิ่งอำนวยความสะดวก ภาวะสมองไหลและจำนวนไม่เพียงพอของอาจารย์ผู้สอนที่มีคุณภาพ และการขาดสิ่งอำนวยความสะดวก มีบางปัจจัยที่ยับยั้งการดำเนินงานของสถาบันการอาชีวศึกษา ดังนั้นรัฐบาลกลางและรัฐบาลสหรัฐอเมริกาควรสนับสนุนกองทุนและเงินทุนการศึกษาสายอาชีพอย่างเพียงพอ และควรจัดให้อาจารย์ผู้สอนได้รับการฝึกฝนและนักเรียนควรจะได้รับสภาพแวดล้อมการเรียนการสอนที่เอื้ออำนวยในการเรียนการสอน

จากการศึกษาของ Chux Gervase Iwu et al., (2013) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยยับยั้งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ของ โรงเรียนปทุมศึกษาในประเทศไนจีเรีย : กรณีรัฐ Ebony พบว่าการจัดหาครูที่มีจำนวนเพียงพอและมีคุณสมบัติที่มีคุณภาพจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ของโรงเรียนทำให้ประสบความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา สอดคล้องกับ Nakpodia (2011) กล่าวว่า ความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนขึ้นอยู่กับความพร้อมของครูผู้สอน โดยแสดงให้เห็นว่าการมีครูที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการทำงานของโรงเรียนประถมศึกษาจะทำให้เกิดคุณภาพและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลเกิดขึ้น และจากการศึกษาของ Usen, S. M. (2013) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของการจัดการของเสียในสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในประเทศไนจีเรีย พบว่าภาวะสมองไหลและความไม่เพียงพอของทรัพยากรมนุษย์และวัสดุ อุปกรณ์ และทัศนคติในการทำงานที่ไม่ดีของครูอาชีวศึกษา การกระทำการนัดหยุดงานบ่อย ทำให้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาและหนึ่งในกลยุทธ์ของรัฐบาลที่ช่วยแก้ปัญหาคือการจ้างงานของครูผู้สอนการศึกษาสายอาชีพที่มีทักษะและประสบการณ์ที่และควรได้รับค่าตอบแทนที่ดีและเหมาะสม การให้ได้รับการสนับสนุนและมีแรงจูงใจในการรักษาครูผู้สอน โดยควรจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมมาดำเนินการฝึกอบรมแก่ครูอาชีวศึกษา และการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมจะเป็นปัจจัยกระตุ้นให้มีประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของสถาบันการอาชีวศึกษา กล่าวได้ว่ากลยุทธ์เหล่านี้เป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยให้เกิดการเพิ่มประสิทธิผลของสถาบันการอาชีวศึกษาทำให้สอดคล้องกับสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 (H1) : ปัจจัยยับยั้งมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ

สมมติฐานข้อที่ 2 (H2) : ปัจจัยยับยั้งมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการวางแผนกลยุทธ์



ภาพที่ 2.9 สมมติฐานข้อที่ 1 และ สมมติฐานข้อที่ 2

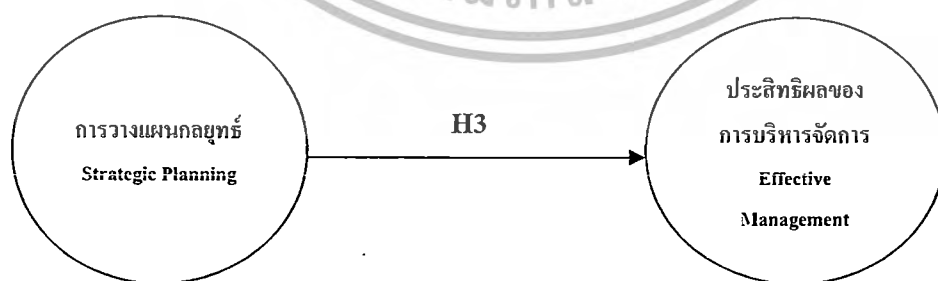
การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การบริหารองค์การสมัยใหม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์และแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยการใช้กลยุทธ์และแผนกลยุทธ์ดังกล่าว สามารถจำแนกตามลักษณะขององค์การ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การ โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิด จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลรอบด้านคือ จะต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิด ศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์การ และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสิ่งแวดล้อม (มฤตยง มະโนธรรม, 2557)

ทั้งนี้แผนกลยุทธ์เป็นแผนการดำเนินงานขององค์การที่ครอบคลุมเป้าหมายความสำเร็จทั้งหมดขององค์การ โดยมีแผนการปฏิบัติการเป็นแผนในการดำเนินงานเฉพาะส่วนให้เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย แผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการมีข้อแตกต่างกันอย่างชัดเจนคือแผนกลยุทธ์เป็นแผนในลักษณะกว้าง ในขณะที่แผนปฏิบัติการเป็นแผนในลักษณะแคบหรือเจาะจง (Robbins and Coulter, 2012) ซึ่งแผนกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญหรือมีประโยชน์ต่อองค์การคือ ทำให้การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และทิศทางในการดำเนินงานขององค์การในอนาคตชัดเจนและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบด้าน ทำให้การดำเนินงานทุกส่วนภายในองค์การเป็นไปอย่างมีเอกภาพและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ทำให้องค์การสามารถคาดคะเนปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และเสาะหาเทคนิควิธีในการเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาส เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย ทำให้ผู้บริหารทุกระดับมีความมั่นใจว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิสัยทัศน์ชัดเจน ตรงกัน สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ และลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน และทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับมีส่วนร่วมในการริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้า มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Robbins and Coulter. 2012)

จากการศึกษาของ Nwaiwu Blessing N (2015) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่ส่งมีผลต่อประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไนจีเรีย พบว่า ยุทธศาสตร์การวางแผนกลยุทธ์มีผลต่อการจัดการทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไนจีเรีย และการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์, การบริหารจัดการกิจการนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไนจีเรียซึ่งส่งมีผลต่อประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไนจีเรีย ซึ่งผลของการวางแผนกลยุทธ์นั้นมีประโยชน์ส่งผลทำให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารจัดการเกิดขึ้น สอดคล้องกับ Watana Vinitwatanakhun (2015) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรสถาบันการพยาบาลในประเทศไทย พบว่า ปัจจัย ด้านสภาพแวดล้อม ด้านเทคโนโลยี ด้านทักษะความเป็นผู้นำ ด้านวัฒนธรรม ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านโครงสร้างการออกแบบและด้านการควบคุมเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร และจากการศึกษาของ Malai Gerawatanakaset (2008) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของการจัดการศึกษาอาชีวศึกษาแห่งประเทศไทย พบว่าปัจจัยสำคัญที่จะต้องพิจารณาในการพัฒนาแผนกลยุทธ์สำหรับการจัดการอาชีวศึกษาในประเทศไทย ประกอบด้วย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยการจัดการและการบริหารผู้เชี่ยวชาญด้านการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการปัจจัยเหล่านี้ควรจะเป็นไปให้ผลกระทบเชิงบวกในระบบการศึกษาทำให้สอดคล้องกับสมมติฐาน ดังนี้

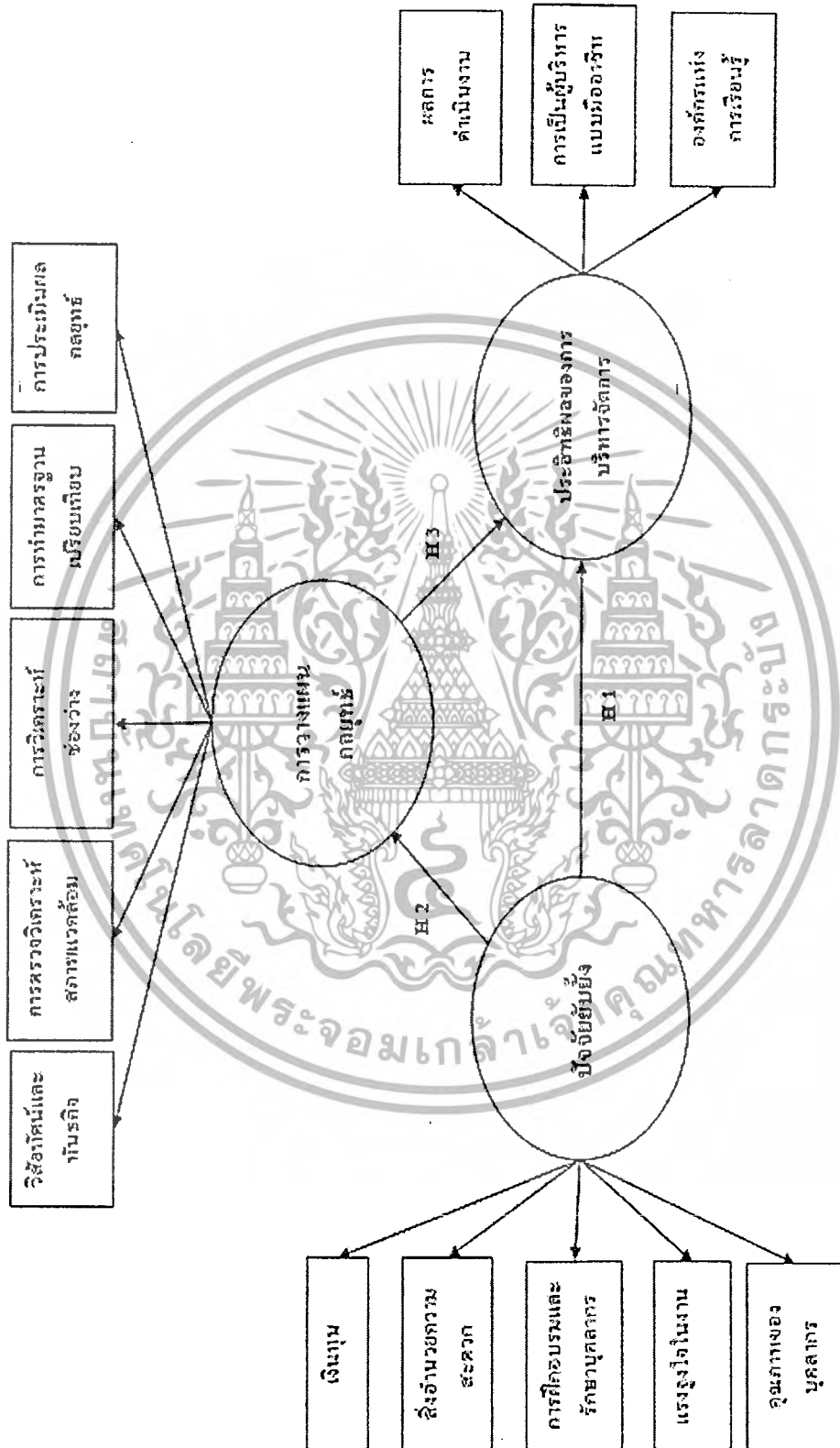
สมมติฐานข้อที่ 3 (H3) : คุณภาพการบริการส่งอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร



ภาพที่ 2.10 สมมติฐานข้อที่ 3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2.11 กรอบแนวคิดในการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.8 สมมติฐานการวิจัย

หลังจากที่ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถพัฒนาโมเดลในการวิจัยได้ดังรูปที่ 1 และแสดงสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 : ปัจจัยยับยั้งมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน

สมมติฐานที่ 2 : ปัจจัยยับยั้งมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการวางแผนกลยุทธ์

สมมติฐานที่ 3 : การวางแผนกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็นแบบการวิจัยเชิงผสม (Mixed Research Methodology) อันประกอบไปด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Method) ที่ใช้กระบวนการและเครื่องมือทางสถิติในการวิจัย วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวแบบและตรวจสอบความสอดคล้องศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม โดยรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Method) เพื่อยืนยันผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ

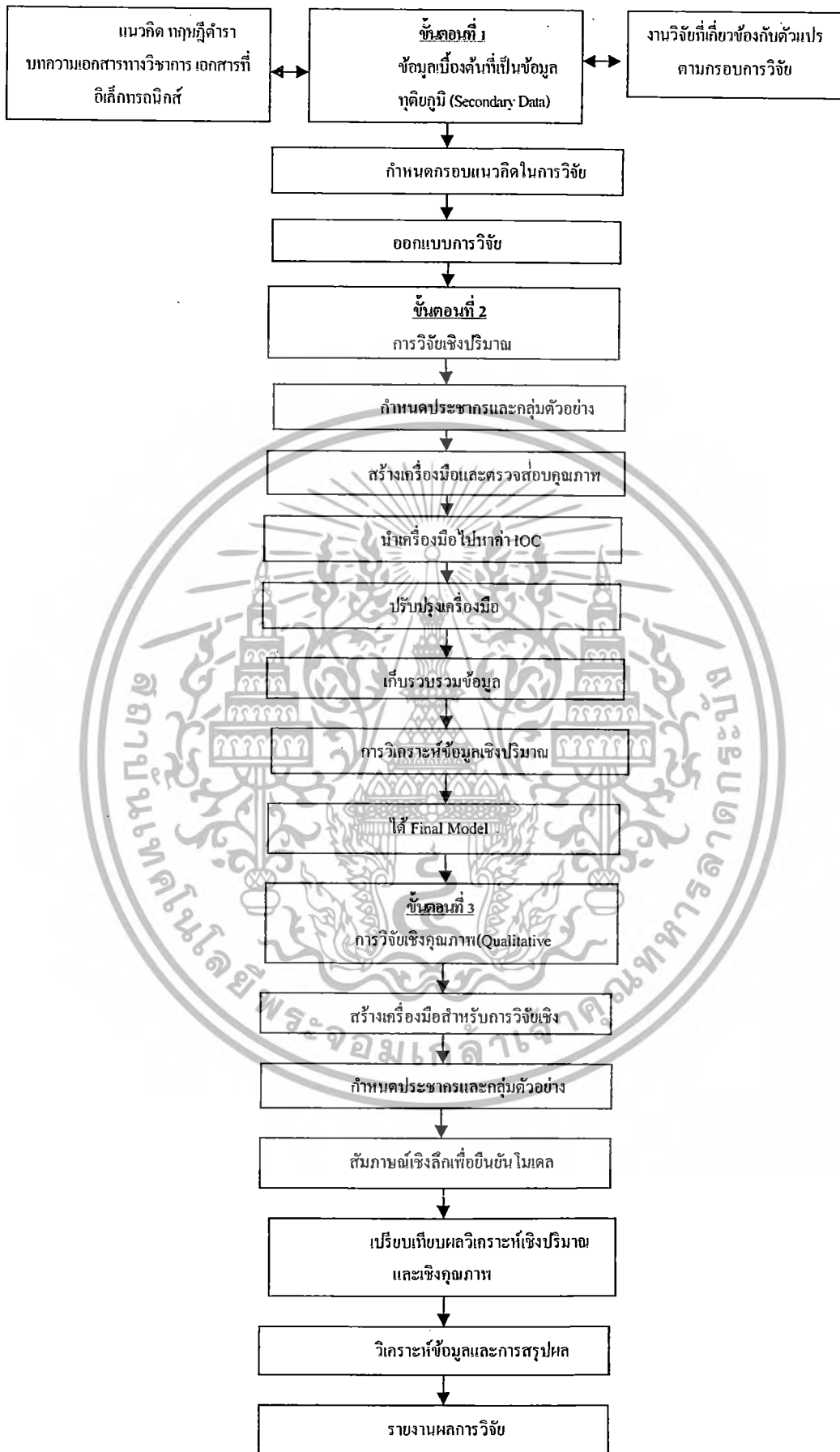
จากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งกรอบแนวคิดของการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในบทที่ 2 ดังนั้นเพื่อให้การวิจัยได้บรรลุวัตถุประสงค์ จึงได้มีการเน้นการได้มาซึ่งผลการวิเคราะห์ และข้อเท็จจริงเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเสริมคุณภาพให้กับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้มีแนวทางวิธีการปฏิบัติในการวิจัย 3 ขั้นตอนคือ ดังรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ เช่น ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารสถิติมาจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ พระราชบัญญัติการศึกษา บทความ เอกสารทางวิชาการ ข่าวสารต่าง ๆ เอกสารที่เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนั้นได้ทำการสังเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ และความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีอิทธิพล ในแต่ละงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติ รวมถึงศึกษาจากคู่มือวิทยานิพนธ์ จากทั้งในและต่างประเทศ นำมากลั่นกรองแนวคิด ทฤษฎี และนำองค์ความรู้ที่ได้ จัดกลุ่มตัวแปร จนได้เป็นกรอบแนวคิดในงานวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณซึ่งเป็นการใช้กระบวนการวิจัย เครื่องมือในการวิจัย และใช้สถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยการใช้โปรแกรมในการวิเคราะห์ คือ AMOS Version 21 ซึ่งเป็นการศึกษาตัวแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างของตัวแปร เพื่อช่วยในการสร้างและปรับรูปแบบสมการ โครงสร้าง ให้มีความสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ มุ่งเน้นเพื่อส่งเสริมข้อมูลเชิงปริมาณให้มีคุณภาพ ข้อเท็จจริง และความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้บริหารระดับสูงและผู้แทนองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็น โครงสร้าง ดังนั้นการวิจัยเชิงคุณภาพนี้จะช่วยส่งเสริมงานวิจัยครั้งนี้ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยสามารถสรุปภาพรวมทั้ง 3 ขั้นตอน ได้ดังภาพที่ 3.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนที่ใช้ในการทำวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

#### 3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1.1 ประชากร

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้หรือหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ของงานวิจัยในครั้งนี้คือผู้บริหาร หัวหน้าวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 8,001 คน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ, 2555)

ตารางที่ 3.1 จำนวนผู้บริหาร หัวหน้าวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน จำแนกตามภูมิภาค

ภาค	จังหวัด	จำนวน(คน)
กลาง	1.ชลบุรี	499
	2.เพชรบุรี	239
	3.ระยอง	240
	4.ราชบุรี	240
	5.ลพบุรี	248
	6.สระบุรี	246
	7.สิงห์บุรี	248
	8.กรุงเทพฯ	602
เหนือ	1.กำแพงเพชร	238
	2.เชียงใหม่	609
	3.นครสวรรค์	268
	4.เพชรบูรณ์	267
	5.แม่ฮ่องสอน	269
	6.ลำปาง	499
	7.ลำพูน	258

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ภาค	จังหวัด	จำนวน (คน)
ใต้	1. นครศรีธรรมราช	602
	2. พัทลุง	147
	3. ภูเก็ต	147
	4. ระนอง	149
	5. สงขลา	598
	6. สตูล	149
	7. สุราษฎร์ธานี	599
ตะวันออกเฉียงเหนือ	1. กาฬสินธุ์	62
	2. ชัยภูมิ	62
	3. นครพนม	148
	4. บุรีรัมย์	148
	5. มุกดาหาร	63
	6. ยโสธร	79
	7. หนองบัวลำภู	78
รวมทั้งสิ้น		8,001

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ (2555)

### 3.1.2 วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน จากตาราง 3.1 แสดงจำนวนผู้บริหาร หัวหน้าวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน จำแนกตามภูมิภาคทั้งหมด 8,001 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ผู้บริหารแลหัวหน้าฝ่าย ในวิทยาลัยจากวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนทั้งประเทศไทยจำนวน 260 คนผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) สรุปเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 2 จำแนกประชากรตามจำนวน เขตพื้นที่การศึกษา ภูมิภาคและจังหวัด

ขั้นที่ 3 การแบ่งจำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สัดส่วนเทียบกับประชากรเลือกใช้ทฤษฎี

ความน่าจะเป็นเลือกโดยให้สมาชิกทุกหน่วยของประชากรที่มีโอกาสได้รับการเลือกเท่า ๆ กันมี

จำนวน 260 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นที่ 4 ใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อสุ่มตัวอย่างจากประชากร แต่ละกลุ่มอีกครั้ง โดยแต่ละชั้นภูมิจะมีความคล้ายคลึงกัน ส่วนหน่วยที่อยู่ต่างชั้นภูมิกันจะมีความแตกต่างกัน (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2553)

ขั้นที่ 5 การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยเก็บโดยแบ่งเขตพื้นที่ ตามภูมิภาค และจังหวัด ในประเทศไทยประกอบด้วยภาคกลาง จำนวน 8 จังหวัด ภาคเหนือ จำนวน 7 จังหวัด ภาคใต้จำนวน 7 จังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 7 จังหวัด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ. 2555) ใช้เวลาในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง โดยการมีการประชุมผู้บริหารแต่ละภาคหรือแต่ละเขตการศึกษา

ในการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยนี้ เป็นการวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง (Structure Equation Modeling) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างยังไม่มีกฎเกณฑ์ที่ตายตัว เสรี ชัดเข้ม (2557 : 22) โดยที่ Bollen (1989) ได้เสนอแนะไว้กว้าง ๆ ว่าการประมาณค่าพารามิเตอร์อิสระ 1 ตัว ต้องใช้หลายหน่วย ตัวอย่างส่วน Lindeman, Merenda & Gold. (1980) เสนอแนะหลักทั่วไปว่าอัตราส่วนระหว่าง จำนวนหน่วยตัวอย่างกับจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรเป็น 20 : 1 Hu & Bentler. (1999) เสนอหลักปฏิบัติในเรื่องนี้ว่าควรมีจำนวนหน่วยตัวอย่างมากกว่า 15 เท่าของจำนวนพารามิเตอร์อิสระถ้าลักษณะการแจกแจงข้อมูลเป็นแบบปกติพหุนามและความตรง/ความเที่ยงของเครื่องมืออยู่ในเกณฑ์ดี ส่วนกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามคำแนะนำของ Hair et al., (2006 : 112) โดยใช้ อัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์ที่จะประมาณค่าไม่น้อยกว่า 10 ต่อ 1

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้หลักการของHair et al., (2006 : 112) โดยใช้อัตราส่วนระหว่าง หน่วยตัวอย่าง และจำนวนพารามิเตอร์ที่จะประมาณค่าไม่น้อยกว่า 10 ต่อ 1 เพื่อให้สอดคล้องกับ การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย เป็นการวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง (Structure Equation Modeling) จึงได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 260 ราย โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional to Size) ในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยทำการเก็บกลุ่มตัวอย่างมาเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือในการ ท้าวิจัยดังรายละเอียด ตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ภาค	จังหวัด	จำนวน (คน)	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
กลาง	1. ชลบุรี	499	16
	2. เพชรบุรี	239	8
	3. ระยอง	240	8
	4. ราชบุรี	240	8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ภาค	จังหวัด	จำนวน (คน)	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
	5. ลพบุรี	240	8
	6. สระบุรี	246	8
	7. สิงห์บุรี	248	8
	8. กรุงเทพฯ	602	20
เหนือ	1. กำแพงเพชร	238	8
	2. เชียงใหม่	609	20
	3. นครสวรรค์	268	9
	4. เพชรบูรณ์	267	9
	5. แม่ฮ่องสอน	269	9
	6. ลำปาง	499	16
	7. ลำพูน	258	8
ใต้	1. นครศรีธรรมราช	602	20
	2. พัทลุง	147	4
	3. ภูเก็ต	147	4
	4. ระนอง	149	4
	5. สงขลา	598	19
	6. สตูล	149	5
	7. สุราษฎร์ธานี	599	19
ตะวันออกเฉียงเหนือ	1. กาฬสินธุ์	62	2
	2. ชัยภูมิ	62	2
	3. นครพนม	148	5
	4. บุรีรัมย์	148	5
	5. มุกดาหาร	63	2
	6. ยโสธร	79	3
	7. หนองบัวลำภู	78	3
รวมทั้งสิ้น		8,001	260

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.1.3 เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ

แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการวิจัยครั้งนี้สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดตามกรอบแนวคิดและนิยามเชิงปฏิบัติ การสร้างเครื่องมือวัดหรือแบบสอบถามจะใช้มาตราวัดแบบ 7-Point Likert Scale (Likert, 1970) แบบสอบถามมีโครงสร้างข้อคำถาม แบ่งเป็น 4 ส่วนประกอบคือ

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน 5 ข้อ
ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน	จำนวน 15 ข้อ
ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์	จำนวน 15 ข้อ
ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารจัดการ	จำนวน 9 ข้อ

เป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบแบบ Scale มีจำนวน 7 ตัวเลือก ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ มีข้อคำถามจำนวน 39 ข้อคำถาม

โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบวัด 7 – point Likert Type Scale โดยแต่ละข้อคำถามจะมีทางเลือกให้ตอบดังนี้

มากที่สุด	ใช้เลข 7	ได้ 7 คะแนน
มาก	ใช้เลข 6	ได้ 6 คะแนน
ค่อนข้างมาก	ใช้เลข 5	ได้ 5 คะแนน
ปานกลาง	ใช้เลข 4	ได้ 4 คะแนน
ค่อนข้างน้อย	ใช้เลข 3	ได้ 3 คะแนน
น้อย	ใช้เลข 2	ได้ 2 คะแนน
น้อยที่สุด	ใช้เลข 1	ได้ 1 คะแนน

เกณฑ์ในการแปลความหมายของคะแนน

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายจากค่าเฉลี่ยเลขคณิตเพื่อแสดงความแตกต่างของข้อมูล โดยทำการคำนวณหาค่าคะแนนเฉลี่ย และแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

1.00 – 1.86	เท่ากับ	น้อยที่สุด
1.87 – 2.72	เท่ากับ	น้อย
2.73 – 3.58	เท่ากับ	ค่อนข้างน้อย
3.59 – 4.44	เท่ากับ	ปานกลาง
4.45 – 5.30	เท่ากับ	ค่อนข้างมาก
5.31 – 6.16	เท่ากับ	มาก
6.17 – 7.00	เท่ากับ	มากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อคำถามมีลักษณะเชิงนิเสธ คะแนนที่ได้ก็จะไล่เรียงในทางตรงกันข้ามกับคะแนนที่ระบุไว้ด้านบน การตีความค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่าง ๆ ที่ได้จากมาตรวัดในลักษณะข้างต้น มีเกณฑ์ในการหาช่วงอันตรภาคชั้น ตามหลักการวิธีแบ่งชั้นตามรายละเอียดดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{(7-1)}{7} \\ &= 0.85 \end{aligned}$$

จากการคำนวณพบว่า ความห่างแต่ละช่วงเท่ากับ 0.85 จึงนำมากำหนดเป็นเกณฑ์ในการประเมินตัวแปรต่างๆ (Best, J. W., & Kahn, J. V. 1998)

โครงสร้างแบบสอบถาม

แบบสอบถามของการวิจัยประกอบด้วย 5 ส่วน ประกอบด้วยดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลผู้วิจัย ได้พัฒนาแบบสอบถามมาจากงานของ (ดวงภา มกรานุรักษ์. 2554; นกตล สุตันตวิณิชย์กุล. 2554; สมหมาย เทียนสมใจ. 2556) มีคำถามจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) การดำรงตำแหน่ง 5) ประสบการณ์ในการทำงาน 6) รายได้ที่รับต่อเดือนใช้มาตราวัดโดยการระบุรายการ (Nominal Scale) และมาตราลำดับ (Ordinal Scale) มีลักษณะตรวจสอบรายการ (Check List) และเติมคำในช่องว่าง

ส่วนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามมาจากงานของ (Chidinma Dokubo. 2013; Usen, S. M. 2012; Chux GervaseIwu. 2013; Merav Salkovsky. 2015; สมหมาย เทียนสมใจ. 2556) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยยับยั้งการดำเนินงานและมีข้อคำถามจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านเงินทุน (Funding) 2) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) 3) ด้านการฝึกอบรมและรักษานักลากร (Staff training and Retention) 4) ด้านคุณภาพของบุคลากร (Quality Staff) 5) ด้านแรงจูงใจในงาน (Job Motivation) โดยใช้แบบสอบถามแบบ Likert scale ซึ่งจะใช้คำถามที่แสดงระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) แบ่งเป็น 7 ระดับ ระดับ (มากที่สุด = 7 มาก = 6 ค่อนข้างมาก = 5 ปานกลาง = 4 ค่อนข้างน้อย = 3 น้อย = 2 น้อยที่สุด = 1) มีข้อคำถามรวมจำนวน 15 ข้อ ดังตารางที่ 3.3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ตารางที่ 3.3 ตัวอย่างแบบสอบถามปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน

คำชี้แจง: แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามแต่ละข้ออย่างรอบคอบและให้เลือกเพียงคำตอบเดียวดังต่อไปนี้

คำถาม	น้อยที่สุด → มากที่สุด						
0 มีการจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม							
00 มีอุปกรณ์ วัสดุ สิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการอย่างเพียงพอและอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน							
000 มีการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาวิทยาลัย							
0000 บุคลากรมีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ							
00000 บุคลากรมีความรักสามัคคีและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน							

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามมาจากงานของ (Nwaiwu Blessing N.2015; Hyter A. And Arturmer G .2013; Malai Gerawatanakaset. 2008; Watana Vinitwatanakhun. 2012) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และมีข้อคำถามจำนวน 5 ด้านได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision and Mission) 2) ด้านการตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scan) 3) ด้านการตรวจวิเคราะห์ขีดความสามารถ (Gap Analysis) 4) การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) 5) การประเมินผลกลยุทธ์ (Evaluation of Strategy) โดยใช้แบบสอบถามแบบ Likert scale ซึ่งจะใช้คำถามที่แสดงระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) แบ่งเป็น 7 ระดับ ระดับ (มากที่สุด = 7 มาก = 6 ค่อนข้างมาก = 5 ปานกลาง = 4 ค่อนข้างน้อย = 3 น้อย = 2 น้อยที่สุด = 1) มีข้อคำถามรวมจำนวน 15 ข้อ ดังตารางที่ 3.4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ตารางที่ 3.4 ตัวอย่างแบบสอบถามการวางแผนกลยุทธ์

คำชี้แจง: แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามแต่ละข้ออย่างรอบคอบและให้เลือกเพียงคำตอบเดียวดังต่อไปนี้

คำถาม	น้อยที่สุด → มากที่สุด						
	1	2	3	4	5	6	7
0 มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ที่ชัดเจน ครอบคลุม เป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง							
00 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาส อุปสรรค จุดอ่อน หรือจุดแข็งต่อการดำเนินงานขององค์กร							
000 มีการวิเคราะห์ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ ในปัจจุบันขององค์กร							
0000 มีการเลือกวิธีการปฏิบัติที่ดีเด่น (Best practice) มาเปรียบเทียบเป็นมาตรฐาน							
00000 มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการกำกับ ติดตาม ควบคุม การประเมินผล							

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารจัดการซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามมาจากงานของ (Nwaiwu Blessing N. 2015; Hyter A. And Artuner G. 2013; Malai Gerawatanakaset. 2008; Watana Vinitwatanakhun. 2012; Chidinma. Dokubo. 2013; Usen, S.M. 2012; Chux Gervaselwu. 2013; Merav Salkovsky 2015; สมหมาย เทียนสมใจ. 2556) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารจัดการและมีข้อคำถามจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผลการดำเนินงานสถานศึกษา (Results of Operations) 2) ด้านการเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ (Professional Manager) 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยใช้แบบสอบถามแบบ Likert scale ซึ่งจะใช้คำถามที่แสดงระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) แบ่งเป็น 7 ระดับ ระดับ (มากที่สุด = 7 มาก = 6 ค่อนข้างมาก = 5 ปานกลาง = 4 ค่อนข้างน้อย = 3 น้อย = 2 น้อยที่สุด = 1) มีข้อคำถามรวมจำนวน 9 ข้อ ดังตารางที่ 3.5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ตารางที่ 3.5 ตัวอย่างแบบสอบถามประสิทธิผลของการบริหารจัดการ

คำชี้แจง: แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามแต่ละข้ออย่างรอบคอบและให้เลือกเพียงคำตอบเดียวดังต่อไปนี้

คำถาม	น้อยที่สุด → มากที่สุด						
	1	2	3	4	5	6	7
0 มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐาน							
00 มีความรู้ ความสามารถ ทักษะเกี่ยวกับการปฏิบัติในหน้าที่							
000 วิทยาลัยมีกลยุทธ์ในการบริหารงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร							

### ตารางที่ 3.6 โครงสร้างแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ข้อที่	รูปแบบ/มาตรวัด
ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายวิทยาลัย	6		ระบुरายการ/มาตรฐานบัญญัติ/มาตรลำดับ
1.1 เพศ	1	1	
1.2 อายุ	1	2	
1.3 ระดับการศึกษา	1	3	
1.4 การดำรงตำแหน่ง	1	4	
1.5 ประสบการณ์ในการทำงาน	1	5	
ส่วนที่ 2 ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน (Inhibiting Factor)	15		แบบมาตรส่วนประมาณค่า/มาตร
2.1 ด้านเงินทุน (Funding)	3	6-8	อันตรภาค
2.2 ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities)	3	9-11	
2.3 ด้านการฝึกอบรมและรักษามบุคลากร (Staff training and Retention)	3	12-14	
2.4 ด้านคุณภาพของบุคลากร (Quality Staff)	3	15-17	
2.5 ด้านแรงจูงใจในงาน (Job Motivation)	3	18-20	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ข้อที่	รูปแบบ/มาตรวัด
ส่วนที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)	15		แบบมาตรส่วน
3.1 ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision and Mission)	3	21-23	ประมาณค่า/มาตร
3.2 ด้านการตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scan)	3	24-26	อันตรายภาค
3.3 ด้านการตรวจวิเคราะห์ขีดความสามารถ (Gap Analysis)	3	27-29	
3.4 การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)	3	30-32	
3.5 การประเมินผลกลยุทธ์ (Evaluation of Strategy)	3	33-35	
ส่วนที่ 4 ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ (Effective Management)	9		แบบมาตรส่วน
4.1 ด้านผลการดำเนินงานสถานศึกษา (Results of Operations)	3	36-38	ประมาณค่า/มาตร
4.2 ด้านการเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ (Professional Manager)	3	39-41	อันตรายภาค
4.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	3	42-44	
รวม	44 ข้อ		

## 3.1.4 การสร้างมาตรวัด

การสร้างมาตรวัด การวิจัยครั้งนี้สร้างแบบสอบถามเพื่อที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยได้นำเครื่องมือมาจากหลายแห่งดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.7 จำนวนข้อคำถามในแต่ละตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	ตัวแปรสังเกตได้	การพัฒนาข้อคำถามจากนักวิชาการ	จำนวน
ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน	1) ด้านเงินทุน 2) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก 3) ด้านการฝึกอบรมและรักษาบุคลากร 4) ด้านคุณภาพของบุคลากร	Chidinma Dokubo.2013; 3.Usen, S. M. 2012; ChuxGervaseIwu. 2013; MeravSalkovsky 2015; สมหมาย เทียนสมใจ.2556	15

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.7 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวแปรสังเกตได้	การพัฒนาข้อคำถามจากนักวิชาการ	จำนวน
	5) ด้านแรงจูงใจในงาน		
การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)	1) ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) ด้านการตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) ด้านการตรวจวิเคราะห์ขีดความสามารถ 4) การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ 5) การประเมินผลกลยุทธ์	Nwaiwu Blessing N. 2015; Hyter A. And Arturmer G. 2013; Malai Gerawatanakaset. 2008; Watana Vinitwatanakhun .2012	15
ประสิทธิผลของการบริหารจัดการ (Effective Management)	1) ด้านผลการดำเนินงานสถานศึกษา 2) ด้านการเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้	Nwaiwu Blessing N. 2015; Hyter A. And Arturmer G.2013; Malai Gerawatanakaset. 2008; Watana Vinitwatanakhun. 2012; Chidinma Dokubo. 2013; Usen, S. M. 2012; Chux Gervaselwu. 2013; Merav Salkovsky 2015; สมหมาย เทียนสมใจ. 2556)	9
	รวม		39

### 3.1.5 การตรวจสอบคุณภาพมาตรวัด

ในขั้นตอนการสร้างมาตรวัดได้ดำเนินการตั้งแต่กำหนดชื่อตัวแปรไปจนถึงการสร้างข้อคำถามและจัดทำชุดคำถามหรือแบบสอบถาม เมื่อทำเสร็จเรียบร้อยแล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Context Validity) เพื่อตรวจสอบการครอบคลุมของเนื้อหาในการใช้ภาษาและความเข้าใจในข้อคำถามเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามอ่านเข้าใจง่ายและตรงประเด็น และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามของแต่ละตัวแปรที่ใช้ในการวัด (Index of item-Objective Congruence : IOC) และคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 มาใช้ต่อจากนั้นนำไปทดสอบ (Pre-Test) กับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 ราย คือผู้บริหาร หัวหน้าวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อหาความน่าเชื่อถือได้ของมาตรวัดซึ่งเป็นการประเมินคุณภาพของเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มาตรวัด (Quality of Scale) ในด้านความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ด้วยเทคนิคแบบอัลฟา (Cronbach Alpha) โดยใช้แบบสอบถามตัวแปรเชิงประจักษ์ (Observation Variable) ที่มีค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.60 ขึ้นไปถือว่ามีคุณภาพที่เพียงพอ สุวิมล ติรกันันท์ (2543) การตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดจากแบบสอบถาม ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็นหาความเที่ยงตรง (Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

1) ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำข้อคำถามผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน และได้รับการแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ นำมาปรับปรุงข้อคำถาม โดยได้รับการเสนอแนะและคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและผู้แทนองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนนำเสนอความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาในรายงานการวิจัย นอกจากการเสนอค่า IOC ของคำถามแต่ละข้อแล้ว จากนั้นนำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมารวมกันคำนวณหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งคำนวณจากความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับข้อคำถามที่สร้างขึ้น คณิตที่ใช้แสดงค่าความสอดคล้องเรียกว่า คณิตความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) Rovinelli & Hambleton (1977) โดยให้คะแนนระดับความสอดคล้อง ดังนี้ 1 = สอดคล้อง 0 = ไม่แน่ใจ 1 = ไม่สอดคล้อง

โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ R = ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละระดับความสอดคล้อง

n = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

การแปลความหมาย

ค่า IOC มีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 ข้อคำถามที่ดีควรมีค่า IOC ใกล้ 1 ส่วนข้อที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรมีการปรับปรุงแก้ไข

2) ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยต้องนำแบบวัดแต่ละฉบับที่ได้หาค่าความเที่ยงตรงแล้วไปทดลองใช้กับ ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนซึ่งเป็นกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จากนั้นนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อในข้อคำถามที่เป็นมาตรวัดเชิงจิตพิสัย ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) และเลือกเฉพาะข้อที่มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (r) เป็นบวกต้องได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ของครอนบัก (Cronbach) ในการใช้วิธีวัดความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบัก (Cronbach) เพื่อคำนวณหาค่าเฉลี่ยของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้ ซึ่งส่วนใหญ่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่หวังผลกำไรใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะใช้ข้อมูลสเกลแบบช่วง โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เป็น Likert Scale (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552 : 35) ดังสูตร

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ  $\alpha$  = สัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ

k = จำนวนข้อคำถามในเครื่องมือ

$S_i^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนคำถามแต่ละข้อ

$S_t^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนคำถามรวมของผู้ตอบทั้งหมด

การแปลผล หากค่า  $\alpha$  อยู่ระหว่าง 0.50-0.65 ถือว่ามีความเชื่อถือได้ในระดับปานกลาง หากมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ถือว่ามีความเชื่อถือได้สูง หากค่าอัลฟ่ามีค่าต่ำกว่า 0.50 ถือว่ามีความเชื่อถือได้น้อย

ผู้วิจัยยังวัดด้วยวิธีอื่นขนานกัน ไปคือความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminate Validity) อีกครั้งตามวิธีที่กระทำในการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

### 3.1.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยนี้ เป็นการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling) โดยใช้โปรแกรม AMOS และใช้โปรแกรม SPSS for windows เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรและประยุกต์ใช้รูปแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) หรือการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร การวิจัยสหสัมพันธ์ที่วิเคราะห์ด้วยสถิติขั้นสูงและมีรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างที่สำคัญคือเป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ไม่ใช่เชิงทดลอง (Non-Experimental) เส้นทางการสัมพันธ์ทุกเส้นทางได้รับการทดสอบทั้งหมด ในตัวแบบสมการโครงสร้างสามารถรวมความคลาดเคลื่อนในการวัด ความคลาดเคลื่อนจากการวัดที่สัมพันธ์กัน และอิทธิพลย้อนกลับแบบตัวแบบมีอิทธิพลสองทาง (Recursive Model) เข้ามาศึกษาในตัวแบบได้โดยตรง พร้อมทั้งมีการวิเคราะห์ในเทอมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

ในการวิเคราะห์สมการโครงสร้างนั้น ผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่าง หรือจำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ควบคู่กับจำนวนตัวแปรอิสระที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดการประมาณค่าของขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นอัตราส่วนต่อจำนวนเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งวนไวสำหรับการศึกษาเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตัวแปร Stevens J. (1986:147–153) ได้กล่าวว่าจะต้องพิจารณาถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างหรือประชากร กับจำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องการค่าประมาณ โดยตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาควรจะเป็น อัตราส่วน 20 ตัวอย่างต่อ 1 ตัวแปร

1) สถิติเชิงพรรณนาผู้วิจัยใช้เพื่อแจกแจงให้เห็นถึงคุณสมบัติของประชากรที่ศึกษา คือ ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย ในวิทยาลัยจากวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนทั้งประเทศไทย โดยใช้การ วัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Central Tendency) เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) โดยดูความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าฐานนิยม (Mode) รวมทั้งการ หาค่าการแจกแจงของข้อมูล (Distribution) เพื่อหาความเบ้ (Skewness) และหาค่าความโด่ง (Kurtosis) เพื่อหาการแจกแจงความถี่ข้อมูลและแสดงแผนทีระดับค่าเฉลี่ยในการวิจัยจะนำเสนอใน บทที่ 4

2) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณด้วยแบบจำลองสมการ โครงสร้าง (Structural Equations Model [SEM]) เพื่อตอบคำถามวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุ (Model Causality) ซึ่งในการใช้เทคนิควิเคราะห์ต่าง ๆ ตามกรอบแนวความคิดที่ได้ กำหนดไว้ เป็นไปตามคุณสมบัติระดับการวัด โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multipl Regression Analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ (Path Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง หรือ Structural Equation Modeling (SEM) เหตุผลในการเลือกใช้ SEM เนื่องจาก 1) สามารถตัว แปรแฝง วิเคราะห์ห่มมองจาก Regression 2) ในการใช้ SEM สามารถวัดความ Error 3) ในการใช้ ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก (Additive) และเป็นความสัมพันธ์ ทางเดียว (Recursive Model) ระหว่างตัวแปรภายนอก (Exogenous Variables) และตัวแปรภายใน (Endogenous Variables)

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดตัวแปรสังเกต ได้ (Manifest Variable) กับตัวแปรแฝง (Latent Variable) ผู้วิจัยควรมีความรู้และความเข้าใจ เกี่ยวกับทฤษฎีการวัดแบบ Reflective และ Formative เสียก่อนเพื่อประโยชน์ในการกำหนดโมเดล ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดหรือตัวแปรที่สังเกตได้กับตัวแปรแฝงได้อย่างเหมาะสมอันจะนำไปสู่ การตีความและสรุปผลการศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

การกำหนดข้อมูลจำเพาะของแบบจำลอง (Specification of the Model) ซึ่งมีขั้นตอนของ การวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง Structural Equation Modeling (SEM) กัลยา วานิชย์บัญชา (2553 : 74) ดังนี้ การทบทวนวรรณกรรมและศึกษาตัวแปรที่จะนำมาใช้ในการทำวิจัย การเขียน โครงสร้างของโมเดล การเขียน โครงสร้างวิธีการ การเก็บรวบรวมข้อมูลทดสอบโมเดลดูผลการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทดสอบและการแปลความหมาย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows และ โปรแกรมตัวแบบสมการโครงสร้าง

### 3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative Research)

#### 3.2.1 ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

ในการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มประชากรเป้าหมายคือผู้บริหารระดับสูงและผู้แทนองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนจำนวน 10 รายประกอบด้วย

- 1) นายสุชาติ ทองเล็ก                      นายกสมาคมผู้ปกครองนักเรียนนักศึกษาวิทยาลัยเทคโนโลยีภูเก็ต (ภาคใต้)
- 2) นายสมชาย พิกุลทอง                    นายกสมาคมผู้ปกครองนักเรียนนักศึกษาวิทยาลัยเทคนิควิมลศรีย่าน (ภาคกลาง)
- 3) นายประสงค์ แซ่ตัน                      นายกสมาคมผู้ปกครองนักเรียนนักศึกษาวิทยาลัยเทคนิคกำแพงเพชร (ภาคเหนือ)
- 4) นายสุชาย ดีมาก                         นายกสมาคมผู้ปกครองนักเรียนนักศึกษาวิทยาลัยเทคนิคนครพนม (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)
- 5) นายภูมิภักดิ์ รักแตงาม                ผู้อำนวยการสถานประกอบการ โรงแรม
- 6) นายสุชาติ หิรัณย์กันกุล                ผู้อำนวยการสถานประกอบการท่องเที่ยว
- 7) นายจำเริญ ทิพย์พงษ์ธาดา            ประธานสภาการศึกษาวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน
- 8) รศ.ดร.จอมพงศ์ มงคลวนิช            นายกสมาคมวิทยาลัยเทคโนโลยีอาชีวศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย
- 9) นายสมบัติ อติเศรษฐ์                 ผู้อำนวยการสถานประกอบการค้าปลีก
- 10) นายอดิศักดิ์ ชัชเวช                ประธานกรรมการอาชีวศึกษาจังหวัดภูเก็ต

#### 3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ โดยสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์ ซึ่งได้มาจากการวิจัยเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน การวางแผนกลยุทธ์ และประสิทธิผลของการบริหารจัดการเพื่อหาข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ช้อแนะนำ จากผู้บริหารระดับสูงและผู้แทนองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อยืนยันความสอดคล้อง ความสัมพันธ์ของผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ แล้วนำผลที่ได้มาปรับใช้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.2.3 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview )

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) ซึ่งได้กำหนดข้อความถามไว้แล้ว แต่เนื่องจากงานวิจัยนี้เน้นการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักสำคัญ ดังนั้นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จะเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมข้อมูลเชิงปริมาณและงานวิจัยเชิงคุณภาพเป็นส่วนเสริมเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์ถูกต้องของงานวิจัยครั้งนี้

### 3.2.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย จะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อหาข้อมูลจากประสบการณ์จริงของผู้บริหารระดับสูงและผู้แทนองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในชื่ออธิบายสนับสนุน ผลจากการศึกษาเชิงปริมาณที่ทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โปรแกรม AMOS เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ และอิทธิพลทางตรงทางอ้อมมากยิ่งขึ้น โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยตรงจากผู้บริหารระดับสูงและผู้แทนองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ตั้งแต่ 1 มีนาคม 2559 ถึง 31 มีนาคม 2559) ในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้างในการเก็บข้อมูลจากประชากรเป้าหมาย ในระหว่างสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกข้อมูล โดยการจดบันทึกและการบันทึกเสียง เพื่อเป็นหลักฐานยืนยัน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์รายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน การวางแผนกลยุทธ์ และประสิทธิผลของการบริหารจัดการ เพื่อที่จะใช้ยืนยันและใช้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก สำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้

### 3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ

- 1) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ อยู่ในรูปการจดบันทึกขณะสัมภาษณ์และการสังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ และจับประเด็นสัมภาษณ์ ที่เกี่ยวข้องมาใช้
- 2) ผู้วิจัยจึงเรียบเรียงข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์ โดยจัดลำดับเนื้อหาในการวิเคราะห์เพื่อนำไปตอบตามวัตถุประสงค์
- 3) ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนของข้อมูลที่รวบรวมมาได้
- 4) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ผนวกกับแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 5) การสังเคราะห์ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อตรวจสอบตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหาร จัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหาร จัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน 3) เพื่อพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนว่ามีลักษณะอย่างไรและมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งจากประเทศไทยและต่างประเทศ แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย จากนั้นนำไปทดลองเก็บตัวอย่างจำนวน 30 ตัวอย่าง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามและเก็บตัวอย่างจริง จำนวน 260 ตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้จะระบุตัวแปรที่ใช้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ตัวแปร	ตัวแปรสังเกตได้	กำหนดตัวแปร
ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน (Inhibiting Factor: IF)	1) เงินทุน 2) สิ่งอำนวยความสะดวก 3) การฝึกอบรมและรักษาบุคลากร 4) แรงจูงใจในงาน 5) คุณภาพของบุคลากร	Fund Fac Train JMOT Q_Staff
การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning: SP)	1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) การวิเคราะห์ช่องว่าง 4) การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ 5) การประเมินผลกลยุทธ์	V&M Env Scan Gap Bench Eva
ประสิทธิผลของการบริหาร จัดการ (Effective Management: Effective)	1) ผลการดำเนินงานสถานศึกษา 2) การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้	Result Prof LO

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิจัยเชิงปริมาณในบทนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้โปรแกรม AMOS เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร และรูปแบบสมการ โครงสร้าง รวมถึงการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ดังนี้

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงและความเชื่อมั่นของข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้สร้างมาตรวัด โดยใช้มาตรวัดแบบ 7-Point Likert Scale (Likert, 1970) ได้จากการพัฒนาทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็น ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา จำนวน 260 คน เพื่อการพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยผู้วิจัยได้ทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่นำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ด้วยการหาค่าสถิติ เพื่อสนับสนุนและยืนยัน คุณภาพของเครื่องมือแบบสอบถามในการวิจัย ให้เป็นไปตามมาตรฐานของการทดสอบทางสถิติ (Hair et. al, 2006)

##### 4.1.1 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยส่งแบบสอบถามเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา และลงคะแนน โดยนำคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหา (IOC) ใช้เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ปรากฏว่าข้อคำถาม จำนวน 39 ข้อผ่านเกณฑ์ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.50-1.00

##### 4.1.2 ผลการพัฒนาความเชื่อมั่นของข้อมูลด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของมาตรวัด ในรอบแรกด้วยการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หรือการวิเคราะห์ค่าแสดงอำนาจจำแนก (Corrected Item-Total Correlation : CITC) ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมรายด้านย่อยของแต่ละตัวแปร และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมทั้งหมด โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็น ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ จำนวน 260 คน ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน มีเกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม คือ จะต้องมิต่ำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่าค่าวิกฤต  $r$  ที่ 0.20 โดยทุกค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์หรือค่าแสดงอำนาจจำแนก (Corrected Item-Total Correlation) ต้องมากกว่า 0.2 และเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต หากมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อผู้จัดทำเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตรวจสอบความเชื่อถือ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha มากกว่า 0.7 ดังแสดงในตารางที่ 4.2-4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของปัจจัยย่อยซึ่งการดำเนินงาน

ข้อความ	ค่าแสดงอำนาจจำแนก (Corrected Item-Total Correlation) 39 ข้อ	ข้อผ่าน เกณฑ์ CITC
<b>(1) เงินทุน (Funding )</b>		
1. มีการจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	0.739	ผ่าน
2. มีการจัดกิจกรรมเพื่อหารายได้มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาและ กิจกรรมต่าง ๆ ของวิทยาลัย	0.724	ผ่าน
3. มีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาการเรียนการสอนอย่าง เหมาะสม	0.654	ผ่าน
<b>(2) สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities)</b>		
1. มีจำนวนห้องเรียนและห้องปฏิบัติการที่เหมาะสมและเพียงพอ	0.569	ผ่าน
2. มีเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่หลากหลาย มาใช้ในการดำเนินงาน	0.664	ผ่าน
3. มีอุปกรณ์ วัสดุ สิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการอย่างเพียงพอ และอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน	0.625	ผ่าน
<b>(3) การฝึกอบรมและรักษาบุคลากร ( Staff Training and Retention)</b>		
1. มีการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนา วิทยาลัย	0.676	ผ่าน
2. มีการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม	0.643	ผ่าน
3. มีการให้โอกาสรางวัลและยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ ตามเป้าหมาย	0.617	ผ่าน
<b>(4) แรงจูงใจในงาน (Job Motivation)</b>		
1. บุคลากรมีความรักสามัคคีและมีความสัมพันธ์อันดีกับ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	0.699	ผ่าน
2. วิทยาลัยมีบรรยากาศที่ดีเกื้อกูลช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน	0.668	ผ่าน
3. บุคลากรมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าโดยการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	0.663	ผ่าน
<b>(5) คุณภาพของบุคลากร (Quality Staff)</b>		
1. บุคลากรมีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ	0.659	ผ่าน
2. บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	0.674	ผ่าน
3. บุคลากรมีอุดมการณ์ร่วมกันและคิดสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาวิทยาลัย	0.622	ผ่าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์ค่าแสดงอำนาจจำแนก (Corrected Item-Total Correlation) ของปัจจัยย่อยยังการดำเนินงาน ดังตารางที่ 4.2 ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตได้จำนวน 5 ตัว คือ (1) เงินทุน (2) สิ่งอำนวยความสะดวก (3) การฝึกอบรมและรักษาบุคลากร (4) แรงจูงใจในงาน (5) คุณภาพของบุคลากร พบว่า มาตรการมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.569-0.739 ซึ่งมากกว่า 0.20 ทุกค่า ถือว่ามาตรการมีความเที่ยงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์

ข้อคำถาม	ค่าแสดงอำนาจจำแนก (Corrected Item-Total Correlation)	ข้อผ่านเกณฑ์ CITC
39 ข้อ		
<b>(1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision and Mission)</b>		
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ที่ชัดเจน ครอบคลุมเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง	.628	ผ่าน
2. มีการบริหารงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร	.695	ผ่าน
3. มีการกำหนดประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้นที่สอดคล้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์	.609	ผ่าน
<b>(2) การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scan)</b>		
1. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาส อุปสรรค จุดอ่อน หรือจุดแข็งต่อการดำเนินงานขององค์กร	.744	ผ่าน
2. มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในมาเป็นพื้นฐานประกอบการวางแผนบริหารงาน	.689	ผ่าน
3. มีการนำผลจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในภายนอกใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม	.667	ผ่าน
<b>(3) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)</b>		
1. มีการวิเคราะห์ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ในปัจจุบันขององค์กร	.608	ผ่าน
2. มีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรทุกหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	.622	ผ่าน
3. มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินงานกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง	.622	ผ่าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อความ	ค่าแสดงอำนาจ จำแนก (Corrected Item- Total Correlation) 39 ข้อ	ข้อผ่าน เกณฑ์ CITC
(4) การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)		
1. มีการเลือกวิธีการปฏิบัติที่ดีเด่น ( best practice) มาเปรียบเทียบเป็นมาตรฐาน	.647	ผ่าน
2. มีการเปรียบเทียบผลงาน กับหน่วยงานอื่น เพื่อพัฒนาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลง	.664	ผ่าน
3. มีการจัดตั้งกลุ่มสถานศึกษาเป็นเครือข่ายเพื่อส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาในด้านการบริหารงาน	.580	ผ่าน
(5) การประเมินผลกลยุทธ์ (Evaluation of Strategy)		
1. มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการกำกับ ติดตาม ควบคุม การประเมินผล	.679	ผ่าน
2. มีการตรวจสอบและทบทวนผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์	.640	ผ่าน
3. มีการประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จ เช่น ผลผลิตภาพ ทักษะของบุคลากรรายได้การเติบโตขององค์กร การรักษารฐานลูกค้า เป็นต้น	.697	ผ่าน

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์ ด้วยการหาค่าแสดงอำนาจจำแนก (Corrected Item-Total Correlation) ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตได้จำนวน 5 ตัว คือ (1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ (2) การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (3) การวิเคราะห์ช่องว่าง (4) การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ (5) การประเมินผลกลยุทธ์ พบว่า มาตรฐานวัดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.580-0.744 ซึ่งมากกว่า 0.20 ทุกค่า ถือว่ามาตรฐานวัดมีความเที่ยงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าแสดงอำนาจจำแนก (Corrected Item-Total Correlation) ของปัจจัยประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ดังตารางที่ 4.4 ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตได้จำนวน 3 ตัว คือ (1) ผลการดำเนินงานสถานศึกษา (2) การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ (3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มาตรฐานวัดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.577-0.711 ซึ่งมากกว่า 0.20 ทุกค่า ถือว่ามาตรฐานวัดมีความเที่ยงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของปัจจัยประสิทธิผลของการบริหารจัดการ

ข้อคำถาม	ค่าแสดงอำนาจ จำแนก (Corrected Item- Total Correlation) 39 ข้อ	ข้อผ่านเกณฑ์ CITC
(1) ผลการดำเนินงานสถานศึกษา (Results of Operations)		
1. มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐาน	.683	ผ่าน
2. มีผลการดำเนินงานทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายของวิทยาลัย	.654	ผ่าน
3. มีผลการดำเนินงานทำให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม	.577	ผ่าน
(2) การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ (Professional Manager )		
1. มีความรู้ ความสามารถ ทักษะเกี่ยวกับการปฏิบัติในหน้าที่	.673	ผ่าน
2. มีการบริหารที่มีความยุติธรรมและเป็นกันเอง	.663	ผ่าน
3. มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการบริหารและมีความเป็นผู้นำ	.711	ผ่าน
(3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)		
1. วิทยาลัยมีกลยุทธ์ในการบริหารงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร	.668	ผ่าน
2. วิทยาลัยมีระบบการประกันคุณภาพในหน่วยงานหรือบริหารงาน ควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	.664	ผ่าน
3. บุคลากรมีการสร้างค่านิยมการทำงานร่วมกันและทำงานเป็นทีม ส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	.653	ผ่าน

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ดังตารางที่ 4.5 ของปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน (Inhibiting Factor) พบว่า มาตรวัดมีความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์รายนรวมของตัวแปรสังเกตได้คะแนนรวม มาตรวัดเท่ากับ 0.781-0.839 และค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha รวมของตัวแปรแฝงมีค่าเท่ากับ 0.938 ซึ่งถือว่ามาตรวัดมีความเชื่อถืออยู่ในระดับสูง

ปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) พบว่า มาตรวัดมีความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์รวมของตัวแปรสังเกตได้ คะแนนรวมมาตรวัดเท่ากับ 0.780-0.837 มาตรวัดมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha รวมของตัวแปรแฝงมีค่าเท่ากับ 0.944 ถือว่ามาตรวัดมีความเชื่อถืออยู่ในระดับสูง

ประสิทธิผลของการบริหารจัดการ (Effective Management) ผลการวิเคราะห์ พบว่า มาตรวัดมีความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มีค่าสัมประสิทธิ์รวมของตัว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แปรสังเกตได้คะแนนรวมมาตรวัดเท่ากับ 0.794-0.824 และค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha รวมของตัวแปรแฝงมีค่าเท่ากับ 0.920 ถือว่ามาตรวัดมีความเชื่อถืออยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือ (Reliability)

ตัวแปร	ตัวแปรสังเกตได้	Cronbach's Alpha	ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha
ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน (Inhibiting Factor)	Fund	.839	.938
	Fac	.781	
	Train	.799	
	Q_Staff	.802	
	JMOT	.822	
การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)	V&M	.799	.944
	Env_Scan	.837	
	Gap	.780	
	Bench	.789	
	Eva	.818	
ประสิทธิผลของการบริหารจัดการ (Effective Management)	Result	.794	.920
	Prof	.824	
	LO	.811	

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน และได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวนทั้งสิ้น 260 ชุด ครอบคลุมการกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ของข้อมูลทั่วไปดังตารางที่ 4.6 ดังนี้ โดยการศึกษาสำรวจข้อมูลทั่วไปจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา การดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิเคราะห์ข้อมูลตัวบ่งชี้สมการ โครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ โดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งของข้อมูล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป		ความถี่ (n=260)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	118	45.4
	หญิง	142	54.6
อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	4	1.5
	31-40 ปี	62	23.8
	41-50 ปี	106	40.9
	51 ปีขึ้นไป	88	33.8
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	36	13.8
	ปริญญาโท	160	61.6
	ปริญญาเอก	63	24.2
	อื่นๆ (ประกาศนียบัตร)	1	0.4
การดำรงตำแหน่ง	ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา	132	50.8
	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากร	49	18.8
	รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ	32	12.3
	รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักศึกษา	19	7.3
	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ	27	10.4
	อื่นๆ (หัวหน้างานบริหารงานทั่วไป)	1	0.4
ประสบการณ์ในการทำงาน	ไม่เกิน 10 ปี	6	2.3
	11-20 ปี	88	33.8
	21-30 ปี	141	54.3
	31 ปีขึ้นไป	25	9.6

จากตาราง 4.6 แสดงให้เห็นว่าจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่าส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 142 ราย คิดเป็นร้อยละ 54.6 และเป็นเพศชาย จำนวน 118 ราย คิดเป็นร้อยละ 45.4 โดยส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 106 ราย คิดเป็นร้อยละ 40.9 รองลงมาได้แก่ผู้ที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป จำนวน 88 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.8 ผู้ที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 62 ราย คิดเป็นร้อยละ 23.8 และน้อยที่สุดผู้ที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 1.5 โดยส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา จำนวน 132 ราย คิดเป็นร้อยละ 50.8 รองลงมาได้แก่รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากร จำนวน 49 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.8 รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงาน

เอกรังษิเป็นเนติกรที่ปรึกษาของกรมการศึกษานานาชาติเพื่อส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และความร่วมมือ จำนวน 32 ราย คิดเป็นร้อยละ 12.3 รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ จำนวน 27 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.4 รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักศึกษา จำนวน 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.3 และอื่นๆ 1 รายคือหัวหน้างานบริหารงานทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 0.4 ประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 141 ราย คิดเป็นร้อยละ 54.3 รองลงมาประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปี จำนวน 88 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.8 ประสบการณ์ในการทำงาน 31 ปีขึ้นไป จำนวน 25 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.6 และน้อยสุดประสบการณ์ในการทำงาน ไม่เกิน 10 ปี จำนวน 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.3

### 4.3 สถิติพื้นฐานของตัวแปร

จากตารางที่ 4.7-4.9 ผู้วิจัยได้นำเสนอสถิติขั้นพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่งของตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variables) คือ ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ (Effective Management: Effective) ตัวแปรคั่นกลาง (Mediator/Intervening Variable) ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP) และตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variable) ได้แก่ ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน (Inhibiting Factor : IF) และดำเนินการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับตัวชี้วัดของตัวแปรโดยมีเกณฑ์การแปลผลระดับความคิดเห็นของการวิจัย ดังนี้

6.11 - 7.00	เท่ากับ	ระดับมากที่สุด
5.26 - 6.10	เท่ากับ	ระดับมาก
4.45 - 5.25	เท่ากับ	ระดับค่อนข้างมาก
3.56 - 4.44	เท่ากับ	ระดับปานกลาง
2.71 - 3.55	เท่ากับ	ระดับค่อนข้างน้อย
1.86 - 2.70	เท่ากับ	ระดับน้อย
1.00 - 1.85	เท่ากับ	ระดับน้อยที่สุด

#### 4.3.1 ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ตัวแปรขั้นพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่งของตัวแปรปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน โดยมีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว ได้แก่

1) เงินทุน 2) สิ่งอำนวยความสะดวก 3) การฝึกอบรมและรักษามูลค่า 4) แรงจูงใจในงาน

5) คุณภาพของบุคลากร ดังตารางที่ 4.7

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยยังการดำเนินงาน

ปัจจัย	$\bar{X}$	SD.	ความเบ้	ความโด่ง	ระดับความคิดเห็น
(1) เงินทุน	5.24	.875	-.643	2.038	ค่อนข้างมาก
1. มีการจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	5.23	1.081	-.386	.882	ค่อนข้างมาก
2. มีการจัดกิจกรรมเพื่อหารายได้มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาและกิจกรรมต่าง ๆ ของวิทยาลัย	5.10	.968	-.349	1.175	ค่อนข้างมาก
3. มีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม	5.38	.993	-.642	.952	มาก
(2) สิ่งอำนวยความสะดวก	5.43	.782	-.480	1.331	มาก
1. มีจำนวนห้องเรียนและห้องปฏิบัติการที่เหมาะสมและเพียงพอ	5.46	.927	-.388	.751	มาก
2. มีเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่หลากหลายมาใช้ในการดำเนินงาน	5.37	.964	-.433	.398	มาก
3. มีอุปกรณ์ วัสดุ สิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการอย่างเพียงพอและอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน	5.48	.940	-.326	.543	มาก
(3) การฝึกอบรมและรักษานบุคลากร	5.49	.805	-.758	2.729	มาก
1. มีการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาวิทยาลัย	5.50	1.000	-.863	2.373	มาก
2. มีการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม	5.42	.903	-.264	.680	มาก
3. มีการให้โอกาสรางวัลและยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	5.56	.975	-.529	.498	มาก
(4) แรงจูงใจในงาน	5.47	.810	-.892	2.029	มาก
1. บุคลากรมีความรักสามัคคี และมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	5.47	1.011	-.729	1.816	มาก
2. วิทยาลัยมีบรรยากาศที่ดีเกื้อกูลช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน	5.46	.952	-.390	.171	มาก
3. บุคลากรมีโอกาสดำเนินการก้าวหน้าโดยการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	5.49	.965	-.602	.671	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ปัจจัย	$\bar{X}$	SD.	ความเบ้	ความโด่ง	ระดับความคิดเห็น
(5) คุณภาพของบุคลากร	5.57	.762	-.882	2.921	มาก
1.บุคลากรมีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ	5.52	.984	-.618	1.756	มาก
2.บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	5.55	.866	-.532	1.317	มาก
3.บุคลากรมีอุดมการณ์ร่วมกันและคิดสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาวิทยาลัย	5.63	.857	-.703	1.692	มาก
รวม	5.44	.701	-.915	2.891	มาก

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน ว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.44 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.701 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้พบว่า คุณภาพของบุคลากร มีข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.57 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.762 โดยค่าเฉลี่ยของมาตรวัดมีค่าคือ ระดับมาก รองลงมาคือ การฝึกอบรมและรักษาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.49 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.805 โดยค่าเฉลี่ยของมาตรวัดมีค่าคือ ระดับมาก แรงจูงใจในงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.011 โดยค่าเฉลี่ยของมาตรวัดมีค่าคือ ระดับมาก สิ่งอำนวยความสะดวก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.43 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.782 โดยค่าเฉลี่ยของมาตรวัดมีค่าคือ ระดับมาก และเงินทุน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.24 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.875 โดยค่าเฉลี่ยของมาตรวัดมีค่าคือ ระดับค่อนข้างมาก ตามลำดับ

#### 4.3.2 ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ตัวแปรขั้นพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่งของตัวแปรการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) การวิเคราะห์ช่องว่าง 4) การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ 5) การประเมินผลกลยุทธ์ ดังตารางที่ 4.8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์

ปัจจัย	$\bar{X}$	SD.	ความเบ้	ความโด่ง	ระดับความคิดเห็น
(1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ	5.45	.803	-.938	2.640	มาก
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ที่ชัดเจนครอบคลุม เป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง	5.42	.977	-.682	1.367	มาก
2. มีการบริหารงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร	5.42	.916	-.514	.744	มาก
3. มีการกำหนดประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้นที่สอดคล้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์	5.49	.969	-.787	2.027	มาก
(2) การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	5.59	.863	-.756	1.463	มาก
1. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอก แต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาส อุปสรรค จุดอ่อนหรือจุดแข็งต่อการดำเนินงานขององค์กร	5.55	1.007	-.802	1.101	มาก
2. มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในมาเป็นพื้นฐานประกอบการวางแผนบริหารงาน	5.51	.961	-.272	.182	มาก
3. มีการนำผลจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในภายนอกใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม	5.71	1.035	-.726	1.610	มาก
(3) การวิเคราะห์ช่องว่าง	5.55	.741	-.358	.313	มาก
1. มีการวิเคราะห์ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ในปัจจุบันขององค์กร	5.56	.909	-.511	.869	มาก
2. มีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรทุกหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	5.54	.902	-.291	-.144	มาก
3. มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินงานกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง	5.55	.888	-.297	-.047	มาก
(4) การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ	5.58	.783	-.664	1.444	มาก
1. มีการเลือกวิธีการปฏิบัติที่ดีเด่น ( best practice) มาเปรียบเทียบเป็นมาตรฐาน	5.66	.951	-.552	.532	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัย	$\bar{X}$	SD.	ความเบ้	ความโด่ง	ระดับความคิดเห็น
2. มีการเปรียบเทียบผลงาน กับหน่วยงานอื่น เพื่อพัฒนาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลง	5.47	.956	-.403	.158	มาก
3. มีการจัดตั้งกลุ่มสถานศึกษาเป็นเครือข่ายเพื่อส่งเสริมสนับสนุน พัฒนาในด้านการบริหารงาน	5.62	.941	-.365	.336	มาก
(5) การประเมินผลกลยุทธ์	5.54	.845	-.739	1.286	มาก
1. มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการกำกับติดตาม ควบคุม การประเมินผล	5.56	1.021	-.585	.404	มาก
2. มีการตรวจสอบและทบทวนผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์	5.52	.952	-.323	.267	มาก
3. มีการประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จเช่นผลผลิตภาพทักษะของบุคลากรรายได้การเติบโตขององค์กร การรักษารฐานลูกค้า เป็นต้น	5.55	1.022	-.694	1.452	มาก
รวม	5.54	.719	-1.035	1.914	มาก

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์ ว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.54 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.719 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ด้านการตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.59 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.863 โดยค่าเฉลี่ยของมาตรวัดมีค่าคือ ระดับมาก รองลงมาคือ การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.58 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.783 โดยค่าเฉลี่ยของมาตรวัดมีค่าคือ ระดับมาก ด้านการตรวจวิเคราะห์ขีดความสามารถ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.55 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.741 โดยค่าเฉลี่ยของมาตรวัดมีค่าคือ ระดับมาก การประเมินผลกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.54 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.845 โดยค่าเฉลี่ยของมาตรวัดมีค่าคือ ระดับมาก และด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.45 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.803 โดยค่าเฉลี่ยของมาตรวัดมีค่าคือ ระดับมาก ตามลำดับ

#### 4.3.3 ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยประสิทธิผลของการบริหารจัดการ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยขั้นพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่งของตัวแปรประสิทธิผลของการบริหารจัดการ โดยมีตัวแปร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สังเกตได้ 3 ตัว ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานสถานศึกษา 2) การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ  
3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยประสิทธิผลของการบริหารจัดการ

ปัจจัย	$\bar{X}$	SD.	ความเบ้	ความโด่ง	ระดับความคิดเห็น
(1) ผลการดำเนินงานสถานศึกษา	5.75	.767	-1.023	2.638	มาก
1.มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐาน	5.95	.969	-.866	1.177	มาก
2.มีผลการดำเนินงานทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายของวิทยาลัย	5.67	.891	-.752	1.251	มาก
3.มีผลการดำเนินงาน ทำให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม	5.63	.888	-.313	.473	มาก
(2) การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ	5.68	.710	-.927	2.405	มาก
1. มีความรู้ ความสามารถ ทักษะเกี่ยวกับการปฏิบัติในหน้าที่	5.73	.823	-.668	1.695	มาก
2. มีการบริหารที่มีความยุติธรรมและเป็นกันเอง	5.60	.802	-.317	.586	มาก
3. มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการบริหารและมีความเป็นผู้นำ	5.72	.919	-.696	.999	มาก
(3) องค์กรแห่งการเรียนรู้	5.72	.746	-.754	1.368	มาก
1.วิทยาลัยมีกลยุทธ์ในการบริหารงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร	5.76	.913	-.791	1.364	มาก
2.วิทยาลัยมีระบบการประกันคุณภาพในหน่วยงานหรือบริหารงานควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	5.67	.841	-.302	.140	มาก
3.บุคลากรมีการสร้างค่านิยมการทำงานร่วมกันและทำงานเป็นทีม ส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	5.74	.887	-.575	.774	มาก
รวม	5.72	.682	-1.171	2.841	มาก

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับปัจจัยประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.682 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ผลการดำเนินงานสถานศึกษา มีข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.75 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.767 โดยค่าเฉลี่ยของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้เผยแพร่เห็นประโยชน์ในการนำเอกสารนี้ไปใช้โดยไม่หวังกำไร หรือหากมีข้อผิดพลาดประการใด ขออภัยและต้องอภัยถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มาตรวัดมีค่าคือ ระดับมาก รองลงมาคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.919 โดยค่าเฉลี่ยของมาตรวัดมีค่าคือ ระดับมาก และการเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.68 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.710 โดยค่าเฉลี่ยของมาตรวัดอยู่ระดับมาก ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ตรวจสอบข้อมูลทั้ง 3 ปัจจัย ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ โดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติ (Normality) ข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 260 คน โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดเพื่อหาค่าความเบ้ ความโด่ง พบว่า ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ ซึ่งมีค่าความเบ้ (Skewness) เข้าใกล้ 1 และค่าความโด่ง (Kurtosis)  $\leq 3$  (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2556) ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วพบว่าทุกค่าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ดังแสดงในตารางที่ 4.7-4.9

#### 4.4 ผลการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาสภาพปัญหาที่อาจเกิดจากการผันแปรร่วมกันมากเกินไป (Multicollinearity) หมายถึง การที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงมากเกินไปจะเกิดปัญหาในการวิเคราะห์ข้อมูล จะทำให้ผลการวิเคราะห์มีความคลาดเคลื่อนสูง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ความผันแปรร่วมกันมากเกินไป (Multicollinearity) ระหว่างตัวแปรโดยพิจารณาค่า ดังนี้

1) ค่า Tolerance และค่า Variance Inflation Factor (VIF) โดยพิจารณาเกณฑ์ค่า Tolerance ต้องมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 และค่า  $VIF \leq 10$  (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2556) เพื่อตรวจสอบว่าไม่เกิดปัญหา Multicollinearity ดังแสดงในตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Tolerance อยู่ระหว่าง 0.230-0.395 และค่า VIF อยู่ระหว่าง 2.530-4.346 โดยสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ไม่มีปัญหาการเกิดการผันแปรร่วมกันมากเกินไป

2) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Bivariate Correlation) ของตัวแปรทุกตัวที่นำมาวิเคราะห์ โดยค่าความสัมพันธ์ไม่ควรมีค่ามากกว่า 0.8 (Schroeder. 1990) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.459-0.795 ซึ่งเป็นค่าความสัมพันธ์ที่ต่ำกว่า 0.8 สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตได้ที่นำมาวิเคราะห์ไม่มีปัญหาการมีความสัมพันธ์ระหว่างกันสูงเกินไป ข้อมูลของความสัมพันธ์ของตัวแปรดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.10 ค่า Tolerance และค่า Variance Inflation Factor (VIF)

ตัวแปรสังเกตได้	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Fund	.395	2.530
Fac	.286	3.494
Train	.306	3.269
Q_Staff	.314	3.189
V&M	.270	3.710
Env_Scan	.230	4.346
Gap	.284	3.521
Bench	.279	3.579
Eva	.232	4.316
JMOT	.235	4.248
LO	.251	3.985
Prof	.325	3.072
Result	.246	4.066

ตารางที่ 4.11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	Fund	Fac	Train	Q_Staff	V&M	Env_Scan	Gap	Bench	Eva	Result	LO	JMOT	Prof
Fund	1												
Fac	.722**	1											
Train	.706**	.752**	1										
Q_Staff	.577**	.727**	.700**	1									
V&M	.590**	.671**	.635**	.733**	1								
Env_Scan	.587**	.668**	.665**	.716**	.770**	1							
Gap	.511**	.632**	.626**	.646**	.691**	.758**	1						
Bench	.459**	.557**	.569**	.634**	.689**	.723**	.780**	1					
Eva	.496**	.601**	.603**	.669**	.708**	.772**	.756**	.777**	1				
Result	.544**	.635**	.580**	.652**	.719**	.762**	.681**	.721**	.760**	1			
LO	.530**	.600**	.617**	.616**	.672**	.743**	.679**	.703**	.791**	.781**	1		
JMOT	.624**	.699**	.704**	.736**	.795**	.786**	.695**	.701**	.720**	.737**	.654**	1	
Prof	.527**	.568**	.555**	.602**	.678**	.691**	.639**	.664**	.716**	.762**	.761**	.650**	1

หมายเหตุ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ \*\* p &lt; .01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 4.5 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัด

การวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ด้วยโปรแกรม AMOS โดยใช้วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ความน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood : ML) เพื่อประเมินข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลการวัดตามทฤษฎีที่ได้พบทวนวรรณกรรมมาแล้วในบทที่ 2 ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ตรวจสอบว่า ปัจจัยที่ทำการศึกษามีการวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้หลาย ๆ ตัว โดยทำการวิเคราะห์ตัวแปรมาตรฐานแบบ Reflective และสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง ความกลมกลืนระหว่างโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Goodness of Fit Measures) จะใช้เกณฑ์มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 เกณฑ์มาตรฐานความสอดคล้อง

สถิติที่เกี่ยวข้อง	สัญลักษณ์	เกณฑ์
Chi-square	$\chi^2$	Ns.(p>.05)
Relative Chi-square	$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2.00$
Goodness of Fit Index	GFI	>.90
Comparative Fit Index	CFI	>.95
Normal Fit Index	NFI	>.90
Adjusted Goodness of Fit Index	AGFI	>.90
Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA	<.05

ที่มา : Hair et al. (2006) ; Schumacker & Lomax (2010)

จากนั้นดำเนินการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) โดยมาตรวัดที่มีความเที่ยงตรงเชิงเหมือน จะมีเกณฑ์การพิจารณา คือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standard Regression Weights) มีค่ามากกว่า 0.5 มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $|t| \geq 1.96$ ) หรือค่า C.R. (Critical Ratio) ทุกค่า และค่า  $R^2$  ไม่ควรต่ำกว่า 0.2 (Lauro and Vinzi. 2004; Henseler, Fassott. 2009) แสดงว่ามาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเหมือนผลการวิเคราะห์ดังแสดงรายละเอียดดังนี้

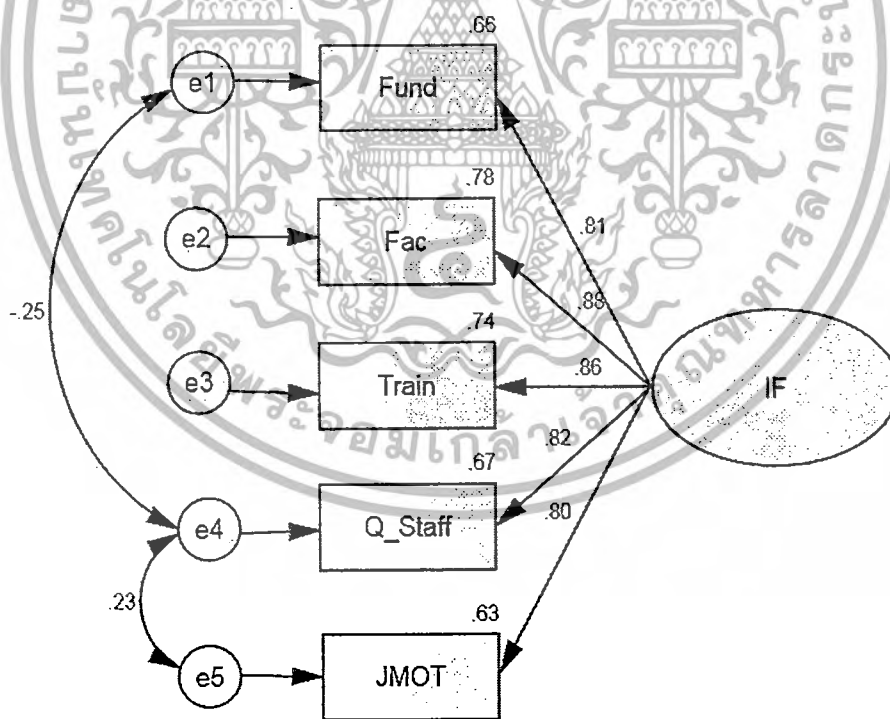
### 4.5.1 ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน

ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน (Inhibiting Factor: IF) ประกอบด้วยตัวแปรเชิงประจักษ์หรือตัวแปรที่สังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) เงินทุน (Funding : Fund) 2) สิ่งอำนวยความสะดวก เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบเวลาหรับการเชิงงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาดเห็นาเบเซบระเขยงนดาเนการค่าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Facilities : Fac) 3) การฝึกอบรมและรักษานบุคลากร (Staff training and Retention : Train)  
 4) แรงจูงใจในงาน (Job Motivation : JMOT) 5) คุณภาพของบุคลากร (Quality Staff : Q Staff)  
 โดยจะทำการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัว มีความสามารถวัดปัจจัยแฝงการ  
 ดำเนินงาน ดังแสดงผลการวิเคราะห์ ดังรูปที่ 4.1 และ ตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์โมเดลการวัดของปัจจัยแฝงการดำเนินงาน

โมเดลการวัด	Standard Regression Weights	S.E.	Squared Multiple Correlations	C.R.	P
Fund <--- IF	.811	.062	.658	16.479	***
Fac <--- IF	.882	-	.779	-	-
Train <--- IF	.862	.054	.743	18.793	***
Q_Staff <--- IF	.819	.055	.671	16.418	***
JMOT <--- IF	.796	.059	.633	15.950	***



Chi-square( $\chi^2$ )=2.805, df = 3, p = .415, CMIN/DF( $\chi^2$ /df)=.950, GFI=.996,  
 CFI=1.000, AGFI=.978, NFI=.997 and RMSEA=.000

ภาพที่ 4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยแฝงการดำเนินงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่หรือนำไปใช้  
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการวิเคราะห์โมเดลการวัดของปัจจัยย่อยยังการดำเนินงานพบว่า โมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) มีค่าทดสอบดังนี้ Chi-square = 2.805, df = 3, p = 0.415, CMIN/DF = 0.950, GFI = 0.996, CFI = 1.000, AGFI = 0.978, NFI = 0.997, and RMSEA = 0.000 และการทดสอบค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ 1) เงินทุน (Funding : Fund) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.81 และค่า R<sup>2</sup> เท่ากับ 0.66 2) สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities : Fac) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.88 และค่า R<sup>2</sup> เท่ากับ 0.78 3) การฝึกอบรมและรักษานักบุคลากร (Staff training and Retention : Train) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.86 และค่า R<sup>2</sup> เท่ากับ 0.74 4) แรงจูงใจในงาน (Job Motivation: JMOT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.80 และค่า R<sup>2</sup> เท่ากับ 0.63 5) คุณภาพของบุคลากร (Quality Staff : Q Staff) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.82 และค่า R<sup>2</sup> เท่ากับ 0.67 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบมาตรฐานที่มากกว่า 0.5 ค่า C.R. (Critical Ratio)  $\geq$  1.96 และค่า R<sup>2</sup> มากกว่า 0.2 ทุกค่า สามารถสรุปได้ว่า เงินทุน (Funding : Fund) สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities : Fac) การฝึกอบรมและรักษานักบุคลากร (Staff training and Retention : Train) แรงจูงใจในงาน (Job Motivation: JMOT) และคุณภาพของบุคลากร (Quality Staff : Q Staff) มีค่าความเชื่อถือได้ที่เหมาะสม (Hair et. al. 2006)

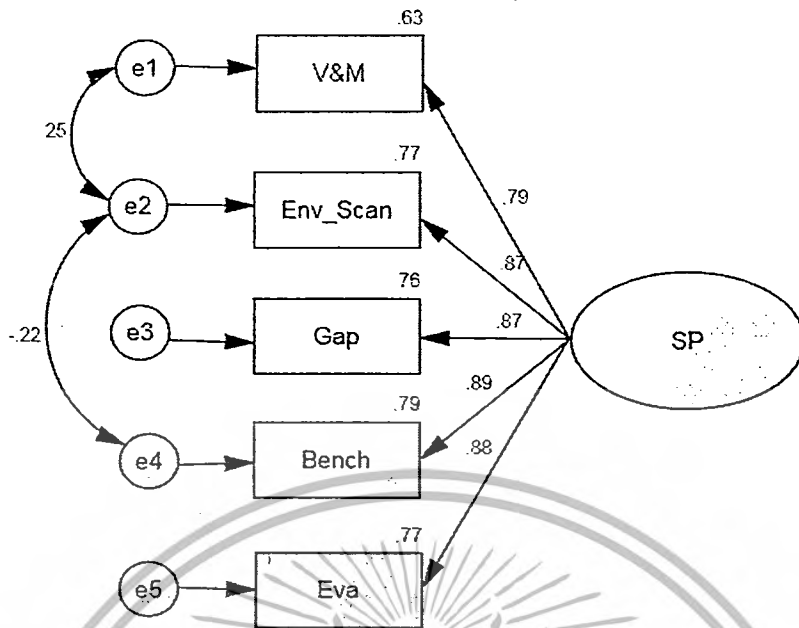
#### 4.5.2 ปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์

ปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning: SP) ประกอบด้วยตัวแปรเชิงประจักษ์หรือตัวแปรที่สังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision and Mission: V\_M) 2) การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scan : Env\_Scan) 3) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis : Gap) 4) การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking : Bench) 5) การประเมินผลกลยุทธ์ (Evaluation of Strategy : Eva) โดยจะทำการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัว มีความสามารถวัดการวางแผนกลยุทธ์ ดังแสดงผลการวิเคราะห์ ดังรูปที่ 4.2 และ ตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์โมเดลการวัดของปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์

โมเดลการวัด	Standard Regression Weights	S.E.	Squared Multiple Correlations	C.R.	P
V_M	<--- SP .792	.053	.628	16.062	***
Env_Scan	<--- SP .875	.054	.776	18.761	***
Gap	<--- SP .870	.045	.757	19.479	***
Bench	<--- SP .886	.048	.785	19.569	***
Eva	<--- SP .878	.071	.771		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



Chi-square( $\chi^2$ )=1.729, df = 3, p = .631, CMIN/DF( $\chi^2$ /df)=.576, GFI=.997, CFI=1.000, AGFI=.987, NFI=.998 and RMSEA=.000

ภาพที่ 4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์โมเดลการวัดของการวางแผนกลยุทธ์พบว่า โมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) มีค่าทดสอบดังนี้ Chi-square = 1.729, df = 3, p = 0.631, CMIN/DF = 0.576, GFI = 0.997, CFI = 1.000, AGFI = 0.987, NFI = 0.998, and RMSEA = 0.000 และการทดสอบค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision and Mission) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.79 และค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.63 2) การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scan) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.87 และค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.77 3) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.87 และค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.76 4) การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.89 และค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.79 5) การประเมินผลกลยุทธ์ (Evaluation of Strategy) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.88 และค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.77 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบมาตรฐานที่มากกว่า 0.5 ค่า C.R. (Critical Ratio)  $\geq 1.96$  และค่า  $R^2$  มากกว่า 0.2 ทุกค่า สามารถสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision and Mission) การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scan) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) และการประเมินผลกลยุทธ์ (Evaluation of Strategy) มีค่าความเชื่อถือได้ที่เหมาะสม (Hair et. al. 2006)

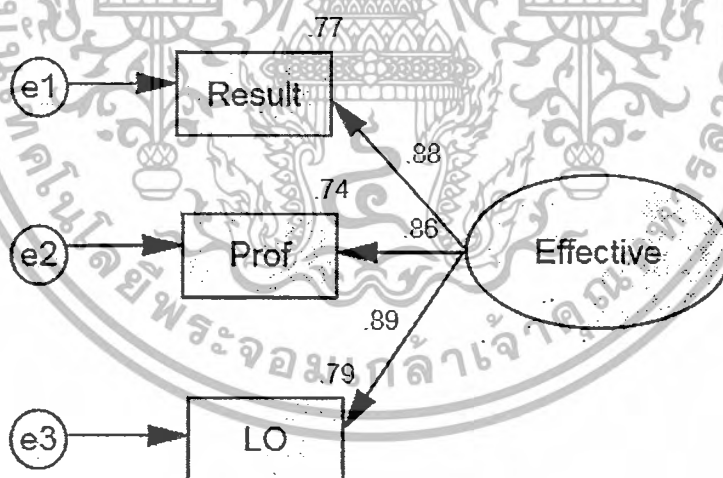
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 4.5.3 ปัจจัยประสิทธิผลของการบริหารจัดการ

ประสิทธิผลของการบริหารจัดการ(Effective Management: Effective) ประกอบด้วยตัวแปรเชิงประจักษ์หรือตัวแปรที่สังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานสถานศึกษา (Results of Operations : Result) 2) การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ (Professional Manager : Prof) 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) โดยจะทำการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 ตัว มีความสามารถวัดการบริหารจัดการ ดังแสดงผลการวิเคราะห์ ดังรูปที่ 4.3 และ ตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์โมเดลการวัดของปัจจัยประสิทธิผลของการบริหารจัดการ

โมเดลการวัด	Standard Regression Weights	S.E.	Squared Multiple	C.R.	P
			Correlations		
Prof <--- Effective	.861	.045	.742	20.517	***
Result <--- Effective	.879	.051	.773	21.174	***
LO <--- Effective	.888	-	.789	-	***



Chi-square ( $\chi^2$ ) = .332, df = 1, p = .570, CMIN/DF ( $\chi^2$ /df) = .322, GFI = .999, CFI = 1.000, AGFI = .995, NFI = .999 and RMSEA = .000

ภาพที่ 4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยประสิทธิผลของการบริหารจัดการ

จากการวิเคราะห์โมเดลการวัดของประสิทธิผลของการบริหารจัดการ พบว่า โมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) มีค่าทดสอบดังนี้ Chi-square = 0.332, df = 1, เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$p = 0.570$ ,  $CMIN/DF = 0.322$ ,  $GFI = 0.999$ ,  $CFI = 1.000$ ,  $AGFI = 0.987$ ,  $NFI = 0.995$ , and  $RMSEA = 0.000$  และการทดสอบค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานสถานศึกษา (Results of Operations) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.88 และค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.77 2) การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ (Professional Manager) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.86 และค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.74 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.89 และค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.79 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบมาตรฐานที่มากกว่า 0.5 ค่า C.R. (Critical Ratio)  $\geq 1.96$  และค่า  $R^2$  มากกว่า 0.2 ทุกค่าสามารถสรุปได้ว่า ผลการดำเนินงานสถานศึกษา (Results of Operations) การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ (Professional Manager) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีค่าความเชื่อถือได้ที่เหมาะสม (Hair et. al. 2006)

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1

ตัวแปร	ความสัมพันธ์ของตัวแปร	Standard Regression Weights	S.E.	Squared Multiple Correlations	C.R.	p
ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน (Inhibiting Factor: IF)	Q_Staff <--- IF	.839	.069	.704	15.499	***
	Train <--- IF	.769	-	.591	-	-
	Fac <--- IF	.714	.056	.510	16.203	***
	Fund <--- IF	.661	.060	.437	15.734	***
	JMOT <--- IF	.882	.070	.777	16.438	***
การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning: SP)	Gap <--- SP	.789	.048	.623	17.295	***
	Bench <--- SP	.776	.053	.603	16.881	***
	Eva <--- SP	.807	.055	.651	17.886	***
	Env_Scan <--- SP	.886	.053	.785	21.214	***
	V_M <--- SP	.867	-	.751	-	-

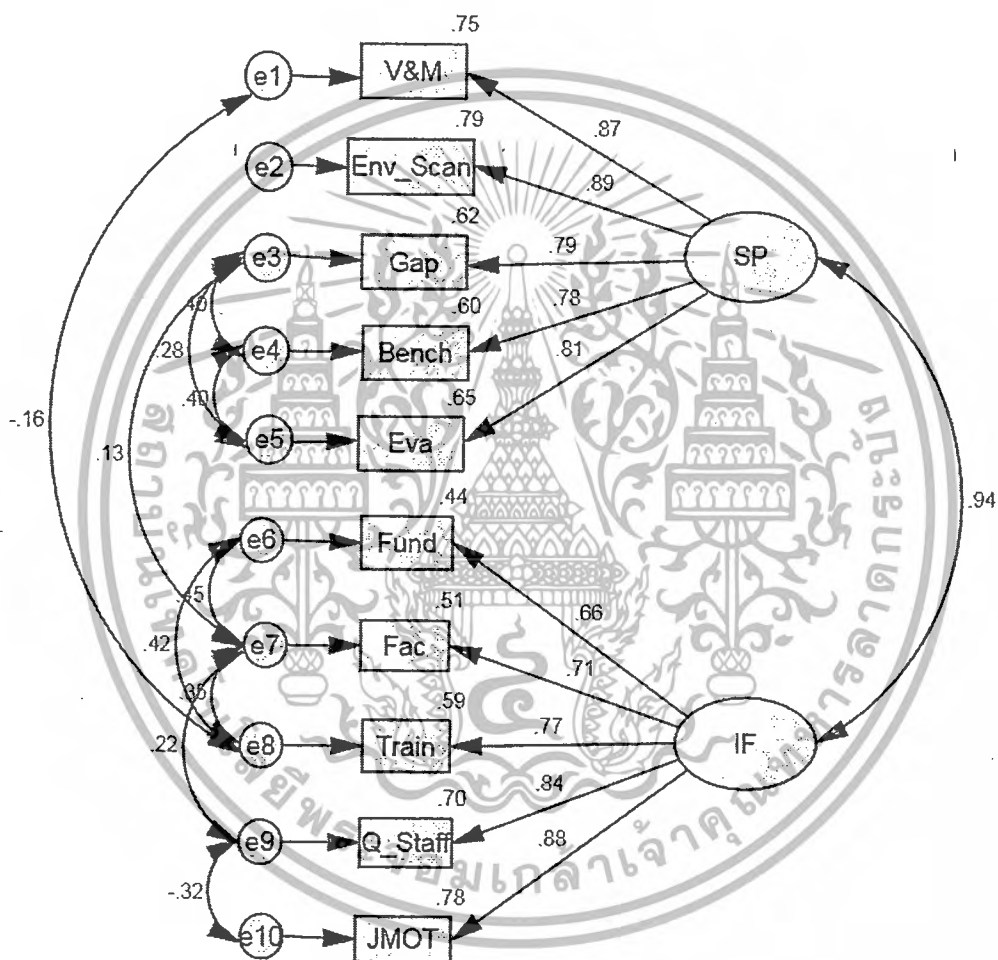
หมายเหตุ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ \*\*\*  $p < .001$

#### 4.5.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1

ผลการวิเคราะห์ตรวจสอบความกลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์กับตัวแปรด้วยวิธีการ

วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (First Order Confirmatory Factor Analysis) ดังแสดงในเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับญาติให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากรูปที่ 4.4 และตารางที่ 4.16 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยยังยั้งการดำเนินงาน อยู่ระหว่าง 0.661 - 0.882 และค่า R<sup>2</sup> อยู่ระหว่าง 0.44 - 0.78 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรการวางแผนกลยุทธ์ อยู่ระหว่าง 0.776 - 0.886 และค่า R<sup>2</sup> อยู่ระหว่าง 0.60 - 0.79 โดยทุกตัวแปรมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบมาตรฐานที่มากกว่า 0.5 และค่า R<sup>2</sup> ไม่ต่ำกว่า 0.20 ทุกค่า ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ นอกจากนั้นยังพบว่าผลการวิเคราะห์แสดงด้วยค่า C.R. โดยค่า |C.R.| ≥ 1.96 ทุกค่า แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ \*\*\* p < .001



Chi-square ( $\chi^2$ ) = 31.000, df = 24, p = .154, CMIN/DF ( $\chi^2/df$ ) = 1.292, GFI = .981, CFI = .997, AGFI = .956, NFI = .989 and RMSEA = .030

ภาพที่ 4.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1

จากการวิเคราะห์การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ดังแสดงในรูปที่ 4.4 พบว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) มีค่าทดสอบ

ดังนี้ Chi-square = 31.000, df = 24, p = 0.154, CMIN/DF = 1.292, GFI = 0.981, CFI = 0.997,

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับบริการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่ระบุชื่อในการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

AGFI = 0.956, NFI=0.989 and RMSEA= 0.030 ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าโมเดลมาตรวัดของปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน (Inhibiting Factor: IF) และปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning: SP) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับ โมเดลทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ในระดับที่ยอมรับได้ (Hair et. al. 2006)

#### 4.6 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Model) ในบทนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ทดสอบสมการ โครงสร้างจากกรอบแนวคิดของการวิจัยที่ได้พบทวนไว้ในบทที่ 2 ซึ่ง จะทำการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่าง โมเดลของกรอบแนวคิดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บ รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน และทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variables) คือ ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ (Effective Management : Effective) ประกอบด้วยตัวแปรเชิงประจักษ์หรือตัวแปรที่สังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานสถานศึกษา (Results of Operations : Result) 2) การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ (Professional Manager : Prof) 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ตัวแปรคั่นกลาง (Mediator/Intervening Variable) ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning: SP) ประกอบด้วยตัวแปรเชิงประจักษ์หรือตัวแปรที่สังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และ พันธกิจ (Vision and Mission : V\_M) 2) การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scan : Env\_Scan) 3) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis : Gap) 4) การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking : Bench) 5) การประเมินผลกลยุทธ์ (Evaluation of Strategy : Eva) และตัวแปรแฝง ภายนอก (Exogenous Latent Variable) ได้แก่ ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน (Inhibiting Factor: IF) ประกอบด้วยตัวแปรเชิงประจักษ์หรือตัวแปรที่สังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) เงินทุน (Funding : Fund) 2) สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities : Fac) 3) การฝึกอบรมและรักษานุคลากร (Staff training and Retention : Train) 4) แรงจูงใจในงาน (Job Motivation : JMOT) 5) คุณภาพของ บุคลากร (Quality Staff : Q Staff) พร้อมทั้งตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน การทดสอบ สมมติฐาน และค่าอิทธิพลของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ

ปัจจัยประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ (Effective Management: Effective) ค่ามาตรฐาน น้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weight) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.836-0.870 และค่าอัตราความ ผันแปร ( $R^2$  หรือ Squared Multiple Correlation) อยู่ระหว่าง 0.699–0.756 ประกอบด้วยตัวแปร สังเกตได้จำนวน 3 ตัวแปร ดังนี้

1) ผลการดำเนินงานสถานศึกษา (Results of Operations : Result) ค่ามาตรฐานน้ำหนัก องค์ประกอบเท่ากับ 0.870 ค่าอัตราความผันแปร ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.756

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ (Professional Manager : Prof) ค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.836 ค่าอัตราความผันแปร ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.699

3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.851 ค่าอัตราความผันแปร ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.725

ปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP) ค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weight) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.827-0.970 และค่าอัตราความผันแปร ( $R^2$  หรือ Squared Multiple Correlation) อยู่ระหว่าง 0.567-0.858 ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้จำนวน 5 ตัวแปร ดังนี้

1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision and Mission : V\_M) ค่ามาตรฐานน้ำหนักเท่ากับ 0.970 ค่าอัตราความผันแปร ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.567

2) การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scan : Env\_Scan) ค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.926 ค่าอัตราความผันแปร ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.858

3) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis : Gap) ค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.827 ค่าอัตราความผันแปร ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.684

4) การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking : Bench) ค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.860 ค่าอัตราความผันแปร ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.740

5) การประเมินผลกลยุทธ์ (Evaluation of Strategy : Eva) ค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.900 ค่าอัตราความผันแปร ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.810

ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน (Inhibiting Factor : IF) ค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weight) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.773-0.857 และค่าอัตราความผันแปร ( $R^2$  หรือ Squared Multiple Correlation) อยู่ระหว่าง 0.597-0.734 ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้จำนวน 5 ตัวแปร ดังนี้

1) เงินทุน (Funding : Fund) ค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.810 ค่าอัตราความผันแปร ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.657

2) สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities : Fac) ค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.845 ค่าอัตราความผันแปร ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.715

3) การฝึกอบรมและรักษาบุคลากร (Staff training and Retention : Train) ค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.857 ค่าอัตราความผันแปร ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.734

4) แรงจูงใจในงาน (Job Motivation : JMOT) ค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.773 ค่าอัตราความผันแปร ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.597

5) คุณภาพของบุคลากร (Quality Staff : Q Staff) ค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ

เท่ากับ 0.818 ค่าอัตราความผันแปร ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.669

เอกภพที่นั่น ไม่อนุญาตให้เข้าไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โมเดลสมการโครงสร้างที่ได้วิเคราะห์ดังแสดงในรูปที่ 4.5 ซึ่งแสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานของตัวแปรพร้อมทั้งสัญลักษณ์แสดงระดับการมีนัยสำคัญทางสถิติ และตารางที่ 4.17 พบว่า ตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ ตัวแปรแฝงปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน มีความสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์ (SP<-IF) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.733 ตัวแปรแฝงปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหารจัดการ (Effective<-IF) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.156 ตัวแปรการวางแผนกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหารจัดการ (Effective<-SP) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ 0.790

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร โมเดลสมการ โครงสร้าง

ความสัมพันธ์ของตัวแปร	Standard Regression Weights	S.E.	Squared Multiple Correlations	C.R.	P
SP <--- IF	.733	.059	.537	14.777	***
Effective <--- IF	.156	.056	.828	2.736	.006
Effective <--- SP	.790	.060	-	10.810	***
V_M <--- SP	.970	-	.567	-	-
Env_Scan <--- SP	.926	.053	.858	19.745	***
Gap <--- SP	.827	.049	.684	16.138	***
Bench <--- SP	.860	.051	.740	17.148	***
Eva <--- SP	.900	.054	.810	18.256	***
Result <--- Effective	.870	-	.756	-	-
Prof <--- Effective	.836	.047	.699	19.265	***
LO <--- Effective	.851	.048	.725	19.737	***
Q_Staff <--- IF	.818	.057	.669	16.787	***
Train <--- IF	.857	-	.734	-	-
Fac <--- IF	.845	.054	.715	17.853	***
Fund <--- IF	.810	.060	.657	17.391	***
JMOT <--- IF	.773	.056	.597	16.178	***

หมายเหตุ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ \*\* p < .01, \*\*\* p < .001 เท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.17 สามารถจัดทำสมการ โครงสร้างของ โมเดล ได้ดังนี้

$$SP = 0.73IF \quad , R^2 = 0.54 \quad (4.1)$$

$$C.R. = 14.777^{***}$$

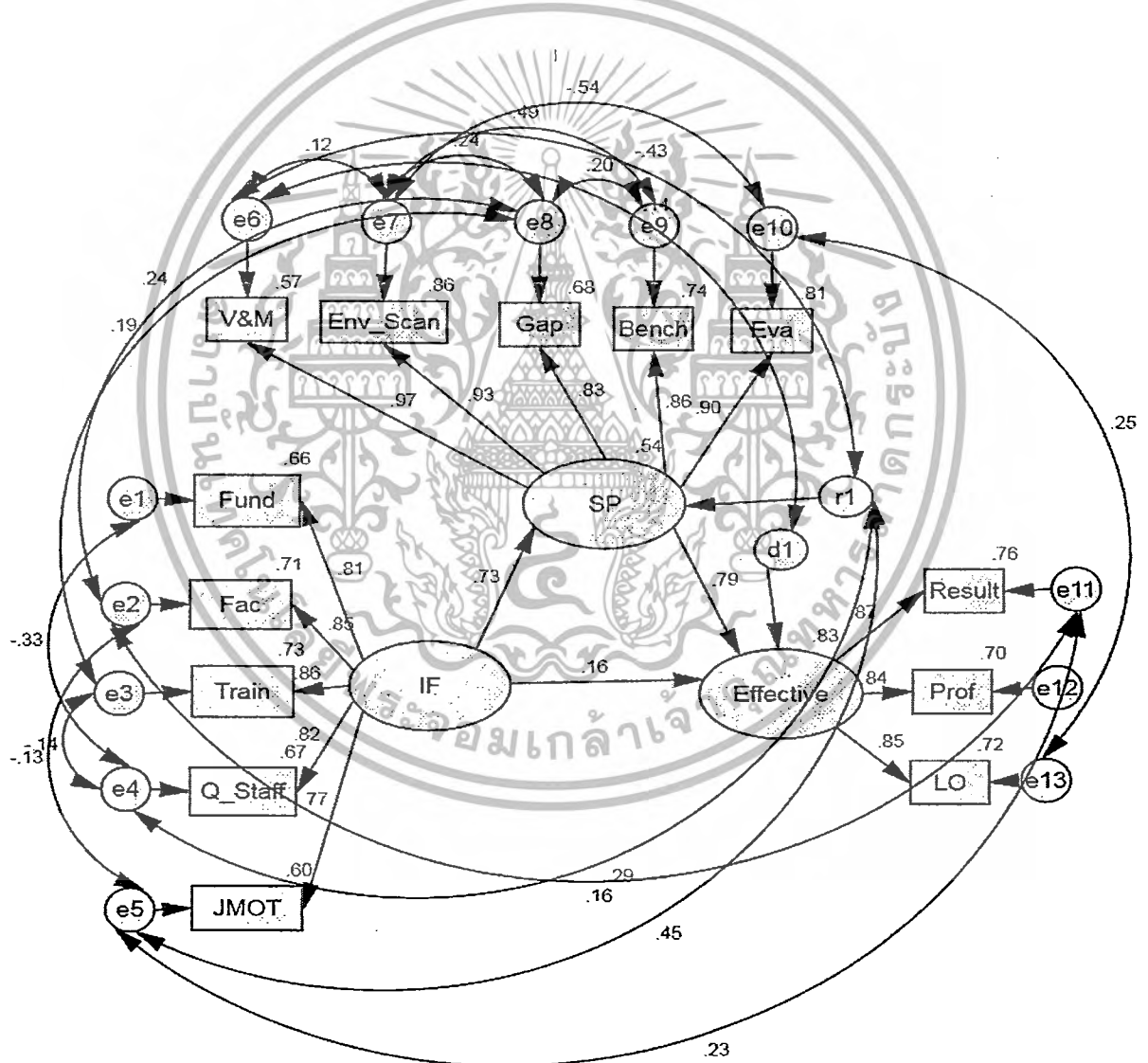
$$(S.E. = 0.059)$$

$$Effective = 0.16IF + 0.79SP \quad , R^2 = 0.83 \quad (4.2)$$

$$C.R. = 2.736^{**} \quad C.R. = 10.810^{***}$$

$$(S.E. = 0.056) \quad (S.E. = 0.060)$$

หมายเหตุ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ \*\* p < .01, \*\*\* p < .001



Chi-square ( $\chi^2$ ) = 60.021, df = 45, p = .066, CMIN/DF ( $\chi^2$ /df) = 1.334, GFI = .972, CFI = .996, AGFI = .943, NFI = .984 and RMSEA = .032

ภาพที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอญูญาติให้ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากสมการที่ 4.1 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ได้รับผลกระทบเชิงบวกมาจากปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  $p < 0.001$  ซึ่งการผันแปรของการวางแผนกลยุทธ์สามารถอธิบายได้ ร้อยละ 54

จากสมการที่ 4.2 พบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการได้รับผลกระทบเชิงบวกมาจากปัจจัยยับยั้งการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  $p < 0.01$  พร้อมกับได้รับผลกระทบเชิงบวกจากการวางแผนกลยุทธ์โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่  $p < 0.001$  ซึ่งการผันแปรของประสิทธิผลของการบริหารจัดการสามารถอธิบายได้ ร้อยละ 83

จากรูปที่ 4.5 และตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลของกรอบแนวคิดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลสมการ โครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) มีค่าทดสอบดังนี้ Chi-square = 60.021,  $df = 45$ ,  $p = 0.066$ ,  $CMIN/DF = 1.334$ ,  $GFI = 0.972$ ,  $CFI = 0.996$ ,  $AGFI = 0.943$ ,  $NFI = 0.984$  and  $RMSEA = 0.032$  ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าโมเดลของปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน ปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการมีความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลทางทฤษฎี ที่กำหนดไว้ในระดับที่ยอมรับได้ (Hair et. al. 2006; Lauro and Vinzi. 2004; Henseler et. al. 2009)

#### 4.7 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานด้วยค่า t-Value (C.R.) ค่า p-Value และหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรในแต่ละคู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พร้อมทั้งทำการประเมินค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปร ที่ได้จากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ซึ่งตัวแปรทำนายคือ 1) ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน (Inhibiting Factor : IF) 2) ปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP) และตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variables) คือ ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ (Effective Management : Effective) ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยใช้วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ความน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood : ML) ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้นำเสนอในสมการโครงสร้างรูปที่ 4.5 สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานและผลการตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปรทำนายต่อตัวแปรตามดังตารางที่ 4.17 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (coef.) ของเส้นทางความสัมพันธ์แต่ละเส้นตามข้อสมมติฐานการวิจัย ปรากฏค่า C.R. มีระดับนัยสำคัญคือมีค่า C.R. มากกว่า 1.96 ทุกค่า ทำให้ผลการวิเคราะห์สนับสนุนสมมติฐานทุกข้อ และผลการทดสอบสมมติฐานและอิทธิพลของตัวแปรผู้วิจัยนำเสนอไว้ดังตารางที่ 4.18-4.19

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	สัมประสิทธิ์ความ ถดถอยมาตรฐาน (coef.)	C.R.	แปลผล
H1: ปัจจัยยับยั้งมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ประสิทธิผลของการบริหารจัดการ	0.156**	2.736	สนับสนุน
H2: ปัจจัยยับยั้งมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ การวางแผนกลยุทธ์	0.733***	14.777	สนับสนุน
H3: การวางแผนกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิง บวกต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ	0.790***	10.810	สนับสนุน

หมายเหตุ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

ตารางที่ 4.19 อิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรทำนายและตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม	R <sup>2</sup>	อิทธิพล (Effect)	ตัวแปรอิสระ (Antecedent)	
			IF	SP
การวางแผนกลยุทธ์ (SP)	0.537	ทางตรง	0.733	
		ทางอ้อม	0.000	
		รวม	0.733	
ประสิทธิผลของการ บริหารจัดการ (Effective)	0.828	ทางตรง	0.156	0.790
		ทางอ้อม	0.576	0.000
		รวม	0.732	0.790

#### 1) อิทธิพลทางตรง

สมมติฐานที่ 1 : ปัจจัยยับยั้งมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (coef.) = 0.156 มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานระดับนัยสำคัญทางสถิติที่  $p < 0.01$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมมติฐานที่ 2 : ปัจจัยย่อยยังมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการวางแผนกลยุทธ์ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (coef.) = 0.733 มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานระดับนัยสำคัญทางสถิติที่  $p < 0.001$

สมมติฐานที่ 3 : การวางแผนกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (coef.) = 0.790 มีความเป็นจริงยอมรับตามสมมติฐานระดับนัยสำคัญทางสถิติที่  $p < 0.001$

## 2) อิทธิพลโดยอ้อม

ผลจากการทดสอบสมมติฐานและการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรทำนายที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรตาม โดยผ่านของตัวแปรคั่นกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการนำค่าอิทธิพลทางตรง (coef.) มาคูณกัน (Hair et. al. 2006) ดังนี้

ปัจจัยย่อยยังมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ผ่าน การวางแผนกลยุทธ์

$$IF \rightarrow SP \rightarrow \text{Effective} = (0.73)(0.79) = 0.576$$

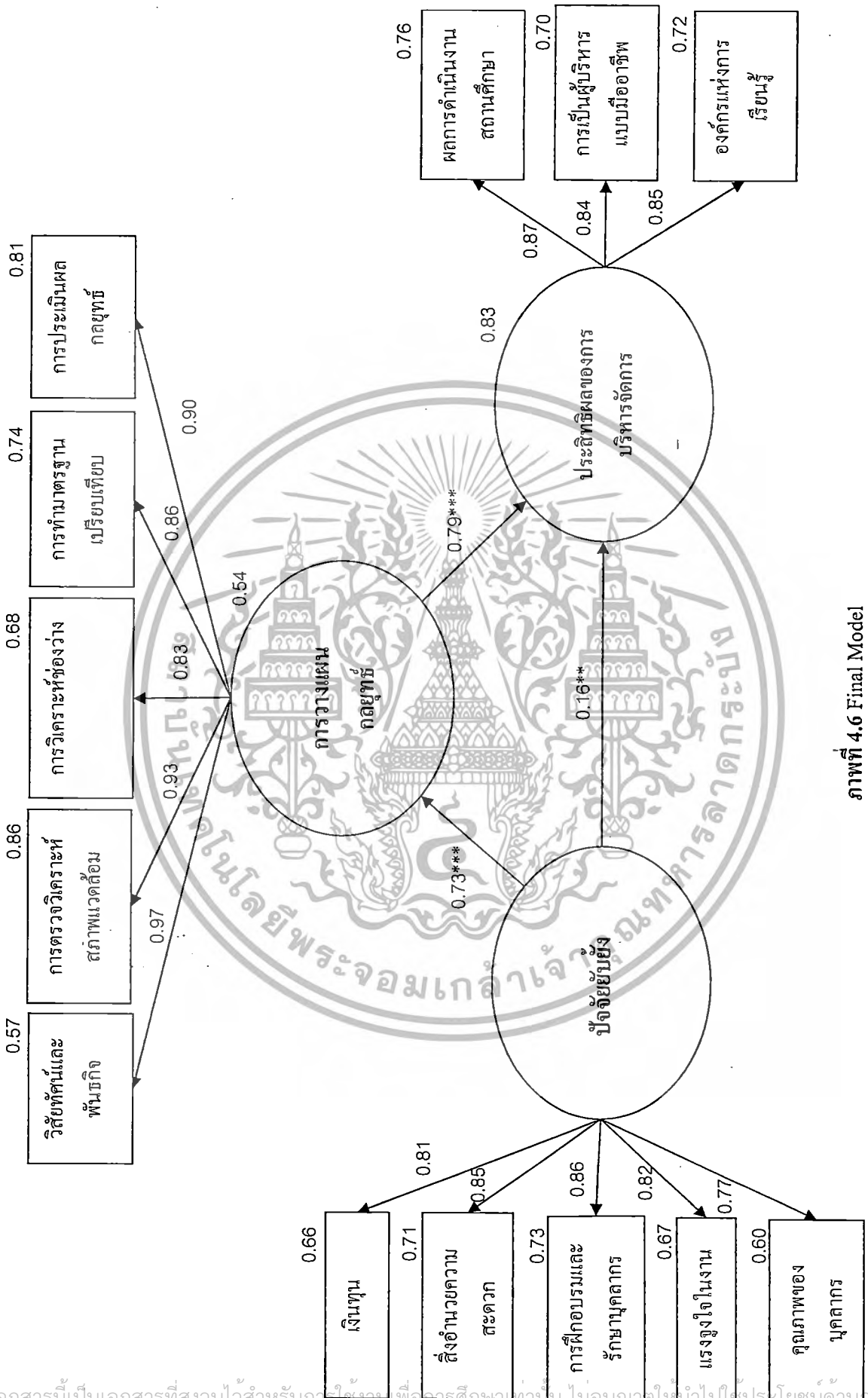
## 3) อิทธิพลรวม

ปัจจัยย่อยยังมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ดังนี้

$$\text{อิทธิพลทางตรง} = 0.156$$

$$\text{อิทธิพลทางอ้อม} = 0.576$$

$$\text{อิทธิพลรวม} = 0.732$$



ภาพที่ 4.6 Final Model

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี หลักการ วรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนโยบายมาตรการต่าง ๆ เพื่อใช้สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ จากนั้นทำการวิจัยเชิงคุณภาพต่อเพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interviews) โดยใช้คำถามแบบปลายเปิด และคำถามปลายปิด ซึ่งกำหนดข้อคำถามไว้แน่นอนแล้ว การดำเนินการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก โดยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจากผู้บริหารระดับสูงและเชี่ยวชาญ จำนวน 10 ราย ดังนี้

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 1) นายสุชาติ ทองเล็ก        | นายกสมาคมผู้ปกครองนักเรียนนักศึกษาวิทยาลัยเทคโนโลยีภูเก็ต (ภาคใต้)             |
| 2) นายสมชาย พิภพทอง         | นายกสมาคมผู้ปกครองนักเรียนนักศึกษาวิทยาลัยเทคนิควิมลศรียาน (ภาคกลาง)           |
| 3) นายประสงค์ แซ่ตัน        | นายกสมาคมผู้ปกครองนักเรียนนักศึกษาวิทยาลัยเทคนิคกำแพงเพชร (ภาคเหนือ)           |
| 4) นายสุชาย ตีมาก           | นายกสมาคมผู้ปกครองนักเรียนนักศึกษาวิทยาลัยเทคนิคนครพนม (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) |
| 5) นายภูมิศักดิ์ รักแตงาม   | ผู้อำนวยการสถานประกอบการ โรงแรม  |
| 6) นายสุชาติ หิรัญย์นกกุล   | ผู้อำนวยการสถานประกอบการท่องเที่ยว   |
| 7) นายจำเรียม ทิพย์พงษ์ธาดา | ประธานสภาการศึกษาวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน                                       |
| 8) รศ.ดร.จอมพงศ์ มงคลวนิช   | นายกสมาคมวิทยาลัยเทคโนโลยีอาชีวศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย                         |
| 9) นายสมบัติ อติเศรษฐ์      | ผู้อำนวยการสถานประกอบการค้าปลีก  |
| 10) นายอดิศักดิ์ ชัชเวช     | ประธานกรรมการอาชีวศึกษาจังหวัดภูเก็ต   |

การสัมภาษณ์แบบเชิงลึกถึง สิ่งที่เป็นประเด็นน่าสังเกต และมีความลึกของปัญหาหรือมีนัยสำคัญต่อตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปรแฝงได้แก่ 1) ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน 2) การวางแผนกลยุทธ์ และ 3) ประสิทธิภาพของการบริหาร ว่ามีความสอดคล้องคือกรอบแนวคิดในการวิจัยหรือไม่ และการเปรียบเทียบการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) การจัดระเบียบข้อมูลเป็นกระบวนการจัดการด้วยกรรมวิธีต่าง ๆ เพื่อให้ข้อมูลเป็นระเบียบทั้งใน ภายภาพและในทางเนื้อหา พร้อมทั้งจะแสดงอย่างมีระบบ 2) การแสดงข้อมูล เป็นกระบวนการนำเสนอข้อมูลอยู่ในรูปของการพรรณนาเป็นผลมาจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่จัดระเบียบแล้วเข้าด้วยกันตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อบอกราคาไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เรื่องราวของสิ่งที่ศึกษาตามความหมายข้อมูลที่ถูกจัดระเบียบไว้ดีแล้ว 3) การหาข้อสรุป การตีความ และการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย เป็นกระบวนการหาข้อสรุป และตีความหมายของผลหรือข้อค้นพบที่ได้จากการแสดงข้อมูล รวมถึงตรวจสอบการหาข้อสรุปและตีความหมายของผลหรือข้อค้นพบที่ได้จากการแสดงข้อมูล และตรวจสอบว่า ข้อสรุป ความหมายที่ได้ นั้น มีความถูกต้องตรงประเด็นและน่าเชื่อถือเพียงใด ข้อสรุปและสิ่งที่ตีความออกมานั้น อาจอยู่ในรูปแบบของการบรรยาย กรอบแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับเรื่องที่ทำการศึกษาวิเคราะห์ (ชาย โพรธิศา. 2553) ซึ่งข้อคำถามเพื่อยืนยันตามวัตถุประสงค์ และกรอบของการวิจัย มีดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 ท่านคิดว่า ตัวชี้วัดของปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- 1) เงินทุน
- 2) สิ่งอำนวยความสะดวก
- 3) การฝึกอบรมและรักษานบุคลากร
- 4) แรงจูงใจในงาน
- 5) คุณภาพของบุคลากร

ใช่หรือไม่ ในความคิดของท่าน ท่านคิดว่ายังมีตัวชี้วัดตัวอื่น ๆ อีกหรือไม่ (ถ้ามี) ท่านคิดว่ามีอะไรบ้าง ให้ท่านแสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 2 ท่านคิดว่า ตัวชี้วัดของการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- 1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ
- 2) การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 3) การวิเคราะห์ช่องว่าง
- 4) การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ
- 5) การประเมินผลกลยุทธ์

ใช่หรือไม่ ในความคิดของท่าน ท่านคิดว่ายังมีตัวชี้วัดตัวอื่น ๆ อีกหรือไม่ (ถ้ามี) ท่านคิดว่ามีอะไรบ้าง ให้ท่านแสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 3 ท่านคิดว่า ตัวชี้วัดของประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

- 1) ผลการดำเนินงานสถานศึกษา
- 2) การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ
- 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้

ใช่หรือไม่ ในความคิดของท่าน ท่านคิดว่ายังมีตัวชี้วัดตัวอื่น ๆ อีกหรือไม่ (ถ้ามี) ท่านคิดว่ามีอะไรบ้าง ให้ท่านแสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 4 ท่านคิดว่า ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ใช่หรือไม่ อย่างไร ให้ท่านแสดงความคิดเห็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเด็นที่ 5 ท่านคิดว่า ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อการวางแผนกลยุทธ์ หรือไม่ อย่างไร ให้ท่านแสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 6 ท่านคิดว่า การวางแผนกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ใช่หรือไม่ อย่างไร ให้ท่านแสดงความคิดเห็น

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

1) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงแล้วเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์อยู่ในรูปแบบการจดบันทึกขณะการสัมภาษณ์ และการสังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสรุปเพื่อจับประเด็นที่สำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อคำถามมาใช้งานวิจัยเท่านั้น

2) ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์ แล้วเก็บข้อมูลตามประเด็นข้อคำถามมาแล้วจะนำข้อมูลมาเรียบเรียงตามลำดับการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย แล้วทำการวิเคราะห์ประเด็นการสัมภาษณ์ว่ามีความเชื่อมโยงกับปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาแล้วนำไปตอบตามวัตถุประสงค์การวิจัย

3) ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผนวกกับการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ได้ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

4) ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสรุปประเด็นที่สำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของปัจจัยที่นำไปสู่ประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน

#### สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน จำนวน 10 ราย ผู้วิจัยได้ทำการสรุปประเด็นข้อคำถามจากการสัมภาษณ์ที่ละประเด็น (ดังแสดงในภาคผนวก ง ) แล้วทำการสังเคราะห์เพื่อหาข้อสรุป ตีความหมายของผลการสัมภาษณ์ และข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์ตามปัจจัยในการศึกษา จากนั้นทำการเปรียบเทียบผลของการวิจัยเชิงปริมาณและผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกัน (ดังแสดงในตารางที่ 4.20) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

#### ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน

ปัจจัยยับยั้งในการดำเนินงานมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้แทนองค์กรที่เกี่ยวข้อง และตัวชี้วัดปัจจัยยับยั้งการดำเนินงานประกอบด้วย 1) เงินทุน เป็นสิ่งที่สำคัญในการนำนโยบายยุทธศาสตร์การส่งเสริม การจัดการศึกษาของเอกชนประเภทอาชีวศึกษา เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไปสู่การปฏิบัติ และพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร 2) สิ่งอำนวยความสะดวก ควรตระหนักถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสาร และส่งเสริมพัฒนาการดำเนินงาน 3) การฝึกอบรมและรักษาบุคลากร สถานศึกษาต้องมีการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา และการระดมหรือจัดทรัพยากรที่ทันสมัย จำเป็นให้เพียงพอต่อการดำเนินงานหรือการบริหารจัดการอาชีวศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ 4) แรงจูงใจในงาน เนื่องจากความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีพื้นฐานเช่น ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยการจัดการ นอกจากนี้ ยังเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ องค์กรนั้นอาจมีมาตรฐานที่สูงซึ่งในองค์กรอื่นอาจจะมองผลการปฏิบัติงานในแง่บวก บุคลากรขาดโอกาสที่จะแสดงความสามารถ บุคลากรขาดแรงจูงใจที่จะแสดงความสามารถ บุคลากรขาดเครื่องมือหรือโอกาสในการที่จะแสดง รวมถึงการได้งานใหม่ที่ดีกว่าทั้งเงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่ทำ และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลการดำเนินงาน 5) คุณภาพของบุคลากร ต้องที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองเพื่อประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งรองรับการดำเนินการตามหลักการ Public Private Partnership หรือการเป็นภาคีร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพโดยการสร้างเอกภาพในภาพรวมเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการด้านกำลังคน (Human Capital Supply)

#### การวางแผนการกลยุทธ์

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้แทนองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า การวางแผนการกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน และตัวชี้วัดการวางแผนการกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยมุ่งหวังให้วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนที่มีมาตรฐานคุณภาพการจัดการศึกษา โดยเน้นพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาของนักศึกษาให้มีมาตรฐานที่เป็นยอมรับของตลาดแรงงาน มุ่งผลิตนักศึกษาให้มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ เทคโนโลยี มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะวิชาชีพ ทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ ทักษะทางคอมพิวเตอร์ มีความรักในวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมตลอดจนปลอดจากสารเสพติด นอกจากนี้การกำหนดพันธกิจที่เป็นแนวทางสู่การกำหนดนโยบายจนถึงแผนงานต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติได้จริง ได้แก่ ส่งเสริมการผลิตนักศึกษาให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ สามารถที่จะออกไปประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน 2) การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของวิทยาลัย และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาข้อมูลเป็นแนวทางในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบของวิทยาลัย ให้มีบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่ดีของสถานศึกษาที่ดี และส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เพื่อการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร 3) การวิเคราะห์ช่องว่าง การเปรียบเทียบประสิทธิภาพขององค์กรในปัจจุบันกับมาตรฐานที่ควรจะเป็นเพื่อเป็นวิทยาลัยที่มีคุณภาพในทุกด้าน การวิเคราะห์จะทำให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารร่างงานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อใช้ในการเรียนการสอนเท่านั้น ไม่สามารถนำ  
 ใจว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาลัยทราบถึงตนเองว่ามีศักยภาพในการพัฒนาองค์กร ได้ตามกลยุทธ์ที่กำหนดหรือองค์กรควรมี การกำหนดยุทธศาสตร์ขึ้นใหม่เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติได้ 4) การทำ มาตรฐานเปรียบเทียบ จากผลการประเมินวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยสำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนที่ได้รับรองต่ำกว่าเป้าหมาย มีถึงร้อยละ 80 ดังนั้นการวิเคราะห์ตนเองเพื่อทำการเปรียบเทียบองค์การที่เป็นเลิศหรือที่ได้ มาตรฐานที่ดี ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ดีมีระบบในการค้นหา แนวปฏิบัติและกระบวนการที่ดีที่สุดอย่าง ต่อเนื่อง แล้วนำส่วนที่ดีมา ใช้ปรับปรุงพัฒนาองค์กร และการดำเนินการตามสิ่งที่ดี 5) การประเมินผลกลยุทธ์ตามความสำเร็จของแผนกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบผลสัมฤทธิ์หรือผลลัพธ์ ตามเป้าหมายขององค์กร โดยการพิจารณาจากความสามารถของสถานศึกษาในการจัดการศึกษาให้ มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา นักศึกษามีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และสังคม นักศึกษาสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้ อย่างปกติสุข รวมถึงการนำผลสัมฤทธิ์ที่ได้ไป ใช้ประโยชน์หรือใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรให้เหมาะสม

#### ประสิทธิผลของการบริหารจัดการ

ผู้บริหารระดับสูงและผู้แทนองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน เห็นด้วยกับตัวชี้วัดของประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) ผลการดำเนินงาน สถานศึกษา โดยมุ่งหวังให้วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมีมาตรฐานการศึกษา นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการศึกษา การพัฒนาต้นแบบที่ดีและการส่งเสริมสนับสนุน ยกย่องและ ขยายผล เพื่อให้การจัดการศึกษาและเรียนรู้มีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับ นโยบายของภาครัฐ รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วนในการจัด การศึกษา สนับสนุนการศึกษาและการเรียนรู้ให้มาก 2) การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพนั้นถือ ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยหลักสำคัญของการบริหาร ผู้บริหารงานจะต้องมีความรู้ ความสามารถ การมอบหมายงาน การดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน การประสานงานเพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีระบบ ระเบียบ และการบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน การจัดสรรงบประมาณ การทำบัญชีและ การตรวจสอบ 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาความสามารถของตนเองอย่าง ต่อเนื่อง เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันทำให้เกิดแนวทางปฏิบัติที่ดี และเป็นองค์กรที่ บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งองค์กรเกิดเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กรและประสิทธิผล ของการบริหารจัดการองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ปัจจัย	การวิจัยเชิงปริมาณ	การวิจัยเชิงคุณภาพ	สรุปผล
<p>ปัจจัยยังการดำเนินงาน ประกอบไปด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เงินทุน</li> <li>2) สิ่งอำนวยความสะดวก</li> <li>3) การฝึกอบรมและทรัพยากร</li> <li>4) แรงจูงใจในงาน</li> <li>5) คุณภาพของบุคลากร</li> </ol>	<p>ผลการวิจัยปริมาณ พบว่า ปัจจัยที่ยังการดำเนินงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ และส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยผ่านตัวแปรแฝงต้นกลางคือการวางแผนกลยุทธ์ สำหรับปัจจัยยังการดำเนินงานมีตัวแปรที่ใช้เป็นมาตรวัดคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เงินทุน มีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weight) 0.81</li> <li>2) สิ่งอำนวยความสะดวก มีความมาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weight) 0.85</li> <li>3) การฝึกอบรมและทรัพยากรมีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard</li> </ol>	<p>ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ยังการดำเนินงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ และการวางแผนกลยุทธ์ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา การฝึกอบรมและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับบุคลากร การศึกษาบุคลากร สร้างแรงจูงใจให้โอกาสในการแสดงความสามารถ มีโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการงาน รวมถึง เงินเดือนและสวัสดิการของบุคลากรที่เหมาะสม</p>	<p>สรุปผล ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่าข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และการสัมภาษณ์ มีความสอดคล้องกัน</p>

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ปัจจัย	การวิจัยเชิงปริมาณ	การวิจัยเชิงคุณภาพ	สรุปผล
<p>ปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์ประกอบไปด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ</li> <li>2) การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม</li> <li>3) การวิเคราะห์ช่องทาง</li> <li>4) การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ</li> <li>5) การประเมินผลกลยุทธ์</li> </ol>	<p>การวิจัยเชิงปริมาณ</p> <p>Regression Weight) 0.86</p> <p>4) แรงจูงใจในงาน มีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weight) 0.82</p> <p>5) คุณภาพของบุคลากร มีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weight) 0.77</p> <p>ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ สำหรับปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์ มีตัวแปรที่ใช้เป็นมาตรวัด คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ มีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weight) 0.97</li> <li>2) การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีค่า</li> </ol>	<p>ผลการวิจัย พบว่าการวางแผนกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ ซึ่งความสำเร็จของแผนกลยุทธ์หรือผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กร พิจารณาจากความสามารถในการจัดการศึกษาให้มีความเหมาะสมตามมาตรฐาน นักศึกษามีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข</p>	<p>ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่าข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และการสัมภาษณ์ มีความสอดคล้องกัน</p>

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ปัจจัย	การวิจัยเชิงปริมาณ	การวิจัยเชิงคุณภาพ	สรุปผล
<p>ปัจจัยประสิทธิผลของการบริหาร ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผลการดำเนินงานสถานศึกษา</li> <li>2) การเป็นผู้บริหารแบบ</li> </ol>	<p>การวิจัยเชิงปริมาณ</p> <p>มาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weight) 0.93</p> <p>3) การวิเคราะห์ช่องว่าง มีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weight) 0.83</p> <p>4) การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ มีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weight) 0.86</p> <p>5) การประเมินผลกลยุทธ์ มีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weight) 0.90</p>	<p>การวิจัยเชิงคุณภาพ</p> <p>รวมถึงการตัดสินใจเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การให้เหมาะสม</p>	<p>ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่าข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และการสัมภาษณ์ มีความสอดคล้องกัน</p>
<p>ปัจจัยประสิทธิผลของการบริหาร ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผลการดำเนินงานสถานศึกษา</li> <li>2) การเป็นผู้บริหารแบบ</li> </ol>	<p>ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า สำหรับปัจจัยประสิทธิผลของการบริหาร มีตัวแปรที่ใช้เป็นมาตรวัด คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผลการดำเนินงานสถานศึกษา มีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ</li> </ol>	<p>ผลการวิจัยพบว่า การที่องค์การมีมาตรฐานการศึกษา มีการประเมินผลการบริหารจัดการ การศึกษา มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการส่งเสริมสนับสนุน เพื่อให้การจัดการศึกษาและเรียนรู้มีคุณภาพมาตรฐาน</p>	<p>ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่าข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และการสัมภาษณ์ มีความสอดคล้องกัน</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ทำซ้ำหรือเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตจากทางผู้จัดทำเอกสาร หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขออภัยไว้ ณ ที่นี้ และขอสงวนสิทธิ์ในเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ปัจจัย	การวิจัยเชิงปริมาณ	การวิจัยเชิงคุณภาพ	สรุปผล
<p>มืออาชีพ</p> <p>3) องค์การแห่งการเรียนรู้</p>	<p>(Standard Regression Weight) 0.87</p> <p>2) การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ มีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weight) 0.84</p> <p>3) องค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weight) 0.85</p>	<p>สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ และเป็นองค์การที่บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์การเกิดเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กรและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ</p> <p>องค์การ</p> <p>-</p>	

เอกสารนี้เป็นเอกสารลิขสิทธิ์สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรรมใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 5

### อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อตรวจสอบตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน 3) เพื่อพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน มีลักษณะอย่างไรและมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือไม่การวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก โดยเริ่มจากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์สถิติพรรณนา การวิเคราะห์หาค่าวิกฤตด้วยวิธีวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์อิทธิพลของแต่ละปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ด้วยโปรแกรม SPSS และโปรแกรม AMOS (Analysis of Moment Structures) หลังจากนั้นจึงได้ดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ในสนามจริงด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) การสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ นำเสนอตามลำดับดังนี้

#### 5.1 อภิปรายผลตามคำถามวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามวิจัยไว้ 3 ข้อดังนี้

##### 5.1.1 คำถามวิจัยข้อ 1

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมีลักษณะอย่างไร

ผลการศึกษา พบว่า การพัฒนารูปแบบสมการโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้คือ 1) ผลการดำเนินงานสถานศึกษา 2) การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ตัวแปรแฝงภายนอกได้แก่ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงานประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้คือ 1) เงินทุน 2) สิ่งอำนวยความสะดวก 3) การฝึกอบรมและรักษานุเคราะห์ 4) แรงจูงใจในงาน 5) คุณภาพของเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคลากรและตัวแปรแฝงคั่นกลางได้แก่การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้คือ 1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) การวิเคราะห์ช่องว่าง 4) การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ 5) การประเมินผลกลยุทธ์จากการศึกษาพบว่าปัจจัยยับยั้งการดำเนินงานและการวางแผนกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์โดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน

### 5.1.2 คำถามวิจัย ข้อ 2

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์ของการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน สามารถสรุปผลได้ว่า รูปแบบการวัดนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยในรูปแบบนี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ยืนยันว่าปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน และการวางแผนกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์โดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยเฉพาะทางด้านการฝึกอบรมและรักษาบุคลากร การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนด้านผลการดำเนินงานสถานศึกษาสูงสุด

### 5.1.3 คำถามวิจัย ข้อ 3

ตัวแปรใดบ้างที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวมต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยยับยั้งมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการเท่ากับ 0.156 มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการวางแผนกลยุทธ์เท่ากับ 0.773 อิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ผ่าน การวางแผนกลยุทธ์ เท่ากับ 0.579 และมีอิทธิพลโดยรวมทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ เท่ากับ 0.734 การวางแผนกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการเท่ากับ 0.790

## 5.2 การนำผลวิจัยและ / หรือโมเดลที่ได้ไปประยุกต์ใช้

จากผลของการศึกษาในครั้งนี้ หน่วยงานภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ต้องมีการกำหนดนโยบายให้สอดคล้องตามนโยบายและแผนการส่งเสริม และรักษาคุณภาพการศึกษาดำเนินการตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545-2559 มุ่งหมายที่จะให้มีการ การค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่งเสริมการวิจัยและการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และการเรียนรู้ของคนและสังคมไทย การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างและพัฒนาความรู้การประกอบอาชีพของคนไทยให้ควบคู่ไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้มีประสิทธิภาพในระดับนานาชาติส่งผลให้เกิดการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนและให้มีเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงานในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารมุ่งเน้นส่งเสริมการยกระดับคุณภาพการศึกษาแหล่งเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อพัฒนาสารสนเทศการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนการศึกษา การพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยการฝึกฝนอบรมบุคลากรเพื่อรักษาและป้องกันภาวะสมองไหลและมีผลต่อการวางแผนกลยุทธ์วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน องค์กรต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจนในการนำเสนอเอกลักษณ์ขององค์กร ที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ สอดคล้องกับภารกิจที่ชัดเจนในการนำเสนอ รวมถึงการวางแผนกลยุทธ์จำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ให้ทราบภาวะความพร้อมในปัจจุบัน สมรรถนะด้านปัจจัยการบริหารและสิ่งที่กำลังเผชิญ การวิเคราะห์ช่องว่างการทำความเข้าใจมาตรฐานเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงองค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศจากนั้นต้องทำการประเมินผลกลยุทธ์ โดยการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วตัดสินใจว่าสามารถใช้ต่อไปหรือควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ตั้งนั้นกลยุทธ์การบริหารจัดการในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อประสิทธิผลของการบริหารทั้งผลการดำเนินงาน สถานศึกษา การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ องค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน รองลงคือ ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงานมีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อประสิทธิผลของการบริหารในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐที่ดูแลรับผิดชอบการบริหารจัดการในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ชุมชน จังหวัด และประเทศ ต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าวเพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ และสร้างเครือข่ายการบริหารจัดการศึกษาของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน

### 5.3 ข้อค้นพบความสัมพันธ์ใหม่ของตัวแปร

ผลการศึกษาในครั้งนี้ ได้ข้อค้นพบทางวิชาการ คือ ความสัมพันธ์ของปัจจัยยับยั้งการดำเนินงานและการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารในการการบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยมีปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์ ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารมีค่า  $Coef. = 0.790$  สูงสุด ดังนั้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จจะทำให้

องค์กรบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กร ในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นักศึกษามีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข รวมถึงการตัดสินใจเพื่อปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้เหมาะสมยังส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในระยะยาวนอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารน้อยที่สุด มีค่า  $Coef.=0.156$  แต่เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของการบริหารผ่านการวางแผนกลยุทธ์จะมีค่าที่มากขึ้น มีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (coef.) มีค่าเท่ากับ 0.579 ดังนั้นการที่วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมุ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยยังยั้งด้านเงินทุนสิ่งอำนวยความสะดวก การฝึกอบรมและรักษาบุคลากรสร้างแรงจูงใจในงาน และคุณภาพของบุคลากรยังไม่เพียงพอในการบริหารจัดการเพื่อประสิทธิผลของการบริหารของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน จำเป็นต้องต้องมีการกำหนดการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ทัศน์และพันธกิจที่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ เพื่อการการพัฒนาการบริหารจัดการกระบวนการทางการศึกษาของประเทศไทย

#### 5.4 การวิเคราะห์และอภิปรายผลตามงานวิจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝง

จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย รวมถึงศึกษาตามหลักทฤษฎีต่าง ๆ และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทำให้ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนให้มีความยั่งยืนซึ่งผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยยับยั้งมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน

ปัจจัยยับยั้งมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.01$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (coef.) = 0.156 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีปัจจัยสังเกตได้ ได้แก่ การฝึกอบรมและรักษาบุคลากรมีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด เท่ากับ 0.86 รองลงมา คือ สิ่งอำนวยความสะดวก มีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85 แรงจูงใจในงานมีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.82 เงินทุน มีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.81 และคุณภาพบุคลากร มีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.77 ตามลำดับสอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาและการจัดสรรทรัพยากรที่ทันสมัยเพียงพอต่อการดำเนินงาน ควรตระหนักถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารและส่งเสริมพัฒนาการดำเนินงานรวมถึงการรักษาบุคลากรไม่ให้ขาด

โอกาสที่จะแสดงความสามารถสร้างแรงจูงใจที่จะแสดงความสามารถ และได้รับเงินเดือน เอกสารนี้เป็นเอกสารทูลงวนไว้มาก่อนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สวัสดิการที่เหมาะสมอย่างไรก็ตามการความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาที่ดีเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของบุคลากรและองค์การและสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Onwusonye (2005) พบว่า การขาดแคลนเงินทุน การขาดสิ่งอำนวยความสะดวก การสูญเสียคนหรือภาวะสมองไหล การฝึกอบรมและรักษาพนักงาน และสภาพของพนักงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ขัดขวางความสำเร็จของหลักสูตรของอาชีวศึกษารวมทั้ง Ronald Woods (2015) ได้ทำการศึกษา การเรียนรู้ในองค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อหาแนวทางสำหรับการปรับปรุงการศึกษาและการฝึกอบรม พบว่า การขาดแคลนทรัพยากร และปัญหาการพัฒนาบุคลากร ปัจจัยเหล่านี้เป็นข้อจำกัด สำหรับการศึกษาและการพัฒนาอาชีพที่เหมาะสมกับความต้องการของรัฐบาลท้องถิ่นนอกจากนี้การศึกษาของ Ohn Aluko Orodho (2013) สะท้อนให้เห็นว่าความท้าทายของปัจจัยยับยั้งที่มีผลกระทบต่อการทำงานที่มีประสิทธิผลของการศึกษาขั้นพื้นฐานจะรวมถึงปัจจัยทางกายภาพที่ไม่เพียงพอและรวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรการเรียนการสอน อีกด้วย และครูผู้สอนที่ไม่เพียงพอส่งผลให้ในภาระการสอนสูงและการกระตุ้นการใช้วิธีการเรียนการสอนและสอดคล้องกับการศึกษาของ Merav Salkovsky (2015) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบที่ครูต้องเผชิญกับปัญหาและปัจจัยการยับยั้งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการในห้องเรียนพบว่า การศึกษาในปัจจุบันถูกออกแบบมาเพื่อระบุถึงปัจจัยการยับยั้งซึ่งปัจจัยการยับยั้งดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการของโรงเรียนสอดคล้องกับ Chidinma Dokubo (2013) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาของปัจจัยการยับยั้งการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ของโรงเรียนสอนภาษาอังกฤษในประเทศไนจีเรีย พบว่า ปัจจัยการยับยั้งดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการของโรงเรียน โดยปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย แหล่งเงินทุนสิ่งอำนวยความสะดวกสมองไหล การฝึกอบรมและรักษาบุคลากรคุณภาพของบุคลากร

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยยับยั้งมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการวางแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน

ปัจจัยยับยั้งมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการวางแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.001$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (coef.) = 0.773 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีปัจจัยสังเกตของการวางแผนกลยุทธ์ได้แก่ วิทยาลัยและพันธกิจ มีค่ามาตรฐานน้ำหนักรองประกอบสูงสุด เท่ากับ 0.97 รองลงมา คือ การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีค่ามาตรฐานน้ำหนักรองประกอบเท่ากับ 0.93 การประเมินผลกลยุทธ์ มีค่ามาตรฐานน้ำหนักรองประกอบเท่ากับ 0.90 การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ มีค่ามาตรฐานน้ำหนักรองประกอบเท่ากับ 0.86 และการวิเคราะห์ช่องว่าง มีค่ามาตรฐานน้ำหนักรองประกอบเท่ากับ 0.83 ตามลำดับสอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน สถานศึกษามุ่งหวังให้การกำหนดพันธกิจที่เป็นแนวทางสู่การกำหนดนโยบายจนถึงแผนงานต่าง ๆ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และมุ่งผลิตนักศึกษาให้มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการเทคโนโลยีมีคุณธรรมจริยธรรมมีทักษะวิชาชีพ ทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ ทักษะทางคอมพิวเตอร์สามารถที่จะออกไปประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานนักศึกษาสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุขและสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Dominic Maina Ndegwah (2014) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยยับยั้งที่มีผลต่อการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์ใน โรงเรียนมัธยมศึกษาของประเทศเคนย่า พบว่า แผนกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการและความสำเร็จขององค์กร ที่มีส่วนเกี่ยวกับความสำเร็จของภารกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ รัฐมีการกำหนดและใช้แผนยุทธศาสตร์ ทำให้เกิดความท้าทายในการดำเนินงานของกลยุทธ์นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยยับยั้งอื่น ๆ ประกอบด้วย ทักษะการบริหารจัดการนโยบายสถาบันการจัดการทรัพยากรผลตอบแทนงบประมาณมีรางวัลและแรงจูงใจบุคลากรที่ช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนและ Ohn Aluko Orodho (2013) พบว่า ความท้าทายของปัจจัยยับยั้งมีผลกระทบต่อการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานรวมถึงปัจจัยทางกายภาพที่ไม่เพียงพอสิ่งอำนวยความสะดวกทรัพยากรการเรียนการสอน และครูผู้สอนที่ไม่เพียงพอส่งผลให้เกิดภาระการสอนสูงและการกระตุ้นการใช้วิธีการเรียนการสอนที่ได้ผล ทั้งนี้หากขาดแรงจูงใจในการสอนก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานข้อค้นพบของ Ronald Woods (2015) ได้แนวทางสำหรับการปรับปรุงการศึกษาและการฝึกอบรมการเรียนรู้ในองค์กรทำให้ทราบว่า การขาดแคลนทรัพยากรและปัญหาการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยยับยั้งหรือข้อจำกัดสำหรับการศึกษาและการพัฒนาอาชีพ โดยปัจจัยยับยั้งดังกล่าวส่งผลกระทบต่อส่งเสริมการวางแผนการดำเนินงานกลยุทธ์และการประเมินความคิดริเริ่มในการสร้างขีดความสามารถขององค์กรอย่างไรก็ตามองค์กรควรมีการประเมินผลตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อตรวจสอบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เป็นปัจจัยหลักสำคัญในการพิจารณาสถานศึกษาที่มีการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน สังคม และประเทศชาติ

สมมติฐานที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน

การวางแผนกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.001$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (coef.) = 0.790 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีปัจจัยสังเกตของประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ได้แก่ ผลการดำเนินงานสถานศึกษามีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด เท่ากับ 0.87 รองลงมา คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85 และการเป็นผู้บริหารอย่างมืออาชีพมีค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.84 ตามลำดับสอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนการที่องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพราะองค์การมีมาตรฐานการศึกษา และเป็นองค์การที่บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องส่งผลให้ ทั้งองค์กรเกิดเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริม สนับสนุน เพื่อให้การจัดการศึกษาและเรียนรู้มีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Nwaiwu Blessing N (2015) ได้ศึกษาผลกระทบของการ วางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศ ไนจีเรีย พบว่า ยุทธศาสตร์การวางแผนกลยุทธ์มีผลต่อการจัดการทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษา และการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์การบริหาร จัดการกิจการนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาใน ประเทศไนจีเรีย ผลของการวางแผนกลยุทธ์นั้นมีประโยชน์ส่งผลทำให้เกิดประสิทธิผลในการ บริหารจัดการและการศึกษาของ Malai Gerawatanakaset (2008) ค้นพบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ของการจัดการศึกษาชีวศึกษาแห่งประเทศไทยมีปัจจัยสำคัญที่จะต้องพิจารณาในการพัฒนาแผน กลยุทธ์สำหรับการศึกษาของการอาชีวศึกษาในประเทศไทย ประกอบด้วย การเมืองเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยการจัดการและ การบริหารจัดการองค์กรนอกจากนี้ Watana Vinitwatanakhun (2015) ยังได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร พบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ด้านเทคโนโลยี ด้าน ลักษณะความเป็นผู้นำ ด้านวัฒนธรรม ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้าน โครงสร้างการออกแบบ และด้านการควบคุมเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น และบรรลุผลสำเร็จตรงตาม เป้าหมายผู้บริหารทุกระดับต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ตรงกัน และสามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการคิด ริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Robbins and Coulter. 2012) ดังนั้นแผนกลยุทธ์มีความสำคัญหรือมีประโยชน์ต่อองค์การทำให้ สามารถกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และทิศทางในการดำเนินงานขององค์การในอนาคต

## 5.5 ข้อจำกัดของการวิจัย

### 5.5.1 ด้านระเบียบวิธีวิจัย

ข้อจำกัดของการศึกษาในระเบียบวิธีวิจัยการศึกษารุ่นนี้ มีรายละเอียด ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมประกอบด้วย

การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการเก็บข้อมูลผู้บริหาร ผู้แทนองค์กรที่เกี่ยวข้องประสิทธิภาพของการบริหารจัดการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ข้อจำกัดในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น มีข้อจำกัดด้านจำนวนของผู้บริหารระดับสูงและผู้แทนองค์กรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ในการให้การสัมภาษณ์ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ จำนวน 10 ราย เนื่องจากการเข้าถึงตัวผู้บริหารระดับสูง และผู้แทนองค์กรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนนั้นจำเป็นต้องใช้เวลาในการสัมภาษณ์ และการนัดหมายเพื่อให้การสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยใช้เวลาในการสัมภาษณ์และพูดคุยในประเด็นต่าง ๆ ไม่ต่ำกว่า 60 นาทีต่อ 1 ราย

### 5.5.2 ด้านการเข้าถึงข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ซึ่งผู้วิจัยใช้เวลาในการบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยมีจำนวนผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน จำนวน 206 วิทยาลัย รวมทั้งสิ้น 260 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และสามารถที่จะได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามสมมติฐานพื้นฐานของสมการ โครงสร้างในการวิเคราะห์คือขนาดประชากรต่อตัวแปรสังเกตได้ต้องมีไม่น้อยกว่า 20 : 1 แนวกิด (Stevens J, 1986) หรือมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีเป็นต้น เพื่อให้ได้ขนาดของตัวอย่างที่มากเพียงพอและการแจกแจงเป็นแบบโค้งปกติตามข้อกำหนด ผู้วิจัยมีตัวแปรที่เป็นตัวแปรแฝงสังเกตได้ โดยผู้วิจัยต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

## 5.6 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะหลัก 2 ประการคือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคตดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ จากการวิจัยพบว่าผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ โดยภาพรวมควรส่งเสริมให้นำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนที่มีประสิทธิภาพของการบริหารได้ทั้งในระดับองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และระดับตัวแบบ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการนำรูปแบบไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนานั้น ควรคำนึงถึงความสำคัญขององค์ประกอบหลักองค์ประกอบย่อยและตัวแบบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.1 ประสิทธิภาพการบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน พบว่าเป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักเป็นอันดับแรก โดยองค์ประกอบทั้งด้านผลการดำเนินงานสถานศึกษาการเป็นผู้บริหารแบบมีอาชีพองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีความทันสมัย ทั้ง 3 องค์ประกอบควรเน้นผลการดำเนินงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเป็นผู้บริหารแบบมีอาชีพ ตามลำดับ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว โดยทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะ มุ่งเน้นการเสริมสร้างรูปแบบของการบริหารจัดการอาชีวศึกษาโดยเน้นการเชื่อมโยงและมุ่งเสริมสร้างการบูรณาการ เพื่อสร้างองค์ความรู้ในสาขาวิชาชีพและวิชาที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสามารถผลักดันให้สถานศึกษา ได้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตั้งกีดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนจำนวน 206 วิทยาลัยในประเทศไทย ประกอบด้วย วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนภาคกลางจำนวน 60 วิทยาลัย วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนภาคเหนือจำนวน 48 วิทยาลัย วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนภาคใต้จำนวน 48 วิทยาลัย และวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 50 วิทยาลัย จะต้องกำหนดนโยบายให้สอดคล้องตามนโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพการศึกษาและพัฒนาความรู้การประกอบอาชีพของคนไทยให้ควบคู่ไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ความมุ่งที่จะมีการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้น มาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพเป็นหลัก ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้าง ทั้งความรู้และทักษะวิชาชีพ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการ รวมถึงการ ยกระดับความสามารถ และทักษะฝีมือเพื่อแข่งขัน ในตลาดแรงงานระดับสากล

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

2.1 ควรส่งเสริมการเรียนรู้โดยการสร้างศูนย์แหล่งเรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจให้เกิดเป็นภาพลักษณ์เพื่อให้ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เกิดประสิทธิผล ด้านผลการดำเนินงานสถานศึกษาการเป็นผู้บริหารแบบมีอาชีพองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นต้น โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การ สนับสนุนบุคลากรภายในสถานศึกษาและสถาน ประกอบการ ชุมชน โดยจัดให้มี มีเวทีแลกเปลี่ยนแนวคิด เพื่อระดมสมองจากทุก ภาคส่วน ในการจัดการอาชีวศึกษา อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการสร้างกรอบความร่วมมือและกำหนดเป็นนโยบายในการยึดถือปฏิบัติ โดยกำหนด ไว้เป็น มาตรฐานและตัวชี้วัดประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษา

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของครู อาจารย์บุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยควรกำหนด เป็นนโยบายให้ครูและบุคลากร ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ในสาขาวิชาชีพ ซึ่งผลที่ได้จากการพัฒนาบุคลากรนี้สถานศึกษาจะสามารถนำไปขยายหลักสูตรของสถานศึกษา และสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น และเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. 2541. แผนกลยุทธ์การส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ สำนักงาน

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. ศูนย์ปฏิบัติการ โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ.

กระทรวงศึกษาธิการ. 2553. แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาอาชีวศึกษา (2552-2561). กรุงเทพฯ:

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2552. การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร. พิมพ์ครั้งที่ 3. โรงพิมพ์:

บริษัท ธรรมสาร จำกัด.

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2552. สถิติสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด,  
316 หน้า.

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2553. เอกสารประกอบการอบรม โครงการอบรม “การวิเคราะห์สมการ  
โครงสร้าง (SEM) ด้วยโปรแกรม AMOS” ระหว่างวันที่ 20-21 และ 27 พฤศจิกายน  
พ.ศ. 2553. ณ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2554. สถิติสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2556. การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS. โรงพิมพ์:  
ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.

กรุณา ภู่มะณี และคณะ. 2557. “ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรม  
ราชูปถัมภ์, ปีที่ 8 (1) มกราคม-เมษายน.

กุลธิดา สิงห์สี. 2557. บทความวิชาการเรื่อง อุดมศึกษาไทยในอนาคต รูปแบบ แนวโน้ม และ  
ทิศทางการปรับตัวในอนาคต. เข้าถึงได้จาก: file:///C:/Users/User/Downloads/24661-54258-  
1-SM.pdf

กุลชติ จงเจริญ และคณะ. 2557. นโยบาย การวางแผน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

เกริกยศ ชลายนเดชะ. 2557. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

“แนวปฏิบัติการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา”. 2554. ค้นคืนวันที่ 10

พฤษภาคม 2557 จาก [www.sakonarea1.com/obecsmis/plan\\_act54.doc](http://www.sakonarea1.com/obecsmis/plan_act54.doc)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชาย โพธิ์สิตา. 2552. ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 4, นครปฐม :

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2552. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ดวงนภา มกรานุกฤษ. 2554. “อนาคตภาพการอาชีวศึกษาไทยในทศวรรษหน้า”

(พ.ศ.2554-พ.ศ. 2564). ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต.สาขาวิชาบริหารการศึกษา,  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ทิพย์พาพร มหาสิน ไผศาล. 2554. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยเอกชน.

วารสารนักบริหาร. 31(3): 12-19.

ชานินทร์ ศิลป์จารุ. 2555. การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS.

พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนสามัญบิสซิเนสอาร์เอ็นดีดี.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542. โมเดลลิสเรด สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิติพล ภูตะ โขติ. 2557. พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

นภดล สุตันตวิชัยกุล. 2554. การศึกษาความพร้อมด้านเทคโนโลยีของสถานศึกษาอาชีวศึกษาไทย  
เพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

“แนวปฏิบัติการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา”. 2554. ค้นคืนวันที่ 10 พฤษภาคม

2557. จาก: [www.sakonarea1.com/obecsmis/plan\\_act54.doc](http://www.sakonarea1.com/obecsmis/plan_act54.doc)

บัญญัติ ศิริปรีชา. 2554. กลุ่มงานมาตรฐานแรงงานระหว่างประเทศประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนกับ  
การคุ้มครองแรงงานในอนาคต. [Online]. เข้าถึงได้จาก: [http://www.ftijob.com/know/know\\_data.aspx?id](http://www.ftijob.com/know/know_data.aspx?id)

บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณศิริพานิช. 2545. Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ.  
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อิน โนกราฟฟิกส์.

ประยงค์ เนาวบุตร. 2557. การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา. น โยบายการวางแผน  
และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

พิมพ์พรรณ สุริโย. 2552. “ปัจจัยด้านผู้บริหารการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเทศบาล  
กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 9 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

พระจอม จารุณ โณ. 2556. ประสิทธิภาพของผู้บริหารในการบริหารงานขององค์การบริหาร

ส่วนตำบลบ้านม่วง อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี (รัฐประศาสนศาสตร์). [Online]. เข้าถึง

ได้จาก: [http://www.mcu.ac.th/site/thesiscontent\\_desc.php?ct=1&t\\_id=1797](http://www.mcu.ac.th/site/thesiscontent_desc.php?ct=1&t_id=1797)

- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- พสุ เดชะรินทร์. 2546. **Balanced Scorecard** รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวิณี มาตแมน. 2557. “กลยุทธ์ การตลาดเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ในประเทศไทย.” หลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต สาขาการตลาด, มหาวิทยาลัยสยาม.
- มณูเชษฐ์ มะโนธรรม. 2557. การวางแผนยุทธศาสตร์ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning). [Online]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.gotoknow.org/posts/512160>.
- มนตรีพิศ ทรงกิตติพิศาล. 2552. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับของประเทศไทยมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ภาคใต้.” ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ. 2554. “การวางแผนและการประเมินผลการสื่อสารเชิงกลยุทธ์.” คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ.
- เรียม สุขกล้า. 2553. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูกับประสิทธิผล โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 .สาขาวิชาการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิจารณ์ พานิช. 2556. องค์การแห่งการเรียนรู้. [Online]. เข้าถึงได้จาก: <https://mahara.org/artefact/file/download.php?file=92865&view>
- วชิรวัชร งามละม่อม. 2559. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล. [Online]. เข้าถึงได้จาก: [file.siam2web.com/trdm/journal/201331\\_81268.doc](file.siam2web.com/trdm/journal/201331_81268.doc)
- วิทยาลัยอาชีวศึกษาพิษณุโลก. 2559. ผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นมืออาชีพ. [Online]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.plvc.ac.th/home/index.php?module=index&id=34&visited>
- ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์. 2553. “ข้อเสนอแนะทางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปกรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559).” ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรปริญญาดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปกร.
- สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ. 2555. สถิติการศึกษา โรงเรียนเอกชน. [Online]. เข้าถึงได้จาก <http://www.opec.go.th/sthiti-rongreiy-n-xekchn>
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2550. ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดา.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคณะ. 2551. แบบจำลองสมการโครงสร้าง:การใช้โปรแกรม LISREL, PRELIS และ SIMPLIS. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. 2556. การจัดการเชิงกลยุทธ์. ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดา, กรุงเทพฯ.

โสภณ ม่วงทอง. 2556. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” คุุณภูมิตต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมหมาย เทียนสมใจ. 2556. “รูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา.” คุุณภูมิตต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

เสรี ชัดเข้ม. 2547. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน. วารสารวิจัยและวัดผลการศึกษา, 2 (1), 15-42

สุวิมล ติรกานันท์. 2543. การประเมินโครงการ : แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมเอกชน. 2555. สถิติการศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2555. กลุ่มพัฒนาสารสนเทศ (เอกสารอัดสำเนา).

สำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมเอกชน. 2556. ประกาศเรื่อง ปีการศึกษา 2556 ปีการศึกษาเพิ่มคุณภาพการศึกษาเอกชน. ประกาศ ณ วันที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2556 (เอกสารอัดสำเนา)

สำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2556.

แผนยุทธศาสตร์. [Online]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.opec.go.th/>

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. 2559. แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษาเอกชน พ.ศ.2556-2560. [Online]. เข้าถึงได้จาก: <https://docs.google.com/a/opec.go.th/viewer?a=v&pid=sites&srcid=b3BIYy5nby50aHxvcGVjGd4OjZkOTExZTI0Y2U1N2RjODc>

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2556. ศธ. มอบนโยบายขับเคลื่อนอาชีวศึกษา

ปรับเป้าอาชีวะ : สามัญ เป็น 50 : 50. [Online]. เข้าถึงได้จาก สำนักงานรางวัลคุณภาพ

แห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2554. TQA Criteria for Performance Excellence 2553-2554.

[www.vec.go.th/Default.aspx?TabId=103&ArticleId=1568](http://www.vec.go.th/Default.aspx?TabId=103&ArticleId=1568)

สำเร็จ วงษ์ศักดิ์ดา. 2554. “รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.”

วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. 21(3).

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หวน พันธุ์พันธ์ (2559). **เส้นทางสู่นักบริหารมืออาชีพ**. [Online]. เข้าถึงได้จาก:

facstaff.swu.ac.th/huan/เส้นทางสู่นักบริหารมืออาชีพ.doc

อนันท์ งามสะอาด. 2555. **ยุทธศาสตร์การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อเข้าสู่**

**ประชาคมอาเซียน**. [Online]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.tm.mahidol.ac.th/th/asean/>

ASEAN25-Archeva.pdf

อนิวัช แก้วจางง. 2551. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด: สงขลา.

อุทิศ ขาวเขียว. 2549. **การวางแผนกลยุทธ์**. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2553. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Abbass, F. Alkhafaji. 2003. “Strategic Management Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment.” New York: Haworth Press.

Adeyemi TO 2010. “Principals leadership styles and teachers job performance in senior secondary schools in On do State, Nigeria.” **Journal of Educational Administration and Policy Studies**, 2(6): 8391.

Ansoff, H. Igor. 1994. “Comment on Henry Mintzberg's: Rethinking Strategic Planning”. **Long Range planning**.

Ayeni AJ 2012. “Improving school and community partnership for sustainable quality assurance in secondary schools in Nigeria.” **International Journal of Research Studies in Education**, 1(2): 95-102.

Best, J.W., & Kahn, J. V. 1998. **Research in education** 8th ed. Boston: Allyn and Bacon.

Bollen, K.A. 1989. “**Structural Equations with Latent Variables**”. New York; Wiley.

Chidinma Dokubo. 2013. “Identifiable Problems Inhibiting the Effective Management Of Vocationl Education Programmes in Nigerian Univercity.” **European Scientific Journal August 2013 edition 9(22 )**: 1857 – 7881.

Chux Gervase Iwu et al.,2013. “Factors Inhibiting Effective Management of Primary School in Nigeria: The Case of Ebonyi State”. **Journal of Social Sciences**, 35(1): 51-60.

David, Fred R. 2011. “Strategic Management: Concept and Case.” 13th ed. New jersey: pearson education, Inc.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Dominic Maina Ndegwah. 2014. "Factors Affecting the Implementation of Strategic Plans In Public Secondary Schools in Nyeri County. Kenya. **International Review of Management and Business Research**. 3(2): 993-1002.
- Dosher, M., Benepe, O., Humphrey, A., Stewart, R., & Lie, B. 1960. **The SWOT analysis method**. Mento Park, CA, Stanford Research Institute.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., & Donnelly Jr., James H. 1991 **Organization: Behavior – Structure – Processes**. 7th ed. Homewood, IL: Von Hoffman. p. 28.
- Hair, J.F., W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson and R.L. Tatham, 2006. **Multivariate Data Analysis**. 6th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ., USA., ISBN-13: 9780130329295, Pages: 928.
- Hax, A. C. & Majluf, N. S. 1996. "The Strategy Concept and Process, A Pragmatic Approach." Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sinkovics, R.R. 2009. **The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing**. In: Advances in International Marketing : New Challenges to International Marketing, Sinkovics, R.R. and P.N. Ghauri (Eds.). Emerald, Bingley, UK., 277-319.
- Hill, Chales W., and Jones, Gareth R. 2009. **Theory of strategic management with cases** 8th ed. np: South-Western International student edition.
- Hu & Bentler. 1999. "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Coventional criteria versus new alternatives." **Structural Equation Modeling**, 6(1), 1-55.
- LindemanRH, Merenda PF, Gold RZ. 1980. **Introduction to Bivariate and Multiivariate Analysis**.
- Scott, Foresman, Glenview, IL. **Multivariate Analysis**. Scott, Foresman, Glenview,
- Likert, R., 1970. **The Human Resources: Cases and Concepts**. Harcourt Brace, New York.
- Lauro, C. and Vinzi, V.E. 2004. "Some Contribution to PLS Path Modeling and a System for the European Customer Satisfaction." **the European Commission grant ESIS (European Satisfaction Index System)**.
- Malai Gerawatanakaset. 2008. "A Strategic Planning of Thailand Vocational Education Management". **The EDU-COM 2008 International Conference**. Sustainability in Higher

Education: Directions for Change, Edith Cowan University, Perth Western Australia, 19-21

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

November 2008.

Merav Salkovsky. 2015. "Teachers' coping styles and factors inhibiting teachers' preferred classroom management practice". **Teaching and Teacher Education** 48 (2015) 56-65.

Mintzberg, Henry. 1994. "Rethinking Strategic Planning, Part II: New Roles for Planner. LongRange planning.

Nakpodia ED. 2011. Teacher factors in the implementation of universal basic education programme in junior secondary schools in the south senatorial district of Delta State, Nigeria. **Journal of Public Administration and Policy Research**, 3(10): 286293.

Nwaiwu Blessing N., ChikweGoddey C, Joel Augustus-Daddie, Dapper Edwin M. 2015. "Effects of Strategic Planning On the Effective Management of Tertiary Institutions in Nigeria". A Study of Selected Tertiary Institutions in Imo State, Nigeria. **International Journal of Research**, 02(02) February 2015: 836-852.

Ohn Aluko Orodho . 2013. "Basic Education in Kenya: Focus on Strategies Applied to Cope with School-based Challenges Inhibiting Effective Implementation of Curriculum.". **International Journal of Education and Research**. 1(1):1-20.

Omwami EM, Keller EJ 2010. "Public funding and bud-getary challenges to providing universal access to primary education in sub-Saharan Africa". **International Review of Education**, 56: 5-31.

Onwusonye, S.I.J. 2005 . "Tendering, estimate and contractual Arrangements in building projects (principles & practice)." Owerri: Ambix printers.

Oputa, S. 2008. The need for funding Business Education programmes in Nigerian Colleges of Education. **Journal of Vocation, Science and Educational Development**. 8(1), 98-102.

Ordu, P. and Usoro, E. B. 2010. "Wastages in vocational Education programmes and Administration. Readings in Vocational Education Administration and supervision." **Uyo, Isam press**. 162-181.

Pearce II, J. A. & Robinson, R. B. 2000. **Strategic. Management:Formulation, Implementation and Control**. 7th ed. Boston : McGraw-Hill, Inc.

Pitts, R. A. &Lel, D. 2000. **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage** 2nd ed. USA : South-Western College Publishing, Co.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Porter, Michael E. 2008. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". Special Issue on HBS Centennial. **Harvard Business Review**. 86(1) (January 2008): 78-93.
- Porter, M.E. 2008. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." **Boston: Harvard business Review**. 2008(86) : 78-93
- Robbins, Stephen P., and Coulter, Mary. 2012. **Management** 11th ed. Boston: Pearson.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton. 1996. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," **Harvard Business Review** (January-February 1996): 76.
- Ronald Woods .2015. "Learning in Australian local government: A roadmap for improving education & training" ๑๗๓: <http://epress.lib.uts.edu.au/journals/index.php/cjlg/article/view/4845/5212>
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. 1977. "On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity." **Dutch Journal of Educational Research**, 2, 49-60.
- Rowley, D. J., Lujan, H. D., and Dolence, M.G.1997. **Strategic Change in Colleges and Universities**. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Rue, L. W. &Byar, L. L. 2000. **Human Resource Management**. Irwin: McGraw-Hill.
- Sammons, Pam; And Others. 1995. "Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research." A Report by the institute of education for the office for standards in education.
- Schermerhorn, J. R. 2002. **Management**. 7th ed. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Schumacker, R.E. and R.G. Lomax. 2010. **A Beginners Guide to Structural Equation Modeling**. New York : Routledge. ISBN-13: 9781841698915.
- Schroeder, M. A. 1990. "Diagnosing and Dealing with Multicollinearity." **Western Journal of Nursing Research**. 12: 175-187.
- Senge, P. 1990. **The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization**. London: Century Business.
- Stevens J. 1986. **Applied multivariate statistics for the social sciences**, Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- State of Victoria : Department of Education and Training. 2002. "Knowledge and skill building a future. [Online]. Accessed 5 September 2002 Available from <http://www.sofweb.vic.edu.au/blueprint/es/default.asp>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Usen, S. M. 2012. "Effective Management of Wastages in Vocational Education for Sustainable Development in Nigeria". **An International Multidisciplinary Journal**, Ethiopia. 6(3): 176-187.

Watana Vinitwatanakhun. 2015. "Factors Affecting Organizational Effectiveness of Nursing Institutes in Thailand". School of Nursing Science, Assumption University Bangkok, Thailand.

Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. 2002. **Strategic Management and Business Policy**. 8th ed. Upper Saddle River. N.J. :Prentice-Hall, Inc.

Wheelen, Thomas L., and Hunger, David J. 2010. "Strategic management and business policy achieving sustainability." International Edition 12th ed. Saddle River, New Jersey: Pearson.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### แบบสอบถาม

การพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของ  
วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน

### A Structural Equation Model Development of Variables that Affect Effective Management in Private Vocational Colleges

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการศึกษาวิจัยในระดับปริญญาเอก หลักสูตร  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบัน  
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยคำถาม จำนวน 44 ข้อ  
แบ่งออกเป็น 5 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 บัญชีส่วนบุคคล	จำนวน 5 ข้อ
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน	จำนวน 15 ข้อ
ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์	จำนวน 15 ข้อ
ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารจัดการ	จำนวน 9 ข้อ
ตอนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ท่านได้สละเวลาและ  
อนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาและนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาองค์กรและ  
หน่วยงานต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แบบสอบถาม

การพัฒนาตัวแบบสมการ โครงสร้างของทัศนคติของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหาร  
วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน

The Structural Equation Modeling Development of the Attitude of Executive Affecting  
Private Vocational Colleges

## ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  ไม่เกิน 30 ปี  31-40 ปี  
 41-50 ปี  51 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก  อื่น ๆ.....
4. การดำรงตำแหน่ง  ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา  
 รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากร  
 รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ  
 รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักศึกษา  
 รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ  
 อื่น ๆ.....
5. ประสบการณ์ในการทำงาน  ไม่เกิน 10 ปี  11-20 ปี  
 21-30 ปี  31 ปีขึ้นไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน ( Inhibiting Factor)

ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน ( Inhibiting Factor)	ระดับทัศนคติ						
	น้อยที่สุด → มากที่สุด						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>ด้านเงินทุน (Funding)</b>							
1. มีการจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม							
2. มีการจัดกิจกรรมเพื่อหารายได้มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาและกิจกรรมต่าง ๆ ของวิทยาลัย							
3. มีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม							
<b>ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities)</b>							
1. มีจำนวนห้องเรียนและห้องปฏิบัติการที่เหมาะสมและเพียงพอ							
2. มีเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่หลากหลายมาใช้ในการดำเนินงาน							
3. มีอุปกรณ์ วัสดุ สิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการอย่างเพียงพอและอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน							
<b>ด้านการฝึกอบรมและรักษามัคคุเทศก์ (Staff training and Retention)</b>							
1. มีการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาวิทยาลัย							
2. มีการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม							
3. มีการให้โอกาสรางวัลและยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย							
<b>ด้านคุณภาพของบุคลากร (Quality Staff)</b>							
1. บุคลากรมีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ							
2. บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด							
3. บุคลากรมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและคิดสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาวิทยาลัย							

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน ( Inhibiting Factor)	ระดับทัศนคติ						
	น้อยที่สุด → มากที่สุด						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>ด้านแรงจูงใจในงาน(Job Motivation)</b>							
1. บุคคลากรมีความรักสามัคคีและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน							
2. วิทยาลัยมีบรรยากาศที่ดีเกื้อกูลช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน							
3. บุคคลกรมีโอกาสดำเนินการได้รับความก้าวหน้าโดยการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง							

**ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)**

การวางแผนกลยุทธ์(Strategic Planning)	ระดับทัศนคติ						
	น้อยที่สุด → มากที่สุด						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ(Vision and Mission)</b>							
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ที่ชัดเจนครอบคลุม เป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็น ไปอย่างสะดวกและถูกต้อง							
2. มีการบริหารงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร							
3. มีการกำหนดประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้นที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์							
<b>ด้านการตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม(Environmental Scan)</b>							
1. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกแต่ ละประเด็นว่าเป็น โอกาส อุปสรรค จุดอ่อน หรือจุดแข็งต่อการดำเนินงานขององค์กร							
2. มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในมาเป็นพื้นฐานประกอบการวางแผนบริหารงาน							

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานำไปเป็นข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบ

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวางแผนกลยุทธ์(Strategic Planning)	ระดับทัศนคติ						
	น้อยที่สุด → มากที่สุด						
	1	2	3	4	5	6	7
3. มีการนำผลจากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในภายนอกใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม							
<b>ด้านการตรวจวิเคราะห์ขีดความสามารถ(Gap Analysis)</b>							
1. มีการวิเคราะห์ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ในปัจจุบันขององค์กร							
2. มีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรทุกหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง							
3. มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินงานกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง							
<b>การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)</b>							
1. มีการเลือกวิธีการปฏิบัติที่ดีเด่น (best practice) มาเปรียบเทียบเป็นมาตรฐาน							
2. มีการเปรียบเทียบผลงาน กับหน่วยงานอื่น เพื่อพัฒนาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลง							
3. มีการจัดตั้งกลุ่มสถานศึกษาเป็นเครือข่ายเพื่อส่งเสริมสนับสนุน พัฒนาในด้านการบริหารงาน							
<b>การประเมินผลกลยุทธ์ (Evaluation of Strategy)</b>							
1. มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการกำกับติดตาม ควบคุม การประเมินผล							
2. มีการตรวจสอบและทบทวนผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์							
3. มีการประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จ เช่น ผลผลิตภาพ ทักษะของบุคลากรรายได้การเติบโตขององค์กร การรักษานวัตกรรม เป็นต้น							

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารจัดการ (Effective Management)

ประสิทธิผลของการบริหารจัดการ (Effective Management)	ระดับทัศนคติ						
	น้อยที่สุด → มากที่สุด						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>ด้านผลการดำเนินงานสถานศึกษา(Results of Operations)</b>							
1. มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐาน							
2. มีผลการดำเนินงานทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายของวิทยาลัย							
3. มีผลการดำเนินงาน ทำให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม							
<b>ด้านการเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ(Professional Manager)</b>							
1. มีความรู้ ความสามารถ ทักษะเกี่ยวกับการปฏิบัติในหน้าที่							
2. มีการบริหารที่มีความยุติธรรมและเป็นกันเอง							
3. มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการบริหาร และมีความเป็นผู้นำ							
<b>องค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization)</b>							
1. วิทยาลัยมีกลยุทธ์ในการบริหารงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร							
2. วิทยาลัยมีระบบการประกันคุณภาพในหน่วยงานหรือบริหารงานควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร							
3. บุคลากรมีการสร้างค่านิยมการทำงานร่วมกันและทำงานเป็นทีม ส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง							

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้





เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## Reliability Statistics

## ด้านการเงิน

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	3

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ด้านเงินทุน_1 <sup>1</sup>	10.46	3.052	.739	.743
ด้านเงินทุน_2	10.58	3.498	.724	.760
ด้านเงินทุน_3	10.32	3.600	.654	.823

## ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.781	3

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก_1	10.83	2.960	.569	.756
ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก_2	10.92	2.599	.664	.652
ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก_3	10.82	2.775	.625	.697

## ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ด้านการฝึกอบรมและรักษาบุคลากร_1	10.98	2.731	.676	.691
ด้านการฝึกอบรมและรักษาบุคลากร_2	11.07	3.124	.643	.729
ด้านการฝึกอบรมและรักษาบุคลากร_3	10.94	2.964	.617	.754

## ด้านการฝึกอบรมและรักษาบุคลากร

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ด้านการฝึกอบรมและรักษาบุคลากร_1	10.98	2.731	.676	.691
ด้านการฝึกอบรมและรักษาบุคลากร_2	11.07	3.124	.643	.729
ด้านการฝึกอบรมและรักษาบุคลากร_3	10.94	2.964	.617	.754

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.802	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ด้านคุณภาพของบุคลากร_1	11.21	2.294	.659	.725
ด้านคุณภาพของบุคลากร_2	11.17	2.609	.674	.704
ด้านคุณภาพของบุคลากร_3	11.07	2.795	.622	.758

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.822	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ด้านสมองไหล_1	11.02	3.044	.699	.732
ด้านสมองไหล_2	11.01	3.201	.668	.764
ด้านสมองไหล_3	10.96	3.240	.663	.768

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ_1	10.93	2.870	.628	.742
ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ_2	10.93	2.878	.695	.673
ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ_3	10.86	2.935	.609	.762

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม_1	11.26	3.165	.744	.729
ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม_2	11.28	3.480	.689	.784
ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม_3	11.07	3.301	.667	.807

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	3

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ด้านการตรวจวิเคราะห์ขีดความสามารถ_1	11.12	2.492	.608	.713
ด้านการตรวจวิเคราะห์ขีดความสามารถ_2	11.14	2.482	.622	.697
ด้านการตรวจวิเคราะห์ขีดความสามารถ_3	11.12	2.561	.622	.697

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	3

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ_1	11.15	2.649	.647	.695
การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ_2	11.30	2.654	.664	.677
การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ_3	11.18	2.863	.580	.766

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.818	3

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
การประเมินผลกลยุทธ์_1	11.09	3.141	.679	.742
การประเมินผลกลยุทธ์_2	11.17	3.369	.640	.781
การประเมินผลกลยุทธ์_3	11.13	2.996	.697	.723

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.794	3

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ด้านผลการดำเนินงานสถานศึกษา_1	11.34	2.362	.683	.667
ด้านผลการดำเนินงานสถานศึกษา_2	11.59	2.708	.654	.702
ด้านผลการดำเนินงานสถานศึกษา_3	11.67	2.825	.577	.779

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.824	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ด้านการเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ_1	11.33	2.600	.673	.764
ด้านการเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ_2	11.48	2.636	.663	.774
ด้านการเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ_3	11.38	2.197	.711	.728

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	3

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
องค์กรแห่งการเรียนรู้_1	11.43	2.391	.668	.735
องค์กรแห่งการเรียนรู้_2	11.52	2.604	.664	.739
องค์กรแห่งการเรียนรู้_3	11.43	2.511	.653	.749

## ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน (Inhibiting Factor)

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	15

## การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.944	15

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประสิทธิผลของการบริหารจัดการ (Effective Management)

## Reliability Statistics

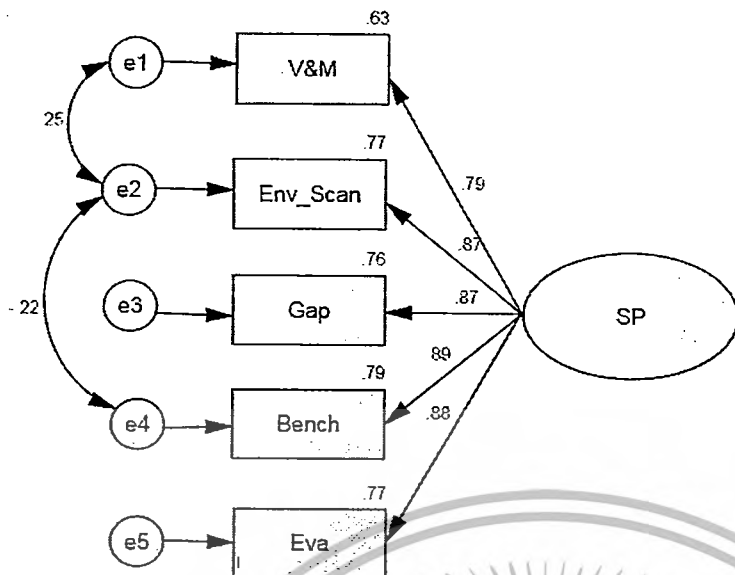
Cronbach's Alpha	N of Items
.920	9

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.972	.972	36



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 15  
 Number of distinct parameters to be estimated: 12  
 Degrees of freedom (15 - 12): 3

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 1.729

Degrees of freedom = 3

Probability level = .631

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
V_M	<--- SP	.858	.053	16.062	***	par_1
Env_Scan	<--- SP	1.017	.054	18.761	***	par_2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Gap	<--	SP	.869	.045	19.479	***	par_3
Bench	<--	SP	.935	.048	19.569	***	par_4
Eva	<--	SP	1.000				

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
V_M	<--	SP	.792
Env_Scan	<--	SP	.875
Gap	<--	SP	.870
Bench	<--	SP	.886
Eva	<--	SP	.878

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
V_M	<--	SP	.792
Env_Scan	<--	SP	.875
Gap	<--	SP	.870
Bench	<--	SP	.886
Eva	<--	SP	.878

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	Eva	Bench	Gap	Env_Scan	V_M
Eva	.711				
Bench	.513	.611			
Gap	.477	.446	.547		
Env_Scan	.558	.488	.485	.740	
V_M	.470	.440	.409	.529	.643

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	Eva	Bench	Gap	Env_Scan	V_M
Eva	1.000				
Bench	.778	1.000			
Gap	.764	.771	1.000		
Env_Scan	.768	.726	.761	1.000	
V_M	.696	.702	.690	.767	1.000

## Model Fit Summary

## CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	12	1.729	3	.631	.576
Saturated model	15	.000	0		
Independence model	5	1078.899	10	.000	107.890

## RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.004	.997	.987	.199
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.395	.312	-.033	.208

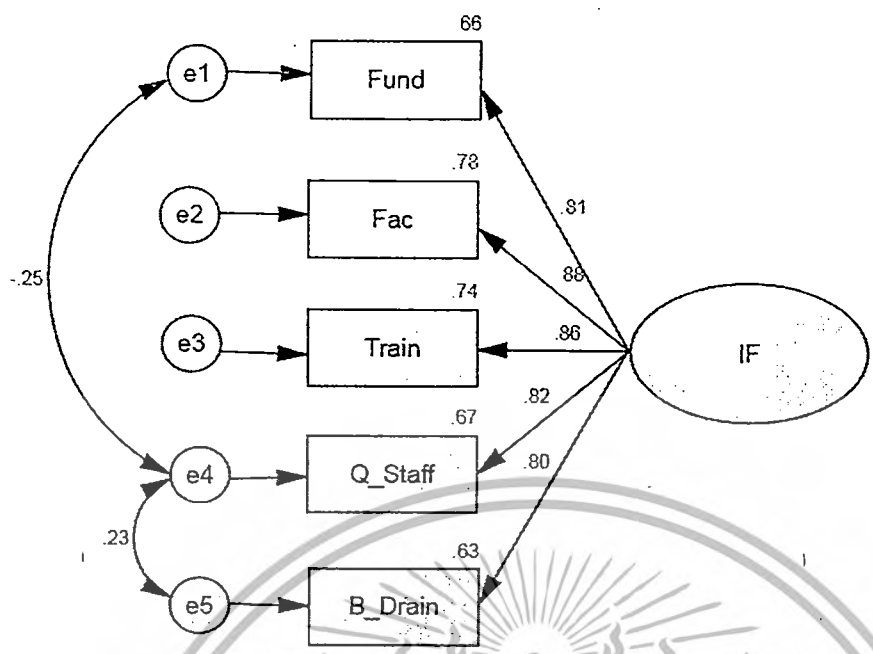
## Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.998	.995	1.001	1.004	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.085	.813
Independence model	.642	.610	.675	.000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 15  
 Number of distinct parameters to be estimated: 12  
 Degrees of freedom (15 - 12): 3

Result (Default model)

Minimum was achieved  
 Chi-square = 2.850  
 Degrees of freedom = 3  
 Probability level = .415

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Fund ← IF	1.029	.062	16.479	***	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น. อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Fac	<---	IF	1.000				
Train	<---	IF	1.006	.054	18.793	***	
Q_Staff	<---	IF	.904	.055	16.418	***	
B_Drain	<---	IF	.934	.059	15.950	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
Fund	<---	IF	.811
Fac	<---	IF	.882
Train	<---	IF	.862
Q_Staff	<---	IF	.819
B_Drain	<---	IF	.796

**Implied Covariances (Group number 1 - Default model)**

	B_Drain	Q_Staff	Train	Fac	Fund
B_Drain	.654				
Q_Staff	.449	.578			
Train	.445	.431	.646		
Fac	.443	.429	.477	.609	
Fund	.456	.386	.491	.488	.763

**Implied Correlations (Group number 1 - Default model)**

	B_Drain	Q_Staff	Train	Fac	Fund
B_Drain	1.000				
Q_Staff	.731	1.000			
Train	.686	.706	1.000		
Fac	.702	.723	.761	1.000	
Fund	.646	.582	.699	.716	1.000

**Model Fit Summary**

CMIN  
 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	12	2.850	3	.415	.950
Saturated model	15	.000	0		
Independence model	5	928.934	10	.000	92.893

## RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.006	.996	.978	.199
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.368	.340	.010	.227

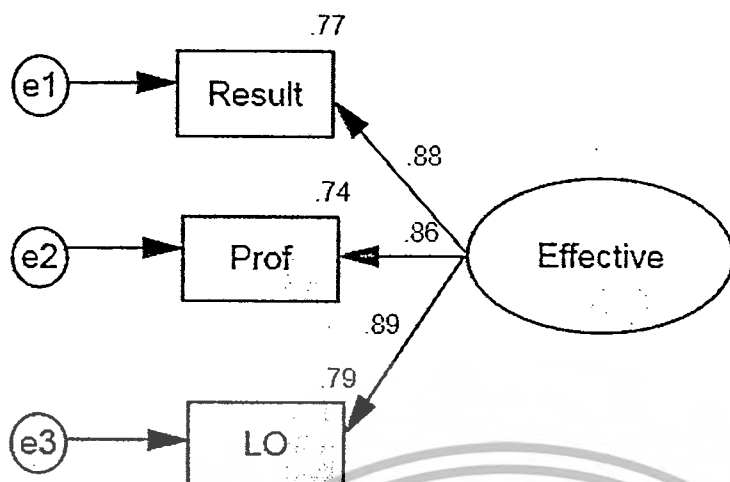
## Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.997	.990	1.000	1.001	1.000
Saturated model	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.103	.657
Independence model	.596	.564	.628	.000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Prof	<--- Effective	.915	.045	20.517	***	par_1
Result	<--- Effective	1.000				
LO	<--- Effective	1.000				

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Prof	<--- Effective	1.000				
Result	<--- Effective	1.000				
LO	<--- Effective	1.025	.049	21.052	***	par_1
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Prof	<--- Effective	1.000				
Result	<--- Effective	1.071	.051	21.174	***	par_1
LO	<--- Effective	1.000				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Prof <--- Effective	.861
Result <--- Effective	.879
LO <--- Effective	.888

## Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
LO	.789
Prof	.742
Result	.773

## Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	LO	Prof	Result
LO	.564		
Prof	.407	.502	
Result	.445	.407	.576

## Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	LO	Prof	Result
LO	1.000		
Prof	.765	1.000	
Result	.781	.757	1.000

## Model Fit Summary

## CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	5	.322	1	.570	.322
Saturated model	6	.000	0		
Independence model	3	516.937	3	.000	172.312

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.007	.999	.995	.167
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.297	.459	-.083	.229

## Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.999	.998	1.001	1.004	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.136	.679
Independence model	.813	.755	.873	.000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## Estimates (Group number 1 - Default model)

## Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

## Maximum Likelihood Estimates

## Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SP	<--	IF	.868	.059	14.777	***	par_12
Effective	<--	IF	.152	.056	2.736	.006	par_11
Effective	<--	SP	.653	.060	10.810	***	par_13
V_M	<--	SP	1.000				
Env_Scan	<--	SP	1.048	.053	19.745	***	par_1
Gap	<--	SP	.783	.049	16.138	***	par_2
Bench	<--	SP	.880	.051	17.148	***	par_3
Eva	<--	SP	.980	.054	18.256	***	par_4
Result	<--	Effective	1.000				
Prof	<--	Effective	.915	.047	19.265	***	par_5
LO	<--	Effective	.950	.048	19.737	***	par_6
Q_Staff	<--	IF	.949	.057	16.787	***	par_7
Train	<--	IF	1.000				
Fac	<--	IF	.968	.054	17.853	***	par_8
Fund	<--	IF	1.044	.060	17.391	***	par_9
B_Drain	<--	IF	.912	.056	16.178	***	par_10

## Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
SP	<--	IF	.733
Effective	<--	IF	.156
Effective	<--	SP	.790
V_M	<--	SP	.970
Env_Scan	<--	SP	.926
Gap	<--	SP	.827
Bench	<--	SP	.860
Eva	<--	SP	.900

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	Estimate
Result <--- Effective	.870
Prof <--- Effective	.836
LO <--- Effective	.851
Q_Staff <--- IF	.818
Train <--- IF	.857
Fac <--- IF	.845
Fund <--- IF	.810
B_Drain <--- IF	.773

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
SP	.537
Effective	.828
B_Drain	.597
Fund	.657
Fac	.715
Train	.734
Q_Staff	.669
LO	.725
Prof	.699
Result	.756
Eva	.810
Bench	.740
Gap	.684
Env_Scan	.858
V_M	.567

Matrices (Group number 1 - Default model)

Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)

	I	S	Eff	B_	F	F	Tr	Q_	L	P	Re	E	Be	G	Env	V
F			ctiv	Dra	un	a	ai	Sta	O	ro	sul	v	nc	a	_Sca	_
P			e	in	d	c	n	ff		f	t	a	h	p	n	M

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ทางการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	I	S	Effe	B_	F	F	Tr	Q_	L	P	Re	E	Be	G	Env	V
	F	P	ctiv	Dra	un	a	ai	Sta	O	ro	sul	v	nc	a	_Sca	_
			e	in	d	c	n	ff		f	t	a	h	p	n	M
IF	.3															
	8															
	5															
SP	.3	.5														
	3	4														
	4	1														
Effe	.2	.4														
ctive	7	0	.369													
	7	4														
B_D	.3	.4														
rain	5	0	.320	.53												
	1	9		6												
Fun	.4	.3														
d	0	4	.289	.36	.6											
	2	9		6	.39											
Fac	.3	.3														
	7	2	.268	.31	.3	.5										
	3	4		8	.89	.0										
Trai	.3	.3														
n	8	3	.277	.35	.4	.3	.5									
	5	4		1	.02	.7	.24									
Q_S	.3	.3														
taff	6	7	.302	.33	.3	.3	.51									
	6	8		3	.18	.4	.45	.9								
	.2	.3														
LO	6	8	.351	.30	.2	.2	.28	.4								
	3	4		4	.74	.5	.63	.7								
	.2	.3														
Prof	5	7	.338	.29	.2	.2	.27	.3	.4							
	3	0		3	.64	.5	.53	.7	.2	.4						
Res	.2	.4														
ult	7	0	.369	.35	.2	.2	.2	.30	.3	.3	.48					
				7	.89	.8	.77	.2	.5	.3	.8					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	I F	S P	Effe ctiv e	B_ Dra in	F un d	F a c	Tr ain	Q_ Sta ff	L O	P ro f	Re sul t	E v a	Be nc h	G a p	Env _Sca n	V _M
Eva	.74	.35	.396	.401	.342	.317	.328	.370	.306	.396	.341	.364	.356	.315	.392	.374
Ben ch	.29	.47	.355	.359	.307	.288	.294	.332	.333	.325	.355	.366	.355	.315	.392	.374
Gap	.26	.42	.316	.320	.273	.289	.296	.296	.308	.318	.316	.311	.322	.318	.328	.338
Env _Sca n	.35	.56	.423	.428	.366	.399	.350	.396	.327	.377	.427	.437	.439	.411	.492	.474
V_ M	.34	.43	.351	.409	.349	.322	.334	.378	.334	.322	.351	.382	.381	.473	.575	.759

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	B_Dr ain	Fu nd	Fac	Tr ain	Q_St aff	L O	Pr of	Res ult	Ev a	Ben ch	Ga p	Env_S can	V_ M
B_Dra in	.536												
Fund	.366	.639											
Fac	.318	.389	.505										
Train	.351	.402	.373	.524									
Q_Staf f	.333	.318	.354	.345	.519								
LO	.304	.274	.253	.264	.287	.460							

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานานับ ไม่นับญาติให้ทำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	B_Drain	Fund	Faculty	Train	Q_Staff	LO	Prof	Res	Ev	Ben	Gap	Env_S	V_M
Prof	.293	.264	.245	.253	.277	.321	.443						
Result	.357	.289	.289	.277	.302	.351	.338	.488					
Eva	.401	.342	.317	.328	.370	.406	.362	.396	.641				
Bench	.359	.307	.285	.294	.332	.337	.325	.355	.466	.565			
Gap	.320	.273	.289	.289	.296	.300	.289	.316	.415	.402	.485		
Env_S	.428	.366	.339	.350	.396	.402	.387	.423	.497	.439	.414	.692	
V_M	.409	.349	.324	.334	.378	.334	.321	.351	.425	.381	.339	.473	.575

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	B_Drain	Fund	Faculty	Train	Q_Staff	LO	Prof	Res	Ev	Ben	Gap	Env_S	V_M
B_Drain	1.000												
Fund	.626	1.000											
Faculty	.611	.685	1.000										
Train	.662	.694	.725	1.000									
Q_Staff	.632	.552	.691	.661	1.000								
LO	.613	.506	.528	.536	.588	1.000							
Prof	.602	.497	.519	.526	.577	.711	1.000						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	B_Drain	Fund	Fac	Train	Q_Staff	LO	Prof	Result	Eva	Bench	Gap	Env_Scan	V_M
Result	.699	.517	.582	.547	.600	.740	.727	1.000					
Eva	.683	.534	.557	.565	.642	.749	.680	.707	1.000				
Bench	.653	.511	.533	.540	.613	.662	.650	.676	.774	1.000			
Gap	.628	.491	.585	.573	.590	.636	.625	.650	.744	.767	1.000		
Env_Scan	.703	.550	.574	.582	.660	.713	.700	.728	.745	.702	.715	1.000	
V_M	.737	.576	.601	.609	.692	.649	.637	.663	.699	.668	.643	.749	1.000

## Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	IF	SP	Effective
SP	.733	.000	.000
Effective	.734	.790	.000
B_Drain	.773	.000	.000
Fund	.810	.000	.000
Fac	.845	.000	.000
Train	.857	.000	.000
Q_Staff	.818	.000	.000
LO	.625	.672	.851
Prof	.614	.660	.836
Result	.638	.687	.870
Eva	.659	.900	.000
Bench	.630	.860	.000
Gap	.606	.827	.000
Env_Scan	.679	.926	.000
V_M	.711	.970	.000

## Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	IF	SP	Effective
SP	.733	.000	.000
Effective	.156	.790	.000
B_Drain	.773	.000	.000
Fund	.810	.000	.000
Fac	.845	.000	.000
Train	.857	.000	.000
Q_Staff	.818	.000	.000
LO	.000	.000	.851
Prof	.000	.000	.836
Result	.000	.000	.870
Eva	.000	.900	.000
Bench	.000	.860	.000
Gap	.000	.827	.000
Env_Scan	.000	.926	.000
V_M	.000	.970	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	IF	SP	Effective
SP	.000	.000	.000
Effective	.579	.000	.000
B_Drain	.000	.000	.000
Fund	.000	.000	.000
Fac	.000	.000	.000
Train	.000	.000	.000
Q_Staff	.000	.000	.000
LO	.625	.672	.000
Prof	.614	.660	.000
Result	.638	.687	.000
Eva	.659	.000	.000
Bench	.630	.000	.000
Gap	.606	.000	.000
Env_Scan	.679	.000	.000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



**Result (Default model)**

Minimum was achieved

Chi-square = 60.021

Degrees of freedom = 45

Probability level = .066

**Model Fit Summary****CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	46	60.021	45	.066	1.334
Saturated model	91	.000	0		
Independence model	13	3737.883	78	.000	47.922

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.012	.972	.943	.480
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.324	.170	.031	.145

**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.984	.972	.996	.993	.996
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.577	.568	.575
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	15.021	.000	39.297
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3659.883	3463.379	3863.674

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.188	.047	.000	.123
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	11.718	11.473	10.857	12.112

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.032	.000	.052	.924
Independence model	.384	.373	.394	.000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	152.021	156.243	325.363	371.363
Saturated model	182.000	190.354	524.917	615.917
Independence model	3763.883	3765.077	3812.871	3825.871

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.477	.429	.553	.490
Saturated model	.571	.571	.571	.597
Independence model	11.799	11.183	12.438	11.803

## HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	328	372
Independence model	9	10

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## คำถามสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร

การพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน

(A Structural Equation Model Development of Variables that Affecting to Effective Management in Private Vocational Colleges)

1. ท่านคิดว่า ตัวชี้วัดของปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน ประกอบด้วย เงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก การฝึกอบรมและรักษาบุคลากร แรงจูงใจในงาน คุณภาพของบุคลากรใช้หรือไม่ ในความคิดของท่าน ท่านคิดว่ายังมีตัวชี้วัดตัวอื่นๆ อีกหรือไม่ (ถ้ามี) ท่านคิดว่ามีอะไรบ้าง ให้ท่านแสดงความคิดเห็น

2. ท่านคิดว่า ตัวชี้วัดของการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจ การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์ช่องว่าง การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ การประเมินผลกลยุทธ์ ใช้หรือไม่ ในความคิดของท่าน ท่านคิดว่ายังมีตัวชี้วัดตัวอื่นๆ อีกหรือไม่ (ถ้ามี) ท่านคิดว่ามีอะไรบ้าง ให้ท่านแสดงความคิดเห็น

3. ท่านคิดว่า ตัวชี้วัดของประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานสถานศึกษา การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้หรือไม่ ในความคิดของท่าน ท่านคิดว่ายังมีตัวชี้วัดตัวอื่นๆ อีกหรือไม่ (ถ้ามี) ท่านคิดว่ามีอะไรบ้าง ให้ท่านแสดงความคิดเห็น

4. ท่านคิดว่า ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ใช้หรือไม่ อย่างไร ให้ท่านแสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 5 ท่านคิดว่า ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อการวางแผนกลยุทธ์ หรือไม่ อย่างไร ให้ท่านแสดงความคิดเห็น

ประเด็นที่ 6 ท่านคิดว่า การวางแผนกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ใช้หรือไม่ อย่างไร ให้ท่านแสดงความคิดเห็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interviews) จำนวน 10 ราย สามารถสรุปแต่ละประเด็นดังนี้

ตาราง สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกแต่ละประเด็นในภาพรวม

ประเด็นที่ 1	<p>ท่านคิดว่าตัวชี้วัดของปัจจัยยับยั้งการดำเนินงานประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ด้านเงินทุน</li> <li>2) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก</li> <li>3) ด้านการฝึกอบรมและรักษาบุคลากร</li> <li>4) ด้านคุณภาพของบุคลากร</li> <li>5) ด้านแรงจูงใจในงานใช้หรือไม่</li> </ol> <p>ในความคิดของท่านท่านคิดว่ายังมีตัวชี้วัดตัวอื่น ๆ อีกหรือไม่ (ถ้ามี) ท่านคิดว่ามีอะไรบ้าง ให้ท่านแสดงความคิดเห็น</p>
--------------	---

สรุปผลการสัมภาษณ์	<p>ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้แทนองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการอาชีวศึกษาเอกชน ทั้ง 10 คน เห็นด้วยกับตัวชี้วัดของปัจจัยยับยั้งในการดำเนินงาน 1) ด้านเงินทุน นั้นถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการนำนโยบายยุทธศาสตร์การส่งเสริม การจัดการศึกษาของเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาไปสู่การปฏิบัติในเรื่องใดและมีความก้าวหน้าในการดำเนินงาน ด้านเงินทุนนั้นต้องประกอบด้วย (1) การสร้างฐานะความมั่นคงทางการเงิน (Financial Health) (2) การรู้จักใช้เงินอย่างฉลาด (Spending Money Wisely) และ (3) การวางแผนการเงินสำรองอนาคต (Retirement) ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านเงินทุน 2) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกนั้นต้องตระหนักถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้, มีการสื่อสารและเสริมแรง เพื่อให้ความคาดหวังส่งผลต่อการดำเนินงานเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวก ผู้มีความเป็นจริงรวมทั้งสอดคล้องกับประเด็น 3) ด้านการฝึกอบรมและรักษาบุคลากร ซึ่งสถานศึกษามีการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาและการระดมและจัดทรัพยากรที่ทันสมัยและเพียงพอในการจัดการอาชีวศึกษากับเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศส่งผลต่อการดำเนินงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมและรักษาบุคลากรส่วนประเด็น 4) ด้านคุณภาพของบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ รวมทั้งรองรับการดำเนินการตามหลักการ Public Private Partnership หรือ การเป็นภาคีร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพโดยการสร้างเอกภาพในภาพรวมเพื่อให้</p>
-------------------	---

	<p>สามารถตอบสนองต่อความต้องการกำลังคน (human Capital Supply) รวมทั้ง 5) ด้านสมองไหลใช้ ซึ่งคิดว่า เนื่องจากความพึงพอใจในการทำงานนั้นมี 3 ประเภทได้แก่ (1)ปัจจัยด้านบุคคล (personal factors) (2)ปัจจัยด้านงาน (factor in the job) และ (3)ปัจจัยการจัดการ (factors controllable by management) นอกจากนี้ ยังเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ 4 ปัจจัย ได้แก่ (1)องค์การนั้นอาจมีมาตรฐานที่สูงซึ่งในองค์การอื่นอาจจะมองผลการปฏิบัติงานในแง่บวก (2)บุคคลอาจขาดความต้องการที่จะแสดงความสามารถ (3) บุคคลอาจขาดแรงจูงใจที่จะแสดงความสามารถ และ (4)บุคคลอาจขาดเครื่องมือหรือโอกาสในการที่จะแสดงความสามารถ อีกประเด็นหนึ่งที่มองข้ามไปไม่ได้ด้านสมองไหลนั้นได้งานใหม่ที่ดีกว่าความสามารถ อีกประเด็นหนึ่งที่มองข้ามไปไม่ได้ด้านสมองไหลนั้นได้งานใหม่ที่ดีกว่ามี 5 ปัจจัย คือ (1)เงินเดือน และสวัสดิการ (2)โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน (3)ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน(4)ลักษณะงานที่ทำ และ (5)ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อการการส่งผลการดำเนินงานไปสู่ด้านสมองไหล</p>
<p>ประเด็นที่ 2</p>	<p>ท่านคิดว่า ตัวชี้วัดของการวางแผนการกลยุทธ์ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ</li> <li>2) ด้านการตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม</li> <li>3) ด้านการตรวจวิเคราะห์ขีดความสามารถ</li> <li>4) การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ</li> <li>5) การประเมินผลกลยุทธ์ใช่หรือไม่</li> </ol>
<p>สรุปผลการสัมภาษณ์</p>	<p>ผลการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้แทนองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ทั้ง 10 คน เห็นด้วยกับตัวชี้วัดของการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ มุ่งหวังให้วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนที่มีมาตรฐานคุณภาพจัดการศึกษา โดยเน้นพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษานักศึกษาให้มาตรฐานที่เป็นยอมรับของตลาดแรงงานมุ่งผลิตนักศึกษาให้มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการเทคโนโลยีให้เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมมีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์มีความรักษ์ในวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมจนปลอดจากสารเสพติดส่วนพันธกิจ(mission)เป็นแนวทางสู่การกำหนดนโยบายจนถึงแผนงานต่างๆให้สามารถปฏิบัติได้จริงได้แก่ส่งเสริมมุ่ง</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลิตนักศึกษาให้มีคุณธรรมจริยธรรม มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ สามารถที่จะออกไปประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับ สามารถที่จะออกไปประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน ส่งผลต่อการดำเนินงานไปสู่ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจส่วนด้านที่ 2) การตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้แก่ มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เช่น การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของวิทยาลัย, มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการสร้างรูปแบบของวิทยาลัย, ใช้วิธีการหลากหลายเพื่อพัฒนาปรับปรุงวิทยาลัย, มีบรรยากาศของสถานศึกษาในทางบวก และส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งผลต่อการดำเนินงานไปสู่ด้านการตรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม รวมทั้ง 3) ด้านการตรวจวิเคราะห์ขีดความสามารถนั้นจาก วิทยาลัยมีคุณภาพในทุกด้าน, วิทยาลัยมีคุณภาพต่อนักศึกษาทุกคนหรือนักศึกษาทุกกลุ่ม, วิทยาลัยมีคุณภาพที่ดีกว่าที่อื่นๆ ในเรื่อง การเรียนการสอนรวมทั้ง วิทยาลัยได้รับการสนับสนุนทั้งจากภายนอกและภายในวิทยาลัยในเรื่องเวลาเรียน การจัดกิจกรรม ด้านวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม ส่งผลต่อการดำเนินงานไปสู่ด้านการตรวจวิเคราะห์ขีดความสามารถและ 4) การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ พบว่า ผลการประเมินวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ร้อยละของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนที่ได้รับรองต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ร้อยละ 80 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายนโยบายที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2542-2555.) ของกระทรวงศึกษาธิการ นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาจากผลการทดสอบมาตรฐานอาชีวศึกษา (V-NET) ผลคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมีระดับต่ำกว่ากึ่งหนึ่งของคะแนนเต็มในแต่ละรายวิชา ยกเว้นในรายวิชา สมรรถนะวิชา วิชาอุตสาหกรรมगतท่องเที่ยว และมาตรฐานด้านผู้จบการศึกษาที่มีระดับคุณภาพดีมาก คิดเป็นร้อยละ 72.98 มีสมรรถนะเป็นที่พึงพอใจของนายจ้างและผู้ประกอบการค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก และ ร้อยละของวิทยาลัยอาชีวศึกษา ที่มีระดับคุณภาพดีมากคิดเป็นร้อยละ 91.08 ส่งผลต่อการดำเนินงานไปสู่การทำมาตรฐานเปรียบเทียบ ส่วนประเด็นที่ 5) การประเมินผลกลยุทธ์ใช้โดยการพิจารณาจากความสามารถของสถานศึกษาในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษามีคุณภาพด้านกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมสอดคล้องกับความต้องการของสังคมและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข รวมถึงสถานศึกษามีกลยุทธ์ที่สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	ไปได้ด้วยดีและมีกลยุทธ์ที่สามารถยืดหยุ่นปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดีส่งผลต่อการดำเนินงานไปสู่การประเมินผลกลยุทธ์
--	--

ประเด็นที่ 3	<p>ท่านคิดว่าตัวชี้วัดของประสิทธิผลของการบริหารจัดการประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ด้านผลการดำเนินงานสถานศึกษา</li> <li>2) ด้านการเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ</li> <li>3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ใช่หรือไม่</li> </ol> <p>ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่ายังมีตัวชี้วัดตัวอื่นๆ อีกหรือไม่ (ถ้ามี) ท่านคิดว่ามีอะไรบ้าง ให้ท่านแสดงความคิดเห็น</p>
--------------	--

สรุปผลการสัมภาษณ์	<p>ผลการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้แทนองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนทั้ง 10 คนเห็นด้วยกับตัวชี้วัดของประสิทธิผลของการบริหารจัดการประกอบด้วย)ด้านผลการดำเนินงานสถานศึกษามุ่งหวังให้วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมีมาตรฐานซึ่งมีประเด็นน่าสนใจอยู่2ประเด็น ได้แก่แผนมาตรฐานการศึกษา นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการศึกษารวมทั้งพัฒนาต้นแบบที่ดีและการส่งเสริมสนับสนุน ยกย่องและขยายผล เพื่อให้การจัดการศึกษาและเรียนรู้อิมีคุณภาพมาตรฐานและสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐและประเด็นที่สองคือการส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนภาคเอกชนและทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาและเรียนรู้ให้มากขึ้น ส่วนในประเด็นที่ 2) ด้านการเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพนั้นถือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเปรียบเสมือนเป็นหัวใจของการบริหารรวมทั้งกฎระเบียบและการจัดโครงสร้างองค์กรนอกจากนี้ในการบริหารงานผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความรู้ความสามารถที่จะอำนวยความสะดวก มอบหมายงาน ดูแลควบคุม การปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการประสานงานกันเพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบสอดคล้องไม่มีการซ้ำซ้อนและการงบประมาณมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกระดับซึ่งจะทำให้การบริหารการเงินของหน่วยงานที่มีความสอดคล้องกับหลักการบริหารแบบ “Posdcorb” ซึ่งประกอบด้วย 7 ประการ ได้แก่ (1)การวางแผน (planning) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ (2) การจัดองค์การ(Organization)โดยการจัดทำโครงสร้างแบบเป็นทางการของอำนาจหน้าที่การสั่งการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ (3)การบริหารบุคคล (Staffing) คือการจัดการด้านบุคลากรทั้งหมดตั้งแต่การรับเข้าทำงานได้ดีเสมอ(4) การอำนวยความสะดวก</p>
-------------------	---

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	(Directing) ได้แก่การดำเนินการในการตัดสินใจและสั่งการให้ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผนรวมทั้งคำแนะนำ (5) การประสานงาน (Coordination) การร่วมมือกันในการปฏิบัติงานและให้การประสานสอดคล้องและกลมกลืน (6) การรายงาน
สรุปผลการสัมภาษณ์	(Reporting) เป็นการแสดงผลที่มีการทำงานและ (7) การงบประมาณ (Budgeting) เป็นการจัดสรรงบประมาณในรูปของการวางแผนการเงิน การทำบัญชีและการตรวจสอบ ในประเด็นที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จากองค์ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำสูงโดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน (2) ผู้บริหารเน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของผู้เรียน (3) ตั้งความหวังในความสำเร็จของผู้เรียนไว้ในระดับสูง (4) ผู้บริหารมีการประเมินผลผู้เรียนอย่างมีระบบและสม่ำเสมอและ (5) ผู้บริหารให้มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อยรวมทั้งผู้บริหารมีความหลากหลายของภาวะผู้นำ ซึ่งรวมถึงภาวะผู้นำของครูด้วย ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของวิทยาลัย การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการรับการตรวจสอบได้ การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมและใช้วิธีการหลากหลายเพื่อพัฒนาปรับปรุงวิทยาลัยส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้
ประเด็นที่ 4	ท่านคิดว่า ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ใช่หรือไม่ อย่างไร ให้ท่านแสดงความคิดเห็น
สรุปผลการสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้แทนองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนทั้ง 10 คน เห็นด้วยกับตัวชี้วัด ปัจจัยยับยั้งการดำเนินงานที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ โดยสืบเนื่องจาก 3 องค์ประกอบ คือ (1) องค์ประกอบด้านการมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันและการมีภาวะผู้นำทางด้านการเรียนการสอน (2) องค์ประกอบด้านบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบของผู้เรียน สภาพแวดล้อมทางกายภาพการยอมรับและการมีสิ่งจูงใจพฤติกรรมในทางบวกของผู้เรียน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง และ (3) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย หลักสูตร การสอนการพัฒนาบุคลากรความคาดหวังในความสำเร็จสูง และการติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งปัจจัยยับยั้งการดำเนินงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อการต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการมี 7 ปัจจัย คือ (1) ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ประกอบด้วย ความมั่นคงและชัดเจนของวัตถุประสงค์ขององค์กรและการบริหารเชิงรุกสร้างทีมงานบริหารของวิทยาลัย รวมทั้งการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารจัดการหลักสูตรการตัดสินใจและการใช้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่ควรนำเอกสารนี้ไปใช้ในการอื่นใดโดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุปผลการ สัมภาษณ์	<p>นโยบายต่างๆ โดยสร้างครูให้เป็นผู้นำทางวิชาการ(2) การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันประกอบด้วย การมีเอกภาพของเป้าหมายวิทยาลัย มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อความก้าวหน้าของผู้เรียนและมีความเคารพในสถาบัน(3) มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ได้แก่ มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบระเบียบและมีสภาพแวดล้อมที่ดึงดูดความสนใจต่อการเรียนการสอน (4) การเรียนการสอนที่เข้มแข็ง ได้แก่ การใช้เวลาที่เหมาะสมต่อกิจกรรมการเรียนการสอนและการบริหาร รวมทั้งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ (5) มีแผนการเรียนการสอนที่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนได้แก่ ความมีประสิทธิภาพของแผนการสอนในการเตรียมการสอน,มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนของแผนการสอน,มีบทเรียนที่เหมาะสมกับผู้เรียนและใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย (6) มีความคาดหวังต่อวิทยาลัยและผู้เรียนในระดับสูงได้แก่ ครูและผู้เรียนมีความคาดหวังในระดับสูงร่วมกันทั่วถึง ทั้งวิทยาลัย, มีการสื่อสารและเสริมแรงเพื่อให้ความคาดหวังสู่ความเป็นจริงและมีการคิดการปฏิบัติที่ทำให้ไปสู่ความคาดหวัง และ (7) มีการติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนและการพัฒนาปรับปรุงวิทยาลัยได้แก่ มีการติดตามผลการเรียนของผู้เรียน มีการประเมินศักยภาพของวิทยาลัย นอกจากนี้แล้วปัจจัยย่อย การดำเนินงาน มีอิทธิพลต่อการประสิทธิผลของการบริหารจัดการนั้นประกอบด้วย 7 ลักษณะ คือ (1) มีสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A safety and orderly environment) (2) พันธกิจของวิทยาลัยมีความชัดเจน (A clear College Mission) (3) มีภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและประยุกต์ใช้คุณลักษณะของงานวิชาการ (Instructional) (4) มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (A Climate of high expectation) (5) ทุ่มเท่เวลาในการทำงาน (Hightime on task) (6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent monitoring of student program) และ (7) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผู้ปกครอง (Positive home College relations) ส่งผลต่อการดำเนินงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ</p>
-----------------------	---

ประเด็นที่ 5	ท่านคิดว่าปัจจัยย่อยซึ่งการดำเนินงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการวางแผนกลยุทธ์หรือไม่อย่างไร ให้ท่านแสดงความคิดเห็น
--------------	---

สรุปผลการ สัมภาษณ์	<p>ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้แทนองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ทั้ง 10 คน เห็นด้วยกับปัจจัยย่อยซึ่งการดำเนินงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) การประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร (2) งบประมาณวิทยาลัยมีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการดำเนินการ (3) การพัฒนาหรือปรับเปลี่ยน</p>
-----------------------	---

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการเรียนการสอนเท่านั้น ไม่สามารถนำออกจำหน่ายหรือเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แนวทางในกิจกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงโดยการเพิ่มช่องทางในการแจ้งข่าวสารการเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ โดยการใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสารที่ทันสมัย มีความยืดหยุ่นโอกาสในการเกิดประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยยับยั้งการดำเนินงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการวางแผนกลยุทธ์นั้น 10 ประเด็น ได้แก่ (1) ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานมีการพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เรียนต่อ และประกอบอาชีพได้ (2) วิทยาลัยเป็นที่ชื่นชมของชุมชน (3) วิทยาลัยเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและวิทยาลัยอื่นๆ (4) การจัดการกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด (5) การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน (6) การบริหารจัดการที่ดีใช้วิทยาลัยเป็นฐานและเน้นการมีส่วนร่วม (7) การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารวิทยาลัย (8) มีครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาและจำนวนเพียงพอ (9) ลักษณะทางกายภาพของวิทยาลัยได้มาตรฐาน (10) หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น (11) สื่ออุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัย (12) แหล่งเรียนรู้ในวิทยาลัยหลากหลาย (13) งบประมาณมุ่งเน้นผลงานและ (14) สภาพแวดล้อมภายนอกของวิทยาลัยที่มีสังคมบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพส่งผลต่อการดำเนินงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการวางแผนกลยุทธ์

ประเด็นที่ 6 ท่านคิดว่า การวางแผนกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ใช้หรือไม่ อย่างไร ให้ท่านแสดงความคิดเห็น

สรุปผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้แทนองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนทั้ง 10 คน เห็นด้วยกับ การวางแผนกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลทางตรงนั้น เกิดจาก 2 ประการด้วยกัน โดยประการที่หนึ่ง คือการสร้างเอกภาพในภาพรวมของการจัดการศึกษาทั้งระบบ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการกำลังคน (Human Capital Supply) และมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนากำลังคนรวมทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาตินอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงแผนนโยบายต่างๆในการพัฒนาเป็นอิสระและยืดหยุ่นโดยอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาและแข่งขันด้านคุณภาพการศึกษากันสามารถดำเนินการไปในแนวทาง (1) หลักการและแนวคิดรวมทั้ง (2) วิธีการดำเนินงาน เพื่อการพัฒนาครูละผู้เรียนสื่อสารภาษาด้วยภาษาอังกฤษ ไอที ซึ่งในการวางแผนกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการนั้นขึ้นอยู่กับ (1) กลยุทธ์ปรับปรุงภูมิทัศน์อาคารและสถานที่ของสถานศึกษาให้เหมาะสมต่อการจัดการศึกษา (2) กลยุทธ์เสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะทางวิชาชีพให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับใช้เฉพาะในการศึกษาเท่านั้น ไม่สามารถนำออกเผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ตามการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุปผลการ  
สัมภาษณ์

ความต้องการของชุมชน หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน (3) กลยุทธ์ดำเนินการอำนวยความสะดวกทั้งด้านงบประมาณวัสดุ อุปกรณ์และยานพาหนะให้เพียงพอกับความต้องการในการดำเนินงาน (4) กลยุทธ์ส่งเสริมสร้างเจตคติให้กับบุคลากรในด้านการบริหารทางวิชาชีพ (5) กลยุทธ์จัดทำแผนและพัฒนาการบริหารจัดการตามอัตลักษณ์ของสถานศึกษา (6) กลยุทธ์สร้าง Good government ในการบริหารงาน โดยหลักธรรมาภิบาล (7) กลยุทธ์พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา (8) กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพในการบริหารความเสี่ยง (9) กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพในการระดมทรัพยากรในการจัดการอาชีวศึกษากับเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ (10) กลยุทธ์จัดทำหลักสูตรสมรรถนะรายวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการหรือประชาคมอาเซียน (11) กลยุทธ์จัดทำแผนการเรียนรู้อัตนสมรรถนะ โดยน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ทั้ง 4 ประเด็น ได้แก่ (1) ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำทางการศึกษา (2) ความสามารถได้รับการตรวจสอบได้ทั้งจากท้องถิ่น จากรัฐหรือจากส่วนกลาง ทั้งนี้วิทยาลัยจะต้องบริหารภายใต้กรอบของท้องถิ่นของรัฐ หรือของส่วนกลาง ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกฎระเบียบ นโยบาย หรือ การจัดลำดับความสำคัญ (3) การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมจากครู ผู้ปกครองและผู้เรียน และ (4) การมีแผนงานที่พัฒนาในวิชาชีพ เนื่องจาก การบริหารแบบกระจายอำนาจต้องการให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในการกำหนดจุดมุ่งหมายของวิทยาลัย การกำหนดนโยบายการจัดลำดับความสำคัญ การจัดสรรทรัพยากร กระบวนการเรียนการสอนและการประเมินผลที่เหมาะสมส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ผู้ตรวจแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ ผู้ตรวจสอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 5 ท่าน มีรายชื่อ ดังต่อไปนี้

ลำดับ	ชื่อ
1	รศ.ดร.ปราโมทย์ เียบประเสริฐ
2	ผศ.ดร.กฤตวรา สุวรรณพิมล
3	ดร.วิเชียร พันธุ์ศรีบุตร
4	ดร.วีระชัย เสมวักดี
5	ดร.จำเริญ จิตรหลัง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ชื่อ	ตำแหน่ง
1. นายสุชาติ ทองเล็ก	นายกสมาคมผู้ปกครองนักเรียนนักศึกษาวิทยาลัยเทคโนโลยีภูเก็ต (ภาคใต้)
2. นายสมชาย พิภุตทอง	นายกสมาคมผู้ปกครองนักเรียนนักศึกษาวิทยาลัยเทคนิควิมลศรีย่าน (ภาคกลาง)
3. นายประสงค์ แซ่ตัน	นายกสมาคมผู้ปกครองนักเรียนนักศึกษาวิทยาลัยเทคนิคกำแพงเพชร (ภาคเหนือ)
4. นายสุชาย ดีมาก	นายกสมาคมผู้ปกครองนักเรียนนักศึกษาวิทยาลัยเทคนิคนครพนม (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)
5. นายภูมิภิตต์ รักแตงาม	ผู้อำนวยการสถานประกอบการโรงแรม
6. นายสุชาติ หิรัญย์กกุล	ผู้อำนวยการสถานประกอบการท่องเที่ยว
7. นายจำเริญ ทิพย์พงษ์ธาดา	ประธานสภาการศึกษาวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน
8. รศ.ดร.จอมพงศ์ มงคลวนิช	นายกสมาคมวิทยาลัยเทคโนโลยีอาชีวศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย
9. นายสมบัติ อติเศรษฐ์	ผู้อำนวยการสถานประกอบการค้าปลีก
10. นายอดิศักดิ์ ชัชเวช	ประธานกรรมการอาชีวศึกษาจังหวัดภูเก็ต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประวัติผู้เขียน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางจงดี พฤกษารักษ์
วันเดือนปีเกิด	8 เมษายน 2502
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	232 ถนนศรีสุนทร อำเภอกลาง จังหวัดภูเก็ต 83110
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.2524 วิทยาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ.2529 วิทยาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต พ.ศ.2540 บริหารการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยทักษิณ จังหวัดสงขลา
ปัจจุบันปฏิบัติงาน	ตำแหน่งรองผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีภูเก็ต อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต
สถานที่ทำงาน	224/9 ถนนเทพกระษัตรี อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต 83000
ผลงานวิจัย	- Structural Education Modeling Development of Variables Affecting on the effective management of private colleges. Jongdee Phusalux, Urasa Buatama and Wannoo Fongsuwan Research Journal of Business Management, United States of America USA ISSN 1819-1932/DOI: 10.3923/rjbm. 2014. 294. 299 Vol8 No2, pp 104-117 Copyright 2014 by Academic Journals Inc. - The modern management of private vocational colleges. Jongdee Phusalux, Urasa Buatama and Wannoo Fongsuwan Research Journal of Business Management, United States of America USA ISSN1819932/DOI:10.3923/rjbm. 2014. 294. 299 Vol8 No2, pp104-117 Copyright 2014 by Academic Journals Inc.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุปผลการ สัมฤทธิ์	<p>ความต้องการของชุมชน หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน (3) กลยุทธ์ดำเนินการอำนวยความสะดวกทั้งด้านงบประมาณวัสดุ อุปกรณ์และยานพาหนะให้เพียงพอกับความต้องการในการดำเนินงาน (4) กลยุทธ์ส่งเสริมสร้างเจตคติให้กับบุคลากรในด้านการบริหารทางวิชาชีพ (5) กลยุทธ์จัดทำแผนและพัฒนาการบริหารจัดการตามอัตลักษณ์ของสถานศึกษา (6) กลยุทธ์สร้าง Good government ในการบริหารงาน โดยหลักธรรมาภิบาล (7) กลยุทธ์พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา (8) กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพในการบริหารความเสี่ยง (9) กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพในการระดมทรัพยากรในการจัดการอาชีวศึกษากับเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ (10) กลยุทธ์จัดทำหลักสูตรสมรรถนะรายวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการหรือประชาคมอาเซียน (11) กลยุทธ์จัดทำแผนการเรียนรู้ฐานสมรรถนะโดยน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ทั้ง 4 ประเด็น ได้แก่ (1) ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำทางการศึกษา (2) ความสามารถได้รับการตรวจสอบได้ทั้งจากท้องถิ่น จากรัฐหรือจากส่วนกลางทั้งนี้วิทยาลัยจะต้องบริหารภายใต้กรอบของท้องถิ่นของรัฐ หรือของส่วนกลาง ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกฎระเบียบ นโยบาย หรือ การจัดทำลำดับความสำคัญ (3) การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมจากครู ผู้ปกครองและผู้เรียน และ (4) การมีแผนงานที่พัฒนาในวิชาชีพ เนื่องจาก การบริหารแบบกระจายอำนาจต้องการให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในการกำหนดจุดมุ่งหมายของวิทยาลัย การกำหนดนโยบายการจัดลำดับความสำคัญ การจัดสรรทรัพยากร กระบวนการเรียนการสอนและการประเมินผลที่เหมาะสมส่งผลต่อการการวางแผนกลยุทธ์ ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการ</p>
-----------------------	--

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ผู้ตรวจแบบสอบถาม

ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ ผู้ตรวจสอบแบบสอบถามจำนวน 5 ท่าน มีรายชื่อดังต่อไปนี้

ลำดับ	ชื่อ
1	รศ.ดร.ปราโมทย์ เกือบประเสริฐ
2	ผศ.ดร.กุลวรา สุวรรณพิมล
3	ดร.วิเชียร พันธุ์เครือบุตร
4	ดร.วีระชัย เสมามักดี
5	ดร.จำเริญ จิตรหลัง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้