

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัย “กลยุทธ์การนำนโยบายทางวิชาการสู่การปฏิบัติของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา เอกชนในเครือไทย-เทค” ถือเป็นลักษณะงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ทำการศึกษา และวิเคราะห์ถึงกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับที่มาของแนวทางการปฏิบัติงานด้านวิชาการ เพื่อ ความเชื่อมโยงของกลยุทธ์การนำนโยบายทางวิชาการสู่การปฏิบัติ และให้สอดคล้อง เชื่อมโยงกับ มาตรฐานการอาชีวศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.)

กระทรวงศึกษาธิการ

#### 1.1 สรุปผลการศึกษา

ภายใต้การวิจัยในครั้งนี้ นอกจากขั้นของวิธีการการเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งสิ้น 4 ระยะแล้วยังประกอบไปด้วยการศึกษากระบวนการนำนโยบายทางวิชาการสู่การปฏิบัติ เพื่อเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการวิทยาลัยในเครือไทย-เทค ทั้ง 9 แห่ง ร่วมกับมาตรฐานการ อาชีวศึกษา โดยกำกับดูแลจาก สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ รวมถึงการอ้างอิงหลักทางวิชาการควบคู่กับแนวทางการ นำนโยบายทางวิชาการสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยได้จำกัดขอบเขตการวิจัย โดยเป็นการศึกษาในประเด็น ดังต่อไปนี้

- การศึกษารูปแบบนโยบายไปสู่การปฏิบัติของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา เอกชนในเครือไทย-เทค ภายใต้บริบทการกำกับดูแลจากสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ
- การศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย โครงสร้างองค์กร ของวิทยาลัย ในเครือไทย-เทค
- ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และกลยุทธ์ และ/หรือ ยุทธศาสตร์ และ/หรือ แผนงานการระบุแนวทางการปฏิบัติงานด้านวิชาการ และกลยุทธ์การนำ นโยบายทางวิชาการสู่การปฏิบัติในเครือไทย-เทค โดยใช้การศึกษาจาก เอกสาร การทบทวนวรรณกรรม การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม การสัมภาษณ์แบบ เจาะลึก และการอภิปรายกลุ่ม
- การระบุแนวทางการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ระบุกกลยุทธ์ และความเชื่อมโยง ของกลยุทธ์การนำนโยบายทางวิชาการสู่การปฏิบัติในเครือไทย-เทค

ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปผลการวิจัย ภายใต้ลำดับขั้นของวิธีการการเก็บรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูล และขอบเขตการวิจัย ประกอบไปด้วยประเด็นของข้อมูล และการสรุปประเด็นกลยุทธ์การนำนโยบายทางวิชาการสู่การปฏิบัติของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในเครือไทย-เทศ ดังตารางที่ 10 ต่อไปนี้

1. ความเชื่อมโยงระหว่างมาตรฐานการอาชีวศึกษากับพันธกิจของวิทยาลัยในเครือไทย-เทศ
2. การระบุแนวทางการปฏิบัติงานด้านวิชาการ และความเชื่อมโยงของกลยุทธ์การนำนโยบายทางวิชาการสู่การปฏิบัติ
3. การระบุแนวทางการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ระบุกลยุทธ์ และความเชื่อมโยงของกลยุทธ์การนำนโยบายทางวิชาการสู่การปฏิบัติ

## 5.2 อภิปรายผล

ภายใต้การวิจัย “กลยุทธ์การนำนโยบายทางวิชาการสู่การปฏิบัติของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในเครือไทย-เทศ” โดยการกำกับดูแลจากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยได้บ่งชี้ถึงความสอดคล้องดังกล่าว ในประเด็น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายของวิทยาลัยในเครือไทย-เทศ กับมาตรฐานการอาชีวศึกษา 8 มาตรฐาน 45 ตัวบ่งชี้ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเฉพาะประเด็นทั้ง 7 มาตรฐาน 35 ตัวบ่งชี้ เพื่อให้เห็นถึงความสอดคล้อง และเชื่อมโยงในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารจัดการวิทยาลัยในเครือไทย-เทศ กับมาตรฐานการอาชีวศึกษา จนทำให้เกิดกลยุทธ์ที่จะสามารถนำนโยบายทางวิชาการ (พันธกิจ) ทั้ง 3 ด้าน มาปฏิบัติงานได้จริงโดยอ้างถึงบทความวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพของวิทยาลัยการอาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2555) กล่าวว่า การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารคุณภาพของวิทยาลัยการอาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพของวิทยาลัยการอาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

### ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารคุณภาพของวิทยาลัยการอาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาพบว่า
  - 1.1 วิทยาลัยการอาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยมี

การดำเนินงานทั้งหมด 3 ขั้นตอน คือ การเตรียมการ การดำเนินการ และการรายงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและรองรับการประกันคุณภาพจากภายนอก การดำเนินการประกันคุณภาพภายในวิทยาลัยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาใช้วงจรการบริหารมาเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา คือ วงจร P-D-C-A มาจาก Plan-Do-Check-Act แต่ยังคงขาดการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ ขาดระบบการบริหารคุณภาพที่มีขั้นตอนที่ชัดเจน ขาดการมีส่วนร่วมของ

1.2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพ ของวิทยาลัยการอาชีพสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จึงประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือ Total Quality Management (TQM) เข้าไปในวงจร P-D-C-A ซึ่งเป็นเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ในการพัฒนาระบบราชการไทย โดยยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นการจัดให้มีการบริหารคุณภาพ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานในทุกๆ ส่วนขององค์กรเพื่อให้สามารถสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าทั้งภายนอกและภายในองค์กร ได้มากที่สุด ซึ่งจากการศึกษาวิเคราะห์จึงสรุปองค์ประกอบได้ทั้งหมด 7 ด้าน ประกอบด้วย 1)ด้านการวางแผนดำเนินการ 2)ด้านการจัดสร้างระบบคุณภาพ 3)ด้านการดำเนินงานบริหารคุณภาพ 4)ด้านการควบคุมกระบวนการบริหารคุณภาพ 5)ด้านการติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผล 6) ด้านการทบทวนผลลัพธ์และความสำเร็จ และ 7) ด้านการส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2. ผลการศึกษาวิจัยที่ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพของวิทยาลัยการอาชีพสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า

2.1 สภาพปัจจุบันของการบริหารคุณภาพของวิทยาลัยการอาชีพสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) ด้านการวางแผนดำเนินการ (Plan) 2) ด้านการตรวจสอบประเมินผล (Check) 3) ด้านการดำเนินการตามแผน (Do) 4) ด้านการนำผลการประเมินมาปรับปรุง (Act)

2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพของ วิทยาลัยการอาชีพสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1)ด้านการวางแผนดำเนินการ 2)ด้านการติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผล 3)ด้านการจัดสร้างระบบคุณภาพ 4)ด้านการส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพอย่าง 5)ด้านการดำเนินงานบริหารคุณภาพ 6)ด้านการทบทวนผลลัพธ์และความสำเร็จ 7)ด้านการควบคุมกระบวนการบริหารคุณภาพ

2.3 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพของวิทยาลัยการอาชีพสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีดังนี้ 1)ปัจจัยด้านการวางแผนดำเนินการ 2)ปัจจัยด้านการจัดสร้างระบบคุณภาพ 3)ปัจจัยด้านการดำเนินงานบริหารคุณภาพ 4)ปัจจัยด้านการควบคุมกระบวนการบริหารคุณภาพ 5)ปัจจัยด้านการติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผล 6)ปัจจัยด้านการทบทวนผลลัพธ์ 7)ปัจจัยด้านการส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2.4 ลำดับขั้นการเข้าสมการของตัวแปรพยากรณ์ พบว่า ด้านการวางแผนดำเนินการ สามารถอธิบายความแปรปรวนของการบริหารคุณภาพของวิทยาลัยการอาชีพสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้ร้อยละ 45.30

พันธกิจ (Mission) วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในเครือไทย-เทค		
ด้านการเรียนการสอน	ด้านภาควิชาพื้นฐาน	ด้านภาควิชาบริหารธุรกิจ
1. แผนการสอน / เทคนิคการสอน / สื่อการสอน	1. พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำ	1. ความร่วมมือกับสถานประกอบการ
2. เมตส์ / กิจกรรม	2. เสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม	2. ทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน
3. การรายงานหน้าชั้นเรียน	3. เวทีแฟงการสร้างสรรค์	3. การเป็นผู้ประกอบการรายย่อย SME'S
4. การศึกษาดูงาน	4. พัฒนาคุณภาพและเพิ่มมูลค่าชีวิต	4. การฝึกอบรมสัมมนาให้ความรู้หรือบริการแก่ประชาชนทั่วไป
5. การเชิญวิทยากรบรรยาย	5. เสริมสร้างอัจฉริยะแห่งภูมิปัญญา	5. งานวิจัยและสิ่งประดิษฐ์
6. กรณีศึกษา		
7. งานวิจัย		

↑  
**วงจรการบริหารงานคุณภาพ**  
**PDCA.**

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพวิทยาลัยการอาชีพสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
1. ด้านการวางแผนดำเนินการ
2. ด้านการติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผล
3. ด้านการจัดสร้างระบบคุณภาพ
4. ด้านการส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพอย่าง
5. ด้านการดำเนินงานบริหารคุณภาพ
6. ด้านการทบทวนผลลัพธ์และความสำเร็จ
7. ด้านการควบคุมกระบวนการบริหารคุณภาพ

ภาพประกอบที่ 5.1 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างพันธกิจ และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

ที่มา : เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.2558

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

จากงานวิจัยขั้นตอนจะเห็นได้ว่า ปัจจัยส่วนใหญ่ที่จะทำให้การบริหารจัดการประสบผล สำคัญ คือ การวางแผนงาน (Plan) ซึ่งในที่นี้จะใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือ Total Quality Management (TQM) เข้าไปในวงจร P-D-C-A เข้ามาเป็นองค์ประกอบหลักใน ขับเคลื่อนในเกิดการปฏิบัติงานจริงตามภาพประกอบที่ 5.1 ฉะนั้นถือแม้ว่า องค์กรจะสามารถวางแผนการทำงานได้ดี แต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ก็เท่ากับว่า ไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้เช่นกัน ทั้งนี้นอกจากผลการวิจัยซึ่งดังกล่าวแล้ว องค์กรประกอบตัวชี้วัดความสำเร็จในมิติต่างๆ ก็มีผลโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะ องค์กรไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดขึ้นมาเอง หากแต่หน่วยงานภาครัฐเป็นหน่วยงานที่กำหนดขึ้น ซึ่งหากขาดความชัดเจนทั้งในมิติของการวัดผล และ มิติของปัจจัยขับเคลื่อนแล้ว จะส่งต่อความเคลื่อนไหวในการประเมินผลการปฏิบัติงานในท้ายที่สุด

อนึ่งนอกจากการวิจัยในการด้านการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพของวิทยาลัยการ อาชีพ ดังผลงานวิจัยข้างต้นแล้ว งานวิจัยในด้านการนำกลยุทธ์ไปปรับใช้สำหรับการปฏิบัติงาน ก็เป็นส่วนสำคัญในขับเคลื่อนองค์กรในประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ กัญชรัตน์ เทียงสิทธิ์ (2554) ได้

ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การนำนโยบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติ ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษากลยุทธ์ในการนำนโยบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติของสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. เปรียบเทียบกลยุทธ์ในการนำนโยบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้อง
3. เปรียบเทียบกลยุทธ์ในการนำนโยบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติตามนโยบายในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
4. ศึกษาข้อเสนอแนะกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการนำนโยบายด้านการศึกษาไปสู่ การปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคที่ปฏิบัติงานในฐานะผู้กำหนด นโยบาย ผู้ส่งผ่านนโยบาย ผู้ปฏิบัติตามนโยบาย และผู้ปฏิบัติงานของ หน่วยงานที่รับบริการจำนวน 354 คน ได้มาโดย การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งเป็น ชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การนำ นโยบายด้านการศึกษาไปสู่การปฏิบัติที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีค่าความเชื่อมั่นทั้ง ฉบับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการวิเคราะห์ความ แตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของ เซฟเฟ

#### ผลการวิจัยพบว่า

- กลยุทธ์ในการนำนโยบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติของสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวมมีการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- กลยุทธ์ในการนำนโยบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติของสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า มีการ นำไปปฏิบัติในระดับไม่แตกต่างกัน
- กลยุทธ์ในการนำนโยบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติ ตามความคิดเห็นของผู้ ปฏิบัติตามนโยบายในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเห็นว่ามีการปฏิบัติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
- ข้อเสนอแนะกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการนำนโยบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติ ที่สำคัญได้แก่ กลยุทธ์ด้านการประชุม อบรมและสัมมนา กลยุทธ์ด้านการ

ตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์ด้านการให้รางวัลและสิ่งตอบแทนตามลำดับ

จากงานวิจัยดังกล่าว สามารถพิจารณาถึงการนำกลยุทธ์ไปใช้เพื่อการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เกิดความแตกต่างในการนโยบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติ สำหรับผู้ปฏิบัติตามนโยบายในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่แตกต่างกัน ในประเด็นอาจเกิดจากความเข้าใจต่อกลยุทธ์ หรือจากการอธิบายการนำไปใช้ที่มีความคาดเคลื่อนระหว่างบุคคลในหน่วยงาน โดยกลยุทธ์ที่งานวิจัยนี้ให้ความสำคัญเพิ่มเติม ก็คือด้านการประชุม อบรมและสัมมนา กลยุทธ์ด้านการตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์ด้านการให้รางวัลและสิ่งตอบแทน โดยมีความเห็นว่า จะส่งต่อการนำกลยุทธ์ไปปรับใช้โดยตรง

### 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลวิจัยไปใช้

1. วิทยาลัยในเครือไทย-เทศ ควรดำเนินการปรับปรุง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย โดยให้นำมาตรฐานการอาชีวศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) กระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นรูปแบบในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง เชื่อมโยงต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในอนาคต
2. วิทยาลัยในเครือไทย-เทศ ควรนำเอาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือ Total Quality Management (TQM) เข้าไปในวงจร P-D-C-A ใช้ในการขับเคลื่อน กลยุทธ์ และแผนงานในทุกระดับองค์กร
3. วิทยาลัยในเครือไทย-เทศ ควรดำเนินการนิยามความหมายที่เป็น “อัตลักษณ์” ขององค์กรทั้งหมด เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการบริหารจัดการ และขับเคลื่อนองค์กร
4. ในวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาถึงปัจจัยการเกิดขึ้นของประเด็นกลยุทธ์ ที่มีความเหมาะสมต่อการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้เกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร

### 5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษารoundต่อไป

1. การศึกษาผ่านตัวแบบตามแนวความคิดความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ของ McKinsey's ประกอบเป็นโครงร่าง McKinsey's 7S Framework โดยมุ่งเน้นกลยุทธ์ทั้ง 7 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กร
2. การระบุกลยุทธ์องค์กร โดยผ่านการศึกษางานวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ ร่วมกัน
3. การศึกษามาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ ที่เป็นกรอบควบคุมการทำงานขององค์กร ว่ามีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการหรือ