

## ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา

### สังกัดมูลนิธิการศึกษาไทย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล

#### Need Assessment in the Administration of Vocational Education Schools under the

#### Salesian Foundation of Thailand by Applying a Balanced Scorecard Approach

ธีรวงศ์ อภรณ์รัตน์<sup>1</sup> รัตนา ดวงแก้ว<sup>2</sup> เก็จกนก เอื้อวงศ์<sup>3</sup>

Teerawong Arphornrat<sup>1</sup> Ratana Daungkaew<sup>2</sup> Ketkanok Urwongse<sup>3</sup>

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับปริญญาโท แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

<sup>2,3</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพที่เป็นจริงในการบริหารจัดการสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิการศึกษาไทย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล (2) ศึกษาสภาพที่ควรจะเป็นในการบริหารสถานศึกษา (3) จัดลำดับความต้องการจำเป็น และ (4) ศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษา

ประชากร คือ สถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิการศึกษาไทย จำนวน 2 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรจำนวนทั้งสิ้น 289 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่าแบบตอบสนองคู่ ประกอบด้วยข้อมูลสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เป็นจริง และที่ควรจะเป็นตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุล ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .97 และเท่ากับ .97 ตามลำดับ และแนวคำถาม สำหรับการสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนี ความต้องการจำเป็น (PNI modified) และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพที่เป็นจริงในการบริหารจัดการสถานศึกษาตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุล โดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (2) สภาพที่ควรจะเป็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3) ความต้องการจำเป็นเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนางานด้าน การสนับสนุนและทรัพยากร ด้านประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน และด้านประสิทธิผล และ (4) แนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุล ได้แก่ การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและนำไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา การพัฒนาครูในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการสอน การนำผลการนิเทศไปพัฒนาการสอน การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การพัฒนาระบบงานการเงินให้โปร่งใส การบำรุงรักษาและจัดหาเครื่องมือเครื่องจักรที่มีคุณภาพและทันสมัย การกำกับ และประเมินแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมทักษะวิชาชีพของผู้เรียน และการเน้นสมรรถนะมาตรฐานวิชาชีพในผู้สำเร็จการศึกษา

**คำสำคัญ** ความต้องการจำเป็น การบริหารแบบสมดุล อาชีวศึกษา มูลนิธิการศึกษาไทย

### Abstract

The purposes of this research were (1) to study the current conditions of the administration of vocational education schools under the Salesian Foundation of Thailand by applying a balanced scorecard approach; (2) to study the desired conditions of the administration of the schools; (3) to prioritize the needs of administration of the schools; and (4) to study the guidelines for administration of the schools by applying a balanced scorecard approach.

The population consisted of two vocational education schools under the Salesian Foundation of Thailand. The research informants were 289 school administrators, teachers, and other school personnel. The employed research instruments were a rating scale questionnaire with a dual-response format, dealing with data on the current and desired conditions of administration of the schools by applying a balanced scorecard approach, with the reliability coefficients of .97 and .97, respectively; and a form containing question guidelines for focus group discussion. The research data were analyzed using the frequency, percentage, mean, standard deviation, modified PNI, and content analysis.

The research findings were as follows: (1) the overall rating mean for current conditions of administration of the schools based on the balanced scorecard approach was at the rather high level; (2) the overall rating mean of the desired conditions of administration of the schools was at the high level; (3) the administration aspects were ranked based on their identified needs from the highest to the lowest as follows: the organizational development aspect, the supports and resources aspect, the operational efficiency aspect, and the organizational effectiveness aspect; and (4) guidelines for administration of the schools based on the balanced scorecard approach were the following: development of the information systems and applying it for school management, development of teachers on the use of media and technology in their teaching, application of supervision results for instructional development, enhancing the morale of personnel, developing a transparent financial system, procurement and maintenance of quality and up-to-date equipment and machineries, monitoring and reviewing the school's strategic plans continuously, promoting vocational skills of learners, and promoting vocational competency standards of graduated students.

**Keywords:** Need assessment, Balanced scorecard, Vocational education, Salesian Foundation of Thailand

## บทนำ

การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 ย่อมก่อให้เกิดผลกระทบต่อระบบการศึกษาของประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยเหตุนี้ กระทรวงศึกษาธิการในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาของชาติ จึงได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) พร้อมทั้งกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะผลิตและพัฒนาคุณภาพกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐาน และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ดังกล่าวเน้นความสำคัญของการบริหารจัดการอาชีวศึกษาที่มีประสิทธิภาพทั้งระบบไว้อย่างชัดเจน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2555, น. 15-29)

อย่างไรก็ตามเมื่อนำกลยุทธ์ดังกล่าวลงไปสู่ระดับปฏิบัติกลับพบว่าการจัดการศึกษาประเภทอาชีวศึกษาในประเทศไทยยังประสบปัญหาเกี่ยวกับจำนวนผู้เข้าศึกษา และผู้สำเร็จการศึกษาที่มีจำนวนลดลงทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ จนไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานได้อย่างเพียงพอ แม้ว่าจะระยะเวลาที่ผ่านมารัฐบาลได้มีการเน้นย้ำนโยบายเพิ่มสัดส่วนของผู้เรียนอาชีวศึกษาต่อผู้เรียนสามัญระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็น 60 : 40 ภายในปี พ.ศ. 2559 ตามที่ระบุไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง ปี พ.ศ. 2552 ถึง พ.ศ. 2559 แล้วก็ตาม โดยสาเหตุของปัญหาดังกล่าวเป็นผลเนื่องมาจากการขาดความชัดเจนและความต่อเนื่องในระดับผู้ขับเคลื่อนนโยบาย อีกทั้งทัศนคติและภาพลักษณ์ด้านลบของสังคมที่มีต่อนักเรียนอาชีวะที่ยังคงส่งผลต่อนโยบายดังกล่าวอยู่ค่อนข้างมากจึงทำให้อัตราส่วนระหว่างจำนวนนักเรียนสามัญกับนักเรียนอาชีวะยังคงมีความต่างกันอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2554, น. 26-29)

นอกจากนั้น หากพิจารณาในระดับของสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา ซึ่งมีทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จะพบว่า ยังคงมีปัญหาคอขวดของจำนวนผู้เรียนที่เข้าศึกษาในสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษาของรัฐ และของเอกชนอยู่มากด้วยเช่นกัน ถึงแม้ว่ารัฐบาลได้กำหนดกลยุทธ์สนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตและพัฒนาากำลังคนสายอาชีวศึกษา ด้วยการเพิ่มอัตราส่วนของจำนวนผู้เรียนในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ระหว่างภาครัฐ และเอกชนให้เป็น 50 : 50 ภายในเวลา 5 ปี นับจาก พ.ศ. 2555 แล้วก็ตาม แต่ปัจจุบันสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษาของเอกชน ก็ยังคงต้องประสบปัญหาในเรื่องจำนวนผู้เรียนที่มีน้อยลงทุกปี (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2554, น. 15) ทำให้การอาชีวศึกษาของภาคเอกชนต้องพยายามหากลยุทธ์ในการเพิ่มจำนวนผู้เรียนอย่างรอบด้าน

จากสภาพปัญหาดังกล่าว สถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษามีความพยายามหลายประการในการดำเนินการแก้ไขการบริหารจัดการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประยุกต์ใช้แนวคิดการวัดผลทาง การบริหารที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้เกิดการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีคุณภาพ คือ แนวคิดการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard, BSC) ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่ได้รับความนิยมในการนำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารขององค์กรธุรกิจอย่างกว้างขวาง โดยสถานศึกษาหลายแห่งที่นำนวัตกรรมนี้มาปรับใช้ในการบริหารอย่างครอบคลุม ได้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อสถานศึกษา (ณัฐรัฐ ธนชิตกร, 2549, น. 5) ทั้งนี้ สถานศึกษาที่จะนำแนวคิดนี้มาใช้จำเป็นต้องมีการปรับให้เหมาะสมกับเป้าหมายเฉพาะ และบริบทของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม และสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่

เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเท่าทัน (Pietrzak, Paliszkiwicz & Klepacki, 2015) นอกจากนี้ การบริหารแบบสมดุลยังช่วยให้การพัฒนากลยุทธ์ และดำเนินการตามกลยุทธ์สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เอื้อต่อการการทำงานเป็นทีม และมีการสื่อสารระหว่างกันในองค์กรที่ชัดเจนขึ้น รวมทั้งครุมีการคิดค้นแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการเรียนการสอน และทำให้ผู้เรียนมีความสุข (Eveline, 2001 อ้างถึงในศศิญา สิงห์โตทอง, 2552, น. 53) จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า หากสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษาของเอกชนนำแนวคิดการบริหารแบบสมดุลมาใช้เป็นเครื่องมือของผู้บริหารอย่างเหมาะสมแล้วน่าจะช่วยให้การบริหารจัดการสถานศึกษามีประสิทธิภาพมาก ขึ้นอันจะส่งผลทำให้เกิดคุณภาพในตัวผู้เรียนและเสริมสร้างชื่อเสียงที่ดีให้กับสถานศึกษาในตลาดแรงงานอาเซียนได้ต่อไป

วิทยาลัยเทคโนโลยีคอนบอสโก และวิทยาลัยเทคโนโลยีคอนบอสโก บ้านโป่ง เป็นสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษาสังกัดมูลนิธิการศึกษาแห่งประเทศไทยซึ่งได้รับการรับรองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) โดยในการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554 - 2555) เพื่อการรับรองมาตรฐานการศึกษาด้านการอาชีวศึกษารอบสาม พบผลสรุปการประเมินในด้านผลการจัดการศึกษา และด้าน การบริหารจัดการศึกษาอยู่ในระดับดี (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2554 และ 2557, บทสรุปผู้บริหาร) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นของผู้ปกครองถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา และสนใจส่งบุตรหลานเข้ามาศึกษาในวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม พบว่า ข้อมูลสถิติการเข้าศึกษาของผู้เรียน ปวช. ปีที่ 1 แรกเข้าตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 – 2557 มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง (เอกสารขอรับเงินอุดหนุน ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2554 – 2557, เอกสาร คัดสำเนา) ซึ่งอาจมีสาเหตุจากปัญหาในเรื่องจำนวนผู้สนใจเรียนในสายอาชีวศึกษาลดน้อยลง และอัตราส่วน ระหว่างจำนวนผู้เรียนในสถานศึกษาของรัฐ และเอกชน ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนตามที่กล่าวมาแล้ว ด้วยเหตุนี้ สถานศึกษาทั้งสองแห่งนี้จึงจำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นให้สังคมในการบริหารจัดการศึกษาให้มากขึ้น โดยทำให้ เห็นถึงความสำคัญของการจัดการศึกษาประเภทอาชีวศึกษาที่จะสร้างโอกาสให้กับผู้สำเร็จการศึกษา ให้มีทักษะที่สอดคล้องต่อสมรรถนะมาตรฐานวิชาชีพ อันจะเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในอนาคตอันใกล้

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิการศึกษาแห่งประเทศไทย พร้อมทั้งศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา โดยบูรณาการแนวคิดการบริหารแบบสมดุล กับแนวทางการบริหารจัดการที่ใช้ อยู่เดิมในสถานศึกษาซึ่งบริหารตามทฤษฎีระบบแบบเปิดมาเชื่อมโยงกันเป็นแนวทางใหม่ โดยคาดหวังว่าจะได้รับ ข้อมูลสารสนเทศจากผลการวิจัยในการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการสถานศึกษาทั้งสองแห่งนี้ ตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุลให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติอย่าง เป็นรูปธรรมในอนาคต

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพที่เป็นจริงในการบริหารจัดการสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิการศึกษาแห่งประเทศไทย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล
2. เพื่อศึกษาสภาพที่ควรจะเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิการศึกษาแห่งประเทศไทย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล
3. เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิการศึกษาแห่งประเทศไทย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล
4. เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิการศึกษาแห่งประเทศไทย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร คือ สถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิการศึกษาแห่งประเทศไทย จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก ที่ตั้ง: กรุงเทพมหานคร และวิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก บ้านโป่ง ที่ตั้ง: จังหวัดราชบุรี โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนในแต่ละวิทยาลัยรวมทั้งสิ้น จำนวน 289 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ มี 2 ฉบับ ได้แก่ แบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่าแบบตอบสองคู่ (dual – response format) ประกอบด้วยข้อมูลสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็นตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุล ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .97 และเท่ากับ .97 ตามลำดับ และแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามจากผู้บริหาร ครู และบุคลากรจากสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิการศึกษาแห่งประเทศไทย จำนวน 2 แห่ง รวมทั้งสิ้นจำนวน 289 คน คิดเป็นร้อยละ 85.47 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสนทนากลุ่ม โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารของสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษาทั้ง 2 แห่ง และผู้บริหารระดับสูงของมูลนิธิการศึกษาแห่งประเทศไทย รวมทั้งสิ้นจำนวน 9 คน

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : PNI modified) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสนทนากลุ่มใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

## สรุปผลการวิจัย

1. สภาพที่เป็นจริงในการบริหารจัดการสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิการศึกษาไทย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล พบว่า ทั้งภาพรวม และรายด้าน ทุกด้านมีสภาพที่เป็นจริงในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุลอยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยสภาพที่เป็นจริงแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุนและทรัพยากร และด้านการพัฒนาองค์กร ดังตารางที่ 1

2. สภาพที่ควรจะเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิการศึกษาไทย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล พบว่า ทั้งภาพรวม และรายด้าน ทุกด้านมีสภาพที่ควรจะเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุลอยู่ในระดับมาก โดยสภาพที่ควรจะเป็นแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการสนับสนุนและทรัพยากร ด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาองค์กร ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) และระดับการปฏิบัติในการบริหารจัดการสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิการศึกษาไทยทั้งสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็น จำแนกเป็นรายด้าน (n = 247)

การบริหารจัดการสถานศึกษา โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล	สภาพที่เป็นจริง			สภาพที่ควรจะเป็น		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. ด้านประสิทธิผล	2.87	.69	ค่อนข้างมาก	3.65	.52	มาก
2. ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	2.77	.75	ค่อนข้างมาก	3.58	.57	มาก
3. ด้านการพัฒนาองค์กร	2.63	.78	ค่อนข้างมาก	3.58	.55	มาก
4. ด้านการสนับสนุน และทรัพยากร	2.77	.77	ค่อนข้างมาก	3.67	.50	มาก
รวมเฉลี่ย	2.76	.75	ค่อนข้างมาก	3.62	.54	มาก

3. ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา สังกัด มูลนิธิการศึกษาไทย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุลในมุมมองทั้ง 4 ด้าน พบว่า ลำดับ ที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาองค์กร รองลงมาเป็นด้านการสนับสนุนและทรัพยากร ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และด้านประสิทธิผล ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ( $\mu 1$ ) ของสภาพที่เป็นจริง และค่าเฉลี่ย ( $\mu 2$ ) ของสภาพที่ควรจะเป็น ดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) และลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิการะชาชนแห่งประเทศไทย จำแนกเป็นรายด้าน (n = 247)**

การบริหารจัดการสถานศึกษา โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล	ค่าเฉลี่ยสภาพที่ เป็นจริง	ค่าเฉลี่ยสภาพที่ ควรจะเป็น	ดัชนีความ ต้องการจำเป็น ลำดับ	
	$\mu 1$	$\mu 2$	PNI	
ด้านการพัฒนาองค์กร	2.63	3.58	0.36	1
ด้านการสนับสนุน และทรัพยากร	2.77	3.67	0.32	2
ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	2.77	3.58	0.29	3
ด้านประสิทธิผล	2.87	3.65	0.27	4

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

**ด้านการพัฒนาองค์กร** ความต้องการจำเป็นใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ สถานศึกษาพัฒนา ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศอย่างต่อเนื่องให้เป็นปัจจุบัน ครูได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการใช้สื่อ และ เทคโนโลยีในการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ สถานศึกษามีระบบการเสริมสร้างขวัญกำลังใจของครู และบุคลากรที่ชัดเจนและเหมาะสมและสถานศึกษาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาได้มีประสิทธิภาพ

**ด้านการสนับสนุนและทรัพยากร** ความต้องการจำเป็นใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ สถานศึกษา มีระบบการบำรุงรักษาซ่อมแซมเครื่องมือเครื่องจักรอย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษามีระบบงานการเงินที่มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ และสถานศึกษาจัดหาเครื่องมือเครื่องจักรที่มีคุณภาพและทันสมัย

**ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน** ความต้องการจำเป็นใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ สถานศึกษานำผลที่ได้จากการนิเทศการสอนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครู เพื่อให้ครูพัฒนาการสอนอย่างเป็นรูปธรรม สถานศึกษามีการกำกับติดตาม และประเมินแผนกลยุทธ์ โดยอาศัยมุมมอง 4 ด้านตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุลอย่างมีระบบ และครูผู้สอนจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสื่อการสอนอย่างหลากหลาย

**ด้านประสิทธิผล** ความต้องการจำเป็นใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้เรียนมีความสามารถในการแข่งขัน ด้านทักษะวิชาชีพจนเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ผู้สำเร็จการศึกษาทั้งระดับ ปวช. และ ปวส. มีสมรรถนะตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ และผู้เรียนในแต่ละปีการศึกษามีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

**4. แนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิการะชาชนแห่งประเทศไทย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล**

**4.1 ด้านการพัฒนาองค์กร มีข้อเสนอแนะ ดังนี้**

1) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ โดยสถานศึกษาทั้ง 2 แห่งพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศร่วมกัน และให้ต่อเนื่อง พร้อมกับพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้าน โปรแกรมฐานข้อมูลสารสนเทศ

2) การพัฒนาครูในเรื่องความรู้ ความสามารถในการใช้สื่อ และเทคโนโลยีในการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมกัน (Memorandum of Understanding : MOU) ระหว่าง สถานศึกษา ในด้านการสนับสนุนแลกเปลี่ยนพัฒนาครูและบุคลากร

3) การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษา และเป็นข้อเสนอระดับนโยบาย รวมทั้งการเสริมสร้างขวัญกำลังใจของครูและบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ก้าวหน้า และมีความสุข

#### 4.2 ด้านการสนับสนุนและทรัพยากร มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) การพัฒนาระบบการบำรุงรักษา และซ่อมแซมเครื่องมือเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการติดตามซ่อมแซมตามระยะสภาพการใช้งาน และจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมสำหรับการ บำรุงรักษา เครื่องจักร และการจัดหาเครื่องมือเครื่องจักรที่มีคุณภาพและทันสมัย พร้อมทั้งเชิญวิทยากรจากภายนอก มาพัฒนาครูและบุคลากร เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในการจัดการทรัพยากรด้วยตนเองให้มีประสิทธิภาพ

2) การจัดระบบงานการเงินภายในสถานศึกษาให้มีความโปร่งใส มีมาตรฐานสากล และสอดคล้องกับนโยบายของมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทย โดยอบรมผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำระบบบัญชีการเงิน และจรรยาบรรณของผู้ปฏิบัติงาน

#### 4.3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) การใช้ผลการนิเทศการสอนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับครู เพื่อให้ครูพัฒนาการสอนอย่างเป็นรูปธรรม และสนับสนุนให้ผู้มีหน้าที่นิเทศการสอนวางแผนการนิเทศร่วมกัน เพื่อกำหนดแนวทางการนิเทศตามสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของครู

2) การกำกับติดตาม และประเมินแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุลอย่างมีระบบ โดยกระจายอำนาจในการกำกับ ติดตาม และดำเนินการเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจัดทำเครื่องมือที่ชัดเจนในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุล โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรมีการประสานแผนกลยุทธ์ในแต่ละสาขาวิชา

3) การพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาด้านเทคนิคการจัดทำสื่อการเรียนการสอน และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายแนวทาง

#### 4.4 ด้านประสิทธิผล มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทักษะวิชาชีพ โดยสนับสนุนให้ผู้เรียนมีประสบการณ์ตรงในการเข้าร่วมการแข่งขันทักษะวิชาชีพให้หลากหลายมากขึ้น สรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญการแข่งขันมาถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ให้กับผู้เรียน

2) การพัฒนาผู้สำเร็จการศึกษาให้มีสมรรถนะมาตรฐานวิชาชีพ โดยจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรให้บรรลุตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ และกระตุ้นให้ผู้เรียนทุกคนเข้ารับการทดสอบมาตรฐานวิชาชีพก่อนจบการศึกษา พร้อมทั้งควรเตรียมพร้อมผู้เรียนในการทดสอบมาตรฐานวิชาชีพทุกชั้นตอน



3) การเพิ่มจำนวนผู้เรียนในแต่ละปีการศึกษาโดยส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาการเรียนการสอนทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนให้สูงขึ้น และประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในหลายๆ ช่องทาง เพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชนเห็นภาพผลสำเร็จ ของสถานศึกษา

## อภิปรายผล

### 1. สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทย

สถานศึกษามีการบริหารจัดการตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุลตามสภาพที่เป็นจริง ทั้งในภาพรวมและรายด้านแต่ละด้านอยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยเฉพาะในด้านประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงกว่าระดับอื่น รองลงมา ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุนและทรัพยากร และด้านการพัฒนาองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาได้บริหารจัดการสถานศึกษาตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุลในระดับที่น่าพอใจ ได้ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ทางการศึกษาอย่างจริงจัง ดังแสดงให้เห็นผลเชิงประจักษ์จากการประเมินคุณภาพภายในและ ภายนอกของสถานศึกษาตามมาตรฐานการอาชีวศึกษา และตามมาตรฐานกระทรวงในทุกมาตรฐานอยู่ในระดับดี ถึงดีมาก โดยเฉพาะด้านผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา และด้านการบริหารจัดการอาชีวศึกษา (อ้างผลการประเมิน คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา ฯ หน้า 50) ซึ่งจากผลการประเมินดังกล่าว ประกอบกับ ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า สถานศึกษาได้จัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งด้านการแข่งขันทักษะ และสมรรถนะตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของผู้เรียน ความเชื่อมั่นในการดูแล และการจัดการศึกษาตามแนวทาง จิตตารมณ์ของผู้ตั้งคณะชาเลเซียน และเป็นไปตามความต้องการของผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และสถานประกอบการ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาทั้งสองแห่งได้พยายามพัฒนาการศึกษาให้สนองกับความต้องการของสังคมที่ต้องการให้มีผู้มาศึกษาต่อในสายอาชีวศึกษาให้มากขึ้น จึงส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาการเรียนการสอน โดยอาศัยความร่วมมือกับสถานประกอบการต่างๆ เพื่อเพิ่มโอกาสให้ครูและนักเรียนมีประสบการณ์ตรงในสาย วิชาชีพเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังสนับสนุนครูผู้สอนให้จัดการเรียนการสอนที่มีการบูรณาการองค์ความรู้อย่างหลากหลาย ผ่านทางงานวิจัยในชั้นเรียน และจากการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนให้เข้ามาร่วมจัดการเรียนการสอน ไม่ว่าจะเป็นจากผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และสถานประกอบการ รวมทั้งการส่งเสริมให้เข้าร่วมการแข่งขันทักษะวิชาชีพอย่างหลากหลายช่องทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมในสถานศึกษาให้ธำรงรักษากฎเกณฑ์ การจัดการศึกษาตามจิตตารมณ์ของผู้ตั้งคณะชาเลเซียนอย่างชัดเจน นั่นคือทำให้การอบรมดูแลด้วยความรักต่อศิษย์ดังเป็นคนในครอบครัวที่ได้รับการดูแลเอาใจใส่และสอนทักษะการทำงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งถือเป็นความเชื่อมั่น สำหรับผู้ปกครอง และชุมชนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแม้ว่าจากผลการประเมินดังกล่าวจะอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ และ สะท้อนความมีประสิทธิภาพผลของสถานศึกษาแล้วก็ตาม แต่สถานศึกษายังจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา อย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งสร้างประชากรที่มีคุณภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ตลาดแรงงาน สังคม และการเข้ามาของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างแท้จริง ความสำเร็จดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ

พาร์สัน (Parsons, 1964, อ้างถึงในทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2555, น. 40 – 41) ที่ชี้ให้เห็นว่า สถานศึกษาที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมได้ ประกอบกับการมีเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจน มีการบริหารงานแบบบูรณาการ และมีแบบแผนวัฒนธรรมองค์การที่ยั่งยืน ย่อมส่งผลให้สถานศึกษาเป็นองค์การที่เข้มแข็ง และมีประสิทธิผล

อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า แม้ว่าด้านการพัฒนาองค์การจะมีสภาพการปฏิบัติที่เป็นจริงในระดับที่น่าพอใจ แต่ก็ยังน้อยกว่าด้านอื่น ดังจะเห็นได้ในเรื่องของการพัฒนากระบวนการฐานข้อมูลสารสนเทศ การนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการวางแผนบริหารจัดการสถานศึกษา การพัฒนาครูให้สามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน และการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูและบุคลากร ซึ่งเมื่อนำแนวคิดของมินสเบิร์ก (Mintzberg, 2008, pp.19 อ้างในวิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, น. 4) ในเรื่องบทบาทของผู้บริหารมาพิจารณาในด้านนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าสามารถที่จะยกระดับสภาพการปฏิบัติในด้านนี้ให้เพิ่มขึ้นได้ โดยพัฒนาผู้บริหารเป็นอันดับแรก เพราะผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้เกิดการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ และยังถือเป็น “ศูนย์กลาง” ที่จะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ซึ่งต้องอาศัยการให้แรงจูงใจ และสร้างความสัมพันธ์กับ ครู และบุคลากร นอกนั้นยังเป็น “ศูนย์กลางของข้อมูล” เป็นทั้งผู้รับ และผู้ส่งข้อมูลที่ต้องกำกับติดตาม เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่ต้องชัดเจน เป็นประโยชน์สำหรับครูและบุคลากรอยู่เสมอ

เมื่อพิจารณาสภาพที่ควรจะเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษา ตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุล พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรอื่นๆ ส่วนใหญ่คาดหวังให้สถานศึกษามีการปฏิบัติในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยเฉพาะด้านการสนับสนุนและทรัพยากร รองลงมา ได้แก่ ด้านประสิทธิผล ส่วนด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาองค์การอยู่ในลำดับต่อมาที่เท่ากัน โดยผลจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่า บุคลากรของสถานศึกษามีความประสงค์ให้สถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากรให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอเหมาะสม การบำรุงรักษาและจัดหาเครื่องมือเครื่องจักรที่มีคุณภาพและทันสมัย และการมีระบบงานการเงินที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ซึ่งอาจเป็นเพราะทรัพยากรเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการเรียนการสอนและการฝึกปฏิบัติ ซึ่งปัจจุบันเครื่องมือเครื่องจักรมีการเสื่อมสภาพ และสึกหรอไปตามระยะเวลาของการใช้งาน อีกทั้งการพัฒนาทางเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันกำลังพัฒนา และเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดความจำเป็น ที่จะต้องพัฒนาจัดหาเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัยเข้ามาเพิ่มเติมในสถานศึกษา พร้อมกับต้องพยายามดูแลรักษาให้ ทรัพยากรเหล่านั้นใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้จะเห็นได้ว่า บุคลากรของสถานศึกษาส่วนใหญ่ยัง คาดหวังให้สถานศึกษามุ่งเน้นด้านประสิทธิผล ทั้งๆ ที่สถานศึกษามีสภาพการปฏิบัติจริงมุ่งประสิทธิผลของผู้เรียน เป็นอันดับแรกอยู่แล้ว ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า สถานศึกษาต้องเร่งพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาเป็นที่ยอมรับของสถานประกอบการและมีความรู้และทักษะทางวิชาชีพ สอดคล้องกับตลาดแรงงานในระดับสากล และมีจรรยาบรรณทางวิชาชีพเป็นที่ยอมรับของสังคมมากขึ้น รวมทั้ง สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับศิษย์เก่า เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนทั้งในด้าน วิชาการ วิชาชีพ และทรัพยากรการศึกษาให้มากขึ้นด้วย

## 2. การจัดลำดับความต้องการจำเป็น และแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบสมดุล

ในการจัดลำดับความต้องการจำเป็นตามที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลของสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษา พบว่า ลำดับที่ 1 ด้านการพัฒนาองค์กร (PNI = 0.36) ลำดับที่ 2 ด้านการสนับสนุนและทรัพยากร (PNI = 0.32) ลำดับที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (PNI = 0.29) และ ลำดับที่ 4 ด้านประสิทธิผล (PNI = 0.27) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญพิจารณาการจัดลำดับดังกล่าว และให้ความคิดเห็นเพิ่มเติม ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผลร่วมกันตามลำดับความต้องการจำเป็น ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านการพัฒนาองค์กร ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า สถานศึกษามีความต้องการจำเป็นที่จะพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนในทุกราชการ และมีความต้องการจำเป็นสูงสุดใน 3 รายการแรก ได้แก่ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ การพัฒนาครูให้สามารถใช้สื่อวัตกรรมการเรียนการสอน และการเสริม สร้างขวัญกำลังใจครูและบุคลากรอย่างเหมาะสม ซึ่งจะเห็นได้ว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติจริงของรายการดังกล่าว อยู่ในอันดับท้ายๆ แต่บุคลากรทั้งหมดของสถานศึกษาส่วนใหญ่คาดหวังว่า ประเด็นดังกล่าวควรมีการปฏิบัติในระดับที่มากขึ้น ดังนั้น ทั้งเรื่องการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ การพัฒนาครูเกี่ยวกับการใช้สื่อวัตกรรมการสอน และการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจจึงเป็นความต้องการจำเป็นที่สำคัญของสถานศึกษา โดยทั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอเหตุผลในแต่ละรายการ ดังนี้ สถานศึกษามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาทั้งสองแห่งยังไม่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และผู้บริหาร ครู และ บุคลากรอื่นยังไม่ได้นำข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่มาใช้ในการวางแผนการพัฒนาการศึกษา และการจัดการเรียนการสอน หรือการบริหารงานด้านอื่นๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ข้อมูลสารสนเทศถือเป็นปัจจัยนำสู่การผลิต เพื่อใช้ในการวางแผน และครูสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของ ผู้เรียนได้ (สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา, 2554 และ 2557) นอกจากนี้ ข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ ยังสามารถนำไปส่งเสริมสนับสนุนผู้เรียนแต่ละคนให้พัฒนาได้ตรงตามศักยภาพของ ตนเองมากขึ้น และนำไปใช้ดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายคนได้อย่างทันทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับระบบดูแลช่วยเหลือ ผู้เรียนอันเป็นแนวทางจิตตารมณ์ของผู้ตั้งคณะชาเลเซียน อันจะช่วยลดอัตราการออกกลางคันของผู้เรียนได้ จึงเห็นได้ว่า องค์กรใดก็ตามที่มี และใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน มีความทันสมัย และถูกต้อง เชื่อถือได้ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารองค์กรได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และมีโอกาสที่ได้เปรียบเชิงบริหาร ในหลายๆ เรื่อง ในประเด็นดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูงของมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทยได้ให้ แนวทางในการบริหารจัดการตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุลได้ ดังนี้ สถานศึกษาทั้งสองแห่งควรหาวิธีการที่จะ พัฒนาโปรแกรมระบบฐานข้อมูลสารสนเทศร่วมกัน เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการที่มีการวางแผน กลยุทธ์ให้เกิดเป็นรูปธรรม และจัดให้มีผู้ดูแลระบบที่มีความรู้ในการแก้ปัญหา และพัฒนาระบบฐานข้อมูลของ สถานศึกษาได้เอง เพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศที่ได้สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างครอบคลุม รวมทั้ง ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการวางแผนจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และนำผลการนิเทศการสอนมาใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนของครูให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับทศพร ศิริสัมพันธ์ (สำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2557, ออนไลน์.) ที่กล่าวว่า การพัฒนาองค์การของส่วนราชการ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการบริหารจัดการความรู้ในองค์การ อันจะทำให้้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ในส่วนของสถานศึกษามี *ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูเกี่ยวกับการใช้สื่อวัตกรรมการสอน* อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาในยุคนี้ต้อง ปรับการเรียนเปลี่ยนการสอน เพื่อให้สามารถผลิตผู้เรียนสายอาชีพให้มีความรู้ และสมรรถนะทางวิชาชีพที่ได้ มาตรฐานในระดับสากล ซึ่งจะทำให้เป็นที่ต้องการของสถานประกอบการต่างๆ ดังนั้น ครูจึงควรได้รับการพัฒนา ในด้านการใช้สื่อวัตกรรมการสอนและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ในประเด็นดังกล่าวผู้บริหารระดับสูงของมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทยได้ให้แนวทางการพัฒนาครูว่า สถานศึกษาควรอบรมครูให้สามารถใช้สื่อ และเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอนเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถานศึกษาทั้งสองแห่งควรทำบันทึกข้อตกลงร่วมกันในการแลกเปลี่ยนครู และบุคลากร เพื่อร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรซึ่งกันและกัน ซึ่งความจำเป็นในการพัฒนาครูให้มีประสิทธิภาพการสอนนั้น สอดคล้องกับ วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล (2546) ที่เห็นว่า มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การให้มีคุณภาพ อย่างต่อเนื่องตามแนวทางการบริหารจัดการของการบริหารแบบสมดุล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าสถานศึกษามีข้อมูล ของครู และบุคลากรที่ชัดเจนก็จะช่วยพัฒนาแต่ละคนได้อย่างเหมาะสมตรงตามศักยภาพ สำหรับสถานศึกษามี *ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ* จากผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า บุคลากรของสถานศึกษา ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีถึงร้อยละ 61.10 จึงเห็นว่า สถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุน และ พัฒนาให้มีวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น อาทิ การสนับสนุนด้านเวลา หรือทุนสำหรับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น อันจะ ช่วยให้ผู้บุคลากร โดยเฉพาะผู้บริหารและครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้ ในประเด็น ดังกล่าวผู้บริหารระดับสูงของมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทยได้ให้แนวทางการเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจ บุคลากรว่า สถานศึกษาต้องจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศของบุคลากร เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนา บุคลากรให้ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา และตัวบุคลากร ซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิดของ Hitt (อ้างถึงในจำลอง นักพ่อน, 2556, น. 25 - 26) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะ ของผู้บริหาร ครู และบุคลากร เพราะนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแล้ว ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะ ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ และเป็นจุดแข็งในการแสดงศักยภาพของสถานศึกษา

2.2 ด้านการสนับสนุนและทรัพยากร ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นในการจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรให้มีเพียงพอเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียนในทุกรายการ และมีความต้องการจำเป็นสูงสุดใน 3 รายการแรก ได้แก่ ระบบการบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องจักร การจัดหาเครื่องมือเครื่องจักรที่มีคุณภาพและทันสมัย และระบบงานการเงินที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติของรายการดังกล่าวอยู่ในอันดับท้ายๆ แต่บุคลากรทั้งหมดของสถานศึกษาส่วนใหญ่คาดหวังว่า ประเด็นดังกล่าวควรมีการปฏิบัติในระดับที่มากขึ้น ดังนั้น ทั้งเรื่องระบบการบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องจักร การจัดหาเครื่องมือเครื่องจักรที่มีคุณภาพและทันสมัย และระบบงานการเงินที่โปร่งใสตรวจสอบได้ จึงเป็นความต้องการจำเป็นที่สำคัญของสถานศึกษา โดยทั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอเหตุผลในแต่ละ

รายการ ดังนี้ สถานศึกษามีความต้องการจำเป็นในระบบบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องจักร อาจเป็นเพราะว่า ในปัจจุบัน สถานศึกษามี เครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในการเรียนการสอน และการทำงานของสถานประกอบการที่มีอายุการใช้งานมายาวนาน ทำให้เกิดการเสื่อมสภาพสึกหรอไปตามระยะเวลาการใช้งาน จึงมีความจำเป็นต้องหาวิธีการบำรุงรักษา เครื่องจักรที่มีอยู่ให้คงประสิทธิภาพการทำงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในประเด็นดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูงของมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทย ได้ให้แนวทางการบริหารจัดการตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุล ดังนี้ สถานศึกษาควรวางแผนบำรุงรักษาที่เป็นระบบ และควรเชิญวิทยากรภายนอกมาให้การอบรมครู และบุคลากรในสถานศึกษา ให้สามารถบำรุงรักษา และซ่อมแซมเครื่องมือเครื่องจักรได้อย่างเป็นมืออาชีพ เพื่อให้เครื่องมือเครื่องจักรที่มีอยู่ สามารถมีอายุใช้งานยืนยาว และใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทั้งในการจัดการเรียนการสอน และในการทำงาน ส่วนสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นในการจัดหาเครื่องมือเครื่องจักรที่มีคุณภาพและทันสมัย อาจเป็น เพราะว่าการจัดหาเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัยเข้ามาในสถานศึกษานั้นต้องใช้งบประมาณที่สูง แต่การพัฒนาทาง เทคโนโลยีในยุคปัจจุบันมี ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาจัดหาเครื่องมือเครื่องจักรที่ ทันสมัยเข้ามาทดแทนเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะวิชาชีพที่สอดคล้องกับสภาพความต้องการของสังคมปัจจุบัน ซึ่งในประเด็นดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูงของมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทยได้ให้แนวทางไว้ดังนี้ สถานศึกษาควรจัดทำโครงการพัฒนาเครื่องมือเครื่องจักรของแต่ละสาขา โดยมีข้อมูลในรายละเอียดทั้งในคุณค่า และความจำเป็นเร่งด่วน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารจะสามารถพิจารณาจัดซื้อเครื่องมือที่ทันสมัยในกรอบงบประมาณ ตามความจำเป็นเร่งด่วนของแต่ละสาขาวิชาอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบเปิดตามทัศนะ ของ Lunenburg & Ornstein (2012 อ้างถึงในรัตนา ดวงแก้ว 2557, น. 15-16) ที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นวัสดุอุปกรณ์ อันได้แก่ เครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และการใช้งบประมาณในการลงทุนอย่างเหมาะสมทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งถือเป็นปัจจัยนำเข้าที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียน สำหรับสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นในระบบงานการเงินที่โปร่งใส และ ตรวจสอบได้นั้น อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษามีความแตกต่างในการจัดการศึกษา ด้วยการเปิดรับงานต่างๆ จาก สถานประกอบการ โดยตรงเสมือนเป็นโรงงานในสถานศึกษา ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของการจัดการศึกษาเฉพาะตัวแบบ ดอนบอส โกมาอย่างยาวนาน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาระบบงานการเงินให้มีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐาน สากล มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งในประเด็นดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูงของมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทยได้ให้แนวทางดังนี้ สถานศึกษาควรจัดการจัดระบบการเงิน ของสถานศึกษาให้เป็นมาตรฐานสากลตามนโยบายของมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทย โดยวางระบบที่ชัดเจน พร้อมทั้งมีการอบรมบุคลากรที่ปฏิบัติงานการเงินในเรื่องมาตรฐาน และจรรยาบรรณของผู้ทำงานการเงินบัญชี โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทยเป็นผู้ให้การอบรม และกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของสุพัตร์ พิบูลย์ (2557, น. 9) ที่เสนอว่า สถานศึกษาที่ใช้แนวการบริหารแบบสมดุลควรให้ ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้งบประมาณสำหรับมุ่งไปที่กิจกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวผู้เรียนเป็นหลัก

2.3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า สถานศึกษามีความต้องการจำเป็นในการทำให้กระบวนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในทุกด้านก่อให้เกิดคุณภาพต่อผู้เรียนในทุกรายการ และมีความต้องการจำเป็นสูงสุดใน 3 รายการแรก ได้แก่ การนำผลการนิเทศการสอนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูผู้สอน การกำกับ ติดตาม และประเมินแผนกลยุทธ์ โดยอาศัยแนวคิดการบริหารแบบสมดุล และครูผู้สอนใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย ซึ่งจะเห็นได้ว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติของรายการดังกล่าวอยู่ในอันดับท้าย ๆ แต่บุคลากรทั้งหมดของสถานศึกษาส่วนใหญ่คาดหวังว่า ประเด็นดังกล่าวควรมีการปฏิบัติในระดับที่มากขึ้น ดังนั้น ทั้งเรื่องการนำผลการนิเทศการสอนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูผู้สอน การกำกับ ติดตาม และประเมินแผนกลยุทธ์ ตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุลอย่างมีระบบ และครูผู้สอนใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย จึงเป็นความต้องการจำเป็นที่สำคัญของสถานศึกษา โดยทั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอเหตุผลในแต่ละรายการ ดังนี้ สถานศึกษามี *ความต้องการจำเป็นในการนำผลการนิเทศการสอนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูผู้สอน* อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษา ดำเนินการนิเทศการสอนเพียงเพื่อตอบสนองเพียงแค่ตัวบ่งชี้ของการประกันคุณภาพเท่านั้น ทำให้ไม่สามารถก่อให้เกิดการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนได้อย่างแท้จริง เนื่องจากไม่ได้จัดให้มีกระบวนการนิเทศการสอนที่มีระบบ ซึ่งในประเด็นดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูงของมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทยได้ให้แนวทางการบริหารจัดการตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุล ดังนั้น สถานศึกษาควรนำผลการนิเทศการสอนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับครูเพื่อให้ครูพัฒนาการสอนอย่างเป็นรูปธรรม และสนับสนุนให้ผู้มีหน้าที่นิเทศการสอนวางแผนการนิเทศร่วมกัน เพื่อกำหนดแนวทางการนิเทศตามสภาพปัญหา และความต้องการที่แท้จริงของครู สอดคล้องกับ สุพักตร์ พิบูลย์ (2557, น. 9) ที่เสนอแนะว่า สถานศึกษาที่บริหารแบบสมดุล ในด้านกระบวนการทำงานภายใน สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงานเพื่อการกำกับ ติดตามงานนิเทศ สอดคล้องกับ Hallinger & Murphy (1985) ที่เห็นว่า การนิเทศเป็นการทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตร และการสอน ซึ่งเป็นกระบวนการดูแลส่งเสริม และสนับสนุนครู และการเรียนของผู้เรียนให้เกิดสัมฤทธิ์ผลมากขึ้น และเป็น หน้าที่ของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการที่จะเป็นผู้นำในการนิเทศไปสู่การพัฒนาได้อย่างแท้จริง ซึ่ง สอดคล้อง กับ เก็จกนก เอื้อวงศ์ (2556, น. 48 - 50) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหาร ในฐานะผู้นำการนิเทศ เพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา และสงัด อุทรานันท์ (2530) ที่เสนอว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการนิเทศ อาทิ ดำเนินการนิเทศ ด้วยตนเอง หรือมอบหมายให้บุคคลอื่นทำการนิเทศแทน ร่วมวางแผนการนิเทศสนับสนุนปัจจัยที่เอื้อต่อการนิเทศ การศึกษาและสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา ส่วนสถานศึกษามี *ความต้องการจำเป็นในการ กำกับ ติดตาม และประเมินแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุล* จากผลการศึกษา ได้สะท้อนให้เห็นว่า สถานศึกษามีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบสมดุลอยู่แล้ว แต่อาจไม่รู้ตัว จึง ไม่เกิดความชัดเจนและไม่เป็นระบบ ซึ่งอาจส่งผลทำให้สถานศึกษามุ่งบริหารจัดการเพียงด้านเดียว และไม่ครอบคลุม ซึ่งสุพักตร์ พิบูลย์ (2557, น. 8) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารแบบสมดุลจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา และจะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์การ ได้ชัดเจนขึ้น มองเห็นภาพขององค์การชัดเจนยิ่งขึ้น เพราะการบริหารแบบสมดุลเป็นระบบการจัดการ (Management System) โดยรวมที่ให้ความสำคัญตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ แล้วแปล

ผลลงปฏิบัติในทุกจุดขององค์กร และนำสู่ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ซึ่งในประเด็นดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูงของมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทย ได้ให้แนวทางการบริหารจัดการตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุล ดังนี้ สถานศึกษาควรมีการ กำกับ ติดตาม และประเมินแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุลอย่างมีระบบ โดยกระจายอำนาจให้กับ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าสาขาวิชา ในการกำกับติดตามการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และดำเนินการเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจัดทำเครื่องมือที่ชัดเจนในการกำกับติดตาม และประเมินผลตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุล โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรมีการประสานแผนกลยุทธ์ในแต่ละสาขาวิชา ให้สามารถดำเนินการตามแผนของทุกสาขาวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของณัฐรัฐ ธนชิตกร (2549) ที่เห็นว่า แนวคิดการบริหาร แบบสมดุลสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์วางแผนกลยุทธ์ ติดตาม และประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงกับ Eveline (2001, อ้างถึงใน ศลิษา สิงห์โตทอง, 2552, น. 53) ที่เห็นว่า การบริหารแบบสมดุล จะช่วย พัฒนากลยุทธ์ใหม่ได้อย่างลึกซึ้งขึ้น และสอดคล้องกับข้อเสนอจากผลการศึกษาของ Pietrzak, Paliszkievicz & Klepacki (2015) ที่พบว่า การใช้การบริหารแบบสมดุลตรวจสอบการทำงานขององค์กร เป็นระยะๆ จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ และผู้วิจัยยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในทุกด้าน จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ให้ความรู้ และสร้างแรงบันดาลใจในฐานะผู้ฝึกสอน (Coach) หรือที่ปรึกษา (Advisor) พร้อมกับสร้างทีมงานผู้ช่วยผู้บริหารที่มีคุณภาพ เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจทางการบริหารที่เอื้อต่อการกำกับติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นตามช่วงระยะเวลาตามที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการได้อย่างครอบคลุม สำหรับสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นที่ *ให้ ครูผู้สอนใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย* อาจเป็นเพราะว่า ปัจจุบันเทคโนโลยีต่างๆ มีการพัฒนา อย่างรวดเร็ว และสื่อต่างๆ ที่มีประโยชน์ ต่อการจัดการเรียนรู้มีหลากหลาย และสามารถเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้น รวมทั้งในการจัดการเรียนการสอนในปัจจุบัน เรียกร้องให้ครูเปิดโลกแห่งการเรียนรู้จากเทคโนโลยีเหล่านี้ และใช้พัฒนาวิธีการสอนให้สอดคล้องกับสังคมที่เปลี่ยนไปสู่ศตวรรษที่ 21 ให้มากขึ้นด้วย ซึ่งแม้ว่าสถานศึกษาจะมีนโยบายที่ชัดเจนให้ครูพัฒนาในด้านนี้แล้ว แต่ยังคงขาดแนวทางในการส่งเสริม และพัฒนาครูอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งในประเด็นดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูงของมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทยได้ให้แนวทางการพัฒนาครูไว้ดังนี้ สถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครู และบุคลากร ได้รับการพัฒนาด้านเทคนิคการจัดทำสื่อการเรียนการสอน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายแนวทาง อาทิ ส่งไปอบรมการจัดทำสื่อการเรียนการสอน หรือส่งไปร่วมอบรมกับบุคลากรของสถานประกอบการที่เป็นเครือข่าย รวมทั้งศึกษาดูงาน สถานศึกษาหรือสถานประกอบการที่มีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย

2.4 ด้านประสิทธิผล ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า สถานศึกษามีความต้องการจำเป็นที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาในทุกรายการ และมีความต้องการจำเป็นสูงสุดใน 3 รายการแรก ได้แก่ ผู้เรียนมีความสามารถในการแข่งขันทักษะวิชาชีพจนเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ผู้สำเร็จการศึกษามีสมรรถนะตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ และผู้เรียนในแต่ละปีมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่า ในสภาพจริงสถานศึกษามีประสิทธิผลของรายการดังกล่าวอยู่ในอันดับท้าย ๆ แต่บุคลากรทั้งหมดของสถานศึกษาส่วนใหญ่คาดหวังว่า

สถานศึกษาควรมีประสิทธิผลในประเด็นดังกล่าวในระดับที่มากขึ้น ดังนั้น ทั้งเรื่องผู้เรียนมีความสามารถในการแข่งขันทักษะวิชาชีพจนเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ผู้สำเร็จการศึกษามีสมรรถนะตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ และ ผู้เรียนในแต่ละปีมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จึงเป็นความต้องการจำเป็นที่สำคัญของสถานศึกษา โดยทั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอ เหตุผลในแต่ละรายการ ดังนี้ สถานศึกษามีความต้องการจำเป็นในผู้เรียนที่มีความสามารถในการแข่งขันทักษะวิชาชีพจนเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง อาจเป็นเพราะว่า ที่ผ่านมามาตราฐานศึกษายังให้การสนับสนุนผู้เรียนให้มีประสบการณ์ ในการแข่งขันทักษะวิชาชีพยังไม่หลากหลายมากนัก ทั้งอาจเนื่องมาจากการติดตามข่าวสารที่ล่าช้า ความพร้อมใน การสนับสนุนทั้งงบประมาณและกำลังคน แต่เมื่อเข้าร่วมการแข่งขันบ้างแล้ว พบว่า ผู้เรียนมีประสบการณ์ และ เกิดทักษะการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และในเวลาเดียวกันสถานศึกษาได้เป็นที่รู้จักผ่านทางรางวัลที่ผู้เรียนได้รับมากขึ้นด้วย ซึ่งในประเด็นดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูงของมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทยได้ให้แนวทางการบริหาร ดังนี้ สถานศึกษาควรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะวิชาชีพ โดยการสนับสนุนผู้เรียนให้มีประสบการณ์ ในการเข้าร่วมการแข่งขันทักษะวิชาชีพให้หลากหลายมากขึ้น และควรสรรหาครู หรือ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และมีความรอบรู้เกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานและกติกาต่างๆ ของการแข่งขันมาถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ให้ กับผู้เรียน พร้อมทั้งเพิ่มการประชาสัมพันธ์เผยแพร่กิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาให้หลากหลายช่องทางมากขึ้น ส่วนความต้องการจำเป็น ในเรื่องผู้สำเร็จการศึกษามีสมรรถนะตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ อาจเป็นเพราะว่า สถาน ประกอบการ และตลาดแรงงานในปัจจุบันนั้นต้องการผู้สำเร็จการศึกษาที่สามารถปฏิบัติงานได้จริงเข้าทำงาน โดยมี สมรรถนะตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพเป็นเครื่องยืนยันคุณภาพ ดังที่ วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล (2546) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของมุมมองด้านลูกค้าอยู่ที่ผู้สำเร็จการศึกษาเป็นที่ยอมรับของตลาดแรงงาน และสถาบันการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น แม้ว่าผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า ในความเป็นจริงผู้สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษา ทั้งสองแห่งนี้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และสถานประกอบการอย่างกว้างขวางแล้วก็ตาม ซึ่งในประเด็นดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูงของมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทยได้ให้แนวทางการบริหารไว้ดังนี้ สถานศึกษาควรพัฒนาผู้สำเร็จการศึกษาให้มีสมรรถนะมาตรฐานวิชาชีพ โดยจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรให้บรรลุตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ และกระตุ้นให้ผู้เรียนทุกคนเข้ารับการทดสอบมาตรฐานวิชาชีพอย่างเข้มข้นก่อนจบการศึกษา พร้อมทั้งควรเตรียมความพร้อมผู้เรียนในการทดสอบมาตรฐานวิชาชีพทุกขั้นตอน ซึ่งจะทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาเป็นที่ต้องการของตลาด แรงงานมากขึ้น สอดคล้องกับสุพักตร์ พิบูลย์ (2557, น. 9) ที่เสนอว่า ในสถานศึกษาที่บริหารแบบสมคูลต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะ และทักษะของผู้เรียนตามที่หลักสูตรกำหนดและ เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วต้องเป็นที่ต้องการของสถานประกอบการ สำหรับสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นเรื่อง แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของผู้เรียน อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษายังพบปัญหาของความเหลื่อมล้ำในจำนวนผู้เรียน ระหว่างสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนกับสถานศึกษาสายสามัญ ส่งผลทำให้ไม่เกิดโอกาสของการลงทุนทางการศึกษาประเภทอาชีวศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ ทักษะ และความสามารถในการประกอบอาชีพ ซึ่งเป็นการศึกษาที่จะก่อให้เกิดรายได้ และเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต ซึ่งในประเด็นดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูงของมูลนิธิชาเลเซียนแห่งประเทศไทยได้ให้แนวทางไว้ ดังนี้ สถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาการเรียนการสอนทั้งภาคทฤษฎีและ



ภาคปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนให้สูงขึ้น และ ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในหลายๆ ช่องทาง เพื่อให้ผู้ปกครอง และชุมชนเห็นภาพ ผลสำเร็จของสถานศึกษาอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรมมากขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

#### 1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับผู้บริหารระดับสูงในมูลนิธิการศึกษาแห่งประเทศไทย

1.1.1 ควรให้ความสำคัญกับข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายที่ตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา และใช้ในการสนับสนุนการบริหารจัดการของสถานศึกษา

1.1.2 กำหนดมาตรฐานระบบงานการเงินในระดับมูลนิธิการศึกษาแห่งประเทศไทยให้เป็นสากลและให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมเพื่อสถานศึกษาสามารถนำสู่การปฏิบัติได้ พร้อมทั้งจัดให้มีการอบรมผู้รับผิดชอบงานการเงินทั้งในระดับสมาชิกสภาและผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานการเงินในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

1.1.3 สนับสนุนให้มีการดำเนินการจัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมกันระหว่างสถานศึกษา ประเภทอาชีวศึกษา (Memorandum of Understanding : MOU) ในเครือมูลนิธิการศึกษาแห่งประเทศไทย โดยใน ข้อตกลงร่วมต้องมุ่งเน้นการพัฒนาในด้านผู้บริหาร ครู ผู้เรียน และบุคลากรของสถานศึกษา

#### 1.2 ข้อเสนอแนะเชิงการบริหารจัดการสถานศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิการศึกษาแห่งประเทศไทย

1.2.1 ควรให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดการบริหาร แบบสมดุลพร้อมทั้งกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนอย่างเป็น รูปธรรม

1.2.2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษา พัฒนาและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร และการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนตามหลักจิตตารมณ์ของผู้ตั้งคณะชาเลเซียน

1.2.3 พัฒนาครูและบุคลากรในด้านความรู้ เทคโนโลยี ทักษะทางวิชาชีพ และนวัตกรรม ในการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจัดให้มีระบบการนิเทศการสอนที่มีคุณภาพ ยืดหยุ่น และสอดคล้อง กับความต้องการของครู

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการ สถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิการศึกษาแห่งประเทศไทย เป็นรายสถานศึกษา

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิการศึกษาแห่งประเทศไทยตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุล

2.3 ควรศึกษาระบบการบริหารเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษา ในสังกัดมูลนิธิการศึกษาแห่งประเทศไทย และสถานประกอบการ

**บรรณานุกรม**

- เกี๊ยกนก เอื้อวงศ์ (2556). หน่วยที่ 12 ผู้นำกับการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การพัฒนาทักษะและประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา* หน่วยที่ 11 – 15. (พิมพ์ครั้งที่ 1, น. 12-47). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- คณะผู้ประเมินภายนอกด้านอาชีวศึกษา (2554). *รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ.2554 – 2558) ด้านอาชีวศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีคอนบอสโก บ้านโป่ง*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- คณะผู้ประเมินภายนอกด้านอาชีวศึกษา (2557). *รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ.2554 – 2558) ด้านอาชีวศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีคอนบอสโก*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- จำลอง นักฟ้อน. (2556). บทที่ 1 การบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล. ใน *แผนกิจกรรมการศึกษา ชุดวิชา 23599 การพัฒนาทักษะ และประสบการณ์วิชาชีพทางการบริหารการศึกษา*. นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัฐรัฐ ธนชิตกร. (2549). *การพัฒนารูปแบบการบริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาโดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard (BSC)* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีไม่ไดตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2555). หน่วยที่ 2 ทฤษฎีระบบ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ ในการบริหารการศึกษา* หน่วยที่ 1 – 5. (พิมพ์ครั้งที่ 4, น. 2-1, 2-40) นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รัตนา ดวงแก้ว. (2557). หน่วยที่ 11 การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ใน *ประมวลสาระชุดวิชา นโยบายการวางแผน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา* หน่วยที่ 11-15 (พิมพ์ครั้งที่ 1, น. 11-14) นนทบุรี : สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล. (2556, พฤศจิกายน 14). การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในมหาวิทยาลัย, *วารสาร QA-NEWS ข่าวประกันคุณภาพการศึกษาพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*. 59(1), 1-2. สืบค้นจาก [http://www.qa.kmutnb.ac.th/qa\\_news/2546/QANEWS59\\_25461101.pdf](http://www.qa.kmutnb.ac.th/qa_news/2546/QANEWS59_25461101.pdf).
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็น เพื่อการบริหารทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: หจก. ทิพย์วิสุทธิ.
- วิทยาลัยเทคโนโลยีคอนบอสโก. (2557). *เอกสารแบบรายงานจำนวนนักเรียน และครูประจำปีการศึกษา 2557 (อน. 2) สํารวจ ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2557*. ม.ป.ท. (อัดสำเนา).
- วิทยาลัยเทคโนโลยีคอนบอสโก บ้านโป่ง. (2557). *เอกสารแบบรายงานจำนวนนักเรียน และครูประจำปีการศึกษา 2557 (อน. 2) สํารวจ ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2557*. ม.ป.ท. (อัดสำเนา).

- ศลิษา สิงห์โตทอง. (2552). *การบริหารโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน โดยใช้การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของโรงเรียนพานทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 (งานนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุพัตร์ พิบูลย์. (14 มิถุนายน 2557). *บริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาหลักสูตรการเรียน การสอน และพัฒนาคุณภาพสู่ปี 2020. ใน แนวคิดการบริหารจัดการหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ*. ม.ป.ท. สืบค้นจาก [www.secondary11.go.th/th/doc/201404/20140410\\_004.pdf](http://www.secondary11.go.th/th/doc/201404/20140410_004.pdf).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ก.พ.ร. (20 มิถุนายน 2557). *การฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการบริหารราชการสมัยใหม่ (New Public Management) Series 1 : การจัดทำยุทธศาสตร์และการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ*. สืบค้นจาก [http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/E\\_Newsletter/july48/management.htm](http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/E_Newsletter/july48/management.htm)
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2554). *การพิจารณาศึกษา เรื่อง การอาชีวศึกษา ปัญหาที่ท้าทายของประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (10 พฤษภาคม 2555). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559)* สืบค้นจาก <http://www.thailibrary.in.th/2014/02/13/thai-edu-master-plan-11/>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86, 221-224.
- Pietrzak, Palszkiewicz & Klepacki (2015). The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 151-164. Retrieved from [http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2015/volume3\\_1/OJAKM\\_Volume3\\_1pp151-164.pdf](http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2015/volume3_1/OJAKM_Volume3_1pp151-164.pdf).