

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ
ของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF AN EXCELLENCE MANAGEMENT MODEL
FOR INSTITUTE OF VOCATIONAL EDUCATION
TO ACCOMMODATE THAILAND 4.0



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Higher Education
Department of Educational Policy Management and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2017
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0
โดย	นายรัชต์ ไตรมาลัย
สาขาวิชา	อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญนันท์ นิลสุข

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญนันท์ นิลสุข)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.อัจฉรา ไชยปถมภ)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ดร.ชมพูนุช บัวบังศรี)

รัชต์ ไตรมาลัย : การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (DEVELOPMENT OF AN EXCELLENCE MANAGEMENT MODEL FOR INSTITUTE OF VOCATIONAL EDUCATION TO ACCOMMODATE THAILAND 4.0) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: รศ. ดร.ปรัชญนันท์ นิลสุข, 413 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา วิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา และพัฒนารูปแบบและการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ข้อมูลเอกสารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และข้อมูลวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ ไทย เยอรมนี ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น และสิงคโปร์ และ 2) ข้อมูลจากบุคคล กลุ่มแรก กลุ่มสัมภาษณ์จำนวน 42 คน ประกอบไปด้วย 1) กลุ่มกรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 30 คน 2) กลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาและฝึกอบรมจากต่างประเทศ ได้แก่ เยอรมนี ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น และสิงคโปร์ จำนวน 12 คน กลุ่มที่ 2 กลุ่มตอบแบบสอบถาม จำนวน 174 คน ประกอบไปด้วย 1) กลุ่มผู้บริหารและคณาจารย์สถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 114 คน 2) กลุ่มผู้ใช้บัณฑิตที่เป็นผู้บริหารภาครัฐและเอกชน จำนวน 60 คน และกลุ่มที่ 3 ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์สาระ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1.จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา 1.1 ด้านการบริหารวิชาการควรมีการพัฒนาหลักสูตรในระดับปริญญาตรีแบบทวิภาคีให้สามารถรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 และความต้องการของสถานประกอบการ 1.2 ด้านการบริหารแผนงาน งบประมาณ ควรมีการวางแผนงานงบประมาณประจำปีและปรับปรุงกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงานงบประมาณ 1.3 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลควรมีการพัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นบุคลากรของสถาบัน และ 1.4 ด้านการบริหารจัดการทั่วไปควรมีการพัฒนาวัสดุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายให้มีความชัดเจนและเป็นแบบเชิงกลยุทธ์มากขึ้น 2. แนวปฏิบัติแห่งความสำเร็จ 9 ประการ ได้แก่ 2.1 การนำเสนอคุณค่า โดยการสร้างคุณค่าที่ดีกว่าเดิม 2.2 การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย โดยการศึกษากลุ่มเป้าหมายคือใครและความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย 2.3 การส่งมอบความสำเร็จ ได้แก่ การส่งมอบโอกาสทางการศึกษา ส่งมอบผลงานทางวิชาการสู่สังคม 2.4 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง โดยมีการสื่อสารสร้างสรรค์ความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดี 2.5 ปัจจัยความพร้อมด้านทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร 2.6 การดำเนินกิจกรรมสำคัญในองค์กร มุ่งให้ความสำคัญในการผลิตบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการของสถานประกอบการ 2.7 การสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการศึกษา ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน 2.8 การปรับโครงสร้างต้นทุน โดยแสวงหาเงินทุนได้ด้วยตนเอง นอกเหนือจากเงินงบประมาณ และ 2.9 การได้มาของรายได้ โดยประเด็นหลักต้องสนับสนุนให้มีความพร้อมในการจัดการศึกษา และ 3. รูปแบบการบริหารจัดการ คือรูปแบบ H-A-P-G-I : Model for the Vocational Education Institute Strategy Management ประกอบด้วย 3.1 การเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรของสถาบันการ 3.2 การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 3.3 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล 3.4 สร้างสรรค์พัฒนาวัสดุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและประเทศชาติ และ 3.5 การสร้างสรรคนวัตกรรมเทคโนโลยีทางอาชีวศึกษา และเป็นโครงสร้างหลักในการสนับสนุนการเป็นประเทศไทย 4.0

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิติดี

สาขาวิชา อุดมศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

ปีการศึกษา 2560 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

5784261327 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORDS: MANAGEMENT MODEL / EXCELLENCE / VOCATIONAL INSTITUTES / THAILAND 4.0

RATSHATA TRAIMALAI: DEVELOPMENT OF AN EXCELLENCE MANAGEMENT MODEL FOR INSTITUTE OF VOCATIONAL EDUCATION TO ACCOMMODATE THAILAND 4.0. ADVISOR: ASST. PROF. PANSAK POLSARAM, Ph.D., CO-ADVISOR: ASSOC. PROF. PRACHYANUN NILSOOK, Ph.D., 413 pp.

This research aims to analyze current conditions and problems in management of vocational institutes under the office of the vocational education commission, analyze concepts, theories, and good practices in management of vocational education institutions management and propose the model and strategies for vocational education institution to accommodate Thailand 4.0. The research population and sample are categorized into 2 types: (1) document concerning current conditions and problems in management of vocational institutes under the office of the vocational education commission, and analysis of concepts, theories, and good practices in management of vocational education institutions both in Thailand and abroad, including Thailand, Germany, Australia, Japan and Singapore. (2) data acquired from 3 groups of persons. the first one includes 42 persons (1) 30 councilor of the vocational training institute. (2) the group of graduates and trainers from abroad, including Germany, Australia, Japan and Singapore, the second one consists of 174 persons : 114 administrators and faculty members of the vocational institutes, 60 private and public administrators. The third one consisted of experts in the discussion group of 10 senior experts. The tools used in the research were questionnaire, questionnaire and evaluation form. Statistics used in data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

Research findings could be concluded as follows: 1. Analysis of current state and problems in management of vocational education institutions. 1.1 The academic administration should develop bilateral bachelor degree programs to be able to support Thailand 4.0 and the needs of enterprises. 1.2. Budget plans should include annual budget planning and streamlining the process of involving all sectors in the management of the budget plan. 1.3 Human resources management should develop the incentive system for the knowledge workers to become the personnel of the institute and 1.4 The general management should develop the objectives, mission, goals and objectives. clarity and more strategic. 2. Practices of success: 2.1 Value proposition by creating better value. 2.2 Targeted access by studying the target audience and the actual needs of the target audience. 2.3 Delivering success. The delivery of educational opportunities. Delivering academic excellence to society. 2.4 Establishing relationships with stakeholders. 2.5 Communication resource management factors human resource readiness impact on organizational performance. 2.6 Implementation of key activities in the organization the focus is on the production of graduates to meet the needs of enterprises. 2.7 Creating an educational partner network. Focus on participation in all sectors. 2.8 Cost restructuring. Seeking funding by themselves, other than budget, and 2.9 Acquisition of income. The main issues must be to support the readiness of education. And 3. H-A-P-G-I: Model for the Vocational Education Institute. 3.1. To improve the efficiency and effectiveness of teamwork of administrators, faculty, and personnel. 3.2. teach And quality assurance education. 4.0 3.3 Participation of all sectors in the management of effective budgeting and good governance. 3.4 Develop the objectives, mission, goals, and goals of the management of vocational education institutions in accordance with the social context. And 3.5 national technology innovation. It is the main structure in support of Thailand 4.0.

Department: Educational Policy Management and
Leadership

Field of Study: Higher Education

Academic Year: 2017

Student's Signature

Advisor's Signature

Co-Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์ของ บุคคลหลายท่าน ซึ่งอาจไม่สามารถนำมากล่าว ณ ที่นี้ได้ทั้งหมด ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์.ดร.ปรัชญนันท์ นิลสุข อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ร่วม ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้ความรู้ อบรมสั่งสอนความเป็นนักวิชาการให้แก่ศิษย์ได้เห็นเป็นแบบอย่างของครูที่แท้จริง ให้คำแนะนำตรวจทาน และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ทุกขั้นตอน อย่างไม่เหน็ดเหนื่อย เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ที่สุด พร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณประธานสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์.ดร. วราภรณ์ บวรศิริ และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.ชมพูนุช บัวบังศรี อาจารย์ ดร.อัจฉรา ไชยปลั่งมณี และอาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ ที่กรุณาสละเวลากระตุนเตือนให้มีพลังและความมุ่งมั่นและกรุณาให้ข้อเสนอแนะที่ทรงคุณค่า ในความสำเร็จครั้งนี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการอาชีวศึกษา คณะกรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษา คณะผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาและคณาจารย์ คณาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้บริหารภาครัฐและเอกชนทุกท่าน ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่ายิ่งให้ข้อมูลและข้อชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

กราบขอบพระคุณ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่มองเห็นคุณค่าอันเป็นประโยชน์ในระดับชาติของงานวิทยานิพนธ์นี้ โดยได้รับการสนับสนุนจากทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช รุ่นที่ 39 ปีงบประมาณ 2561

กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ กัตัญญา หิรัญญสมบูรณ์ และอาจารย์ ดร.พยัคฆ์ วุฒิรงค์ ที่เป็นแบบอย่างที่ดีที่ศิษย์ได้รับความเมตตา และคอยช่วยให้คำแนะนำทางวิชาการ ผลักดัน แนะนำกระบวนการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วง

ขอบพระคุณ ครอบครัวชาวอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งรุ่นพี่ รุ่นน้อง ตลอดจนเจ้าหน้าที่และเพื่อร่วมรุ่นที่คอยให้ความช่วยเหลือ คอยช่วยให้คำแนะนำด้วยความจริงใจอย่างสม่ำเสมอ

สุดท้ายขอกราบบูชาแทนเท้านความกตัญญู ต่อคุณพ่อละออและคุณแม่อุ๊ต ไตรมาลัย บิดา-มารดาผู้เป็นแรงบันดาลใจในทุกสิ่งให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจฝ่าฟันอุปสรรคทั้งปวงจนสำเร็จการศึกษา และกำลังใจสนับสนุนจากพี่น้องในครอบครัว ไตรมาลัย ที่อยู่เคียงข้างคอยเป็นกำลังใจเสมอมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	8
สรุปมโนทัศน์ที่ใช้อธิบายกรอบแนวคิดในการวิจัย	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	16
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ	17
2. รูปแบบการบริหาร	25
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์.....	27
4. การบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษา	53
5. แนวคิดองค์การที่เป็นเลิศ	98
6. ปัจจัยหลักในการสร้างองค์การที่เป็นเลิศ	106
7. เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี.....	111
8. กรอบคุณวุฒิการศึกษาวิชาชีพระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ.....	114

9. แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.....	117
10. นโยบายประเทศไทย 4.0 ด้านอาชีวศึกษา	124
11. งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการ อาชีวศึกษาไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	132
.....	139
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	139
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	139
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	144
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	148
4. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	148
5. ขั้นตอนดำเนินการวิจัย	149
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	157
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการ อาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.....	157
ส่วนที่ 1 ผลจากการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของ สถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	158
สรุปข้อเสนอแนะต่อการบริหารจัดการการอาชีวศึกษา ของประเทศสิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี	204
สรุปภาพรวมต่อการบริหารจัดการการอาชีวศึกษา ของประเทศสิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี	205
ส่วนที่ 2 ผลจากแบบสอบถาม สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความ เป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	207
ข้อเสนอแนะต่อสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของ สถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	220

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบัน การอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	225
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการ อาชีวศึกษาไทยและต่างประเทศ.....	237
1. ลักษณะของการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ ได้แก่ ประเทศสิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี	238
2. ผลการวิเคราะห์นโยบายสนับสนุนการบริหารจัดการในสถาบันการอาชีวศึกษาใน ประเทศไทยและต่างประเทศ ได้แก่ประเทศสิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และ เยอรมนี.....	241
1. การสังเคราะห์องค์ประกอบของการดำเนินงานในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ ของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	247
2. แนวปฏิบัติแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการ อาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	253
ตอนที่ 3 ผลการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของ สถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	266
การจัดทำ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0.....	267
2. การวิเคราะห์ SWOT ตามกรอบแนวคิด PEST Analysis, 7S-Framework และ 5 Cs Framework.....	276
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหาร จัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับ การเป็นประเทศไทย 4.0	276
ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ จุดแข็ง และ จุดอ่อน ของการบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการ เป็นประเทศไทย 4.0	290

3. การจับคู่ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0.....	296
4. การนำเสนอ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0.....	307
(ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0.....	311
5. ผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิต่อ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0.....	320
6. ผลการนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0.....	322
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	344
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	344
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	345
วิธีการดำเนินการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล	345
สรุปผลการวิจัย.....	346
ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	346
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา	349
ส่วนที่ 3 รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	351
รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0.....	352
อภิปรายผลการวิจัย.....	359

ประเด็นที่ 1 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาใน สังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	359
ประเด็นที่ 2 แนวปฏิบัติแห่งความสำเร็จและแนวทางการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ ของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	362
ประเด็นที่ 3 รูปแบบและยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบัน การอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	364
ข้อเสนอแนะ	365
ข้อเสนอแนะจากข้อค้นพบในการวิจัย	365
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป	368
รายการอ้างอิง	369
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	378
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	385
เอกสาร 1 ก.....	386
เอกสาร 2 ข.....	389
เอกสาร 3 ค.....	390
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	413

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์แนวคิดในการการบริหารจัดการสถาบันอาชีวศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ11

ตารางที่ 2 ผลการสังเคราะห์การบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาตาม พรบ.อาชีวศึกษา.....69

ตารางที่ 3 ตัวอย่างหลักสูตรในระดับปริญญาตรี เทคโนโลยีบัณฑิต (ทล.บ.) ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร (สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร, 2560).....70

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบแนวคิดต่างๆขององค์การที่เป็นเลิศ 105

ตารางที่ 5 รายละเอียดตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรปริญญาตรี พ.ศ.2558 113

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้แบบสอบถาม กลุ่มที่ 1 141

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้แบบสอบถาม กลุ่มที่ 2 142

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้แบบสัมภาษณ์ 143

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)..... 144

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้ที่เป็นกรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษา หรือคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ตามมาตรา 23(5) ของพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551..... 158

ตารางที่ 11 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 160

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้ที่สำเร็จการศึกษา หรือฝึกอบรม หรือเคยปฏิบัติงานในประเทศสิงคโปร์ ญีปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมันนี 179

ตารางที่ 13 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาในประเทศสิงคโปร์..... 180

ตารางที่ 14 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาในประเทศญี่ปุ่น 187

ตารางที่ 15 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาในประเทศออสเตรเลีย..... 194

ตารางที่ 16 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาในประเทศเยอรมนี..... 200

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และคณาจารย์ของสถาบันการอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.)..	208
ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	209
ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ปัญหาและในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	221
ตารางที่ 20 จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ใช้บัณฑิตของ สถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชน	224
ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	226
ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	237
ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์การจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี	238
ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์และประเภทของสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี (ต่อ).....	240
ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์นโยบายสนับสนุนในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี	242
ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	248
ตารางที่ 27 แนวปฏิบัติแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	254
ตารางที่ 28 แนวทางการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	262
ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 จากแนวปฏิบัติที่ดี	268
ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ในระดับมหภาคของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	277

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ในระดับจุลภาคของการบริหารจัดการเพื่อ ความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	281
ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) ในระดับมหภาคของการบริหารจัดการเพื่อความ เป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	283
ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) ในระดับจุลภาคของการบริหารจัดการเพื่อความ เป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	288
ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบัน การอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	291
ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบัน การอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	292
ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบัน การอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	295
ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ WO และ WT ขององค์ประกอบด้านการบริหารจัดการวิชาการ	297
ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST ขององค์ประกอบด้านการบริหารแผนงาน งบประมาณ.....	299
ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO,ST และ WO ขององค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล.....	300
ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST ขององค์ประกอบด้านการบริหารจัดการทั่วไป (ต่อ).....	303
ตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST ขององค์ประกอบด้านการจัดการองค์รวม..	304
ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการเพื่อความเป็น เลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0.....	308
ตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิต่อ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความ เป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	320
ตารางที่ 44 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 1 การเสริมสร้าง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรของสถาบันการ อาชีวศึกษา.....	328

ตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร
การจัดการเรียนการสอน และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 331

ตารางที่ 46 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 3 การมีส่วนร่วมของทุก
ภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพและ ธรรมภิบาล..... 335

ตารางที่ 47 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 4 การสร้างสรรค์พัฒนา
นวัตกรรมสังคม พันธกิจ เป้าหมายของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับบริบท
ของสังคมและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 338

ตารางที่ 48 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 5 การสร้างสรรค์
นวัตกรรมเทคโนโลยีทางอาชีวศึกษา และเป็นโครงสร้างหลักในการสนับสนุนการเป็นประเทศไทย
4.0 341



สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
แผนภูมิที่ 2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB, 2546).....	29
แผนภูมิที่ 3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มา: เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter,1991).....	31
แผนภูมิที่ 4 ตารางการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis).....	35
แผนภูมิที่ 5 ตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix.....	39
แผนภูมิที่ 6 Model ของ McKinney 7-S Framework.....	40
แผนภูมิที่ 7 แนวคิดพื้นฐานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB, 2546).....	45
แผนภูมิที่ 8 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัย 5 ด้าน ในเชิงการแข่งขัน (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546).....	50
แผนภูมิที่ 9 ระบบการศึกษาของประเทศเยอรมนี.....	71
แผนภูมิที่ 10 ระบบการศึกษาทวิภาคีในประเทศเยอรมนี.....	74
แผนภูมิที่ 11 การจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน (ประเทศญี่ปุ่น).....	77
แผนภูมิที่ 12 ประเภทและจำนวนวิทยาลัยอาชีวศึกษา/วิชาชีพเฉพาะทาง ในญี่ปุ่น.....	79
แผนภูมิที่ 13 ระบบการศึกษาของประเทศออสเตรเลีย ที่มา: Australia Government (2016).....	81
แผนภูมิที่ 14 แผนภูมิการจัดการศึกษาของประเทศสิงคโปร์.....	90
แผนภูมิที่ 15 แผนภูมิการรวมตัวของสถาบัน ITE.....	91
แผนภูมิที่ 16 แสดงผังการบริหารองค์กรเมื่อแรกก่อตั้ง ITE ปี ค.ศ.1992 ถึงปี ค.ศ.1998.....	91
แผนภูมิที่ 17 แสดงผังองค์กรช่วงปี ค.ศ.1998 – 2000 เป็นผังการบริหารองค์กรแบบ Matrix.....	92
แผนภูมิที่ 18 แสดงผังองค์กรในช่วงปี ค.ศ.2001 – 2004 ซึ่งเป็นช่วงที่มีการกระจายอำนาจ.....	93
แผนภูมิที่ 19 แสดงโครงสร้างการบริหารงานแบบเครือข่ายของแต่ละวิทยาลัย.....	94
แผนภูมิที่ 20 แสดงผังการบริหารองค์กรแบบหนึ่งระบบสามวิทยาลัย.....	94
แผนภูมิที่ 21 กรอบแนวคิด “Hands-on, Minds-on, HeartsOn”.....	95

แผนภูมิที่ 22 กรอบแนวคิดการจัดการเรียนการสอนรูปแบบ “PEPP Model”	96
แผนภูมิที่ 23 แนวคิดการสร้างแบรนด์ของ ITE ตั้งแต่ปี ค.ศ.1998 – ปี ค.ศ.2006.....	97
แผนภูมิที่ 24 ตัวแบบ HPO ของ Frank Buytendijk.....	100
แผนภูมิที่ 25 การพัฒนาคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ และตามกรอบ คุณวุฒิการศึกษาวิชาชีพระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ.....	116
แผนภูมิที่ 26 แสดงความสัมพันธ์ของมาตรฐานและคุณภาพการจัดการอาชีวศึกษา ตามกรอบ คุณวุฒิการศึกษาวิชาชีพระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ.....	117
แผนภูมิที่ 27 กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนา 6 ด้าน ตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	120
แผนภูมิที่ 28 โมเดลประเทศไทย 4.0 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559).....	128
แผนภูมิที่ 29 วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบัน การอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.....	154
แผนภูมิที่ 30 วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 วิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการ สถาบันการอาชีวศึกษา	155
แผนภูมิที่ 31 วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบัน การอาชีวศึกษาของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0.....	156
แผนภูมิที่ 32 แนวปฏิบัติแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการ อาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	261
แผนภูมิที่ 33 (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาของ ประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	312
แผนภูมิที่ 34 รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาของประเทศไทย เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (H-A-P-G-I : Strategy Management).....	327
แผนภูมิที่ 35 รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาของประเทศไทย เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (H-A-P-G-I : Model for the Vocational Education Institute Strategy Management).....	353

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

จากนโยบายสำคัญของรัฐบาลไทย ในการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศไทยก้าวสู่โมเดล “ประเทศไทย 4.0” หรือ “ไทยแลนด์ 4.0” ในการสร้างเศรษฐกิจใหม่ ก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลางนั้นระบบรูปแบบปรัชญาการศึกษาไทยในปัจจุบันยังไม่สามารถตอบโจทย์ไทยแลนด์ 4.0 ได้ซึ่งการศึกษาไทยในโลกยุคใหม่ต้องก้าวสู่ การคิดวิเคราะห์ ค้นคว้าสิ่งใหม่ แต่ไทยยังต้องจำเพื่อไปสอบ ถ้าเรายังไม่ปรับตัวตอนนี้ เราอาจจะไม่ใช่สิ้นชาติ แต่จะหมดโอกาสในการสร้างชาติ ดังนั้นการศึกษาจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพแรงงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ยุค Thailand Economy 4.0 แต่ระบบการศึกษาที่จะตอบโจทย์นี้ต้องเปลี่ยนวิธีการสอน ลดการเรียนรู้เชิงเทคนิค และการท่องจำ แต่ให้นำหนักกับการสร้างทักษะการเรียนรู้และปรับตัวของผู้เรียนให้สามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดชีวิต และจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงความต้องการของตลาดแรงงานในพื้นที่และกลุ่มจังหวัดใกล้เคียง รวมทั้งมีวิธีการประเมินผล การเรียนแตกต่างจากปัจจุบันที่เน้นการสอบเพียงอย่างเดียว (เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว, 2559) สอดคล้องกับแนวคิดของรัฐบาล ต้องการมุ่งเน้นสายวิชาชีพมากขึ้น นักเรียนอาชีวศึกษาเป็นแรงงานที่มีคุณค่า มีขีดความสามารถและทักษะสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ต้องยกระดับการศึกษาสายอาชีวศึกษาให้เป็นรากฐานสำคัญของประเทศ ให้มีการสร้างภาพลักษณ์ว่านักเรียนสายอาชีวศึกษาเป็นบุคลากรที่ทรงคุณค่าของประเทศและเศรษฐกิจไทย (ดวง อันทะไชย, 2559) ประเทศจะมีศักยภาพและมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรง กลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่ง ก็คือการผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพ และสมรรถนะสูง เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายที่สำคัญของประเทศชาติดังกล่าวข้างต้น ดังนั้นการศึกษาด้านอาชีวศึกษาและเทคนิคศึกษา (Vocational and Technical Education) จึงนับว่ามีบทบาทสำคัญเพราะเป็นกลไกหลักในการพัฒนาตามทิศทางดังกล่าว แต่ในอดีตที่ผ่านมาการพัฒนากำลังคนด้านอาชีวศึกษาและเทคนิคศึกษาของประเทศยังมีปัญหาอยู่หลายด้าน ได้แก่ การขาดทิศทางและเป้าหมายการผลิต และพัฒนาโดยรวม มีผลให้ระบบการจัดการอาชีวศึกษาเป็นไปตามความพร้อมของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศชาติ โดยเฉพาะกระแสปริญญานิยมในหมู่นักเรียนนักศึกษาทั่วไปทำให้สัดส่วนผู้เรียนด้านอาชีวศึกษาและเทคนิคศึกษามีจำนวนน้อยลง ก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังแรงงานระดับกลางอย่างรุนแรงและต่อเนื่องในปัจจุบัน รวมทั้งคุณภาพและสมรรถนะของกำลังคนที่ผลิตได้ยังไม่สามารถสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตหรือผู้ใช้งานหรือสถานประกอบการได้อย่างที่ควรจะเป็นดังนั้นผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบนโยบายและมีพันธกิจหลักในการ

จัดและส่งเสริมและพัฒนาการอาชีวศึกษาและการอบรมวิชาชีพให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ยกกระดับคุณภาพและมาตรฐานกำลังคนสายอาชีพสู่สากลขยายโอกาสทางการศึกษาสายอาชีพให้ทั่วถึง ต่อเนื่อง เสมอภาค และเป็นธรรม เป็นแกนกลางในการจัดอาชีวศึกษาและอบรมวิชาชีพ ระดับฝีมือ เทคนิค และ เทคโนโลยีของประเทศ สร้างเครือข่ายความร่วมมือให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ วิจัย สร้างนวัตกรรม จัดการองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาอาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชน และส่งเสริม/พัฒนาครูและบุคลากรอาชีวศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ มั่นคง และก้าวหน้าในวิชาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2558b) โดยเฉพาะในด้านการผลิตกำลังคนในระดับช่างฝีมือและช่างเทคนิค จะต้องพยายามวางแผนนโยบายและแผนในการจัดการเรียนการสอนให้ตรงตามความต้องการกำลังคนของผู้ใช้หรือสถานประกอบการ การศึกษาเป็นกลไกหลักในการพัฒนาส่งเสริมปลูกฝังแนวความคิด ความรู้ให้กับพลเมือง และสังคมโดยรวมของทุกประเทศ ดังนั้น การศึกษาจึงเป็นตัวแปรหลักของความสามารถในการ แข่งขันระยะยาว (Long Term Competitiveness) การออกแบบการศึกษาจึงเป็นข้อต่อสำคัญของการพัฒนาประเทศในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์และสังคม บริบทที่สำคัญในการออกแบบการศึกษาในปัจจุบันคือพลวัตการเปลี่ยนแปลงโลกจากการก้าวผ่านจากศตวรรษที่ 20 เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 กระแสการเปลี่ยนแปลงโลกได้ส่งผลกระทบต่อทั้งทาง สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมืองของทุกประเทศ กระแสการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นปัจจัยการเปลี่ยนผ่าน เช่น การปฏิวัติ Arab Spring ผ่านการใช้เทคโนโลยี Social Media การก้าวขึ้นมาทางเศรษฐกิจของเอเชีย หรือภาวะอากาศเปลี่ยนแปลง เป็นต้น คนในโลกยุคใหม่ท่ามกลางพลวัตการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงต้องมีความพร้อมที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนผ่านเหล่านี้ หากสังคมหรือพลเมืองขาดความพร้อมในการก้าวผ่านก็จะทำให้ประเทศไม่สามารถเดินต่อไปได้จนเสี่ยงกับการเป็นรัฐที่ล้มเหลว ประเทศไทยก็จำเป็นต้องก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 เช่นกัน ดังนั้น การเตรียมความพร้อมคนไทย เพื่อการนำพาสังคมและประเทศไปสู่โลกที่ 1 จึงเป็นจุดหัวเลี้ยวหัวต่อ (Critical Point) ของชาติที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ อย่างไรก็ตามที่ผ่านมามีประเทศไทย ยังคงขาดความชัดเจนในการกำหนดเป้าประสงค์หลักของการศึกษา (Objective Function) ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นผลสุทธิของระบบ หรือปลายทางที่การศึกษาต้องพัฒนาและเสริมสร้างให้พลเมืองและสังคมสามารถอยู่ได้อย่างภาคภูมิแต่การตั้งเป้าประสงค์หลักของการศึกษาเพียงอย่างเดียวไม่สามารถพัฒนามนุษย์และสังคมได้ หากแต่ต้องมีกลไกการขับเคลื่อน แผนนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ปฏิบัติได้จริงโดยการดำเนินการจะต้องเข้าใจถึงทั้งบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 พื้นฐานปรัชญาการศึกษาไทย รวมถึงองค์ประกอบของระบบนิเวศน์การดำเนินชีวิตของผู้เรียน โดยความเข้าใจเหล่านี้ควรเป็นความรู้พื้นฐานที่สั้น กระชับ เข้าใจง่าย และมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน โดยบุคคลในวงการศึกษาไทยตั้งแต่ผู้กำหนดนโยบาย ผู้มีส่วนร่วมทั้งภาครัฐ และเอกชน トラบไปจนถึงตัวผู้เรียนเอง จะต้องมีความเข้าใจในแนวปฏิบัติและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติอย่างเพียงพอ ซึ่งแนวปฏิบัติเหล่านี้

บางส่วนอาจไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่ละน้อย (Incremental Change) แต่อาจมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนถึงรากฐานแนวคิด (Paradigm Shift/ Fundamental Change) ดังนั้นการมีส่วนร่วมและความเข้าใจของภาคส่วนจึงเป็นอีกปัจจัยในการเปลี่ยนรูปแบบครั้งนี้ (สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556) ซึ่งสอดคล้องกับที่ จินางค์กูร โจรจันนัต (จินางค์กูร โจรจันนัต, 2559) ได้กล่าวถึงบทบาทอาชีวศึกษาเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ เพื่อสนับสนุนนโยบายประเทศไทย 4.0 โดยการพัฒนาอาชีวศึกษาไทยให้มีเทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนการสอน หลักสูตรสามารถตอบโจทย์อนาคต ส่งเสริมเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สร้างผู้ประกอบการหน้าใหม่ที่หลากหลายขึ้น มีการบูรณาการเชื่อมโยงสถานศึกษา สถานประกอบการ ธนาคารเข้าด้วยกัน รวมถึงการเชื่อมโยงผู้สำเร็จการศึกษากับผู้ประกอบการเพื่อการจ้างงาน โดยธนาคารจะทำหน้าที่ส่งเสริมอาชีพ และอาชีวศึกษาต้องสามารถผลิตและพัฒนาคนที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ และสามารถพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้และภูมิปัญญาของพื้นที่ได้ รวมทั้งเป็นแหล่งเรียนรู้และการวิจัยและพัฒนาของชุมชนท้องถิ่น

จากสถานการณ์การพัฒนาประเทศที่ผ่านมาส่งผลกระทบต่อคนและสังคมไทยหลายประการ มีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา จากอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรม รวมถึงปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การจัดการ การศึกษาโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ด้านการแข่งขัน การลงทุนทางการศึกษา ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ รวมถึงความจำเป็นต้องมีการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคนทั้งในเชิงสถาบัน ระบบ โครงสร้างของสังคมให้เข้มแข็ง สามารถเป็นภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคต(คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558) สอดคล้องกับสถานการณ์โลกปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะแข่งขันกันรุนแรงมากขึ้น เพื่อพัฒนาไปสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้รัฐบาลได้ให้นโยบายที่จะนำประเทศเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ภายในเป็นทิศทางที่ภาครัฐและเอกชนจะต้องเตรียมความพร้อมในทุกด้าน เพื่อสนับสนุน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งรัฐบาลจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์และปัจจัยหลักในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และที่สำคัญจำเป็นต้องมีกำลังคนระดับกลาง และนักเทคโนโลยีซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนของภาคการผลิต ที่เป็นหัวใจของการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมที่ยั่งยืน ดังนั้นการอาชีวศึกษาไทย มีหน้าที่ผลิตและพัฒนากำลังคนระดับกลาง และนักเทคโนโลยี จำเป็นต้องมีการปฏิรูปทั้งระดับโครงสร้าง และวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้ผลผลิตของการอาชีวศึกษามีคุณภาพมีประสิทธิภาพ และมีสมรรถนะสอดคล้องกับการพัฒนาชาติ (คณะกรรมการอำนวยการปฏิรูปการศึกษา, 2545) ทั้งยังเป็นไปตามเจตนารมณ์และเหตุผลในการตราพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551 โดยที่กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติได้บัญญัติให้มีคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเพื่อควบคุมดูแลการจัดการอาชีวศึกษา รวมทั้งการดำเนินการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา ซึ่งการ

จัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพนั้นถือเป็นกระบวนการผลิตและพัฒนากำลังคนเพื่อเพิ่มผลผลิตและส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและเทคโนโลยีของประเทศให้ได้ระดับมาตรฐานสากล ทำให้ประชาชนสามารถประกอบอาชีพโดยอิสระและพึ่งตนเองได้ นอกจากนี้ สมควรกำหนดให้มีสถาบันการอาชีวศึกษาซึ่งเป็นสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาและเป็นนิติบุคคลในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยมีการจัดการอาชีวศึกษาที่ดำเนินการอย่างเป็นเอกภาพในด้านนโยบายและมีการกระจายอำนาจไปสู่ระดับปฏิบัติ เพื่อให้การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพในทุกกระดับมีคุณภาพและประสิทธิภาพเกิดผลสำเร็จแก่ประชาชนโดยเฉพาะนักเรียนและนักศึกษา อันจะเป็นการสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ (พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551) ซึ่งขณะนี้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานกำกับดูแลการจัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษาของชาติได้จัดทำยุทธศาสตร์อาชีวศึกษา ระยะ 20 ปี ตั้งแต่ พ.ศ.2560-2579 โดยมี 7 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย (1)ผลิตและพัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพอย่างมีคุณภาพและเพียงพอกับความต้องการพัฒนาประเทศ (2)พัฒนาขีดความสามารถกำลังคนด้านวิชาชีพในทุกช่วงวัย (3)ส่งเสริมความร่วมมือภาครัฐและเอกชนในการจัดการอาชีวศึกษา (4)เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการอาชีวศึกษาภายใต้หลักธรรมาภิบาล (5)เพิ่มศักยภาพกำลังคนด้านวิชาชีพให้มีความพร้อมด้านเทคโนโลยี (6)ส่งเสริมและพัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการอาชีวศึกษา และ (7)ผลิตและพัฒนาครูอาชีวศึกษาให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับบริบทความเปลี่ยนแปลง และยังมีอีก 5 พันธกิจ ประกอบด้วย (1)การยกระดับมาตรฐานการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ (2)ขยายโอกาสการศึกษาวิชาชีพให้แก่ประชาชนทุกช่วงวัย (3)เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการอาชีวศึกษา (4)พัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม และ (5)พัฒนาครูและบุคลากรอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพ (สุเทพ ชิตยวงษ์, 2559)

ในช่วงที่ผ่านมาสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้จัดทำนโยบายหลักของการอาชีวศึกษา โดยได้ยึดโยงมาจากยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ 2560 ใน 6 ด้านด้วยกัน คือ

1. การพัฒนาหลักสูตร ต้องพัฒนาให้หลักสูตรอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 เน้นการคิดวิเคราะห์ และการสร้างคนให้มีคุณภาพพร้อม ๆ กับมีคุณธรรม เพิ่มรูปแบบการเรียนรู้ ทวิภาคีให้มากขึ้น

2. ผลิตพัฒนาครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา แก้ปัญหาการขาดแคลนครู เน้นระบบการแนะแนวให้เข้มข้น มีคุณภาพ มีระบบการช่วยเหลือเด็ก และต้องมีการพัฒนาครูฝึกในสถานประกอบการให้ช่วยดูแลนักเรียนระบบทวิภาคีให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. ผลิตและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศโดยใช้งานวิจัยเป็นหลักในการจัดการ ต้องพยายามขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาทให้หมดไปให้ได้ ทุกวิทยาลัย

ต้องช่วยกันสร้างอาชีพให้มีความเป็นเลิศ และต้องจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยนำนโยบายสานพลังประชารัฐมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ด้านข้อมูลข่าวสารต้องมีความพร้อมในการเข้าถึงและนำมาใช้

4. ขยายโอกาสทางการศึกษา โดยให้ประชาชนทุกกลุ่มได้เข้าถึงบริการด้านการศึกษา วิชาชีพ นำนักเรียน นักศึกษาที่หลุดออกจากระบบให้กลับเข้ามาเรียนหรือมาอบรมวิชาชีพระยะสั้น เพื่อให้มีอาชีพติดตัวไม่เป็นภาระให้สังคม

5. ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาเพื่อสร้างมาตรฐานและสร้างความรวดเร็วในการเข้าถึงบริการด้านการศึกษา ต้องมีการเรียนโดยใช้การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม

6. พัฒนาระบบบริหารจัดการ ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยยึดพระราชบัญญัติการศึกษาชาติ เป็นหลัก และต้องสร้างให้เกิดค่านิยมอาชีวศึกษา

ซึ่งยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้านของกระทรวงศึกษาธิการนี้ถือเป็นนโยบายและโจทย์สำคัญที่จะให้ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ต้องนำไประดมสมองเพื่อช่วยกันนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร ระดับปริญญาตรี พ.ศ. 2558 ในการรองรับการบริหารจัดการหลักสูตรที่มีลักษณะที่แตกต่างตามจุดเน้นของสาขาวิชาการและวิชาชีพต่างๆ ตอบสนองการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ตลาดแรงงาน ความก้าวหน้าของศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป และเป็นไปตามเจตนารมณ์ของประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ พ.ศ.2556 เพื่อให้สถาบันการอาชีวศึกษา ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สามารถผลิตผู้สำเร็จการศึกษาที่มีคุณภาพและประโยชน์ต่อการรับรองมาตรฐานคุณวุฒิผู้สำเร็จการศึกษา และเป็นการเอื้ออำนวยให้สถาบันการอาชีวศึกษา สามารถจัดการศึกษาอาชีวะได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับ ปวช. ,ปวส. และระดับปริญญาตรี

สอดคล้องกับคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่ 8/2559 ในเรื่อง การบริหารจัดการรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาและการบริหารราชการในกระทรวงศึกษาธิการเกิดประสิทธิภาพ และมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการในการรวมการบริหารจัดการ สถานศึกษาอาชีวศึกษา ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน และมีความคล่องตัวยิ่งขึ้น เป็นกรณีจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการปฏิรูปในด้านการศึกษา โดยมีสาระสำคัญคือ ให้โอนบรรดาอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน(สช.)ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ ในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานโรงเรียนในระบบประเภทอาชีวศึกษา ตามที่

บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน และของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานโรงเรียนในระบบ ประเภทอาชีวศึกษา ตามที่ บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน ไปเป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) รวมถึงบรรดาอำนาจหน้าที่ของเลขาธิการ คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในการอนุญาต การมอบหมาย หรือการปฏิบัติการอื่นตามกฎหมายว่าด้วย โรงเรียนเอกชนในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานโรงเรียนในระบบ ประเภทอาชีวศึกษา ให้โอนไปเป็นอำนาจหน้าที่ของเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษาหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา แล้วแต่กรณี ซึ่งในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องมีการกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการงานขององค์กรเพื่อรองรับคำสั่งหัวหน้า คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ในเรื่องนี้ (คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ, 8/2559)

ดังนั้นรูปแบบความเป็นเลิศในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 จะต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา นโยบายหลักของการอาชีวศึกษา และยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุค เศรษฐกิจ และสังคมดิจิทัล ในการสร้างคน สร้างงาน สร้างความเข้มแข็งจากภายใน (กระทรวง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559) และโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องให้ความสำคัญในเรื่องระบบ บริหารจัดการภายในสถาบันการอาชีวศึกษา เพราะอันเนื่องมาจากการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการบริหารงานให้บรรลุเป้าประสงค์ตามนโยบายและยุทธศาสตร์ รวมถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารใน สถาบันการอาชีวศึกษานั้นๆด้วยเป็นสำคัญ

จากเหตุผลแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหาร จัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 เพื่อให้ ก้าวทันอย่างเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก และเพื่อให้การจัดระบบการศึกษา อาชีวศึกษาของประเทศไทยมีคุณภาพและประสิทธิภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพสายงานอาชีวศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
2. วิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา

3. พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 มีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาให้มีความถูกต้อง ชัดเจน ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน โดยผู้วิจัยดำเนินการนำข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ จากแหล่งต่างๆดังนี้

1.1 ข้อมูลที่เป็นเอกสารทางวิชาการ

1.2 ข้อมูลจากระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Internet/Website)

1.3 ข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สถาบันการอาชีวศึกษา

1.4 ข้อมูลจากการเดินทางไปศึกษา สัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์การบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เฉพาะในส่วนของการดำเนินการของสถาบันอาชีวศึกษาซึ่งมีการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ ในระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ ตามความในพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551 (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2558a) ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปประเด็นความเป็นเลิศในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาจากแนวทางในการดำเนินการข้างต้น ประกอบด้วย (1)ด้านวิชาการ (2)ด้านการบริหารงานทั่วไป (3)ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ (4)ด้านแผนงานและงบประมาณ

3. ดำเนินการศึกษาวเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 19 สถาบันไม่รวมสถาบันการอาชีวศึกษาเกษตรและสถาบันการศึกษาอาชีวศึกษาของเอกชน

4. ศึกษา วิเคราะห์ รูปแบบการบริหารจัดการของการอาชีวศึกษาที่มีความเป็นเลิศของไทยและต่างประเทศ

4.1 ในการศึกษา วิเคราะห์ รูปแบบการบริหารจัดการของการอาชีวศึกษาที่มีความเป็นเลิศของไทย โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกจากสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยกฎกระทรวงการรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษา เพื่อจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา พ.ศ.2555

4.2 ในการศึกษา วิเคราะห์ รูปแบบการบริหารจัดการของการอาชีวศึกษาที่มีความเป็นเลิศของต่างประเทศ และคัดเลือกประเทศที่มีรูปแบบการบริหารจัดการของการอาชีวศึกษาที่มีความเป็นเลิศ ด้านคุณภาพ มาตรฐาน และได้รับการยอมรับในระดับโลก ได้แก่ ประเทศเยอรมนี ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และสิงคโปร์ ทั้งนี้ใช้ข้อมูลที่ปรากฏในอินเทอร์เน็ตเท่านั้น

5. การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ที่ได้จากกระบวนการวิจัย โดยเป็นการนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศในด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ ด้านแผนงานและงบประมาณ และไม่มีเจตนาที่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดใดๆ ในทางการบริหารจัดการภาครัฐ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

สภาพปัจจุบัน หมายถึง การดำเนินนโยบายการบริหารจัดการ ในการจัดการศึกษาหลักสูตร ด้านอาชีวศึกษา ในระดับปริญญาตรีสายปฏิบัติการทุกสาขาวิชาของสถาบันการอาชีวศึกษาในสภาพปกติ ที่มีหลักเกณฑ์ กระบวนการดำเนินงาน ในการจัดการศึกษาจนสำเร็จการศึกษาเทคโนโลยีบัณฑิต

การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ในการดำเนินงานของสถาบันการอาชีวศึกษา ให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และภารกิจที่กำหนดไว้ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการงานตามพันธกิจหลักของสถาบันการอาชีวศึกษา

การปฏิบัติที่ดี หมายถึง วิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้สถาบันการอาชีวศึกษา ประสบความสำเร็จหรือนำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพนั้นๆ และมีหลักฐานของความสำเร็จปรากฏชัดเจน โดยมีการสรุปวิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอนการปฏิบัติ ตลอดจนความรู้และประสบการณ์ ที่ได้บันทึกเป็นเอกสาร และสามารถนำไปเผยแพร่ให้หน่วยงานภายในหรือภายนอกสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ความเป็นเลิศ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการตามพันธกิจหลักของสถาบันการอาชีวศึกษา ที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูง มีระบบและกระบวนการตรวจสอบคุณภาพ เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกสถาบันและสอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่สถาบันการอาชีวศึกษาเลือกมาใช้ในการบริหารจัดการสถาบันจากการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์แวดล้อม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

กลยุทธ์การขับเคลื่อน หมายถึง วิธีการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาที่มีการวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อม ปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อนำไปจัดทำเป็นแนวปฏิบัติเชิงกลยุทธ์

รูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ หมายถึง ระบบในการจัดองค์ประกอบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ และบุคคลในสถาบันการอาชีวศึกษาจากการรวบรวมแนวคิดในการบริหารจัดการหลายแนวคิด เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการและกลยุทธ์ในการขับเคลื่อน เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาเพื่อให้เห็นมโนทัศน์ โครงสร้างทางความคิด และสามารถใช้รูปแบบนี้เป็นแบบอย่างแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการเพื่อสร้างความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาและเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ตามองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารแผนงานงบประมาณ ด้านการบริหารทั่วไป และด้านการบริหารนวัตกรรมและเทคโนโลยี

สถาบันการอาชีวศึกษา หมายถึง สถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจำนวน 19 แห่ง ที่จัดตั้งขึ้นโดยรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาจำนวน 161 แห่ง จาก 19 กลุ่มจังหวัด ตามกฎกระทรวง การรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา พ.ศ.2555

ประเทศไทย 4.0 หมายถึง วิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเพื่อให้ประเทศไทยให้กลายเป็นกลุ่มประเทศที่มีรายได้สูง จากโมเดลเศรษฐกิจแบบ “ทำมาก ได้น้อย” ปรับเปลี่ยนเป็น “ทำน้อย ได้มาก” เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” ได้แก่

1. เปลี่ยนการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม
2. การเกษตรเปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและใช้เทคโนโลยีหรือ Smart Farming โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ
3. SMEs เปลี่ยนจาก SMEs แบบเดิมไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง
4. เปลี่ยนจากรูปแบบบริการแบบเดิมซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูง
5. เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ตารางที่ 1 การสังเคราะห์แนวคิดในการการบริหารจัดการสถาบันอาชีวศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ

นโยบายความเป็นเลิศ	ด้านวิชาการ	ด้านการบริหารงานทั่วไป	ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ด้านวางแผนงานงบประมาณ
นโยบายประเทศไทย 4.0 ด้านอาชีวศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ,2559)	-มีความมุ่งมั่นในการยกระดับคุณภาพ การศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต -มีการพัฒนาศักยภาพคนให้มีความรู้ ความสามารถในการดำรงชีวิต -มีความมุ่งมั่นในการเร่งผลิตบุคลากรสาย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี -สนับสนุนให้มีการศึกษาเชิงลึกด้าน เทคโนโลยี และระบบถ่ายเทเทคโนโลยี	มีระบบบริหารจัดการ ภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบ ได้ กระจายอำนาจและมี ส่วนร่วมจากประชาชน	การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพมนุษย์	-มีการกำหนดกลยุทธ์ และวางแผน ยุทธศาสตร์เชื่อมโยง กับแผนพัฒนาฉบับที่ 12
แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อ เศรษฐกิจสังคม (Digital Thailand 2016) ยุทธศาสตร์การพัฒนา กำลังคน	-มีการบูรณาการความร่วมมือ ทั้งภาครัฐ เอกชน ภาคการศึกษาเสริมสร้างให้การ ฝึกงาน(OJT)ในสถานที่ทำงานจริงในการ พัฒนาอุตสาหกรรมเทคโนโลยี -มีการส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ที่รองรับเทคโนโลยีใหม่ ในอนาคต	-	-พัฒนาผู้บริหารของรัฐ (CEO) ให้มีความเข้าใจและ ความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนา ภารกิจขององค์กร	-
Excellence Organization (Frank Buytendijk,2006)	-มีการตั้งหรือกำหนดเป้าหมายที่มีความ ยิ่งใหญ่ มีขั้นตอนการดำเนินการที่มุ่งไปสู่ การบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	-	-มีความร่วมมือระหว่าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน และภายนอกองค์กร -สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ -มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่ายและการ ประสานงานระหว่างกัน	-มีการกำหนดกลยุทธ์ และวางแผนแนวทางที่ ทำให้บุคลากรของ องค์กรรู้ว่าต้องทำ อย่างไรถึงจะเกิดผลดี ต่อองค์กร
วิทยาลัยอาชีวศึกษา ต้นแบบเพื่อความเป็นเลิศ (Excellent Model School)	-มีการเน้นเป้าหมายผลิตผู้เรียนสายวิชาชีพ อาชีวศึกษาให้มีปริมาณเพียงพอต่อการ พัฒนาประเทศอย่างชัดเจน -มีความมุ่งมั่นในการสร้างวิชาชีพอาชีวศึกษา ให้มีความเป็นเลิศในแต่ละด้าน ตั้งแต่ หลักสูตร ครูผู้สอน อุปกรณ์ สื่อการเรียนการ สอน เทคโนโลยีใหม่	-	-มีการจัดองค์กรที่มีการประสานความร่วมมือ ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก องค์กร -สามารถปรับตัวตอบสนองต่อความต้องการของ ตลาด -เป้าหมาย คัดชี้วัด เชื่อมโยงไปถึงผลตอบแทน แรงจูงใจด้านต่างๆ	-มีการกำหนดกลยุทธ์ และวางแผนแนวทางที่ ทำให้บุคลากรของ องค์กรรู้ว่าต้องทำ อย่างไรถึงจะเกิดผลดี ต่อองค์กร
ปัจจัยหลักในการสร้าง องค์กรที่เป็นเลิศ (Key Success Factors to HPO) (พท เตชะรินทร์, 2550)	-	-ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ -โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับ ยุทธศาสตร์ -ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ -ตัวชี้วัดเชื่อมโยงไปถึงผลตอบแทน สร้างแรงจูงใจ	-กำหนดขีดสมรรถนะของบุคลากรได้อย่าง เหมาะสม -มีภาวะความเป็นผู้นำ	-
7S ของแมคคินซี (Waterman, Robert H., Peters, Tom J., and Phillip. J.R., 1980)	-	-โครงสร้าง,ระบบ,รูปแบบ -เป้าหมายบนतालใจ	-ทักษะ -บุคลากร	-กลยุทธ์
เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร ระดับปริญญาตรี พ.ศ. 2558	-มีการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนที่ ยืดหยุ่น สอดคล้องกับกรอบมาตรฐาน ตลาดแรงงาน บริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลง	-	-ส่งเสริมกระบวนการผลิตบัณฑิตที่เน้นการพัฒนา ผู้เรียน ให้มีลักษณะของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ -เน้นสมรรถนะและทักษะทางวิชาชีพ	-
มาตรฐานคุณวุฒิ อาชีวศึกษาระดับปริญญา ตรีสายเทคโนโลยีหรือสาย ปฏิบัติการ พ.ศ.2556	-มีการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้ สอดคล้องกับประกอบวิชาชีพ -มุ่งเน้นการจัดการศึกษาในระบบทวิภาคี	-มีการพัฒนาระบบทดสอบ วัดประเมินผล	-	-
สรุปองค์ประกอบ การบริหารจัดการความเป็น เลิศ	-หลักสูตรการจัดการเรียนการสอนของสถาบัน อาชีวศึกษามีความยืดหยุ่น หลากหลายและมี คุณภาพสูง มุ่งเน้นการจัดการศึกษาแบบทวิภาคี ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ตอบสนอง กับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต	-มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ เป็นมาตรฐานสากล มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความ เหมาะสมกับบริบทของสถาบันบริบท ของชาติและความก้าวหน้าของ เทคโนโลยี -เน้นความร่วมมือกันผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	-บุคลากรมีขีดสมรรถนะสูง -สร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี การ ปฏิบัติการ การเผยแพร่ความรู้	-มีรูปแบบการจัดการ เชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ บริบทขององค์กร

สรุปโมทัศน์ที่ใช้อธิบายกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแผนภูมิกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 นั้นเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร สถาบันการอาชีวศึกษาไทย ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยต้องปรับตัวจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในด้านการบริหารจัดการองค์กรนั้น พบว่าสภาพปัจจุบันของสถาบันการอาชีวศึกษาไทยในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) นั้นมีปัญหาเกิดขึ้นกับองค์กรทั้งในด้านของปริมาณ และคุณภาพ ทั้งนี้พบว่ามีปัญหาการขาดแคลนงบประมาณในระบบอาชีวศึกษา มีปัญหาในเรื่องเงินอุดหนุนรายบุคคลไม่เพียงพอ มีปัญหาเรื่องการขาดแคลนครูในระบบอาชีวศึกษา (ปกป้อง จันวิทย์ และ ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์, 2556)

นโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) นั้นประเทศไทย 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล ที่มีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่างๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบ ปรับทิศทาง และสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญ สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และรุนแรงในศตวรรษที่ 21 ได้โดยที่ประเทศไทย 4.0 จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ ยุคเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมหรือ Value-Based Economy (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559) โดยมีฐานคิดหลัก คือ

1. เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม
2. เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม
3. เปลี่ยนจากเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

สำหรับนโยบาย ดิจิทัลไทยแลนด์ 2016 ของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งเป็นนโยบายคู่ขนานไปนโยบายประเทศไทย 4.0 โดยกำหนดเป็นแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ สังคม ในยุทธศาสตร์ที่ 5 ว่าด้วยเรื่องการพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจ และสังคมดิจิทัล เพื่อสร้างคน สร้างงาน สร้างความเข้มแข็งจากภายในมีเป้าหมายในการนำบุคลากรวัยทำงานทุกสาขา มีความรู้และทักษะดิจิทัล บุคลากรในวิชาชีพด้านดิจิทัลมีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาที่ขาดแคลน หรือมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมดิจิทัล และเกิดการจ้างงานแบบ ใหม่ อาชีพใหม่ ธุรกิจใหม่ จากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มการอาชีวศึกษา ในปัจจุบันและอนาคตของไทย หากพิจารณาจากการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) ให้ความสำคัญกับการปรับคุณภาพ ค่านิยม และมาตรฐานการอาชีวศึกษา เนื่องจากการอาชีวศึกษาเป็นหน่วยงานหลักในการผลิตและพัฒนากำลังคน ในด้านวิชาชีพ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค

และระดับเทคโนโลยี ไปทำงานในสถานประกอบการและประกอบอาชีพอิสระ โดยปรากฏในประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ. 2558 กำหนดให้หลักสูตรปริญญาตรีทางวิชาชีพหรือปฏิบัติการ ที่มุ่งผลิตบัณฑิตให้มีความรอบรู้ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เน้นความรู้ สมรรถนะและทักษะด้านวิชาชีพตามข้อกำหนดของมาตรฐานวิชาชีพ หรือมีสมรรถนะและทักษะด้านการปฏิบัติเชิงเทคนิคในศาสตร์สาขาวิชานั้นๆ โดยผ่านการฝึกงาน ในสถานประกอบการ หรือที่เรียกว่าหลักสูตรแบบสหกิจศึกษา ซึ่งหลักสูตรแบบนี้เท่านั้นที่จัดหลักสูตรปริญญาตรี (ต่อเนื่อง) ได้ เพราะมุ่งผลิตบัณฑิตที่มีทักษะการปฏิบัติการอยู่แล้ว ให้มีความรู้ด้านวิชาการมากยิ่งขึ้น รวมทั้งได้รับการฝึกปฏิบัติขั้นสูงเพิ่มเติม หลักสูตรปริญญาตรี(ต่อเนื่อง) ถือเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรปริญญาตรี และจะต้องสะท้อนปรัชญาและเนื้อหาสาระของหลักสูตรปริญญาตรีนั้นๆ โดยครบถ้วน และให้ระบุคำว่า “ต่อเนื่อง” ในวงเล็บต่อท้ายชื่อหลักสูตร

ซึ่งสอดคล้องกับประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2556 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการกำหนดมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาในแต่ละระดับเพื่อให้ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สถาบันการอาชีวศึกษา สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา หรือปรับปรุงหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สามารถผลิต ผู้สำเร็จการศึกษาที่มีคุณภาพและเพื่อประโยชน์ต่อการรับรองมาตรฐานคุณวุฒิผู้สำเร็จการศึกษา โดยเฉพาะกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษา ระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ ที่สถาบันการอาชีวศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษา

ในส่วนภารกิจของสถาบันอาชีวศึกษา มีภารกิจในการผลิตกำลังคนระดับช่างฝีมือ ระดับช่างเทคนิค และระดับเทคโนโลยี โดยเน้นให้มีทักษะที่หลากหลาย (Multi Skill) เปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมฐานความรู้ (Social Knowledge Based) เพื่อการพัฒนาประเทศ ตระหนักในความสำคัญของการสร้างคุณภาพ โอกาส ความร่วมมือ และขับเคลื่อนให้การอาชีวศึกษามีความพร้อมรองรับการเปิดเสรีทางการศึกษา ในปีพ.ศ.2558 มุ่งเน้นการผลิตผู้สำเร็จการศึกษาทั้งปริมาณ และคุณภาพ มีสมรรถนะทักษะฝีมือ เป็นที่ยอมรับของสถานประกอบการ สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนด้านอาชีวศึกษา ทั้งในระดับพื้นที่ ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ(สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2559)

ประกอบกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ด้านอาชีวศึกษาซึ่งมีการกำหนดแนวทางในการดำเนินการ ด้วยการ (1) ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และกำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (2) ได้ทำการศึกษาบริบทการเปลี่ยนแปลงและภาพอนาคตของสังคมไทยที่ส่งผลต่อการศึกษา และ(3) กำหนดประเด็นท้าทายและบทบาทอาชีวศึกษาเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ (จินนาค์กูร โรจนนันต์, 2559)

ในส่วนแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 นั้น ประกอบด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) นับว่าเป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง (Frank Buytendijk, 2006) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ (1) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้า (Setting ambitious targets and achieving them) มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ และมีการดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง (2) คนในองค์กรมีค่านิยมร่วม (Shared Values) มีการร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้เสียภายในและภายนอกองค์กร (3) มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic Focus and Alignment) มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้บุคลากรขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร (4) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating Strategy into Operational Terms) สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที และ (5) มีความยืดหยุ่นทางธุรกิจ (Business Agility) โดยมีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่าย และมีการประสานงานระหว่างกัน

ในส่วนปัจจัยหลักในการสร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Key Success Factors to HPO) (พสุ เดชะรินทร์, 2550) ประกอบด้วย (1) การมียุทธศาสตร์ที่ดี (Strategy) (2) ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (3) ชีตสมรรถนะของบุคลากร (Competencies) ในองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (4) โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ (5) ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (6) ข้อมูลความรู้ต่างๆที่ใช้ในการตัดสินใจ (7) การจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (Performance Management) โดยการเชื่อมโยง ตัวชี้วัดกับผลงานไปถึงผลตอบแทนและแรงจูงใจ และ (8) ผู้นำ (Leadership) มีความสามารถในการนำองค์กรของผู้นำ

นอกจากนี้ยังมีเทคนิคการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรโดยใช้แบบจำลอง 7S ของแมคคินซี (Waterman, 1980) ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์ (Strategy) (2) โครงสร้าง (Structure) (3) ระบบ (System) (4) รูปแบบ (Style) (5) บุคลากร (Staff) (6) ทักษะ (Skill) และ (7) เป้าหมายบันดาลใจ (Super Ordinate Goals) ซึ่งแบบจำลอง 7S ของแมคคินซี จะสามารถช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร สามารถทำการประเมินองค์กรได้ และสามารถเป็นเครื่องมือของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรได้ด้วย

ในส่วนของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาไทยนั้น เป็นรูปแบบในการจัดการศึกษาต่อเนื่องในระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ ซึ่งตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ.2555 ระบุไว้ว่า

การจัดการศึกษาในระดับปริญญาตรีทางวิชาชีพหรือปฏิบัติการ ที่มุ่งผลิตบัณฑิตให้มีความรอบรู้ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เน้นความรู้ สมรรถนะและทักษะด้านวิชาชีพตามข้อกำหนดของมาตรฐานวิชาชีพ หรือมีสมรรถนะและทักษะด้านการปฏิบัติเชิงเทคนิคในศาสตร์สาขาวิชานั้นๆ โดยผ่านการฝึกงาน ในสถานประกอบการ หรือระบบสหกิจศึกษาเท่านั้น และประกอบกับแนวคิดในการพัฒนา รูปแบบ (Model) ซึ่งรูปแบบนั้นหมายถึง ตัวแทนของความเป็นจริงเป็นการทำให้ความสลับซับซ้อนสามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น เป็นการสะท้อนบางส่วนของปรากฏการณ์ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ ต่อเนื่องและความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน (เบญจพร แก้วมีศรี, 2545)

ส่วนประเภทของรูปแบบการบริหาร Management Model Model มี 6 รูปแบบ คือ 1). รูปแบบเป็นทางการ (Formal Model) 2). รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) 3). รูปแบบการเมือง (Political Model) 4). รูปแบบการใช้อำนาจ (Subjective Model) 5). รูปแบบคลุมเครือ (Ambiguity Models) และ6).รูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Model)(Bush, 2004)

ได้มีการกำหนดรูปแบบการบริหารการศึกษาที่เป็นทางการ (Formal Models) ที่เน้นองค์ประกอบทางด้านโครงสร้างและระบบราชการ ระบบการดูแลควบคุมตามลำดับชั้น อำนาจการบังคับบัญชาตามกฎหมาย ซึ่งระบุตำแหน่งในองค์การและมีการตรวจสอบกิจกรรมของสถาบัน รูปแบบการบริหารการศึกษาที่เป็นทางการ จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ คือ

องค์การในฐานะเป็นระบบจะแบ่งองค์การออกเป็นส่วนย่อย เช่น เป็นแผนกหรือหน่วยงานที่เรียกอย่างอื่น มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ โดยมีโครงสร้างขององค์การเป็นแบบราชการ มีแผนผังขององค์การแสดงแบบแผน ของอำนาจหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ และแผนผังจะช่วยแสดงความมั่นคงและอำนาจหน้าที่แบบราชการขององค์การ แผนผังองค์การจะเน้นความสัมพันธ์แนวตั้งระหว่างคณะคณาจารย์ แสดงความรับผิดชอบของหัวหน้างานในแผนกต่างๆ และการ ควบคุมดูแลคณะคณาจารย์ในแต่ละแผนก สถาบันการอาชีวศึกษาจะเป็นรูปแบบการบริหารที่เป็นทางการ มีการกำหนดเป้าหมายขององค์การและมีจุดมุ่งหมายเป็นทางราชการ สมาชิกทุกคนต้องปฏิบัติตามเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของทางราชการ สถาบันการอาชีวศึกษาจะมีความสัมพันธ์กับองค์การที่ควบคุมดูแล การศึกษาอย่างมีลำดับขั้นตอน การตัดสินใจในการบริหารจะต้องเป็นกระบวนการเหตุผล การกำหนดเป้าหมายและการประเมินเป้าหมายขององค์การจะต้องเลือกจุดประสงค์ที่สามารถปฏิบัติได้ การตัดสินใจเลือกจุดประสงค์จะต้องเป็นกระบวนการทาง สติปัญญาที่เป็นจุดประสงค์ที่ดีที่สุด มีความชัดเจน และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ รูปแบบการบริหารการศึกษาที่เป็นทางการจะคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ของผู้นำตามตำแหน่งที่เป็นทางการภายในองค์การ หัวหน้าและผู้อำนวยการจะมีอำนาจหน้าที่เหนือคณะคณาจารย์ เพราะบทบาทอย่างเป็นทางการในสถาบันการอาชีวศึกษา อำนาจขึ้นกับตำแหน่ง คณาจารย์จะทำงานภายใต้การยอมรับของผู้นำที่มี

อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย จะเน้นการตรวจสอบองค์การ สถาบันการอาชีวศึกษาอยู่ในความรับผิดชอบของอำนาจหน้าที่การศึกษาของเขตพื้นที่ สถาบันการอาชีวศึกษาจะต้องถูกตรวจสอบเกี่ยวกับการเงิน กฎหมายการปฏิรูปสถาบันการอาชีวศึกษา หัวหน้างานและ ผู้อำนวยการจะต้องตอบคำถามต่อคณะกรรมการตรวจสอบการเงิน คณะกรรมการปฏิรูประบบการศึกษา และต้องรับผิดชอบต่อการเงินและการบริหารงานบุคคล

จากแนวทางการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ที่กล่าวมาข้างต้นจะทำให้สถาบันการอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้มีรูปแบบในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศและสอดคล้องกับบริบทการพัฒนาประเทศตามนโยบายประเทศไทย 4.0 ต่อไป

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. การค้นพบทางวิชาการ เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้เป็นการค้นคว้าหาแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาของไทย ที่จะส่งผลต่อผลผลิตและผลลัพธ์ของสถาบันอาชีวศึกษาไทย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้และขยายแนวคิดไปสู่การกำหนดนโยบายและแผนงานรองรับการจัดระบบการศึกษาด้านอาชีวศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับบริบท และความต้องการกำลังคนด้านอาชีวศึกษาของประเทศในอนาคต รวมทั้งขยายแนวคิดจากผลการวิจัยต่อไป

2. การค้นพบในทางปฏิบัติ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ นำไปสู่ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 สามารถนำผลจากการวิจัยไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับมาตรฐานการผลิตบัณฑิตสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ รวมถึงการติดตามและประเมินผลจากการผลิตบัณฑิตสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ผู้วิจัยได้นำแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษา แนวคิดองค์กรที่เป็นเลิศ ปัจจัยหลักในการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ วิทยาลัยอาชีวศึกษาต้นแบบเพื่อความเป็นเลิศ เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี มาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และนโยบายประเทศไทย 4.0 ด้านอาชีวศึกษา เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยมีหัวข้อและรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบการบริหาร
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์
4. การบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษา
5. แนวคิดองค์กรที่เป็นเลิศ
6. ปัจจัยหลักในการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ
7. เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี
8. กรอบคุณวุฒิการศึกษาวิชาชีพระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ
9. แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
10. นโยบายประเทศไทย 4.0 ด้านอาชีวศึกษา
11. งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ประการหนึ่ง คือ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบประกอบด้วย ความหมายและประเภทของรูปแบบองค์ประกอบของรูปแบบ การพัฒนารูปแบบ การตรวจสอบและการประเมินรูปแบบ รายละเอียดดังต่อไปนี้

ความหมายของรูปแบบ

คำว่า รูปแบบ (Model) หมายถึงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องของหน่วยต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ดังนั้นรูปแบบจึงน่าจะมีมากกว่าหนึ่งมิติหลายตัวแปร และตัวแปรต่างๆ มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์และเชิงเหตุและผล (อุทุมพร จามรมาน, 2541)

ส่วนความหมายและประเภทของรูปแบบตามคำนิยามศัพท์ของพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. 2542 (2546 : 965) ให้ความหมายไว้ว่ารูปแบบ หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิศนา แชมมณี (ทิศนา แชมมณี, 2550) ซึ่งกล่าวไว้ว่า รูปแบบ (Model) เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไตอะแกรม หรือ แผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบจึงเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบเสาะหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย สอดคล้องกับแนวความคิดของ เบญจพร แก้วมีศรี (เบญจพร แก้วมีศรี, 2545) ที่กล่าวไว้ว่า รูปแบบหมายถึง ตัวแทนของความเป็นจริงเป็นการทำให้ความสลับซับซ้อน สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น เป็นการสะท้อนบางส่วนของปรากฏการณ์ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องและความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน รวมถึงการเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องมาไว้ด้วยกัน โดยจะต้องใช้ข้อมูลเหตุผลและฐานคติมาประกอบการแสดงรูปแบบสามารถทำได้หลายลักษณะ นอกจากนั้น วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารณ (วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารณ, 2547) กล่าวไว้ว่ารูปแบบเป็นการจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

จากความหมายของรูปแบบที่ได้กล่าวมา เมื่อนำมาเชื่อมโยงกับเนื้อหาการวิจัยนี้ ซึ่งเป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง เป็นชุดของปัจจัย หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบในการบริหารจัดการ ที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนารูปแบบอย่างเป็นระบบตามหลักแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันซึ่งนักวิชาการได้มีการจัดแบ่งประเภทต่างกันไป สำหรับรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์นั้น (Keeves, 1988) ได้แบ่ง ออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. Analogue Model รูปแบบเชิงอุปมาหรือเปรียบเสมือน เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัย เทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบที่เกี่ยวข้องขนาดของโรงเรียนหรือจำนวนของนักเรียนในโรงเรียนเกี่ยวข้องกับจำนวนนักเรียนที่เข้ามาและออกไป โดยที่จำนวนที่เข้ามาจากหลายแหล่งหรือหลายปัจจัย เช่น เกณฑ์อายุ เขตพื้นที่ การย้ายเข้ามาอยู่ของผู้ปกครอง ส่วนจำนวนนักเรียนที่ออกไปมาจากหลายแหล่งหลายปัจจัยด้วยกัน เช่นอพยพตามผู้ปกครองออกไปอยู่ที่อื่น สำเร็จการศึกษาชั้นสูงสุดของโรงเรียน รูปแบบนี้มีประโยชน์ในการอธิบายการเปลี่ยนแปลงและการทำนายในอนาคตซึ่งสามารถใช้ในการวางแผนและการกำหนดนโยบายได้รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถังนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2. Semantic Model รูปแบบเชิงภาษา เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบาย ปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้แก่ หลักการจุดมุ่งหมาย วิธีการ กระบวนการ และการประเมินผลอย่างเป็นขั้นตอนโดยในแต่ละขั้นตอนจะมีความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบที่อธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ

3. Mathematical Model รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์ เป็นสื่อในการแสดง ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กัน ทั้งในสาขาจิตวิทยา และศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4. Causal Model รูปแบบเชิงเหตุผล เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และ หลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุ และผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดา มารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญา ของเด็ก เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า รูปแบบในการวิจัยมีความหลากหลาย สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 รูปแบบที่ใช้นั้นมีลักษณะของการบูรณาการระหว่างรูปแบบเชิงภาษา (Semantic models) ดังนั้นรูปแบบที่ใช้ในการวิจัยนี้ จึงเป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา เพื่อให้เห็นมโนทัศน์ ซึ่งเป็นโครงสร้างทางความคิดอธิบายองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาที่จะพยายามเชื่อมโยงหน่วยและกลุ่มต่างๆให้เข้ามาสัมพันธ์กัน เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันการอาชีวศึกษาไทย บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ พบว่า มีนักการศึกษากล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่ คีเวส (Keeves, 1988) ซึ่งกล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบประกอบไปด้วย

1. หลักการของรูปแบบมีลักษณะเป็นแนวความคิดภาพรวมที่ใช้ในการกำหนดกระบวนการหรือวิธีการและกิจกรรมการดำเนินงานในลักษณะของความสัมพันธ์ที่มีความต่อเนื่อง
2. จุดมุ่งหมายของรูปแบบ มีลักษณะเป็นข้อความที่แสดงถึงสิ่งที่ต้องการจะให้เกิดผลในแต่ละกิจกรรมหรือวิธีการในรูปแบบ โดยสามารถตรวจวัดและประเมินผลได้มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจง วัดและประเมินผลได้ รวมถึงสามารถทำความเข้าใจได้และมีเกณฑ์มาตรฐานรองรับ
3. วิธีการ/กระบวนการของรูปแบบ มีลักษณะเป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในรูปแบบ โดยเรียงลำดับก่อนหลังและมีความต่อเนื่องกันของกิจกรรมการดำเนินงาน
4. การประเมินผลของรูปแบบ มีลักษณะเป็นวิธีการ เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานของรูปแบบนั้นประสบความสำเร็จเพียงใด เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การตัดสิน นอกจากนี้ยังบอกได้ว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามรูปแบบนั้นอย่างไร

จากองค์ประกอบรูปแบบ ของ คีเวส (Keeves, 1988) ที่กล่าวมา เมื่อนำองค์ประกอบของรูปแบบนั้นมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 นี้ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมของขั้นตอนและกระบวนการแล้ว สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1). จุดมุ่งหมายของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 2). โครงสร้างโดยรวมของสถาบันการอาชีวศึกษาไทย 3). โครงสร้างด้านภารกิจขององค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนารูปแบบ

จากความหมายของรูปแบบที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่า รูปแบบนั้นมีหลายลักษณะในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบนั้น จึงขึ้นอยู่กับเกณฑ์การตัดสินความเหมาะสมของรูปแบบ หรือโมเดลที่เลือกใช้ อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างปรัชญาแนวคิดของรูปแบบการประเมินกับประเด็นปัญหาของสิ่งที่ต้องการประเมิน (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2537)

ซึ่งการพัฒนารูปแบบใดก็ตามหากได้ดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องเมื่อรูปแบบที่ใช้อยู่นั้นค่อนข้างล้าสมัยหรือไม่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนา

รูปแบบขึ้น เพื่อให้รูปแบบมีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการพัฒนาในรูปแบบอย่างเป็นระบบสำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยมีนักวิชาการที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบไว้ดังนี้

สมุทรา ชำนาญ (สมุทรา ชำนาญ, 2546) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสภาพสังคม โดยได้แบ่งการวิจัยออกเป็นเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วิธีการบริหารโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยเพื่อถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นการพัฒนาแบบบริหารสถานศึกษาที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

การพัฒนาแบบอีกวิธีการหนึ่งตามแนวทางการศึกษาของ (รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, 2548) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม ซึ่งในการศึกษามีรายละเอียดขั้นตอนในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่องการวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากการรายงานประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างรูปแบบจำลอง ระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยการใช้รูปแบบจำลอง จาก

ขั้นตอนที่2 นำมาสังเคราะห์และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยเทคนิคเดลฟายจำนวน 3 รอบ

ขั้นตอนที่4 เป็นการวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือ ผู้บริหาร สถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่5 การสรุปและนำรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

การปรับปรุงรูปแบบ

จากแนวคิดการพัฒนารูปแบบที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น เมื่อนำมาเชื่อมโยงเข้ากับงานวิจัยครั้งนี้ซึ่งเป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 นั้นมี 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพปัญหาการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษา โดยดำเนินการดังนี้

1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 นำเอกสารทั้งหมดที่ได้มาทำการคัดเลือกโดยผ่านการประเมินความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของเอกสาร แล้วนำมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบ หลังจากนั้นนำมาวิเคราะห์ จำแนกตัวแปรในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

1.2 วิเคราะห์เนื้อหาโดยการสกัดสาระข้อมูลเอกสารจากข้อ 1.1 ตามกรอบความเป็นเลิศด้านต่างๆของสถาบันการอาชีวศึกษา

1.3 นำผลการวิเคราะห์เนื้อหา มาสังเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอข้อมูลสภาพปัจจุบันในเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามเพื่อสรุปประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ดำเนินการวิจัยดังนี้

2.1 สร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิด และปลายเปิด ตามตัวแปรในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศทุกด้าน

แล้วนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และความตรงเชิงโครงสร้าง แล้วนำไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างตามขั้นตอนต่อไป

2.2 สร้างแบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) โดยกำหนดประเด็นตามกรอบการวิจัยในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศทุกด้าน

2.2.1 นำรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 30 คน ที่ผ่านเกณฑ์คุณสมบัติในการคัดเลือกมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาเห็นชอบ เมื่อเห็นชอบแล้วจะดำเนินการตามขั้นตอนในติดต่อขอสัมภาษณ์

2.2.2 วิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสัมภาษณ์ ด้วยวิธีการวิเคราะห์สาระและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จากแบบสอบถามเพื่อกำหนดแนวทางของรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 3 รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ในการพัฒนารูปแบบมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

3.1 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 และขั้น ตอนที่ 2 มาเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ได้อย่างเหมาะสมและร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 เพื่อช่วยในการกำหนดแนวทางของรูปแบบให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 นำเสนอ(ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

4.1 ตรวจสอบ (ร่าง) ด้วยการจัดการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 รวม 10 ท่าน

4.2 สรุปแก้ไขปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

การตรวจสอบและการประเมินรูปแบบ

อุทุมพร จามรมาน (อุทุมพร จามรมาน, 2541) อธิบายว่าจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิง คุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้

ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบการตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่างคือ คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ความเกี่ยวข้อง/เหตุผลระหว่างตัวแปร
2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples, Sites)

ไอซ์เนอร์ (Eisner, 1976) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-Based Model) การตอบสนองปัญหา และความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือ กระบวนการการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจาร์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้นผู้ที่ศึกษา เรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้บุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒินั้นมีความเที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดีทั้งมาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั้นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวม การประมวลผลการวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

2. รูปแบบการบริหาร

ความหมายของการบริหารได้มีผู้อธิบายความหมายเอาไว้ต่างๆ ดังนี้

ฮาลอर्ट ดีคูลีย์ (Harold D, 1972) ได้กล่าวว่า การบริหาร คือการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น

เออเนสส์ เดลล์ (Ernest, 1973) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่าเป็นกระบวนการจัดองค์การ และการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

นิวต์แมน และ ซัมเมอร์ (Newman William H. and Summer, 1964) เสนอแนะว่าการบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม ซึ่งประกอบด้วยชุดกิจกรรมอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและกิจกรรมต่างๆ นั้นมักจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ณรงค์ นันทวรรณนะ (ณรงค์ นันทวรรณนะ, 2536) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่าเป็นการดำเนินงาน หรือกระบวนการของบุคคลทั้ง 2 คนขึ้นไปมารวมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกันทำงาน เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2537) ได้นำเสนอว่าการบริหาร คือการดำเนินงานร่วมกันของคณะบุคคลซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารขององค์การในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดตั้งองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมกิจกรรม ให้ดำเนินไปตามนโยบายจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้อย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพที่สุด

ธีรวิทย์ บุญยโสภณ และวีรพงษ์ เฉลิมจิระวัฒน์ (ธีรวิทย์ บุญยโสภณ และวีรพงษ์ เฉลิมจิระวัฒน์, 2537) ได้เสนอว่า การบริหารหรือการจัดการ คือกระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์การซึ่งมีลำดับการทำงานเป็นขั้นตอน มีกลุ่มบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงาน มีเงินทุน เครื่องจักร และวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ เป็นองค์ประกอบด้วย

กล่าวโดยสรุปแล้ว การบริหาร คือ กลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่วางแผนการจัดองค์การ จัดคนเข้าทำงาน สั่งการและควบคุมการทำงานให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยในการบริหาร (Factor of Management)

สำหรับรูปแบบการบริหารมีนักวิชาการจำนวนมากได้สร้างและกำหนดรูปแบบการบริหารไว้อย่างหลากหลายแต่เมื่อศึกษาแล้ว ผู้วิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารของ บุษและโคลเวอร์ (Bush, 2004) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการนำมาปรับใช้ในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบที่นำมาใช้ในการพิจารณาถึงรูปแบบครอบคลุมทุกภาคส่วนทั่วทั้งองค์การ บุษและโคลเวอร์ (Bush and Glover) แบ่งรูปแบบการบริหารเป็น 6 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบเป็นทางการ (Formal Model)
2. รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model)
3. รูปแบบการเมือง (Political Model)

4. รูปแบบการใช้อำนาจ (Subjective Model)
5. รูปแบบคลุมเครือ (Ambiguity Models)
6. รูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Model)

และมืองค์ประกอบในการพิจารณา 4 ด้าน คือด้านหลักสูตรการสอน ด้านวิชาการ ด้านการบริหารทั่วไป และด้านแผนงานงบประมาณ ซึ่งสามารถอธิบายโดยสรุปได้ดังต่อไปนี้

รูปแบบเป็นทางการ (Formal Models) เป็นรูปแบบการบริหารองค์การที่เป็นระบบมีขั้นตอน (Hierarchical Systems) ที่ผู้บริหารมีอำนาจในการบริหารตามที่ได้รับแต่งตั้งโดยใช้กระบวนการที่มีเหตุผล (Rational Process) และรับผิดชอบในการบริหารองค์การตามที่ได้รับมอบหมาย

รูปแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Models) เป็นรูปแบบการบริหารองค์การที่อยู่บนพื้นฐานการกำหนดนโยบาย (Determine Policy) และการตัดสินใจ (Decision Making) โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้การปรึกษาหารือร่วมกัน (Process of Discussion) และนำไปสู่ความเห็นร่วมกัน มีการกระจายอำนาจให้กับกลุ่มสมาชิกหรือสมาชิกทุกคนในองค์การ

รูปแบบการเมือง (Political Models) เป็นรูปแบบการบริหารองค์การโดยมีการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจโดยการเจรจาต่อรอง (Negotiation and Bargaining) เป็นเรื่องของการทำงานตามกลุ่มผู้ที่มีความสนใจ มีแนวคิดร่วมและพัฒนาจนเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะขององค์การส่วนความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วย จะถูกรวบรวมและสะสมเป็นแนวการทำงานต่อไป

รูปแบบการใช้อำนาจ (Subjective Models) เป็นรูปแบบการบริหารองค์การภายใต้ความคิดของผู้นำเพียงคนเดียว เป้าหมายเป็นข้อกำหนดรองลงมาการสร้างสรรค์ของคนในองค์การนั้นๆ น้อย ผู้ที่มีส่วนร่วมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ตามสถานการณ์จากความคิดพื้นฐาน (Background) ประสบการณ์ (Experience) และ ค่านิยม (Values) ของแต่ละคน สมาชิกขององค์การมีการทำงานที่แตกต่างกัน

รูปแบบคลุมเครือ (Ambiguity Models) เป็นรูปแบบการบริหารองค์การที่ไม่สามารถคาดการณ์ (Unpredictability) ไม่มีความชัดเจนเรื่องวัตถุประสงค์ขององค์การ (No Clarity Over the Objectives) และมีกระบวนการทำงานที่ไม่ถูกต้อง ยากที่จะเข้าใจ ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายไม่มีโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

รูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Models) เป็นรูปแบบการบริหารองค์การเพื่อสร้างสัญลักษณ์ของคนในท้องถิ่นจนเป็นที่ยอมรับสามารถดำรงอยู่ตลอดไปและรูปแบบวัฒนธรรมมีความหลากหลายตามท้องถิ่นนั้นๆ

โดยสรุป รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ในการวิจัยครั้งนี้ มีลักษณะเป็นรูปแบบการบริหารองค์การที่เป็นระบบมี

ขั้นตอน (Hierarchical Systems) ที่ผู้บริหารมีอำนาจในการบริหารตามที่ได้รับแต่งตั้งโดยใช้กระบวนการที่มีเหตุผล (Rational Process) และรับผิดชอบในการบริหารองค์การตามที่ได้รับมอบหมายตามนโยบาย ซึ่งเป็นรูปแบบเป็นทางการ (Formal Models)

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์

คำว่า “กลยุทธ์” หรือ “ยุทธศาสตร์” หรือ “Strategy” ในภาษาอังกฤษ เป็นคำเดียวกันซึ่งเป็นคำศัพท์ในภาษากรีกสองคำรวมกัน คือ “Stratos” ซึ่งหมายถึง “กองทัพ” และ “Legei” หมายถึง “การนำหรือผู้นำ” ซึ่งการดำเนินธุรกิจและการบริหารธุรกิจในสมัยปัจจุบันนี้ สามารถถือได้ว่าเป็นการทำสงครามลักษณะหนึ่งที่ต้องมีการต่อสู้และพัฒนาศักยภาพตนเอง เพื่อการแข่งขันที่เหนือกว่า อันนำไปสู่ชัยชนะที่วางเป้าหมายไว้ด้วยการใช้ทรัพยากรและสติปัญญาความรู้ความสามารถตลอดจนยุทธวิธีในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มที่ (วรรณารถ แสงมณี, 2553)

สำหรับความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) นั้นนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลายดังนี้

พิตต์ และ ไลน์ (Pitts Robert A. and Lei, 2000) ได้ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นความคิด แผนงานและการกระทำที่องค์กรนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จ และมีความได้เปรียบคู่แข่ง

โรบินส์ และ คูลเทอร์ (Robins S.P. and Coulter, 2002) ได้ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าหมายถึงกลุ่มของการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อบ่งชี้ผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์การเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

วีเลน และ ฮันเกอร์ (Wheelen T.L. and Hunger, 2006) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึงการตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

เพิร์ช และ โรบินสัน (Perce A. John and Robinson, 2009) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

กล่าวโดยสรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารจัดการอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยความมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นเพื่อให้

องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนและมุ่งทำในสิ่งที่เห็นว่าจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางที่วางไว้ได้ บนพื้นฐานของข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเป็นกระบวนการวางแผนและให้มั่นใจว่าแผนนั้นได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

สุพานี สฤกษ์วานิช (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2546) กำหนดให้งานบริหารกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน อันที่จริงแล้วแต่ละขั้นตอนนั้นมีความสำคัญมาก หัวใจสำคัญของการบริหารกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะอยู่ที่การให้ความสำคัญ และการทุ่มเทความพยายามในกระบวนการบริหารกลยุทธ์ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ ซึ่งประกอบด้วย

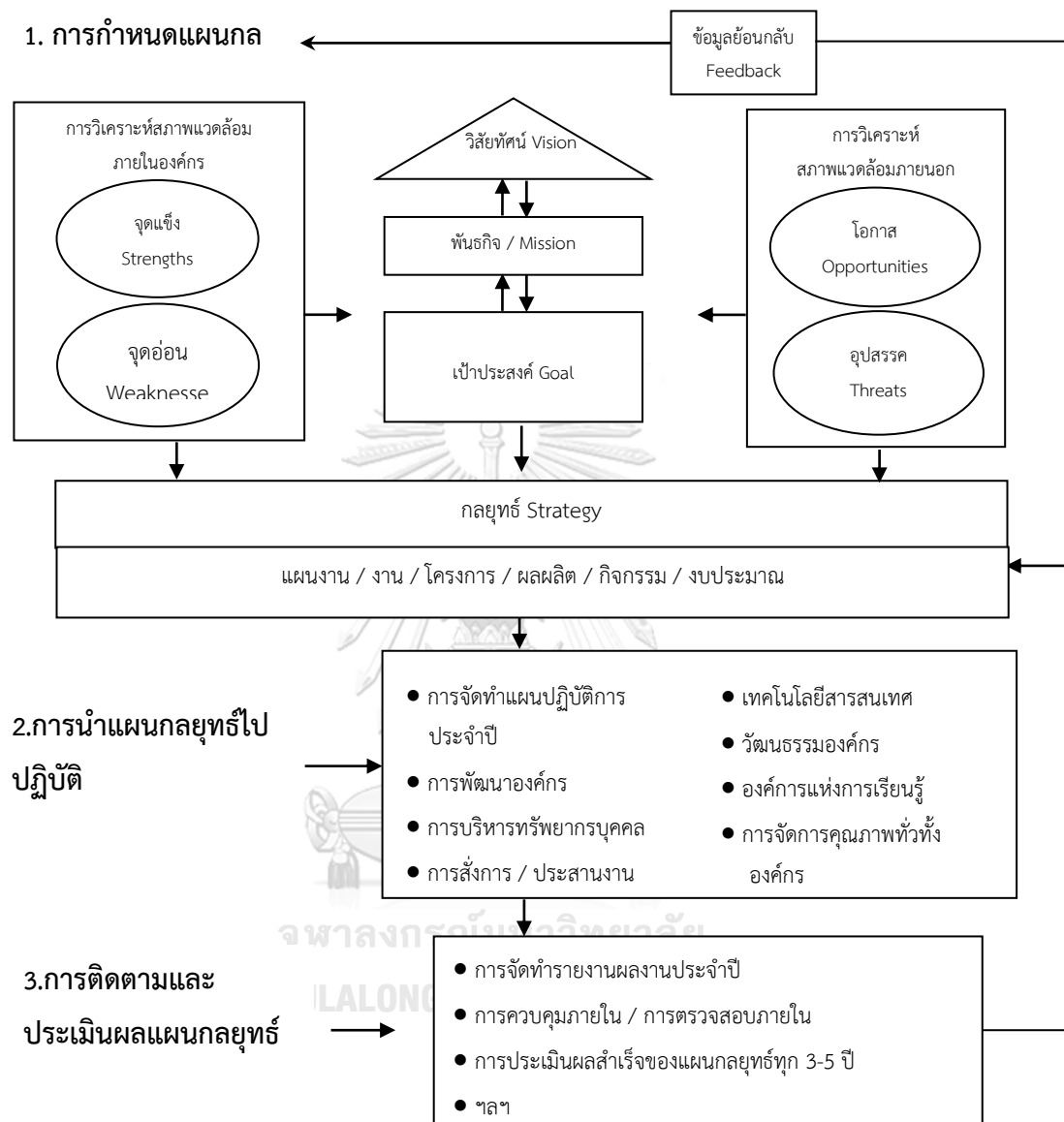
1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กร กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่างๆ นั้นไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลก็จะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ คือปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กรระบบงานต่างๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่บังเกิดผล

3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่ เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

งานทั้ง 3 ขั้นตอนจะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกันไป และมีความสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลา (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2546)

แผนภูมิที่ 2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Based Budgeting :
SPBB, 2546)



ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มีส่วนประกอบสำคัญดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ขององค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า

“การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง

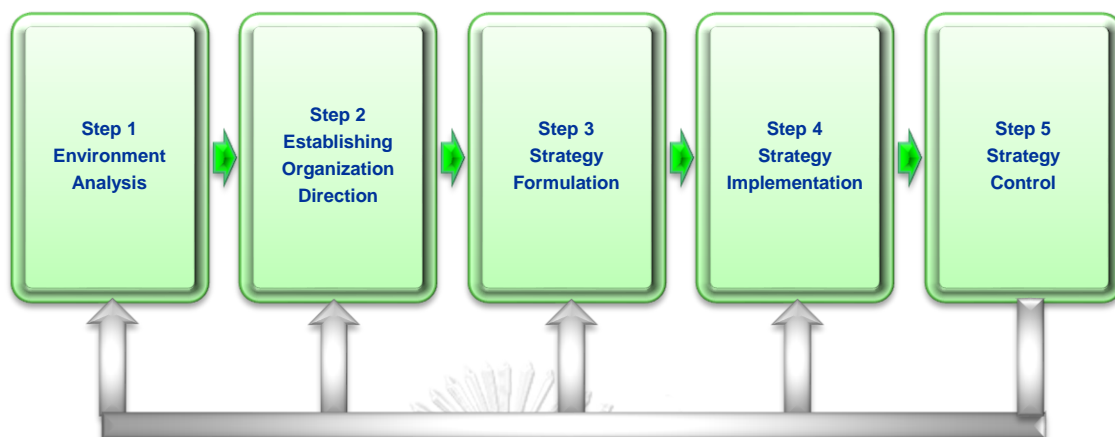
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อให้ใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมายขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึงการนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึงการนำกลยุทธ์ที่ลูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึงการติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

แผนภูมิที่ 3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มา: เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991)



เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo S. C. and Peter, 1991) ได้เสนอว่าในขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ นั้นมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

ตามแนวความคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ นั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการระบุมุมมองและโอกาสขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคตที่จะมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ในที่นี้สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นชุดองค์ประกอบทั้งหมดทั้งภายนอกและภายในองค์กร ที่อาจมีผลต่อความก้าวหน้าขององค์กรในการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) เพื่อกำหนดแนวรุก (Thrust) ขององค์กร

ซึ่งมีตัวบ่งชี้ทิศทางขององค์กร 2 ตัวคือ พันธกิจ (Mission) ขององค์กร และ วัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร “พันธกิจขององค์กร” คือ จุดมุ่งหมายขององค์กร หรือเหตุผลว่าทำไมองค์กรจึงคงอยู่ (Exists) ส่วน “วัตถุประสงค์” คือ เป้าหมาย (Target) ที่องค์กรได้เลือกแล้ว

สำหรับกระบวนการในการสร้างทิศทางขององค์กร ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนดังนี้
ขั้นตอนย่อยที่ 1 ประกอบด้วย

1. การไตร่ตรองผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Reflecting on the Results of an Environmental Analysis)

2. การสร้างพันธกิจขององค์กรที่เหมาะสม (Establishing Appropriate organizational Mission)

3. การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เหมาะสม (Establishing Appropriate Organizational Objective)

ขั้นตอนย่อยที่ 2 เป็นผลมาจากการไตร่ตรองขั้นตอนย่อยที่ 1 เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมจะเพิ่มโอกาสของการอยู่รอดในระยะยาวให้แก่สถาบัน ซึ่งหลังจากนั้นจะสามารถดำเนินการในขั้นตอนย่อยขั้นตอนที่ 3 ได้ ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 3 ประกอบด้วย

1. วิเคราะห์แนวโน้มที่สำคัญของสภาพแวดล้อม
2. พัฒนาวัตถุประสงค์โดยภาพรวมของสถาบัน
3. สร้างวัตถุประสงค์ย่อย เป็นลำดับขั้น

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึงกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร วิธีการที่ใช้ในขั้นตอนนี้สามารถทำได้หลายแนวทาง เช่นการวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาส ภาวะคุกคาม (SWOT) วิธีเมตริกซ์ของ BCG (Boston Consulting Growth-Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบ หรือ G.E.M (General Electric's Multifactor) ADL portfolio Planning Matrix เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ในองค์กร (Implementing Organizational Strategy) เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความคิดชัดเจนในหลายๆประเด็น เช่นเมื่อต้องใช้กลยุทธ์ใหม่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใด จะดำเนินการอย่างไรกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นหลักประกันว่า การใช้กลยุทธ์นี้ประสบความสำเร็จ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นขั้นตอนที่เน้นการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์การจัดการที่ใช้เพื่อพิสูจน์และรับรองคุณภาพของกลยุทธ์การจัดการนั้น

เทคนิควิธีการกำหนดกลยุทธ์

ในการกำหนดกลยุทธ์นั้น เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและสามารถนำข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและและสภาพแวดล้อมภายในมาใช้ประโยชน์มีวิธีการที่สำคัญ ดังนี้

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

โดยนายอัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey, 2005) จากสถาบันวิจัย Stanford USA ปัจจุบันคือ SRI International ได้นำเสนอเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือ

โครงการ ในช่วง ค.ศ.1960 ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร

ซูเพ็ญ วิบูลสันติ (ซูเพ็ญ วิบูลสันติ, 2551) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง ด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทาง หรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กรและแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือ ลดจุดอ่อนขององค์กรให้มึน้อยที่สุดได้ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้นจะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้างระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุการจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ ก่อนหน้านี้ด้วย -จุดแข็งขององค์กร (S: Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร - จุดอ่อนขององค์กร (W: Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้นๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไปอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้นสามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรเช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบายการเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราหนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณีค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีหมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ - โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O: Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรใน

ระดับมหภาคและองค์กรสามารถถ่วงดุลข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้ หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้-อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T: Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

3. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อมเมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อนโอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพ แวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กร กำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์ เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไป ในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กร จะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

3.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive-strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และถ่วงดุลโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

3.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์นี้้องค์กรมีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่ หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออก คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะถ่วงดุลโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

3.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน

อนึ่งการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้นี้ จะต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารองค์กรที่จะประเมินว่าองค์กรของตนตกอยู่ภายใต้สถานการณ์แบบใด ทั้งนี้ เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT จะมีลักษณะเชิงสัมพันธ์ เพราะแต่ละองค์กรนั้นมักจะมีจุดแข็ง-จุดอ่อน และโอกาส-ภัยคุกคามที่ผสมผสาน

กันไปไม่ชัดเจนหรือโดดเด่นออกมา ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะใช้เพื่อให้ผู้นำหนักเพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่าองค์กรต้องตกอยู่ในสถานการณ์แบบใด โดยวิธีลงความเห็นของผู้บริหารระดับต่างๆขององค์กร

แผนภูมิที่ 4 ตารางการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)



สรุปการวิเคราะห์องค์กรโดยวิธีการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั้น มีความจำเป็นจะต้องทำการประเมินสภาพแวดล้อมปัจจุบันในองค์กรภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (situation analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อมชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กร และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรในระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

ข้อที่ควรพิจารณา 4 ประการ ในการทำกระบวนการวิเคราะห์ SWOT คือ

- 1) องค์กรต้องกำหนดก่อนว่า องค์กรต้องการที่จะทำอะไร
- 2) การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคต้องกระทำในช่วงเวลาขณะนั้น
- 3) องค์กรต้องกำหนดปัจจัยหลัก (key success factors) ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานให้ถูกต้อง

4) องค์กรต้องประเมินความสามารถของตนให้ถูกต้อง

และข้อที่ควรระวัง 6 ประการ ในการทำกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

- 1) การระบุจุดอ่อนต้องกระทำอย่างซื่อสัตย์ และบางครั้งจุดอ่อนเฉพาะอย่างเป็นทางการของเฉพาะบุคคล
- 2) การจัดการกับกลไกการป้องกันตนเองต้องกระทำอย่างรอบคอบ
- 3) แนวโน้มการขยายจุดแข็งที่เกินความเป็นจริง
- 4) ความใกล้ชิดกับสถานการณ์ทำให้มอง สถานการณ์ขององค์กรไม่ชัดเจน
- 5) การกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องข้องกับการรวบรวมข้อมูลต้องระบุให้ชัดเจน
- 6) ข้อมูลไม่เพียงพอ และข้อมูลสิ่งแวดล้อม ภายนอกเบี่ยงเบนนอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกอาจเป็นโอกาสหรืออุปสรรคก็ได้

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PEST Analysis

ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ จะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก คือ การประเมิน แยกแยะและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรได้รับทราบ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หลักนิยมทั่วไป คือใช้หลักที่เรียกกันว่า “PEST Analysis” (Francis Aguilar, 1967) ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

P - Politic เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านนโยบายและการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดย รัฐบาลในขณะนั้นอาจมีการออกนโยบายบางอย่างที่ส่งผลกระทบต่อทั้งด้านดีและด้านเสียต่อธุรกิจได้ ฉะนั้นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านนี้ขึ้นอยู่กับสถานะการเมืองเป็นหลัก เช่นสถานการณ์การเมืองในปัจจุบันมีการผลักดันการปฏิรูปการเมือง และเรื่องอื่นๆที่เกี่ยวข้องเช่น การปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูปตำรวจ เป็นต้น ซึ่งส่งผลถึงเสถียรภาพทางการเมืองไม่มั่นคง ส่งผลให้กิจการต่างๆ ต้องเตรียมการตั้งรับกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น จากปัจจัยต่างๆดังนี้

1. สถานะความมั่นคงและรูปแบบของทางรัฐบาลว่ามีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด
2. ปัญหาคอร์รัปชันที่มีในประเทศมีมากจนภาชีของประชาชนไม่ได้ถูกนำไปส่งเสริมในด้านสาธารณูปโภคด้านอื่นๆ
3. ความเป็นอิสระและเสรีภาพในการทำธุรกิจหลากหลายรูปแบบของแต่ละท้องถิ่น
4. กฎระเบียบปฏิบัติและข้อห้ามในการทำธุรกิจต่างๆ
5. การควบคุมการนำเข้าและการส่งออก
6. มีการเรียกเก็บอัตราค่าธรรมเนียมและการจัดเก็บภาษีอย่างไร

7. กฎหมายในด้านต่างๆ เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการละเมิดลิขสิทธิ์ การขโมยข้อมูล สวัสดิการพนักงาน

E – Economic เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยสภาวะแวดล้อมของเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญ เช่นกิจการที่นำเข้าส่งออกย่อมต้องสนใจในอัตราแลกเปลี่ยนเงินสกุลต่างประเทศที่มีความผันผวน อันจะส่งผลให้เกิดกำไรหรือขาดทุนในอัตราแลกเปลี่ยนนั้น รวมถึงอัตราดอกเบี้ยก็เป็นอีกตัวหนึ่งที่มีความสำคัญโดยหากอัตราดอกเบี้ยเพิ่ม จะแสดงให้เห็นถึงสภาวะเศรษฐกิจที่ดีขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ส่งผลต่อภาระค่าใช้จ่ายทางการเงินของบริษัทที่เพิ่มสูงขึ้นเช่นเดียวกัน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจมีดังนี้

1. ภาวะเงินฝืด ภาวะเงินเฟ้อ และอัตราดอกเบี้ย
2. อัตราแลกเปลี่ยนในประเทศ
3. อัตราการว่างงานของคนในประเทศ
4. อัตราค่าแรงขั้นต่ำและค่าแรงของพนักงานโดยเฉลี่ย
5. ระดับชนชั้น และกำลังซื้อของผู้คนในประเทศ
6. เพดานราคาของสินค้าและบริการที่เราสนใจ
7. ตลาดหุ้นของประเทศ
8. วงจรของธุรกิจ

S – Social เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมไม่ว่าจะเป็นสภาวะแวดล้อม วัฒนธรรม ประเพณี รวมไปถึงศาสนา ซึ่งแต่ละชนชาตินั้นไม่เหมือนกัน ปัจจัยที่พิจารณาได้แก่

1. มีการเพิ่มหรือลดของประชากรในสังคมมากน้อยเพียงใด
2. ทักษะคิดต่อการรักษาสิ่งแวดล้อมของคนในชุมชน
3. การใช้จ่ายใช้สอยของคนในชุมชนเน้นสินค้านำเข้าหรือสินค้าพื้นถิ่นมากกว่ากัน
4. ข่าวสารและการบอกต่อมีผลมากน้อยแค่ไหน
5. พฤติกรรมอื่นๆ เช่น การดูแลสุขภาพ ความสะอาดจากการเดินทางในชุมชน เป็นต้น
6. วิถีชีวิตของคนในสังคม
7. พฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้า
8. อัตราการอพยพเข้าหรือออกของคนในชุมชน
9. คุณภาพชีวิตการเป็นอยู่
10. อายุและเพศ
11. การแบ่งชนชั้นวรรณะ
12. สิทธิเสรีภาพของผู้คน

T - Technology ปัจจัยด้านนี้มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากโดยเฉพาะเทคโนโลยี จะเห็นว่าเทคโนโลยีมีการพัฒนาส่งผลกระทบต่อธุรกิจทุกภาคส่วนที่ต้องนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้าไปใช้งาน เพื่อลดต้นทุน หรือเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่ง ปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ ได้แก่

1. เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานของพื้นที่นั้น
2. อัตราการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
3. ปริมาณนักสร้าง และนักพัฒนา
4. ระดับของเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมในชุมชน
5. เทคโนโลยีการสื่อสาร
6. การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ

การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix

การระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม (TOWS METRIC)

เมื่อได้ข้อมูลที่ครบถ้วนเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ SWOT แล้วสามารถนำผลการวิเคราะห์ไปจัดทำกลยุทธ์ได้โดยนำปัจจัยที่เป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ทั้ง 4 ประการ มาทำการจับคู่กันในรูปของ Matrix และ กำหนดเป็นกลยุทธ์ต่างๆ เรียกว่า การทำ TOWS Matrix ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนด ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix ในการวิเคราะห์นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์และประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะหากถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ครบทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

- 2.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก

- 2.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัด

จากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้

2.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

2.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

แผนภูมิที่ 5 ตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix



TOWS Strategic Alternatives Matrix

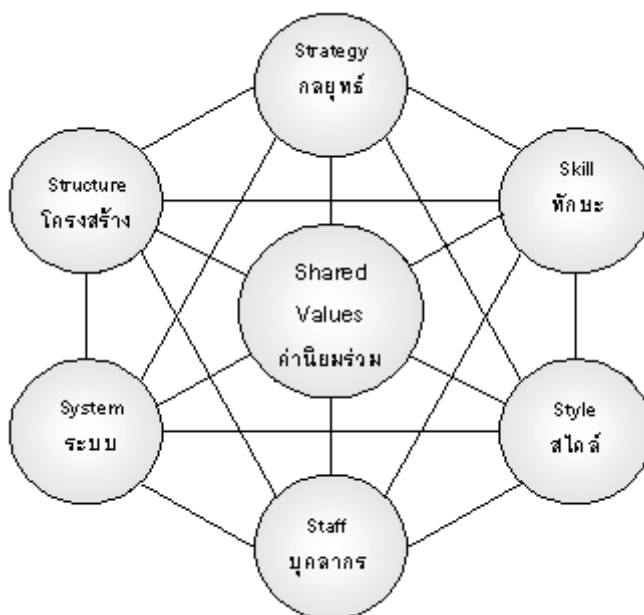
	External Opportunities (O) 1. 2. 3. 4.	External Threats (T) 1. 2. 3. 4.
Internal Strengths (S) 1. 2. 3. 4.	<p>SO <i>"Maxi-Maxi" Strategy</i></p> <p>Strategies that use strengths to maximize opportunities.</p>	<p>ST <i>"Maxi-Mini" Strategy</i></p> <p>Strategies that use strengths to minimize threats.</p>
Internal Weaknesses (W) 1. 2. 3. 4.	<p>WO <i>"Mini-Maxi" Strategy</i></p> <p>Strategies that minimize weaknesses by taking advantage of opportunities.</p>	<p>WT <i>"Mini-Mini" Strategy</i></p> <p>Strategies that minimize weaknesses and avoid threats.</p>

การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้แนวคิดแบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework)

แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่ครั้งแรกในปีค.ศ.1980 โดย Robert Waterman, Tom Peter และ Julien Phillips ในหนังสือที่มีชื่อว่า "In Search of Excellence" ซึ่งได้นำเสนอผลการวิจัยที่ไดศึกษา เทียบเคียงข้อมูลขององค์กรชั้นนำกว่า 60 แห่งด้วยเกณฑ์การประเมินเดียวกัน ผลการศึกษา

พบว่ามืองค์กรเพียงจำนวนหนึ่งเท่านั้นที่เรียกได้ว่าเป็นองค์กรชั้นนำ (Excellence companies) ซึ่งมีความโดดเด่นอย่างยิ่งโดยเฉพาะด้านนวัตกรรมและการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ โดยกรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้ในการประเมินองค์กรต่างๆ นั้น เรียกว่า “แบบจำลอง 7-S” (McKinsey 7-S Framework) โดยเครื่องมือที่นิยมใช้ คือการวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร 7 ประการ ของ McKinney (McKinney 7-S Framework) นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กร เพื่อนำไปวิเคราะห์ SWOT ในตัวแปรแต่ละด้านว่าองค์กรนั้นๆ ว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจุบันทั้ง 7 อย่างไร แผนภาพข้างล่างนี้เป็น Model ของ McKinney 7-S Framework ซึ่งจะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ ดังนี้

แผนภูมิที่ 6 Model ของ McKinney 7-S Framework



โดยคุณลักษณะขององค์กร 7 ประการ ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อ

ได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้างองค์การ (Structure) คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2-คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้-เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่-การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้ผู้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

4. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวาง

โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กร และบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

แนวคิดแบบจำลอง 7-S (McKinsey 7-S Framework) ยังได้ถูกนำมาใช้ในการประเมินหน่วยงานต่างๆ เพราะจัดเป็นตัวชี้วัดที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตามองค์ประกอบของ 7-S มีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ

1. ส่วนที่จับต้องได้ (hardware) ได้แก่ กลยุทธ์และการจัดบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถนำมาลอกเลียนแบบและประยุกต์ใช้ได้ง่าย
2. ส่วนที่จับต้องไม่ได้ (software) ได้แก่ รูปแบบการจัดการ ค่านิยมร่วม วิธีคิดของคน วัฒนธรรมของแต่ละแห่ง และทักษะในการทำงาน

การวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีโดยใช้ แบบจำลอง Business Model Canvas : BMC

เป็นการนำเสนอแนวคิดวิธีการสร้างตัวแบบหรือโมเดลธุรกิจในลักษณะภาพวาดบนผืนผ้าใบ โดยเลียนแบบการทำงานของสมอง คือ ซิกซายเน้นเรื่องของตรรกะ (logic) ส่วนซิกขวาเน้นเรื่องของอารมณ์ (Emotion) ดังนั้น ซิกซ้ายของผ้าใบจึงเป็นเรื่องของประสิทธิภาพ (Efficiency) ส่วนซิกขวาเป็นเรื่องของคุณค่า (Value) ด้วยวิธีการสร้างมโนภาพ (Visualization) เช่นนี้ จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถมองเห็นภาพรวมของธุรกิจได้ครบทุกมิติมากยิ่งขึ้น (Osterwalder, 2010) โดยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตาม Business Model Canvas : BMC จะเป็นการระดมสมอง ช่วยกันคิดหาปัจจัยและรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ (Building Blocks) จำนวน 9 กลุ่ม เพื่อตอบคำถามสำคัญทางธุรกิจ 4 ข้อ คือ ทำอะไร (What?) ทำเพื่อใคร (Who?) ทำอย่างไร (How?) และทำแล้วคุ้มค่าเพียงใด (Money) จากนั้น เขียนลงบนผืนผ้าใบ Business Model Canvas : BMC ขององค์กร ได้แก่

1. Customer Segments (CS) กลุ่มลูกค้า
2. Value Propositions (VP) คุณค่าของสินค้าและบริการที่นำเสนอ
3. Channels (CH) ช่องทางเข้าถึงลูกค้า

4. Customer Relationships (CR) ความสัมพันธ์กับลูกค้า
 5. Revenue Streams (R) รูปแบบของรายได้
 6. Key Resources (KR) ทรัพยากรหลัก
 7. Key Activities (KA) กิจกรรมหลัก
 8. Key Partnerships (KP) พันธมิตรหลัก
 9. Cost Structure (C) โครงสร้างต้นทุน
- โดยในการตอบคำถามสำคัญทางธุรกิจ 4 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

1. เรากำลังทำอะไร (What?)

1.1 Value Propositions (VP) สินค้า ผลิตภัณฑ์ และบริการที่นำเสนอ มีคุณค่าเพียงพอสำหรับลูกค้าหรือไม่ คุณค่าของสินค้าและบริการดังกล่าว อาจเป็นนวัตกรรม เป็นการนำเสนอสิ่งใหม่ หรือมีการเพิ่มคุณสมบัติพิเศษที่ทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้น จนทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกสินค้าและบริการของเรา แทนที่จะเลือกของคู่แข่ง

2. เรากำลังทำเพื่อใคร (Who?)

2.1 Customer Segments (CS) เราสร้างคุณค่าเพื่อใคร ใครคือกลุ่มลูกค้า มีความหลากหลายหรือไม่ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้ธุรกิจสามารถนำเสนอสินค้าและบริการได้ตรงกับความต้องการ

2.2 Channels (CH) เราจะนำเสนอคุณค่าออกไปอย่างไร ใช้ช่องทางอะไรบ้างในการเข้าถึงลูกค้า ควรเป็นส่วนผสมที่ลงตัวทั้งช่องทางในการจัดจำหน่าย ช่องทางการสื่อสาร และช่องทางการตลาด

2.3 Customer Relationships (CR) เราจะใช้วิธีการใดในการสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้า อำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า ที่มาใช้บริการด้วยตนเอง ใช้บริการด้วยเครื่องอัตโนมัติ และใช้บริการทางออนไลน์ มีการสร้างชุมชน (Community) เพื่อให้เกิดการพูดคุยและรู้จักกัน หรือใช้ช่องทางสังคมออนไลน์หรือ social media ในการสื่อสารข้อมูลกันแบบสองทาง

3. เราจะทำอย่างไร (How?)

3.1 Key Resources (KR) ทรัพยากรหลักขององค์กรที่ต้องลงทุน สินทรัพย์ทุกประเภท ทั้งอสังหาริมทรัพย์ เครื่องจักร อุปกรณ์ ทรัพยากรการเงิน ทรัพย์สินทางปัญญา รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์

3.2 Key Activities (KA) กิจกรรมหลักขององค์กร ทั้งการผลิต การบริการ เทคโนโลยีที่ใช้ในการดำเนินงาน การแก้ปัญหาให้ลูกค้า การสร้างเครือข่าย การตลาด และการประชาสัมพันธ์

3.3 Key Partnerships (KP) พันธมิตรหลัก ได้แก่ ผู้ส่งมอบ (Suppliers) คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ (Partners) คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ (Collaborators) หุ่นส่วนทางธุรกิจทั้งที่เป็นคู่แข่ง และไม่ใช่อุปสรรค

4. ทำแล้วคุ้มค่าเพียงใด (Money)

4.1 Cost Structure (C) โครงสร้างต้นทุน เป็นต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ ทั้งต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) และต้นทุนผันแปร (Variable Cost)

4.2 Revenue Streams (R) กำไรที่ได้ กระแสรายรับ เงินสดที่ได้รับหลังหักค่าใช้จ่ายแล้ว ที่มาของรายได้ทั้งหมด เช่นรายได้จากการขาย ค่าบริการ ค่าสมาชิก ค่าเช่า ค่าธรรมเนียม ฯลฯ

ทั้งนี้เป็นการนำคำถามสำคัญทางธุรกิจมาทำการวิเคราะห์โดยประยุกต์เข้ากับการวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร 7 ประการ ของ McKinney (McKinney 7-S Framework) นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กร เพื่อนำไปวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในตัวแปรแต่ละด้านว่าองค์กรนั้นๆ ควรมีแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการในปัจจุบันทั้ง 9 ประการอย่างไร

การคิดเชิงกลยุทธ์ด้วย 5 Cs

การคิดเชิงกลยุทธ์ 5 Cs นั้น มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง โดยจะเป็นการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ความหลากหลาย การดำเนินงาน การสร้างองค์ความรู้การพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรม ความหมายของการคิดเชิงกลยุทธ์การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนด จุดมุ่งหมายและแนวทางการดำเนินงานระยะยาวที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหรือ บริบทด้านต่างๆ อย่างแท้จริง (ปกรณัม ปรียากร, 2559) โดยในการกำหนดกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยองค์ประกอบในหลายส่วนภายในองค์กรจึงจะทำให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการนำแนวคิดทางธุรกิจมาประยุกต์ไม่ว่าจะเป็น PEST Analysis, SWOT Analysis, 7S Framework และ 5Cs Framework สำหรับ 5Cs Framework ประกอบด้วย

C-Company การกำหนดกลยุทธ์ที่มีคุณค่าต่อการวางตำแหน่งของสินค้า/บริการในตลาด หรือ การปรับสถานะขององค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์

C-Customer การกำหนดเชิงกลยุทธ์เป็นการแสวงหาช่องทางหรือกลวิธีในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

C-Competition การกำหนดกลยุทธ์เป็นการระบุกลวิธีหรือกลยุทธ์ของกิจการที่จะรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน

C-Collaborators การกำหนดกลยุทธ์เป็นการคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในบริบทต่างๆไม่ว่าจะเป็นสังคม ชุมชน ท้องถิ่น และภูมิภาค รวมถึงภาครัฐที่เกี่ยวข้องต่อ เศรษฐกิจ และสังคม

C-Climate การกำหนดกลยุทธ์สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์หรือบริบทในขณะนั้น เช่น การเป็นประเทศไทย 4.0

การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การกำหนดแนวทางดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (Mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับบริการ (Customer) บุคลากร (Employee) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) ผู้ถือหุ้น (Stockholder) องค์กรประชาสังคม (Civil society) ฯลฯ โดยแนวคิดพื้นฐานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จะเป็นการตอบคำถามที่สำคัญ 3 คำถาม คือ องค์กรในปัจจุบันอยู่ที่ไหน องค์กรต้องการไปที่ไหน และองค์กรจะไปถึงสิ่งนั้นได้อย่างไร (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2546)

แผนภูมิที่ 7 แนวคิดพื้นฐานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Performance Based

Budgeting : SPBB, 2546)



ในการจัดวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมาย ขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์การที่ต้องการจะเป็น (โดยมิได้กำหนดวิธีการไว้) เป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ เป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่องค์การมุ่งหมาย มุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ มีประเด็นที่ควรพิจารณา อาทิ

1. ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี
 - 1.1 มีขอบเขต (Scope) ของการปฏิบัติงาน
 - 1.2 มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Implement ability)
 - 1.3 เป็นภาพเชิงบวก (Positive image) ที่ทุกคนในองค์การมุ่งมั่นศรัทธาและสะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์การ
 - 1.4 เป็นข้อความในเชิงบวก ปลุกเร้า (Motivating) และดึงดูดใจ (Inspiring)
 - 1.5 ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม (Participation) ในการกำหนด
 - 1.6 คำนึงถึงความต้องการ (Needs) ของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ (Customer Oriented)
 - 1.7 มีความสอดคล้องกับค่านิยม (Values) และนโยบายขององค์การ
 - 1.8 มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต (Future trend)
2. ปัจจัยในการกำหนดวิสัยทัศน์
 - 2.1 ข้อมูลข่าวสาร (Information) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
 - 2.2 องค์ความรู้ (Knowledge) ของบุคลากรในองค์การนั้นๆ
 - 2.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ที่ปราศจากการ “ยึดติด” กับรูปแบบหรือวิธีการเดิมๆ
 - 2.4 ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ขององค์การ
 - 2.5 การผสมผสาน จินตนาการและดุลยพินิจ ในด้านศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ตลอดจนทักษะ และประสบการณ์ในลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)
 - 2.6 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การและแนวโน้มต่างๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีการเชิงระบบ (Systemic approach)
 - 2.7 เป็นการกำหนดทางเลือก (Alternatives) ขององค์การในการเดินไปสู่อนาคต ว่า

จะใช้กลยุทธ์ใดเป็นตัวนำ

2.8 เป็นการรวมพลังของความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovative) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

3. ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ต่อการบริหารองค์การ

3.1 เป็นการกำหนดอนาคต (Future oriented) ที่ทุกคนศรัทธา

3.2 เป็นการฟันฝ่าความท้าทายใหม่ (New challenge) ไม่หลงไปกับความสำเร็จในอดีต

3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (Team work) โดยมีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน

พันธกิจ (Mission)

พันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำในลักษณะอำนาจ (Mandate) หรือตามกฎหมาย เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นภารกิจตามยุทธศาสตร์ (ตามแผนชาติ ตามนโยบายของรัฐบาล ตามนโยบายของรัฐมนตรี ฯลฯ) เกี่ยวกับพันธกิจมีประเด็นที่ควรศึกษาในรายละเอียดดังนี้

1. ข้อความพันธกิจ (Mission Statement) ข้อความพันธกิจจะเป็นการแสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด เป็นการระบุภารกิจที่องค์กรนั้นพยายามจะบรรลุและจะระบุขอบเขตการปฏิบัติการขององค์กรเกี่ยวกับผลผลิตและการให้บริการ ข้อความพันธกิจที่ชัดเจนจะอธิบายถึงค่านิยมและลำดับความสำคัญต่างๆ ขององค์กร และบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยจะกำหนดขอบเขตเพื่อเสนอแนะการกำหนดกลยุทธ์

2. ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจให้ชัดเจน

2.1 เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนด เป้าประสงค์ และทิศทางขององค์กร

2.2 เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร

2.3 เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายของเป้าประสงค์ในโครงสร้างการทำงาน การออกแบบงาน และกำหนดความรับผิดชอบภายในองค์กร ด้วยวิธีการซึ่งคำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถประเมินผลและควบคุมผลงานได้

3. แนวทางการกำหนดพันธกิจจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้

3.1 อะไรคือเหตุผลในการก่อตั้งหรือคงอยู่ขององค์กร และอะไรคือจุดมุ่งหมายพื้นฐานขององค์กร

3.2 ลักษณะเด่นหรือเอกลักษณ์ขององค์กรคืออะไร

3.3 ความแตกต่างด้านพันธกิจขององค์กรกับองค์กรอื่นในช่วง 3 - 5 ปีข้างหน้า

- 3.4 กลุ่มประชาชนผู้รับบริการหลักคือกลุ่มใด
- 3.5 ผลผลิตและบริการที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร
- 3.6 ลักษณะประโยชน์ด้านเศรษฐกิจที่สำคัญคืออะไร
- 3.7 ความเชื่อ ค่านิยม และปรัชญาขององค์การคืออะไร

เป้าประสงค์ (Goal)

เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์การจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่องค์การต้องการบรรลุถึง โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้างๆ ถึงผลลัพธ์ของบริการอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักขององค์การ โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ และหน่วยงานย่อยภายในองค์การควรมีเป้าประสงค์ของตนเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกันลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดีมีดังนี้คือ

1. ขยายหลักการ สาระสำคัญที่ระบุในวิสัยทัศน์/พันธกิจ ให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น
2. ระบุถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์การต้องการจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้
3. ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย
4. ต้องเป็นรูปธรรม กล่าวคือสามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมาย และการกระจายงาน
5. ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง
6. ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่างๆ ได้หลายๆ เรื่องพร้อมๆ กันในคราวเดียว
7. ต้องเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์การ

การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

เพื่อให้องค์การมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน หลังจากที่ได้ดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ตามแนวทางข้างต้นแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องนำข้อมูลด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์มาทบทวนวิสัยทัศน์ขององค์การ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้มีความชัดเจนและมั่นใจว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ที่องค์การกำหนดไว้นั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลและกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ หากยังไม่สอดคล้องก็ควรปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการนี้แล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดเป็นนโยบายขององค์การ และมอบหมายให้ระดับหน่วยปฏิบัตินำไปดำเนินการต่อไป

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

กลยุทธ์เป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคต การประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Portfolio approach) โดยเฉพาะการ

วิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์การโดยรวม (Corporate-level strategy) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก (Grand strategy) ที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการ ทั้งนี้มีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ (ชัยสิทธิ์ เถลิ้มมีประเสริฐ, 2546) ดังนี้คือ

1. กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
2. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน
4. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น
5. กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์
6. กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

ทั้งนี้ควรต้องพิจารณาเงื่อนไขต่างๆ ประกอบด้วย อาทิ ความเพียงพอของทรัพยากร การเผชิญกับความเสี่ยง สมรรถนะขององค์การโดยรวม ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหาวัตถุดิบและการติดต่อผู้รับบริการ และความว่องไวในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย ฯลฯ

กลยุทธ์ดังกล่าว ถือเป็นนโยบายขององค์การที่ผู้บริหารระดับกลางจะนำไปเป็นกรอบสำคัญ ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Business-level strategy) ได้แก่ระดับสำนัก กองหรือฝ่ายต่างๆ ซึ่งจะต้องดำเนินการแปลงกลยุทธ์หลักขององค์การ เพื่อไปกำหนดเป็นกลวิธี (Tactics) หรือแผนดำเนินงาน (Operation or action plans) เพื่อให้องค์การสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ให้ได้ รายละเอียดการกำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ระดับหน่วยงานและกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรม มีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์หลัก (Grand Strategies) กลยุทธ์หลักเป็นกลยุทธ์ระดับองค์การโดยรวม ที่จะแสดงให้เห็นถึงทิศทางการทำงานขององค์การและการสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์หลักมี 4 ประเภทคือ

1.1 กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turnaround strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในลักษณะการปรับปรุง การพัฒนา การสร้างเครือข่าย ฯลฯ เพื่อลดจุดอ่อนภายในองค์การ

1.2 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในแบบเดิมๆ โดยเลือกขยายงานเฉพาะส่วนที่ยังพอมีจุดแข็งมาช่วยต้านอุปสรรคจากภายนอก

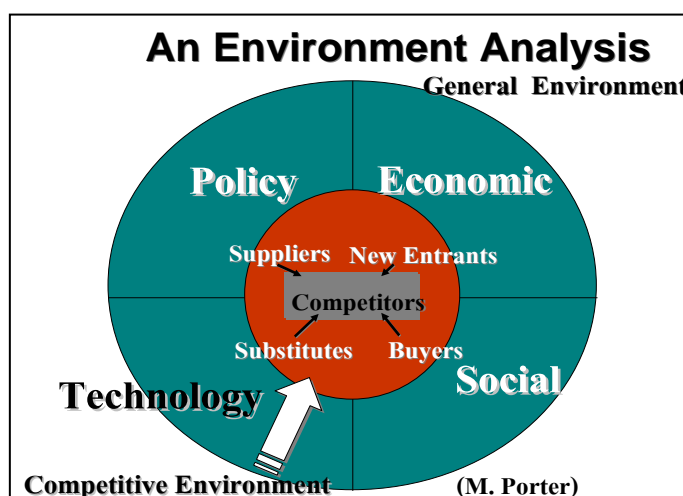
1.3 กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มุ่งสร้างความเจริญเติบโตให้้องค์การ ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์การสร้างความเติบโตจะเป็นไปในลักษณะ “การบูรณาการแนวตั้ง” (Vertical integration) เพื่อขยายขอบเขต (Domain) งานขององค์การ แยกเป็นบูรณาการแนวตั้งไปข้างหลัง (Backward) อันจะสามารถควบคุมปัจจัยนำเข้า (Inputs) ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน การบูรณาการแนวตั้งไปข้างหน้า (Forward) อันจะสามารถควบคุมการ

ให้บริการ/จำหน่ายสินค้า ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of scale) “การบูรณาการในแนวนอน” (Horizontal integration) เป็นการขยายขนาดของกิจการเพื่อเพิ่มยอดขายและการให้บริการ อันจะเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งที่ประกอบกิจการในลักษณะเดียวกัน “การแตกตัว”(Diversification) ขององค์กรในลักษณะที่องค์กรยังคงอยู่ในบริการหรือการประกอบการเดิม (Related or concentric diversification) หรือในลักษณะที่ขยายกิจการแตกต่างไปจากบริการหรือการประกอบการเดิมอย่างสิ้นเชิง (Conglomerate diversification) ตลอดจน “การร่วมลงทุน” (Joint ventures) หรือ การรวมควมรวมกิจการเข้าด้วยกัน (Mergers) เพื่อสร้างความเติบโตให้กับองค์กร

1.4 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ที่พยายามจะรักษาองค์กรเอาไว้โดยการลดต้นทุนด้านต่างๆ ลง อาทิ ด้านบุคลากร ด้านพัสดุครุภัณฑ์ ด้านการผลิต ด้านการบริหาร ฯลฯ ตลอดจนการลดขนาดขององค์กร (Downsizing) โดยการขายองค์กร บางส่วนที่ทำประโยชน์ได้น้อยออกไป หรือการเลิกกิจการ (Liquidation) โดยการขายองค์กร การถอนการลงทุน (Divestment) โดยการขายทรัพย์สินให้ผู้อื่นเพื่อสะสางหนี้สินขององค์กร ฯลฯ

2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Business-level Strategies) กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน จะต้องกำหนดตามกลยุทธ์หลักขององค์กร ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงานจึงจำเป็นต้องแปลงกลยุทธ์หลักในระดับนโยบายให้เป็นกลวิธีในการบริหาร การกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน่วยงาน จะเน้นการวิเคราะห์ปัจจัย 5 ด้านในเชิงการแข่งขันตามทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (5-Forces model ของ Michael E. Porter)

แผนภูมิที่ 8 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัย 5 ด้าน ในเชิงการแข่งขัน (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546)



จากแผนภูมิที่ 8 สามารถกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน่วยงาน ดังนี้

2.1 การเผชิญกับการเข้ามาของหน่วยงานใหม่ (Threat of new entrants) เช่น หน่วยงานที่ถูกตั้งขึ้นมาใหม่ แต่มีหน้าที่คล้ายหรือเหมือนกัน

2.2 การต่อรองกับผู้สนับสนุน/ผู้ให้งบประมาณ (Bargaining power of supplier) เป็นการเลือกกลยุทธ์เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและงบประมาณจากหน่วยงานต่างๆ

2.3 การต่อรองราคากับผู้รับบริการ (Bargaining power of Buyers/customers) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งให้องค์กรมีรายรับที่เพิ่มขึ้น หรือให้บริการเช่นเดิมแต่ต้นทุนต่ำกว่า

2.4 การเผชิญกับบริการอื่นที่ทดแทนกันได้ (Threat of substitute products) เป็นการเลือกกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา เมื่อมีสินค้าหรือบริการที่จะมาทดแทนของเดิม ได้แก่ การลดราคาสินค้าหรือบริการ หรือการใช้วิธีให้ของแถม ฯลฯ

2.5 การต่อสู้ระหว่างหน่วยงานที่มีอยู่เดิม (Rivalry among existing competitors) เช่น หน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกกระทรวงที่ทำหน้าที่คล้ายกันหรือมีลูกค้ากลุ่มเดียวกัน

3. การกำหนดกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรม (Functional-Level Strategies) การกำหนดกลยุทธ์ระดับกิจกรรม จะเป็นการดำเนินการโดยพิจารณาจากหน้าที่ของหน่วยงานย่อยภายในองค์กร ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

3.1 การวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) เป็นการค้นคว้าหาวิธีผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ที่มีคุณภาพดีกว่า ซึ่งจะเป็หน้าทีของฝ่ายวิชาการ

3.2 การปฏิบัติการ (Operations strategy) เป็นการคิดค้นกลยุทธ์เพื่อควบคุมกระบวนการผลิต ได้แก่ การควบคุมค่าใช้จ่าย และการจัดการกระบวนการผลิต ซึ่งจะเป็หน้าทีของฝ่ายผลิต

3.3 ด้านการเงิน (Financial strategy) เป็นการพิจารณาที่เน้นความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินงาน การประเมินผลสถานะทางการเงินเพื่อการปรับแผนต่อไป ซึ่งจะเป็หน้าทีของฝ่ายคลัง หรือฝ่ายบัญชี-การเงิน

3.4 ด้านการตลาด (Marketing strategy) เป็นการกำหนดแผนการตลาด เช่น การกำหนดราคา การขยายตลาด ฯลฯ ซึ่งจะเป็หน้าทีของฝ่ายขายหรือฝ่ายการตลาด

3.5 ด้านทรัพยากรบุคคล (Human resource strategy) เป็นการกำหนดแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในทุกด้าน ซึ่งจะเป็หน้าทีของฝ่ายบุคคล

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

จากกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัด ทั้งนี้ โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 ส่วน ได้แก่

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นโดย ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์ และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นแผนรายปี โดยหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้นรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยม ดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical framework project planning) ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (ในระดับต่างๆ) ตัวชี้วัดความสำเร็จและ ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

2. การปฏิบัติการ (Take Action) การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วน คือ

2.1 การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดทำ ผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

2.2 การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ที่เป็นพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge management) ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ (Management development) เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับปรุง ตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามข้อ (2.1) เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่จะต้องดำเนินการได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการ ปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ และการบริหารคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต ฯลฯ

การควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

ในระหว่างที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาควรต้องจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน และจะต้องมีการควบคุม กำกับ ติดตามความก้าวหน้าของงาน หากพบปัญหา/อุปสรรคต่างๆ จะได้ แก้ไขได้ทันท่วงที ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ ด้วย อาจเป็น 3 หรือ 5 ปี เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีมิใช่การประเมินผลด้วยความรู้สึกร (Subjective) แต่จะต้อง ประเมินผลด้วยการวัดเชิงถือได้ (Objective) โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากการดำเนินงาน (KPI)

สำหรับกระบวนการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ จะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่ สำคัญได้แก่

1.การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status) การติดตามผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือ สำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง

และสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การติดตามผลการดำเนินงานนี้ หมายรวมถึง การรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรม งาน โครงการต่างๆ ที่สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี

2. การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress) การรายงานความก้าวหน้านี้เป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาแล้ว ผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลจะต้องจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อผู้บริหารให้ได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งควรส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

3. การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation) การวัดและประเมินผลจะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอผลการประเมิน การวัดและประเมินผลจะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ในรอบเวลาต่อไปขององค์กร

4. การบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษา

ความเป็นมาของการอาชีวศึกษาไทย

ในสมัยกรีกโบราณนั้นชนชั้นสูง พวกผู้ดีและพวกที่จะเป็นผู้นำจะเรียนวิชาศิลปศาสตร์เพราะเป็นวิชาสำหรับเสรีชน เป็นวิชาที่ต้องใช้สติปัญญาอย่างสูงในการศึกษาเล่าเรียน เป็นวิชาที่ยกระดับจิตใจของผู้เรียนและผู้ปฏิบัติ (พระเทพเวที (ประยูรย์ ปยุตโต), 2533)

แต่ปัจจุบันนี้วิชาอาชีพนี้ถือเป็นวิชาสำคัญไม่แพ้วิชาศิลปศาสตร์ เป็นวิชาชีพชั้นสูงที่มุ่งผลิตบุคลากรให้สามารถผลิตสิ่งของ ส่งขายเพื่อเป็นรายได้ประกอบอาชีพและส่งขายออกไปยังต่างประเทศ เพื่อเป็นรายได้ของประเทศชาติ ทำให้ประเทศชาติมีฐานะทางเศรษฐกิจดี การจะสอนวิชาชีพและวิชาเฉพาะต้องให้ผู้เชี่ยวชาญสอน แต่การสอนวิชาศิลปศาสตร์ต้องใช้นักปราชญ์สอน (พระเทพเวที (ประยูรย์ ปยุตโต), 2533)

ความคิดเกี่ยวกับการอาชีวศึกษา ในยุคแรกๆนั้นการศึกษานอกจากจะเป็นขบวนการจัดอวิชา เพื่อให้เกิดปัญญาและอบรมจริยาให้แก่บุตรธิดา และประชาชนของชาติแล้ว การศึกษายังจะต้องเป็นขบวนการเพื่อพัฒนาสัมมาอาชีพให้กับประชาชน อีกด้วย (สำเร็จ บุญเรืองรัตน์, 2540)

จากข้อมูลของสำนักงานการอาชีวศึกษาได้แสดงข้อมูลประวัติความเป็นมาของการอาชีวศึกษาในประเทศไทยพอสังเขปได้ดังนี้

ปี พ.ศ. 2441 การอาชีวศึกษาได้รับการบรรจุในโครงการศึกษา พ.ศ. 2441 เป็นการศึกษาศิลปะซึ่งหมายถึง การเรียนวิชาเฉพาะเพื่อออกไปประกอบอาชีพ เช่น แพทย์ ฆราวาส ภาษาอังกฤษ พาณิชยการ ครู เป็นต้น

ปี พ.ศ. 2453 ได้จัดตั้ง โรงเรียนอาชีวศึกษาแห่งแรก คือ โรงเรียนพาณิชยการที่วัดมหาพฤฒาราม และ วัดราชบูรณะ

ปี พ.ศ. 2456 จัดตั้งโรงเรียนเพาะช่างและปี พ.ศ. 2460 จัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรม

ปี พ.ศ. 2475 ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2475 ได้กำหนดว่าวิสามัญศึกษา ได้แก่ การศึกษาวิชาชีพซึ่งจัดให้เหมาะสมกับภูมิประเทศ เช่น กสิกรรม หัตถกรรม และพาณิชยการ เพื่อเป็นพื้นฐานความรู้สำหรับประกอบการเกษตรกรรมและอุตสาหกรรมต่างๆ

ปี พ.ศ. 2479 ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2479 ได้ ปรากฏคำว่า"อาชีวศึกษา" เป็นครั้งแรกในระบบการศึกษาของประเทศไทย โดยแบ่งออกเป็น 3 ชั้น คือ

อาชีวศึกษา ชั้นต้น กลาง และสูง รับนักเรียนจากโรงเรียนสามัญศึกษาของทุกระดับประโยค

ปี พ.ศ. 2481 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการในสังกัดกระทรวงธรรมการ (กระทรวงศึกษาธิการ ในปัจจุบัน) ให้จัดตั้งกรมใหม่ขึ้น 2 กรม คือ กรมสามัญศึกษา มีหน้าที่จัดการศึกษาสายสามัญ และกรมวิชาการ มีหน้าที่จัดการศึกษาสายอาชีพ โดยแบ่งออกเป็น 4 กอง ได้แก่ สำนักงานเลขานุการกรม กองตำรา กองสอบไล่ และกองอาชีวศึกษา ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดโรงเรียนอาชีวศึกษา

ปี พ.ศ. 2484 กระทรวงธรรมการได้เปลี่ยนชื่อเป็น กระทรวงศึกษาธิการ และตั้งกรมอาชีวศึกษาขึ้นแทนกรมวิชาการ ส่วนกองวิชาการเป็นกองหนึ่งในกรมอาชีวศึกษา ดังนั้น กรมอาชีวศึกษา จึงได้ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเมื่อวันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2484

ปี พ.ศ. 2495 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการในกรมอาชีวศึกษา แบ่งส่วนราชการออกเป็น 7 กอง คือ สำนักงานเลขานุการกรม กองโรงเรียนงานช่าง กองโรงเรียนพาณิชยและอุตสาหกรรม กองโรงเรียนเกษตรกรรม กองวิทยาลัยเทคนิค กองส่งเสริมอาชีพ และกองออกแบบและก่อสร้าง

ปี พ.ศ. 2499 เปิดสอนระดับอาชีวศึกษาชั้นสูง และโรงเรียนอาชีวศึกษาชั้นสูงเฉพาะวิชา

ปี พ.ศ. 2512 ได้รับการยกฐานะจากโรงเรียนเป็นวิทยาลัย

ปี พ.ศ. 2514 ได้มีพระราชบัญญัติจัดตั้งสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าฯ

ปี พ.ศ. 2523 ได้มี "พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

พ.ศ. 2523" กำหนดให้มี 10 หน่วยงาน ให้เกิดหน่วยงานใหม่จากเดิม คือ กองวิทยาลัย และกองโรงเรียนเป็น กองใหม่ คือ กองวิทยาลัยเกษตรกรรม กองวิทยาลัยเทคนิค กองวิทยาลัยอาชีวศึกษา

ปี พ.ศ. 2524 ได้ประกาศใช้หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พ.ศ. 2524

ปี พ.ศ. 2527 ได้ประกาศใช้หลักสูตรประกาศนียบัตร วิชาชีพชั้นสูง พ.ศ. 2527 และหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค พ.ศ.2527

ปี พ.ศ. 2528 มีการส่งเสริมแนวคิด"การอาชีวศึกษาคบวงจร" และได้มีการจัดตั้ง"สำนักงานโครงการพิเศษ" เป็นหน่วยงานภายในมีหน้าที่ประสานงานกับสำนักงานโครงการพิเศษและรับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงและงานพัฒนาชนบท

ปี พ.ศ. 2530 ได้มีการจัดตั้ง "วิทยาลัยการอาชีพ"

ปี พ.ศ. 2533 ได้ประกาศใช้หลักสูตรประกาศนียบัตรครูเทคนิคชั้นสูง (ปทส.)

ปี พ.ศ. 2533-2535 มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 11 หน่วยงาน โดยเพิ่มสถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษาเป็นหน่วยงานอิสระระดับกอง

ปี พ.ศ. 2541 จัดตั้งสถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน มีอำนาจจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ปี พ.ศ. 2546 จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ปี พ.ศ. 2551 ได้มีประกาศพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 โดยมีใจความว่าการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพต้องเป็นการจัดการศึกษาในด้านวิชาชีพที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนในด้านวิชาชีพระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี รวมทั้งเป็นการยกระดับการศึกษาวิชาชีพให้สูงขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยนำความรู้ในทางทฤษฎีอันเป็นสากลและภูมิปัญญาไทยมาพัฒนาผู้รับการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในทางปฏิบัติและมีสมรรถนะจนสามารถนำไปประกอบอาชีพ ในลักษณะผู้ปฏิบัติหรือประกอบอาชีพโดยอิสระได้ การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพมีรูปแบบการศึกษา คือการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาระบบทวิภาคี และมีหลักสูตรในสามระดับคือประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และปริญญาตรี สายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการในปัจจุบัน

การอาชีวศึกษาได้รับความช่วยเหลือจากองค์การต่างๆ มากมายในการให้ความร่วมมือต่างๆ เพื่อพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านอาชีวศึกษา เพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษาของไทยให้เจริญก้าวหน้า องค์การต่างๆ เช่น SEATO โดยมหาวิทยาลัยฮาวาย องค์การยูนิเซฟ, UNDP, International Labor Organization(ILO), UNESCO, องค์การ CIDA, โครงการเงินกู้กองทุนความร่วมมือทางเศรษฐกิจพื้นทะเลแห่งญี่ปุ่น (Overseas Economic Cooperation Fund, JAPAN) หน่วยงานโครงการเงินกู้ธนาคารโลกเพื่อพัฒนาอาชีวศึกษา และยังได้รับความร่วมมือจากรัฐบาลของ

ประเทศต่างๆ เช่น สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี ประเทศออสเตรีย เดนมาร์ก อังกฤษ อิตาลี ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น แคนาดา เบลเยียมการพัฒนาอาชีวศึกษาได้พัฒนาเป็นลำดับ โดยพิจารณาถึงระบบประกันคุณภาพอาชีวศึกษาการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การเทียบโอนหน่วยกิตสะสม การขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ประชาชนและการพัฒนาบุคลากร อาจารย์อาชีวศึกษา ตลอดจนการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนรวมถึง (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2560)

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีเป้าหมายหลักในการผลิตและพัฒนากำลังคนสายอาชีพ เพื่อตอบสนองความต้องการพัฒนากำลังคนในการพัฒนาประเทศ ให้สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยเฉพาะการเตรียมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 การที่สถานศึกษาจะดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน และตอบสนองกับการพัฒนาประเทศได้นั้น นโยบายของรัฐบาลเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนนโยบายจึงเป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครู ผู้บริหาร สถานศึกษา และการบริหารจัดการให้เป็นรูปธรรมต่อไป

ตามยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 8 ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยในยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการอาชีวศึกษามีดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างโอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม

กลยุทธ์

2.2 ให้มีการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา และผลิตนักเทคโนโลยีปฏิบัติการขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระดับอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยมีกลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์

4.1 จัดกระบวนการเชิงระบบ สร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือจากเครือข่ายภาคี “ผู้ใช้ ผู้ผลิต ร่วมคิดร่วมสร้าง”

4.2 เพิ่มขีดความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการและโอกาสการเข้าถึงแหล่งทุนเมื่อสำเร็จการศึกษา

4.3 สนับสนุนส่งเสริมการหารายได้ระหว่างเรียนที่สอดคล้องกับสาขาวิชาที่เรียนในรูปแบบผลิตภัณฑ์การค้า “อาชีวศึกษาครบวงจร”

4.4 สนับสนุนการมีงานทำของผู้สำเร็จอาชีวศึกษาเชื่อมโยงกับสถานประกอบการ

4.5 สนับสนุนการได้มาซึ่งวิทยฐานะที่สอดคล้องกับกระบวนการเรียนการสอนเชิงคุณภาพ

4.6 ตั้งศูนย์รวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลความต้องการกำลังคนอาชีวศึกษาเพื่อใช้

วางแผนพัฒนาเชิงระบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาทัดเทียมนานาชาติ

กลยุทธ์

5.1 จัดระบบการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน

5.1.1 จัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ และห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์อย่างเพียงพอ

5.1.2 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหา สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในระดับสถานศึกษา และ ระดับประเทศ Country License, e-Courseware, และ e-Content ต่าง ๆ รวมทั้งระบบการเรียนรู้ผ่านวิทยุและโทรทัศน์เพื่อการศึกษา

5.1.3 ส่งเสริมให้มีการนำระบบการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์มาใช้ รวมทั้งส่งเสริมให้ครูใช้ระบบดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 จัดระบบ ICT เพื่อสนับสนุนการจัดอาชีวศึกษา

5.2.1 โครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนในทุกสถานศึกษา เพิ่มประสิทธิภาพในการเชื่อมต่อระบบ

5.2.2 Wi-Fi ในทุกสถานศึกษา

5.2.3 ระบบบริหารจัดการ ระบบการประสานงานอิเล็กทรอนิกส์พัฒนาห้องปฏิบัติการ ICT (MOC)

5.2.4 ระบบสนับสนุนการเรียนการสอน และ e-Portfolio

5.2.5 ระบบความปลอดภัยข้อมูล ตาม พ.ร.บ. ว่าด้วยการกระทำผิดทางคอมพิวเตอร์ทั้งในส่วนกลาง และสถานศึกษา

5.2.6 ระบบการจัดการความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอนระหว่างกลุ่มครูผู้สอนในแต่ละสาขาวิชา

5.2.7 ระบบศูนย์ข้อมูลความต้องการกำลังคน

5.3 รวบรวมวิเคราะห์ และ สังเคราะห์ชุดข้อมูล เพื่อการตัดสินใจในการบริหารอาชีวศึกษา (Minimum Information Set)

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : สนับสนุนการพัฒนาเพื่อสร้างทุนปัญญาชาติ

กลยุทธ์

6.1 พัฒนาระบบการสร้างองค์ความรู้และใช้องค์ความรู้จากผู้มีความสำเร็จในวิชาชีพ ทั้งคลังปัญญาคนอาชีวะในอดีตถึงปัจจุบันและครูคลังสมองในวิชาชีพ ทุกระดับจนถึงนานาชาติ

6.2 สร้างขีดความสามารถนักเรียนนักศึกษาอาชีวะให้เป็นนักเทคโนโลยี นักนวัตกรรม ผ่านกระบวนการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์ของคนรุ่นใหม่ โครงการงานวิทยาศาสตร์ และหุ่นยนต์ ให้พร้อมมุ่งสู่เวทีสากล และสามารถขยายผลสู่การบริหารจัดการเชิงพาณิชย์

6.3 จัดตั้งกองทุนพัฒนาอาชีวศึกษา ตาม พ.ร.บ. การอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 มาตรา 56

6.4 ส่งเสริมความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศเพื่อยกระดับการจัดอาชีวศึกษาให้ได้มาตรฐาน อาทิ ความร่วมมือในการผลิตบัณฑิตในสายเทคโนโลยี หรือ สายปฏิบัติการ

6.5 ส่งเสริมความสามารถด้านอาชีวศึกษาให้กับกลุ่มนักเรียนนักศึกษาที่มีความสามารถพิเศษ โดยเฉพาะ อาชีววิทยาลัยอาชีวศึกษารัฐานวิทยาศาสตร์

6.6 ส่งเสริมการวิจัยและการใช้ผลงานวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและการพัฒนาคุณภาพในทุกสถานศึกษาและหน่วยงาน

6.7 ส่งเสริมการผลิตและจัดสิทธิบัตรจากผลงานทรัพย์สินทางปัญญา นักศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา

6.8 สนับสนุนการวิจัยพัฒนาด้านนวัตกรรมและอาชีพเพื่อแก้ปัญหาสาธารณสุข และทำมาหากิน

6.9 ส่งเสริมการจัดตั้งสมาคมวิชาชีพเพื่อพัฒนาวิชาชีพแต่ละสาขาวิชา

ยุทธศาสตร์ที่ 7 : เพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน

กลยุทธ์

7.1 จัดอาชีวศึกษา English Program (EP) Mini English Program (Mini EP) Chinese Program (CP) และ Mini Chinese Program (MCP) นำร่องในสถานศึกษาที่มีความพร้อม

7.2 เพิ่มทักษะทางภาษาสากล ภาษาคู่มือ และภาษาเพื่อนบ้านชายขอบให้กับนักศึกษา

7.3 จัดหาครูสอนภาษาเพื่อสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถนักเรียนนักศึกษา

7.4 สนับสนุนให้นักเรียนนักศึกษาเข้าสู่ระบบการรับรองสมรรถนะทางอาชีพที่เป็นมาตรฐานทั้งภายในประเทศ/ต่างประเทศ

7.5 สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนทวิภาคี การฝึกงาน และการฝึกอบรม ในสถานประกอบการที่มีมาตรฐานระดับสากลทั้งในและต่างประเทศ

7.6 สร้างความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันการอาชีวศึกษากับต่างประเทศเพื่อความช่วยเหลือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในรูปแบบไทย-อาเซียน ฮับ (Thai-ASEAN Hub) และ อื่นๆ

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 2555

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 2555 (ศศิธรา พิชัยชาญณรงค์, 2554) มุ่งผลิตและพัฒนา Semi-Skilled Worker/Skilled Worker โดยสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. กำลังคนอาชีวศึกษาเพียงพอ และสอดคล้องต่อความต้องการในประเทศ
2. ยกระดับมาตรฐานเพื่อส่งเสริมและส่งออกสู่ภูมิภาคหลักของโลก
3. ให้ความสำคัญทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ศึกษาแนวทางการผลิตและพัฒนา

กำลังคนให้ตอบสนองภาคการผลิตและบริการ ต่อสาขาที่เป็นความต้องการ และขาดแคลน

4. ส่งเสริมการเชื่อมโยงการผลิตและพัฒนากำลังคนร่วมกันระหว่างสถานศึกษา และผู้ประกอบการในตลาดแรงงาน

แผนการผลิตและพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ให้ความสำคัญกับ Area-Based Development โดยส่งเสริมและสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. แผนการผลิตและพัฒนากำลังคนตอบสนองต่อจุดมุ่งเน้นของแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด/กลุ่มจังหวัด

2. สะท้อน “ความต้องการและศักยภาพของพื้นที่” และผลิต/พัฒนากำลังคนให้สอดคล้อง

3. ส่งเสริมการเข้าไปมีส่วนร่วมในแผนยุทธศาสตร์จังหวัด/กลุ่มจังหวัด

4. บูรณาการความร่วมมือของเครือข่ายการศึกษา และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

แผนการจัดองค์ความรู้อาชีวศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ประกอบด้วย

1. แบ่งกลุ่มอาชีพ
2. จัดทำองค์ความรู้วิชาการของอาชีพ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่ออาชีพ
3. ปรับหลักสูตรการศึกษาสายอาชีพ
4. จัดทำเส้นทางสายอาชีพ

แผนงานพัฒนา 5 กลุ่มหลักสูตรใหม่ ประกอบด้วยหลักสูตรใหม่ด้านเกษตรกรรม ด้านอุตสาหกรรม ด้านพาณิชย์กรรม ด้านความคิดสร้างสรรค์ (ดนตรี/ถ่ายภาพ/ภาพยนตร์/อัญมณี/เสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย/ออกแบบมารยาทและพิธีการ และกลุ่มหลักสูตรใหม่ ด้านอำนวยการและอาชีพเฉพาะทาง (ท่องเที่ยว/โรงแรม/อาหาร)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาปีงบประมาณ พ.ศ. 2558
(สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2558)

วิสัยทัศน์

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นผู้นำในการจัดการศึกษาสายอาชีพ เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และภูมิภาค

ภารกิจ

จัดและส่งเสริมการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ โดยคำนึงถึงคุณภาพและความเป็นเลิศทางวิชาชีพ

พันธกิจ

1. จัดและส่งเสริมและพัฒนาการอาชีวศึกษาและการอบรมวิชาชีพให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน
2. ยกกระดับคุณภาพและมาตรฐานกำลังคนสายอาชีพสู่สากล
3. ขยายโอกาสทางการศึกษาสายอาชีพให้ทั่วถึง ต่อเนื่อง เสมอภาค และเป็นธรรม
4. เป็นแกนกลางในการจัดอาชีวศึกษาและอบรมวิชาชีพ ระดับฝีมือ เทคนิค และเทคโนโลยีของประเทศ
5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ
6. วิจัย สร้างนวัตกรรม จัดการองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาอาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชน
7. ส่งเสริม/พัฒนา ครูและบุคลากรอาชีวศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ มั่นคง และก้าวหน้าในวิชาชีพ

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

1. จัดทำข้อเสนอแนวนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานและหลักสูตรการอาชีวศึกษาทุกระดับ
2. ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ
3. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดงบประมาณและสนับสนุนทรัพยากร
4. พัฒนาคูและบุคลากรการอาชีวศึกษา
5. ส่งเสริมประสานงานการจัดการอาชีวศึกษาของรัฐและเอกชน รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ ระบุรูปแบบความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นและสถานประกอบการ
6. ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการจัดการอาชีวศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน
7. จัดระบบ ส่งเสริม และประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ
8. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและดำเนินการตามที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษามอบหมาย
9. ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ มีเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ การผลิตและพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาสู่สากล พ.ศ. 2555-2569 (15 ปี) ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดังนี้

1. ด้านการเพิ่มปริมาณผู้เรียนสายอาชีพ กำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานโดย

- 1.1 รักษาเป้าหมายผู้เรียนในระดับ ปวช. การเพิ่มปริมาณผู้เรียนในระดับ ปวส.
 - 1.2 ลดปัญหาการออกกลางคัน โดยวางเป้าหมายให้ลดลงร้อยละ 5 ด้วยการป้องกัน/ดูแลรายบุคคล การวิจัยพัฒนา แก้ปัญหารายวิทยาลัย/รายสาขาวิชา การวิเคราะห์แก้ปัญหาเชิงระบบ กลุ่มเป้าหมายใน 50 วิทยาลัยที่มีปัญหาการออกกลางคันสูง
 - 1.3 จัดการเรียนการสอนในระดับพื้นที่และภาพรวมตามความต้องการในแต่ละสาขา
 - 1.4 เปิดโอกาสให้นักเรียนเข้าเรียนสายอาชีพด้วยระบบโควตา
 - 1.5 เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายผู้มีส่วนสำคัญต่อการเลือกเรียนอาชีวศึกษาในเชิงรุก ซึ่งได้แก่นักเรียน และผู้ปกครอง
2. ด้านการขยายโอกาสในการเรียนอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ
 - 2.1 จัดอาชีวศึกษาครอบคลุมทุกพื้นที่ สาขาอาชีพ การขยายกลุ่มเป้าหมาย
 - 2.2 จัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาในรูปแบบกลุ่มจังหวัด 18กลุ่มจังหวัดและกรุงเทพมหานคร รวม 19 สถาบัน และสถาบันการอาชีวศึกษาเกษตร ภาคละ 1 แห่ง จำนวน 4 แห่ง
 - 2.3 จัดตั้งสถานศึกษาอาชีวะอำเภอในกลุ่มอำเภอขึ้นหนึ่ง
 - 2.4 ส่งเสริมการจัดอาชีวะชายแดนใต้สู่สันติสุข ศูนย์ฝึกอบรมอาชีวะ อาชีวะสองระบบ และการจัดหลักสูตรอาชีวะท้องถิ่น และสนับสนุนทุนการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาส
 - 2.5 มุ่งผลิตและพัฒนากำลังคนในสาขาที่เป็นความต้องการของตลาดแรงงาน สาขาที่เป็นนโยบายรัฐบาล และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการจัดอาชีวศึกษาเฉพาะทาง อาทิ ปีโตรเคมี การสร้างเขตรุ่นใหม่ คริวไทยสู่ครัวโลก พลังงานทดแทน โลจิสติกส์/รถไฟความเร็วสูง อัญมณี ยานยนต์ ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ ท่องเที่ยว/โรงแรม ฯลฯ
 - 2.6 ขยายกลุ่มเป้าหมายอาชีวะในโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน และอาชีวะเพื่อคนพิการ อาชีวะวัยแรงงาน อาชีวะสูงวัย อาชีวะเพื่อสตรี อบรมระยะสั้น/ตลาดนัดอาชีพ ศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน เทียบโอนความรู้และประสบการณ์ เพื่อต่อยอดและพัฒนาทักษะทั้ง Upgrade Skills และ Re Skills ร่วมจัดอาชีวศึกษาในสถานพินิจ เรือนจำ ค่ายทหาร และ อปท. ฯลฯ
 - 2.7 สนับสนุนให้หน่วยงาน/องค์กร ร่วมจัดอาชีวศึกษาซึ่งได้แก่ สถานประกอบการ อปท. และภาคเอกชนจากสาขาอาชีพต่างๆ ฯลฯ
 - 2.8 จัดอาชีวะทางเลือก อาชีวะทายาท วิทยาลัยอาชีวศึกษาฐานวิทยาศาสตร์ อาชีวะอินเตอร์ และอาชีวะเทียบโอนประสบการณ์
 - 2.9 เพิ่มช่องทางการเรียนอาชีวศึกษาด้วย อาชีวะทางไกล และเครือข่ายวิทยุเพื่อการศึกษาและพัฒนาอาชีพ (R-radio network)

3. ยกระดับคุณภาพการจัดอาชีวศึกษา

3.1 ระดับสถานศึกษา และระดับห้องเรียน ส่งเสริมคุณภาพและสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการจัดอาชีวศึกษาโดย

3.1.1 พัฒนาการจัดการเรียนรู้ตามแนวทาง Constructionism, Project Based Learning Authentic Assessment, การเพิ่มพูนทักษะประสบการณ์จากการเรียนในสถานที่จริง/สถานการณ์จริง อาทิ Fix It Center และกรณีภัยพิบัติ

3.1.2 พัฒนาระบบนิเทศ การจัดการความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์จากครูรุ่นพี่สู่ครู รุ่นใหม่ (นิเทศภายใน) และการนิเทศทางไกล

3.1.3 สร้างความเข้มแข็งการประกันคุณภาพภายใน สนับสนุนให้ทุกวิทยาลัย ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกระดับดีมาก และเตรียมพร้อมรับการประเมินระดับสากล

3.1.4 ยกระดับคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็ก ให้เป็นตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง ตามความต้องการของพื้นที่ และการให้บริการกลุ่มเป้าหมายพิเศษ อาทิ คนพิการ, วัยทำงาน, สูงวัย, สตรี ฯลฯ

3.1.5 ใช้ ICT เพื่อการเรียนการสอน สนับสนุนความพร้อมในด้าน Hardware สื่อการเรียนการสอน ส่งเสริมการประกวดสื่อ/สื่อออนไลน์ และจัดตั้งวิทยาลัยต้นแบบการใช้ ICT เพื่อการเรียนการสอน

3.1.6 พัฒนาครู สร้างเครือข่ายครู Social Media และ Network สนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ

3.1.7 จัดหาสื่อ/หนังสือ วัสดุฝึก อุปกรณ์การเรียนการสอน ที่ทันสมัยและเพียงพอ

3.2 ระดับผู้เรียน ยกระดับความสามารถของผู้เรียนเพื่อให้ผู้สำเร็จอาชีวศึกษา มีขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ (Function Competency) โดยใช้ V-NET การประเมินด้านมาตรฐานวิชาชีพ และการประเมินระดับห้องเรียน สร้างเสริมทักษะอาชีพในอนาคตด้วยกิจกรรมองค์การวิชาชีพ ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม วิถีประชาธิปไตย ความมีวินัย เสริมสร้างทักษะชีวิต ความสามารถด้านนวัตกรรม/สิ่งประดิษฐ์ การเป็นผู้ประกอบการ พัฒนาทักษะการคิดบนพื้นฐาน Competency Based Technology Based Green Technology และ Creative economy รวมทั้งการแก้ปัญหา ด้านพฤติกรรมและใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ อาทิ สุภาพบุรุษอาชีพ ลูกเสือ กีฬา และการป้องกัน/แก้ไขการทะเลาะวิวาท

3.3 เตรียมผู้เรียนสู่การเป็นประชาคม ASEAN โดยการเพิ่มจำนวนสถานศึกษา English Program (EP) Mini English Program (MEP) ทุกจังหวัด ใช้หลักสูตร/สื่อ

ต่างประเทศ สนับสนุนการฝึกงานต่างประเทศ/บริษัทต่างประเทศและในประเทศ ยกกระดับทักษะด้านภาษาอังกฤษในงานอาชีพ ส่งเสริม การเรียนรู้ภาษาประเทศคู่ค้า จัดระบบ Sister School ทุกประเทศใน ASEAN

4. ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

4.1 ด้านบริหารทั่วไป ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ ได้แก่ Web Portal, E-office และ Data based รวมทั้งการปรับภาพลักษณ์เชิงบวก

4.2 ด้านงบประมาณ ใช้แนวทาง Strategic Performance, Based Budgeting: SPBB และ Formula Funding โดยการจัดงบประมาณตามความจำเป็นพื้นฐาน ความเสมอภาค และตามนโยบาย, การกระจายอำนาจจัดซื้อจัดจ้าง, จัดหางบประมาณค่าสาธารณูปโภคและค่าจ้างครูให้เพียงพอ

4.3 ด้านบริหารงานบุคคล สร้างเครือข่ายครู/สมาคมวิชาชีพ จัดหาลูกจ้าง พนักงานราชการให้เพียงพอ รวมทั้งการพัฒนากระบวนบริหารงานบุคคลของสถาบันการอาชีวศึกษา

4.4 ด้านการสร้างร่วมมือทุกภาคส่วนทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อพัฒนาการจัดอาชีวศึกษา ดังนี้

4.4.1 องค์กร/สมาคมวิชาชีพ สภาอุตสาหกรรม สภาหอการค้า กระทรวงแรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรม สถานประกอบการ ในการจัดอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี การฝึกงาน ฯลฯ

4.4.2 ประเทศเพื่อนบ้าน ประเทศในกลุ่มอาเซียน

4.4.3 องค์กรระหว่างประเทศ ได้แก่ VOTTECH, CPSC /APACC, SEARCA และ UNIVOC ฯลฯ

4.4.4 ประเทศต่างๆในภูมิภาคของโลก ได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนจีน อิสราเอล ญี่ปุ่น เดนมาร์ก เยอรมัน ฯลฯ

การจัดการอาชีวศึกษาในสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551

พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551 มาตรา 13 กำหนดให้ “สถานศึกษาอาชีวศึกษาสามารถรวมกันเป็นสถาบันได้ จึงได้มีการควบรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา โดยให้กระทำได้โดยคำแนะนำของคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และคำนึงถึงการประสานความร่วมมือให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวงฯ” คณะกรรมการการอาชีวศึกษา (กอศ.) จึงได้มีประกาศคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์การรวมและการแยกสถานศึกษาเพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2554 ลงวันที่ 9 มีนาคม 2554 โดยอ้างตามมาตรา13 โดยมีหลักการสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ความเป็นเลิศในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ โดยมีกระบวนการผลิตและพัฒนากำลังคน เพื่อเพิ่มผลผลิตและส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและเทคโนโลยีของประเทศให้ได้ระดับมาตรฐานสากล

2. การกระจายอำนาจไปสู่ระดับปฏิบัติ เพื่อให้การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพในทุกกระดับ มีคุณภาพและประสิทธิภาพเกิดผลสำเร็จแก่ประชาชน โดยเฉพาะนักเรียนและนักศึกษา

3. ตอบสนองความต้องการการผลิตและการพัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค ระดับเทคโนโลยี และภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งเป็นการยกระดับการศึกษาวิชาชีพให้สูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

4. การประสานความร่วมมือให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีขั้นสูงจากภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและชุมชน ในการพัฒนาศักยภาพของการจัดการอาชีวศึกษา

5. การประกันคุณภาพและการกำกับมาตรฐาน ตามมาตรฐานวิชาชีพในระดับสากล

จากประกาศคณะกรรมการการอาชีวศึกษาดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จึงได้ทำการประเมินสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อเข้าร่วมจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา และเสนอร่างกฎกระทรวงรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา พ.ศ.2555 จำนวนสถาบันการอาชีวศึกษารวม 19 สถาบัน และผ่านคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2555 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2555

เดิมสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัด 421 แห่งทั่วประเทศ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ โดยจัดการเรียนการสอน 9 ประเภทวิชา มีสาขาวิชาให้เลือกเรียนมากกว่า 350 สาขาวิชา ทั้งนี้ ด้านการบริหารจัดการมีศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีวศึกษาประจำภาค 5 ภาค ทำหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนางานทางด้านวิชาการ และอาชีวศึกษาจังหวัด 77 แห่ง และอาชีวศึกษาภาค 5 ภาค ทำหน้าที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการกลุ่มสถานศึกษาในระดับจังหวัด

จำนวนสถานศึกษา

1. วิทยาลัยเทคนิค 114 แห่ง
2. วิทยาลัยการอาชีพ 142 แห่ง
3. วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยว 3 แห่ง
4. วิทยาลัยพณิชยการ 5 แห่ง
5. วิทยาลัยศิลปหัตถกรรม 2 แห่ง

6. วิทยาลัยสารพัดช่าง 52 แห่ง
7. วิทยาลัยอาชีวศึกษา 39 แห่ง
8. วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการ 13 แห่ง
9. วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี 43 แห่ง
10. กาญจนภิเษกวิทยาลัยช่างทองหลวง 1 แห่ง
11. วิทยาลัยเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมการต่อเรือ 3 แห่ง
12. วิทยาลัยประมง 4 แห่ง
13. สถาบันการอาชีวศึกษา 23 แห่ง แบ่งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา 19 แห่ง และ

สถาบันการอาชีวศึกษาเกษตร 4 แห่ง

สถาบันการอาชีวศึกษา 19 แห่งที่จัดตั้งขึ้นใหม่ จัดตั้งขึ้นโดยรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษา 161 แห่ง จาก 19 กลุ่มจังหวัด ดังนี้

1. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 1 มี 10 สถานศึกษา
2. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 2 มี 7 สถานศึกษา
3. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 3 มี 10 สถานศึกษา
4. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 4 มี 9 สถานศึกษา
5. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5 มี 7 สถานศึกษา
6. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 มี 11 สถานศึกษา
7. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2 มี 7 สถานศึกษา
8. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 3 มี 9 สถานศึกษา
9. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก มี 9 สถานศึกษา
10. สถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 มี 10 สถานศึกษา
11. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 มี 4 สถานศึกษา
12. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 มี 9 สถานศึกษา
13. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 มี 7 สถานศึกษา
14. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 มี 9 สถานศึกษา
15. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 1 มี 7 สถานศึกษา
16. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 2 มี 9 สถานศึกษา
17. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 3 มี 8 สถานศึกษา
18. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 มี 6 สถานศึกษา
19. สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานครมี 13 สถานศึกษา

สถาบันการอาชีวศึกษาเกษตร 4 แห่ง จัดตั้งขึ้นโดยรวมสถานศึกษาเกษตรและประมงในแต่ ละภูมิภาค 41 สถานศึกษา มีดังนี้

1. ภาคเหนือ 9 สถานศึกษา
2. ภาคกลาง 10 สถานศึกษา
3. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 10 สถานศึกษา
4. ภาคใต้ 12 สถานศึกษา

ประเภทวิชาที่เปิดสอน

1. ประเภทวิชาอุตสาหกรรม
2. ประเภทวิชาพาณิชยกรรม/บริหารธุรกิจ
3. ประเภทวิชาศิลปกรรม
4. ประเภทวิชาคหกรรม
5. ประเภทวิชาเกษตรกรรม
6. ประเภทวิชาประมง
7. ประเภทวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
8. ประเภทวิชาอุตสาหกรรมสิ่งทอ
9. ประเภทวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ประเภทวิชาที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ

1. ประเภทวิชาอุตสาหกรรม
2. ประเภทวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
3. ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ
4. ประเภทวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
5. ประเภทวิชาศิลปกรรม
6. ประเภทวิชาคหกรรม
7. ประเภทวิชาเกษตรกรรม
8. ประเภทวิชาประมง

ระดับหลักสูตรที่เปิดสอน

1. หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) เป็นหลักสูตรที่รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับ มัธยมศึกษาตอนต้น เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนระดับฝีมือให้มีความชำนาญเฉพาะด้าน
2. หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) เป็นหลักสูตรที่รับผู้สำเร็จการศึกษา ระดับหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญ เพื่อผลิต และพัฒนากำลังคนระดับผู้ชำนาญการเฉพาะสาขาอาชีพ

3. หลักสูตรประกาศนียบัตรครูเทคนิคชั้นสูง (ปทส.) เป็นหลักสูตรเทียบเท่าปริญญาตรีที่รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) เป็นหลักสูตรที่มุ่งผลิตครูวิชาชีพ

4. หลักสูตรปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ เป็นหลักสูตรที่รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) เข้าศึกษาต่อเนื่อง และจบการศึกษาภายใน 2 ปี

5. หลักสูตรพัฒนาอาชีพเฉพาะทาง เป็นหลักสูตรจัดรองรับผู้มีพื้นความรู้ทุกระดับการศึกษา มีระยะเวลาในการเรียน 6 – 225 ชั่วโมง และหลักสูตร 108 อาชีพ เปิดการสอนตามวาระโอกาสต่าง ๆ มีระยะเวลาในการเรียน 1 – 4 ชั่วโมง

การบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษา

ตามพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551 ในหมวดที่ 3 ส่วนที่ 2

มาตรา 16 ความว่า ให้สถาบันตามมาตรา 15 เป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่ชำนาญการปฏิบัติการสอน การวิจัย การถ่ายทอดวิทยาการและเทคโนโลยี ทุนบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม รวมทั้งให้ บริการวิชาการและวิชาชีพแก่สังคม

มาตรา 17 ความว่า สถาบันอาจแบ่งส่วนราชการ ดังต่อไปนี้ (1) สำนักงานผู้อำนวยการสถาบัน (2) วิทยาลัย (3) สำนัก (4) ศูนย์

สถาบันอาจให้มีส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าวิทยาลัยเพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในมาตรา 16 เป็นส่วนราชการของสถาบันอีกก็ได้

มาตรา 20 ความว่า นอกจากเงินที่กำหนดไว้ในงบประมาณแผ่นดิน สถาบันอาจมีรายได้ ดังต่อไปนี้ (1) เงินผลประโยชน์ ค่าธรรมเนียม ค่าปรับ และค่าบริการต่างๆ ของสถาบัน (2) เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้อุทิศให้แกสถาบัน (3) รายได้ หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนและจากทรัพย์สินของสถาบัน (4) รายได้ หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการใช้ ที่ราชพัสดุ ซึ่งสถาบันปกครอง ดูแล หรือใช้ประโยชน์ (5) เงินอุดหนุนจากราชการส่วนท้องถิ่นหรือเอกชน หรือองค์กรระหว่างประเทศ หรือเงินอุดหนุนอื่นที่สถาบันได้รับเพื่อใช้ในการดำเนินกิจการของสถาบัน (6) รายได้ หรือผลประโยชน์อื่น

มาตรา 25 ความว่า สภาสถาบันมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของสถาบัน และโดยเฉพาะให้มีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) อนุมัติแผนพัฒนาของสถาบันเกี่ยวกับการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพของสถาบันให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติ

(2) ออกข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของสถาบันเกี่ยวกับการดำเนินการของสถาบัน

(3) พิจารณาการจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกส่วนราชการของสถาบันตามมาตรา 17 รวมทั้งการแบ่งหน่วยงานภายในของส่วนราชการดังกล่าว

(4) อนุมัติการรับสถานศึกษาอื่นหรือสถานประกอบการเข้าสมทบและการยกเลิกการสมทบของสถานศึกษาอื่นหรือสถานประกอบการดังกล่าว

(5) พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรการศึกษาของสถาบันให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด

(6) อนุมัติการให้ปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และประกาศนียบัตรวิชาชีพ

(7) พิจารณาและให้ความเห็นชอบในการเข้าร่วมดำเนินการจัดตั้งศูนย์วิจัย ห้องทดลองหรือห้องปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพกับสถานประกอบการหรือภาคเอกชนตามมาตรา 53

(8) กำกับมาตรฐานการศึกษา ควบคุมคุณภาพ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาของสถาบันให้เป็นไปตามมาตรฐานการอาชีวศึกษาทุกระดับ

(9) พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งและถอดถอนศาสตราจารย์และศาสตราจารย์พิเศษ

(10) พิจารณาเสนอแนะต่อรัฐมนตรีเพื่อแต่งตั้งหรือถอดถอนผู้อำนวยการสถาบัน

(11) แต่งตั้งและถอดถอนรองผู้อำนวยการสถาบัน ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบัน และอาจารย์พิเศษ

(12) แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อพิจารณาและเสนอความเห็นในเรื่องหนึ่งเรื่องใด หรือเพื่อมอบหมายให้ปฏิบัติกรอย่างหนึ่งอย่างใดอันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภาสถาบัน

(13) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการรายได้ ออกข้อบังคับและวางระเบียบเกี่ยวกับการบริหารการเงินและทรัพย์สินของสถาบัน

(14) ให้ความเห็นชอบในการกำหนดตรา เครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์ของสถาบัน

(15) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับสถาบันที่มีได้ระบุให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ มาตรา 27 ความว่าให้มีผู้อำนวยการสถาบันเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบการบริหารงานของสถาบัน และให้มีรองผู้อำนวยการสถาบันอย่างน้อยหนึ่งคน กับทั้งอาจมีผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันหนึ่งคนหรือหลายคนก็ได้ ทั้งนี้ ตามจำนวนที่สภาสถาบันกำหนดเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่ผู้อำนวยการสถาบันมอบหมาย

มาตรา 31 ความว่าผู้อำนวยการสถาบันเป็นผู้แทนของสถาบันในกิจการทั่วไป และให้มีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) บริหารกิจการของสถาบันให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของทางราชการและของสถาบัน จรรยาบรรณวิชาชีพ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถาบัน

(2) ควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถาบันให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศ ของทางราชการและของสถาบัน

(3) จัดทำแผนการดำเนินงาน แผนพัฒนาของสถาบัน งบประมาณประจำปี และตลอดจนติดตามการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน

(4) เสนอรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการด้านต่าง ๆ ของสถาบันต่อสภาสถาบัน

(5) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของทางราชการและของสถาบัน หรือตามที่สภาสถาบันมอบหมาย

มาตรา 56 ความว่าให้จัดตั้งกองทุนขึ้นกองทุนหนึ่งในสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาธิการ เรียกว่า “กองทุนเพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ” มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการอาชีวศึกษา การพัฒนาบุคลากร และความร่วมมือในการจัดการอาชีวศึกษา

มาตรา 57 ความว่าเงินกองทุนให้ใช้จ่ายได้ ดังต่อไปนี้

(1) การดำเนินงานและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ หลักสูตร กิจกรรม มาตรฐานสถานศึกษาและรูปแบบการศึกษาที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ และการพัฒนาบุคลากร รวมถึงนักเรียนและนักศึกษาของสถานศึกษาอาชีวศึกษา สถาบันสถานประกอบการ และครูฝึกในสถานประกอบการ ตลอดจนความร่วมมือระหว่างหน่วยงานดังกล่าว

(2) การให้กู้ยืมแก่ผู้สำเร็จการศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อใช้จ่ายในการประกอบอาชีพโดยอิสระ

(3) เป็นค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้

ตารางที่ 2 ผลการสังเคราะห์การบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาตาม พรบ.อาชีวศึกษา

กฎหมาย/การบริหารจัดการ	ด้านวิชาการ	ด้านบริหารงานทั่วไป	ด้านการบริหารบุคคล	ด้านแผน งบประมาณ
มาตรา 16	ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่ชำนาญการปฏิบัติการสอน การถ่ายทอดวิทยากรและเทคโนโลยี การให้บริการวิชาการและวิชาชีพแก่สังคม			
มาตรา 17,25,27,31		อำนาจการแบ่งส่วนราชการฯ	การบริหารจัดการส่วนราชการฯ	
มาตรา 20,56,57				แผนงาน งบประมาณ

โดยสรุปจากตารางที่ 2 การบริหารจัดการสถาบันอาชีวศึกษาตาม พ.ร.บ.อาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 สามารถสังเคราะห์การบริหารจัดการได้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านวิชาการ
2. ด้านการบริหารทั่วไป
3. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. ด้านแผน งบประมาณ

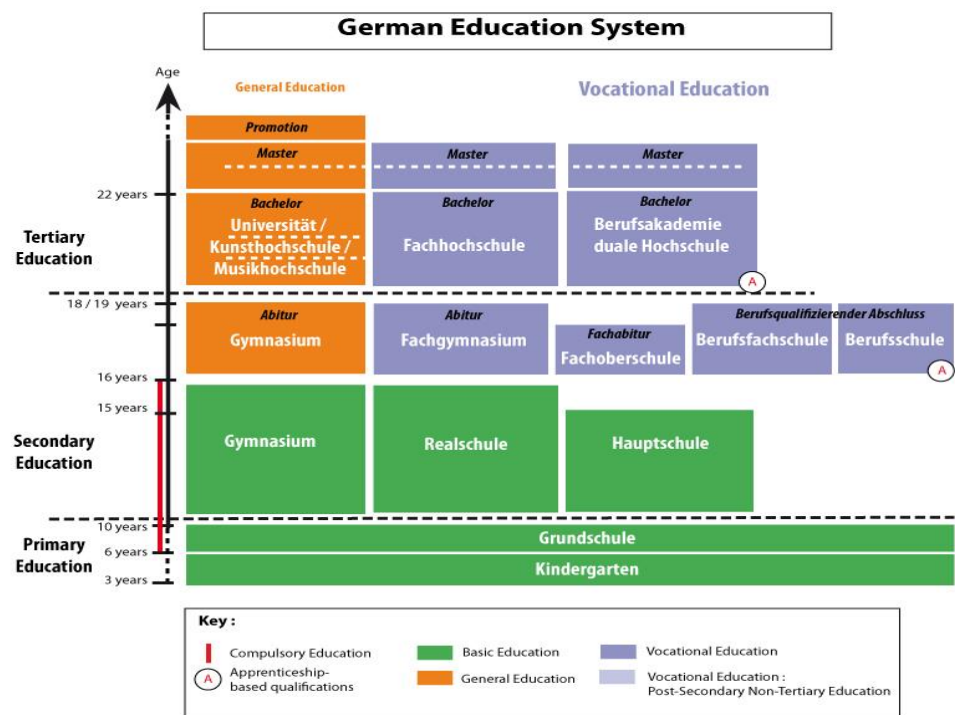
ตารางที่ 3 ตัวอย่างหลักสูตรในระดับปริญญาตรี เทคโนโลยีบัณฑิต (ทล.บ.) ของสถาบันการ
อาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร (สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร, 2560)

ที่	สาขาวิชา	จำนวน	วุฒิที่รับเข้าศึกษา	วิทยาลัย
1	เทคโนโลยีแม่พิมพ์	20 คน	ปวส.เทคนิคการผลิตแม่พิมพ์พลาสติก ,แม่พิมพ์โลหะ	วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษก มหานคร
2	เทคโนโลยีไฟฟ้า	20 คน 20 คน	ปวส.ไฟฟ้ากำลัง	วิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี วิทยาลัยเทคนิคการอาชีพ กาญจนาภิเษก หนองจอก
3	เทคโนโลยีการก่อสร้าง	40 คน 20 คน	ปวส.ก่อสร้าง	วิทยาลัยเทคนิคดุสิต วิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี
4	เทคโนโลยียานยนต์	20 คน	ปวส.เทคนิคยานยนต์	วิทยาลัยเทคนิคราชสีหราชาราม
5	เทคโนโลยีสถาปัตยกรรม	20 คน	ปวส.สถาปัตยกรรม	วิทยาลัยเทคนิคราชสีหราชาราม
6	เทคโนโลยีสารสนเทศ	20 คน	ปวส.คอมพิวเตอร์,เทคโนโลยีสารสนเทศ	วิทยาลัยอาชีวศึกษาธนบุรี
7	เทคโนโลยีอาหารและ โภชนาการ	40 คน	ปวส.อาหารและโภชนาการ	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเสาวภา
8	เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์	20 คน 20 คน	ปวส.อิเล็กทรอนิกส์	วิทยาลัยเทคนิคดอนเมือง วิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี
9	การโรงแรม	20 คน	ปวส.การโรงแรม	วิทยาลัยพณิชยการเชตุพน
10	การจัดการสำนักงาน	20 คน	ปวส.การจัดการทั่วไป	วิทยาลัยเทคนิคการอาชีพ กาญจนาภิเษก หนองจอก วิทยาลัยพณิชยการอินทราชัย
11	การตลาด	20 คน 20 คน 20 คน	ปวส.การตลาด	วิทยาลัยพณิชยการเชตุพน วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี วิทยาลัยพณิชยการอินทราชัย
12	การบัญชี	20 คน 20 คน	ปวส.การบัญชี	วิทยาลัยพณิชยการเชตุพน วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี
13	คอมพิวเตอร์ธุรกิจ	20 คน 20 คน	ปวส.คอมพิวเตอร์	วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี วิทยาลัยพณิชยการบางนา
14	ช่างทองหลวง	20 คน	ปวส.ช่างทองหลวง	กาญจนาภิเษกวิทยาลัย ช่างทองหลวง

การบริหารจัดการอาชีวศึกษาในต่างประเทศ
การบริหารจัดการอาชีวศึกษาประเทศเยอรมนี

แผนภูมิที่ 9 ระบบการศึกษาของประเทศเยอรมนี

ที่มา : Federal Ministry of Education and Research : Germany



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากแผนภูมิที่ 9 ประเทศเยอรมนี ปัจจุบันเป็นทั้งเยอรมนีตะวันออกและเยอรมนีตะวันตก หลักสูตรอาชีวศึกษาและการฝึกหัดงาน จะจัดตามโครงสร้างการฝึกหัดวิชาชีพและการเตรียมช่าง ฝึกหัดเข้าสู่งาน ซึ่งปฏิบัติในเยอรมนีตะวันตกมาก่อน โครงสร้างการศึกษาในระบบของประเทศเยอรมนี การศึกษาภาคบังคับใช้เวลา 12 ปี โดย 9-10 ปี จะเรียนภาคปกติในโรงเรียนสามัญและที่เหลือจะเรียนในโรงเรียนอาชีวะในภาคนอกเวลา โดยไม่แบ่งแยก เพศ สาขา หรือ อาชีพ หลังจากจบ การศึกษาระดับประถม ซึ่งใช้เวลา 4 ปี แล้ว นักเรียนมีโอกาสเลือกเข้าเรียนระดับมัธยมแบบประสม หลังจากนั้นนักเรียนอาจจะเข้าเรียนในสถานศึกษาประเภทใดประเภทหนึ่ง

ระบบทวิภาคี (dual system)

Dual system คือ หลักสูตรที่เน้น “เรียนรู้จากการลงมือทำ” โดยเริ่มต้น นักเรียนที่สำเร็จ Grade 10 จะเลือกสมัครเข้าเรียนวิชาชีพที่สนใจ โดยทำสัญญากับบริษัท ในฐานะ apprentice ที่ได้รับเงินเดือน บริษัทจะส่งนักเรียนไปศึกษาในโรงเรียนอาชีพ (Berufsschule) ในบริเวณใกล้กับบริษัท 1-2 วัน ควบคู่กับ การเรียนรู้ภาคปฏิบัติในบริษัท 3-4 วัน ข้อแตกต่างที่สำคัญจากการฝึกงานทั่วไป คือ การที่ทุกบริษัทมี Qualified trainer ที่ผ่านการรับรองจากองค์กรกลาง จึงทำให้นักเรียนได้รับความรู้ภาคปฏิบัติที่ได้มาตรฐานเดียวกัน

ระบบทวิภาคี (Dual System) เยอรมนีจะต่างจากระบบของประเทศอื่นๆ 2 ประการคือ

1. ในระบบทวิภาคี (Dual System) ของเยอรมนี การเรียนส่วนใหญ่จะเน้นด้านการผลิตหรือธุรกิจการบริการคือ ทางอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม นักเรียน/นักศึกษา ช่างฝึกหัดในสถานประกอบการหรือผู้ฝึกหัดในสาขาอาชีพใดอาชีพหนึ่ง หรือเป็นข้าราชการพลเรือน

2. การฝึกแบ่งให้จัดการระหว่าง 2 ฝ่ายที่รับผิดชอบในการให้การฝึกคือสถานประกอบการและสถานศึกษา กฎหมายรัฐบาลกลางใช้บังคับการฝึกในสถานประกอบการส่วนรัฐจะรับผิดชอบในส่วน of สถานศึกษาตามปกติจะฝึกหัดในระบบ (ภาคปกติ) ในสถานประกอบการ 3-4 วันต่อสัปดาห์ และฝึกนอกเวลาในสถานศึกษา 1-2 วันต่อสัปดาห์

ในระบบทวิภาคี (Dual System) นั้นการฝึกหัดวิชาชีพจะเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขการผลิต โดยการสอนในสถานศึกษาเน้นเนื้อหาด้านเทคนิคเป็นประมาณ 60 เปอร์เซ็นต์ของเนื้อหาหลักสูตร การศึกษาวิชาชีพสามัญประมาณ 40 เปอร์เซ็นต์ เป้าหมายของการศึกษาคือ ทำให้การศึกษาสายวิชาชีพและสามัญอยู่ในตำแหน่งเดียวกัน เพื่อนำไปสู่ทางเลือกอันหลากหลายทั้งด้านการฝึกหัดวิชาชีพและการศึกษาด้านอื่นในระดับสูง สัญญาการฝึกหัดงานระหว่างสถานประกอบการกับนักศึกษาต้องสอดคล้องกับกฎหมายที่บังคับควบคุมการฝึกหัดวิชาชีพในประเทศเยอรมนี ในสัญญาจะมีข้อกำหนดดังต่อไปนี้

1. เนื้อหา ตารางเวลา และจุดมุ่งหมายของการฝึกอาชีพ
2. วันที่เริ่มฝึกงานและระยะเวลาของการฝึก
3. เกณฑ์มาตรฐานการฝึก (มาตรการการฝึก)
4. ระยะเวลาทำงานภาคปกติต่อวัน
5. ระยะเวลาทดลองงาน
6. ลักษณะและจำนวนเงินที่จ่าย
7. ระยะเวลาของวันหยุด
8. เงื่อนไขที่ทำให้สัญญาการฝึกหัดสิ้นสุดลง

การฝึกงานของนักเรียนระดับมัธยมปลายในประเทศเยอรมนีมีความเป็นเอกลักษณ์ของตัวเอง เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศตะวันตกอื่นๆ ระบบ “ทวิภาคี” ก่อให้เกิดการประสานงานกันระหว่างภาคเอกชนและการอาชีวศึกษาของภาครัฐบาล ระบบทวิภาคีนี้มีผลมากที่สุดในการลดช่องว่างระหว่างการศึกษาสายสามัญ (ทั่วไป) กับงานที่จะทำ หลักสูตรของระบบนี้จัดการฝึกหัดวิชาชีพซึ่งกินเวลาประมาณ 3 ปีและการฝึกหัดภาคนอกเวลาที่มีเนื้อหาหลักสูตรทั่วไปและทางภาคทฤษฎีไว้ด้วย ระบบทวิภาคีให้โอกาสความเป็นไปได้ในการฝึกหัดวิชาชีพในทางปฏิบัติที่แตกต่างกันมากมายซึ่งจะทำให้ให้นักศึกษามีคุณสมบัติที่พร้อมในการเป็นกำลังคนที่สำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไป

การส่งเสริมระบบอาชีวศึกษา (dual system) ในเยอรมนี

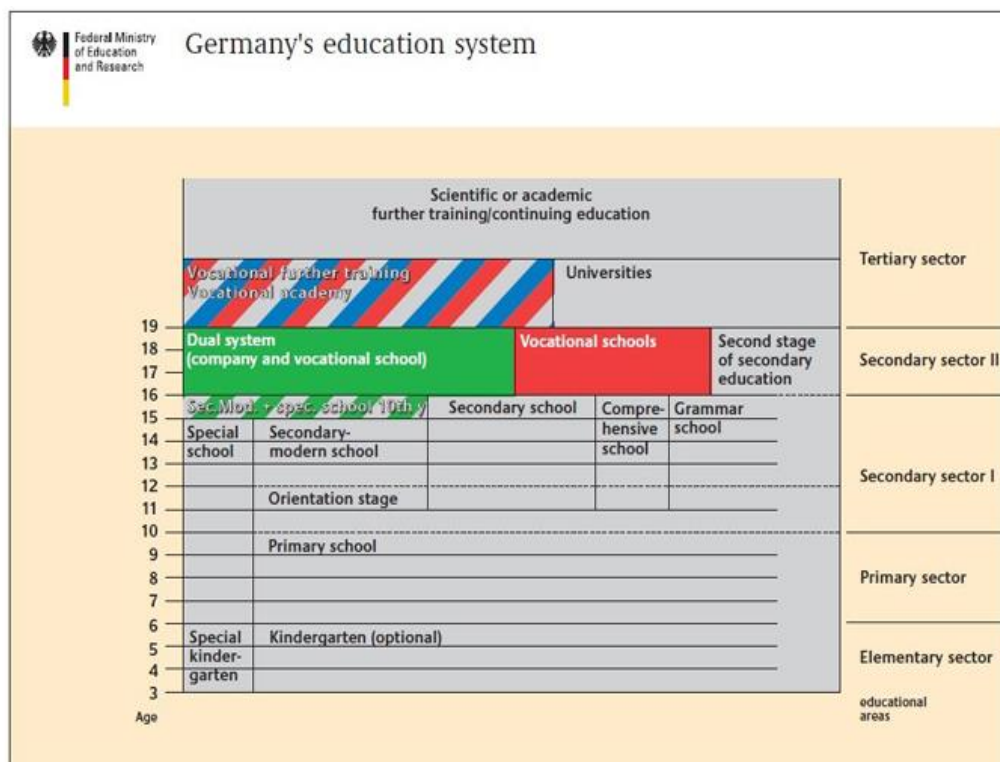
ระบบอาชีวศึกษาแบบทวิภาคี (Dual System) ของเยอรมนี ถูกกล่าวขานว่าเป็น “Backbone” เป็นจุดแข็งที่ทำให้เยอรมนีผ่านวิกฤตเศรษฐกิจได้ทุกๆ ครั้ง เนื่องจากเป็นระบบที่ทำให้ตลาดแรงงานของเยอรมนีมีแรงงานฝีมือคุณภาพที่ตรงกับความต้องการของภาคธุรกิจ อีกทั้งสามารถสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ประกอบการและเยาวชน ทำให้ปัจจุบัน ตลาดแรงงานของเยอรมนีมีผู้สำเร็จการศึกษาแบบทวิภาคี (Dual System) ถึงร้อยละ 54 ในขณะที่ผู้สำเร็จการศึกษาระดับ ปริญญาตรี มีเพียงร้อยละ 18 อัตราการว่างงานของประชากรที่มีอายุระหว่าง 14-25 ปี ของเยอรมนี จึงอยู่ที่เพียงร้อยละ 7.8 ซึ่งต่ำที่สุดในยุโรป

จุดเด่นของระบบการศึกษาเยอรมนี คือ มีความยืดหยุ่นสูง นักเรียนที่สำเร็จหลักสูตรทวิภาคี (Dual System) สามารถศึกษาต่อระดับ ปริญญาตรี ได้โดยสมัครเรียนสายสามัญเพิ่มเติมเป็นเวลา 2-3 ปีแล้ว อีกทั้งวิทยาลัยเทคนิค (University of Applied Science หรือ Fachhochschule) หลายแห่งมีความร่วมมือกับบริษัท สถานประกอบการต่างๆ เปิดหลักสูตร Dual Study ในระดับปริญญาตรี ที่สามารถเทียบหน่วยกิตบางส่วนให้นักศึกษาที่จบการศึกษาหรือโอนมาจากหลักสูตร Dual System ทำให้ลดระยะเวลาการศึกษาไปได้ 1-2 ปี นอกจากนี้ เยอรมนียังไม่มีปัญหาเรื่องค่านิยม นักเรียนอาชีวะจึงมีทางเลือกและถูกเลือกก่อนเป็นอันดับต้นๆ เมื่อตนพร้อมและเห็นว่าเป็นสิ่งที่จำเป็น ผู้บริหารของบริษัทชั้นนำ หรือ สมาชิกวุฒิสภาของประเทศเยอรมนี ที่มีชื่อเสียงหลายรายก็สำเร็จการศึกษาจากระบบ Dual System มาก่อน

ซึ่งในระดับระหว่างประเทศ ระบบอาชีวศึกษาของเยอรมนีเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง อดีตประธานาธิบดีบารัค โอบามา แห่งสหรัฐอเมริกา ได้เคยกล่าวกับนายกรัฐมนตรีเมอร์เคิล ของเยอรมนี ในการแสดงความสนใจต่อระบบการศึกษาแบบ Dual System ของเยอรมนี เช่นเดียวกับประเทศเพื่อนบ้านของไทย เช่น เวียดนาม ลาว สิงคโปร์ มาเลเซีย รวมทั้งจีน บราซิล อินเดีย รัสเซีย อาร์เจนตินา และอีกหลายๆ ประเทศในยุโรป ได้เริ่มนำระบบการศึกษาของเยอรมนีไปประยุกต์ใช้ ในขณะที่ประเทศยุโรปตะวันออก บางประเทศ ที่เคยมีระบบ Dual System แต่ยกเลิกไป อาทิ โรมาเนีย เริ่มประสบปัญหาในตลาดแรงงาน จนมีกระแสเรียกร้องให้รัฐบาลทบทวนการตัดสินใจ

แผนภูมิที่ 10 ระบบการศึกษาทวิภาคีในประเทศเยอรมนี

ที่มา : Federal Ministry of Education and Research : Germany



จากแผนภูมิที่ 10 กลไกสำคัญแห่งความสำเร็จของการศึกษาระบบทวิภาคี (Dual System) ของประเทศเยอรมนี คือ ความร่วมมือที่ใกล้ชิดระหว่างภาครัฐและเอกชน ภาครัฐกำหนดนโยบายในภาพรวมและสนับสนุนงบประมาณผ่านโรงเรียนวิชาชีพ ในขณะที่ภาคเอกชน มีสภาหอการค้าและอุตสาหกรรมเยอรมัน (The Association of German Chambers of Commerce and Industry : DIHK) เป็นองค์กรหลัก โดยมีหน้าที่ตั้งแต่ขั้นตอนการเสนอหลักสูตร การลงทะเบียน การจัดส่ง และ การรับรองคุณวุฒิ เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่สามารถสื่อสารความต้องการของภาคเอกชนเยอรมัน รวมถึงสมาคมวิชาชีพต่างๆ กับโรงเรียนวิชาชีพ DIHK ของเยอรมนี มีความเข้มแข็งมาก เพราะมีข้อกำหนดเรื่อง Compulsory Membership ที่ทุกบริษัทต้องเป็นสมาชิก DIHK และเสียเงินบำรุงรายปี จึงทำให้ DIHK มีงบประมาณจำนวนมากในการดำเนินงาน

ปัจจุบัน มีหลักสูตรวิชาชีพที่ได้รับการรับรองแล้วกว่า 350 วิชาชีพ หน่วยงานรับผิดชอบการบริหารจัดการหลักๆ ประกอบด้วย โรงเรียนวิชาชีพ-บริษัท ในฐานะ Education Providers กระทรวงศึกษาธิการของแต่ละรัฐและกระทรวงศึกษาและวิจัยของสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี โดยมี Federal Institute of Vocational Training (BIBB) ทำหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบายและ

ประสานงานกับหน่วยงานปฏิบัติ สภาหอการค้าและอุตสาหกรรมเยอรมนี (DIHK) และหอการค้าและอุตสาหกรรมจังหวัดต่างๆ รวมถึง สมาคมวิชาชีพสายอาชีพ เป็นตัวแทนของภาคเอกชน ในการกำหนดหลักสูตรตามความต้องการกลุ่มวิชาชีพ ตลอดจนให้คำแนะนำนักเรียน/บริษัท ติดตามการดำเนินงาน ทบทวนมาตรฐานการเรียนการสอน ประเมินผลและรับรองคุณวุฒิ

การส่งเสริมระบบอาชีวศึกษาเป็นผลประโยชน์ร่วมของทุกฝ่าย กล่าวคือ

1. ต่อภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะ SMEs เนื่องจากนักเรียนที่สำเร็จหลักสูตรจะเป็น Perfect Match คือตรงกับความต้องการของบริษัทและสามารถเริ่มทำงานทันที จึงทำให้ค่าใช้จ่ายด้านการพัฒนาทักษะแรงงานลดลง เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท อีกทั้งยังถือเป็น CSR ของบริษัท ที่สร้างความผูกพันกับบริษัทในระยะยาวด้วย

2. ต่อนักเรียน/นักศึกษา เนื่องจากนักเรียน/นักศึกษา “เรียนรู้จากการลงมือทำ” อีกทั้งยังได้รับเงินเดือนตั้งแต่เริ่มหลักสูตร และเมื่อสำเร็จการศึกษา ร้อยละ 80 ได้รับการจ้างงานในบริษัททันที หรือแม้จะไม่ได้รับการจ้างต่อ ก็สามารถสมัครงานกับบริษัทอื่น เพราะวุฒิ Dual System มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ

3. ต่อประเทศ เนื่องจากค่าใช้จ่ายของภาครัฐในการสนับสนุนระบบอาชีวศึกษาลดลง เนื่องจากภาคเอกชนมีส่วนร่วม เพื่อสร้าง Skilled Professionals รองรับความต้องการของภาคธุรกิจ นอกจากนี้ การมีความร่วมมือระหว่างบริษัทกับสถาบันการศึกษาอย่างใกล้ชิดยังมีส่วนในการส่งเสริม R&D ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า หลักสูตรทวิภาคี (Dual System) ของประเทศสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนีนั้นได้รับการยอมรับในระดับสากล และเป็นจุดแข็งของประเทศในการทำให้เยอรมนีผ่านวิกฤตเศรษฐกิจมาได้ทุกๆ ครั้ง ประเทศไม่เสียเวลาในการกลับไปนับหนึ่งใหม่แต่พร้อมที่จะเดินหน้าต่อไปได้ในทันที เพราะเนื่องจากพลเมืองเยอรมนีส่วนใหญ่ได้ผ่านการศึกษาในหลักสูตรทวิภาคี (Dual System) ซึ่งเป็นระบบที่ทำให้ตลาดแรงงานของเยอรมนีมีแรงงานฝีมือที่ตรงกับความต้องการของภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม สร้างความมั่นคง แข็งแรงให้กับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศ และสามารถทำให้ปัจจุบัน ประเทศเยอรมนี มีอัตราการว่างงานต่ำที่สุดในยุโรป และเป็นประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำของโลก

การอาชีวศึกษาประเทศญี่ปุ่น

นโยบายการศึกษาของประเทศญี่ปุ่น

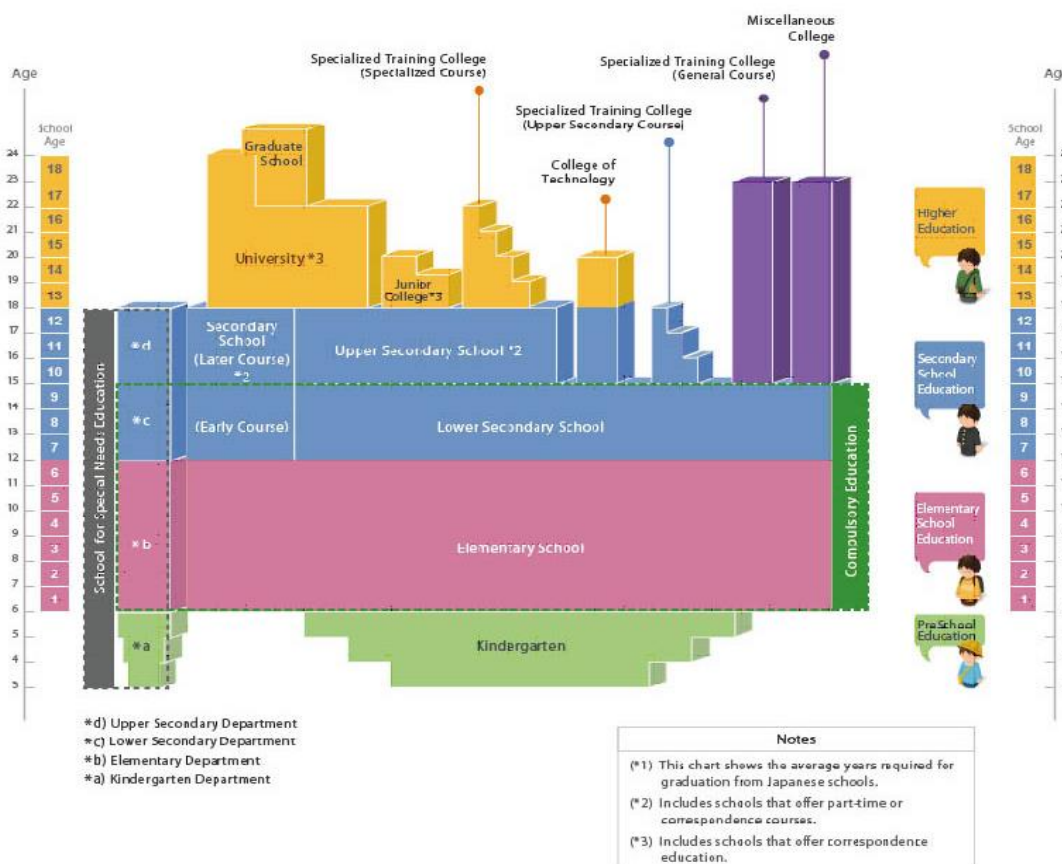
ระบบการศึกษา การจัดการศึกษาในประเทศญี่ปุ่นนับว่ามีความก้าวหน้ามากที่สุดประเทศหนึ่งในเอเชีย และมีความทัดเทียมกับประเทศพัฒนาแล้วในส่วนอื่นๆ ของโลก แผนการศึกษาชาติของประเทศญี่ปุ่นได้กำหนดระบบการศึกษาไว้เป็นลักษณะ 6:3:3 คือ ระดับประถมศึกษา 6 ปี ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 3 ปี และระดับมัธยมศึกษาตอนปลายอีก 3 ปี ก่อนที่จะถึงระดับอุดมศึกษา

ส่วนการศึกษาภาคบังคับนั้นกำหนดไว้ 9 ปี ในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งเป็นช่วงอายุระหว่าง 6 – 15 ปี เพื่อให้เยาวชนในวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาภาคบังคับรัฐได้จัดการศึกษาพิเศษสำหรับเด็กพิการที่ไม่สามารถเข้าศึกษาในโรงเรียนปกติได้ ทำให้การจัดการศึกษาภาคบังคับจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเป็นไปอย่างทั่วถึง หลังจากการศึกษาภาคบังคับแล้วนักศึกษาส่วนใหญ่จะศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายอีกเป็นเวลา 3 ปี สำหรับในระดับอุดมศึกษานั้นจะใช้เวลาอย่างน้อย 4 ปี หลังจากระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ในการจัดการศึกษา กระทรวงศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรม แห่งญี่ปุ่นเป็นหน่วยงานกลางของรัฐที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย ส่งเสริมและเผยแพร่การศึกษาทุกระดับของประเทศ นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการการศึกษาของเขตและเทศบาล ทำหน้าที่ในการจัดการศึกษาสำหรับประชากรในพื้นที่ที่รับผิดชอบ ปัจจุบันประเทศญี่ปุ่นมีการแบ่งเขตการปกครองและเขตการศึกษาออกเป็น 47 เขตมีเทศบาลอยู่ประมาณ 3,254 แห่ง

หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลายของประเทศญี่ปุ่นแบ่งเป็นสายสามัญและสายอาชีพ สายสามัญประกอบด้วยวิชาพื้นฐานต่างๆ เช่น ภาษาญี่ปุ่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สำหรับสายอาชีพนั้นจะเรียนวิชาพื้นฐานเช่นเดียวกับสายสามัญแต่ในสัดส่วนที่น้อยกว่า และต้องศึกษาสาขาวิชาชีพควบคู่ไปด้วยเช่น ธุรกิจ เกษตร ประมง อุตสาหกรรม พยาบาล ดนตรี ศิลปะ วิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์สายอาชีพ เป็นต้น ดังแผนภูมิที่ 11

แผนภูมิที่ 11 การจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน (ประเทศญี่ปุ่น)

ที่มา : The Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology : MEXT (2011)



CHULALONGKORN UNIVERSITY

การจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน (ประเทศญี่ปุ่น)

การศึกษาในระบบโรงเรียนระดับอาชีวศึกษา จัดการเรียนการสอนแบบเต็มเวลา ในโรงเรียนมัธยมอาชีวศึกษาซึ่งจะใช้เวลาเรียนโดยทั่วไปอีก 3 ปีต่อจากการศึกษาภาคบังคับ นอกจากนี้ยังจัดในศูนย์ฝึกอบรมวิชาชีพทั่วไป เพื่อผลิตแรงงานระดับกึ่งฝีมือและศูนย์ฝึกวิชาชีพเฉพาะ ในการผลิตแรงงานระดับช่างฝีมือเพื่อป้อนเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมของประเทศ

การศึกษาเพื่ออาชีพระดับกลาง จัดขึ้นในวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยจะรับนักศึกษาจากผู้สำเร็จจากโรงเรียนมัธยมศึกษาสายอาชีวศึกษาเข้าเรียนต่ออีก 2 ปี เมื่อสำเร็จแล้วจะสามารถออกไปทำงานเป็นช่างเทคนิค

หลักสูตร

มาตรฐานหลักสูตรของชาติได้ถูกจัดทำขึ้นโดยกระทรวงศึกษาธิการ วัฒนธรรม การกีฬา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (The Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology : MEXT) (The Ministry of Education, 2011) ซึ่งจะมีการปรับเปลี่ยนทุกๆ 10 ปี หลักสูตรที่เปิดสอนในสถานศึกษาประเภทสายวิชาชีพ ของประเทศญี่ปุ่น เป็นดังนี้

โรงเรียนมัธยมอาชีวศึกษา

เปิดสอนสาขาวิชา อุตสาหกรรม เกษตรกรรม ธุรกิจ การประมง การพยาบาล ดนตรี จิตรกรรม และพลศึกษา จากสถิติปี 2532 มีการเปิดสาขาวิชาให้เลือกเรียน 8,462 สาขาวิชาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ในจำนวนนี้เป็นสาขาวิชาชีพถึง 3,967 สาขาวิชา และจากจำนวนผู้เรียนต่อในระดับมัธยมปลายทั้งหมด 4 ล้าน 4 แสนคนนั้น เป็นนักเรียนที่สมัครเข้าเรียนอาชีวศึกษาถึง 1 ล้าน 4 แสนคน

นอกจากโรงเรียนมัธยมอาชีวศึกษา จะจัดการเรียนการสอนด้านวิชาชีพเป็นหลักอยู่แล้ว ประเทศญี่ปุ่นยังมีศูนย์ฝึกวิชาชีพและวิทยาลัยอาชีวศึกษาดำเนินการผลิตแรงงานระดับต่างๆ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียนและของชาติอีกหลายแห่ง คือ

ศูนย์ฝึกวิชาชีพทั่วไป (General Vocational Training Centers) จัดการฝึกวิชาชีพเพื่อผลิตแรงงานระดับกึ่งฝีมือ (Semi-Skilled Workers) โดยรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ใช้เวลาเรียนต่ออีกประมาณ 1 ปี ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายนั้นใช้เวลาเรียนต่ออีกเพียง 6 เดือน

ศูนย์ฝึกวิชาชีพเฉพาะ (Vocational Training Centers) จัดการฝึกอาชีพเพื่อผลิตแรงงานระดับฝีมือ (Skilled Workers) รับผู้สำเร็จการศึกษาจากมัธยมศึกษาตอนต้นเข้าเรียนต่ออีก 2 ปี ส่วนผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมปลายแล้ว จะเรียนต่ออีก 1 ปี

วิทยาลัยอาชีวศึกษา (College of Vocation Training) จัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตช่างเทคนิค โดยรับจากผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมอาชีวศึกษาตอนปลาย ใช้เวลาเรียนต่ออีก 2 ปี ในปี พ.ศ.2521 มีสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษาและเทคนิคของรัฐ จำนวน 415 แห่ง มีนักเรียนจำนวนประมาณ 2 แสน 4 หมื่นคน

วิทยาลัยอาชีวศึกษาหรือ วิทยาลัยอาชีพเฉพาะทาง หลักสูตรวิชาชีพที่เปิดสอนในวิทยาลัยอาชีวศึกษา หรือที่เรียกอีกอย่างว่า Senmon Gakkou (ความหมายคือโรงเรียนวิชาชีพ/วิชาเฉพาะทาง) ถือเป็นการศึกษาในระดับสูงอีกประเภท ที่มุ่งเน้นยกระดับการศึกษา ให้ผู้เรียนได้รับความรู้ ฝึกทักษะทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติที่จำเป็นในการประกอบอาชีพ อย่างแท้จริง โดยในประเทศญี่ปุ่นมีวิทยาลัยอาชีวศึกษา หรือวิทยาลัยเฉพาะทางมากถึง 2,968 แห่ง โดยแบ่งเป็นภาคเอกชน 2,755 แห่ง ท้องถิ่น 202 แห่ง และของรัฐบาลอีก 11 แห่ง ในปัจจุบัน

แผนภูมิที่ 12 ประเภทและจำนวนวิทยาลัยอาชีวศึกษา/วิชาชีพเฉพาะทาง ในญี่ปุ่น

ที่มา: The Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology : MEXT (2008)

ประเภท	รัฐบาล	ท้องถิ่น	เอกชน	รวม
วิทยาลัยเทคนิค	55	6	3	64
วิทยาลัยอาชีวศึกษา	11	202	2,755	2,968
วิทยาลัยหลักสูตรระยะสั้น	2	29	386	417
มหาวิทยาลัย	86	90	589	765
บัณฑิตวิทยาลัย	85	76	443	604

การบริหารการศึกษา

การบริหารโรงเรียนมัธยมอาชีวศึกษาของประเทศไทยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนกลาง อยู่ในความรับผิดชอบของการอาชีวศึกษา กรรมการประถมศึกษา และมัธยมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการอีก 2 ชุด คือ คณะกรรมการว่าด้วยการศึกษา วิทยาศาสตร์และการอาชีวศึกษาชุดหนึ่งร่วมรับผิดชอบในการบริหารด้วย คณะกรรมการ 2 ชุด ดังกล่าว มีหน้าที่จัดทำตรวจสอบและปรับปรุงเนื้อหาสาระของหลักสูตรการอาชีวศึกษา เพื่อทำให้ การศึกษาด้านอาชีวะมีประสิทธิภาพสูงส่วนการบริหารโรงเรียนในระดับท้องถิ่นจะมีศึกษาธิการจังหวัด (Prefectures Governors) เป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งทั้ง 2 ส่วนจะขึ้นกับกระทรวงศึกษาธิการ วัฒนธรรม การกีฬา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (The Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology : MEXT)

การพัฒนาการอาชีวศึกษา

ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ในปี พ.ศ.2488 โรงเรียนอาชีวศึกษาได้เกิดขึ้น เพื่อผลิต นักศึกษาทางช่างให้ไปซ่อมแซมความเสียหายที่เกิดขึ้นระหว่างสงคราม โรงเรียนอาชีวศึกษาที่เปิดใน ขณะนั้นมี 360 แห่งและมีนักศึกษา 95,000 คน ทั่วทั้งประเทศ ในระบบโรงเรียนอุตสาหกรรมในสมัย นั้นได้แบ่งการเรียนในระดับอาชีวศึกษาออกเป็น 5 ปี คือ รับเด็กที่จบประถมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับมาเรียนอีก 5 ปี ต่อมาในปี พ.ศ.2490 ก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงการศึกษาใหม่ โดย รับเด็กที่จบมัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับขณะนั้นขึ้นมาเรียนอีก 3 ปี

แผนพัฒนาด้านอาชีวศึกษาของรัฐบาลประเทศญี่ปุ่น

1. เพิ่มเครื่องมือและอุปกรณ์ช่วยการศึกษาด้านอาชีวศึกษาให้มากขึ้นและเพียงพอ (เช่น อาคาร, โรงฝึกงาน, เครื่องจักร, เครื่องมือ ฯลฯ)
2. พยายามเชื่อมโยงการฝึกงานทั้งระดับ มัธยมต้น ให้สอดคล้องกับมัธยมปลาย
3. ให้มีการแนะแนวทางด้านอาชีพ ให้แก่ นักเรียน/นักศึกษา ที่จบมัธยมต้น เพื่อเข้าศึกษาในระดับอาชีวศึกษา
4. การเพิ่มเครื่องมือเครื่องไม้ สำหรับการศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนาของอุตสาหกรรมและความต้องการของท้องถิ่น
5. ให้ทำการขยายและค้นคว้าเพิ่มเติม และปรับปรุงคุณภาพของครูทางด้านอาชีวศึกษา

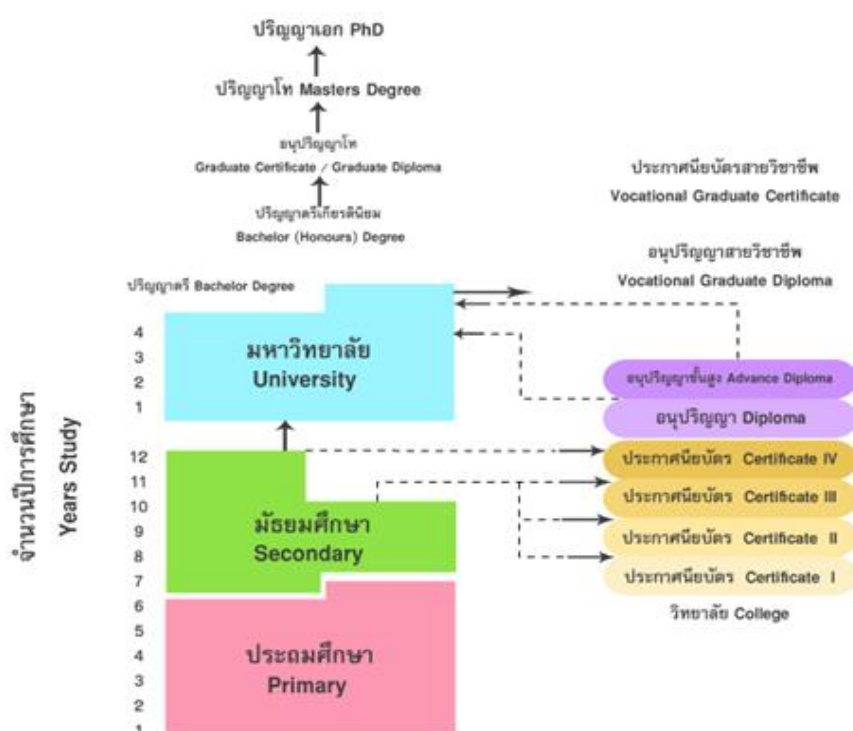
จากจุดเน้นของหลักสูตรวิชาชีพในระบบการศึกษาของประเทศญี่ปุ่น จะเห็นได้ว่าประเทศญี่ปุ่นได้ปลูกฝังเยาวชนของชาติซึ่งจะเติบโตไปเป็นผู้ใหญ่ในอนาคตให้รู้จักการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันตั้งแต่ในวัยเยาว์ เนื้อหาที่นักเรียนได้เรียนในห้องเรียนสามารถเชื่อมโยงมาสู่การปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวันและนำไปประกอบเป็นวิชาชีพได้ รวมทั้งเนื้อหาเชิงลึกด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันและสังคม จึงไม่น่าแปลกใจเลยว่าประเทศญี่ปุ่นซึ่งเป็นประเทศที่พ่ายแพ้สงครามโลก ครั้งที่ 2 แต่ทำไมวันนี้ถึงได้กลับกลายมาเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วและถูกจัดอยู่ในประเทศในโลที่ 1

การอาชีวศึกษาประเทศออสเตรเลีย

รูปแบบการศึกษาของประเทศออสเตรเลีย

ประเทศออสเตรเลียเป็นประเทศหนึ่งที่ได้รับคามนิยมจากนักศึกษาทั่วโลก ในการเลือกศึกษาต่อ เนื่องจากเป็นประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นภาษาราชการที่อยู่ไม่ห่างจากประเทศไทยมากนักและมีบรรยากาศที่เหมาะสมกับการเรียน ประกอบกับมาตรฐานทางการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ รูปแบบการศึกษาของออสเตรเลียกำหนดโดยรัฐบาลกลางของออสเตรเลียนิวตันดูลูประสงค์ ที่ จะแสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาต่างๆมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับนักศึกษาในการที่จะเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อศึกษาต่อ ในระดับชั้นเรียนที่ต้องการศึกษาต่อในออสเตรเลีย ระบบการศึกษาของประเทศออสเตรเลียแบ่งเป็นระดับต่างๆ ตามแผนภูมิที่ 13

แผนภูมิที่ 13 ระบบการศึกษาของประเทศออสเตรเลีย ที่มา: Australia Government (2016)



ระบบการศึกษาต่อออสเตรเลีย (Australia government, 2016) แบ่งออกไว้เป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. การศึกษาระดับอุดมศึกษา (มหาวิทยาลัย) เพื่อเตรียมความเป็นมืออาชีพ และพัฒนาความเป็นปัญญาชน
2. อาชีวศึกษาและการฝึกอบรม เพื่อฝึกอบรมให้นักศึกษามีความพร้อมในการเข้าทำงานในบริษัท และภาคอุตสาหกรรมต่างๆ
3. หลักสูตรการศึกษาพื้นฐานเพื่อเตรียมให้นักศึกษาต่างชาติมีความพร้อมในการศึกษาต่อสถาบันอุดมศึกษาในประเทศออสเตรเลีย
4. หลักสูตรภาษาอังกฤษสำหรับนักศึกษาต่างชาติ (ELICOS) เพื่อเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษของนักศึกษาต่างชาติเพื่อศึกษาต่อในหลักสูตรการศึกษาต่างๆ
5. มัธยมศึกษา และประถมศึกษา เป็นการศึกษาภาคบังคับเพื่อศึกษาต่อในสายสามัญศึกษาระดับอุดมศึกษา หรืออาชีวศึกษา

สำหรับในระดับอนุบาลหรือวัยก่อนเข้าเรียน (Pre-School) เด็กๆ ในประเทศออสเตรเลียสามารถเข้าเรียนในระดับอนุบาลได้ตั้งแต่อายุ 3 ขวบเป็นต้นไป การศึกษาระดับนี้ไม่ได้เป็นการศึกษาภาคบังคับ หากแต่เน้นให้เด็กมีพัฒนาการทางด้านร่างกายและสติปัญญา เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าเรียนในระดับประถมศึกษา โดยการศึกษาภาคบังคับในประเทศออสเตรเลียกำหนดไว้สำหรับเด็กอายุระหว่าง 6-15 ปี การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในประเทศออสเตรเลียอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของแต่ละรัฐ ประเทศออสเตรเลียมีโรงเรียนที่มีคุณภาพสูงจำนวนมาก ทั้งที่เป็นโรงเรียนรัฐบาล โรงเรียนเอกชนและโรงเรียนที่ดำเนินการร่วมกับองค์กรศาสนา โรงเรียนของรัฐบาลจะเป็นประเภทไปกลับ (Day School) ส่วนโรงเรียนเอกชนจะมีทั้งโรงเรียนประจำ (Boarding School) และไป-กลับ นอกจากนี้โรงเรียนยังแบ่งเป็นประเภทโรงเรียนชายล้วน หรือหญิงล้วน และโรงเรียนสหศึกษา นักเรียนสำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (อายุประมาณ 18 ปี หรือบางทีก็เรียกชั้นปีที่ 12) ทุกโรงเรียนจัดสอนวิชาแกนคล้ายๆ กันและอาจเรียนเป็นพิเศษในวิชาอื่นๆ ที่มีให้เลือกหลากหลาย ในการเข้าศึกษาระดับมหาวิทยาลัย นักเรียนต้องสอบและวัดผลการเรียนในชั้นปีที่ 11 และ 12 เพื่อให้ได้รับประกาศนียบัตรการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยทั่วไปแล้วโรงเรียนจะรับนักเรียนต่างชาติเข้าเรียนตั้งแต่ชั้นปีที่ 1 เป็นต้นไป สำหรับระดับประถมศึกษาโรงเรียนจะพิจารณานักเรียนเป็นรายบุคคลไป นักเรียนต่างชาติที่มีอายุต่ำกว่า 18 ปี รัฐบาลออสเตรเลียกำหนดให้ต้องมีผู้ปกครอง (Guardian) คอยดูแล ซึ่งควรเป็นบิดาหรือมารดา หรือญาติพี่น้องที่อยู่ในออสเตรเลีย ถ้าไม่มีผู้ปกครองทางโรงเรียนจะจัดหาให้โดยจะต้องเสียค่าธรรมเนียมประมาณสัปดาห์ละ 30 เหรียญออสเตรเลีย ถ้าเป็นนักเรียนประจำก็จะมีอาจารย์ในโรงเรียนเป็นผู้ดูแล

โรงเรียนจะมีการแบ่งระดับการศึกษาดังต่อไปนี้ (ซึ่งแต่ละรัฐอาจมีการแบ่งที่แตกต่างกัน)

1. ประถมศึกษา (Primary School) คือชั้นปีที่ 1-6 หรือ 7
2. มัธยมศึกษา (Secondary School) คือชั้นปีที่ 7 หรือ 8-12
3. มัธยมศึกษาตอนต้น (Junior Colleges) คือชั้นปีที่ 7 หรือ 8-10
4. มัธยมศึกษาตอนปลาย (Senior Colleges) คือชั้นปีที่ 11 และ ปีที่ 12

โดยทั่วไปแล้วโรงเรียนจะรับนักเรียนเข้าเรียนต่อในชั้นเรียนตามอายุที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามระดับการศึกษาที่นักเรียนต่างชาติจบมา ตัวอย่างเช่น นักเรียนจบมัธยมศึกษาปีที่ 3 จากประเทศไทยสามารถเรียนต่อในชั้นปีที่ 10 ของออสเตรเลียได้เลย แต่อาจมีข้อยกเว้นสำหรับนักเรียนที่มีปัญหาเรื่องผลการเรียนและความสามารถด้านภาษาอังกฤษ รายวิชาที่บรรจุในหลักสูตรสำหรับมัธยมศึกษาโดยทั่วไปได้แก่ ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ศิลปศึกษา (ดนตรี ศิลปะ งานประดิษฐ์และการละคร) และสุขศึกษา (รวมถึงพลศึกษาและการพัฒนาบุคลิกภาพ) ภาค

การศึกษาของระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา จะเริ่มตั้งแต่ปลายเดือนมกราคมไปจนถึงกลางเดือนธันวาคม โดยแบ่งออกเป็น 4 เทอมๆ ละประมาณ 10-12 สัปดาห์

การศึกษาระดับอุดมศึกษา (มหาวิทยาลัย) การศึกษาระดับอุดมศึกษาหรือการศึกษาในมหาวิทยาลัยเป็นระดับการศึกษาที่สูงที่สุด ปัจจุบันประเทศออสเตรเลียมีมหาวิทยาลัย 40 แห่ง ซึ่งเป็นของรัฐบาล 38 แห่ง และเอกชน 2 แห่ง ซึ่งต่างก็ได้รับการรับรองวิทยฐานะเท่าเทียมกัน ระบบการศึกษาของออสเตรเลียมุ่งเน้นความเป็นเอกเทศและความต้องการเฉพาะตัวจึงทำให้มหาวิทยาลัยในออสเตรเลียมีความเป็นปัจเจก ซึ่งยากแก่การเปรียบเทียบหรือจัดระดับ เมื่อนักศึกษาตัดสินใจเลือกที่จะศึกษาในสถาบันการศึกษาของออสเตรเลียก็ควรพิจารณาจากเนื้อหาของหลักสูตร ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ระบบการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม และสถานที่ตั้งเป็นหลัก มหาวิทยาลัยออสเตรเลียเปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรีจนถึงปริญญาเอก และบางแห่งเปิดสอนระดับอนุปริญญาด้วย สาขาวิชาที่เปิดสอนครอบคลุมทั้งสาขาทางวิชาชีพและวิทยาการต่างๆ เช่น วิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ การแพทย์ และธุรกิจ สาขาวิชาที่นักศึกษาต่างชาตินิยมเรียนมากที่สุดคือ ธุรกิจ การบริหาร การจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ และวิศวกรรมศาสตร์ เป็นต้น ในระดับมหาวิทยาลัยมีการแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับปริญญาตรี (undergraduate) และการศึกษาสำหรับผู้สำเร็จขั้นปริญญาตรีแล้วเรียกว่าระดับบัณฑิตศึกษา (postgraduate) แบ่งเป็น

1. ปริญญาตรี (Bachelor Degree) หลักสูตรปริญญาเป็นหลักสูตรระดับปริญญาที่สำคัญ ซึ่งเป็นข้อกำหนดพื้นฐานสำหรับวิชาชีพ ส่วนใหญ่และใช้เวลาเรียน 3- 6 ปี และบางสาขาอาจใช้เวลามากกว่านี้ ในออสเตรเลียไม่มีการสอบเอ็นทรานซ์ (entrance) ฉะนั้นการรับนักศึกษาในระดับปริญญาตรี จะพิจารณาจากผลการเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือจากคุณสมบัติที่เทียบเท่า

2. ปริญญาตรีเกียรตินิยม (Bachelor Degree with Honours) นักศึกษาสามารถขอศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีเกียรตินิยมได้หลังจากสำเร็จปริญญาตรีด้วยผลการเรียนดีเยี่ยมโดยการลงทะเบียนเรียนเพิ่มสำหรับปีเกียรตินิยมได้ตั้งแต่ต้น โดยจะใช้เวลาทั้งสิ้นประมาณ 4-7 ปี การเรียนปริญญาตรีเกียรตินิยมจะมีการเรียนทั้งภาคบรรยายและภาควิทยานิพนธ์ ในกรณีที่สอบได้คะแนนดีมากและได้เกียรตินิยมหนึ่ง จะได้รับการรับรองวุฒิให้เทียบเท่ากับปริญญาโท จึงสามารถจะเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกได้เลย โดยไม่ต้องเรียนปริญญาโท

3. ระดับบัณฑิตศึกษา ประกาศนียบัตรบัณฑิต (Graduate Certificate/Postgraduate Certificate) หลักสูตรนี้ช่วยให้ได้รับคุณวุฒิการศึกษาในสาขาวิชาที่เลือกเรียนหรือเพิ่มพูน ความรู้ และประสบการณ์จากที่มีอยู่เดิม ใช้เวลาในการเรียนเต็มเวลาแบบเข้าชั้นเรียนประมาณ 6 เดือน บางมหาวิทยาลัยจะใช้เป็นหลักสูตรประเมินผลสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาต่อระดับปริญญาโทแต่คุณสมบัติยังไม่เหมาะสม

4. อนุปริญญาโท (Graduate Diploma / Postgraduate Diploma) หลักสูตรนี้ช่วยให้ได้รับการเสริมสร้างความรู้หรือช่วยให้สามารถเรียนในสาขาวิชาที่แตกต่างจากสาขาวิชาที่คุณเรียนสำเร็จในระดับปริญญาตรี เพราะช่วยให้มีคุณสมบัติที่เข้าเรียนต่อปริญญาโท และใช้เวลาเรียนเต็มเวลาแบบเข้าชั้นเรียนประมาณ 6 เดือนถึง 1 ปี หลายมหาวิทยาลัยจัดให้หลักสูตรอนุปริญญาโท (Graduate Diploma) เป็นหลักสูตรปีแรกของปริญญาโท หากนักศึกษาทำคะแนนได้ดีก็สามารถผ่านเข้าไปเรียนในปีที่ 2 ของปริญญาโทได้เลย

5. ปริญญาโท (Master Degree) เป็นการจัดหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในสาขาที่เรียน นอกเหนือจากระดับปริญญาตรีและปริญญาตรีเกียรตินิยม ใช้เวลาเรียนประมาณ 1-2 ปี การเรียนระดับปริญญาโทสามารถเป็นแบบเข้าชั้นเรียนหรือแบบทำการวิจัยหรือควบทั้งสองอย่างก็ได้ ผู้ที่จะเข้าศึกษาต่อปริญญาโทจะต้องมีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและมีผลการเรียนอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ บางมหาวิทยาลัยอาจขอให้นักศึกษาลงทะเบียนเรียนในหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต (Graduate Certificate) หรืออนุปริญญาโท (Graduate Diploma) หรือหลักสูตรเตรียมศึกษาต่อระดับปริญญาโทที่เรียกว่า "Qualifying Program" หรือ "Preliminary Program" เพื่อขอประเมินผลการเรียนว่าจะสามารถศึกษาต่อในระดับปริญญาโทได้หรือไม่

6. Master of Philosophy เป็นหลักสูตรที่ช่วยพัฒนาทักษะการทำวิจัย ใช้เวลาศึกษาแบบการทำวิจัยประมาณ 18 เดือน ถึง 3 ปี

7. Doctorate เป็นหลักสูตรที่ได้รับการออกแบบสำหรับมืออาชีพกลับมาศึกษาเพื่อพัฒนาการปฏิบัติเชิงวิชาชีพ ใช้เวลาศึกษาเต็มเวลา ระหว่าง 2- 4 ปี โดยทั่วไปเป็นการศึกษาแบบเข้าชั้นเรียน

8. Doctor of Philosophy เป็นหลักสูตรปริญญาเอก หรือที่เรียกย่อๆว่า Ph.D เป็นระดับการศึกษาสูงสุดที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัย ใช้เป็นระยะเวลาในการศึกษาชั้นสูงในการทำวิจัยในสาขาวิชาเฉพาะทาง นักศึกษาจึงควรมีพื้นฐานในการทำวิจัยหรือเขียนวิทยานิพนธ์มาก่อน ปัจจุบันมีบางมหาวิทยาลัยได้พิจารณาเพิ่มหลักสูตรแบบเข้าชั้นเรียน (coursework) เข้าเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนระดับปริญญาเอกด้วย ภาคการศึกษาเริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์จนถึงเดือนพฤศจิกายน โดยแบ่งเป็น 2 ภาคการศึกษา

ระบบการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ (Vocational Education and Training; VET) ในประเทศออสเตรเลีย เป็นการจัดการศึกษาสายอาชีพที่มีความหลากหลายมาก และมีคุณภาพที่มีมาตรฐานสูงในระดับแนวหน้าของโลก ส่งผลให้หลักสูตรสายอาชีพเป็นที่นิยมอย่างมากในประเทศออสเตรเลีย การจัดการอาชีวศึกษาเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาเส้นทางอาชีพผ่านการเรียนในหลักสูตรที่ผสมผสานระหว่างการเรียนและการทำงานเข้าด้วยกัน ผู้ให้บริการจัดการศึกษาจะมี

ทั้งมหาวิทยาลัย ภาคเอกชน และสถาบันเทคนิคและการศึกษาต่อเนื่อง (Technical and Further Education-TAFE) ซึ่งเป็นของรัฐบาล

ประเทศออสเตรเลียให้ความสำคัญกับการจัดการอาชีวศึกษามาก โดยมีกระทรวงศึกษาธิการ จ้างงานและแรงงานสัมพันธ์เป็นต้นสังกัด ที่ปัจจุบันมุ่งดำเนินโครงการหรือกิจกรรมเพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษาของออสเตรเลียในทุกรัฐให้มีความแข็งแกร่ง สามารถพัฒนาสู่การเป็นแหล่งจัดการอาชีวศึกษาระดับนานาชาติได้ การอาชีวศึกษาและการฝึกอบรม จะมุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการแข่งขันและทักษะทางอาชีพ และทำให้การถ่ายโอนหน่วยกิตมีความยืดหยุ่นและเส้นทางการเรียนรู้ง่ายขึ้น สามารถถ่ายโอนไปยังระดับการศึกษาที่สูงกว่าได้ง่ายและไปทั่วทุกมลรัฐ

นอกจากนั้น รัฐบาลยังได้ออกนโยบายการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมในโรงเรียน เป็นโครงการที่ช่วยให้นักเรียนในระดับประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนปลายได้รับเครดิตและ คุณวุฒิอาชีวศึกษาภายใต้กรอบคุณวุฒิทางการศึกษาออสเตรเลีย (Australian Qualifications Framework) ซึ่งมีกฎเกณฑ์ความสำเร็จอยู่ที่การบูรณาการการอาชีวศึกษาเข้ากับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยโครงการดังกล่าวจะประกอบไปด้วย การพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านอุตสาหกรรม โดยผู้เรียนได้รับคุณวุฒิอาชีวศึกษาและหน่วยความสามารถ ในขณะที่ผู้เรียนยังได้รับคุณวุฒิมัธยมศึกษาตอนปลาย มุ่งพัฒนาทักษะศักยภาพและความเข้าใจในโลกของการทำงาน เพื่อให้ผู้เรียนมีความเข้าใจในโลกของการทำงานซึ่งเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่าสำหรับช่วยในการวางแผนและการเลือกประกอบอาชีพต่อไป

ประเทศออสเตรเลียมีการกำหนดนโยบายพัฒนาเครือข่ายการส่งสัญญาณทางการศึกษา ความเร็วสูง สำหรับการอาชีวศึกษา โดยการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานระดับชาติและสนับสนุนการใช้วัสดุอุปกรณ์การเรียนรู้ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ผู้ใช้สามารถโต้ตอบกันได้และพัฒนาเป็นห้องเรียนเสมือน (Virtual classrooms) โดยมุ่งพัฒนาอย่างมากในสถาบันเทคนิคและการศึกษาต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม รัฐบาลออสเตรเลียไม่ได้เน้นสนใจกับการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานในภาคอุตสาหกรรม แต่มุ่งพัฒนากลุ่มแรงงานดังกล่าวให้มีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยรัฐได้กำหนดนโยบายพัฒนาทักษะด้านภาษาและการอ่านออกเขียนได้ให้กลุ่มแรงงานในภาคอุตสาหกรรม โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อช่วยหน่วยงานในการฝึกอบรมทักษะภาษาอังกฤษ การอ่านออกเขียนได้ และการคำนวณให้แรงงาน โดยการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมให้กับหน่วยงานเพื่อใช้ในการฝึกอบรมภาษาอังกฤษ และการอ่านออกเขียนได้

ประเภทของสถาบันอาชีวศึกษาในประเทศออสเตรเลีย 1 ปัจจุบันประเทศออสเตรเลียมีองค์กรอาชีวศึกษาที่ทำการจดทะเบียนกว่า 4,000 สถาบัน ในที่นี้ประมาณ 80 สถาบันที่เป็นสถาบัน Technical and Further Education (TAFE) และสถาบันอื่น ๆ ของภาครัฐ ส่วนที่เหลือ จะเป็นสถาบันอาชีวศึกษาที่จัดโดยเอกชน

ระบบการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรม เป็นระบบที่เกิดมาจากความร่วมมือของรัฐบาลกลาง ประเทศออสเตรเลีย รัฐบาลของรัฐและเขตการปกครอง 8 แห่ง ตัวแทนจากภาคส่วนอุตสาหกรรม และสถาบันฝึกอบรมสังกัดภาครัฐและเอกชน ซึ่งทำงานร่วมกันในการจัดการฝึกอบรมทางด้านอาชีพ ให้กับประชาชนออสเตรเลียที่มีความสนใจทั่วประเทศโดยนายจ้างจะเป็นกลุ่มที่มีบทบาทร่วมตัดสินใจว่าจะดำเนินนโยบายการฝึกอบรม และพัฒนามาตรฐานการฝึกอบรมที่สามารถสนับสนุนทักษะที่ นายจ้างต้องการจากแรงงาน ทั้งนี้ โดยมีหน่วยงานที่ชื่อว่า National Centre for Vocational Education Research หรือ (NCVER) บริษัทไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งมีรัฐบาลกลาง รัฐบาลมลรัฐและ แคว้นเป็นเจ้าของ ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดฝึกอบรม การบริหารจัดการ การวิเคราะห์ การประเมินผล การทำวิจัยและการเก็บสถิติเกี่ยวกับการอาชีวศึกษาทั้งระบบ

สถาบันการอาชีวศึกษาตั้งกระจายอยู่ทั่วประเทศ มีการเปิดสอนหลากหลายหลักสูตรตั้งแต่ 6 เดือน ถึง 3 ปี ได้แก่ ธุรกิจการก่อสร้างวิศวกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ การออกแบบ การท่องเที่ยว การโรงแรม เกษตรกรรม แพชั่น การเพาะปลูก ทักษะศิลป์ มัลติมีเดียคอมพิวเตอร์ ฯลฯ โดยหลักสูตร เหล่านี้สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีได้

นักเรียนสามารถเริ่มเรียนอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมได้หลังจากสำเร็จจากชั้นมัธยมศึกษา (ชั้นปีที่ 10) หรือชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (ชั้นปีที่ 12) สถาบันอาชีวศึกษาหลายแห่งมีความสัมพันธ์ และข้อตกลงความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยซึ่งหมายความว่าสามารถเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรีได้ โดยมหาวิทยาลัยรับโอนหน่วยกิตถึง 1 ปีและเมื่อคุณสามารถศึกษาได้คะแนนตามที่สถาบัน อาชีวศึกษากำหนดสถาบันอาชีวศึกษาจะเสนอคุณวุฒิการศึกษาเป็นประกาศนียบัตรวิชาชีพระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3 และระดับ 4 ซึ่งหากสามารถเรียนประกาศนียบัตรระดับสูงขึ้นมากก็จะมี ความรับผิดชอบในหน้าที่การงานในสถานประกอบการเพิ่มมากขึ้นด้วย

ระบบ Vocational education and training (VET) จัดให้มีเส้นทางที่หลากหลาย เพื่อให้ ผู้เรียนสามารถย้ายไปเรียนหรือไปฝึกอบรมในวิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือในสถานประกอบการได้ สำหรับการย้ายที่เรียนระหว่างการอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาจะขึ้นอยู่กับข้อตกลงร่วมกันระหว่าง สถาบันเหล่านี้

กรณีจะให้สถาบันอื่นจัดอบรมและต้องการนำผลมาเทียบโอนนั้น ต้องเป็นการตกลงร่วมกัน กับสถาบันอุดมศึกษาให้เข้าไปดูแลหลักสูตรการจัดฝึกอบรม และการฝึกอบรม เช่น ดูว่าผลการศึกษา อบรมที่คาดหวัง ระยะเวลาการฝึกอบรม และหลักสูตรที่อบรมว่าสอดคล้องกับรายวิชาที่ สถาบันอุดมศึกษาจะเทียบโอนให้หรือไม่ ตลอดจนความยากและความซับซ้อนของหลักสูตร และ วิธีการประเมินของสถาบันฝึกอบรม ซึ่งหากสถาบันอุดมศึกษาเข้าไปประเมินแล้วเห็นว่ายังไม่เป็นที่ พอใจอาจมีการจัดให้ประเมินเพิ่มเป็นรายบุคคลได้อีก เช่น ในประเทศออสเตรเลียรัฐจะเข้าไปกำกับ ดูแลสถาบันฝึกอบรมและหากแห่งใดได้มาตรฐานก็จะลงทะเบียนไว้ และทางสถาบันอุดมศึกษาก็

สามารถยอมรับบุคคลที่ผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันนั้นๆได้ ซึ่งหน่วยงานของออสเตรเลียนี้เรียกว่า Register Training Organization (RTO) องค์กรจดทะเบียนการฝึกอบรม

หลักสูตรการเรียนการสอน มี 3 ลักษณะสำคัญ คือ

Training Packages เป็นหลักสูตรการเรียนการสอนที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติและได้รับการพัฒนาโดยภาคอุตสาหกรรม เพื่อผลิตแรงงานตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ซึ่งหลักสูตรนี้ประกอบด้วยวุฒิบัตรหลายใบด้วยกัน ขึ้นอยู่กับประเภท ระดับที่จบ และความเชี่ยวชาญ ชำนาญ

Accredited courses เป็นหลักสูตรที่จัดขึ้นโดยอิงอยู่กับความต้องการทางด้านทักษะของภาคอุตสาหกรรม วิสาหกิจ และชุมชน ซึ่งนอกเหนือไปจากที่จัดฝึกอบรมใน Training Packages หลักสูตรที่จัดขึ้นนี้เป็นหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาโดย Registered Training Organizations (RTOs) และได้รับการรับรองจากเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในระดับมลรัฐและแคว้น ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับมาตรฐานในระดับชาติ สำหรับสัดส่วนของทฤษฎีและภาคปฏิบัติในการเรียนการสอนจะขึ้นอยู่กับสาขาวิชาหรืออาชีพ และระดับทักษะที่ต้องการได้รับการพัฒนาเป็นสำคัญ

Workplace-based programs and courses สถานประกอบการสามารถเข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะให้กับพนักงาน ซึ่งจัดขึ้นโดย Registered Training Organizations (RTOs) โดยหลักสูตรที่จัดขึ้นนี้นับได้ว่าเป็นหลักสูตรที่สามารถตอบสนองได้ทั้งความต้องการของนายจ้างและลูกจ้าง คือ เปิดโอกาสให้พนักงานประจำในสถานประกอบการสามารถเข้าถึงการเรียนรู้และได้รับหน่วยกิตที่เกิดจากการเรียนรู้ในภาคปฏิบัติงานได้ ขณะเดียวกันสถานประกอบการเอง จะได้พนักงานทำงานที่มีทักษะตรงตามที่ต้องการมากขึ้น ซึ่งหลักสูตรการอบรมที่จัดขึ้นนี้จึงเป็นอีกหนึ่งเส้นทางที่ทำให้พนักงานได้รับวุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้น แต่ต้องตั้งอยู่บนเงื่อนไขว่าสถานประกอบการดังกล่าวต้องเข้าร่วมโครงการนี้

การอาชีวศึกษาประเทศสิงคโปร์

การจัดการอาชีวศึกษาของ Institute of Technology Education (ITE) ประเทศสิงคโปร์

ประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีเนื้อที่ 800 ตารางกิโลเมตร มีประชากร 4.35 ล้านคน ได้มีการจัดการอาชีวศึกษาหลายแห่ง แต่มีสถาบันที่สามารถเป็นตัวอย่างในการจัดการอาชีวศึกษาในรูปแบบสถาบันการอาชีวศึกษาได้คือสถาบันหนึ่งคือ Institute of Technology Education (ITE) ประเทศสิงคโปร์เริ่มมีการจัดการศึกษาอาชีวศึกษาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1965 เป็นการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องตามแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศสิงคโปร์ (สุบิน แพทย์รัตน์, 2552) ซึ่งอาจแบ่งได้ดังนี้

ปี ค.ศ.1960 - 1970 เป็นต้นไปสิงคโปร์เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจภาคแรงงาน ปี ค.ศ.1960 เป็นปีที่ประเทศสิงคโปร์ได้รับเอกราช เป็นช่วงของเศรษฐกิจอุตสาหกรรมซึ่งใช้แรงงานเป็นส่วนมากรายได้ของประชากรมาจากการจ้างงาน ช่วงนี้เป็นการดึงดูดการลงทุนด้วยแรงงานที่มีทักษะฝีมือเช่นช่างซ่อมเรือ ช่างซ่อมเครื่องจักรเครื่องมือ ช่างโลหะ ช่างวิทยุโทรทัศน์ เป็นต้น อาจเรียกได้ว่าเป็นช่วงการผลิตกำลังคนให้ทันต่อการเติบโตทางอุตสาหกรรมหรือก้าวให้ทันต่ออุตสาหกรรม การพัฒนาการอาชีวศึกษาได้เริ่มพัฒนาขึ้นในช่วงนี้โดยเรียกว่าช่วงของการฝึกอบรมให้ตอบสนองต่อการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม โดยเริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ.1964 ได้มีการสอนการเกี่ยวกับอาชีพขึ้นในโรงเรียนเป็นครั้งแรกโดยเป็นการสอนเกี่ยวกับวิชาด้านการค้า ปี ค.ศ.1968 ได้มีการจัดตั้ง Technical Education Department (TED) โดยจัดการสอนทางด้านช่างในโรงเรียนมัธยม ภายใต้กระทรวงศึกษาธิการ (Ministry of Education :MOE) ปี ค.ศ.1969 ได้มีการปรับหลักสูตรให้มีการฝึกงานในสถานประกอบการโดยกำหนดจากกระทรวงแรงงาน (Ministry of Labour) ต่อมาอาจถือว่าเป็นช่วงของการพัฒนาคนเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรม เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ.1973 ได้มีการก่อตั้ง Industrial Training Board (ITB) โดยได้มีการกำหนดหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพที่เรียกว่า National Trade Certificate (NTC) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ระดับกึ่งฝีมือ (NTC-3) ระดับฝีมือ (NTC-2) และระดับช่างฝีมือ (NTC-1) ทั้ง 3 ระดับครอบคลุมหลักสูตรทางอุตสาหกรรมเช่น ช่างไฟฟ้า ช่างอิเล็กทรอนิกส์ ช่างโลหะและเครื่องกล ช่างเครื่องยนต์ดีเซลงานหนัก และช่างเครื่องยนต์ยานพาหนะ ปี ค.ศ.1972 - 1975 รัฐบาลได้ก่อตั้งศูนย์ฝึกอบรม Government Training Centers (GTC) โดยคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ Economic Development Board (EDB) เช่น Tata-GTC Rollei-GTC และ Philips-GTC

ปี ค.ศ.1980 - 1990 เป็นต้นไป เป็นช่วงของการพัฒนาเศรษฐกิจภาคการค้าและการลงทุน เป็นช่วงที่เศรษฐกิจการค้าการลงทุนซึ่งเป็นลักษณะของการพาณิชย์ เป็นการเพิ่มมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจด้วยการพัฒนาเทคโนโลยี เป็นการค้าการลงทุนในเทคโนโลยีขั้นสูง เช่นด้านปิโตรเคมี ด้านอิเล็กทรอนิกส์ ด้านการบิน ด้านเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล การลงทุนด้านการเงิน แบ่งออกได้เป็นช่วงการพัฒนาและฝึกอบรมช่างฝีมือ โดยในปี ค.ศ. 1979 เกิดการรวมตัวของ ITB คณะกรรมการการศึกษาผู้ใหญ่ (Adult Education Board) เป็นคณะกรรมการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมอุตสาหกรรม (Vocational & Industrial Training Board :VITB) อยู่ภายใต้กระทรวงศึกษาธิการ (MOE) โดยขยายช่วงระดับฝีมือ (NTC-2) ได้แก่ช่างแมคคาทรอนิกส์ ช่างวิศวกรรมเครื่องกล และช่างวิศวกรรมเครื่องมือวัดละเอียด ปี ค.ศ. 1981 มีการพัฒนาหลักสูตรด้านธุรกิจเบื้องต้น (Certificate in Business Studies: CBS) ปี ค.ศ.1981 จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมอาชีวศึกษาโดย VITB โดยมีหน้าที่ให้คำแนะนำและพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรมครู และช่วยพัฒนาสื่อการสอนซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการทำให้การจัดอาชีวศึกษาเกิดความเข้มแข็ง ช่วงที่สำคัญคือปี ค.ศ. 1983 - 1987 ซึ่งเป็นช่วงที่มุ่งมั่นให้เกิด

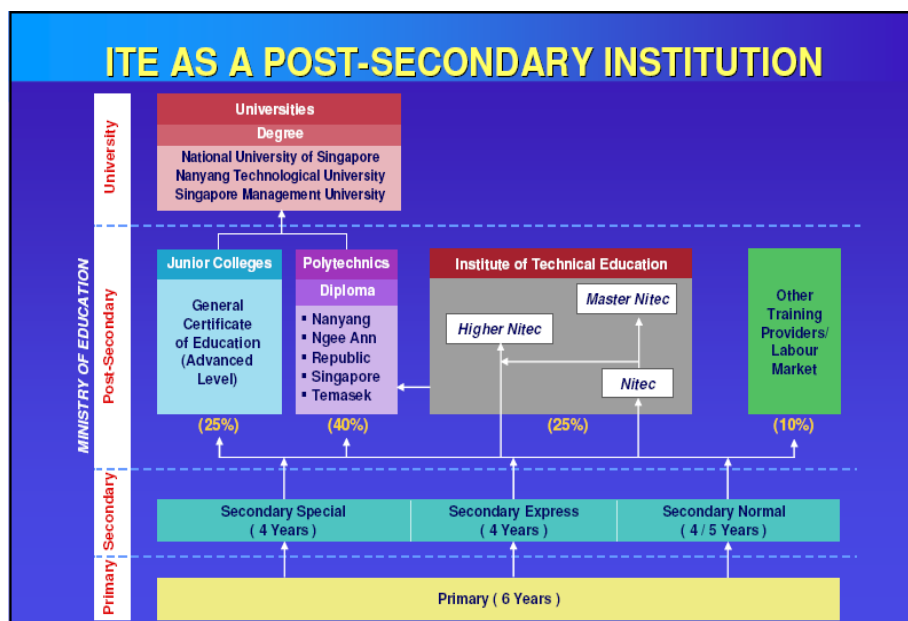
ความเข้มแข็งสู่โปรแกรมการฝึกอบรมระดับนานาชาติโดยปี ค.ศ.1983 ได้พัฒนาการศึกษาด้านทักษะฝีมือ (Basic Education for Skills Training :BEST) ปี ค.ศ.1986 พัฒนาแผนฝึกอบรมแบบมอดูล (Modular Skills Training Scheme: MOST) ปี ค.ศ.1987 ส่งเสริมคนที่จบจากโรงเรียนพื้นฐานให้เข้าทำงาน(Worker Improvement through Secondary Education :WISE) ปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นไปการอาชีวศึกษาของประเทศสิงคโปร์ได้ก้าวเข้าสู่การฝึกในระบบใหม่ที่ทำให้เกิดความเข้มแข็งในสถาบันการฝึกอบรม โดยกำหนดกลยุทธ์ด้านแรงงานและเศรษฐกิจมุ่งเน้นภาคการผลิตและบริการ สนับสนุนวิสาหกิจและผู้ประกอบการ ยกกระตือรือร้นการส่งออกและการลงทุนในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พัฒนาแรงงานให้ตอบสนองกับเทคโนโลยีขั้นสูง และการผลิตและการบริการโดยใช้ฐานความรู้ มีการยกระดับการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมไปสู่ภาคเศรษฐกิจการค้าและการลงทุน ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นไปมีการขยายโรงเรียนโพลีเทคนิคจาก 2 แห่งเป็น 5 แห่ง ปี ค.ศ. 1992 กำหนดนโยบายการศึกษาภาคบังคับ 10 ปี และปี ค.ศ. 1992 นี้เองได้ยกระดับการอาชีวศึกษา โดยการรวมตัวของสถาบันการฝึกอบรมจำนวน 10 แห่ง เรียกว่าสถาบันเทคโนโลยีITE (Institute of Technical Education :ITE) อยู่ภายใต้กระทรวงศึกษาธิการ(MOE)

ตั้งแต่ ค.ศ.2000เป็นต้นไป ผู้นำของประเทศสิงคโปร์มีวิสัยทัศน์การมองถึงความก้าวหน้าระดับโลก พัฒนาเศรษฐกิจของประเทศด้วยนวัตกรรม พัฒนาระบบเศรษฐกิจฐานให้เป็นเศรษฐกิจความรู้ เพิ่มมูลค่าการผลิตและการบริการ ส่วนที่มีการเติบโตคือด้านเคมีวิทยาศาสตร์ สื่อโฆษณาผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับภาพยนตร์การถ่ายรูปลือดิจิทัล การสร้างภาพเคลื่อนไหว และเกมส์ รวมไปถึงวิศวกรรมขั้นสูง มีการสนับสนุนนวัตกรรมและวิสาหกิจในทุกกระดับ และวางตำแหน่งของประเทศสิงคโปร์ให้เป็นจุดศูนย์กลางด้านการศึกษาและมุ่งพัฒนาการอาชีวศึกษาให้ไปสู่เศรษฐกิจโลก ปี ค.ศ. 2002 เป็นการปรับเปลี่ยนหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพไปสู่รูปแบบใหม่ ได้ปฏิรูปหลักสูตรเป็นหลักสูตรประกาศนียบัตรระดับชาติ National ITE Certificate (Nitec) ปี ค.ศ.2005 ได้มีการพัฒนาสถาบัน ITE โดยรวม 3 วิทยาลัยและมีสำนักงานกลางเป็นส่วนบริหารเรียกว่า “One ITE, Three Colleges” ปี ค.ศ. 2005 ITE College East ได้เปิดการเรียนการสอน ปี ค.ศ. 2005 - 2009 ITE ได้กำหนดวิสัยทัศน์ให้ เป็นหนึ่งในผู้นำระดับโลกทางด้านการจัดอาชีวศึกษาและการฝึกอบรม

ITE ได้วางแผนการพัฒนาตั้งแต่ ปี ค.ศ.1992 – 2006 โดยเน้นการจัดอาชีวและเทคนิคศึกษา ให้มีผู้เรียนอาชีวศึกษาทั้งประเทศอย่างน้อยร้อยละ 25 - 30 ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ท้าทายมาก ITE ได้กำหนดพันธกิจที่สำคัญคือการสร้างโอกาสให้กับผู้จบการศึกษา พัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานแล้ว และทำให้ผู้เรียนมีความสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตซึ่งจุดนี้ ITE ได้วางรากฐานให้กับผู้เรียนมีความรู้ในวิชาพื้นฐานหลักคือคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีสารสนเทศ ITEกำหนดวิสัยทัศน์คือเป็น “หนึ่งในผู้นำของการจัดการศึกษาด้านเทคโนโลยี” ปัจจุบัน

สำคัญที่ทำให้วิสัยทัศน์ของITE ประสบความสำเร็จได้คือการสร้างความเข้มแข็งให้กับบุคลากรทุกระดับโดยการเพิ่มความมั่นคง สร้างทีมงานสู่ความเป็นเลิศ และการใส่ใจดูแลที่ดี

แผนภูมิที่ 14 แผนภูมิการจัดการศึกษาของประเทศสิงคโปร์



จากแผนภูมิที่ 14 จะเห็นว่าการจัดการศึกษาของประเทศสิงคโปร์คล้ายกับการจัดการศึกษาของประเทศไทย ITE มีส่วนแบ่งนักเรียนร้อยละ 25 โดยจัดการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพระดับชาติ (National ITE Certificate) ซึ่งแบ่งเป็นสามระดับคือ Nitec, Higher Nitec และ Master Nitec

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ ITE จัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมได้อย่างมีคุณภาพคือ

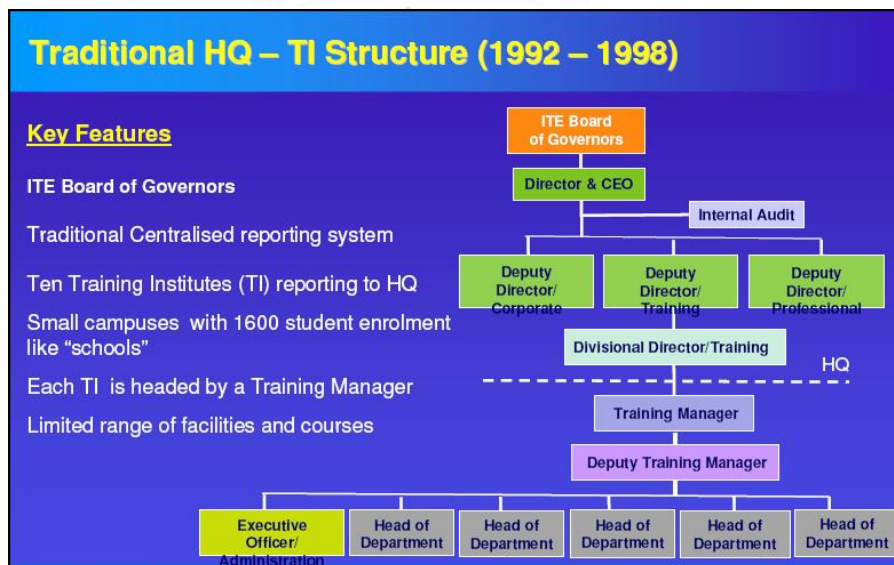
1. การบริหารจัดการใช้รูปแบบ “One ITE System, Three Colleges”
2. จัดการเรียนการสอนโดยยึดหลัก “Hands-on, Minds-on, Hearts On”
3. พัฒนาหลักสูตรที่เน้นการปฏิบัติที่ได้มาตรฐานระดับโลก
4. พัฒนาครูอย่างจริงจัง
5. พัฒนานวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน
6. พัฒนาการประสานงาน การติดต่อสื่อสาร และการตลาด
7. การสร้างแบรนด์หรือการปรับภาพลักษณ์ของ ITE

แผนภูมิที่ 15 แผนภูมิการรวมตัวของสถาบัน ITE



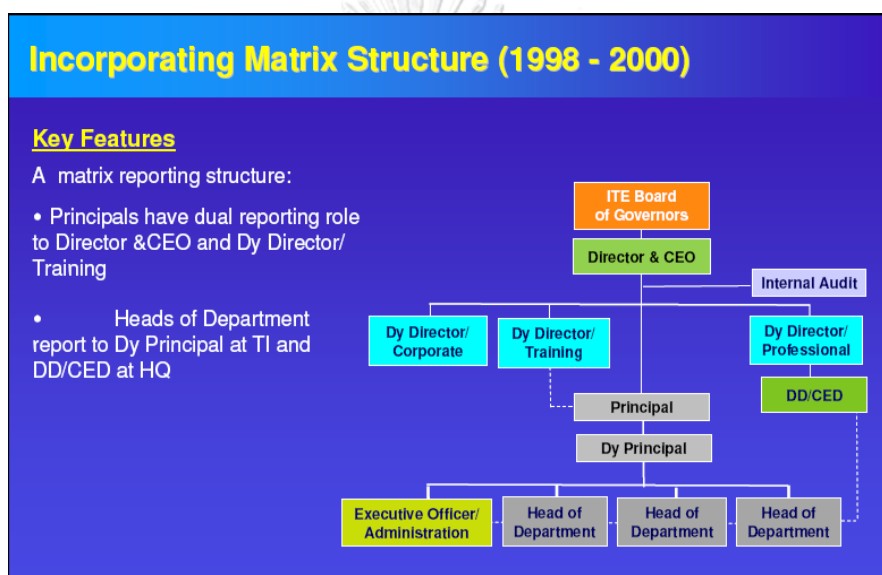
จากแผนภูมิที่ 15 แผนภูมิการรวมตัวของสถาบัน ITE และแผนการสร้างวิทยาลัยเพิ่มเติม ซึ่ง ITE มี 3 วิทยาลัยคือ วิทยาลัย ITE ตะวันออก วิทยาลัย ITE ตะวันตก และวิทยาลัย ITE กลาง แต่ละวิทยาลัยมีวิทยาเขตของตนเอง

แผนภูมิที่ 16 แสดงผังการบริหารองค์กรเมื่อแรกก่อตั้ง ITE ปี ค.ศ.1992 ถึงปี ค.ศ.1998



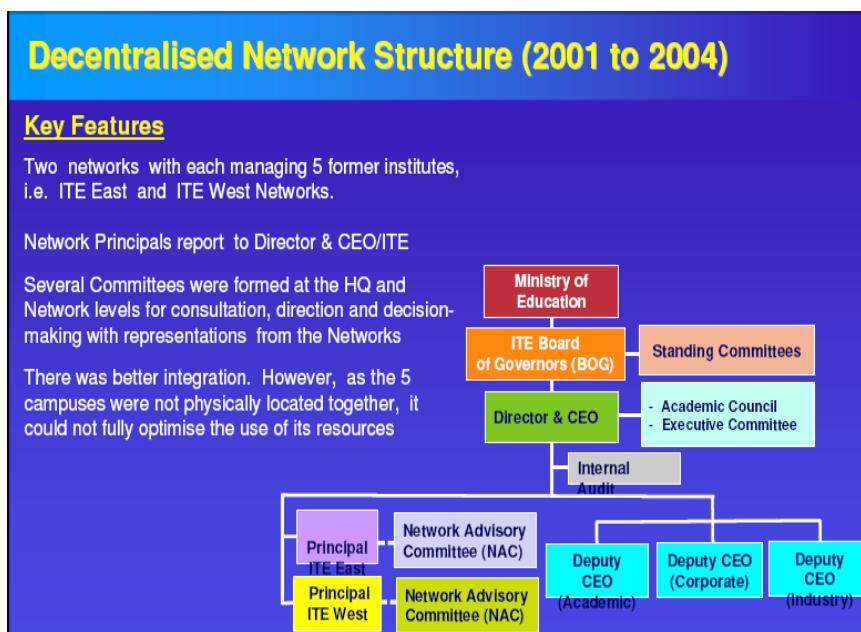
แผนภูมิที่ 16 แสดงผังการบริหารองค์กรเมื่อแรกก่อตั้ง ITE ปี ค.ศ.1992 ถึงปี ค.ศ.1998 ที่มีการรวม 10 สถาบันการฝึกอบรมเป็นเข้าด้วยกันมีลักษณะคล้ายโรงเรียนมีนักเรียน 1,600 คน โครงสร้างการบริหารเริ่มจากคณะกรรมการ ITE ผู้อำนวยการ CEO และรองผู้อำนวยการฝ่ายความร่วมมือ รองผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรม และรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาชีพ และมีผู้อำนวยการฝึกอบรม ในส่วนของสถาบันฝึกอบรมมีผู้จัดการการฝึกอบรม รองผู้จัดการฝึกอบรมซึ่งมีหน้าที่อำนวยความสะดวกและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม รองลงไปเป็นฝ่ายบริหาร และหัวหน้าแผนกฝึกอบรม

แผนภูมิที่ 17 แสดงผังองค์กรช่วงปี ค.ศ.1998 – 2000 เป็นผังการบริหารองค์กรแบบ Matrix



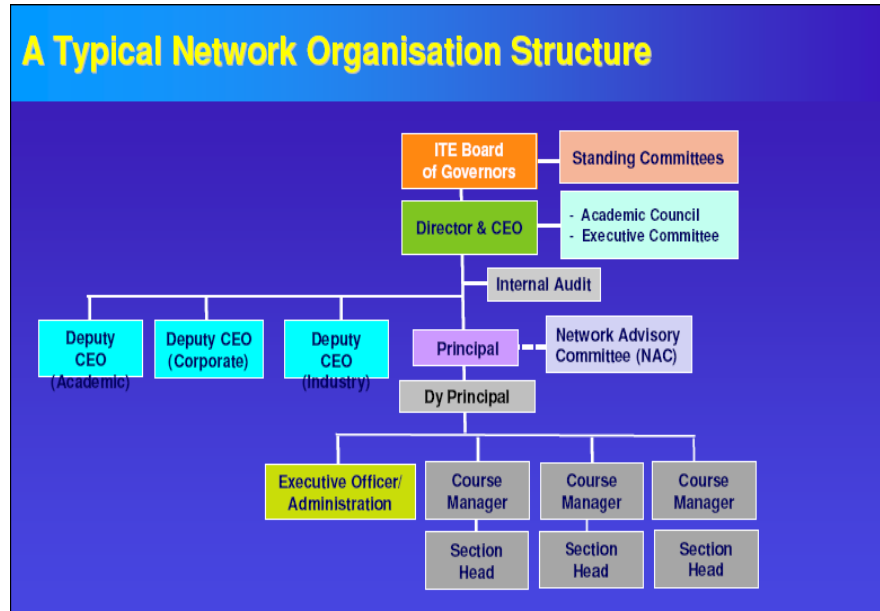
จากแผนภูมิที่ 17 ผังการบริหารองค์กรแบบแมทริกส์ซึ่งมีการเชื่อมโยงกันได้มากกว่าแบบเดิม แต่ละส่วนสามารถรายงานเพื่อเสนออนุมัติได้หลายทางเช่นครูใหญ่สามารถส่งรายงานถึงผู้อำนวยการ CEO และยังสามารถรายงานถึงรองผู้อำนวยการแต่ละฝ่าย (Deputy Director) ซึ่งได้แก่รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร รองผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรม และรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาชีพ ซึ่งอยู่ที่สำนักงานกลาง หัวหน้าแผนกก็สามารถรายงานไปยังรองครูใหญ่ (Deputy Principle) และยังสามารถส่งรายงานไปที่รองผู้อำนวยการซึ่งอยู่ที่สำนักงานกลาง

แผนภูมิที่ 18 แสดงผังองค์กรในช่วงปี ค.ศ.2001 – 2004 ซึ่งเป็นช่วงที่มีการกระจายอำนาจ

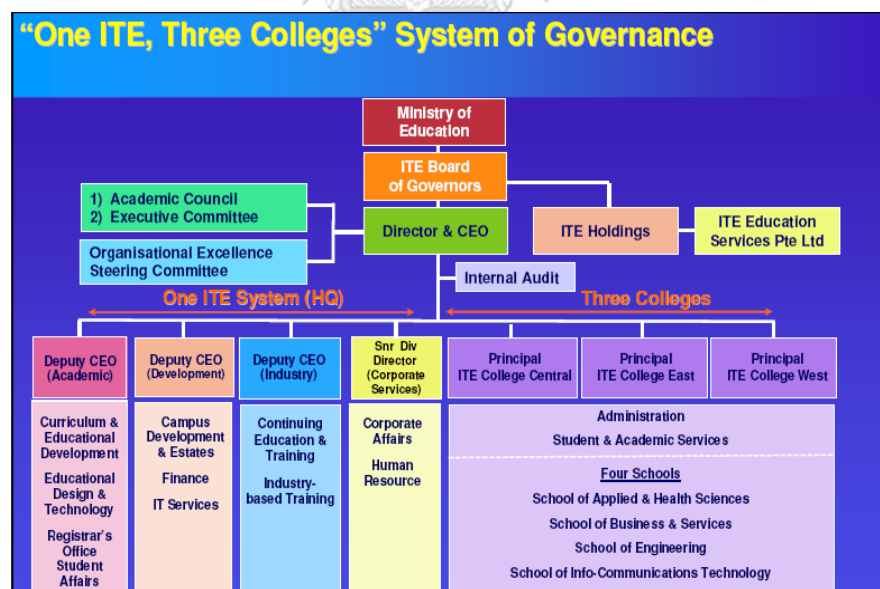


จากแผนภูมิที่ 18 เริ่มจากคณะกรรมการ ITE ซึ่งขึ้นอยู่กับกระทรวงศึกษาธิการ ผู้อำนวยการ CEO โดยการบริหารจะอยู่ในความควบคุมดูแลของสภาการศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ มีกลุ่มตรวจสอบภายในดูแลการบริหาร การบริหารงานแบบเครือข่ายซึ่งแต่ละเครือข่ายประกอบด้วย ครูใหญ่และคณะกรรมการที่ปรึกษา และมีรองผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายความร่วมมือ และรองผู้อำนวยการฝ่ายอุตสาหกรรม ซึ่งทั้งสามอยู่ที่สำนักงานกลาง โครงสร้างนี้เป็นโครงสร้างการบริหารที่ดีถึงแม้แต่ละวิทยาลัยจะอยู่ต่างพื้นที่กันซึ่งทำให้ไม่สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันได้เต็มที่ ในแผนภูมิที่ 19 แสดงโครงสร้างการบริหารงานแบบเครือข่ายของแต่ละวิทยาลัย จะพบว่าในแต่ละวิทยาลัยจะประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และผู้จัดการหลักสูตรรองลงไปมีหัวหน้ากลุ่มและกลุ่มของการฝึกอบรม

แผนภูมิที่ 19 แสดงโครงสร้างการบริหารงานแบบเครือข่ายของแต่ละวิทยาลัย



แผนภูมิที่ 20 แสดงผังการบริหารองค์กรแบบหนึ่งระบบสามวิทยาลัย



จากแผนภูมิที่ 20 การบริหารงานแบบ ONE ITE Three College เริ่มใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ.2005 เป็นต้นไป เริ่มจากคณะกรรมการ ITE รองลงไปเป็นผู้อำนวยการCEO ซึ่งการบริหารงานขึ้นอยู่กับสภาการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการจัดทำร่างกฎหมายและระเบียบขององค์กร การบริหารในสำนักงานกลางจะประกอบด้วยรองผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษามีหน้าที่พัฒนา

หลักสูตร พัฒนาการศึกษาด้านการออกแบบและเทคโนโลยี และกิจกรรมนักเรียน รองผู้อำนวยการ ฝ่ายพัฒนามีหน้าที่ดูแลเรื่องอาคารสถานที่ การเงิน และการบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รองผู้อำนวยการฝ่ายอุตสาหกรรมมีหน้าที่ดูแลการจัดการศึกษาต่อเนื่องและการฝึกอบรมในสถานประกอบการ และมีผู้อำนวยการฝ่ายบริการความร่วมมือซึ่งมีหน้าที่บริหารงานกิจกรรมความร่วมมือและพัฒนาบุคลากร ในแต่ละวิทยาลัยมีครูใหญ่เป็นผู้ดูแล มีส่วนที่เป็นการบริหารงานนักเรียนและการบริการการศึกษาภายในวิทยาลัย แบ่งออกเป็นโรงเรียน มีโรงเรียนวิทยาศาสตร์ประยุกต์ด้านสุขภาพ โรงเรียนธุรกิจและบริการ โรงเรียนวิศวกรรม และโรงเรียนเทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูล

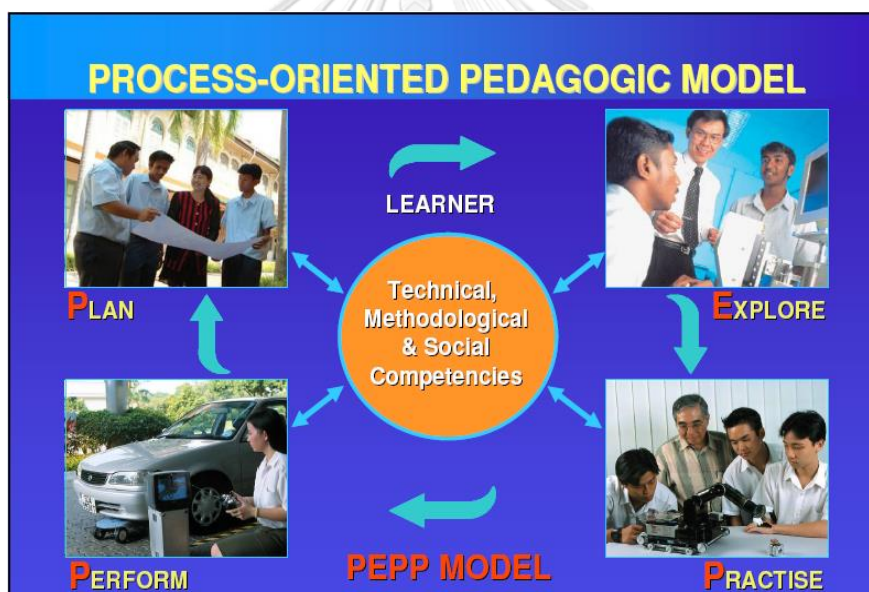
ONE ITE Three College มีข้อดีคือทำให้เกิดความอิสระและความคล่องตัวในการพัฒนาให้เกิดความเข้มแข็งตามบริบทของแต่ละวิทยาลัย ส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็ง ความมีมาตรฐานและคุณภาพของการจัดการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใสและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม เกิดนวัตกรรมของแผนการจัดการศึกษาและกระบวนการที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดี มีผลอย่างมากต่อการจัดการเรียนการสอนและสภาพการเรียนรู้ของนักเรียน ในสำนักงานกลางของITE มีบุคลากรประมาณกว่า 500 คน บุคลากรส่วนมากเป็นฝ่ายพัฒนาหลักสูตร พัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการศึกษาประมาณ 200 คน ครูที่จะสอนในสถาบันITE ต้องมีประสบการณ์ทำงานในสถานประกอบการมาแล้วอย่างน้อย 3 ปี และทุกๆ 5 ปีต้องมีเวลากลับไปฝึกงานในสถานประกอบการ การพัฒนาหลักสูตรฝ่ายพัฒนาหลักสูตรจะทำการสำรวจความต้องการศึกษา ประสานงานกับสถานประกอบการเพื่อร่างหลักสูตรจัดทำสื่อและเทคโนโลยีประกอบการสอน จากนั้นจึงทดลองใช้หลักสูตร โดยมีการอบรมครูผู้สอนก่อนใช้หลักสูตร

แผนภูมิที่ 21 กรอบแนวคิด “Hands-on, Minds-on, HeartsOn”



ITE ได้กำหนดรูปแบบของหลักสูตรโดยกำหนดสมรรถนะหลักร้อยละ 80 สมรรถนะเลือกร้อยละ 5 และทักษะชีวิตร้อยละ 15 ซึ่งประกอบด้วยหลักสูตรแกน 8 โมดูล วิชาเลือกซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะ 2 โมดูล และมอดูลทักษะชีวิต 7 โมดูล เช่นการสื่อสาร ทักษะการคิด การแก้ปัญหา กีฬาและสุขภาพ การพัฒนาอาชีพและการบริการลูกค้า ซึ่งทั้งหมดหลักสูตรจะยึดหยุ่นให้เป็นการปฏิบัติหรือการฝึกงานร้อยละ 70 และเป็นการเรียนทฤษฎีร้อยละ 30 ITE ได้กำหนดแนวทางในการจัดการเรียนการสอนโดยจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนนักศึกษา มีทักษะทำเป็น “HANDS-ON” มีความคิดสร้างสรรค์ “MIND-ON” และทำงานด้วยใจบริการอย่างจริงใจ “HEARTS-ON” โดยผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาต้องทำให้ผู้จบการศึกษาเป็นผู้ประกอบการ และสามารถปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจระดับโลก มีความสามารถในการเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต

แผนภูมิที่ 22 กรอบแนวคิดการจัดการเรียนการสอนรูปแบบ “PEPP Model”



จากแผนภูมิที่ 22 ITE ได้รณรงค์เทคนิควิธีในการจัดการเรียนการสอนและสมรรถนะที่สามารถปรากฏต่อสังคมคือการจัดการเรียนการสอนต้องทำให้ผู้เรียนสามารถวางแผนหรือจัดระบบ (Plan) ในการเรียนรู้ให้เกิดองค์ความรู้สามารถนำเสนอและอธิบายได้ (Explore) สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม (Practice) และสามารถนำประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันหรือพัฒนาให้เกิดประโยชน์กับสังคมได้ (Perform)

แผนภูมิที่ 23 แนวคิดการสร้างแบรนด์ของ ITE ตั้งแต่ปี ค.ศ.1998 – ปี ค.ศ.2006



จากแผนภูมิที่ 23 ITE ได้คิดทำให้ยี่ห้อให้เป็นที่รู้จักและให้สังคมยอมรับกับการดำเนินการ (REBRANDING) โดยสื่อที่เผยแพร่ในช่วงแรกปี ค.ศ.1998 – 2000 ว่า “สร้างความคิดให้เกิดขึ้น” (Make Things Happen) ช่วงที่สองปี ค.ศ.2001 – 2003 “ITE พลังผลักดันเศรษฐกิจฐานความรู้” (ITE – A Force Behind The Knowledge-Based Economy) และช่วงที่สามปี ค.ศ.2004 – 2006 “ใช้มือสร้างความคิดให้เกิดขึ้นสำเร็จ” (Thinking Hands Create Success) เรื่องสำคัญคือการรีแบรนด์ดิ้งของไม่เพียงแค่เพียงการโฆษณาแต่เป็นการสื่อถึงความตั้งใจความมุ่งมั่นความพร้อมขององค์กร ภายในองค์กรมีการปรับเปลี่ยนให้เป็นที่ไปตามที่โฆษณาและสื่อที่เผยแพร่ออกไปก็มาจากสภาพความพร้อมและการดำเนินการได้จริงของITE

ITE ถือได้ว่าประสบความสำเร็จอย่างมากในการจัดการอาชีวศึกษา จัดการศึกษาเพียงระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพเท่านั้นที่สำคัญคือเป็นสถาบันที่เพิ่งเริ่มก่อร่างเมื่อปี ค.ศ.1992 (พ.ศ. 2535) ปัจจุบันคนที่ต้องการเรียนในวิทยาลัยมีมากเกินความต้องการ แต่ ITE ก็เปิดการเรียนการสอนโดยการวิเคราะห์ตามความต้องการของสถานประกอบการตามสภาพเศรษฐกิจเป็นหลัก และมีความร่วมมือกับสถานประกอบการมากมายสามารถให้ใบอนุญาต (LICENSE) กับสถานประกอบการในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมเช่นการทำเรือของสิงคโปร์ (PORT of SINGAPORE AUTHORIZE:PSA) เป็นตัวอย่างของการจัดอาชีวศึกษาสำหรับผู้ทำงานแล้วซึ่งมีทั้งแบบ ON THE JOB และ OFF THE JOB รับฝึกอบรมพนักงานจากหลายประเทศ โดยคนของ PSA เป็นครูฝึก นอกจากนี้ยังดำเนินการจัดอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมในหลายประเทศเช่นอินเดีย อินโดนีเซีย ลาว กัมพูชา เวียดนาม และจีน เป็นต้น โดยดำเนินการในรูปบริษัทโดยใช้ชื่อ ITE Education Services รับจ้างดำเนินการ ส่วน ITE เป็นผู้ให้ใบอนุญาต กล่าวได้ว่า ITE เป็นหนึ่งในสถาบันการศึกษาระดับโลก ได้รับรางวัล SINGAPORE QUALITY AWARD (SQA) – 2005 โดยการนำของดร.ลอ (Dr Law

Song Seng) ซึ่งสร้าง ITE มาตั้งแต่ต้น (เกษียณอายุในปี ค.ศ.2007) ความสำเร็จนี้มีประเด็นสำคัญคือรัฐบาลของประเทศสิงคโปร์ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง นายกรัฐมนตรีได้ร่วมวางแผนการพัฒนา ITE ด้วยตนเองมาตลอดด้วยมองเห็นว่า “**อาชีวศึกษาคือรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ**” ซึ่งปัจจัยของการประสบความสำเร็จของ ITE คือมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ และมุ่งจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรม การสร้างความแข็งแกร่งให้กับทีมผู้นำ การดำเนินการอย่างเข้มแข็งในการทำให้แต่ละวิทยาลัยเกิดความเป็นเลิศและเป็นตัวอย่างในการดำเนินการเปิดรับความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในองค์กรและรับความคิดเห็นจากผู้อื่น สร้างความเข้มแข็งในวัฒนธรรม ITE CARE โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดูแลและความห่วงใยให้ยังประโยชน์กับผู้เรียนอย่างแท้จริง ปัจจุบันITEได้เดินทางมาถึง “**เป็นหนึ่งในผู้นำระดับโลกทางการจัดอาชีวศึกษาและการฝึกอบรม**” ได้แล้ว ด้วยการจัดการศึกษาเพียงระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (สุบิน แพทย์รัตน์, 2552)

5. แนวคิดองค์กรที่เป็นเลิศ

แนวคิดองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) นั้นเป็นสิ่งสำคัญต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร ซึ่งการจะก้าวสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศได้นั้นมีหลายองค์ประกอบด้วยกัน

องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) หรือองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และสามารถส่งมอบสินค้าหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าและประชาชนได้อย่างยั่งยืน

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัทชั้นนำด้านพลังงานของไทย ได้นิยามคำว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศนั้น หมายถึง “องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศเพื่อสร้างและธำรงไว้ความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า”

สำหรับหน่วยราชการนั้น การที่จะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงย่อมไม่สามารถที่จะวัดได้ด้วยผลตอบแทนทางธุรกิจเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจ อย่างไรก็ตามได้มีความพยายามในการที่จะให้คำจำกัดความหรือนิยามของหน่วยราชการที่เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ไว้ดังนี้

ลินเดอร์ และบรูคส์ (Linder Jane C. and Brooks, 2004) จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ระบุไว้ว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High

Performance Organization : HPO) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered)
2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented)
3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable)
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible)
5. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative)
6. มีความมุ่งมั่น (Passionate)

ฟราน กายเทนดิคจ์ (Frank Buytendijk, 2006) ระบุว่าองค์การที่เป็นเลิศประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นได้ (Set Ambitious Targets) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย จะช่วยให้องค์การบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ องค์การส่วนใหญ่มักจะมองว่าการเพิ่มคุณค่าหรือการเพิ่มผลกำไรให้ผู้ถือหุ้นถือว่าเป็นความสำเร็จ แต่สำหรับองค์การที่เป็น HPO สิ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดผลงานที่ดีเด่นต้องระบุไว้ในพันธกิจขององค์การด้วย ซึ่งในการระบุในพันธกิจนี้จะช่วยกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงาน

2. ต้องมีการแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์การ (Shared Values) บรรทัดฐานและค่านิยมมีความสำคัญอย่างมากกับองค์การที่ต้องการเป็น HPO เพราะถ้าคนภายในองค์การมีค่านิยมที่แตกต่างกันมากๆ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงใดๆก็ตาม จะทำให้เกิดความไม่ราบรื่นหรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่นเดียวกัน ถ้าค่านิยมที่องค์การมีไม่สอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า องค์การก็จะประสบปัญหาเช่นกัน

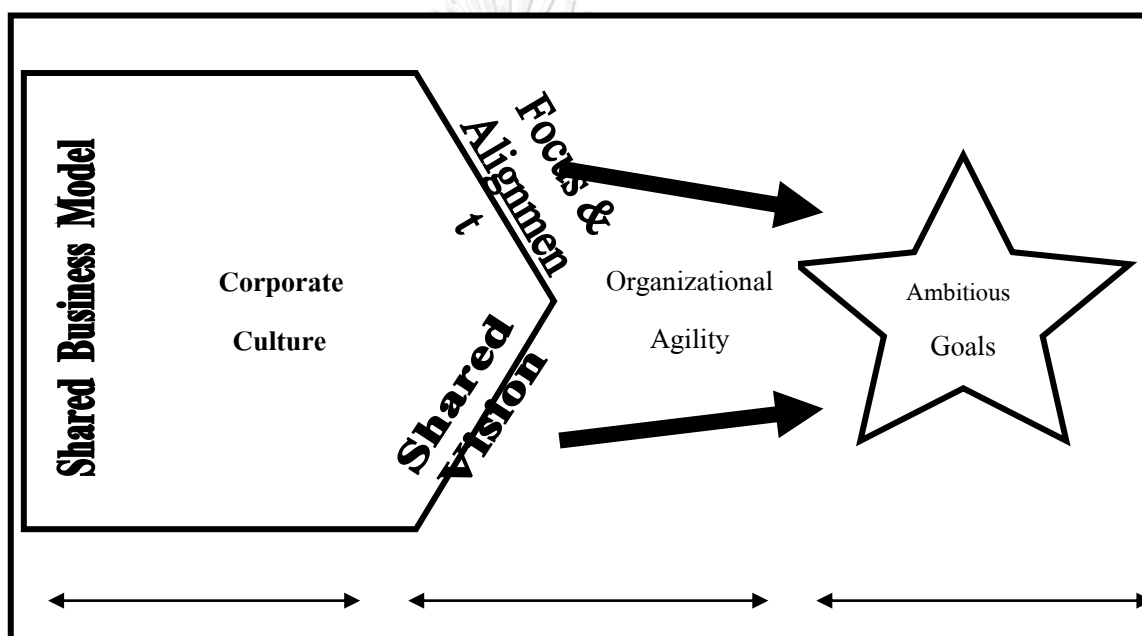
3. ต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์การ (Focus & Alignment) มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้บุคลากรขององค์การรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ ในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการกำหนดกลยุทธ์ และจะยิ่งดีกว่าองค์การที่มีกลยุทธ์ดี แต่ไม่สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ ในการที่จะกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกๆระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้

4. ต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว (Organizational Agility) สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที โดยพยายามทำหลายๆ กระบวนการให้มีมาตรฐานอย่างเดียวกัน เมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง องค์การจึงสามารถเปลี่ยนทุกระบบได้อย่างรวดเร็ว

5. ต้องมีการเชื่อมต่อส่วนต่างๆทั่วทั้งองค์กร (Shared Business Model) โดยมีการจัดองค์การที่มีรูปแบบเรียบง่าย และมีการประสานงานระหว่างกันการเชื่อมโยงทำได้โดยใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า Performance Management และเชื่อมโยงส่วนต่างๆโดยผ่านการวิเคราะห์ช่องว่างที่เรียกว่า Gap Analysis และทำการแก้ไขช่องว่างเหล่านั้น อย่างไรก็ตาม องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง: HPO จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

แผนภูมิที่ 24 ตัวแบบ HPO ของ Frank Buytendijk

ที่มา : ฟราน (Frank Buytendijk , 2006)



CHULALONGKORN UNIVERSITY

พสุ เดชะรินทร์ (พสุ เดชะรินทร์, 2550) ให้ความหมายขององค์กรที่เป็นเลิศหรือองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) ไว้ว่า เป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ ได้อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ

จากความหมายและองค์ประกอบดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า องค์กรที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆ ได้ทั้งจากภายในและภายนอก องค์กรได้ดี เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน พนักงานและผู้บริหารทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงาน

อย่างเดียวกัน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลในองค์กร มีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization Characteristics)

Gartner Group บริษัทที่ปรึกษาชื่อดังทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่าองค์กรที่เป็นเลิศหรือองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) นั้นควรจะประกอบด้วยองค์ประกอบและคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting ambitious targets and achieving them)
2. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Shared values)
3. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment)

ลินเดอร์ และบรูคส์ (Linder Jane C. and Brooks, 2004) จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) หรือองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ได้นั้น จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered)
2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented)
3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable)
4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible)
5. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative)
6. มีความมุ่งมั่น (Passionate)

ลินเดอร์ และบรูคส์ ให้อะไรละเอียดลงไปอีกว่า จากคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 6 ประการดังกล่าวหน่วยงานราชการควรจะต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญเพิ่มเติมอีก ได้แก่

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and policy making)
2. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization and process design)
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)
4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering)
5. การดำเนินงานที่ดี (Operations)
6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM)
7. การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and logistics)
8. การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management)

9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information management)

นอกเหนือจาก ลินเดอร์ และบรูคส์ แล้ว ยังมีที่ปรึกษาจาก Accenture อีกสองคนที่พยายามหาคุณลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศหรือองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดย จัฟฟ์ และยังเกอร์ (Jupp, 2004) ได้ระบุไว้ว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมดด้วยกัน 7 ประการ ได้แก่

1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and value focused)
2. มีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient)
3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight into action)
4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็จัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities)
5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile)
6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees)
7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by courageous leaders)

ในประเทศสหรัฐอเมริกาและในอีกหลายๆประเทศทั่วโลกได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ โดยในสหรัฐอเมริกานั้นมีการมอบรางวัลให้กับองค์กรที่สามารถมีผลดำเนินงานได้ตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานเหล่านั้น (Malcolm Baldrige National Quality Award) ส่วนในประเทศไทยทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (Thailand Productivity Institute : TPI) ก็ได้มีการนำเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA มาปรับใช้เป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรธุรกิจของไทยสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำเลิศ ต่อมาทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินผลตนเอง อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ โดยถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดีเยี่ยมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรใดในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีทั้งสิ้น 7 หมวด ประกอบด้วย

หมวด 1 การนำองค์การ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์ และการดำเนินการ

แคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan Robert S. and Norton, 2001) สองนักวิชาการผู้พัฒนาแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard : BSC ได้มีการคัดเลือกองค์การต่างๆ ทั่วโลกทั้งภาครัฐและเอกชนที่นำแนวคิดของ BSC ไปปรับใช้แล้วมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ให้เข้ามาอยู่ใน Balanced Scorecard Hall of Fame โดยตัวอย่างของหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับเลือกให้เข้ามาอยู่ใน BSC Hall of Fame ประกอบด้วย

- City of Brisbane
- City of Charlotte
- Defense Finance and Accounting Service
- Economic Development Administration
- Fulton County School
- Group National Provincial
- Royal Canadian Mounted Police
- Royal Norwegian Air Force
- TENNESSEE VALLEY AUTHORITY UNIVERSITY
- Texas State Auditor's Office
- U.S. National Reconnaissance Office
- UK Ministry of Defense
- University of California, San Diego
- U.S. Army

แคปแลน และ นอร์ตัน ยังได้ศึกษาถึงแนวทางในการปฏิบัติขององค์การเหล่านี้ว่ามีแนวทางอย่างไร โดยสามารถกลั่นออกมาเป็นแนวทางหลักๆ ที่จะทำให้องค์การมีความมุ่งมั่นไปที่ยุทธศาสตร์ (Strategy-Focused Organization) ได้ทั้งหมด 5 ประการ ดังนี้

หลักการที่ 1 ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์การ (Mobilize change through executive leadership)

หลักการที่ 2 การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้(Translate strategy into operational terms)

หลักการที่ 3 การทำให้ทั้งองค์การสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Align the organization to the strategy)

หลักการที่ 4 การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Motivate to make strategy everyone's job)

หลักการที่ 5 การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Govern to make strategy a continual process)

ลินดา ฮอลเบ็ชซ์ (Linda Holbeche., 2004) ได้ทำการวิจัยองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและได้กล่าวถึงลักษณะของ EO/HPO ไว้ 3 ประการคือ

1. องค์การแบบ EO/HPO จะมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Focus on The “Right Things”) สิ่งแรกที่องค์การแบบ EO/HPO ทำคือ สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะเป็นตัวดึงดูดคนดีคนเก่งเข้ามาในองค์การ การที่องค์การมุ่งปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องจะช่วยทำให้องค์การเข้มแข็งวัฒนธรรมที่ถูกต้องนี้จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมและมุ่งหวังผลระยะยาว ไม่ใช่หวังแค่กำไรในระยะสั้น องค์การแบบ EO/HPO จะระมัดระวังในการเลือกสรรคนเพราะคนจะช่วยให้งานประสบความสำเร็จ ไม่ใช่การมีวิสัยทัศน์หรือแผนกลยุทธ์ที่ดีแล้วจะนำองค์การสู่ผลงานสูง แต่คนต่างหากที่ทำให้ผลงานสูง

เหมือนอย่างเช่นเดียวกันกับหนังสือที่เป็นผลงานวิจัยที่มีชื่อเสียงของ จิมส์ คอลลินส์ (J.C. Collins., 2001) เรื่อง Good to Great เขาได้กล่าวไว้ได้อย่างชัดเจนว่า องค์การที่ยิ่งใหญ่เริ่มต้นที่ “คน” ใครควรที่จะถูกเลือกมาร่วมงานกับบริษัท เอาคนเหล่านั้นขึ้นบนรถบัส แล้วค่อยกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

2. บูรณาการความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ (Reconcile Different, Potentially Conflicting, Stakeholder Needs) ซึ่งแรงกดดันจากการทำงานมีมากมายและเป้าหมายขององค์การก็มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าหมายระยะสั้นมักจะเป็นที่ต้องการของกลุ่มผู้ถือหุ้น เช่นผลกำไร ในขณะที่เป้าหมายระยะยาวที่ต้องการของพนักงานและชุมชน ถ้าองค์การสนใจแค่เป้าหมายระยะสั้น ทำกำไรเยอะๆก็จะไปขัดแย้งและมีผลทางลบต่อพนักงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นความท้าทายอย่างมากของผู้บริหารและผู้บริหารเองก็ไม่มีทางเลือกด้วยว่าจะเอาทางใดทางหนึ่ง องค์การที่เป็น EO/HPO จะสนใจความต้องการของลูกค้า โดยการลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ ให้บริการที่ดีกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน นอกจากนั้นองค์การแบบ EO/HPO จะเห็นคุณค่าของพนักงานความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ขององค์การเป็นสิ่งที่ค่อยๆเกิดขึ้น สะสมทีละเล็กละน้อย การที่จะทำให้พนักงานรักษาองค์การเป็นเรื่องยากและต้องลงทุน

3. มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน (Aim for Sustainable Success Over The Long-Term)

การที่จะมีความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ องค์กรต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1. ควรมีการจัดการการเงินที่ค่อนข้างไปในทางอนุรักษ์นิยม (Conservative in Financing) นั่นคือ การใช้เงินอย่างคุ้มค่า

2. ต้องมีความไวในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว

3. ต้องมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นเอกลักษณ์

4. ต้องมีความอดทนต่อความล้มเหลว องค์กรต้องมอบอำนาจให้พนักงานคิดและตัดสินใจ

ถ้าทำได้แบบนี้ก็จะทำให้องค์กรมีความเป็นเลิศและมีขีดสมรรถนะสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ โดยที่พนักงานเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบแนวคิดต่างๆขององค์กรที่เป็นเลิศ

ที่มา : ปรับจาก (พสุ เดชะรินทร์, 2549)

Gartner Group	Linder และ Brooks	Jupp และ Younger	Kaplan และ Norton	Frank Buytendijk	PMQA
1. การตั้งเป้าหมายที่ทำ ทาย และ แสวง หา แนวทางในการบรรลุ เป้าหมายนั้น	1. การมุ่งเน้นที่ ผู้รับบริการ	1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการ นำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง	หลักการที่ 1 ผู้นำต้อง เป็นผู้ที่การขับเคลื่อน และ เปลี่ยน แปลง องค์กร	1. การตั้งเป้าหมายที่ ทำทายและแสวงหา แนวทางในการบรรลุ เป้า	หมวด 1 การนำ องค์กร
2. การมีค่านิยมร่วมกัน ของบุคลากรทั่วทั้ง องค์กร	2. การมุ่งเน้นที่ ผลผลิต และ ผลลัพธ์	2. มีประสิทธิภาพสูง	หลักการที่ 2 การแปลง ยุทธศาสตร์สู่สิ่ง ที่ สามารถจับต้องได้	2. คนในองค์กรมี ค่านิยมร่วม	หมวด 2 การ วาง แ ผ น เ ชื่ ง ยุทธศาสตร์
3. การมุ่งเน้นที่ ยุทธศาสตร์และการทำ ให้ ทัว ทั ง องค์กร ดำเนินงานไปในทิศทาง เดียวกัน	3. สามารถ รับผิดชอบ	3. ตระหนักถึงการ เปลี่ยนแปลงของสภาวะ แวดล้อมและพร้อมเปลี่ยน ความคิดไปสู่การปฏิบัติ	หลักการที่ 3 การทำให้ ทั้งองค์กรสอดคล้อง และ เชื่อมโยง กับ ยุทธศาสตร์	3. มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ และการดำเนินงาน ไปในทิศทางเดียวกัน	หมวด 3 การให้ ความ สำคัญ กับ ผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย
4. การแปลงยุทธศาสตร์ ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจ และปฏิบัติได้	4. มีความคิด สร้างสรรค์และมี ความยืดหยุ่น	4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมี ความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการ จัดหา ผู้อื่น ให้มา ทำ ใน กิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก	หลักการที่ 4 การจูงใจ เพื่อ ให้ ทุก คน ให้ ความสำคัญและปฏิบัติ ตามยุทธศาสตร์	4. การแปลง ยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่ สามารถเข้าใจและ ปฏิบัติได้	หมวด 4 การวัด การ วิเคราะห์ และการ จัดการความรู้
5. เป็นองค์กรที่มีความ ยืดหยุ่น	5. พร้อมที่จะ ทำงานร่วมกับ หน่วยงานอื่น	5. เป็นองค์กรที่มีความ ยืดหยุ่นสูง	หลักการที่ 5 การดูแล ให้ ก า ร บ ริ ห า ร ยุทธศาสตร์ เป็น กระบวนการที่ต่อเนื่อง	5. มีความยืดหยุ่น ทางธุรกิจ	หมวด 5 การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล
	6. มีความมุ่งมั่น	6. ให้ความสำคัญต่อการ เติบโต และ พัฒนา ของ บุคลากร			หมวด 6 การจัดการ กระบวนการ
		7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและ กล้า			หมวด 7 ผลลัพธ์การ ดำเนินการ

ซึ่งแนวคิดต่างๆ ข้างต้นเป็นแนวคิดที่พยายามอธิบายถึงคุณลักษณะหรือแนวทางในอันที่จะ ทำให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศหรือองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง จาก แนว คิดต่าง ๆ ข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีแนวคิดหรือหลักการในการนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศหรือเป็น องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงอยู่หลายประการ และถ้าพิจารณาโดยละเอียดจะพบว่า แนวคิดเหล่านี้มี ลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

ดังนั้นอาจจะสรุปได้ว่าการที่จะทำให้หน่วยราชการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนเพียงแต่ประเด็นสำคัญที่พึงระลึกไว้เสมอคือความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์นั้นไม่ใช่เป็นเพียงแค่ความสามารถ ในการวางแผนยุทธศาสตร์เท่านั้นแต่จะต้องครอบคลุมไปถึงทั้งความสามารถในการนำยุทธศาสตร์นั้น ไปปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จนั้นมาจากการตั้งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศ การมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศนี้ไม่ได้มีคำนิยามหรือหลักปฏิบัติที่ตายตัวขึ้นอยู่กับมุมมองหรือ ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรนั้นๆ

6. ปัจจัยหลักในการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ

ปัจจัยหลักในการสร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Key Success Factors to EO/HPO) (พสุ เดชะรินทร์, 2550) ประกอบด้วย

1. การมียุทธศาสตร์ที่ดี (Strategy)
2. ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
3. ชีตสมรรถนะของบุคลากร (Competencies) ในองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
4. โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์
5. ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
6. ข้อมูลความรู้ต่างๆที่ใช้ในการตัดสินใจ
7. การจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (Performance Management) โดยการเชื่อมโยงตัวชี้วัดกับผลงานไปถึงผลตอบแทนและแรงจูงใจ

8. ผู้นำ (Leadership) มีความสามารถในการนำองค์กรของผู้นำ

หน่วยงานสถาบันการศึกษาภาครัฐที่มีคุณภาพจะมีรูปแบบกระบวนการบริหารจัดการศึกษา เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศที่มีลักษณะเป็นระบบ ขั้นตอน สามารถวิเคราะห์ ควบคุม กำกับ ติดตาม ตรวจสอบได้ และประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนเป็นระบบขั้นตอน สามารถนำผลมาเปรียบเทียบได้จากผลการวิจัยตามหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง(นบส.) ของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (กพ.) ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 9 ประการ (สมโภชน์ นพคุณ, 2541) ได้แก่

1. การบริหาร-ผู้นำ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะเป็นผู้นำองค์กรเพื่อสร้างระบบการบริการที่ดีแก่ลูกค้า (นักเรียน/ชุมชน) และเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารคน เป็นระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาเพื่อส่งผลให้

ผู้ปฏิบัติงาน (ครูอาจารย์) ได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

3. นโยบายและกลยุทธ์การบริหาร เป็นการกำหนดและพัฒนาวิสัยทัศน์จุดประสงค์ของการดำเนินธุรกิจขององค์กรและนโยบายกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุผล

4. การจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา เป็นการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้บังเกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่า ลดการสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ มีระบบวิธีจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุด

5. กระบวนการปฏิบัติงาน สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างสะท้อนถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติและมีกระบวนการที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบโครงสร้างรูปแบบใหม่ที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงาน จะมุ่งในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการแก่ลูกค้า ประชาชน ผู้ซึ่งมีความต้องการที่หลากหลาย

6. ความพึงพอใจของครู เป็นผลจากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการข้างต้นก่อให้เกิดเป็นผลงาน เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

7. ความพึงพอใจของลูกค้า/ประชาชนซึ่งหมายถึง นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชน เป็นผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติหรือการบริการของสถานศึกษา

8. ผลกระทบต่อสังคม/ท้องถิ่น วิเคราะห์จากท้องถิ่น/สังคม มองสถานศึกษาเป็นอย่างไรต่อระบบบริหารจัดการและผลผลิตที่ส่งผลกระทบต่อสังคมนั้นๆ

9. ผลลัพธ์จากการบริหารจัดการ เป็นผลรวมทั้งหมดขององค์ประกอบทั้ง 8 และเป็นไปตามที่คาดหวัง บรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยการตรวจสอบ

โครงการวิทยาลัยอาชีวศึกษาต้นแบบเพื่อความเป็นเลิศ (Excellent Model School)

แม้ปัจจุบัน จำนวนผู้เรียนที่จบในระดับอาชีวศึกษาจะมีมากกว่า 1.5 แสนคนต่อปีโดยร้อยละ 30 มุ่งทำธุรกิจของตนเอง และอีกร้อยละ 70 เข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม อย่างไรก็ตามดูเหมือนว่าตัวเลขดังกล่าวยังไม่เพียงพอต่อตลาดแรงงาน เนื่องจากการเรียนการสอนยังคงเน้นหลักสูตรเดิมๆ ขณะที่ตลาดต้องการคนจบในสาขาใหม่ๆ อาทิ ช่างเทคนิคการผลิต ปีโตรเคมี และชิ้นส่วนยานยนต์ (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2559)

และเพื่อการยกระดับคุณภาพวิชาชีพ จึงได้ผ่นักกำลังเปิดตัวโครงการ **Excellent Model School** หรือวิทยาลัยอาชีวศึกษาต้นแบบเพื่อความเป็นเลิศสถานศึกษาต้นแบบทวีภาคี สานพลังประชารัฐ หรือ “Excellent Model School : EMS” ซึ่งถือเป็นอีกก้าวสำคัญในการดำเนินงานพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสายวิชาชีพพร้อมกันของภาครัฐและเอกชน ภายใต้การลงนามความร่วมมือระหว่างคณะกรรมการสานพลังประชารัฐ ด้านการยกระดับคุณภาพวิชาชีพ และสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ “สถานศึกษาต้นแบบทวีภาคี สานพลังประชา

รัฐ” หรือ “Excellent Model School : EMS” เป็นการพัฒนาสถานศึกษาด้านอาชีวศึกษา ให้มีความโดดเด่นและเชี่ยวชาญในสาขาเป็นเลิศเฉพาะทางอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน โดยเน้นการเพิ่มศักยภาพของสถานศึกษาและสถานประกอบการ ที่ได้ร่วมกันออกแบบหลักสูตรพื้นฐานวิชาชีพในสถาบันให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานในปัจจุบัน เน้นการเรียนรู้ระดับมาตรฐาน คุณภาพการบริหารจัดการและเพิ่มศักยภาพขีดความสามารถของผู้เรียน โดยมีเครื่องมือการเรียนการสอนที่ครบครัน ทันสมัย และครูผู้สอนที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถ ควบคู่กับการเปลี่ยนสถานประกอบการให้เป็นโรงเรียน ให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะและประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติงานจริง มีรายได้ในระหว่างเรียน ได้เรียนรู้วิทยาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย พร้อมสำหรับการทำงานเมื่อเรียนจบได้ทันที โดยความร่วมมือภาคีภาครัฐ ภาคเอกชนหลากหลายกลุ่มอุตสาหกรรม และภาคประชาสังคม ร่วมออกแบบหลักสูตรทวิภาคี สร้างฝีมือชนคุณภาพและรับเข้าทำงานเมื่อเรียนจบ เพื่อผลักดันอาชีวศึกษาไทยให้ก้าวไกล และสามารถออกแบบหลักสูตรการเรียนการสอนให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน

อนึ่ง โครงการ สถานศึกษาต้นแบบทวิภาคี สานพลังประชารัฐ หรือ Excellent Model School : EMS มีสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเข้าร่วมทั้งสิ้น 46 แห่งทั่วประเทศ โดยมี 28 สาขาวิชาที่เปิดสอน และมี องค์กรเอกชนชั้นนำให้การสนับสนุน

สำหรับคณะกรรมการยกระดับคุณภาพวิชาชีพอาชีวศึกษา มีกระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงแรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรม และภาคเอกชน จากกลุ่มธุรกิจต่างๆ ร่วมเป็นคณะกรรมการ โดยมีหลักการและเหตุผลคือ กำหนดมาตรฐานกลาง กำหนดอัตลักษณ์แต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม ยกย่องอาชีวศึกษาทวิภาคี (Dual Vocational Education: DVE) ทั้งมิติด้านคุณภาพ (Quality) และปริมาณ (Quantity) ส่วนความจำเป็นในการดำเนินงาน คือเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก โดยมุ่งเน้นผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นหลัก มีวัตถุประสงค์โดยรวมคือ

- 1) สร้างค่านิยมให้เด็กมาเรียนสายวิชาชีพอาชีวศึกษามากขึ้น ทั้งโอกาสในการเติบโตและผลตอบแทน (Inspiration)
- 2) ผลิตผู้เรียนสายวิชาชีพอาชีวศึกษาให้มีปริมาณเพียงพอต่อการพัฒนาประเทศ (Quantity)
- 3) พัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนสายวิชาชีพอาชีวศึกษาให้เป็นที่ยอมรับตรงตามความต้องการของตลาด โดยมุ่งเน้นการพัฒนาให้เป็นที่คนเก่งและคนดี (Quality)
- 4) สร้างวิชาชีพอาชีวศึกษาให้มีความเป็นเลิศในแต่ละด้าน โดยพัฒนาแบบครบวงจรตั้งแต่หลักสูตร ครูผู้สอน อุปกรณ์เครื่องมือ สื่อการเรียนการสอน เทคโนโลยีใหม่ๆ ในอุตสาหกรรม (Excellence)
- 5) ยกย่องให้สายวิชาชีพอาชีวศึกษามีความเป็นสากล โดยมีความร่วมมือกับต่างประเทศ

มากขึ้น ได้แก่ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้มาตรฐานสากลมาใช้ในอุตสาหกรรมหรือโครงสร้างพื้นฐานหลักๆ (Global Practices)

และมีการทำงานแบบคู่ขนาน 4 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) การจัดเรียงความต้องการของภาคเอกชน
- 2) การพัฒนาบุคลากรรองรับ
- 3) การขับเคลื่อนระยะแรก ซึ่งประกอบไปด้วย 3 เรื่องเร่งด่วน คือ การปรับภาพลักษณ์

อาชีวศึกษา การพัฒนาข้อมูลกำลังคน และการสร้างความเป็นเลิศให้กับสถานศึกษาอาชีวศึกษาต้นแบบ

- 4) แผนระยะกลางและระยะยาว ด้วยการสร้างมาตรฐานวิชาชีพ

กลุ่มเป้าหมาย สถาบันอาชีวศึกษาจำนวน 886 แห่ง (สถาบันรัฐ 425 แห่ง และสถาบันเอกชน 461 แห่ง) นักเรียน/นักศึกษาประมาณ 960,000 คน

วิธีดำเนินงาน (โดยภาคเอกชนเอง; ร่วมกับภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ; สนับสนุนจากภาครัฐ)

1. ร่วมกันกำหนดนิยามของ Excellent Model School : EMS ให้หมายรวมถึงความร่วมมือของภาครัฐ และภาคเอกชน
2. ร่วมกันกำหนดมาตรฐานกลาง กำหนดอัตลักษณ์แต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม พร้อมทั้งยกระดับ อาชีวศึกษาทวิภาคี (Dual Vocational Education: DVE)
3. ขยายความร่วมมือสู่บริษัทเครือข่าย บริษัทที่มีอำนาจในการบริหารหรือถือหุ้นเกินร้อยละ 50 (Tier 1) และบริษัทเครือข่าย Upstream และ Downstream
4. ขยายความร่วมมือสู่กลุ่มอุตสาหกรรม
5. จัดลำดับกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีความเร่งด่วน สำหรับ English Program

กิจกรรมหลัก การพัฒนาระบบการเรียนการสอน หลักสูตร ครูและบุคลากร อุปกรณ์การเรียนการสอน เทคโนโลยีใหม่ๆ ให้มีความเป็นเลิศ การปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษาและสถานประกอบการ (อาชีวศึกษาทวิภาคี Dual Vocational Education: DVE) พร้อมทั้งมีการเพิ่มเติมเนื้อหาหลักสูตรในเรื่องภาษาอังกฤษ (English Program) เทคโนโลยีใหม่ๆ ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรม (ไม่จำกัดเฉพาะ 10 clusters) ยกย่องอาชีวศึกษาให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติสากล (Global Practices) และส่งเสริมเรื่องคุณธรรม (Ethics) ให้กับ ผู้เรียนสายวิชาชีพอาชีวศึกษา

ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2559 – 2560

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สถานประกอบการ ได้แรงงานตรงตามความต้องการ
2. ประเทศชาติ ได้พัฒนาแรงงานที่ตรงตามความต้องการของอุตสาหกรรมในอนาคต (New

S-Curve) และสอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ

3. นักเรียน/นักศึกษา มีโอกาสในการเติบโต ได้งานที่ดี และผลตอบแทนที่ดี
4. ครู/สถานศึกษาได้รับการพัฒนาและยกระดับ

ข้อเสนอแนะการสนับสนุนจากภาครัฐ

1. Re-branding - การใช้ One Brand – Logo & Slogan “อาชีวะ ฝีมือชน คนสร้างชาติ”
2. Excellence Model School
 - 2.1 ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐในการกำหนดนโยบาย เช่น การกำหนดโควต้าของสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ในการเพิ่มจำนวนนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย
 - 2.2 กำหนดงบประมาณให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งสายสามัญและอาชีวศึกษาเช่น อุปกรณ์การเรียน เงินสนับสนุนการศึกษา และการพัฒนาครู
 - 2.3 เสริมมาตรฐานการเรียนการสอนอาชีวะให้สามารถแข่งขันได้ในระดับโลก เช่น ตำราเรียน และ หลักสูตรการเรียนการสอน
 - 2.4 พัฒนาครูอาชีวศึกษา เช่น ปรับค่าตอบแทน/ส่งเสริมให้นักศึกษาอาชีวะที่มีผลการเรียนดีสามารถเป็น ครูอาชีวะ และอนุญาตให้คนที่ไม่จบวิชาชีพครู (เช่น ผู้เชี่ยวชาญในบริษัท) เป็นครูอาชีวะได้
3. สิทธิประโยชน์ทางภาษี
 - 3.1 มีขั้นตอนในการใช้สิทธิที่สะดวก ง่าย รวดเร็ว เช่น จัดตั้ง One-Stop Service เพื่ออำนวยความสะดวกและให้คำปรึกษาแก่สถานประกอบการกับหน่วยงานต่างๆ เช่น สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และกรมสรรพากร
 - 3.2 ภาษีเงินได้นิติบุคคล และ Co-investment โดยภาครัฐ
 - 3.3 เพิ่มการลดหย่อนภาษีเงินได้นิติบุคคลจาก 200 เปอร์เซ็นต์ เป็น 300 เปอร์เซ็นต์
 - 3.4 เพิ่มการลดหย่อนภาษีเงินได้นิติบุคคล และ Co-invest กับภาครัฐ เป็นต้น
4. Database of Demand & Supply
 - 4.1 One Official Body (ให้กำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลข้อมูล Database Demand & Supply) เพื่อติดตาม Update และ Matching ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ
5. Standards & Certification Center
 - 5.1 Consortium by Industry (การจัดตั้ง Consortium โดยหน่วยงานที่เป็นตัวแทนภาคเอกชน) เพื่อสร้างการยอมรับในมาตรฐานที่กำหนด และนำไปใช้ในการประเมิน ตลอดจนจ่ายผลตอบแทน อย่างทั่วถึงในสถานประกอบการ

7. เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี

หลังจากที่ เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ.2558 ได้ประกาศใช้มาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว จึงมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานดังกล่าวสำหรับการผลิตบัณฑิตระดับอุดมศึกษา ที่เหมาะสมกับพลวัตของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยมีเจตนารมณ์ให้เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร ระดับปริญญาตรี พ.ศ.2558 รองรับการบริหารจัดการหลักสูตรที่มีลักษณะที่แตกต่างตามจุดเน้น ของสาขาวิชาการและวิชาชีพต่างๆ ตอบสนองการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพสอดคล้องกับกรอบมาตรฐาน คุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ตลาดแรงงาน ความก้าวหน้าของศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งบริบททางสังคม ที่เปลี่ยนแปลงไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2558)

ปรัชญาและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

ปรัชญา

1. มุ่งให้การผลิตมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ
2. ปรัชญาของการอุดมศึกษา
3. ปรัชญาของสถาบันอุดมศึกษา
4. มาตรฐานวิชาการและวิชาชีพที่เป็นสากล

2. ผลิตบัณฑิตระดับอุดมศึกษาบนฐานความเชื่อว่าการกำลังคนที่มีคุณภาพต้อง :

1. เป็นบุคคลที่มีจิตสำนึกของความเป็นพลเมืองดีที่สร้างสรรค์ประโยชน์ต่อสังคม
2. มีศักยภาพในการพึ่งพาตนเองบนฐานภูมิปัญญาไทย ภายใต้กรอบศีลธรรมจรรยา

อันดีงามเพื่อนำพาประเทศสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและทัดเทียมมาตรฐานสากล

วัตถุประสงค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อกำกับส่งเสริมกระบวนการผลิตบัณฑิตที่เน้น :

1. การพัฒนาผู้เรียนให้มีลักษณะของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์
2. สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมพหุวัฒนธรรมภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการ

สื่อสารแบบไร้พรมแดน

3. มีศักยภาพในการเรียนรู้ตลอดชีวิต
4. มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามกรอบมาตรฐาน และจรรยาบรรณที่

กำหนด

5. สามารถสร้างสรรค์งานที่เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม ทั้งในระดับท้องถิ่น

และสากล

เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ.2558 มุ่งให้การผลิตบัณฑิตมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาของชาติ ปรัชญาของการอุดมศึกษา ปรัชญาของสถาบันอุดมศึกษา และมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพที่เป็นสากล ให้การผลิตบัณฑิตระดับอุดมศึกษา

อยู่บนฐานความเชื่อว่าการมีคุณภาพต้องเป็นบุคคลที่มีจิตสำนึก ของความเป็นพลเมืองที่ดีที่สร้างสรรค์ประโยชน์ต่อสังคม และมีศักยภาพในการพึ่งพาตนเองบนฐาน ภูมิปัญญาไทย ภายใต้กรอบศีลธรรมจรรยาอันดีงาม เพื่อนำพาประเทศสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและทัดเทียม มาตรฐานสากล

ทั้งนี้ เพื่อกำกับส่งเสริมกระบวนการผลิตบัณฑิตที่เน้นการพัฒนาผู้เรียน ให้มีลักษณะของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมพหุวัฒนธรรมภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ที่มีการสื่อสารแบบไร้พรมแดน มีศักยภาพในการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามกรอบมาตรฐานและจรรยาบรรณที่กำหนด สามารถสร้างสรรค์งานที่เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และสังคม ทั้งในระดับท้องถิ่นและสากล โดยแบ่งหลักสูตรเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. หลักสูตรปริญญาตรีทางวิชาการ แบ่งเป็น 2 แบบ ได้แก่

1.1 หลักสูตรปริญญาตรีทางวิชาการ ที่มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีความรอบรู้ทั้ง ภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ เน้นความรู้และทักษะด้านวิชาการ สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ใน สถานการณ์จริงได้อย่างสร้างสรรค์

1.2 หลักสูตรปริญญาตรีแบบก้าวหน้าทางวิชาการ ซึ่งเป็นหลักสูตรปริญญาตรี สำหรับผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ มุ่งเน้นผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถระดับสูง โดยใช้ หลักสูตรปกติที่เปิดสอนอยู่แล้ว ให้รองรับศักยภาพของผู้เรียน โดยกำหนดให้ผู้เรียนได้ศึกษา บางรายวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาที่เปิดสอนอยู่แล้ว และสนับสนุนให้ผู้เรียนได้ทำวิจัยที่ลุ่มลึกทางวิชาการ

2. หลักสูตรปริญญาตรีทางวิชาชีพหรือปฏิบัติการ แบ่งเป็น 2 แบบ ได้แก่

2.1 หลักสูตรปริญญาตรีทางวิชาชีพหรือปฏิบัติการ ที่มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีความรอบรู้ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เน้นความรู้ สมรรถนะและทักษะด้านวิชาชีพตามข้อกำหนดของมาตรฐานวิชาชีพ หรือมีสมรรถนะและทักษะด้านการปฏิบัติเชิงเทคนิคในศาสตร์สาขาวิชานั้น ๆ โดยผ่านการฝึกงาน ในสถานประกอบการ หรือสหกิจศึกษา

หลักสูตรแบบนี้เท่านั้นที่จัดหลักสูตรปริญญาตรี (ต่อเนื่อง) ได้ เพราะมุ่งผลิตบัณฑิตที่มีทักษะการปฏิบัติการอยู่แล้ว ให้มีความรู้ด้านวิชาการมากยิ่งขึ้น

หลักสูตรปริญญาตรี (ต่อเนื่อง) ถือเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรปริญญาตรี และจะต้องสะท้อนปรัชญาและเนื้อหาสาระของหลักสูตรปริญญาตรีนั้นๆ โดยครบถ้วน และให้ระบุคำว่า “ต่อเนื่อง” ในวงเล็บต่อท้ายชื่อหลักสูตร

2.2 หลักสูตรปริญญาตรีแบบก้าวหน้าทางวิชาชีพหรือปฏิบัติการ ซึ่งเป็นหลักสูตรสำหรับผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ มุ่งเน้นผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ สมรรถนะทางวิชาชีพหรือปฏิบัติการขั้นสูง โดยใช้หลักสูตรปกติที่เปิดสอนอยู่แล้ว ให้รองรับศักยภาพของผู้เรียน โดยกำหนดให้

ผู้เรียนได้ศึกษาบางรายวิชา ในระดับบัณฑิตศึกษาที่เปิดสอนอยู่แล้ว และทำวิจัยที่ลุ่มลึกหรือได้รับการฝึกปฏิบัติขั้นสูงในหน่วยงาน องค์กร หรือสถานประกอบการ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 รายละเอียดตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรปริญญาตรี พ.ศ.2558

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ 2558

รายการ	ปริญญาตรีทางวิชาการ		ปริญญาตรีทางวิชาชีพหรือปฏิบัติการ		
	ปริญญาตรีทางวิชาการ	ปริญญาตรีแบบก้าวหน้าทางวิชาการ	ปริญญาตรีทางวิชาชีพหรือปฏิบัติการ	ปริญญาตรีทางวิชาชีพหรือปฏิบัติการ (ต่อเนื่อง)	ปริญญาตรีแบบก้าวหน้าทางวิชาชีพหรือปฏิบัติการ
ลักษณะ	<ol style="list-style-type: none"> มุ่งผลิตบัณฑิตให้มีความรอบรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เน้นความรู้และทักษะด้านวิชาการ สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างสร้างสรรค์ 	<ol style="list-style-type: none"> สำหรับผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถระดับสูง โดยใช้หลักสูตรปกติที่เปิดสอนอยู่แล้ว กำหนดให้ผู้เรียนได้ศึกษาบางรายวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาที่เปิดสอนอยู่แล้ว จำนวนไม่น้อยกว่า 12 หน่วยกิต และสนับสนุนให้ผู้เรียนได้ทำวิจัยที่ลุ่มลึกทางวิชาการ 	<ol style="list-style-type: none"> มุ่งผลิตบัณฑิตให้มีความรอบรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เน้นความรู้ สมรรถนะ และทักษะด้านวิชาชีพ ตามข้อกำหนดของมาตรฐานวิชาชีพ หรือมีสมรรถนะและทักษะด้านการปฏิบัติเชิงเทคนิคในศาสตร์สาขาวิชานั้นๆ สมรรถนะและทักษะตามข้อ 2. ดำเนินการโดยผ่านการฝึกงานในสถานประกอบการ หรือสหกิจศึกษา 	<ol style="list-style-type: none"> มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีทักษะการปฏิบัติการอยู่แล้ว ให้มีความรู้ด้านวิชาการมากยิ่งขึ้น ให้ได้รับการฝึกปฏิบัติขั้นสูงเพิ่มเติม เพื่อให้บัณฑิตจบไปเป็นนักปฏิบัติ เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรปริญญาตรี และจะต้องสะท้อนปรัชญาและเนื้อหาสาระของหลักสูตรปริญญาตรีนั้นๆ โดยครบถ้วน และให้ระบุคำว่า “ต่อเนื่อง” ในวงเล็บต่อท้ายชื่อหลักสูตร ต้องจัดการเรียนการสอนแบบมีส่วนร่วมกับสถานประกอบการ โดยอาจอยู่ในรูปของสหกิจศึกษา หรือการฝึกงานในสถานประกอบการ 	<ol style="list-style-type: none"> สำหรับผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ สมรรถนะทางวิชาชีพหรือปฏิบัติการขั้นสูง โดยใช้หลักสูตรปกติที่เปิดสอนอยู่แล้ว กำหนดให้ผู้เรียนได้ศึกษาบางรายวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาที่เปิดสอนอยู่แล้ว จำนวนไม่น้อยกว่า 12 หน่วยกิต และสนับสนุนให้ผู้เรียนได้ทำวิจัยที่ลุ่มลึก หรือได้รับการฝึกปฏิบัติขั้นสูงในหน่วยงาน องค์กร หรือสถานประกอบการ

การบริหารหลักสูตรกรณีมีข้อตกลงร่วมผลิต (ทวิภาคี)

1. การมีข้อตกลงร่วมผลิต สามารถทำข้อตกลงได้ทั้งกับสถาบันอุดมศึกษา หรือหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่สถาบันอุดมศึกษา

2. การตกลงร่วมผลิต หมายถึง การทำข้อตกลงร่วมมือกันอย่างเป็นทางการระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับองค์กรภายนอก ในการพัฒนาและบริหารหลักสูตร โดยผ่านความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการระดับนโยบายขององค์กรภายนอกนั้นๆ

3. องค์กรภายนอกตามข้อ 2. ต้องเป็น

3.1 สถาบันอุดมศึกษาในหรือต่างประเทศที่ได้รับการรับรองจากหน่วยงานที่

รับผิดชอบการศึกษาของประเทศนั้น หรือ

3.2 หน่วยราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า หรือ

3.3 หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ หรือ

3.4 องค์กรมหาชน หรือ

3.5 บริษัทเอกชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเท่านั้น

3.6 กรณีที่ไม่เป็นไปตาม 3.5 ให้เสนอคณะกรรมการการอุดมศึกษาพิจารณาเป็นรายกรณี โดยต้องแสดงศักยภาพและความพร้อมในการร่วมผลิตบัณฑิตของบริษัทดังกล่าว

4. บุคลากรที่มาจากองค์กรที่มีความร่วมมือสามารถทำหน้าที่เป็นอาจารย์ประจำ และอาจารย์ประจำหลักสูตรได้ อย่างไรก็ตาม เฉพาะหลักสูตรระดับปริญญาตรีกลุ่มวิชาชีพหรือปฏิบัติการเท่านั้น ที่บุคลากรดังกล่าวสามารถทำหน้าที่เป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรได้ แต่ต้องไม่เกิน 2 คน

5. คุณสมบัติของบุคลากรตามข้อ 5.4 ต้อง

5.1 มีคุณวุฒิและคุณสมบัติตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับนั้นๆ และ

5.2 เป็นผู้ที่มีความเข้าใจทักษะการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล ให้สอดคล้องกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และมาตรฐานผลการเรียนรู้ของหลักสูตรนั้นๆ ตามแนวทางของกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ

8. กรอบคุณวุฒิการศึกษาวิชาชีพระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ

กรอบคุณวุฒิการศึกษาวิชาชีพระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ หมายถึงกรอบที่แสดงถึงรายละเอียดของข้อกำหนดระดับคุณวุฒิการศึกษาอาชีวศึกษาตามสาขาวิชา โครงสร้างหลักสูตรและขอบข่ายหรือ ข้อกำหนดที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการตามลักษณะของหลักสูตรตามระดับคุณวุฒิของการจัด การศึกษาด้านอาชีวศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงรายละเอียดของ หลักสูตรและจัดการเรียนการสอน เพื่อให้คุณภาพของผู้สำเร็จ การศึกษาของระดับคุณวุฒิเดียวกันมีมาตรฐานที่เทียบเคียงกันได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556)

ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กรอบคุณวุฒิการศึกษาวิชาชีพ ระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ พ.ศ.2556 ซึ่งประกาศกระทรวงนี้เป็นแนวทางในการพัฒนา/ปรับปรุง หลักสูตรระดับปริญญาตรี จำนวน 28 สาขาวิชา คือ 1)สาขาวิชาเทคโนโลยีไฟฟ้า 2)สาขาวิชาเทคโนโลยียานยนต์ 3)สาขาวิชาเทคโนโลยีแม่พิมพ์ 4)สาขาวิชาเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ 5)สาขาวิชาเทคโนโลยียาง 6)สาขาวิชาเทคโนโลยีสถาปัตยกรรม 7)สาขาวิชาเทคโนโลยีการก่อสร้าง 8)สาขาวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเครื่องเรือนและตกแต่งภายใน 9)สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ 10)สาขาวิชาการบัญชี 11)สาขาวิชาการตลาด 12)สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ 13)สาขาวิชาการจัดการสำนักงาน 14)สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ 15)สาขาวิชาดิจิทัลกราฟิก 16)สาขาวิชาออกแบบผลิตภัณฑ์ 17)

สาขาวิชาจิตรศิลป์ 18)สาขาวิชาช่างทองหลวง 19)สาขาวิชาออกแบบรูปพรรณอัญมณี และเครื่องประดับ 20)สาขาวิชาเทคโนโลยีอาหารและโภชนาการ 21)สาขาวิชาเทคโนโลยีการออกแบบแฟชั่น 22)สาขาวิชาการจัดการงานคหกรรม 23)สาขาวิชาเทคโนโลยีการผลิตพืช 24)สาขาวิชาเทคโนโลยีการผลิตสัตว์ 25)สาขาวิชาเทคโนโลยีเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ 26)สาขาวิชาเทคโนโลยีแปรรูปสัตว์น้ำ 27)สาขาวิชาการโรงแรม และ 28)สาขาวิชาการท่องเที่ยว ของสถาบันการอาชีวศึกษา

ปรัชญาและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

ปรัชญาของหลักสูตร มุ่งผลิตบัณฑิตด้านอาชีวศึกษาที่มีความรอบรู้และมีสมรรถนะในการปฏิบัติและพัฒนางานระดับเทคโนโลยี สามารถจัดการและควบคุมการทำงาน มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและ กิจนิสัยที่เหมาะสมในการทำงาน สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ชุมชน และสถานประกอบการ สามารถ ประกอบอาชีพอิสระ พัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพ

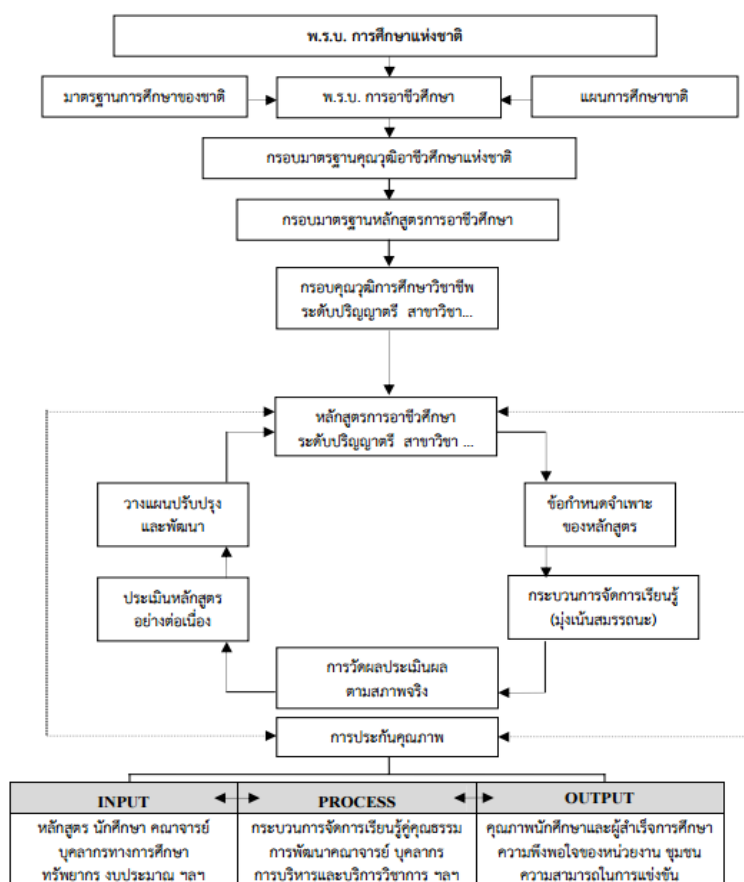
วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยี สามารถนำความรู้ไปบูรณาการและประยุกต์ใช้แก้ไขปัญหาและพัฒนางาน
2. เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรมนำวิชาการ มีความรับผิดชอบ มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพด้านเทคโนโลยี ตระหนักถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง ทั้งด้านวิทยาการและ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อสร้างความพร้อมให้กับบัณฑิตในการแสวงหาความรู้ในระดับสูงขึ้น การศึกษาค้นคว้าวิจัย ที่เป็นประโยชน์ต่องานอาชีพ มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ

โดยแนวทางในการจัดการเรียนการสอน สถาบันการอาชีวศึกษาต้องจัดการเรียนการสอนเน้นการปฏิบัติจริง ผ่านระบบทวิภาคี ร่วมกับการฝึกประสบการณ์ทักษะ วิชาชีพในหน่วยงาน/สถานประกอบการหรือแหล่งวิทยาการ โดยให้สถาบันการอาชีวศึกษาร่วมกับสถานประกอบการ กำหนดขอบเขตในการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วย การให้ความรู้และการฝึกประสบการณ์ในประเด็นต่อไปนี้ ได้แก่ ภาพรวมและโครงสร้างการบริหารของธุรกิจ ระบบการปฏิบัติงาน และการฝึกปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง โดยบูรณาการกระบวนการคิด วิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาเพื่อพัฒนางานรวมทั้งการ นำเสนอ/สัมมนาผลการฝึกประสบการณ์ทักษะวิชาชีพ และให้กำหนดเกณฑ์การวัดผล/ประเมินผลการฝึกประสบการณ์ทักษะวิชาชีพอย่างชัดเจน ทั้งนี้มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ผู้สำเร็จการศึกษามีสมรรถนะและคุณลักษณะ ตามจุดประสงค์ของหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษาวิชาชีพของสถาบันการอาชีวศึกษา ฉะนั้นสถาบันการอาชีวศึกษาต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อพัฒนาทักษะชีวิตและ ทักษะวิชาชีพ ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมค่านิยมระเบียบวินัย ปลูกฝัง

จิตสำนึกและเสริมสร้างการเป็นพลเมืองไทย และพลเมืองโลก ทำนุบำรุงขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามและส่งเสริมการทำงานโดยใช้กระบวนการกลุ่มในการทำประโยชน์ต่อชุมชน

แผนภูมิที่ 25 การพัฒนาคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ และตามกรอบคุณวุฒิการศึกษาวิชาชีพระดับปริญญาตรี สาขาวิชา... หรือสายปฏิบัติการ



แผนภูมิที่ 26 แสดงความสัมพันธ์ของมาตรฐานและคุณภาพการจัดการอาชีวศึกษา ตามกรอบ
คุณวุฒิการศึกษาวิชาชีพระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ



จากแผนภูมิที่ 25 และ 26 โดยสรุปกรอบคุณวุฒิการศึกษาวิชาชีพระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ นั้นถือเป็นข้อมูลสำคัญในการประกอบการพิจารณาในการเปิดหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ ของสถาบันการอาชีวศึกษา ในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ผู้สำเร็จการศึกษามีสมรรถนะและคุณลักษณะ ตามจุดประสงค์ของหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษาวิชาชีพ ต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติ และสถาบันการอาชีวศึกษาต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อพัฒนาทักษะชีวิตและ ทักษะวิชาชีพ ปลุกฝังคุณธรรมจริยธรรมค่านิยมระเบียบวินัย ปลุกฝังจิตสำนึกและเสริมสร้างการเป็นพลเมืองไทย และพลเมืองโลก ทำนุบำรุงขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามและส่งเสริมการทำงานโดยใช้กระบวนการกลุ่มในการทำประโยชน์ต่อชุมชน และสอดคล้องกับแผนและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศด้านการศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 อีกประการหนึ่ง

9. แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

โดยที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในด้านดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งส่งผลต่อฐานความรู้ และขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งหน่วยงานภาครัฐและภาคธุรกิจต่างมีความต้องการนำระบบเทคโนโลยีด้าน

ดิจิทัลดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพของการให้บริการ เพื่อประโยชน์ ที่ประชาชนจะได้รับหรือการพัฒนาในการแข่งขันทางธุรกิจของภาคเอกชน แต่ประเทศไทยยังขาดการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบ ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าว ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศครอบคลุมการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่มีสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและการวางโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่อลดความซ้ำซ้อน ในการดำเนินงานและส่งเสริมกิจกรรมในด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ.2560 ขึ้นมาบังคับใช้ (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2560)

โดย “ดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม” หมายความว่า ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่มีการติดต่อสื่อสาร การผลิต การอุปโภคบริโภค การใช้สอย การจำหน่ายจ่ายแจก การพาณิชย์ อิเล็กทรอนิกส์ การทำธุรกรรม ทางอิเล็กทรอนิกส์ การคมนาคมขนส่ง การโลจิสติกส์ การศึกษา การเกษตรกรรม การอุตสาหกรรม การสาธารณสุข การเงินการลงทุน การภาษีอากร การบริหารจัดการข้อมูล และเนื้อหาหรือกิจกรรมทางเศรษฐกิจ และสังคมอื่นใด หรือการใด ๆ ที่มีกระบวนการหรือการดำเนินงานทางดิจิทัลหรือทางอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งในกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ กิจการวิทยุคมนาคม กิจการโทรคมนาคม กิจการสื่อสารดาวเทียม และการบริหารคลื่นความถี่ โดยอาศัยโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมทั้งเทคโนโลยีที่มีการหลอมรวม หรือเทคโนโลยีอื่นใดในทำนองเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2560)

Digital Economy คือเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (หรือเรียกว่าเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้ทันสมัย) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปกระบวนการผลิต การดำเนินธุรกิจ การค้า การบริการ การศึกษา การสาธารณสุข การบริหารราชการแผ่นดิน รวมทั้งกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคม และการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น ตามแนวทางของคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งเป็นไปตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติฉบับนี้

วิสัยทัศน์

ดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand) หมายถึง ประเทศไทยที่สามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จาก เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูลทุนมนุษย์ และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

เป้าหมาย

1. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิต การบริการ
2. สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียม ด้วยข้อมูลข่าวสาร และบริการต่างๆ ผ่านสื่อดิจิทัล เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน
3. พัฒนาทุนมนุษย์สู่ยุคดิจิทัลด้วยการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่ม มีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิต และการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล
4. ปฏิรูปกระบวนการทำงานและการให้บริการของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศไทย มุ่งเน้นการพัฒนาในระยะยาวอย่างยั่งยืน จะต้องมีความสอดคล้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ ฉบับปี พ.ศ. 2560) แต่เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมจึงกำหนดภูมิทัศน์ดิจิทัลหรือทิศทางการพัฒนา และเป้าหมายออกเป็น 4 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 Digital Foundation (1 ปี 6 เดือน)

เป็นระยะที่ประเทศไทยมุ่งลงทุนและสร้างฐานรากในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล เพื่อเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ในภายหลัง ระยะนี้กระทรวงจะขับเคลื่อนแผนอย่างเป็นรูปธรรมผ่านโครงการขับเคลื่อนเร่งด่วน นอกจากนี้ ในเชิงสถาบันกระทรวงจะผลักดันชุดกฎหมายที่ครอบคลุม และปฏิรูปองค์กรในการขับเคลื่อนงาน

ระยะที่ 2 Digital Thailand I: Inclusion (5 ปี)

เป็นระยะที่ประเทศไทยก้าวอย่างเข้าสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ที่ทำให้ทุกภาคส่วนของประเทศสามารถเข้าถึง มีส่วนร่วมในการใช้ประโยชน์ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม หรือจะกล่าวได้ว่า เป็นช่วงที่มุ่งเน้น Inclusive Growth, Inclusive Development

ระยะที่ 3 Digital Thailand II: Full Transformation (10 ปี)

ประเทศไทยก้าวไปสู่การเป็นดิจิทัลไทยแลนด์ที่ขับเคลื่อน และใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ และบรรลุเป้าหมายซึ่งเป้าหมายของแผนที่ได้กำหนดไว้ทั้ง 4 ด้าน คือ โครงสร้างพื้นฐาน เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง(รัฐบาล)

ระยะที่ 4 Global Digital Leadership (20 ปี)

เป้าหมายของการพัฒนาระยะยาวเป็นไปอย่างสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่มุ่งให้ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มที่พัฒนาแล้ว(รายได้ ก้าวข้ามผ่านกับดักรายได้ปานกลาง) ที่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างมูลค่าในทางเศรษฐกิจ คุณค่าทางสังคมอย่างยั่งยืน

แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจสังคม

แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจสังคมคือเครื่องมือสนับสนุนในการพัฒนาประเทศของรัฐบาล ซึ่งเป็นแม่บทสำคัญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ไอซีที) ของประเทศ (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559)

เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินการตามนโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของรัฐบาลให้เกิดการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและหลากหลายมาเปลี่ยนเป็นวิธีการดำเนินธุรกิจ การดำเนินชีวิตของประชาชน และการดำเนินงานของภาครัฐ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจที่แข่งขันได้ในเวทีโลก และความมั่นคงทางสังคมของประเทศต่อไป

ซึ่งแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมจึงได้กำหนด กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนา 6 ด้านตามแผนภูมิที่ 27

แผนภูมิที่ 27 กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนา 6 ด้าน ตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ที่มา : กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 2559



จากแผนภูมิที่ 27

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

-เข้าถึง พร้อมใช้ ง่ายได้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

-ขับเคลื่อน New S-Curve เพิ่มศักยภาพ สร้างธุรกิจ เพิ่มมูลค่า

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

-สร้างการมีส่วนร่วมการใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึง และเท่าเทียม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

-โปร่งใส อำนวยความสะดวก รวดเร็ว เชื่อมโยง เป็นหนึ่งเดียว

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจ และสังคมดิจิทัล

-สร้างคน สร้างงาน สร้างความเข้มแข็งจากภายใน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

-กฎระเบียบทันสมัย เชื่อมั่นในการลงทุน มีความมั่นคงปลอดภัย

และเพื่อเป็นการวางรากฐานเศรษฐกิจและสังคมไทยให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ภายใต้นโยบายการขับเคลื่อนประเทศไทยด้วยแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมนั้น สิ่งที่ต้องเร่งดำเนินการคือการขับเคลื่อนให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมในระยะสั้น การเตรียมความพร้อมประเทศโดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเชิงสถาบัน การบูรณาการและการจัดสรรทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง และการมีกลไกในการทำงานและติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจ และสังคมดิจิทัล

การพัฒนากำลังคนดิจิทัล หมายถึง การสร้างและพัฒนาบุคลากรผู้ทำงานให้มีความสามารถในการ สร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ รวมถึงการพัฒนาทักษะ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งที่ประกอบอาชีพในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรงและ ทุกสาขาอาชีพ ให้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญตามระดับมาตรฐานสากล เพื่อสร้างให้เกิดการ จ้างงานที่มีคุณค่าสูงรองรับการพัฒนาประเทศในยุคเศรษฐกิจ และสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลัก ในการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ที่นี้ มุ่งเน้นการพัฒนา กำลังคนดิจิทัล (digital workforce) ขึ้นมารองรับการทำงาน ในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นทั้ง กลุ่มคนทำงานที่จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างผลผลิตภาพการผลิต (productivity) ในระบบเศรษฐกิจ และกลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล

เป้าหมายยุทธศาสตร์

1. บุคลากรในวิชาชีพด้านดิจิทัลมีคุณภาพ และปริมาณพอเพียง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาที่ขาดแคลน หรือมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมดิจิทัล
2. เกิดการจ้างงานแบบใหม่ อาชีพใหม่ ธุรกิจใหม่ จากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลจำนวน 20,000 งาน
3. บุคลากรผู้ทำงานทุกสาขามีความรอบรู้ และทักษะด้านดิจิทัล

แผนงาน

1. พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรในตลาดแรงงาน ทั้งบุคลากรภาครัฐและเอกชน ทุกสาขาอาชีพ ตลอดจนส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรวัยทำงาน และวัยเกษียณให้มีความสามารถสร้างสรรค์ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพหรือสร้างรายได้รูปแบบใหม่ นำไปสู่การสร้างคุณค่า สินค้าและบริการได้เท่าทันความต้องการของผู้รับประโยชน์

1.1 พัฒนาความรู้ ทักษะ และองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมหรือระบบเศรษฐกิจ ด้วยการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านการเรียนรู้ในระบบเปิดสำหรับมหาชน (MOOCs) ตามความต้องการที่หลากหลาย ทั้งบุคลากรวัยทำงาน สถานประกอบการ หรือผู้ที่สนใจทั่วไปได้ใช้ประโยชน์

1.2 พัฒนาทักษะในลักษณะของสหวิทยาการ (interdisciplinary) เช่น ทักษะทางด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล ทักษะด้านการคิดคำนวณอย่างเป็นระบบ (computational thinking) ทักษะด้านการออกแบบ กระบวนการทางธุรกิจ (design process thinking) ทักษะทางด้านนวัตกรรมบริการ และทักษะการเป็น ผู้ประกอบการเทคโนโลยีดิจิทัล (digital entrepreneurship) นำไปสู่การสร้างธุรกิจใหม่บนพื้นฐานของการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลและสร้างการจ้างงานที่มีคุณค่าสูง

1.3 จัดให้มีศูนย์ถ่ายทอดองค์ความรู้ทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เน้นการเรียนรู้และ ปฏิบัติเพื่อเพิ่มทักษะรูปแบบใหม่ในลักษณะบูรณาการเรียนการสอนร่วมกันทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาคการศึกษา อาทิ การส่งเสริมให้มีการฝึกงาน (on-the-job training) ที่เป็นการปฏิบัติงานจริงกับภาคธุรกิจ เอกชนในหลักสูตรการศึกษาที่เป็นที่ต้องการในการพัฒนาอุตสาหกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลแห่งอนาคต

1.4 พัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบัญญัติและบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้มีความรอบรู้ และเท่าทันต่อเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เช่น บุคลากรวิชาชีพด้านนิติศาสตร์มีความเข้าใจและ เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการยุติธรรมเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนาภารกิจขององค์กร

1.5 พัฒนาทักษะและทัศนคติของบุคลากรภาครัฐให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้ อย่างรอบรู้ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรที่ทันสมัย สามารถให้บริการได้ อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

2. ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่รองรับเทคโนโลยีใหม่ในอนาคต ให้กับ บุคลากรในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและเอกชน

2.1 อำนวยความสะดวกในการเข้ามาท างานของบุคลากรจากต่างประเทศที่มีทักษะเป็นที่ต้องการ ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและผ่อนปรนกฎระเบียบเรื่องการอนุญาตทำงาน ให้กับบุคลากร ต่างชาติที่ต้องการเข้ามาทำงานในประเทศไทย และใช้ประโยชน์จากการเปิดเสรี

ทางการค้าการเคลื่อนย้าย บุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญระดับสูงจากประเทศในกลุ่มอาเซียนและกลุ่ม ประเทศพันธมิตรทั่วโลก

2.2 เพิ่มปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านดิจิทัล (digital specialists) ในสาขาที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้มข้น (high-tech sector) ให้มีความรู้และทักษะในระดับมาตรฐานสากล โดยสนับสนุนสถาบันการศึกษาทั้งในและนอกระบบให้เพิ่มหลักสูตรในสาขาที่ขาดแคลน เช่น ด้านการประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ ด้านระบบอัตโนมัติ ด้านการออกแบบสถาปัตยกรรมซอฟต์แวร์ขั้นสูง และวิทยาการบริการ ด้านความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ ตลอดจนปรับปรุงระบบการเรียนการสอน ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกระดับการศึกษา ให้มุ่งเน้นทักษะการปฏิบัติงานจริงควบคู่กับการเรียนภาคทฤษฎี

2.3 สร้างเครือข่ายความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน โดยเน้นการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทางวิชาการและทักษะใหม่ๆ ระหว่างองค์กรและบุคลากรทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ โดยให้มีความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญ กระบวนการถ่ายทอดเทคโนโลยีและองค์ความรู้ รวมถึงการทำวิจัยและพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลร่วมกัน

2.4 จัดทำแผนพัฒนากำลังคนทางด้านดิจิทัลที่รองรับการปรับโครงสร้างการพัฒนา กำลังคน ทางด้านดิจิทัลของประเทศในทุกๆระดับทั้งภาคการศึกษา ภาครัฐ และภาคธุรกิจ ที่เหมาะสมและสอดคล้องต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงความต้องการการจ้างงาน ลักษณะการจ้างงาน อัตราค่าจ้าง และค่านิยมของการทำงาน ทางด้านดิจิทัลในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในภาคการศึกษา ให้ครอบคลุมถึงแนวคิดการให้การศึกษาด้านทักษะด้านการคิดคำนวณอย่างเป็นระบบ (computational thinking) การเขียนโปรแกรม (coding) ในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมของเด็กไทยในระยะยาวไปสู่อนาคต

3. พัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.1 พัฒนาผู้บริหารระดับสูงของรัฐ (CEO) ให้มีความเข้าใจและสามารถวางแผน ยุทธศาสตร์ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนาภารกิจขององค์กร ที่สอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์กรของหน่วยงาน ตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กรและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะ

3.2 สร้างเครือข่ายผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและผู้บริหารด้านข้อมูลดิจิทัลระดับสูงของรัฐ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร รวมถึงแนวคิดในการบริหารจัดการสารสนเทศยุคใหม่ เพื่อนำไปสู่การบูรณาการ การทำงานระหว่างหน่วยงาน พัฒนาองค์กรให้ทันสมัย สร้างสรรค์ บริการตอบสนองความต้องการของผู้รับ ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และประหยัดงบประมาณ

โดยสรุปแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ดังกล่าวกำหนดขึ้นมาใช้ในการพัฒนา ศักยภาพและประสิทธิภาพของการให้บริการ เพื่อประโยชน์ ที่ประชาชนจะได้รับหรือการพัฒนาใน การแข่งขันทางธุรกิจของภาคเอกชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การพัฒนาทางด้าน เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และเพื่อให้การพัฒนาดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ครอบคลุมการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รวมถึงการวางโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่อลดความซ้ำซ้อน ในการดำเนินงาน และส่งเสริมกิจกรรมในด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน

10. นโยบายประเทศไทย 4.0 ด้านอาชีวศึกษา

โดยที่คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเห็นสมควรให้ประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ซึ่งเป็นแผนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และ แผนการปฏิรูปประเทศด้านต่างๆ เพื่อใช้เป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และให้ใช้ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2559 จนถึงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2564 (คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558)

สาระสำคัญของกรอบรูปแบบและเค้าโครงเบื้องต้นของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จะสอดคล้อง กับกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว 20 ปี ในลักษณะของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ระยะยาวลงสู่การ ปฏิบัติในช่วงเวลา 5 ปี โดยรูปแบบและเค้าโครงเบื้องต้นของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จะประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 กรอบหลักการของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12

ส่วนที่ 2 การประเมินสถานะของประเทศ

ส่วนที่ 3 วัตถุประสงค์และเป้าหมายในภาพรวม

ส่วนที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

ส่วนที่ 5 การขับเคลื่อนและติดตามประเมินผลแผนพัฒนา

วิสัยทัศน์ สู่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

กรอบวิสัยทัศน์แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่ มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความ มั่นคง และยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

กรอบวิสัยทัศน์และเป้าหมาย

1. กรอบวิสัยทัศน์แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จากสถานะของประเทศและบริบทการ เปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ประเทศกำลังประสบอยู่ทำให้การกำหนดวิสัยทัศน์แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ยังคง มีความต่อเนื่องจากวิสัยทัศน์แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 และกรอบหลักการของการวางแผนที่น้อมนำ

และประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม การพัฒนาที่ยืดหลักสมดุล ยั่งยืน โดยวิสัยทัศน์ของการพัฒนาในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความมั่นคง และยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ระยะยาว “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ของประเทศ

2. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของประเทศ (Country Strategic Positioning) เป็นการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของประเทศที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำขึ้น ประเทศไทยเป็นประเทศรายได้สูงที่มีการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม เป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ของภูมิภาคสู่ความเป็นชาติการค้าและบริการ (Trading and Service Nation) เป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์และเกษตรปลอดภัย แหล่งอุตสาหกรรมสร้างสรรค์และมินิวัตกรรมสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

เป้าหมาย

1. การหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลางสู่รายได้สูง
2. การพัฒนาศักยภาพคนให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศและการสร้าง สังคมสูงวัยอย่างมีคุณภาพ

3. การลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

4. การสร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

5. การบริหารราชการแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพ

ซึ่งมีความเชื่อมโยงและนำไปสู่ นโยบาย ไทยแลนด์ 4.0 ของรัฐบาล

สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2559) กล่าวถึง “ไทยแลนด์ 4.0” ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล ภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่เข้ามาบริหารประเทศบนวิสัยทัศน์ที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ที่มีการถือสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่างๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบ ปรับทิศทาง และสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญ สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรงในศตวรรษที่ 21 ได้

เพื่อให้เกิดความเข้าใจใน “ประเทศไทย 4.0” จึงลำดับความเป็นมาดังนี้ คือ ประเทศไทยในอดีตที่ผ่านมามีการพัฒนาด้านเศรษฐกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่องตั้งแต่

ยุคแรก ซึ่งเรียกว่า “ประเทศไทย 1.0” เน้นการเกษตรเป็นหลัก เช่น ผลิตและขาย พืชไร่ พืชสวน เป็นต้น

ยุคสอง เรียกว่า “ประเทศไทย 2.0” เน้นอุตสาหกรรมแต่เป็นอุตสาหกรรมเบา เช่น การผลิต

และขายรองเท้า เครื่องหนัง เครื่องดื่ม เครื่องประดับ เครื่องเขียน กระเป๋า เครื่องนุ่งห่ม เป็นต้น

และปัจจุบัน (2559) จัดอยู่ในยุคที่สาม เรียกว่า “ประเทศไทย 3.0” เป็นอุตสาหกรรมหนัก และการส่งออก เช่น การผลิตและขาย ส่งออกเหล็กกล้า รถยนต์ ถังน้ำมัน แยกก๊าซธรรมชาติ ปูนซีเมนต์ เป็นต้น

แต่ ประเทศไทยในยุค 1.0 2.0 และ 3.0 รายได้ของประเทศยังอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอยู่ อย่างนี้ไม่ได้ ต้องรีบพัฒนาเศรษฐกิจสร้างประเทศ จึงเป็นเหตุให้นำไปสู่ยุคที่สี่ ให้รหัสใหม่ว่า “ประเทศไทย 4.0” ให้เป็นเศรษฐกิจใหม่ (New Engines of Growth) มีรายได้สูง โดยวางเป้าหมาย ให้เกิดภายใน 5-6 ปีนี้ คล้ายๆกับการวางภาพอนาคตทางเศรษฐกิจที่ชัดเจนของประเทศที่พัฒนา เช่น สหรัฐอเมริกา “A Nation of Makers” อังกฤษ “Design of Innovation” อินเดีย “Made in India” หรือ ประเทศเกาหลีใต้ที่วางโมเดลเศรษฐกิจในชื่อ “Creative Economy”

ไทยแลนด์ 4.0 มีลักษณะอย่างไร

“ประเทศไทย 4.0” ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมีฐานคิดหลัก คือ เปลี่ยนจากการผลิต สินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาค การผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

ดังนั้น “ประเทศไทย 4.0” จึงควรมีการเปลี่ยนวิธีการทำที่มีลักษณะสำคัญ คือ เปลี่ยนจาก การเกษตรแบบดั้งเดิมในปัจจุบัน ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เปลี่ยนจาก Traditional SMEs หรือ SMEs ที่มีอยู่และรัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ ตลอดเวลา ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups บริษัทเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูง เปลี่ยน จาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่ High Value Services และเปลี่ยน จากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง

ไทยแลนด์ 4.0 จะพัฒนาเรื่องใดบ้าง

เพื่อให้เกิดผลจริงต้องมีการพัฒนาวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา แล้วต่อยอดในกลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย ดังนี้

1. กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ เช่น สร้างเส้นทางธุรกิจใหม่ (New Startups) ด้านเทคโนโลยีการเกษตร เทคโนโลยีอาหาร เป็นต้น
2. กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ เช่น พัฒนาเทคโนโลยีสุขภาพ เทคโนโลยีการแพทย์ สปา เป็นต้น
3. กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์

ควบคุม เช่น เทคโนโลยีหุ่นยนต์ เป็นต้น

4. กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่างๆ ปัญญาประดิษฐ์ และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว เช่น เทคโนโลยีด้านการเงิน อุปกรณ์เชื่อมต่อออนไลน์โดยไม่ต้องใช้คน เทคโนโลยีการศึกษา อี-มาร์เก็ตเพลส อี-คอมเมิร์ซ เป็นต้น

5. กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง เช่น เทคโนโลยีการออกแบบ ธุรกิจไลฟ์สไตล์ เทคโนโลยีการท่องเที่ยว การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ เป็นต้น

ไทยแลนด์ 4.0 จะพัฒนาอย่างไร

การพัฒนาประเทศไทยใต้โมเดล “ประเทศไทย 4.0” มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ภาคการเงินการธนาคาร ภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยต่างๆ ร่วมกันระดมความคิด ผนึกกำลังกันขับเคลื่อน ผ่านโครงการ บันทึกความร่วมมือ กิจกรรม หรือ งานวิจัยต่างๆ โดยการดำเนินงานแบ่งเป็นกลุ่มต่างๆ อันได้แก่

กลุ่มที่ 1 การยกระดับนวัตกรรมและผลิตภัณ์ การปรับแก้กฎหมายและกลไกภาครัฐ การพัฒนาคลัสเตอร์ภาคอุตสาหกรรมแห่งอนาคต และการดึงดูดการลงทุน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

กลุ่มที่ 2 การพัฒนาการเกษตรสมัยใหม่และการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

กลุ่มที่ 3 การส่งเสริมการท่องเที่ยวและไมล์ การสร้างรายได้ และการกระตุ้นการใช้จ่ายภาครัฐ

กลุ่มที่ 4 การศึกษาพื้นฐานและพัฒนาผู้นำ รวมทั้งการยกระดับคุณภาพวิชาชีพ

กลุ่มที่ 5 การส่งเสริมการส่งออกและการลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งการส่งเสริมกลุ่ม SMEs และผู้ประกอบการใหม่ (Start Up)

ซึ่งแต่ละกลุ่มกำลังวางระบบและกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายอย่างเข้มข้น โดยเฉพาะกลุ่มที่ 4 การศึกษาพื้นฐานและพัฒนาผู้นำ มีการดำเนินการที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ในเรื่อง “Education 4.0 ด้าน การอาชีวศึกษา”

แผนภูมิที่ 28 โมเดลประเทศไทย 4.0 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ, 2559)



โดยสรุป กระบวนทัศน์ในการพัฒนาประเทศไทยภายใต้การเป็น “ประเทศไทย 4.0” เป็นอีกนโยบายหนึ่งที่เป็นการวางรากฐานการพัฒนาประเทศไทยในระยะยาว เป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์รัฐบาล เป็นรูปแบบที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ การปฏิรูปการวิจัยและการพัฒนา และการปฏิรูปการศึกษาไปพร้อมๆ กัน เป็นการผนึกกำลังของทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคการเงินการธนาคาร ภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยต่างๆ ที่ผนึกกำลังกับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ การวิจัยพัฒนา และบุคลากรทั้งในระดับประเทศและระดับโลก

นโยบายประเทศไทย 4.0 กับการผลิตกำลังคนด้านอาชีวศึกษา

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุข และตอบสนองต่อการบรรลุ ซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูงเป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและ เป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ (จินางค์กูร โรจนนันต์, 2559)

ความคาดหวังอนาคตประเทศไทย ในปี พ.ศ.2579 ด้านต่างๆ ได้แก่

1. ประเทศไทยจะมีความมั่นคงใน เอกราชและอธิปไตย สังคมปลอดภัย และสามารถสืบหลักของชาติดำรงอยู่อย่างมั่นคง มีความสามัคคีของคนในชาติ มีความเป็นธรรมในสังคม ไทยมีบทบาทสำคัญในภูมิภาคและโลก

2. ประเทศไทยจะมีระบบบริหารภาครัฐมีประสิทธิภาพ ทันสมัยโปร่งใส ตรวจสอบได้ ประชาชนมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจมีการกำหนดภารกิจที่เหมาะสมระหว่างส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่น

3. ประเทศไทยจะมีทุนทางธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีระบบเศรษฐกิจสีเขียว ระดับการปล่อยก๊าซ CO₂ ต่ำ มีพื้นที่สีเขียวใหญ่ขึ้น มีความมั่นคงทางอาหาร พลังงาน และน้ำ และประชาชนมีพฤติกรรมการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

4. ประเทศไทยจะมีความเหลื่อมล้ำทางด้านรายได้และความยากจนลดลง มีการกระจายโอกาสการเข้าถึงทรัพยากรการสร้างฐานอาชีพ บริการสังคม และกระบวนการยุติธรรมอย่างทั่วถึง ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ครอบครัวยุติสุข

5. ประเทศไทยจะมีคนไทยในอนาคต มีศักยภาพในการร่วมกันพัฒนาประเทศ สามารถปรับตัวรองรับบริบทการพัฒนาในอนาคต มีศักยภาพในการพัฒนาประเทศ มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีทักษะการคิดวิเคราะห์ มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีจิตสำนึกวัฒนธรรมที่ดีงาม รู้ค่าความเป็นไทย และมีความรับผิดชอบ เป็นรากฐานที่มั่นคงของชุมชนสังคม รักชาติ และสถาบันพระมหากษัตริย์

6. ประเทศไทยจะมีระบบเศรษฐกิจมีความเข้มแข็งและแข่งขันได้ การส่งค้าปลีกขยายตัวและเศรษฐกิจดิจิทัลเข้มแข็งขึ้น เพื่อให้ไทยเข้าสู่การมีรายได้สูงภายในปี 2579 โดย

- ภาคเกษตร เป็นฐานการผลิตอาหารที่มั่นคงและปลอดภัย และมีผลิตภาพการผลิตสูง
- ภาคอุตสาหกรรม มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการผลิต การค้า และการลงทุนในภูมิภาค
- ภาคบริการ ธุรกิจบริการเดิมได้รับการพัฒนาระดับ และมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางในภูมิภาค
- วิสาหกิจและการดำเนินธุรกิจ SME เป็นฐานการผลิตและบริการที่สำคัญของประเทศ

จากความคาดหวังดังกล่าว จึงจำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงของแผนฯ 12 กับยุทธศาสตร์ชาติในทุกด้านเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

- ปรับเปลี่ยนค่านิยมของคนไทย
- พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ และการใช้ชีวิตพร้อมเข้าสู่ตลาดงาน
- พัฒนาผู้สูงอายุวัยต้นให้สามารถเข้าสู่ตลาดงานเพิ่มขึ้น
- ยกระดับการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- ลดปัจจัยเสี่ยงทางสุขภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

- เพิ่มโอกาสให้กลุ่มที่มีรายได้ต่ำสุดให้เข้าถึงบริการที่มีคุณภาพของรัฐ
- อัตราการเข้าเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเท่ากับร้อยละ 90

- กระจายการให้บริการภาครัฐและสวัสดิการที่มีคุณภาพครอบคลุมและทั่วถึง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและการแข่งขัน

- วางอนาคตรากฐานการพัฒนาอุตสาหกรรม
- พัฒนาความรู้และทักษะทางการเงิน
- วางแผนและพัฒนากำลังคนรองรับอุตสาหกรรมอนาคต
- ขยายสถาบันพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

- ส่งเสริมการผลิตและการลงทุนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- สร้างความตระหนักและการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

สภาพภูมิอากาศ

- เมืองสีเขียว (Green City)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติ

- สร้างจิตสำนึกของคนในชาติให้มีความหวงแหน และธำรงรักษาสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

พระมหากษัตริย์

- เสริมสร้างความปรองดองของคนในชาติและมีกลไกในการตรวจสอบและพัฒนาภาค

การเมือง

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการภาครัฐ การป้องกันการทุจริต

- เพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการให้บริการสาธารณะให้ได้มาตรฐานสากล
- เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ปลูกฝังคนไทยไม่โกงสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรมและธรรมาภิบาลในสถานศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

- การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมขนส่ง
- ขยายโครงข่ายอินเทอร์เน็ตให้ได้ 85เปอร์เซ็นต์ ของหมู่บ้านทั่วประเทศ
- ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทางธุรกิจ สร้างความมั่นคงทางไซเบอร์
- พัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการโลจิสติกส์

ยุทธศาสตร์ที่ 8 พัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

- เร่งผลิตบุคลากรสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการ

“STEM”

- เร่งสร้างนักวิจัยมืออาชีพ

- ดึงดูดบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ นักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ในต่างประเทศให้เข้ามาทำงานใน

สถาบันวิจัยของภาครัฐและเอกชน

- เร่งสร้างความพร้อมการใช้ IT อย่างเต็มศักยภาพของภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 9 พัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

- ลดช่องว่างรายได้และมีการกระจายรายได้ที่เป็นธรรม
- กระจายความเจริญทางเศรษฐกิจและผลประโยชน์สู่ประชาชนในพื้นที่
- ส่งเสริมภาคประชาชนและภาคีเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาท้องถิ่น

ซึ่งยุทธศาสตร์ทั้ง 9 ยุทธศาสตร์ นั้นมุ่งผลไปสู่เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals – MDGs) ซึ่งจะสิ้นสุดลงในปี พ.ศ. 2558 องค์การสหประชาชาติ (UN) จึงได้ริเริ่มกระบวนการหารือเพื่อกำหนดวาระการพัฒนาภายหลังปี พ.ศ. 2558 (post-2015 development agenda) ตามกระบวนการทัศน์ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” โดยประเด็นสำคัญของวาระการพัฒนาภายหลังปี พ.ศ. 2558 คือ การจัดทำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals–SDGs) ซึ่งมีทั้งหมด 17 เป้าหมาย โดยเฉพาะ เป้าหมายที่ 4 การเสริมสร้างโอกาสในการเรียนรู้ ภายในปี 2573 ประกอบด้วย

1. เด็กทุกคนสำเร็จการศึกษาระดับประถมและมัธยม ที่มีคุณภาพ เท่าเทียม และไม่มีค่าใช้จ่าย
2. เด็กทุกคนเข้าถึงการพัฒนา การดูแล และการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาที่มีคุณภาพ
3. ทุกคนเข้าถึงการศึกษาอาชีวศึกษา อุดมศึกษา ที่มีราคาที่สามารถจ่ายได้และมีคุณภาพ
4. เพิ่มจำนวนเยาวชนและผู้ใหญ่ที่มีทักษะที่จำเป็น ทักษะอาชีพ สำหรับการทำงาน
5. ขจัดความเหลื่อมล้ำในการศึกษา และสร้างหลักประกันว่าทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงการศึกษาและการฝึกอาชีพ ทุกระดับอย่างเท่าเทียม
6. เยาวชนทุกคนและผู้ใหญ่ในสัดส่วนสูงสามารถอ่านออกเขียนได้และคำนวณได้
7. สร้างหลักประกันว่าทุกคนได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน สิทธิมนุษยชน ความเสมอภาคระหว่างเพศ การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความสงบสุขและไม่ใช้ความรุนแรง การเป็นพลเมืองของโลก และความนิยมในความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ซึ่งตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ได้มีการกำหนดบทบาทการพัฒนาอาชีวศึกษาไทย ไว้ดังนี้

1. เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนการสอน ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีต่อการพัฒนาระดับคุณภาพการเรียนการสอน
2. หลักสูตรตอบโจทย์อนาคต ผลิดกำลังคนให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศและพื้นที่ โครงการลงทุนขนาดใหญ่ การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ คลัสเตอร์ รวมถึงเทคโนโลยีในอนาคต
3. ส่งเสริมเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ขยายการศึกษาทวิภาคี

4. Startup สร้างผู้ประกอบการหน้าใหม่ที่มีศักยภาพสูงที่หลากหลายมากขึ้น
5. เชื่อมโยงสถานศึกษา สถานประกอบการ ธนาคาร บูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงาน รวมถึงเชื่อมโยงผู้สำเร็จการศึกษากับผู้ประกอบการเพื่อการจ้างงาน และเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่ส่งเสริมการสร้างอาชีพ อาทิ ธนาคาร สถาบันการเงิน เป็นต้น
6. ฐานในการผลิตและพัฒนาเชิงพื้นที่ อาชีวศึกษาต้องสามารถผลิตและพัฒนาคนที่สอดคล้องบริบทของพื้นที่ และสามารถพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้และภูมิปัญญาของพื้นที่ได้ รวมทั้งเป็นแหล่งเรียนรู้และการวิจัยและพัฒนาของชุมชนท้องถิ่น

โดยสรุป ในการพัฒนาประเทศไทยเป็น ประเทศไทย 4.0 นั้นต้องให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร ภาคอุตสาหกรรมการผลิต ภาคการศึกษา จึงจำเป็นต้องมีการเสริมสร้างขีดความสามารถ เสริมความเข้มแข็งของปัจจัยพื้นฐานต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนในการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อพัฒนากำลังคนเป้าหมาย ซึ่งในอนาคตอันใกล้ การอาชีวศึกษาจะมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน สถาบันการอาชีวศึกษาไทยจึงมีความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ เพื่อการรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 และการสนับสนุนในการพัฒนาประเทศต่อไป

11. งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

ศิริดา บุรชาติ (ศิริดา บุรชาติ, 2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนารูปแบบการประเมินคุณภาพ บัณฑิต สาขาครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ คุณภาพบัณฑิตและรูปแบบการประเมินคุณภาพบัณฑิตสาขาครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ของ สถาบันอุดมศึกษา โดยใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนาที่มีการผสมผสานวิธีการทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการประเมินคุณภาพบัณฑิตแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์มี 4 องค์ประกอบ คือ (1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ (2) สิ่งที่มีประเมิน (3) วิธีการประเมินคุณภาพบัณฑิต และ (4) วิธีการตัดสินระดับคุณภาพบัณฑิต 2) ประสิทธิภาพของการใช้รูปแบบ คือ (1) ผลการประเมิน บรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ (2) ผลการประเมินมีความตรงตามสภาพการณ์ปัจจุบัน และมี อำนาจจำแนก ($P < .05$) (3) รูปแบบมีคุณภาพตามมาตรฐานด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความ เป็นไปได้และอรรถประโยชน์และ (4) ผู้ใช้รูปแบบมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ

พลตรี สังข์ศรี (พลตรี สังข์ศรี, 2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้า

แผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาสมรรถนะ วิธีการพัฒนาสมรรถนะและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 2) ยกร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 และตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ ด้วยการสนทนากลุ่ม และ 3) การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่สร้างขึ้นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) สมรรถนะ
- 2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะ
- 3) กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ

โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีความเหมาะสม และผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่า การนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาไปใช้มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

เมธีศิน สมอุ่มจารย์ (เมธีศิน สมอุ่มจารย์, 2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูช่างอุตสาหกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูช่างอุตสาหกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา วิธีวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

- 1) การศึกษาสมรรถนะ วิธีการพัฒนาสมรรถนะและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะครูช่างอุตสาหกรรมในสถานศึกษา โดยการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง สสำรวจความต้องการพัฒนาสมรรถนะครูช่างอุตสาหกรรม จำนวน 372 คน และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน 2) ยกร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูช่างอุตสาหกรรมในสถานศึกษา โดยนำข้อมูลการวิจัยจากขั้นตอนที่ 1 และตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ ด้วยการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน และ 3) ประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูช่างอุตสาหกรรมในสถานศึกษา โดย

ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 170 คน

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูช่างอุตสาหกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่สร้างขึ้นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะ 2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะ และ 3) กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ เป็นรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การรับรองความเหมาะสม และได้รับการประเมินความเป็นไปได้จากผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาในระดับมาก โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูช่างอุตสาหกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีความเหมาะสม และผู้อำนวยการสถานศึกษามีความเห็นว่าการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูช่างอุตสาหกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ไปใช้มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ผจงสุข เนียมประดิษฐ์ (ผจงสุข เนียมประดิษฐ์, 2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาล ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาล 2) พัฒนารูปแบบการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาล 3) นำเสนอแนวทางการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาล กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับกิจการนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 12 แห่ง จำนวน 1,320 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 - 2 โดยใช้โปรแกรม LISREL สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 25 คนและจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบหลักของการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 4 องค์ประกอบเรียงตามลำดับ ได้แก่ 1.1) ด้านเครือข่ายและการดำเนินงานวิจัย/นวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ 1.2) ด้านการเงิน งบประมาณ รายได้และการประหยัดเงิน 1.3) ด้านกิจกรรมเพื่อพัฒนา 1.4) ด้านส่งเสริมคุณธรรมตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาล 2) การพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ 2.1) หลักการและเหตุผล 2.2) วัตถุประสงค์การบริหาร ได้แก่ 2.2.1) ความพอประมาณที่พอดีเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 2.2.2) ความมีเหตุผลในการปฏิบัติโดยมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของสังคม 2.2.3) การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว 2.2.4) ความรอบรู้ 2.2.5) คุณธรรมส่งเสริมการพัฒนา เรียกว่า แนวคิด POPULACE คือ จิตสาธารณะ/การมีส่วนร่วม (Participatory) ความโปร่งใสชัดเจน (Open) ความอดทน (Patient) ความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวกัน (Unitary) กฎระเบียบที่เป็นธรรม (Lawful) ความรับผิดชอบต่อสังคมและตนเอง (Accountable) ความเพียรการเอาใจใส่ (Careful)

ความ เสมอภาคเท่าเทียม (Equal) 2.3) โครงสร้างการบริหาร 2.4) แนวทางการบริหาร และ 3) แนวทางการบริหาร ประกอบด้วย 4 แนวทางหลัก 23 แนวทางย่อย

งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเพื่อความเป็นเลิศ

นริศ แก้วศรีนวล (นริศ แก้วสินวล, 2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการในสถานศึกษาอาชีวศึกษาของรัฐ โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการในสถานศึกษา อาชีวศึกษาของรัฐ การดำเนินการวิจัยมี 2 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของ การบริหารงานวิชาการ โดยการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ ศึกษาตัวแบบสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จและเป็นแบบอย่างจำนวน 4 สถานศึกษา โดยการ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารและครู จำนวน 48 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการ วิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการ โดยการจัดทำรูปแบบฉบับร่างและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 30 คน และจัดทำคู่มือการดำเนินงานตามรูปแบบและประเมิน ความเหมาะสมของคู่มือโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่า มัธยฐาน (median) และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (inter-quartile range)

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของการบริหารวิชาการในสถานศึกษาอาชีวศึกษาของรัฐ จากการศึกษา เอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษาตัวแบบสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ และเป็นแบบอย่างมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) การมีส่วนร่วม ในการบริหารงานวิชาการ 3) การพัฒนาทีมงานวิชาการในสถานศึกษา 4) กระบวนการบริหาร งานวิชาการ ตามแนวคิดดุลยภาพในสถานศึกษา และ 5) ภารกิจและขอบข่ายการบริหารงาน วิชาการในสถานศึกษา

2. รูปแบบการบริหารวิชาการในสถานศึกษาอาชีวศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 26 องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้รวม 141 ตัวบ่งชี้ ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้ของรูปแบบอยู่ในระดับมาก และ ผลการ สร้างคู่มือการดำเนินงานตามรูปแบบ ประกอบด้วย 7 ตอน ได้แก่ 1) บทนำ 2) วิธี ดำเนินการตามรูปแบบ 3) รูปแบบ 4) การดำเนินการตามรูปแบบ 5) บทบาทหน้าที่ของ บุคลากร 6) เกณฑ์การ ประเมินผลการใช้รูปแบบ และ 7) แบบประเมินผลการใช้รูปแบบ ส่วนผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการดำเนินงานตามรูปแบบอยู่ในระดับมาก

ศตวรรษ ทิพย์ผ่อง (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการและกลไกการบริหารเพื่อการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ สำหรับสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ โดยการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบและกลไกการบริหารเพื่อการดำเนินงานตามแนวทาง

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ สำหรับสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ วิจัยดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน ในขั้นต้นศึกษาและกำหนดองค์ประกอบการบริหารคุณภาพ ที่สอดคล้องกับแนวเกณฑ์การประเมินการบริหารสู่ความเป็นเลิศและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ แล้วตรวจสอบผลด้วยการสนทนาเชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นที่สองศึกษาเฉพาะกรณีระบบบริหารงานคุณภาพของสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 แห่งที่ยินดีให้ความร่วมมือในการศึกษาวิจัย และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับคณบดี หัวหน้าสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ และผู้ที่รับผิดชอบดูแลงานประกันคุณภาพของสาขาฯ รวม 18 ท่าน รวบรวมข้อมูลสภาพการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาปัญหาและความต้องการในการปรับปรุงพัฒนา ที่เกี่ยวข้องกับแนวเกณฑ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ขั้นที่สามจัดทำร่างรูปแบบและกลไกการบริหาร ที่ระดับสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ แล้วนำไปตรวจสอบความครอบคลุมความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภาควิชาการและภาคปฏิบัติ แล้วจัดทำเป็นรูปแบบและกลไกเพื่อการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ที่สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและบริบทการบริหารจัดการที่ระดับสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการวิจัยนี้พบว่าองค์ประกอบการบริหารคุณภาพที่สอดคล้องเกณฑ์การประกันคุณภาพ แนวเกณฑ์การประเมินการบริหารสู่ความเป็นเลิศและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีทั้งสิ้น 12 องค์ประกอบ หลัก และ 52 องค์ประกอบย่อย ปัจจุบันระบบบริหารงานคุณภาพของสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ มีโครงสร้างการบริหารแตกต่างกัน ขาดการทำงานในเรื่องการจัดการความรู้และการจัดทำข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศของสาขายังไม่เป็นปัจจุบัน มีความต้องการระบบบริหารที่เป็นสากล รูปแบบและกลไกการบริหารจัดการเพื่อการดำเนินงานที่เสนอจึงประกอบด้วย หลักการและวัตถุประสงค์ โครงสร้างการบริหารจัดการและการจัดกลุ่มงาน และกลไกการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) การเตรียมการที่ระดับ สาขาวิชา 2) การดำเนินงานตามวงรอบการประเมินการพัฒนา ช่วงระยะ 3 ปีการศึกษา และ 3) สรุปผลการพัฒนาคุณภาพการบริหารและการทบทวนสถานภาพ การพัฒนาส่วนรอบการประเมินการพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศฯ ประเมิน 12 องค์ประกอบ หลัก 52 องค์ประกอบย่อย ใน 2 มิติ คือ มิติกระบวนการและมิติผลการดำเนินงาน ระบบและกลไกการบริหารจัดการเพื่อการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ จะให้รายงานผลการประเมิน เป็นรายงานที่ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงในประเด็นต่างๆตามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่สาขาวิชาสามารถ ใช้กำหนดการปรับปรุงคุณภาพการบริหารที่ระดับสาขาได้โดยตรง

สำเร็จ วงศ์ศักดิ์ (สำเร็จ วงศ์ศักดิ์, 2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยในการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร

สถานศึกษาเพื่อส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา 2) สร้างคู่มือสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ในการปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย คือผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 คน และครู จำนวน 341 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับผู้เชี่ยวชาญเป็นแบบสอบถามแบบ ตัวเลือกและคำถามปลายเปิด ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบสอบถามตัวเลือก และครูเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ การบริหารงบประมาณ บุคลากร วิชาการ และการบริหารงานทั่วไป ผลการประเมิน ผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน มีความคิดเห็นว่าจะสร้างคู่มือการปฏิบัติงานการบริหาร สถานศึกษาแต่ละด้าน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงได้จัดทำคู่มือการ ปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษา 4 ฝ่าย และ เอกสารภาวะผู้นำ จำนวน 27 เล่ม นำไปทดลองใช้กับ วิทยาลัยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 4 แห่ง ในภาคเรียนที่ 2/2553 จากนั้นผู้วิจัย ดำเนินการ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจากรายงานการประเมินตนเอง ระหว่างก่อนและหลังการ ทดลองใช้คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษา พิจารณาผลการปฏิบัติงานจากตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ การประกันคุณภาพภายใน พบว่าวิทยาลัยเทคนิคสุรนารี เพิ่มขึ้นร้อยละ 71.88 วิทยาลัยการอาชีพชุม พวง เพิ่มขึ้นร้อยละ 55.81 วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนครราชสีมา เพิ่มขึ้น ร้อยละ 36.36 และ วิทยาลัยสารพัดช่างบุรีรัมย์ เพิ่มขึ้น ร้อยละ 35.09 จากการเปรียบเทียบผลการรายงานประเมิน ตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่ชี้ให้เห็นประสิทธิผลของคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษาซึ่งเป็น รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากทฤษฎีหลักการและแนวคิดทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์ จึงได้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา ไทย เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาไทย เพื่อ รองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 หมายถึง การจัดกระบวนการดำเนินการในการบริหารจัดการสถาบัน การอาชีวศึกษาเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ในการทำงานที่ดีที่สุดในการตอบสนองต่อความต้องการในการ พัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านหลักสูตรการสอน ของสถาบันอาชีวศึกษาจะต้องมีความยืดหยุ่น หลากหลายและมี คุณภาพสูง มุ่งเน้นทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตอบสนองกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต
2. ด้านวิชาการ ของสถาบันการอาชีวศึกษาจะต้องเป็นบุคลากรมีขีดสมรรถนะสูง ในการ สร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ทางวิชาการ ผลงานวิจัย
3. ด้านการบริหารทั่วไป ของสถาบันการอาชีวศึกษาจะต้องมีระบบการบริหารจัดการองค์กร

ที่เป็นมาตรฐานสากล มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมกับบริบทของสถาบัน
บริบทของชาติและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

4. ด้านแผนงานงบประมาณ ของสถาบันการอาชีวศึกษาจะต้องเน้นการสร้างความร่วมมือกัน
ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0” เป็นการศึกษาเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ 1). เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 2). วิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาไทยและต่างประเทศ และ 3). พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยโดยลำดับดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. เครื่องมือ และสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล
5. วิธีดำเนินการวิจัย และขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากการศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ปีการศึกษา 2560 ประกอบด้วยสถาบันการอาชีวศึกษา 19 แห่งที่เปิดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษา 161 แห่ง จาก 19 กลุ่มจังหวัด ดังนี้

1. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 1 มี 10 สถานศึกษา
2. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 2 มี 7 สถานศึกษา
3. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 3 มี 10 สถานศึกษา
4. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 4 มี 9 สถานศึกษา
5. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5 มี 7 สถานศึกษา
6. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 มี 11 สถานศึกษา
7. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2 มี 7 สถานศึกษา

8. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 3 มี 9 สถานศึกษา
9. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 มี 9 สถานศึกษา
10. สถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 มี 10 สถานศึกษา
11. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 มี 4 สถานศึกษา
12. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 มี 9 สถานศึกษา
13. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 มี 7 สถานศึกษา
14. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 มี 9 สถานศึกษา
15. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 1 มี 7 สถานศึกษา
16. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 2 มี 9 สถานศึกษา
17. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 3 มี 8 สถานศึกษา
18. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 มี 6 สถานศึกษา
19. สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานครมี 13 สถานศึกษา

กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยเลือกใช้การสุ่มโดยเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) ตามแนวทางของฟริค (Frick, 2014) ซึ่งระบุว่าการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลภาคสนามที่เชื่อถือได้ให้เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. ให้เลือกตัวอย่างที่เป็นบุคคลภายในของสนามนั้นๆ กล่าวคือ ให้เลือกบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นที่ผู้วิจัยศึกษา
2. ให้เลือกตัวอย่างให้กว้างที่สุดและลึกที่สุด ครอบคลุมตัวแปรในปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยกำลังศึกษา
3. กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือกควรใช้อ้างอิงไปสู่ประชากรทั้งหมดได้
4. กลุ่มตัวอย่างต้องมีความรู้ และมีประสบการณ์เพียงพอในการให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย โดยผู้วิจัยจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล

โดยแนวทางดังกล่าวผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. กลุ่มตัวอย่างในการใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ได้แก่

1.1 กลุ่มตัวอย่างที่ 1 คือ ผู้อำนวยการ รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และคณาจารย์ของสถาบันการอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา(สอศ.) ที่เปิดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต จำนวน 19 แห่งๆละ 6 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 114 คน สำหรับเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพ

ปัจจุบัน และปัญหาในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และคณาจารย์ของสถาบันการอาชีวศึกษา ในปัจจุบันโดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 6 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้แบบสอบถาม กลุ่มที่ 1

ลำดับที่	สถาบันการอาชีวศึกษา	ตำแหน่ง			รวม (คน)
		ผู้อำนวยการฯ	รองผู้อำนวยการฯ	คณาจารย์	
1	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 1	1	2	3	6
2	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 2	1	2	3	6
3	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 3	1	2	3	6
4	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 4	1	2	3	6
5	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5	1	2	3	6
6	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1	1	2	3	6
7	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2	1	2	3	6
8	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 3	1	2	3	6
9	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	1	2	3	6
10	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1	1	2	3	6
11	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2	1	2	3	6
12	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3	1	2	3	6
13	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4	1	2	3	6
14	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5	1	2	3	6
15	สถาบันการอาชีวศึกษาเหนือ 1	1	2	3	6
16	สถาบันการอาชีวศึกษาเหนือ 2	1	2	3	6
17	สถาบันการอาชีวศึกษาเหนือ 3	1	2	3	6
18	สถาบันการอาชีวศึกษาเหนือ 4	1	2	3	6
19	สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร	1	2	3	6
	รวม	19	38	57	114

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ 2 คือ กลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บัณฑิตของ สถาบันการอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา(สอศ.) ทั้งภาครัฐและเอกชนที่ทำข้อตกลงในการจัดให้มีการ

เรียนในสถานศึกษาร่วมกับการจัดให้นักศึกษาไปปฏิบัติงานจริง ณ สถานประกอบการ โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างคือ เป็นผู้บริหารระดับจัดการขึ้นไปในสายงานทรัพยากรบุคคลและสายงานการผลิตในสถานประกอบการ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่ทำข้อตกลงในการจัดให้มีการเรียนในสถานศึกษาร่วมกับการจัดให้นักศึกษาไปปฏิบัติงานจริง ณ สถานประกอบการ สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และปัญหาในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา ใน 6 กลุ่มประเภทวิชาๆละ 5 สถานประกอบการๆละ 2 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 60 คนโดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 7 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้แบบสอบถาม กลุ่มที่ 2

ลำดับที่	ประเภทวิชา	ตำแหน่งจัดการขึ้นไป		รวม (คน)
		ฝ่ายผลิต	ฝ่ายบุคคล	
1	ประเภทวิชาอุตสาหกรรม	5	5	10
2	ประเภทวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	5	5	10
3	ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ	5	5	10
4	ประเภทวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	5	5	10
5	ประเภทวิชาศิลปกรรม	5	5	10
6	ประเภทวิชาคหกรรม	5	5	10
	รวม	30	30	60

2. กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อทำการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 8 ได้แก่

2.1 กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษา หรือคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ตามมาตรา 23(5) ของพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551 โดยแบ่งตามกลุ่มพื้นที่เขตการศึกษาอาชีวศึกษาภาค 5 ภาคๆ ละ 6 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 30 คน

2.2 ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ ในภาครัฐหรือเอกชน ที่จบการศึกษาด้านอาชีวศึกษาหรือมีประสบการณ์ในการทำงานหรือฝึกอบรมด้านการอาชีวศึกษาในประเทศเยอรมันนี ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และสิงคโปร์ อย่างน้อย 2 ปี โดยแบ่งตามประเทศที่จบการศึกษาประเทศละ 3 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 12 คน

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้แบบสัมภาษณ์

ลำดับที่	สถาบันการอาชีวศึกษา/ประเทศเป้าหมาย	ตำแหน่ง/จำนวน			รวม (คน)
		กรรมการสภาฯ	กรรมการ 23(5)	ขรก/จนท.	
1	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง	3	3		6
2	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้	3	3		6
3	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	3	3		6
4	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก	3	3		6
5	สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร	3	3		6
6	เยอรมันนี			3	3
7	ญี่ปุ่น			3	3
8	ออสเตรเลีย			3	3
9	สิงคโปร์			3	3
	รวม	15	15	12	42

3. กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการจัดทำ (ร่าง)รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ทั้งนี้ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ซึ่งมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัย ยังใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangular) ซึ่ง (สุภางค์ จันทวานิช, 2554) ระบุว่า การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล จะช่วยพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ พิจารณาจากแหล่งที่มาของข้อมูลในการตรวจสอบ ได้แก่ แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคลที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับฟริก (Frick, 2014) ที่ระบุว่า การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูลจะสามารถทำให้การเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงมีความเป็นระบบ และ ทำให้ผลลัพธ์น่าเชื่อถือได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นการเลือกกลุ่มตัวอย่าง เมื่อพิจารณาตามหลักการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

1. จำแนกตามพื้นที่ ได้แก่ สถานที่ตั้งของสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคต่างๆของประเทศ
2. จำแนกตามบุคคล ได้แก่ อาจารย์ผู้สอนในระดับปริญญาตรี สายเทคโนโลยี และปฏิบัติการ จากสถาบันการอาชีวศึกษาต่างๆ

3. จำแนกตามเวลา ได้แก่ ประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละสาขาไม่ต่ำกว่า 5 ปี

ซึ่งในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน โดยผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติผู้ทรงคุณวุฒิตามหลักการดังกล่าว ดังนี้

3.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือเทียบเท่า

3.2 ในกรณีที่ไม่ได้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ต้องมีประสบการณ์ในด้านนั้นไม่ต่ำกว่า 10 ปี หรือมีงานวิจัยในสาขานั้นที่ไม่ใช่ส่วนหนึ่งของการศึกษาเผยแพร่อย่างน้อย 3 รายการในรอบ 5 ปี

โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 9 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ลำดับที่	หน่วยงาน/พื้นที่	ประสบการณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	
		ไม่ต่ำกว่า 5 ปี	
1	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง	2	2
2	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้	2	2
3	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	2	2
4	สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก	2	2
5	สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร	2	2
	รวม	10	10

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. **แบบวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)** ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่าง ตามเกณฑ์การวิเคราะห์เนื้อหาของ (สุรางค์ จันทวานิช, 2554) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ต้องมีความเป็นระบบ มีความเป็นสภาพวัตถุวิสัย (Objectivity) และอิงกรอบแนวคิดทฤษฎี

ในการวิเคราะห์เนื้อหาเป็นการจัดระบบสาระสำคัญของเนื้อหาจากเอกสาร เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา โดยเป็นการตีความ สร้างข้อสรุป จำแนกชนิด และการเปรียบเทียบลักษณะของข้อมูล รวมทั้งหาความเกี่ยวข้องของปรากฏการณ์ต่างๆ ใช้แนวทางพิจารณาในการจัดระบบจำแนกประเภทโดยยึดเนื้อหาข้อมูลเป็นเกณฑ์ ประกอบด้วย

1.1 ระบบจำแนกประเภทควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย

1.2 ระบบจำแนกประเภทควรมีความครอบคลุม สามารถรองรับคำ และข้อความที่ได้รับการเจงนั้บได้อย่างครบถ้วน

1.3 ระบบจำแนกประเภทควรมีความเด่นชัดในตัวเอง ไม่คลุมเครือ

1.4 ระบบจำแนกประเภทไม่ซ้ำซ้อนกัน ไม่มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันซึ่งทำให้เกิดความสับสน

1.5 ระบบจำแนกประเภทใช้หลักการเดียวกันในการกำหนดประเภทเพื่อก่อให้เกิดเอกภาพ

2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) เพื่อสำรวจสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา ข้อสัมภาษณ์มีเงื่อนไข สอดคล้องกับการหลักการของการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งเมอร์เรียม และทิสเดล (Marriam Sharan B. and Tisdell, 2016) ระบุว่า

1. แบบสัมภาษณ์เป็นการผสมผสานระหว่างคำถามที่มีโครงสร้าง และคำถามปลายเปิด
2. ใช้ทุกๆ คำถามอย่างยืดหยุ่น
3. ผู้วิจัยต้องกำหนดข้อมูลที่ชัดเจนซึ่งต้องการจากผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคน
4. ผู้วิจัยมีหน้าที่นำทางไปสู่ข้อมูลอันเป็นประเด็น หรือข้อคำถามที่ผู้วิจัยต้องการ
5. ผู้วิจัยไม่กำหนดคำศัพท์สำคัญไว้ล่วงหน้า

ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด และสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

2. สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างจากผลการสังเคราะห์ในข้อ 1 เพื่อสำรวจสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา จากกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษา หรือคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ตามมาตรา 23(5) ของพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551 ทั้งนี้กำหนดประเด็นสัมภาษณ์ทั้งหมดออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา และสภาพปัญหาในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา โดยทุกส่วนจะครอบคลุมองค์ประกอบในการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา ใน 4 ด้านคือ

- 2.1 ด้านวิชาการ
- 2.2 ด้านการบริหารทั่วไป
- 2.3 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.4 ด้านงานวางแผนงานงบประมาณ

3. นำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ได้รับการพัฒนาขึ้น ขอความอนุเคราะห์ต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ตามวิธีของ อัลริช (Ulrich, 1999 อ้างถึงใน Frick, 2014:210-211) ในประเด็นต่าง ๆ กล่าวคือ

- 3.1 เนื้อหาคำถามเชื่อมโยง หรือเกี่ยวข้องกับคำถามวิจัย หรือจุดประสงค์ในการวิจัย
- 3.2 ความสมบูรณ์ของคำถามซึ่งอยู่ในขอบเขตที่ผู้วิจัยกำหนด
- 3.3 จำนวนของคำถามที่เพียงพอสำหรับการให้ได้มาซึ่งคำตอบที่ผู้วิจัยต้องการ

3.4 คำถามที่ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถตอบได้ง่าย ไม่วกวน ซับซ้อน

3.5 คำถามในแต่ละข้อมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

4. ปรับแก้แบบสัมภาษณ์จากคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้สมบูรณ์ ก่อนนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

5. นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในข้อ 1 ตามที่ระบุไว้ข้างต้น

3. แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน

สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารและคณาจารย์ ของสถาบันการอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา(สอศ.) ที่เปิดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต และผู้ใช้บัณฑิตคือผู้บริหารหน่วยงานในภาครัฐและเอกชน ในระดับจัดการขึ้นไปหรือเทียบเท่า ทั้งนี้กำหนดประเด็นข้อคำถามทั้งหมดออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา และปัญหาในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาไทย โดยทุกส่วนจะครอบคลุมองค์ประกอบในการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา ใน 4 ด้านคือ

3.1 ด้านวิชาการ

3.2 ด้านการบริหารทั่วไป

3.3 ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

3.4 ด้านงานวางแผนงานงบประมาณ

ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามความคิดเห็น

1. ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นโดยศึกษาจากหลักการ แนวคิด และสังเคราะห์ ทฤษฎีและงานวิจัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

2. ในการออกแบบแบบสอบถามความคิดเห็นนี้ ผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างตอบข้อคำถามที่บ่งชี้ถึงสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา ทั้งนี้กำหนดให้เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ กำหนดให้ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

3. เกณฑ์ในการประเมินคุณภาพเครื่องมือวิจัย ความตรงตามเนื้อหาและความชัดเจนของการใช้ภาษา ให้ผู้เชี่ยวชาญทำการประเมินเป็นรายบุคคลว่าข้อคำถามแต่ละข้อสามารถวัดได้ตรงกับจุดประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการวัด และประเมินผล จำนวน 5 ท่าน ให้คะแนนตามเกณฑ์ ดังนี้

ถ้าข้อความวัดได้ตรงจุดประสงค์ ได้ +1 คะแนน

ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นวัดตรงจุดประสงค์หรือไม่ ได้ 0 คะแนน

ถ้าข้อความวัดได้ไม่ตรงจุดประสงค์ ได้ -1 คะแนน

นำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทุกคนที่ประเมินมารวมลงในแบบวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อความกับจุดประสงค์เพื่อหาค่าเฉลี่ย สำหรับข้อความแต่ละข้อใช้สูตรดังนี้

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

IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์
(Index of Item – Objective Congruence)

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

นำผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามมาคำนวณหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) และพิจารณาเลือกข้อรายการที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

การคำนวณหาความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยวิธีคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ในการตรวจบันทึกการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ของกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการตรวจซ้ำ โดยการตรวจครั้งที่ 1 และ 2 ห่างกัน 2 สัปดาห์ และหาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบความคงที่ โดยใช้เกณฑ์ค่าความเที่ยงของเครื่องมือที่เชื่อถือได้คือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป และค่าความสัมพันธ์ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่ามีค่าความเที่ยงสูง (Gliem, 2003)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความเที่ยง (Reliability) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไปและค่าความสัมพันธ์ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่ามีค่าความเที่ยงสูง (Anderson Ronald L. & Tatham, 1998)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวางแผนดำเนินการในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. **ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร** ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารว่าด้วยทฤษฎี แนวคิด หลักการ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ข้างต้นจากหนังสือ วารสารทางวิชาการ รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ บทความวิชาการ บทความวิจัย และข้อมูลสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ทั้งในรูปแบบของสิ่งพิมพ์เพื่อการจำหน่าย และรูปแบบของสื่อสิ่งพิมพ์เผยแพร่สาธารณะ

2. **ข้อมูลจากการสัมภาษณ์** ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างสำหรับสัมภาษณ์ตามเกณฑ์ที่ระบุไว้ในประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เมื่อผู้วิจัยพิจารณาคัดเลือกบุคคลเหล่านั้นซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วนแล้ว จะดำเนินการติดต่อดำเนินการเพื่อขอความอนุเคราะห์เบื้องต้นทางโทรศัพท์ล่วงหน้าเป็นเวลาอย่างน้อย 1 สัปดาห์ จากนั้นจะประสานสาขาวิชาออกจดหมายขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ และจดหมายขอขอบคุณ เพื่อนำไปมอบแก่ผู้ให้สัมภาษณ์ ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์บันทึกวีดิทัศน์ หรือบันทึกเสียง พร้อมทั้งจดบันทึกประเด็นสำคัญประกอบการสัมภาษณ์ และผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ในรูปแบบของการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างตามที่ระบุเอาไว้ข้างต้น

3. **ข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็น** ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากสอบถามความคิดเห็น กลุ่มตัวอย่างสำหรับสอบถามความคิดเห็นตามเกณฑ์ที่ระบุไว้ในประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เมื่อผู้วิจัยพิจารณาคัดเลือกบุคคลเหล่านั้นซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วนแล้ว จะดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามความคิดเห็นพร้อมหนังสือขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นให้กับกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ช่องทางไปรษณีย์ลงทะเบียน พร้อมซองเปล่าติดแสตมป์เพื่อส่งแบบสอบถามความคิดเห็นกลับมายังผู้วิจัย

4. **ข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ** ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงตามเกณฑ์ที่ได้ระบุไว้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ในลักษณะของการอภิปรายกลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) จำนวน 1 ครั้ง โดยจะคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในกลุ่มตัวอย่าง และจะนัดหมายผู้ทรงคุณวุฒิล่วงหน้าเป็นเวลาอย่างน้อย 2 สัปดาห์ พร้อมจัดส่งเอกสารประกอบการประชุม และจดหมายเชิญล่วงหน้าอย่างน้อย 1 สัปดาห์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มข้อมูลเชิงคุณภาพ และข้อมูลเชิงปริมาณ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลเหล่านั้นมาถอดเทป จากนั้นจะทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction)

2. ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantities Data) ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะใช้สถิติวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติไม่เกิน 0.05 เพื่อป้องกันมิใช้ข้อมูลมีความคลาดเคลื่อน จากนั้นนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้วยเทคนิค TOWS Matrix เพื่อกำหนดแนวทางของรูปแบบ

5. ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

การดำเนินงานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ได้ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อวิทยานิพนธ์ มีวิธีดำเนินการวิจัยจำแนกเป็น 3 ระยะ และมีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

ระยะแรก ได้แก่ วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยในระยะแรกนี้ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน กล่าวคือ

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวม และศึกษาเอกสาร ดัชนีบทกฎหมาย งานวิจัย บทความจากวารสาร สื่อสารสนเทศ สื่ออินเทอร์เน็ต และวิทยานิพนธ์ว่าด้วยการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ และศึกษาข้อมูลพัฒนาการความเป็นมาของสถาบันการอาชีวศึกษาไทย และการจัดอาชีวศึกษาในต่างประเทศ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา โดยข้อมูลดังกล่าวจะเป็นข้อมูลตั้งต้นสำหรับการออกแบบแบบสัมภาษณ์กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาออกแบบแบบสัมภาษณ์กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษา และข้าราชการ เจ้าหน้าที่ ในภาครัฐหรือเอกชน ที่จบการศึกษาด้านอาชีวศึกษาหรือมีประสบการณ์ในการทำงานหรือฝึกอบรมด้านอาชีวศึกษาในประเทศเยอรมันนี ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และสิงคโปร์ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายต่อไป โดยแบบสัมภาษณ์นี้มุ่งเน้นในประเด็นสภาพปัญหาในการบริหารจัดการด้านหลักสูตรการสอน ด้านวิชาการ ด้านการบริหารทั่วไป และด้านวางแผนงานงบประมาณ รวมถึงการตรวจสอบยืนยันข้อมูลจากการศึกษาเอกสารว่าปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นจริงหรือไม่ อย่างไร หลังจากออกแบบแบบสัมภาษณ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว จะต้องดำเนินการขอความอนุเคราะห์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ ปรับแก้ไข ก่อนที่จะนำไปใช้จริง

ขั้นตอนที่ 3 นัดหมาย เพื่อสัมภาษณ์กรรมการสถาบันการอาชีวศึกษาจำนวน 30 คน จากสถาบันการอาชีวศึกษา 19 แห่ง จำแนกเป็น 5 กลุ่มตามภูมิภาค ได้แก่ กลุ่มสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 4 แห่ง กลุ่มสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 3 แห่ง กลุ่มสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 แห่ง กลุ่มสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 แห่ง และกลุ่มสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 แห่ง และทำการสัมภาษณ์ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ ในภาครัฐหรือเอกชนจำนวน 12 คน ที่จบการศึกษาด้านอาชีวศึกษา หรือมีประสบการณ์ในการทำงานหรือฝึกอบรมด้านการอาชีวศึกษาในประเทศเยอรมันนี ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และสิงคโปร์ อย่างน้อย 2 ปี โดยแบ่งตามประเทศที่จบการศึกษา ประเทศละ 3 คน

ขั้นตอนที่ 4 ถอดเทปบันทึกบทสัมภาษณ์ และสรุปประเด็นสำคัญจากบทสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน จากนั้นส่งบทสรุปที่ผู้วิจัยสรุปได้กลับไปคืนแก่ผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตรวจสอบยืนยันความถูกต้องของข้อมูล ซึ่งช่วยสร้างความน่าเชื่อถือ และป้องกันความผิดพลาดจากการตีความของผู้วิจัย เมื่อผู้ให้สัมภาษณ์อ่านบททวน และตรวจสอบข้อมูลดังกล่าวว่าถูกต้องครบถ้วนแล้ว จึงถือว่าข้อมูลนั้นเป็นข้อมูลที่สมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 5 นำข้อมูลชุดที่สมบูรณ์ทั้งหมดมาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยเน้นไปที่การบริหารจัดการด้านหลักสูตรการสอน ด้านวิชาการ ด้านการบริหารทั่วไป และด้านวางแผนงานงบประมาณ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อสรุปผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ งานวิจัย บทความวิชาการ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาไทยและต่างประเทศ และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อใช้ข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลตั้งต้นสำหรับการออกแบบแบบสอบถามผู้บริหาร คณาจารย์ของสถาบันการอาชีวศึกษา และผู้ใช้บัณฑิตจากสถานประกอบการต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 6 นำมาออกแบบแบบสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารและคณาจารย์ ของสถาบันการอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา(สอศ.) ที่เปิดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต และผู้ใช้บัณฑิตคือผู้บริหารหน่วยงานในภาครัฐและเอกชน ในระดับจัดการขึ้นไปหรือเทียบเท่าโดยแบบสอบถามนี้มุ่งเน้นในประเด็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาและรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ในด้านหลักสูตรการสอน ด้านวิชาการ ด้านการบริหารทั่วไป และด้านวางแผนงานงบประมาณ รวมถึงการตรวจสอบยืนยันข้อมูลจากการศึกษาเอกสารว่าปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นจริงหรือไม่ อย่างไร หลังจากออกแบบแบบสอบถามเสร็จแล้ว

จะต้องดำเนินการขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านทำการตรวจประเมินค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC : Index of Item-Objective Congruence) และขอความอนุเคราะห์อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ ปรับแก้ไข ก่อนที่จะนำไปใช้จริง

ขั้นตอนที่ 8 นำแบบสอบถามความคิดเห็น ไปทดลองใช้ (try out) จำนวน 30 ชุดกับกลุ่มคณาจารย์ของสถาบันการอาชีวศึกษาและกลุ่มผู้ใช้บัณฑิตที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง แล้วตรวจสอบประเมินความชัดเจน และความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ในกรณีที่แบบสอบถามข้อใดกำกวม หรือทำให้ผู้ตอบเข้าใจคลาดเคลื่อนให้ทำการปรับแก้ไข เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ และนำเชื่อถือในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการแก้ไขแบบสอบถามความคิดเห็นในกรณีที่มีข้อใดได้คะแนนประเมิน IOC ไม่ผ่าน และนำแบบสอบถามความคิดเห็นที่สมบูรณ์มาทำการสำรวจกับผู้บริหาร และคณาจารย์ ของสถาบันการอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา(สอศ.) ที่เปิดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต และผู้ใช้บัณฑิตคือผู้บริหารหน่วยงานในภาครัฐและเอกชน ในระดับจัดการขึ้นไปหรือเทียบเท่า จำนวนรวมทั้งสิ้น 174 ชุด

ขั้นตอนที่ 9 ในส่วนของแบบสอบถามความคิดเห็น ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาทำการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาและศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา โดยการวิเคราะห์เอกสาร และนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มาทำการสังเคราะห์ข้อมูลร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แล้วสรุปผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

ระยะที่สอง ได้แก่ วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 วิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาไทยและต่างประเทศ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน กล่าวคือ

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมคำอธิบายแนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาไทยและต่างประเทศ

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบแบบวิเคราะห์เนื้อหาโดยในการวิเคราะห์เนื้อหาจะเป็นการจัดระบบสาระสำคัญของเนื้อหาจากเอกสาร เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาไทย โดยเป็นการตีความ สร้างข้อสรุป จำแนกชนิด และการเปรียบเทียบลักษณะของข้อมูล รวมทั้งหาความเกี่ยวข้องของปรากฏการณ์ต่างๆ ใช้แนวทางพิจารณาในการจัดระบบจำแนกประเภทโดยยึดเนื้อหาข้อมูลเป็นเกณฑ์ และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเพิ่มเติมคำสำคัญที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุมครบถ้วนมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์เนื้อหาการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาไทย โดยตีความ สร้างข้อสรุป จำแนกชนิด และการเปรียบเทียบลักษณะของข้อมูล แล้วสรุปผลเป็นวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

ระยะที่สาม ได้แก่ วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ที่ได้จากการศึกษาในระยะแรกและระยะที่สอง มาวิเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบ เสนอแนะ และปรับปรุงองค์ประกอบตามข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 และนำเสนอโมเดล (Models) ของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ที่เหมาะสม โดยวิเคราะห์สาระจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และวิเคราะห์สาระแนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาไทยและต่างประเทศตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 นำมาพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ที่พัฒนาขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัย (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยนำองค์ประกอบการบริหารจัดการที่ผ่านการพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษา มาพิจารณายก (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ที่ประกอบด้วย หลักการ เป้าหมาย และองค์ประกอบในการบริหารจัดการ ในการกำหนด (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยการบูรณาการข้อมูลทุกขั้นตอน จากการศึกษาเอกสาร การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา การวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 นำมาทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรในระดับมหภาค (PEST Analysis) ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรในระดับจุลภาค ด้านปัจจัยทางตรง ภายใต้กรอบความสัมพันธ์ของ 5Cs ได้แก่ องค์กร ลูกค้านักเรียน คู่แข่งชั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และบรรยากาศภายนอก ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่มีความสัมพันธ์และมีผลโดยตรงต่อการดำเนินการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรภายใต้กรอบโครงสร้างของ 7S (McKinsey 7S Model Framework) ได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วม ปัจจัยด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านการเงิน และด้านการจัดการทรัพยากรต่างๆ ของการบริหารจัดการเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โดยเป็นการวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศและการวิเคราะห์โครงสร้างภายในองค์กรโดยจัดทำเป็นตารางการวิเคราะห์ (SWOT Analysis) ในแต่ละด้าน ซึ่งจะช่วยในการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี

3. กำหนดทิศทางของกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ โดยกำหนดเป็นกรอบในการพัฒนากลยุทธ์ โดยใช้เทคนิควิเคราะห์ด้วยการจัดทำ TOWS Matrix เข้ามาช่วยในการกำหนดทิศทางและแนวทางของกลยุทธ์

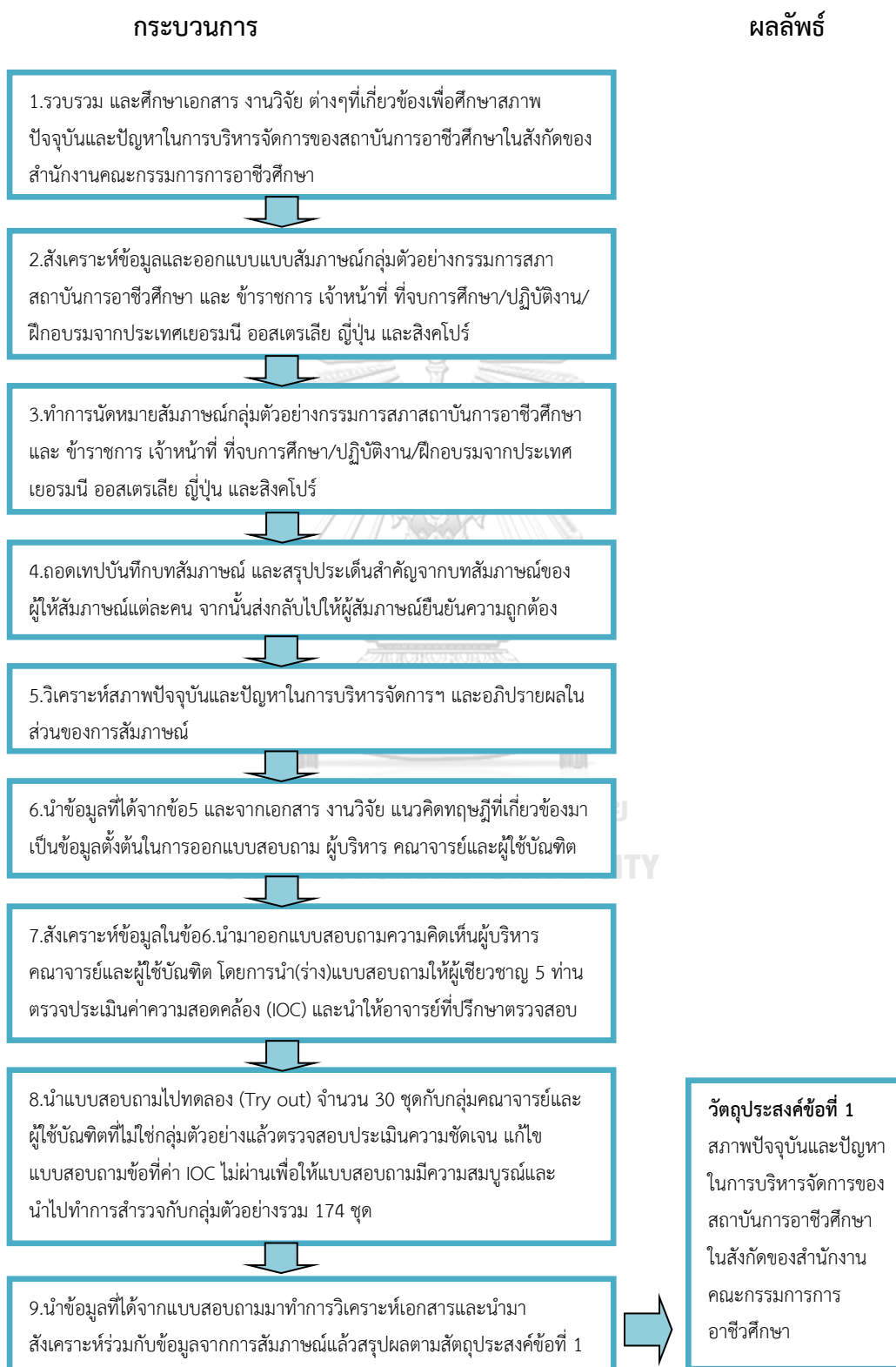
4. กำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรและจัดทำ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อรับรองรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ด้วยวิธีการประเมิน โดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) รวม 10 ท่าน และตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

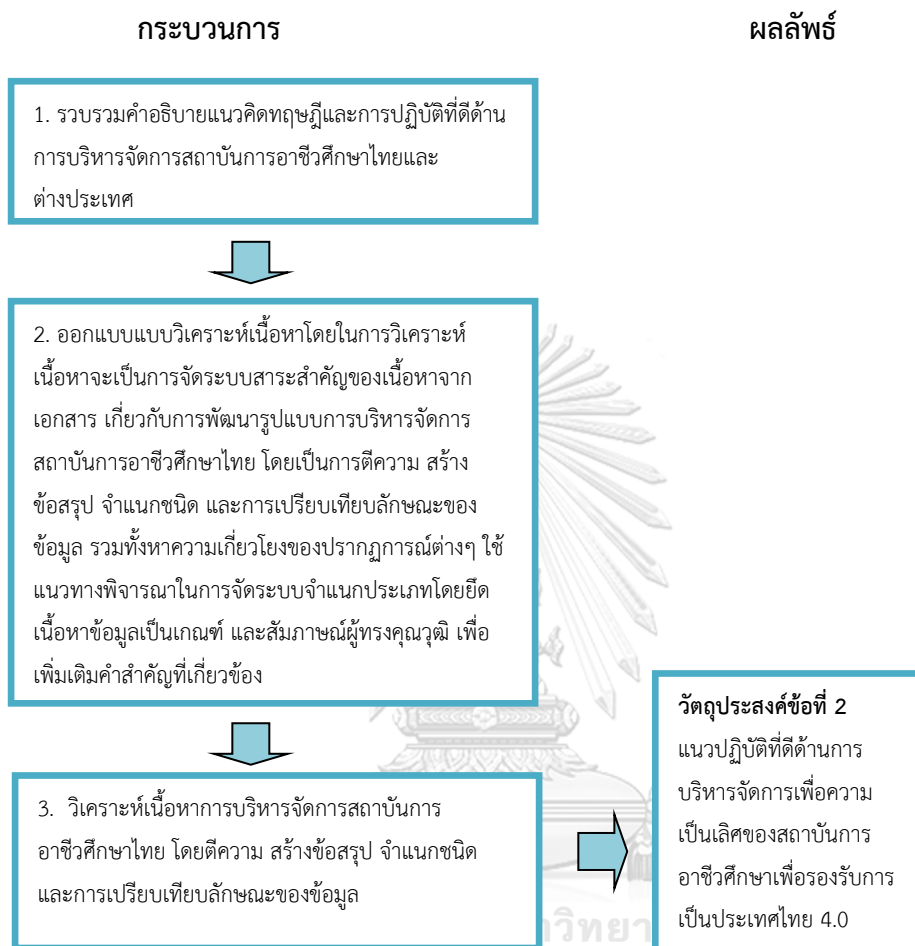
ขั้นตอนที่ 4 ปรับแก้ไขรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นทำการอภิปรายผล และนำเสนอข้อเสนอแนะจากการทำวิจัยครั้งนี้ แล้วสรุปผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

กล่าวโดยสรุปวิธีดำเนินการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการวิจัย จำแนกออกเป็น 3 ระยะ ตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย โดยระยะแรกสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 มี 9 ขั้นตอน ระยะที่สองสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 มี 3 ขั้นตอน และระยะสุดท้ายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 มี 4 ขั้นตอน สามารถสรุปรายละเอียดทั้งหมดได้ดังนี้

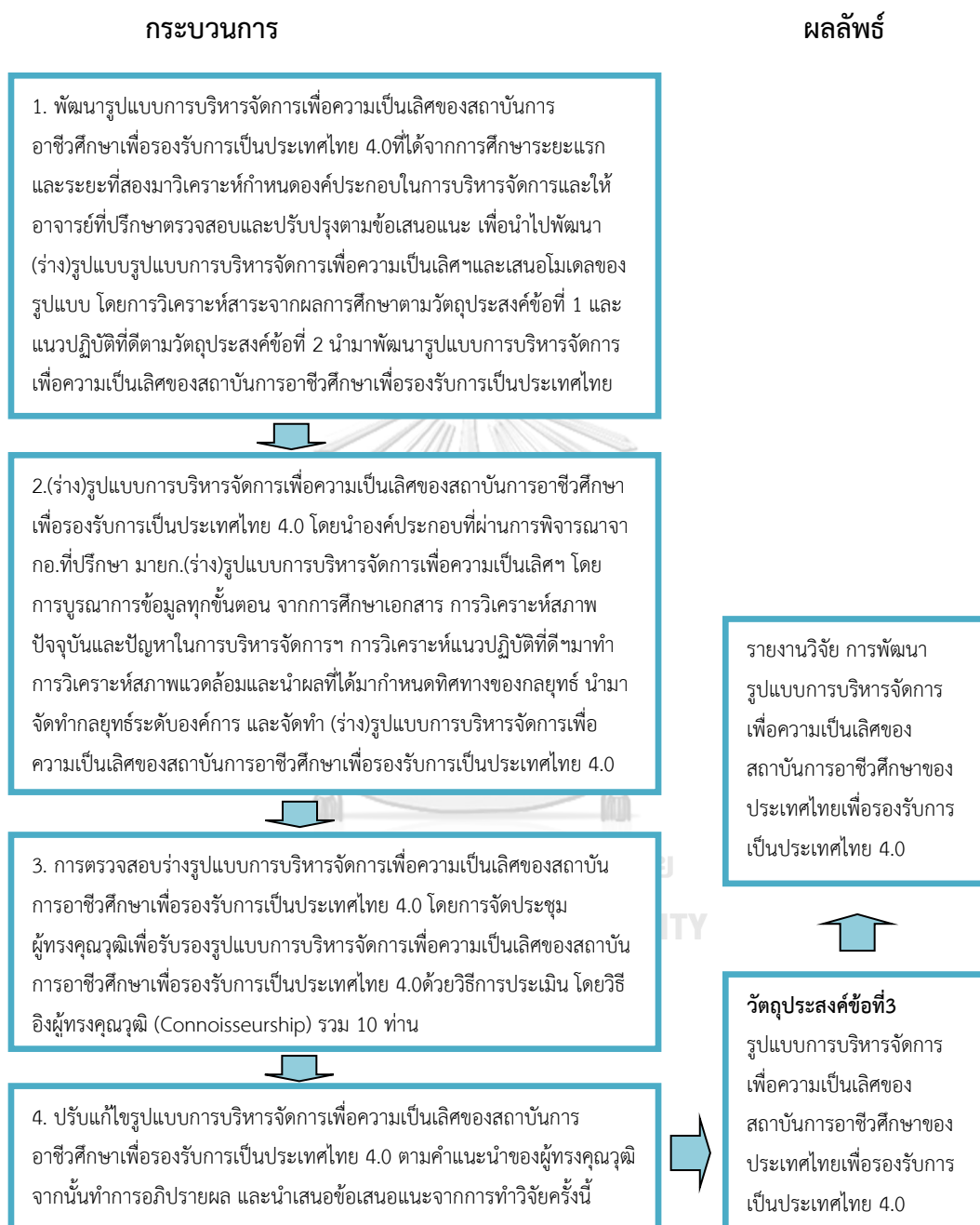
แผนภูมิที่ 29 วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของ
สถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา



แผนภูมิที่ 30 วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 วิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหาร
จัดการสถาบันการอาชีวศึกษา



แผนภูมิที่ 31 วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบัน
การอาชีวศึกษาของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2) วิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาไทยและต่างประเทศ และ (3) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ผลการวิจัยนำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาไทยและต่างประเทศ

ตอนที่ 3 การพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ตอนที่ 4 เสนอรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การสัมภาษณ์กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษา หรือคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ตามมาตรา 23(5) ของพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551 และข้าราชการ เจ้าหน้าที่ ในภาครัฐหรือเอกชน ที่จบการศึกษาด้านอาชีวศึกษาหรือมีประสบการณ์ในการทำงานหรือฝึกอบรมด้านการอาชีวศึกษาในประเทศเยอรมันนี ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และสิงคโปร์ และส่วนที่ 2 การตอบแบบสอบถามของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และคณาจารย์ของสถาบันการอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่เปิดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต และผู้ใช้บัณฑิตของ สถาบันการอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชนที่ทำข้อตกลงในการจัดให้มีการเรียนในสถานศึกษาร่วมกับการจัดให้นักศึกษาไปปฏิบัติงานจริง ณ สถานประกอบการ

ส่วนที่ 1 ผลจากการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ส่วนที่ 1 ผลจากการสัมภาษณ์แบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่ 1 กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษา หรือคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ตามมาตรา 23(5) ของพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551 โดยแบ่งตามกลุ่มพื้นที่เขตการศึกษาอาชีวศึกษาภาคทั้ง 5 ภาคๆละ 6 คน รวม 30 คน และกลุ่มที่ 2 ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ ในภาครัฐหรือเอกชน ที่จบการศึกษาด้านอาชีวศึกษาหรือมีประสบการณ์ในการทำงานหรือฝึกอบรมด้านการอาชีวศึกษาในประเทศเยอรมนี ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และสิงคโปร์ อย่างน้อย 2 ปี โดยแบ่งตามประเทศที่จบการศึกษาประเทศละ 3 คน รวม 12 คน จากแบบสัมภาษณ์ ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในองค์ประกอบบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน คือ (1) ด้านวิชาการ (2) ด้านการบริหารทั่วไป (3) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ (4) ด้านงานวางแผนงานงบประมาณ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้ที่เป็นกรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษา หรือคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ตามมาตรา 23(5) ของพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551

(n = 30)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	25	83.33
หญิง	5	16.67
รวม	30	100.00
2. อายุ		
มากกว่า 35-45 ปี	1	3.33
มากกว่า 45-55 ปี	4	13.33
มากกว่า 55 ปี	25	83.34
รวม	30	100.00

ตารางที่ 10 (ต่อ)

(n = 30)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	2	6.67
ปริญญาโท	19	63.33
ปริญญาเอก	9	30.00
รวม	30	100.00
4. ประสบการณ์ในการบริหารจัดการ		
น้อยกว่า 10 ปี		
มากกว่า 10 ปี	30	100.00
รวม	30	100.00
5. สถานภาพปัจจุบัน		
ผู้บริหารสถาบันฯและกรรมการสภาสถาบันฯ	5	16.67
กรรมการสภาสถาบัน	25	83.33
รวม	30	100.00

จากตารางที่ 10 ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ที่เป็นกรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาหรือคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ตามมาตรา 23(5) ของพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศชาย ร้อยละ 83.33 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 16.67 มีอายุมากกว่า 55 ปีมากที่สุด ร้อยละ 83.34 รองลงมาคืออายุมากกว่า 15-55 ปี ร้อยละ 13.33 และอายุมากกว่า 35-45 ปี น้อยที่สุด ร้อยละ 3.33 โดยผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาโทมากที่สุด ร้อยละ 63.33 รองลงมา คือระดับปริญญาเอก ร้อยละ 30 และระดับปริญญาตรีน้อยที่สุด ร้อยละ 6.67 โดยทั้งหมดมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการมากกว่า 10 ปี มีสถานภาพเป็นกรรมการสภาสถาบัน มากที่สุด ร้อยละ83.33 รองลงมา มีสถานภาพเป็นผู้บริหารและกรรมการสภาสถาบัน ร้อยละ 16.67 ตามลำดับ รวมทั้งสิ้น 30 คน รายละเอียดผลการสัมภาษณ์นำเสนอผลการวิเคราะห์ ตามประเด็นคำถามดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 11 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการ
อาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

(n = 30)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่
1. มีนโยบายในการบริหารจัดการ ในด้านวิชาการอย่างไร	1.1 นโยบายสอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร ปริญญาตรีตามเกณฑ์มาตรฐานและตามนโยบายของ สถาบันฯและนโยบายจาก สอศ. รวมถึงมาตรฐาน คุณวุฒิระดับปริญญาตรี (มคอ.) สายเทคโนโลยี ปฏิบัติการ	30
	1.2 มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการวิชาการ ด้านการพัฒนามาตรฐานหลักสูตร ตามอัตลักษณ์ของ ท้องถิ่นและมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับสถาน ประกอบการ	27
2. มีนโยบายในการบริหารจัดการ ทั่วไปอย่างไร	2.1 มีแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการทั่วไป ตาม หลักการ โครงสร้าง เป้าหมาย หรือดัชนีชี้วัดตาม ระเบียบการบริหารสถานศึกษาของ สอศ. และระบบ การประเมินคุณภาพการศึกษาจาก สกอ.(มคอ.)	30
	2.2 มีแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการทั่วไป ตาม หลักการ โครงสร้าง เป้าหมาย ที่มีความยืดหยุ่นต่อ สถานศึกษาของ สอศ.	21
3. มีนโยบายในการบริหารจัดการ ด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลอย่างไร	3.1 มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ด้านการจัดการองค์การ การพัฒนาสมรรถนะ บุคลากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การ ประเมินสมรรถนะบุคลากรตามระเบียบสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหาร สถานศึกษา พ.ศ.2552	30
	3.2 เสนอให้มีรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน แบบการบริหารรัฐกิจ ที่มีความยืดหยุ่น การบริหาร อัตรากำลังพลเช่นเดียวกับ “พนักงานมหาวิทยาลัย”	22

ตารางที่ 11 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการ
อาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (ต่อ)

(n = 30)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่
4. มีนโยบายในการบริหารจัดการ ด้านแผนงานงบประมาณ อย่างไร	4.1 มีนโยบายในการบริหารจัดการด้านแผนงาน งบประมาณ ซึ่งมีการปฏิบัติตามขั้นตอนตามหมวด1 หน้าที่และการบริหารงานของสถานศึกษา และหมวด2 หน้าที่ของงานและแผนกในการจัดการด้าน งบประมาณ	30
	4.2 เสนอให้มีการโอนทรัพย์สินของวิทยาลัยในสังกัด ของสถาบันการอาชีวศึกษามาอยู่ในความดูแลของ สถาบันฯ เพื่อปรับรูปแบบในการจัดทำงานงบประมาณโดย สถาบันฯเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ	22
	4.3 มีความต้องการให้ส่วนกลางเพิ่มงบประมาณในการ จัดการศึกษาในด้านต่างๆให้มีความเพียงพอเหมาะสม เพื่อที่จะสามารถรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	13
5. มีการนำเทคโนโลยีอะไรมาใช้ในการ การบริหารจัดการอย่างไร	5.1 สถาบันฯแต่ละแห่งมีการใช้เทคโนโลยีตามความ เหมาะสมของพันธกิจของสถาบันมีการใช้ทรัพยากร	30
	5.2 เทคโนโลยีที่ใช้ยังไม่ทัดเทียมกับเทคโนโลยีที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน จึงเป็นไปใน ลักษณะ ล้าตามเทคโนโลยี แต่ไม่ถึงขั้นผู้พัฒนา เทคโนโลยีในการรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	28
6. มีการเตรียมความพร้อมในการ เข้าสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 อย่างไร	6.1 มีความพร้อมในการเข้าสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของรัฐบาล ในด้านการพัฒนาหลักสูตรการ เรียนการสอนให้ทันสมัยตามอัตลักษณ์ของท้องถิ่น	27
	6.2 มีการเพิ่มศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนใน ด้านเทคโนโลยีให้มากขึ้น สถาบันฯมีการปรับหลักสูตร การเรียนการสอนให้นักศึกษามีความสามารถหรือทักษะ ทางภาษา	23

ตารางที่ 11 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการ
อาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (ต่อ)

(n = 30)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่
7. องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) ควรมีลักษณะแนวทางในการ ดำเนินงานในด้านต่างๆทั้ง 4 ด้านอย่างไร	7.1 ควรมีแนวทางในการดำเนินนโยบายในการบริหาร จัดการของตนเองได้อย่างอิสระ มีความยืดหยุ่น คล่องตัวในการบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหาที่ รวดเร็วกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	30
	7.2 ต้องการให้สถาบันมีความเป็นอิสระปลอดจาก การเมืองโดยมีอำนาจบริหารจัดการหรือปกครอง ตนเองได้	28
	7.3 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาควรมี บทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ส่วนการปฏิบัติ นั้นเป็นบทบาทหน้าที่ของสถาบันฯ	25
8. คุณลักษณะพิเศษที่โดดเด่นใน การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ใน ด้านต่างๆทั้ง 4 ด้านควรเป็น อย่างไร	8.1 สถาบันฯแต่ละแห่งมีความโดดเด่นแตกต่างกันใน แต่ละด้าน ส่วนใหญ่จะเป็นในด้านวิชาการที่เป็นอัต ลักษณ์ของสถาบันที่สร้างชื่อเสียงในการผลิตนักศึกษา ให้กับสถาบันมาอย่างยาวนาน	30
	8.2 มีความโดดเด่นในด้านการบริหารจัดการทรัพยากร ที่มีอย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ ทรัพยากรร่วมกัน ทำให้ประหยัดงบประมาณแผ่นดิน ไปได้เป็นอย่างมาก	28
9. องค์กรที่มีระบบการบริหาร จัดการที่เป็นเลิศจะมีประโยชน์ ต่อองค์กรของท่านอย่างไร	9.1 เป็นการสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบการศึกษา อาชีวศึกษาของประเทศ ทำให้มีผู้เรียนเพิ่มมากขึ้น	27
	- ทำให้สถาบันฯสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆที่เป็น ประโยชน์คุณูปการต่อประเทศชาติ	23
	9.2 สร้างภาพลักษณ์ที่ดีกับผู้เรียนสายอาชีวศึกษาใน สายตาของสังคมและทำให้ได้การยอมรับจากสังคม	22

ตารางที่ 11 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการ
อาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (ต่อ)

(n = 30)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่
10. ระบบการบริหารจัดการที่เป็น เลิศจะมีประโยชน์กับสังคม อย่างไร	10.1 เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อสังคมโดยรวม ในด้าน ต่างๆ อาทิเช่น เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะเยาวชน สถาบันฯจะเป็นผู้ผลิตเยาวชนที่มี ความรู้ความสามารถและมีคุณธรรม กระจายสู่สังคม	24
	10.2 เป็นการสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบการศึกษา อาชีวศึกษาของประเทศ ทำให้มีผู้เรียนเพิ่มมากขึ้น	23
	- ทำให้สถาบันฯสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆที่เป็น ประโยชน์คุณูปการต่อประเทศชาติ	21
11. การพัฒนารูปแบบการบริหาร จัดการที่เป็นเลิศของสถาบัน การอาชีวศึกษา ควรเป็น อย่างไร	11.1 ต้องมีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่ เป็นอยู่ในปัจจุบันในทุกๆด้าน ให้มีความสอดคล้องกัน กับบริบทในการพัฒนาประเทศชาติ ตั้งแต่ในระดับ นโยบายจากส่วนกลาง จนถึงระดับผู้ปฏิบัติ	30
	11.2 ต้องเป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมายคือพ.ร.บ. การอาชีวศึกษา	28
	11.3 ต้องมีความเป็นระบบมาตรฐานสากลไม่ยึดติดกับ ตัวบุคคล แต่เป็นการทำงานตามระบบ เป็นขั้นเป็นตอน หากมีการพัฒนาในขั้นตอนนี้ไหน ขั้นตอนที่ต่อเนื่องต่อไป ก็จะถูกพัฒนาตามไปด้วย	21
	11.4 ต้องยึดผู้เรียนหรือสังคมเป็นศูนย์กลางในการทำ นโยบาย	20
12. มีวิธีการบริหารจัดการตาม ระเบียบสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่า ด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2552 อย่างไร	12.1 สถาบันฯต่างๆมีวิธีการปฏิบัติในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นไปตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการ อาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2552 ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นคู่มือในการปฏิบัติของคณะผู้บริหาร ของสถาบันฯ	30

ตารางที่ 11 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการ
อาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (ต่อ)

(n = 30)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่
13. มีการกำหนดหน้าที่ รับผิดชอบของบุคลากรใน การบริหารจัดการอย่างไร	13.1 มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรในการ บริหารจัดการปฏิบัติตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2552 ในเรื่องการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากร	30
	13.2 ยังไม่ชัดเจนในเรื่องขั้นตอนในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งว่าเป็นบทบาทหรือ อำนาจหน้าที่ในส่วนไหน	18
14. มีกระบวนการในการบริหาร จัดการแบบมีส่วนร่วม เช่น การรับฟังความคิดเห็น การ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ อย่างไร	14.1 การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ในรูปแบบสภา สถาบันการอาชีวศึกษา ซึ่งมีที่มาจากกฎกระทรวง เรื่อง การกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการได้มาซึ่งผู้ ดำรงตำแหน่ง ในสภาสถาบันการอาชีวศึกษา พ.ศ.2555	30
	14.2 ควรมีการกำหนดรูปแบบหรือระบบในการรับฟัง ความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จาก บุคคลภายนอกหรือผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษาของ สถาบันฯ ขึ้น เช่นรูปแบบของสมาคมผู้ปกครองและครูฯ สมาคมศิษย์เก่าฯ	28
15. มีวิธีการส่งเสริมและพัฒนา ทักษะการสื่อสารด้าน ภาษาไทย ภาษาอังกฤษและ การใช้เทคโนโลยีอย่างไร	15.1 ปรับปรุงโครงสร้างวิชาพื้นฐานในหลักสูตรระดับ ปริญญาตรี สายปฏิบัติการ ให้มีการบรรจุวิชาที่ต้องใช้ ทักษะทางภาษาและวิชาการใช้เทคโนโลยีเข้าไปในการ เรียนการสอนในทุกหลักสูตร ทั้งนี้เพื่อการรองรับการเป็น ประเทศไทย 4.0 และการเปิดการค้าเสรีอาเซียน	30

ตารางที่ 11 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการ
อาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (ต่อ)

(n = 30)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่
16. สามารถประเมินประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของฝ่ายบริหารในด้านความมีจิตสำนึก คุณธรรม จริยธรรม ธรรมภิบาล และความซื่อสัตย์ในการบริหารจัดการได้อย่างไร	16.1 ประเมินจากระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาต่างๆ เช่น ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา การประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ สอศ. การตรวจสอบการใช้งบประมาณแผ่นดินจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงบประมาณ	30
17. มีการกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคล ด้านกฎหมาย จริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีอย่างไร	17.1 เป็นไปตามเอกสารในการกำหนดหน้าที่ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ	30
18. สภาพปัญหาที่พบในการบริหารจัดการองค์การแต่ละด้าน ในองค์การของท่านมีลักษณะเป็นอย่างไร	18.1 มีสภาพปัญหาในการบริหารจัดการแต่ละด้านอยู่แทบทุกด้าน ทั้งนี้เนื่องจากอยู่ในระยะ 5 ปีแรกของการจัดตั้งสถาบันฯ	30
	18.2 ปัญหาในด้านการบริหารจัดการโดยรวมตามนโยบาย	26
19. มีแนวทาง หรือกระบวนการ หรือวิธีการในการแก้ไขปัญหาที่พบในการบริหารจัดการในแต่ละด้านอย่างไร	19.1 มีการนำปัญหาที่พบในการบริหารจัดการในแต่ละด้าน เข้าที่ประชุมผู้อำนวยการสถาบันอาชีวศึกษาทั่วประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนทรรศนะมุมมองและข้อคิดเห็นในการพัฒนาและแก้ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการบริหารจัดการในแต่ละด้านของสถาบันฯ	26
	19.2 มีการนำคณะผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาไปดูงานตามองค์กรต่างๆที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการ พร้อมนำแนวทาง หลักคิดกลับมาทำการปรับปรุงแก้ไข	23

ตารางที่ 11 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการ
อาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (ต่อ)

(n = 30)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่
20. ข้อเสนอแนะอื่นๆในการ พัฒนาการบริหารจัดการที่เป็น เลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา ไทย เพื่อรองรับการเป็น ประเทศไทย 4.0	20.1 สถาบันอาชีวศึกษา ต้องสามารถบริหารจัดการ สถาบันฯของตนเองได้อย่างอิสระ ตามพระราชบัญญัติ การศึกษา และพระราชบัญญัติอาชีวศึกษา	25
	20.2 รูปแบบการจัดการเรียนการสอนในระบบทวิภาคี ระดับปริญญาตรีสายปฏิบัติการ ควรมีความเข้มข้น จริงจังเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา และเมื่อจบการศึกษาแล้วจะเป็นบัณฑิตที่มีคุณสมบัติ เป็นไปตามคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์อย่างแท้จริง ทั้งนี้รัฐบาลจะต้องส่งเสริมอย่างจริงจังทั้งอัตรากำลังพล งบประมาณ และสถานที่อย่างครบถ้วน	12
	20.3 ต้องมีการพัฒนาบุคลากรครูอาชีวะอย่างเร่งด่วน ให้มีสมรรถนะ และคุณสมบัติตามเกณฑ์มาตรฐาน รวมถึงการพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของ บุคลากรสายอาชีวศึกษาให้มีความเหมาะสม	9
	20.4 ควรมีการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา ในลักษณะ สถาบันเฉพาะทางเพื่อความเป็นเลิศและคุณภาพ การศึกษาในสาขานั้นอย่างแท้จริง - ควรมีระบบการบริหารจัดการที่ชัดเจนตามระดับ การศึกษา เช่นระดับ ปวช. ปวส. และระดับปริญญาตรี รวมถึงการจัดหลักสูตรฝึกอบรมวิชาชีพระยะสั้น	1

จากตาราง ผลการสัมภาษณ์ผู้ที่เป็นกรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษา หรือคณะกรรมการ
ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามมาตรา 23(5) ของพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551 เกี่ยวกับสภาพ

ปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำแนกตามประเด็นคำถามพบว่า

1. องค์การของท่าน มีนโยบายในการบริหารจัดการในด้านวิชาการอย่างไรบ้าง

1.1 มีนโยบายสอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรปริญญาตรีตามเกณฑ์มาตรฐานและตามนโยบายของสถาบันฯ และนโยบายจาก สอศ. รวมถึงมาตรฐานคุณวุฒิระดับปริญญาตรี (มคอ.) สายเทคโนโลยีปฏิบัติการ (f = 30)

1.2 มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการวิชาการด้านการพัฒนามาตรฐานหลักสูตรตามอัตลักษณ์ของท้องถิ่นและมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับสถานประกอบการ (f = 27)

2. องค์การของท่าน มีนโยบายในการบริหารจัดการทั่วไปอย่างไร

2.1 มีแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการทั่วไป ตามหลักการ โครงสร้าง เป้าหมาย หรือดัชนีชี้วัดตามระเบียบการบริหารสถานศึกษาของ สอศ. และระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาจาก สกอ.(มคอ.) (f = 30)

2.2 มีแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการทั่วไป ตามหลักการ โครงสร้าง เป้าหมาย ที่มีความยืดหยุ่นต่อสถานศึกษาของ สอศ. (f = 21)

3. องค์การของท่าน มีนโยบายในการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร

3.1 มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดการองค์การ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การประเมินสมรรถนะบุคลากรตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2552 (f = 30)

3.2 เสนอให้มีรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแบบการบริหารรัฐกิจ ที่มีความยืดหยุ่น การบริหารอัตรากำลังพลเช่นเดียวกับ “พนักงานมหาวิทยาลัย” (f = 22)

4. องค์การของท่าน มีนโยบายในการบริหารจัดการด้านแผนงานงบประมาณ อย่างไร

4.1 มีนโยบายในการบริหารจัดการด้านแผนงานงบประมาณ ซึ่งมีการปฏิบัติตามขั้นตอนตามหมวด 1 หน้าที่และการบริหารงานของสถานศึกษา และหมวด 2 หน้าที่ของงานและแผนกในการจัดการด้านงบประมาณ (f = 30)

4.2 เสนอให้มีการโอนทรัพย์สินของวิทยาลัยในสังกัดของสถาบันการอาชีวศึกษามาอยู่ในความดูแลของสถาบันฯ เพื่อปรับรูปแบบในการจัดทำงบประมาณโดยสถาบันฯ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ (f = 22)

4.3 มีความต้องการให้ส่วนกลางเพิ่มงบประมาณในการจัดการศึกษาในด้านต่างๆ ให้มีความเพียงพอเหมาะสมเพื่อที่จะสามารถรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (f = 13)

5. ในองค์การของท่านมีการนำเทคโนโลยีอะไรมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างไร

5.1 สถาบันฯแต่ละแห่งมีการใช้เทคโนโลยีตามความเหมาะสมของพันธกิจของสถาบันมีการใช้ทรัพยากร (f = 30)

5.2 เทคโนโลยีที่ใช้ยังไม่ทัดเทียมกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน จึงเป็นไปในลักษณะ ล้าตามเทคโนโลยี แต่ไม่ถึงขั้นผู้พัฒนาเทคโนโลยีในการรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (f = 28)

6. องค์กรของท่านมีการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 อย่างไร

6.1 มีความพร้อมในการเข้าสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของรัฐบาล ในด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้ทันสมัยตามอัตลักษณ์ของท้องถิ่น (f = 27)

6.2 มีการเพิ่มศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนในด้านเทคโนโลยีให้มากขึ้น สถาบันฯ มีการปรับหลักสูตรการเรียนการสอนให้นักศึกษามีความสามารถหรือทักษะทางภาษา (f = 23)

7. องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) ควรมีลักษณะแนวทางในการดำเนินงานในด้านต่างๆทั้ง 4 ด้านอย่างไร

7.1 ควรมีแนวทางในการดำเนินนโยบายในการบริหารจัดการของตนเองได้อย่างอิสระ มีความยืดหยุ่น คล่องตัวในการบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหาที่รวดเร็วกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (f = 30)

7.2 ต้องการให้สถาบันมีความเป็นอิสระปลอดจากการเมืองโดยมีอำนาจบริหารจัดการหรือปกครองตนเองได้ (f = 28)

7.3 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาควรมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบายส่วนการปฏิบัตินั้นเป็นบทบาทหน้าที่ของสถาบันฯ (f = 25)

8. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีคุณลักษณะพิเศษที่โดดเด่นในการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ในด้านต่างๆทั้ง 4 ด้านอย่างไร

8.1 สถาบันฯแต่ละแห่งมีความโดดเด่นแตกต่างกันในแต่ละด้าน ส่วนใหญ่จะเป็นในด้านวิชาการที่เป็นอัตลักษณ์ของสถาบันที่สร้างชื่อเสียงในการผลิตนักศึกษาให้กับสถาบันมาอย่างยาวนาน (f = 30)

8.2 มีความโดดเด่นในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทำให้ประหยัดงบประมาณแผ่นดินไปได้เป็นอย่างมาก (f = 28)

9. ท่านคิดว่าองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีประโยชน์ต่อองค์กรของท่านอย่างไร

9.1 เป็นการสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบการศึกษาอาชีวศึกษาของประเทศ ทำให้มีผู้เรียนเพิ่มมากขึ้น (f = 27)

9.2 ทำให้สถาบันฯสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆที่เป็นประโยชน์คุณูปการต่อประเทศชาติ (f = 23)

9.3 สร้างภาพลักษณ์ที่ดีกับผู้เรียนสายอาชีวศึกษาในสายตาของสังคมและทำให้ได้การยอมรับจากสังคม (f = 22)

10. ท่านคิดว่าองค์การที่มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีประโยชน์กับสังคมอย่างไร

10.1 เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อสังคมโดยรวม ในด้านต่างๆ อาทิเช่น เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะเยาวชน สถาบันฯจะเป็นผู้ผลิตเยาวชนที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรม กระจายสู่สังคม (f = 24)

10.2 เป็นการสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบการศึกษาอาชีวศึกษาของประเทศ ทำให้มีผู้เรียนเพิ่มมากขึ้น (f = 23)

10.3 ทำให้สถาบันฯสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆที่เป็นประโยชน์คุณูปการต่อประเทศชาติ (f = 21)

11. ท่านคิดว่าหากมีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา ควรเป็นอย่างไร

11.1 ต้องมีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในทุกๆด้าน ให้มีความสอดคล้องกันกับบริบทในการพัฒนาประเทศชาติ ตั้งแต่ในระดับนโยบายจากส่วนกลาง จนถึงระดับผู้ปฏิบัติ (f = 30)

11.2 ต้องเป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมายคือพ.ร.บ.การอาชีวศึกษา (f = 28)

11.3 ต้องมีความเป็นระบบมาตรฐานสากลไม่ยึดติดกับตัวบุคคล แต่เป็นการทำงานตามระบบ เป็นขั้นเป็นตอน หากมีการพัฒนาในขั้นตอนไหน ขั้นตอนที่ต่อเนื่องต่อไปก็จะถูกพัฒนาไปด้วย (f = 21)

11.4 ต้องยึดผู้เรียนหรือสังคมเป็นศูนย์กลางในการทำนโยบาย (f = 20)

12. ในองค์การของท่านมีวิธีการบริหารจัดการตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษาพ.ศ.2552 อย่างไร

12.1 สถาบันฯต่างๆมีวิธีการปฏิบัติในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นไปตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2552 ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นคู่มือในการปฏิบัติของคณะผู้บริหารของสถาบันฯ (f = 30)

13. องค์การของท่านมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรในการบริหารจัดการอย่างไร

13.1 มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรในการบริหารจัดการปฏิบัติตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2552 ในเรื่อง การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากร (f = 30)

13.2 ยังไม่ชัดเจนในเรื่องขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งว่าเป็นบทบาทหรืออำนาจหน้าที่ในส่วนไหน (f = 18)

14. องค์กรของท่านมีกระบวนการในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม เช่นการรับฟังความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างไร

14.1 การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ในรูปแบบสถานสถาบันการอาชีวศึกษา ซึ่งมีที่มาจากกฎกระทรวง เรื่อง การกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการได้มาซึ่งผู้ดำรงตำแหน่ง ในสถานสถาบันการอาชีวศึกษา พ.ศ.2555 (f = 30)

14.2 ควรมีการกำหนดรูปแบบหรือระบบในการรับฟังความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จากบุคคลภายนอกหรือผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษาของสถาบันฯขึ้น เช่นรูปแบบของสมาคมผู้ปกครองและครูฯ สมาคมศิษย์เก่าฯ (f = 28)

15. องค์กรของท่านมีวิธีการส่งเสริมและพัฒนาทักษะการสื่อสารด้านภาษาไทย ภาษาอังกฤษและการใช้เทคโนโลยีอย่างไร

15.1 ปรับปรุงโครงสร้างวิชาพื้นฐานในหลักสูตรระดับปริญญาตรี สายปฏิบัติการ ให้มีการบรรจุวิชาที่ต้องใช้ทักษะทางภาษาและวิชาการใช้เทคโนโลยีเข้าไปในการเรียนการสอนในทุกหลักสูตร ทั้งนี้เพื่อการรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 และการเปิดการค้าเสรีอาเซียน (f = 30)

16. ท่านสามารถประเมินประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของฝ่ายบริหารในด้านความมีจิตสำนึกคุณธรรม จริยธรรม ธรรมภิบาล และความซื่อสัตย์ในการบริหารจัดการได้อย่างไร

16.1 ประเมินจากระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาต่างๆ เช่น ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา การประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ สอศ. การตรวจสอบการใช้งบประมาณแผ่นดินจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานประมาณ (f = 30)

17. องค์กรของท่านมีการกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคล ด้านกฎหมาย จริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีอย่างไร

17.1 เป็นไปตามเอกสารในการกำหนดหน้าที่ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ (f = 30)

18. สภาพปัญหาและอุปสรรคที่พบในการบริหารจัดการองค์กรแต่ละด้าน ในองค์กรของท่านมีลักษณะเป็นอย่างไร

18.1 มีสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการแต่ละด้านอยู่แทบทุกด้าน ทั้งนี้เนื่องจากอยู่ในระยะ 5 ปีแรกของการจัดตั้งสถาบันฯ (f = 30)

18.2 ปัญหาและอุปสรรคในด้านการบริหารจัดการโดยรวมตามนโยบาย (f = 26)

19. ในองค์กรของท่านมีแนวทาง หรือกระบวนการ หรือวิธีการในการแก้ไขปัญหาที่พบในการบริหารจัดการในแต่ละด้านอย่างไร

19.1 มีการนำปัญหาที่พบในการบริหารจัดการในแต่ละด้าน เข้าที่ประชุมผู้อำนวยการสถาบันอาชีวศึกษาทั่วประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนทรรศนะมุมมองและข้อคิดเห็นในการพัฒนาและแก้ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการบริหารจัดการในแต่ละด้านของสถาบันฯ (f = 26)

19.2 มีการนำคณะผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาไปดูงานตามองค์กรต่างๆที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการ พร้อมนำแนวทาง หลักคิดกลับมาทำการปรับปรุงแก้ไข (f = 23)

20. ข้อเสนอแนะอื่นๆในการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาไทย เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

20.1 สถาบันอาชีวศึกษา ต้องสามารถบริหารจัดการสถาบันฯของตนเองได้อย่างอิสระตามพระราชบัญญัติการศึกษา และพระราชบัญญัติอาชีวศึกษา (f = 25)

20.2 รูปแบบการจัดการเรียนการสอนในระบบทวิภาคี ระดับปริญญาตรีสายปฏิบัติการ ควรมีความเข้มข้น จริงจังเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา และเมื่อจบการศึกษาแล้วจะเป็นบัณฑิตที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์อย่างแท้จริง ทั้งนี้รัฐบาลจะต้องส่งเสริมอย่างจริงจังทั้งอัตรากำลังพล งบประมาณ และสถานที่อย่างครบถ้วน (f = 12)

20.3 ต้องมีการพัฒนาบุคลากรครูอาชีวะอย่างเร่งด่วน ให้มีสมรรถนะ และคุณสมบัติตามเกณฑ์มาตรฐาน รวมถึงการพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรสายอาชีวศึกษาให้มีความเหมาะสม (f = 9)

20.4 ควรมีการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา ในลักษณะสถาบันเฉพาะทางเพื่อความเป็นเลิศและคุณภาพการศึกษาในสาขานั้นอย่างแท้จริง (f = 8)

20.5 ควรมีระบบการบริหารจัดการที่ชัดเจนตามระดับการศึกษา เช่นระดับ ปวช. ปวส. และระดับปริญญาตรี รวมถึงการจัดหลักสูตรฝึกอบรมวิชาชีพระยะสั้น (f = 1)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ที่เป็นกรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษา หรือคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ตามมาตรา 23(5) ของพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำแนกตามประเด็นคำถามพบว่า

1. นโยบายในการบริหารจัดการในด้านวิชาการ พบว่าสถาบันฯส่วนใหญ่มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการวิชาการด้านการพัฒนามาตรฐานอาชีพ มาตรฐานสมรรถนะ ตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรปริญญาตรีตามเกณฑ์มาตรฐานและตามนโยบายของสถาบันฯและนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) รวมถึงมาตรฐานคุณวุฒิระดับปริญญาตรี (มคอ.) สายเทคโนโลยีปฏิบัติการ โดยมีการรับแนวนโยบายจากส่วนกลาง (สอศ.) แล้วนำมาทำการกำหนดแผนงานตามระเบียบการบริหารสถานศึกษาของ สอศ. ซึ่งแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านวิชาการในอนาคต และในการรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ต้องมีการลดข้อจำกัด

ในการบริหารจัดการเช่น อำนาจในการบริหารจัดการของคณะผู้บริหารสถาบัน และสภาสถาบันฯ ให้เป็นไปตาม พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา และพระราชบัญญัติการศึกษา ในการศึกษาระดับปริญญาตรีอย่างแท้จริง รวมถึงมีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการวิชาการด้านการพัฒนามาตรฐานหลักสูตร ตามอัตลักษณ์ของท้องถิ่นและมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับสถานประกอบการให้มากขึ้น รวมถึงให้นักศึกษาในระดับปริญญาตรี สายเทคโนโลยีปฏิบัติการ สามารถสร้างสรรค์ผลงานหรือนวัตกรรมได้ในขณะที่กำลังศึกษา โดยแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านวิชาการในอนาคต และในการรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ต้องมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาจัดการเรียนการสอนมากขึ้น มีการพัฒนาบุคลากรครู อาจารย์ผู้สอนให้มีสมรรถนะและทักษะความสามารถ รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนทางวิชาการกับต่างประเทศและมีการเพิ่มงบประมาณในด้านวิชาการให้มีความเหมาะสมและพอเพียงกับบริบทในปัจจุบัน เป็นต้น

2. นโยบายการบริหารจัดการทั่วไปพบว่า สถาบันการอาชีวศึกษาส่วนใหญ่มีแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการทั่วไป ตามหลักการ โครงสร้าง เป้าหมาย หรือดัชนีชี้วัดตามระเบียบการบริหารสถานศึกษาของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) และระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาจาก สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สกอ. และเป็นไปตามมาตรฐานคุณวุฒิระดับปริญญาตรี (มคอ.) โดยส่วนใหญ่มีการดำเนินการในการวางแผนงานในการปฏิบัติจากนโยบายที่ได้รับจากส่วนกลาง(สอศ.) ซึ่งมีขั้นตอนตามระเบียบการบริหารสถานศึกษาของ สอศ. เป็นแนวทางในการดำเนินการและมีการรับนโยบายตามสายบังคับบัญชาของหน่วยงานภายในสังกัดของสถาบันการอาชีวศึกษา แล้วนำมากำหนดแผนงานตามระเบียบการบริหารสถานศึกษาของ สอศ. ซึ่งแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทั่วไปในอนาคต และในการรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ต้องมีการลดข้อจำกัดในการบริหารจัดการเช่น อำนาจในการบริหารจัดการทั่วไปภายในของคณะผู้บริหารสถาบัน และสภาสถาบันฯ ให้เป็นไปตาม พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา และพระราชบัญญัติการศึกษา ในการศึกษาระดับปริญญาตรีอย่างแท้จริงอย่างเร่งด่วน รวมถึงควรมีแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการทั่วไป ตามหลักการ โครงสร้าง เป้าหมาย ที่มีความยืดหยุ่นต่อสถานศึกษาของ สอศ.เช่น มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบภายในเองได้ ในลักษณะผสมระหว่างราชการและเอกชนในการบริหารจัดการ สามารถสร้างระบบความร่วมมือในการบริหารจัดการทั่วไปกับเอกชนภายนอกได้ เช่นการใช้ระบบรับเหมาช่วง เป็นต้น โดยแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทั่วไปในอนาคต และในการรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 นั้นจำเป็นต้องให้อำนาจในการบริหารจัดการทั่วไปอย่างครบวงจรภายในสถาบันการอาชีวศึกษา กับคณะผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้เอง รวมถึงสามารถหารายได้ด้วยตนเองจากการบริหารสินทรัพย์หรือทรัพยากรที่มีอยู่ได้ เป็นต้น

3. นโยบายในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล พบว่า สถาบันการอาชีวศึกษาส่วนใหญ่มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในด้านการจัดการองค์การ การพัฒนาสมรรถนะ

บุคลากร การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ การประเมินสมรรถนะบุคลากรตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2552 ตามหมวด3 บุคลากรในสถานศึกษาและการบริหารงาน แต่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วน เช่นการกำหนด อัตรากำลังพล การโอนย้ายบุคลากร การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในด้านต่างๆยังมีข้อจำกัด โดยสถาบันฯส่วนใหญ่มีขั้นตอนการวางแผนในการปฏิบัติตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด โดยเสนอผ่านคณะผู้บริหารวิทยาลัย (ในส่วนหลักสูตรปริญญาตรี) และเสนอผ่านต่อไปยังสภาสถาบันฯเพื่อให้ความเห็นชอบ แต่ต้องได้รับการอนุมัติจาก สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ก่อนจึงมีความจำเป็นในการแก้ไขในเรื่องนี้เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ เป็นการลดขั้นตอนและเวลาในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วนแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต และรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 นั้น ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าสถาบันควรมีโครงการพัฒนาบุคลากร ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อรองรับการเจริญเติบโตของสถาบัน นำเสนอให้มีรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแบบการบริหารรัฐกิจ ที่มีความยืดหยุ่น การบริหารอัตรากำลังพลเช่นเดียวกับ “พนักงานมหาวิทยาลัย” รวมถึงให้มีการใช้ทรัพยากรบุคคลร่วมกันในระหว่างวิทยาลัยในสังกัดของสถาบัน จัดให้มีการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้มีความชัดเจน และพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความเป็นธรรมาภิบาล เป็นต้น

4. นโยบายในการบริหารจัดการด้านแผนงานงบประมาณ พบว่า สถาบันการอาชีวศึกษาส่วนใหญ่โดยภาพรวมของทุกสถาบัน มีการกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการด้านแผนงานงบประมาณประจำปีเช่นเดียวกับหน่วยงานของรัฐทั่วไป สำหรับสถาบันการอาชีวศึกษามีการปฏิบัติตามขั้นตอนตามหมวด1 หน้าที่และการบริหารงานของสถานศึกษา และหมวด2 หน้าที่ของงานและแผนกในการจัดการด้านงบประมาณ โดยมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการระบุที่มาและความสำคัญของโครงการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของ โดยที่ผู้บริหารสถาบันลงนามอนุมัติ ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับผิดชอบโครงการมีการลงนามรับทราบ แต่แผนงานงบประมาณส่วนใหญ่จะถูกกำหนดและอนุมัติโดยส่วนกลางคือ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ซึ่งมีความซ้ำซ้อนและอาจมีมุมมองในการจัดทำแผนงานงบประมาณแตกต่างกัน ส่วนแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการด้านแผนงานงบประมาณ เพื่อสามารถรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 นั้น มีการเสนอให้มีการโอนทรัพย์สินของวิทยาลัยในสังกัดของสถาบันการอาชีวศึกษามาอยู่ในความดูแลของสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อปรับรูปแบบในการจัดทำงบประมาณโดยสถาบันการอาชีวศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ มีความต้องการให้ส่วนกลางคือสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) เพิ่มหรือปรับงบประมาณในการจัดการศึกษาของสถาบันการอาชีวศึกษาในด้านต่างๆให้มีความเพียงพอเหมาะสมเพื่อที่จะสามารถรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 และควรมีการใช้ระบบ

เทคโนโลยีสารสนเทศหรือระบบออนไลน์เข้ามาช่วยในเรื่องการบริหารจัดการด้านแผนงบประมาณ เป็นต้น

5. สถาบันการอาชีวศึกษามีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการตามความเหมาะสมของสถานศึกษา มีการใช้เทคโนโลยีช่วยให้การดำเนินการตามพันธกิจของสถาบันการอาชีวศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น มีการใช้ทรัพยากร เช่นวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอนร่วมกันในระหว่างหน่วยงานภายในสถาบันฯ มีการนำเทคโนโลยีทางสารสนเทศเข้ามาใช้ในระบบการรับสมัครนักศึกษา การลงทะเบียนเรียนของนักศึกษา การประเมินผลการศึกษา การประเมินสมรรถนะบุคลากร ตามลำดับ แต่ยังไม่ทัดเทียมกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน จึงเป็นไปในลักษณะ ล้าตามเทคโนโลยี แต่ไม่ถึงขั้นผู้พัฒนาเทคโนโลยีในการรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ซึ่งยังต้องมีการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศอีกมาก

6. สถาบันการอาชีวศึกษามีการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 พบว่า สถาบันการอาชีวศึกษามีการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของรัฐบาล อาทิเช่น ในด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้มีความทันสมัยและมีความเป็นอัตลักษณ์ของท้องถิ่น สถาบันการอาชีวศึกษามีการเพิ่มศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนในด้านเทคโนโลยีให้มากขึ้น สถาบันการอาชีวศึกษามีการปรับหลักสูตรการเรียนการสอนให้นักศึกษามีความสามารถหรือมีการพัฒนาทักษะทางภาษา สถาบันการอาชีวศึกษามีความพยายามในการผลักดันให้บุคลากรครูอาชีวศึกษามีสายงานความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เทียบเท่าสถาบันอุดมศึกษา มีการแสวงหาความร่วมมือหรือจัดตั้งเครือข่ายทางการศึกษาในระดับภูมิภาค เป็นต้น

7. องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) ควรมีลักษณะแนวทางในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้านอย่างไร พบว่าส่วนใหญ่ในภาพรวมต้องการให้สถาบันมีแนวทางในการดำเนินนโยบายในการบริหารจัดการของตนเองได้อย่างอิสระ มีความยืดหยุ่น คล่องตัวในการบริหารจัดการ และการแก้ไขปัญหาที่รวดเร็วกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รองลงมาต้องการให้สถาบันมีความเป็นอิสระปลอดจากการเมืองโดยมีอำนาจบริหารจัดการหรือปกครองตนเองได้ โดยที่นโยบายในการจัดการศึกษาไม่ควรเปลี่ยนแปลงตามการดำรงตำแหน่งของฝ่ายการเมือง ถัดมาคือสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาควรมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ส่วนการปฏิบัตินั้นเป็นบทบาทหน้าที่ของสถาบันฯ มีผลงานเชิงประจักษ์ในด้านการบริหารจัดการด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้านที่มีคุณภาพและเหมาะสมด้วยปริมาณ และมีระบบควบคุมตรวจสอบที่เหมาะสมเพื่อความเป็นเลิศ ตามลำดับ

8. องค์กรควรมีคุณลักษณะพิเศษที่โดดเด่นในการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ในด้านต่างๆ ใดๆ พบว่า ส่วนใหญ่สถาบันฯแต่ละแห่งมีความโดดเด่นแตกต่างกันในระบบการจัดการแต่ละด้าน โดยเฉพาะจะเป็นในด้านวิชาการที่เป็นอัตลักษณ์ของสถาบันฯที่สร้างชื่อเสียงในการผลิตนักศึกษา

ให้กับสถาบันฯมาอย่างยาวนาน รองลงมามองว่ามีความโดดเด่นในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เช่น วัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน อาคารสถานที่ เป็นต้นสามารถทำให้ประหยัดงบประมาณแผ่นดินไปได้เป็นอย่างมาก ตามลำดับ

9. องค์การที่มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีประโยชน์ต่อองค์การอย่างไร พบว่าส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันในเรื่องการศึกษาที่สถาบันฯมีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การ ในด้านต่างๆ อาทิเช่น เป็นการสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบการศึกษา อาชีวศึกษาของประเทศ ทำให้มีผู้เรียนเพิ่มมากขึ้น สถาบันฯสามารถผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์ไปสู่สังคมได้มากขึ้น ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมของประเทศชาติ รองลงมามองว่าทำให้สถาบันฯสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆที่เป็นประโยชน์คุณูปการต่อประเทศชาติ และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีกับผู้เรียนสายอาชีวศึกษาในสายตาของสังคมและทำให้องค์การได้รับการยอมรับจากสังคมตามมาในที่สุด ตามลำดับ

10. องค์การที่มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีประโยชน์กับสังคมอย่างไร พบว่าส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันในเรื่องการศึกษาที่สถาบันฯมีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อสังคมโดยรวม ในด้านต่างๆ อาทิเช่น เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะเยาวชน สถาบันฯจะเป็นผู้ผลิตเยาวชนที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรม กระจายสู่สังคม เป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ รองลงมาเห็นว่าเป็นการสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบการศึกษา อาชีวศึกษาของประเทศ ทำให้มีผู้เรียนเพิ่มมากขึ้น สถาบันฯสามารถผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์ไปสู่สังคมได้มากขึ้น ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมของประเทศชาติ ถัดมามองว่าทำให้สถาบันฯสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆที่เป็นประโยชน์คุณูปการต่อประเทศชาติ และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีกับผู้เรียนสายอาชีวศึกษาในสายตาของสังคมและทำให้ได้รับการยอมรับจากสังคมตามมาในที่สุด ตามลำดับ

11. หากมีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของสถาบันการศึกษา ควรเป็นอย่างไร พบว่าส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันในเรื่องการพัฒนาปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของสถาบันการศึกษา จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การและสังคมโดยรวมนั้น ต้องมีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในทุกๆด้าน ให้มีความสอดคล้องกันกับบริบทในการพัฒนาประเทศชาติ ตั้งแต่ในระดับนโยบายจากส่วนกลาง จนถึงระดับปฏิบัติ ต้องเป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมายคือพ.ร.บ.การอาชีวศึกษา ต้องมีความเป็นระบบมาตรฐานสากลไม่ยึดติดกับตัวบุคคล แต่เป็นการทำงานตามระบบ เป็นขั้นเป็นตอน หากมีการพัฒนาในขั้นตอนไหน ขั้นตอนที่ต่อเนื่องต่อไปก็จะถูกพัฒนาตามไปด้วย ถัดมามองว่าผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ต้องมีการปฏิรูปและต้องทำความเข้าใจกับระบบการศึกษาอาชีวศึกษาของประเทศเสียใหม่ เพื่อการ

ออกนโยบายต่างๆจะมีความสอดคล้องและเป็นไปตามบริบทของประเทศ เช่นการยึดผู้เรียนหรือสังคมเป็นศูนย์กลางในการทำงานนโยบายเป็นต้น ตามลำดับ

12. องค์การมีวิธีการบริหารจัดการตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษาพ.ศ.2552 อย่างไร พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความเห็นตรงกันว่า สถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ล้วนแต่มีวิธีการปฏิบัติในการบริหารจัดการที่เคร่งครัดตามระบบราชการ ซึ่งเป็นไปตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2552 ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นคู่มือในการปฏิบัติของคณะผู้บริหารของสถาบันฯ แต่ก็มีบางเรื่องบางขั้นตอนที่ต้องเป็นวิจรรย์ญาณของคณะผู้บริหารสถาบันฯเช่นการแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งไม่ได้ระบุไว้ในระเบียบสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษาพ.ศ.2552 สถาบันฯต่างๆจึงต้องกำหนดเป็นระเบียบข้อบังคับขึ้นใช้ภายในของแต่ละสถาบันฯเอง ตามลำดับ

13. องค์การมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรในการบริหารจัดการอย่างไร พบว่า ส่วนใหญ่มองว่าสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรในการบริหารจัดการปฏิบัติตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2552 ในเรื่องการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรอยู่แล้ว โดยมีลักษณะเหมือน ใบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และมีการกำหนดผังองค์กรในการบริหาร (Organization Chart) อย่างชัดเจนทั้งในส่วนของคณะผู้บริหารสถาบันฯ และส่วนของสภาสถาบันการอาชีวศึกษา แต่ยังไม่ชัดเจนในเรื่องขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งว่าเป็นบทบาทหรืออำนาจหน้าที่ในส่วนไหน ตามลำดับ

14. องค์การมีกระบวนการในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม เช่นการรับฟังความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างไร พบว่า ส่วนใหญ่มองว่าสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีกระบวนการในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ในรูปแบบสภาสถาบันการอาชีวศึกษา ซึ่งมีที่มาจากกฎกระทรวง เรื่อง การกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการได้มาซึ่งผู้ดำรงตำแหน่ง ในสภาสถาบันการอาชีวศึกษา พ.ศ.2555 โดยประกอบด้วยนายกสภาและกรรมการสภาที่มาจากสรรหาตามกระบวนการในกฎกระทรวง ซึ่งมีเจตนารมณ์ในการนำประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิจากหลายภาคส่วนเพื่อนำมาแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นแบบมีส่วนร่วมในระบบสภา แต่ควรมีการกำหนดรูปแบบหรือระบบในการรับฟังความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จากบุคคลภายนอกหรือผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษาของสถาบันฯขึ้น เช่นรูปแบบของสมาคมผู้ปกครองและครูฯ สมาคมศิษย์เก่าฯ หรือองค์การต่างๆที่เป็นผู้ใช้บัณฑิตตามลำดับ

15. องค์การมีวิธีการส่งเสริมและพัฒนาทักษะการสื่อสารด้านภาษาไทย ภาษาอังกฤษและการใช้เทคโนโลยีอย่างไร พบว่า ส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่าสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีวิธีการส่งเสริมและพัฒนาทักษะการสื่อสารด้านภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และการใช้เทคโนโลยี โดยผ่านหลักสูตรการเรียนการสอนที่ต้องใช้ทักษะทางภาษาและเทคโนโลยี และทุกสถาบันกำลังดำเนินการขอปรับปรุงโครงสร้างวิชาพื้นฐานในหลักสูตรระดับปริญญาตรี สายปฏิบัติการ ให้มีการบรรจุวิชาที่ต้องใช้ทักษะทางภาษาและวิชาการใช้เทคโนโลยีเข้าไปในการเรียนการสอนในทุกหลักสูตร ทั้งนี้เพื่อการรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 และการเปิดการค้าเสรีอาเซียนด้วยตามลำดับ

16. สามารถประเมินประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของฝ่ายบริหารในด้านความมีจิตสำนึกคุณธรรม จริยธรรม ธรรมภิบาล และความซื่อสัตย์ในการบริหารจัดการได้อย่างไร พบว่า ส่วนใหญ่ส่วนใหญ่มองเห็นตรงกันว่าสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สามารถประเมินประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของฝ่ายบริหารในด้านความมีจิตสำนึกคุณธรรม จริยธรรม ธรรมภิบาล และความซื่อสัตย์ในการบริหารจัดการได้จากระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาต่างๆ เช่น ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา การประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ สอศ. การตรวจสอบการใช้งบประมาณแผ่นดินจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานประมาณ เป็นต้น และควรได้รับการตรวจสอบและรับรองจากองค์การภายนอกสถาบันที่ได้รับการยอมรับในด้านความมีจิตสำนึกคุณธรรม จริยธรรม ธรรมภิบาล และความซื่อสัตย์ในการบริหารจัดการอีกทางหนึ่งด้วย ตามลำดับ

17. องค์การมีการกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคล ด้านกฎหมาย จริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีอย่างไร พบว่า ส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่าสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีการกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคล ด้านกฎหมาย จริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ตามเอกสารในการกำหนดหน้าที่ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ และตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2560 โดยคณะผู้บริหารของสถาบันฯ ได้มีการดำเนินการให้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัดทั่วทั้งองค์การ รวมถึงมีบทลงโทษทั้งทางวินัยและทางกฎหมาย ตามลำดับ

18. สภาพปัญหาที่พบในการบริหารจัดการองค์การมีลักษณะเป็นอย่างไร พบว่า ส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่าสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ยังมีสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการแต่ละด้านอยู่แทบทุกด้าน ทั้งนี้เนื่องจากอยู่ในระยะ 5 ปีแรกของการจัดตั้งสถาบันฯ แต่มีแนวโน้มที่ดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งนี้สภาพปัญหาและอุปสรรคจะแตกต่างกันไปตามลักษณะเขตพื้นที่การศึกษา แต่ปัญหาในด้านการบริหารจัดการโดยรวมตามนโยบายจะมีความคล้ายคลึงกัน

19. องค์การมีแนวทาง หรือกระบวนการ หรือวิธีการในการแก้ไขปัญหาที่พบในการบริหารจัดการในแต่ละด้านอย่างไร พบว่า ส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่าสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีการนำปัญหาพบในการบริหารจัดการในแต่ละด้าน เข้าที่ประชุมผู้อำนวยการสถาบันอาชีวศึกษาทั่วประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนทรรศนะมุมมองและข้อคิดเห็นในการพัฒนาและแก้ปัญหาที่พบในการบริหารจัดการในแต่ละด้านของสถาบันฯ และเพื่อสะท้อนปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นให้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในส่วนกลางได้รับทราบ หรือในบางครั้งมีการนำคณะผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาไปดูงานตามองค์การต่างๆที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการทางด้านจัดการศึกษา เช่นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นต้น พร้อมนำแนวทาง หลักคิดกลับมาทำการปรับปรุงแก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการภายในสถาบันฯของตน ตามลำดับ

20. ข้อเสนอแนะอื่นๆในการพัฒนาการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาไทย เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 มีดังนี้

20.1 สถาบันอาชีวศึกษา ต้องสามารถบริหารจัดการสถาบันฯของตนเองได้อย่างอิสระ และแท้จริง ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษา และพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา

20.2 รูปแบบการจัดการเรียนการสอนในระบบทวิภาคี ระดับปริญญาตรีสายปฏิบัติการ ควรมีความเข้มข้น จริงจังเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา และเมื่อจบการศึกษาแล้วจะเป็นบัณฑิตที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์อย่างแท้จริง ทั้งนี้รัฐจะต้องส่งเสริมอย่างจริงจังทั้งอัตรากำลังพล งบประมาณ และสถานที่อย่างครบถ้วน

20.3 ควรมีการพัฒนาบุคลากรครูอาชีวะอย่างเร่งด่วน ให้มีสมรรถนะ และคุณสมบัติตามเกณฑ์มาตรฐาน รวมถึงการพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรสายอาชีวศึกษาให้มีความเหมาะสม

20.4 ควรมีการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา ในลักษณะสถาบันเฉพาะทางเพื่อความเป็นเลิศและคุณภาพการศึกษาในสาขานั้นอย่างแท้จริง

20.5 ควรมีระบบการบริหารจัดการที่ชัดเจนตามระดับการศึกษา เช่นระดับ ปวช. ปวส. และระดับปริญญาตรี รวมถึงการจัดหลักสูตรฝึกอบรมวิชาชีพระยะสั้น แต่ยังคงเน้นการใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้ที่สำเร็จการศึกษา หรือ
ฝึกอบรม หรือเคยปฏิบัติงานในประเทศสิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมันนี้

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	5	41.67
หญิง	7	58.33
รวม	12	100.00
2. อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 35 ปี	4	33.33
มากกว่า 35-45 ปี	5	41.67
มากกว่า 45-55 ปี	1	8.33
มากกว่า 55 ปี	2	16.67
รวม	12	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	3	25.00
ปริญญาโท	4	33.33
ปริญญาเอก	5	41.67
รวม	12	100.00
4. ประสบการณ์ในการบริหารจัดการ		
น้อยกว่า 10 ปี	8	66.67
มากกว่า 10 ปี	4	33.33
รวม	12	100.00
5. สถานภาพปัจจุบัน		
ข้าราชการ/พนักงานมหาวิทยาลัย	9	75.00
พนักงานรัฐวิสาหกิจ/บริษัทเอกชน	3	25.00
รวม	12	100.00

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศชาย ร้อยละ 41.67 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 58.33 มีอายุมากกว่า 35-45 ปี มากที่สุด ร้อยละ 41.67 รองลงมาคืออายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 35 ปี ร้อยละ 33.33 อายุมากกว่า 55 ปี ร้อยละ 16.67 และอายุมากกว่า 45-55 ปี น้อยที่สุด ร้อยละ 8.33 โดยผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกมากที่สุด ร้อยละ 41.67 รองลงมา คือระดับปริญญาโท ร้อยละ 33.33 และระดับปริญญาตรีน้อยที่สุด ร้อยละ 25 โดยทั้งหมด

มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการมากกว่า 10 ปี มากที่สุดร้อยละ 66.66 และประสบการณ์ในการบริหารจัดการน้อยกว่า 10 ปี ร้อยละ 33.33 ตามลำดับ มีสถานภาพเป็นข้าราชการ/พนักงานมหาวิทยาลัย มากที่สุด ร้อยละ 75 รองลงมา มีสถานภาพเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ/บริษัทเอกชน ร้อยละ 25 ตามลำดับ รวมทั้งสิ้น 12 คน รายละเอียดผลการสัมภาษณ์นำเสนอผลการวิเคราะห์ ตามประเด็นคำถามดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 13 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาในประเทศไทยสิงคโปร์

(n = 3)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่
1. มีนโยบายในการบริหารจัดการในด้านวิชาการอย่างไร	1.1 นักเรียนเป็นผู้เลือกเรียนโดยมีทางเลือกที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล	3
	1.2 รูปแบบการจัดการเรียนการสอนจะเป็นรูปแบบทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ	3
	1.3 การจัดนักเรียนเข้าเรียนในหลักสูตรใด จะใช้เกณฑ์ในการตัดสินจากคะแนนในการสอบเริ่มจากการสอบหลักสูตรประถมศึกษาแห่งชาติ (Primary School Leaving Examination/PSLE) แล้วไปเรียนต่อในสายเทคนิคระดับมัธยมต้น เป็นเวลา 4 ปี ถึงจะสามารถไปเรียนในสายวิชาชีพ	2
	1.4 การเข้าศึกษาต่อในระบบอาชีวะนั้น นักเรียนจะต้องได้ผลคะแนนสอบ GCE (General Certificate of Education) "O" level คล้ายๆ การทดสอบ O-net ในประเทศไทย ในเกณฑ์อย่างน้อย 5 วิชาจาก 7 วิชา	2
	1.5 นักศึกษาที่จบโพลีเทคนิคจะมีความรู้ในการทำงานระดับกลาง (Middle Level Professionals) ซึ่งมีความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ และนักศึกษาเองสามารถเลือกที่จะสมัครเทียบโอนเพื่อเรียนต่อในระดับปริญญาตรีต่อเนื่องกับมหาวิทยาลัยรัฐของสิงคโปร์ได้	2

ตารางที่ 13 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาในประเทศไทยสิงคโปร์ (ต่อ)

(n = 3)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่
2. มีนโยบายในการบริหารจัดการทั่วไปอย่างไร	2.1 มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนทุกระดับชั้น โดยได้มีการบรรจุวิชา ICT เข้ามารวมไว้ในหลักสูตรโดยให้มีการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีในการสื่อสารเข้ามารวมอยู่กับการเรียนการสอนทุกระดับชั้น	3
	2.2 ยกระดับความเป็นมืออาชีพทางการศึกษาแก่ครูในด้านต่างๆ มีการจัดตั้ง สถาบันครูพลศึกษาและกีฬา (Physical Education and Sports Teacher Academy: PESTA) และจัดตั้งสถาบันภาษาอังกฤษแห่ง สิงคโปร์ (English Language Institute of Singapore: ELIS) เพื่อช่วยเรื่องภาษาของครู	2
	2.3 รัฐบาลได้เพิ่มงบประมาณเพื่อให้เกิดการนำเทคโนโลยีเข้ามาในชั้นเรียน มีการทดลองตั้งโรงเรียนอนาคต (Future Schools) โดยได้รับความร่วมมือจากบริษัทเอกชนใน ภาคการผลิต ในการที่จะนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นองค์ประกอบในชั้นเรียนสามารถเลือกที่จะสมัครเทียบโอนเพื่อเรียนต่อในระดับปริญญาตรีต่อเนื่องกับมหาวิทยาลัยรัฐของสิงคโปร์ได้	2
3. มีนโยบายในการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร	3.1 การกระจายอำนาจทางการศึกษาของสิงคโปร์นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของระบบ การศึกษาเป็นหลัก	2
	3.2 มอบอำนาจให้วิทยาลัยมีอิสระในการบริหารงานบุคคลด้วยตนเอง เช่น การอนุญาตให้โรงเรียนจ้างบุคคลกรชั่วคราวได้ในยามเร่งด่วน	2

ตารางที่ 13 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาในประเทศไทยสิงคโปร์ (ต่อ)

(n = 3)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่
3. มีนโยบายในการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร (ต่อ)	3.3 อนุญาตให้มีการเพิ่มตำแหน่งที่เรียกว่า ผู้บริหารแผนการเรียน ร่วม (Co-Curricular Program Executives: CCPE) เพื่อที่จะมาช่วยแบ่งเบาภาระงานในส่วนของครู	2
	3.4 กลยุทธ์ที่ดีในการดึงคนเก่งเข้าสู่วิชาชีพครู ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการให้ผลตอบแทนที่สูงเป็น อันดับสองของอาชีพทั้งหมด และมีสวัสดิการที่ดีแก่บุคคลกรทุกระดับที่ทำงานในระบบการศึกษา	2
4. มีนโยบายในการบริหารจัดการด้านการวางแผนงานงบประมาณอย่างไร	4.1 งบประมาณเพื่อการศึกษาเท่ากับร้อยละ 3.3 ของ GDP	1
	4.2 สิงคโปร์มีเป้าหมายที่จะพัฒนาให้ประเทศเป็นศูนย์กลางด้านการศึกษา (Global Schoolhouse) ตั้งแต่ปี 2541 Economic Development Board (EDB) ได้จัดทำโครงการ World Class University (WCU)	1
	4.3 สิงคโปร์ได้ร่วมมือกับสถาบัน ทางการศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกมากกว่า 10 แห่ง อาทิ Massachusetts Institute of Technology, University of Pennsylvania, University of Chicago INSEAD เปิดสาขาที่สิงคโปร์ ในหลักสูตรด้านการ บริหารธุรกิจ วิทยาศาสตร์การแพทย์และ วิศวกรรมศาสตร์	1

จากตาราง ผลการสัมภาษณ์ผู้ที่จบการศึกษา หรือฝึกอบรม หรือเคยปฏิบัติงานในประเทศสิงคโปร์ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาในประเทศไทยสิงคโปร์ จำแนกตามประเด็นคำถามพบว่า

1. ประเทศสิงคโปร์ มีนโยบายในการบริหารจัดการในด้านวิชาการอย่างไรบ้าง

- 1.1 นักเรียนเป็นผู้เลือกเรียนโดยมีทางเลือกที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล (f = 3)
- 1.2 รูปแบบการจัดการเรียนการสอนจะเป็นรูปแบบทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ (f = 3)
- 1.3 การจัดนักเรียนเข้าเรียนในหลักสูตรใด จะใช้เกณฑ์ในการตัดสินใจจากคะแนนในการสอบเริ่มจากการสอบหลักสูตรประถมศึกษาแห่งชาติ (Primary School Leaving Examination/PSLE) แล้วไปเรียนต่อในสายเทคนิคระดับมัธยมต้น เป็นเวลา 4 ปี ถึงจะสามารถไปเรียนในสายวิชาชีพ (f = 2)
 - 1.4 การเข้าศึกษาต่อในระบบอาชีวะนั้น นักเรียนจะต้องได้ผลคะแนนสอบ GCE (General Certificate of Education) "O" level คล้ายๆ การทดสอบ O-net ในประเทศไทย ในเกณฑ์อย่างน้อย 5 วิชาจาก 7 วิชา (f = 2)
 - 1.5 นักศึกษาที่จบโพลีเทคนิคจะมีความรู้ในการทำงานระดับกลาง (Middle Level Professionals) ซึ่งมีความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ และนักศึกษาเองสามารถเลือกที่จะสมัครเทียบโอนเพื่อเรียนต่อในระดับปริญญาตรีต่อเนื่องกับมหาวิทยาลัยของรัฐของสิงคโปร์ได้ (f = 2)
2. ประเทศสิงคโปร์ มีนโยบายในการบริหารจัดการทั่วไปอย่างไรบ้าง
 - 2.1 มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนทุกระดับชั้น โดยได้มีการบรรจุวิชา ICT เข้ามารวมไว้ในหลักสูตรโดยให้มีการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีในการสื่อสารเข้ามารวมอยู่กับการเรียนการสอนทุกวิชา (f = 3)
 - 2.2 ยกกระดับความเป็นมืออาชีพทางการศึกษาแก่ครูในด้านต่างๆ มีการจัดตั้ง สถาบันครูพลศึกษาและกีฬา (Physical Education and Sports Teacher Academy: PESTA) และจัดตั้งสถาบันภาษาอังกฤษแห่ง สิงคโปร์ (English Language Institute of Singapore: ELIS) เพื่อช่วยเรื่องภาษาของครู (f = 2)
 - 2.3 รัฐบาลได้เพิ่มงบประมาณเพื่อให้เกิดการนำเทคโนโลยีเข้ามาในชั้นเรียน มีการทดลองตั้งโรงเรียนอนาคต (Future Schools) โดยได้รับความร่วมมือจากบริษัทเอกชนใน ภาคการผลิต ใน การที่จะนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นองค์ประกอบในชั้นเรียนสามารถเลือกที่จะสมัครเทียบโอนเพื่อเรียนต่อในระดับปริญญาตรีต่อเนื่องกับมหาวิทยาลัยของรัฐของสิงคโปร์ได้ (f = 2)
3. ประเทศสิงคโปร์ มีนโยบายในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลอย่างไรบ้าง
 - 3.1 การกระจายอำนาจทางการศึกษาของสิงคโปร์นั้นมีได้มีเป้าประสงค์เพื่อการจากความรับผิดชอบสู่ระดับชั้นดำเนินการ แต่มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของระบบการศึกษาเป็นหลัก (f = 2)
 - 3.2 มอบอำนาจให้วิทยาลัยมีอิสระในการบริหารงานบุคคลด้วยตนเอง เช่น การอนุญาตให้โรงเรียนจ้างบุคคลกรชั่วคราวได้ในยามเร่งด่วน (f = 2)

3.3 อนุญาตให้มีการเพิ่มตำแหน่งที่เรียกว่า ผู้บริหารแผนการเรียน ร่วม (Co-Curricular Program Executives: CCPE) เพื่อที่จะมาช่วยแบ่งเบาภาระงานในส่วนของคุณครู (f = 2)

3.4 กลยุทธ์ที่ดีในการดึงคนเก่งเข้าสู่วิชาชีพครู ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการให้ผลตอบแทนที่สูง เป็น อันดับสองของอาชีพทั้งหมด และมีสวัสดิการที่ดีแก่บุคลากรทุกระดับที่ทำงานในระบบการศึกษา (f = 2)

4. ประเทศสิงคโปร์ มีนโยบายในการบริหารจัดการด้านแผนงานงบประมาณ อย่างไร

4.1 งบประมาณเพื่อการศึกษาเท่ากับร้อยละ 3.3 ของ GDP (f = 1)

4.2 สิงคโปร์มีเป้าหมายที่จะพัฒนาให้ประเทศเป็นศูนย์กลางด้านการศึกษา (Global Schoolhouse) ตั้งแต่ปี 2541 Economic Development Board (EDB) ได้จัดทำโครงการ World Class University (WCU) (f = 1)

4.3 สิงคโปร์ได้ร่วมมือกับสถาบัน ทางการศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกมากกว่า 10 แห่ง อาทิ Massachusetts Institute of Technology, University of Pennsylvania, University of Chicago INSEAD เปิดสาขาที่สิงคโปร์ ในหลักสูตรด้านการ บริหารธุรกิจ วิทยาศาสตร์การแพทย์และ วิศวกรรมศาสตร์ (f = 1)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ที่จบการศึกษา หรือฝึกอบรม หรือเคยปฏิบัติงานในประเทศ สิงคโปร์ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาในประเทศไทย สิงคโปร์ จำแนกตามประเด็นคำถามพบว่า

ประเทศสิงคโปร์

การบริหารจัดการด้านวิชาการ

นโยบายในการบริหารจัดการในด้านวิชาการของสิงคโปร์ พบว่าในประเทศสิงคโปร์มีการ จัดระบบการศึกษาโดยสามารถจัดแบ่งเป็นกลุ่มๆกว้างๆ เป็นการฝึกอบรมก่อนและหลังการมีงานทำ โดยนักเรียนเป็นผู้เลือกเรียนโดยมีทางเลือกที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ในการจัดนักเรียนเข้าเรียนใน หลักสูตรใด จะใช้เกณฑ์ในการตัดสินจากคะแนนในการสอบเริ่มจากการสอบหลักสูตรประถมศึกษา แห่งชาติ (Primary School Leaving Examination/PSLE) แล้วไปเรียนต่อในสายเทคนิคระดับ มัธยมต้น เป็นเวลา 4 ปี ถึงจะสามารถไปเรียนในสายวิชาชีพ โดยมี โรงเรียนโพลีเทคนิคในสิงคโปร์อยู่ ทั้งหมด 5 แห่งซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาของรัฐ ได้แก่ (1) Singapore Polytechnic (2) Ngee Ann Polytechnic (3) Temasek Polytechnic (4) Nanyang Polytechnic และ (5) Republic Polytechnic โดยเปิดสอนในระดับอนุปริญญาใช้เวลาศึกษา 3 ปี ในทุกสาขาวิชา ซึ่ง รูปแบบการจัดการเรียนการสอนจะเป็นรูปแบบทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ คล้ายกับรูปแบบ ทวิภาคีในสถาบัน การอาชีวศึกษาของไทย แต่ภาพลักษณ์ของนักศึกษาโพลีเทคนิคของสิงคโปร์จะเป็นที่ต้องการใน องค์กรและบริษัทของสิงคโปร์เป็นอย่างมาก เพราะนอกจากการเข้าศึกษาต่อในระบบอาชีวะนั้น

นักเรียนจะต้องได้ผลคะแนนสอบ GCE (General Certificate of Education) "O" level คล้ายๆ การทดสอบ O-net ในประเทศไทย ในเกณฑ์อย่างน้อย 5 วิชาจาก 7 วิชาจึงจะสามารถเลือกเรียนต่อสายอาชีพในวิทยาลัยอาชีวะหรือโพลีเทคนิคได้ และนักศึกษาที่จบโพลีเทคนิคจะมีความรู้ในการทำงานระดับกลาง (Middle Level Professionals) ซึ่งมีความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ และนักศึกษาเองสามารถเลือกที่จะสมัครเทียบโอนเพื่อเรียนต่อในระดับปริญญาตรีต่อเนื่องกับมหาวิทยาลัยรัฐของสิงคโปร์ได้ นอกจากนี้สิงคโปร์ยังมี สถาบันการศึกษาเทคนิค (Institute of Technical Education : ITE) จัดตั้งขึ้นเมื่อปี 2535 เพื่อจัดฝึกอบรมการศึกษาทางเทคนิคและอาชีวศึกษาให้แก่ผู้สำเร็จมัธยมศึกษา เพื่อเตรียมตัวสำหรับการทำงาน นอกจากนี้ยังจัดฝึกอบรมให้แก่ผู้ทำงานแล้ว เพื่อพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน ในปัจจุบัน ITE มีเครือข่าย 11 สถาบัน

การบริหารงานทั่วไป

การบริหารจัดการทั่วไปในระบบการศึกษาของสิงคโปร์ เพื่อที่จะพัฒนาประเทศให้ทันกับการก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 สิงคโปร์จึงมุ่งเน้นให้นักเรียนมีทักษะที่จำเป็นในการแข่งขันระดับประเทศและระดับภูมิภาค จึงมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้บริหารและบุคลากรในระบบมากยิ่งขึ้น รัฐบาลสิงคโปร์ได้จัดตั้งหน่วยงานและองค์กรเพื่อเข้ามาให้ความช่วยเหลือครูและโรงเรียนในรูปแบบต่างๆ เช่น มีการจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้ของครูด้านศิลปะ (Singapore Teachers' Academy for the Arts: STAR) มีการจัดตั้ง Academy of Singapore Teachers เพื่อช่วยในการยกระดับความเป็นมืออาชีพทางการศึกษาแก่ครูในด้านต่างๆ มีการจัดตั้ง สถาบันครูพลศึกษาและกีฬา (Physical Education and Sports Teacher Academy: PESTA) และจัดตั้งสถาบันภาษาอังกฤษแห่ง สิงคโปร์ (English Language Institute of Singapore: ELIS) เพื่อช่วยเรื่องภาษาของครูเป็นต้น เป็นต้น มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนทุกระดับชั้น โดยได้มีการบรรจุวิชา ICT เข้ามารวมไว้ในหลักสูตรโดยให้มีการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีในการสื่อสารเข้ามารวมอยู่กับการเรียนการสอนทุกระดับชั้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะยกระดับประสบการณ์เรียนรู้ของนักเรียนและสร้างให้นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ จนสามารถสร้าง นวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับประเทศได้ รัฐบาลได้เพิ่มงบประมาณเพื่อให้เกิดการนำเทคโนโลยีเข้ามาในชั้นเรียน มีการทดลองตั้งโรงเรียนอนาคต (Future Schools) โดยได้รับความร่วมมือจากบริษัทเอกชนใน ภาคการผลิต ในการที่จะนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นองค์ประกอบในชั้นเรียน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่สมจริง และใช้งานได้ทันทีที่จบการศึกษา

การบริหารทรัพยากรบุคคล

การกระจายอำนาจทางการศึกษาของสิงคโปร์นั้นมิได้มีเป้าประสงค์เพื่อการจากความรับผิดชอบสู่ระดับชั้นดำเนินการ แต่มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของระบบการศึกษาเป็นหลัก ลักษณะการกระจายอำนาจจึงเป็นการแบ่งอำนาจบางส่วนให้แก่สถานศึกษาในการบริหารจัดการ (Deconcentration) มากกว่าที่จะเป็นการให้อำนาจ (Privatization) หรือโอนอำนาจ (Devolution) การบริหารจัดการสู่สถานศึกษารัฐบาลสิงคโปร์ได้เริ่มที่จะเพิ่มอำนาจของวิทยาลัยทางด้านบุคคลกรให้มากขึ้น โดยการมอบอำนาจให้วิทยาลัยมีอิสระในการบริหารงานบุคคลด้วยตนเอง เช่น การอนุญาตให้โรงเรียนจ้างบุคคลกรชั่วคราวได้ในยามเร่งด่วน จัดจ้าง ตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับธุรการและครูได้ และอนุญาตให้มีการเพิ่มตำแหน่งที่เรียกว่า ผู้บริหารแผนการเรียน ร่วม (Co-Curricular Program Executives: CCPE) เพื่อที่จะมาช่วยแบ่งเบาภาระงานในส่วนของครูที่จะให้ครูมีเวลาในการเตรียมการสอนที่มากขึ้น นโยบายต่างๆ ที่ออกมาช่วยให้วิทยาลัยสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวมากขึ้นแต่ยังคงต้องอยู่ในขอบเขตที่กระทรวงกำหนดให้

ประเทศสิงคโปร์มีกลยุทธ์ที่ดีในการดึงคนเก่งเข้าสู่วิชาชีพครู ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการให้ผลตอบแทนที่สูงเป็น อันดับสองของอาชีพทั้งหมด และมีสวัสดิการที่ดีแก่บุคคลกรทุกระดับที่ทำงานในระบบการศึกษา มีองค์กรที่ช่วยวางแผนการเจริญเติบโตในสายอาชีพครู การให้การอบรมครูอย่างต่อเนื่องสู่การเป็นมือ อาชีพที่แท้จริงรวมถึงการใช้ระบบ Performance-based Evaluation เพื่อให้ครูเกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

การวางแผนงาน งบประมาณ

งบประมาณเพื่อการศึกษาสำหรับปีงบประมาณ 2555 เท่ากับร้อยละ 3.3 ของ GDP หรือประมาณร้อยละ 22.7 ของงบประมาณรายจ่ายทั้งหมดของรัฐบาลแม้ว่า ในปีงบประมาณ 2556 รัฐบาลสิงคโปร์ดำเนินนโยบายเกินดุลในการขับเคลื่อนประเทศด้วยการเกินดุลงบประมาณร้อยละ 0.7 ของ GDP หรือประมาณ 2,400 ล้านดอลลาร์สิงคโปร์ และด้วย ความเชื่อว่า ประชาชนคือ สมบัติที่มีคุณค่าที่สุดในประเทศ และการให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอย่างมาก รัฐบาลจึงได้เพิ่มงบประมาณค่าใช้จ่ายทางการศึกษา ในปีงบประมาณปี 2556 เป็นร้อยละ 11.6 ของรายจ่ายทั้งหมดของประเทศ หรือประมาณ 1,100 ล้านดอลลาร์สิงคโปร์ โดยในส่วนที่เพิ่มขึ้นได้เพิ่มให้กับการลงทุนกับมหาวิทยาลัยของรัฐ และเพิ่มค่าจ้างให้กับบุคลากรทางการศึกษาในระบบ

สิงคโปร์มีเป้าหมายที่จะพัฒนาให้ประเทศเป็นศูนย์กลางด้านการศึกษา (Global Schoolhouse) ตั้งแต่ปี 2541 Economic Development Board (EDB) ได้จัดทำโครงการ World Class University (WCU) เพื่อเชิญชวนและดึงดูดให้สถาบันที่มีชื่อเสียงระดับโลกในสาขาต่างๆ อาทิ บริหารธุรกิจ วิทยาศาสตร์ และวิศวกรรมศาสตร์มาจัดตั้งสาขาในสิงคโปร์ สิงคโปร์ได้ร่วมมือกับ

สถาบัน ทางการศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกมากกว่า 10 แห่ง อาทิ Massachusetts Institute of Technology, University of Pennsylvania, University of Chicago INSEAD เปิดสาขาที่สิงคโปร์ ในหลักสูตรด้านการ บริหารธุรกิจ วิทยาศาสตร์การแพทย์และวิศวกรรมศาสตร์

ตารางที่ 14 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาใน ประเทศญี่ปุ่น

(n = 3)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่
1. มีนโยบายในการบริหารจัดการ ในด้านวิชาการอย่างไร	1.1 การพัฒนาหลักสูตรในทุกระดับชั้นกระทรวง การศึกษาของญี่ปุ่น เป็นผู้กำหนด “หลักสูตร แห่งชาติ” และ “หลักสูตรแกนกลาง” เพื่อเป็น แนวทางแก่โรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัยทั่ว ประเทศ และมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงหลักสูตร ใหม่ทุกๆ 10 ปี	3
	1.2 การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแต่ให้ อิสระกับ คณะกรรมการการศึกษาขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษาในการจัดทำ หลักสูตร สถานศึกษา ที่สอดคล้องกับความต้องการ ของท้องถิ่น ความถนัดและความสนใจของผู้เรียน เปิดโอกาสให้โรงเรียนได้พัฒนาหลักสูตรตัวเอง มี ความยืดหยุ่นมากขึ้น ภายใต้หลัก คิดว่า ให้ผู้เรียนมี โอกาสพัฒนาตนเองตามความถนัดและความสนใจ และส่งเสริมทักษะการดำรงชีวิต ของผู้เรียน	1
	1.3 เป็นการจัดการเรียนรู้แบบแก้ปัญหาและเรียนรู้จาก ประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการจากวิถี ชีวิตจริง มากกว่าการท่องจำ	1
	1.4 การประเมินผลการเรียน โดยเน้นนี้ การประเมินผล จึงประเมินเชิงพัฒนาการของผู้เรียนแต่สร้างความ เข้มขันของการประเมินมากขึ้น โดยเปลี่ยนจากอิง กลุ่มเป็นอิงเกณฑ์	1

ตารางที่ 14 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาใน
ประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

(n = 3)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่
2. มีนโยบายในการบริหารจัดการ ทั่วไปอย่างไร	2.1 การติดตามประเมินผล ประเทศญี่ปุ่นกำหนดให้มี มาตรฐานการศึกษาชาติ ในสถานศึกษาทุกระดับ ทั้ง คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และ หลักสูตรใน การติดตามประเมินผลสถานศึกษา เป็นหน้าที่ของ คณะกรรมการการศึกษาต้นสังกัด	3
	2.2 สถานศึกษาของญี่ปุ่นเน้นการประเมินตนเองเป็น หลัก สำหรับการประเมินภายนอกเป็นไปตามความ สมัครใจของ สถานศึกษา	3
	2.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการเปิดโอกาสให้ ผู้ปกครอง และ ประชาชนเข้ามาเป็นกรรมการ สถานศึกษาที่เป็นภาคประชาชนโดยตรง เพื่อสะท้อน และเสนอความต้องการทางการศึกษาแก่สถานศึกษา	2
3. มีนโยบายในการบริหารจัดการ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างไร	3.1 ผู้บริหาร และครู ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาของจังหวัด เป็นผู้ออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ	3
	3.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจุบันนอกจากจะเป็นผู้ที่อยู่ ในวงการศึกษาแล้ว บุคคลภายนอกสามารถสมัครเข้า มาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาได้ โดยลดเงื่อนไขด้าน ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ	3
	3.3 กฎหมายห้ามมิให้ครูไป ทำอาชีพเสริมอย่างอื่น หรือแม้แต่การสอนพิเศษเพื่อให้ครูทุ่มเทเพื่อเด็กและ การเรียนการสอนอย่างเต็มที่	2
	3.4 สำหรับการพัฒนาครู กฎหมายกำหนดให้ครูบรรจุ ใหม่ต้องมีการพัฒนาตนเองภายใต้การนิเทศของครูพี่ เลี้ยงและผู้บริหาร และต้องผ่านการทดลองการ ปฏิบัติงาน 1 ปี	2

ตารางที่ 14 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาในประเทศไทยญี่ปุ่น (ต่อ)

(n = 3)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่
4. มีนโยบายในการบริหารจัดการด้านการวางแผนงานงบประมาณอย่างไร	4.1 งบประมาณเพื่อการศึกษา มี 2 ประเภท คือ (1) งบประมาณสำหรับสถานศึกษาที่ขึ้นตรงกับส่วนกลาง (2) เงินอุดหนุนเพื่อการศึกษาที่จัดให้กับจังหวัด เทศบาล สถานศึกษาเอกชน และ องค์กรอื่นๆ นอกเหนือจากนั้น รัฐบาลกลางยังจัดสรรงบประมาณจากภาษีท้องถิ่น	2
	4.2 การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาจึงดำเนินการจากคณะกรรมการการศึกษาต้นสังกัดเป็นส่วนใหญ่ เช่น เงินเดือนครู การจัดซื้อจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์ โดยมุ่งให้สถานศึกษา และครูให้ความสำคัญและมีเวลาการบริหารวิชาการและผู้เรียนได้มากขึ้น	2

จากตาราง ผลการสัมภาษณ์ผู้ที่จบการศึกษา หรือฝึกอบรม หรือเคยปฏิบัติงานในประเทศญี่ปุ่น เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาในประเทศไทยญี่ปุ่น จำแนกตามประเด็นคำถามพบว่า

1. ประเทศญี่ปุ่น มีนโยบายในการบริหารจัดการในด้านวิชาการอย่างไรบ้าง

1.1 การพัฒนาหลักสูตรในทุกระดับชั้นกระทรวงการศึกษาฯ ของญี่ปุ่น เป็นผู้กำหนด “หลักสูตรแห่งชาติ” และ “หลักสูตรแกนกลาง” เพื่อเป็นแนวทางแก่โรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ และมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงหลักสูตร ใหม่ทุกๆ 10 ปี (f = 3)

1.2 การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแต่ให้อิสระกับ คณะกรรมการการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษาในการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษา ที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ความถนัดและความสนใจของผู้เรียน เปิดโอกาสให้โรงเรียนได้พัฒนาหลักสูตร ได้เองมากขึ้น ตามบริบท เอกลักษณะและความต้องการของผู้เรียน มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ภายใต้อิสระ คิดว่า ให้ผู้เรียนมีโอกาสพัฒนาตนเองตามความถนัดและความสนใจ และส่งเสริมทักษะการดำรงชีวิต ของผู้เรียน (f = 1)

1.3 เป็นการจัดการเรียนรู้แบบแก้ปัญหาและเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการจากวิถีชีวิตจริง มากกว่าการท่องจำ ($f = 1$)

1.4 การประเมินผลการเรียน โดยนัยนี้ การประเมินผลจึงประเมินเชิงพัฒนาการของผู้เรียน แต่สร้างความเข้มข้นของการประเมินมากขึ้น โดยเปลี่ยนจากอิงกลุ่มเป็นอิงเกณฑ์ ($f = 1$)

2. ประเทศญี่ปุ่น มีนโยบายในการบริหารจัดการทั่วไปอย่างไรบ้าง

2.1 การติดตามประเมินผล ประเทศญี่ปุ่นกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาชาติ ในสถานศึกษาทุกระดับ ทั้ง คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และ หลักสูตรในการติดตามประเมินผลสถานศึกษา เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษาต้นสังกัด ($f = 3$)

2.2 สถานศึกษาของญี่ปุ่นเน้นการประเมินตนเองเป็นหลัก สำหรับการประเมินภายนอกเป็นไปตามความสมัครใจของ สถานศึกษา ($f = 3$)

2.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการเปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง และ ประชาชนเข้ามาเป็นกรรมการสถานศึกษาที่เป็นภาคประชาชนโดยตรง เพื่อสะท้อนและเสนอความ ต้องการทางการศึกษาแก่สถานศึกษา ($f = 2$)

3. ประเทศญี่ปุ่น มีนโยบายในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลอย่างไรบ้าง

3.1 ผู้บริหาร และครู ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาของจังหวัด เป็นผู้ออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ตามเกณฑ์ที่กำหนด ($f = 3$)

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจุบันนอกจากจะเป็นผู้ที่อยู่ในวงการศึกษแล้ว บุคคลภายนอกสามารถสมัครเข้ามาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาได้ โดยลดเงื่อนไขด้านใบอนุญาตประกอบ วิชาชีพ แต่ต้องอยู่บนเงื่อนไข ($f = 3$)

3.3 กฎหมายห้ามมิให้ครูไป ทำอาชีพเสริมอย่างอื่น หรือแม้แต่การสอนพิเศษเพื่อให้ครูทุ่มเทเพื่อเด็กและการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ($f = 2$)

3.4 สำหรับการพัฒนาครู กฎหมายกำหนดให้ครูทุกคนต้องได้รับการพัฒนา โดยครูบรรจุใหม่ต้องมีการพัฒนาตนเองภายใต้การนิเทศของครูพี่เลี้ยงและผู้บริหาร และต้องผ่านการทดลองการปฏิบัติงาน 1 ปี ($f = 2$)

4. ประเทศญี่ปุ่น มีนโยบายในการบริหารจัดการด้านแผนงานงบประมาณ อย่างไร

4.1 งบประมาณเพื่อการศึกษา มี 2 ประเภท คือ (1) งบประมาณสำหรับสถานศึกษาที่ขึ้นตรงกับส่วนกลาง (2) เงินอุดหนุนเพื่อการศึกษาที่จัดให้กับจังหวัด เทศบาล สถานศึกษาเอกชน และองค์กรอื่นๆ นอกเหนือจากนั้น รัฐบาลกลางยังจัดสรรงบประมาณจากภาษีท้องถิ่น ($f = 2$)

4.2 การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาจึงดำเนินการจากคณะกรรมการการศึกษาต้นสังกัดเป็นส่วนใหญ่ เช่น เงินเดือนครู การจัดซื้อจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์ โดยมุ่งให้สถานศึกษา และครูให้ความสำคัญและมีเวลาการบริหารวิชาการและผู้เรียนได้มากขึ้น ($f = 2$)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ที่จบการศึกษา หรือฝึกอบรม หรือเคยปฏิบัติงานในประเทศญี่ปุ่น เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาในประเทศญี่ปุ่น จำแนกตามประเด็นคำถามพบว่า

ประเทศญี่ปุ่น

การบริหารจัดการด้านวิชาการ

1. การพัฒนาหลักสูตรในทุกระดับชั้นกระทรวงการศึกษาฯ ของญี่ปุ่น เป็นผู้กำหนด “หลักสูตรแห่งชาติ” และ “หลักสูตรแกนกลาง” เพื่อเป็นแนวทางแก่โรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ และมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงหลักสูตร ใหม่ทุกๆ 10 ปี โดยความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแต่ให้อิสระกับ คณะกรรมการการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษาในการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษา ที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ความถนัดและความสนใจของผู้เรียน ร้อยละ 10 ของเนื้อหา/ชั่วโมงเรียน เดิมหลักสูตรกลางเน้นการเรียนที่เหมือนกันหมด เน้นท่องจำ ทำให้เด็กเกิด ความเครียด และเมื่อมีการปรับปรุงหลักสูตรกลางเมื่อปี 2541 เปิดโอกาสให้โรงเรียนได้พัฒนาหลักสูตร ได้เองมากขึ้น ตามบริบทเอกลักษณ์และความต้องการของผู้เรียน มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ภายใต้หลัก คิดว่า ให้ผู้เรียนมีโอกาสพัฒนาตนเองตามความถนัดและความสนใจ และส่งเสริมทักษะการดำรงชีวิต ของผู้เรียน

2. การจัดการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรที่ปรับปรุงใหม่ การจัดการเรียนการสอนตามของครู หลักสูตร จึงเป็นการจัดการเรียนรู้แบบแก้ปัญหาและเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการจากวิถีชีวิตจริง มากกว่าการท่องจำ กำหนดวิชาเลือกมากขึ้น ให้เด็กได้เลือกเรียนตามความถนัดและความสนใจ ลดชั่วโมงสอนแต่ทำกิจกรรมมากขึ้น เด็กมีอิสระได้คิดเองทำเองมากขึ้น

3. การประเมินผลการเรียน โดยนัยนี้ การประเมินผลจึงประเมินเชิงพัฒนาการของผู้เรียนแต่สร้างความเข้มข้นของการประเมินมากขึ้น โดยเปลี่ยนจากอิงกลุ่มเป็นอิงเกณฑ์

การบริหารงานทั่วไป

1. การติดตามประเมินผล ประเทศญี่ปุ่นกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาชาติ ในสถานศึกษาทุกระดับ ทั้งด้าน ขนาดห้องเรียน อาคารสถานที่ คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และ หลักสูตรในการติดตามประเมินผลสถานศึกษา เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษาต้นสังกัด ทั้ง ระดับจังหวัดและเทศบาล นอกจากนี้ ยังมีระบบการประเมินตนเองของสถานศึกษา สถานศึกษาของญี่ปุ่นเน้นการประเมินตนเองเป็นหลัก สำหรับการประเมินภายนอกเป็นไปตามความสมัครใจของ สถานศึกษาที่จะขอรับการประเมินภายนอกหรือไม่ ส่วนกระทรวงการศึกษาฯ จะทำหน้าที่ประเมินผล ภาพรวมและจัดทำรายงานสถิติการศึกษาแห่งชาติเผยแพร่ต่อสาธารณชน

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการเปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง และ ประชาชนเข้ามาเป็น กรรมการสถานศึกษาที่เป็นภาคประชาชนโดยตรง เพื่อสะท้อนและเสนอความ ต้องการทางการศึกษา แก่สถานศึกษา รวมทั้งการให้คณะครู บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนทำหน้าที่เสนอแนะและให้ ความเห็น หรือการสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารในรูปของการประชุมคณะครู ที่กำหนดไว้ชัดเจน ให้ทุกโรงเรียนต้องฟังความเห็นในที่ประชุมดังกล่าว ทำให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารจัดการ สถานศึกษา

การบริหารทรัพยากรบุคคล

ผู้บริหาร และครู ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ของจังหวัด เป็นผู้ออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ตามเกณฑ์ที่กำหนด ในกรณีนี้ กฎหมายว่าด้วยการ ออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ได้กำหนดให้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 3 ประเภท คือ (1) ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพแบบปกติ ออกให้กับครูทั่วไป ที่จบทางครู ซึ่งมี 3 ระดับ คือ ใบอนุญาต ประกอบวิชาชีพชั้นสูง ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพชั้นหนึ่ง และใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ชั้นสอง ตาม คุณสมบัติและสาขาที่เรียน/สอน (2) ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพแบบพิเศษ ที่ออกให้กับ ผู้ที่ไม่มีวุฒิต่างครูแต่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งและไม่เป็นผู้สอนเต็มเวลา และ (3) ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพสนับสนุน ออกให้กับครูผู้ช่วยหรือผู้ทำหน้าที่สนับสนุนการเรียน การสอน

กรณีผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจุบันนอกจากจะเป็นผู้ที่อยู่ในวงการศึกษากแล้ว บุคคลภายนอก สามารถสมัครเข้ามาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาได้ โดยลดเงื่อนไขด้านใบอนุญาตประกอบ วิชาชีพ แต่ อยู่บนเงื่อนไข 2 ประการคือ (1) ต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการศึกษาไม่น้อย กว่า 10 ปี และ (2) มีความจำเป็นต้องปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียน โดยมีการจัดอบรม เพื่อให้เข้า บริบทและธรรมชาติของการจัดการศึกษา ทำให้เกิดความคล่องตัวทางการบริหารสถานศึกษา ให้ บรรลุผลสำเร็จจากประสบการณ์ทางการบริหารจากภายนอก และนำมาปรับใช้กับสถานศึกษามากขึ้น

กรณีครู ครูมิใช่ข้าราชการ แต่เป็นพนักงานครูของจังหวัด ไม่ว่าจะเป็นครูในสถานศึกษาสังกัด จังหวัด หรือเทศบาล ที่มาจากการคัดเลือกและแต่งตั้งและการจัดสรรงบประมาณของ คณะกรรมการ การศึกษาจังหวัดโดยการสนับสนุนจากรัฐบาลหรือส่วนกลาง ในกรณีนี้ คณะกรรมการการศึกษา จังหวัดมีหน้าที่บริหารงานบุคคล โดยภาพรวมทั้งการออกใบอนุญาตวิชาชีพครูและผู้บริหาร สถานศึกษา การสรรหา/จัดสอบคัดเลือก การพัฒนา และการให้ออก รวมทั้งการจ่ายเงินเดือน ค่าตอบแทน โดยมอบหมายให้ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาจังหวัดเป็นผู้จัดสอบ โดย มีการรับฟังความเห็นและความต้องการของคณะกรรมการการศึกษาเทศบาล และสถานศึกษา ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งด้วย และจากการที่ญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับอาชีพครูว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูง

ในการสอบบรรจุครู จึงได้มีการจัดสอบอย่างเข้มข้น ทั้งการสอบข้อเขียน สัมภาษณ์ ทดสอบสมรรถนะ เจตคติ และคุณสมบัติอื่นๆ เพื่อให้ได้ครูดีที่มีคุณภาพมากที่สุด สำหรับเงินเดือนและค่าตอบแทนครู กฎหมายของท้องถิ่นกำหนดให้เป็นหน้าที่ของ คณะกรรมการการศึกษาจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบ โดยมีกฎหมายว่าด้วยงบประมาณแผ่นดินเกี่ยวกับ ค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาภาคบังคับ กำหนดให้ส่วนกลาง รับผิดชอบร่วมกันกับท้องถิ่นในสัดส่วนที่ โกล่เคียงกันครั้งต่อครั้งดังกล่าวข้างต้น และเนื่องจากวิชาชีพ ครูถือเป็นวิชาชีพชั้นสูงและให้ ความสำคัญว่าเป็นบุคคลสำคัญที่สุดต่อคุณภาพของผู้เรียน จึง มีการกำหนดให้เงินเดือนครูสูงกว่า ข้าราชการอื่น ทั้งนี้ เป็นไปตามกฎหมายธำรงรักษามูลค่า การศึกษาในการศึกษาภาคบังคับ รวมทั้งการให้เงินเพิ่มพิเศษ ร้อยละ 9 และโบนัสประจำปีอีก 5 เดือน ขึ้นอยู่กับผลงานและความ รับผิดชอบของครูแต่ละระดับ ตลอดจนค่าตอบแทนและสวัสดิการ อื่นๆ แต่ทั้งนี้ กฎหมายห้ามมิให้ครูไป ทำอาชีพเสริมอย่างอื่น หรือแม้แต่การสอนพิเศษเพื่อให้ครูทุ่มเท เพื่อเด็กและการเรียนการสอนอย่างเต็มที่

สำหรับการพัฒนาครู กฎหมายกำหนดให้ครูทุกคนต้องได้รับการพัฒนา โดยครูบรรจุใหม่ต้อง มีการพัฒนาตนเองภายใต้การนิเทศดูแลของครูพี่เลี้ยงและผู้บริหาร และต้องผ่านการทดลองการ ปฏิบัติงาน 1 ปี ในทำนองเดียวกัน ครูที่มีประสบการณ์การเรียนการสอนมาแล้ว 10 ปี ก็ต้องได้รับการ พัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะใหม่ในการเรียนการสอนด้วย สำหรับการประเมินการทำงาน ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาทำหน้าที่ประเมินผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น และ ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ประเมินครูและบุคลากรทางการ ศึกษาในสังกัด แล้วแต่กรณี

การวางแผนงาน งบประมาณ

งบประมาณเพื่อการศึกษา มี 2 ประเภท คือ (1) งบประมาณสำหรับสถานศึกษาที่ขึ้นตรงกับ ส่วนกลาง (2) เงินอุดหนุนเพื่อการศึกษาที่จัดให้กับจังหวัด เทศบาล สถานศึกษาเอกชน และ องค์กร อื่นๆ นอกเหนือจากนั้น รัฐบาลกลางยังจัดสรรงบประมาณจากภาษีท้องถิ่น (Local Allocation Tax Grants) ให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งระดับจังหวัดและเทศบาล ในการนี้รัฐบาลจัดสรร งบประมาณเพื่อการศึกษาไปที่กระทรวงการศึกษาฯ เพื่อจัดสรรงบประมาณให้กับองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นโดยตรง โดยจัดสรรงบฯให้กับการศึกษาภาคบังคับมากที่สุด รองลงไปเป็นงบประมาณสำหรับ มหาวิทยาลัยของรัฐ ส่วนการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นความรับผิดชอบของ คณะกรรมการการศึกษาจังหวัด ในด้านงบประมาณเงินเดือนและค่าตอบแทนของครู กระทรวง การศึกษาฯจะจัดงบประมาณอุดหนุนเป็นเงินเดือนครูให้โรงเรียนครึ่งหนึ่งของค่าใช้จ่ายทั้งหมด ส่วน อีกครึ่งหนึ่งเป็นงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนการจัดตั้งโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย การจัดหาอุปกรณ์ การซ่อมบำรุงอาคารสถานที่ ฯลฯ ซึ่งให้ใช้งบประมาณของ ท้องถิ่น ดังนั้น การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาจึงดำเนินการจากคณะกรรมการการศึกษาต้น

สังกัดเป็นส่วนใหญ่ เช่น เงินเดือนครู การจัดซื้อจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์ โดยมุ่งให้สถานศึกษา และครูให้ความสำคัญและมีเวลากับการบริหารวิชาการและผู้เรียนได้มากขึ้น

ตารางที่ 15 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาในประเทศไทยออสเตรเลีย

(n = 3)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่
1. มีนโยบายในการบริหารจัดการในด้านวิชาการอย่างไร	1.1 ระบบการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ (Vocational Education and Training; VET) ในประเทศไทยออสเตรเลีย เป็นการจัดการศึกษาสายอาชีพที่มีความหลากหลายมาก และมีคุณภาพที่มีมาตรฐานสูง	3
	1.2 การจัดการอาชีวศึกษาเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาเส้นทางอาชีพผ่านการเรียนในหลักสูตรที่ผสมผสานระหว่างการเรียนและการทำงานเข้าด้วยกัน ผู้ให้บริการจัดการศึกษาจะมีทั้งมหาวิทยาลัยภาคเอกชน และสถาบันเทคนิคและการศึกษาต่อเนื่อง	2
	1.3 เป็นการจัดการเรียนรู้แบบแก้ปัญหาและเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการจากวิถีชีวิตจริง มากกว่าการท่องจำ	
	1.4 ประเทศไทยออสเตรเลียให้ความสำคัญกับการจัดการอาชีวศึกษามาก โดยมีกระทรวงศึกษาธิการการจ้างงานและแรงงานสัมพันธ์เป็นต้นสังกัด ทำให้การถ่ายโอนหน่วยกิตมีความยืดหยุ่นและเส้นทางการเรียนรู้ง่ายขึ้น สามารถถ่ายโอนไปยังระดับการศึกษาที่สูงกว่าได้ง่ายและไปทั่วทุกมลรัฐ	2
	1.5 สนับสนุนการใช้วัสดุอุปกรณ์การเรียนรู้ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ผู้ใช้สามารถโต้ตอบกันได้และพัฒนาเป็นห้องเรียนเสมือน (Virtual classrooms)	2
		1

ตารางที่ 15 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาในประเทศไทยออสเตรเลีย (ต่อ)

(n = 3)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่
2. มีนโยบายในการบริหารจัดการทั่วไปอย่างไร	2.1 การบริหารและดำเนินงานด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในสถาบันการศึกษา ทุกระดับและทุกประเภท จะมีระบบและกระบวนการประกันคุณภาพเพื่อสร้าง ความมั่นใจในผลของการดำเนินงานเพื่อให้ได้คุณภาพมาตรฐาน	3
3. มีนโยบายในการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร	3.1 มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ให้กับสถานศึกษาในแต่ละแห่งสามารถบริหารและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ซึ่งรวมถึงอำนาจในการบริหารงานหลักสูตร (ตามมาตรฐานและหลักสูตร) บุคลากร ทรัพยากร และมาตรฐานการตรวจสอบ	3
4. มีนโยบายในการบริหารจัดการด้านการวางแผนงานงบประมาณอย่างไร	4.1 การจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน โครงการ ในลักษณะของ เงินอุดหนุนทั่วไป โดยอาศัยหลักสำคัญ 5 ประการคือ เน้นความสำคัญไปที่ผู้รับบริการ ให้สถานศึกษาหรือท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่และมีอิสระในการบริหาร ให้ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถภาพในการบริหารการเงิน ให้มีสภาพพร้อมเพื่อการตรวจสอบ และยอมรับในความแตกต่างเรื่องความต้องการและสภาวะแวดล้อมของชุมชน	2

จากตาราง ผลการสัมภาษณ์ผู้ที่จบการศึกษา หรือฝึกอบรม หรือเคยปฏิบัติงานในประเทศไทย ออสเตรเลีย เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาในประเทศไทย ออสเตรเลีย จำแนกตามประเด็นคำถามพบว่า

1. ประเทศไทยออสเตรเลีย มีนโยบายในการบริหารจัดการในด้านวิชาการอย่างไรบ้าง

1.1 ระบบการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ (Vocational Education and Training; VET) ในประเทศไทยออสเตรเลีย เป็นการจัดการศึกษาสายอาชีพที่มีความหลากหลายมาก และมีคุณภาพที่มีมาตรฐานสูง (f = 3)

1.2 การจัดการอาชีวศึกษาเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาเส้นทางอาชีพผ่านการเรียนในหลักสูตรที่ผสมผสานระหว่างการเรียนและการทำงานเข้าด้วยกัน ผู้ให้บริการจัดการศึกษาจะมีทั้งมหาวิทยาลัย ภาคเอกชน และสถาบันเทคนิคและการศึกษาต่อเนื่อง (f = 2)

1.3 เป็นการจัดการเรียนรู้แบบแก้ปัญหาและเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการจากวิถีชีวิตจริง มากกว่าการท่องจำ (f = 2)

1.4 ประเทศออสเตรเลียให้ความสำคัญกับการจัดการอาชีวศึกษามาก โดยมีกระทรวงศึกษาธิการการจ้างงานและแรงงานสัมพันธ์เป็นต้นสังกัด ทำให้การถ่ายโอนหน่วยกิตมีความยืดหยุ่นและเส้นทางการเรียนรู้ง่ายขึ้น สามารถถ่ายโอนไปยังระดับการศึกษาที่สูงกว่าได้ง่ายและไปทั่วทุกมลรัฐ (f = 2)

1.5 สนับสนุนการใช้วัสดุอุปกรณ์การเรียนรู้ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ผู้ใช้สามารถโต้ตอบกันได้และพัฒนาเป็นห้องเรียนเสมือน (Virtual classrooms) (f = 1)

2. ประเทศออสเตรเลีย มีนโยบายในการบริหารจัดการทั่วไปอย่างไรบ้าง

2.1 การบริหารและดำเนินงานด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในสถาบันการศึกษา ทุกระดับและทุกประเภท จะมีระบบและกระบวนการประกันคุณภาพเพื่อสร้าง ความมั่นใจในผลของการดำเนินงานเพื่อให้ได้คุณภาพมาตรฐาน (f = 3)

3. ประเทศออสเตรเลีย มีนโยบายในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลอย่างไรบ้าง

3.1 มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ให้กับสถานศึกษาในแต่ละแห่งสามารถบริหารและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ซึ่งรวมถึงอำนาจในการบริหารงานหลักสูตร (ตามมาตรฐานและหลักสูตร) บุคลากร ทรัพยากร และมาตรฐานการตรวจสอบ (f = 3)

4. ประเทศออสเตรเลีย มีนโยบายในการบริหารจัดการด้านแผนงานงบประมาณ อย่างไร

4.1 การจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน โครงการ ในลักษณะของ เงินอุดหนุนทั่วไป โดยอาศัยหลักสำคัญ 5 ประการคือ เน้นความสำคัญไปที่ผู้รับบริการ ให้สถาบันการศึกษาหรือท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่และมีอิสระในการบริหาร ให้ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถภาพในการบริหารการเงิน ให้มีสภาพพร้อมเพื่อการตรวจสอบ และยอมรับในความแตกต่างเรื่องความต้องการและสภาวะแวดล้อมของชุมชน (f = 2)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ที่จบการศึกษา หรือฝึกอบรม หรือเคยปฏิบัติงานในประเทศออสเตรเลีย เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาในประเทศไทย ออสเตรเลีย จำแนกตามประเด็นคำถามพบว่า

ประเทศออสเตรเลีย

การบริหารจัดการด้านวิชาการ

ระบบการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ (Vocational Education and Training; VET) ในประเทศออสเตรเลีย เป็นการจัดการศึกษาสายอาชีพที่มีความหลากหลายมาก และมีคุณภาพที่มีมาตรฐานสูงในระดับแนวหน้าของโลก ส่งผลให้หลักสูตรสายอาชีพเป็นที่นิยมอย่างมากในประเทศออสเตรเลีย การจัดการอาชีวศึกษาเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาเส้นทางอาชีพผ่านการเรียนในหลักสูตรที่ผสมผสานระหว่างการเรียนและการทำงานเข้าด้วยกัน ผู้ให้บริการจัดการศึกษาจะมีทั้งมหาวิทยาลัย ภาคเอกชน และสถาบันเทคนิคและการศึกษาต่อเนื่อง (Technical and Further Education-TAFE) ซึ่งเป็นของรัฐบาล

ประเทศออสเตรเลียให้ความสำคัญกับการจัดการอาชีวศึกษามาก โดยมีกระทรวงศึกษาธิการ การจ้างงานและแรงงานสัมพันธ์เป็นต้นสังกัด ที่ปัจจุบันมุ่งดำเนินโครงการหรือกิจกรรมเพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษาของออสเตรเลียในทุกรัฐให้มีความแข็งแกร่ง สามารถพัฒนาสู่การเป็นแหล่งจัดการอาชีวศึกษาระดับนานาชาติได้ การอาชีวศึกษาและการฝึกอบรม จะมุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการแข่งขันและทักษะทางอาชีพ และทำให้การถ่ายโอนหน่วยกิตมีความยืดหยุ่นและเส้นทางการเรียนรู้ง่ายขึ้น สามารถถ่ายโอนไปยังระดับการศึกษาที่สูงกว่าได้ง่ายและไปทั่วทุกมลรัฐ

นอกจากนั้น รัฐบาลยังได้ออกนโยบายการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมในโรงเรียน เป็นโครงการที่ช่วยให้นักเรียนในระดับประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนปลายได้รับ เครดิตและคุณวุฒิอาชีวศึกษาภายใต้กรอบคุณวุฒิทางการศึกษาออสเตรเลีย (Australian Qualifications Framework) ซึ่งมีคุณวุฒิสำเร็จอยู่ที่การบูรณาการการอาชีวศึกษาเข้ากับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยโครงการดังกล่าวจะประกอบไปด้วย การพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านอุตสาหกรรม โดยผู้เรียนได้รับคุณวุฒิอาชีวศึกษาและหน่วยความสามารถ ในขณะที่ยังได้รับคุณวุฒิมัธยมศึกษาตอนปลาย มุ่งพัฒนาทักษะศักยภาพและความเข้าใจในโลกของการทำงาน เพื่อให้ผู้เรียนมีความเข้าใจในโลกของการทำงานซึ่งเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่าสำหรับช่วยในการวางแผนและการเลือกประกอบอาชีพต่อไป

ประเทศออสเตรเลียมีการกำหนดนโยบายพัฒนาเครือข่ายการส่งสัญญาณทางการศึกษาความเร็วสูง สำหรับการอาชีวศึกษา โดยการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานระดับชาติและสนับสนุนการใช้วัสดุอุปกรณ์การเรียนรู้ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ผู้ใช้สามารถโต้ตอบกันได้และพัฒนาเป็นห้องเรียนเสมือน (Virtual classrooms) โดยมุ่งพัฒนาอย่างมากในสถาบันเทคนิคและการศึกษาต่อเนื่อง

ระบบการอาชีวศึกษาและสถาบันฝึกวิชาชีพ

ระบบการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรม เป็นระบบที่เกิดมาจากความร่วมมือของรัฐบาลกลาง ประเทศออสเตรเลีย รัฐบาลของรัฐและเขตการปกครอง 8 แห่ง ตัวแทนจากภาคส่วนอุตสาหกรรม

และสถาบันฝึกอบรมสังกัดภาครัฐและเอกชน ซึ่งทำงานร่วมกันในการจัดการฝึกอบรมทางด้านอาชีพให้กับประชาชนออสเตรเลียที่มีความสนใจทั่วประเทศโดยนายจ้างจะเป็นกลุ่มที่มีบทบาทร่วมตัดสินใจว่าจะดำเนินนโยบายการฝึกอบรม และพัฒนามาตรฐานการฝึกอบรมที่สามารถสนับสนุนทักษะที่นายจ้างต้องการจากแรงงาน ทั้งนี้ โดยมีหน่วยงานที่ชื่อว่า National Centre for Vocational Education Research หรือ (NCVER) บริษัทไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งมีรัฐบาลกลาง รัฐบาลมลรัฐและแคว้นเป็นเจ้าของ ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดฝึกอบรม การบริหารจัดการ การวิเคราะห์ การประเมินผล การทำวิจัยและการเก็บสถิติเกี่ยวกับการอาชีวศึกษาทั้งระบบ

สถาบันการอาชีวศึกษาตั้งกระจายอยู่ทั่วประเทศ มีการเปิดสอนหลากหลายหลักสูตรตั้งแต่ 6 เดือน ถึง 3 ปี ได้แก่ ธุรกิจการก่อสร้างวิศวกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ การออกแบบ การท่องเที่ยว การโรงแรม เกษตรกรรม แพชั่น การเพาะปลูก ทัศนศิลป์ มัลติมีเดียคอมพิวเตอร์ ฯลฯ โดยหลักสูตรเหล่านี้สามารถเข้าศึกษาต่อเนื่องในระดับปริญญาตรีได้

นักเรียนสามารถเริ่มเรียนอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมได้หลังจากสำเร็จจากชั้นมัธยมศึกษา (ชั้นปีที่ 10) หรือชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (ชั้นปีที่ 12) สถาบันอาชีวศึกษาหลายแห่งมีความสัมพันธ์และข้อตกลงความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยซึ่งหมายความว่าสามารถเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรีได้ โดยมหาวิทยาลัยรับโอนหน่วยกิตถึง 1 ปีและเมื่อคุณสามารถศึกษาได้คะแนนตามที่สถาบันอาชีวศึกษากำหนดสถาบันอาชีวศึกษาจะเสนอคุณวุฒิการศึกษาเป็นประกาศนียบัตรวิชาชีพระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3 และระดับ 4 ซึ่งหากสามารถเรียนประกาศนียบัตรระดับสูงขึ้นไปมากก็จะมีควมรับผิดชอบในหน้าที่การงานในสถานประกอบการเพิ่มมากขึ้นด้วย

ระบบ Vocational education and training (VET) จัดให้มีเส้นทางที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนสามารถย้ายไปเรียนหรือไปฝึกอบรมในวิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือในสถานประกอบการได้ สำหรับการย้ายที่เรียนระหว่างการอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาจะขึ้นอยู่กับข้อตกลงร่วมกันระหว่างสถาบันเหล่านี้

หลักสูตรการเรียนการสอน มี 3 ลักษณะสำคัญ คือ

Training Packages เป็นหลักสูตรการเรียนการสอนที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติและได้รับการพัฒนาโดยภาคอุตสาหกรรม เพื่อผลิตแรงงานตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ซึ่งหลักสูตรนี้ประกอบด้วยวุฒิบัตรหลายใบด้วยกัน ขึ้นอยู่กับประเภท ระดับที่จบ และความเชี่ยวชาญชำนาญ

Accredited courses เป็นหลักสูตรที่จัดขึ้นโดยอิงอยู่กับความต้องการทางด้านทักษะของภาคอุตสาหกรรม วิสาหกิจ และชุมชน ซึ่งนอกเหนือไปจากที่จัดฝึกอบรมใน Training Packages หลักสูตรที่จัดขึ้นนี้เป็นหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาโดย Registered Training Organisations (RTOs) และได้รับการรับรองจากเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในระดับมลรัฐและแคว้น ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับ

มาตรฐานในระดับชาติ สำหรับสัดส่วนของทฤษฎีและภาคปฏิบัติในการเรียนการสอนจะขึ้นอยู่กับสาขาวิชาหรืออาชีพ และระดับทักษะที่ต้องการได้รับการพัฒนาเป็นสำคัญ

Workplace-based programs and courses สถานประกอบการสามารถเข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะให้กับพนักงาน ซึ่งจัดขึ้นโดย Registered Training Organisations (RTOs) โดยหลักสูตรที่จัดขึ้นนี้นับได้ว่าเป็นหลักสูตรที่สามารถตอบสนองได้ทั้งความต้องการของนายจ้างและลูกจ้าง คือ เปิดโอกาสให้พนักงานประจำในสถานประกอบการสามารถเข้าถึงการเรียนรู้และได้รับหน่วยกิตที่เกิดจากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานได้ ขณะเดียวกันสถานประกอบการเอง จะได้พนักงานทำงานที่มีทักษะตรงตามที่ต้องการมากขึ้น ซึ่งหลักสูตรการอบรมที่จัดขึ้นนี้จึงเป็นอีกหนึ่งเส้นทางที่ทำให้พนักงานได้รับวุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้น แต่ต้องตั้งอยู่บนเงื่อนไขที่ว่าสถานประกอบการดังกล่าวต้องเข้าร่วมโครงการนี้

การบริหารงานทั่วไปและการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารและดำเนินงานด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในสถาบันการศึกษา- ทุกระดับ และทุกประเภท จะมีระบบและกระบวนการประกันคุณภาพเพื่อสร้าง ความมั่นใจในผลของการดำเนินงานเพื่อให้ได้คุณภาพมาตรฐาน ซึ่งมีบางส่วน เกี่ยวข้องกับมาตรฐานสมรรถภาพแห่งชาติ (National Competency Standard : NCS) และกรอบคุณวุฒิทางการศึกษาและการฝึกอบรมของออสเตรเลีย (The Australian Qualification Framework : AQF) มาตรฐานสมรรถภาพแห่งชาติ (NCS) เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยกำหนด ความหมายของสมรรถภาพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพใน สถานที่ทำงาน และช่วยอธิบายลักษณะงานและทักษะจำเป็นที่ต้องใช้เพื่อให้ได้รับการจ้างงาน และเป็นพื้นฐานการรับรองการเรียนรู้ที่ผ่านมา (Recognition of Prior Learning : RPL) รวมทั้งสมรรถภาพปัจจุบัน (Recognition of Current Competency : RCC) ตลอดจนเป็นพื้นฐานของระบบการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมของออสเตรเลีย

ประเทศออสเตรเลียนีมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ให้กับสถานศึกษาในแต่ละแห่ง สามารถบริหารและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ซึ่งรวมถึงอำนาจในการบริหารงานหลักสูตร (ตามมาตรฐาน และหลักสูตร) บุคลากร ทรัพยากร และมาตรฐานการตรวจสอบ ยกเว้นเรื่องที่เป็น งานร่วมกันกับหน่วยงานอื่น เช่น ระบบเครือข่ายสารสนเทศ และเงินอุดหนุน

การวางแผนงาน งบประมาณ

การจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน โครงการ ในลักษณะของ เงินอุดหนุนทั่วไป โดยอาศัยหลักสำคัญ 5 ประการคือ เน้นความสำคัญไปที่ผู้รับบริการ ให้สถาบันการศึกษาหรือท้องถิ่นมีอำนาจ

หน้าที่และมีอิสระในการบริหาร ให้ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถภาพในการบริหารการเงิน ให้มีสภาพพร้อมเพื่อการตรวจสอบ และยอมรับในความแตกต่างเรื่องความต้องการและสภาวะแวดล้อมของชุมชน

ตารางที่ 16 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาในประเทศไทยเยอรมนี

(n = 3)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่
1. มีนโยบายในการบริหารจัดการในด้านวิชาการและการบริหารจัดการทั่วไปอย่างไร	1.1 ประเทศเยอรมันแบ่งการปกครองออกเป็น 16 รัฐ ตั้งนั้นแต่ละรัฐ จึงรับผิดชอบจัดการศึกษาของตนเอง โดยมีรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการของแต่ละรัฐ เป็นผู้บริหารในกรอบกว้างๆ ของรัฐบาลกลาง	3
	1.2 การศึกษาของประเทศเยอรมันแบ่งเป็น 4 ระดับคือ ระดับอนุบาล ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับ อุดมศึกษา การศึกษาทุกระบบเป็นการจัดโดยรัฐบาลเกือบทั้งหมด ตั้งนั้นผู้เรียนทุกระดับ จึงไม่ต้องเสียค่าเล่าเรียนแต่อย่างใด	3
	1.3 การฝึกอาชีพในระบบทวิภาคีของประเทศเยอรมันใช้เวลาประมาณ 3 ปี ขึ้นอยู่กับแต่ละสาขาที่เรียน ทำให้ผู้เรียนจบการศึกษาและสามารถทำงานประกอบอาชีพในสถานประกอบการได้ตามปกติต่อได้เมื่ออายุ 18 ปี	3
	1.4 ระบบการศึกษาของเยอรมนี อีกประการหนึ่งคือ มีความยืดหยุ่นสูง นักเรียนที่สำเร็จหลักสูตร Dual System สามารถศึกษาต่อระดับ ป.ตรี ได้โดยสมัครเรียนสายสามัญเพิ่มเติมเป็นเวลา 2-3 ปีแล้ว และเยอรมนียังไม่มีปัญหาเรื่องค่านิยม	3
	1.5 วิทยาลัยเทคนิค (University of Applied Science หรือ Fachhochschule) หลายแห่งมีความร่วมมือกับบริษัทเอกชนในการเปิดหลักสูตร Dual Study ในระดับ ป.ตรี ที่เทียบหน่วยกิจบางส่วนได้ ทำให้ระยะเวลาเรียนลดลงเหลือ 1-2 ปี	3

ตารางที่ 16 ผลการสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาในประเทศไทยเยอรมนี (ต่อ)

(n = 3)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่
2. มีนโยบายในการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการวางแผนงานงบประมาณอย่างไร	2.1 กลไกสำคัญในการบริหารจัดการประสบความสำเร็จ คือ ความร่วมมือที่ใกล้ชิดระหว่างภาครัฐและเอกชน ภาครัฐกำหนดนโยบายในภาครวมและสนับสนุนงบประมาณผ่านโรงเรียนอาชีพ ในขณะที่ภาคเอกชน มีสภาหอการค้าและอุตสาหกรรมเยอรมัน (DIHK) เป็นองค์กรหลัก	3
	2.2 สมาคมวิชาชีพสาขาต่างๆ เป็นตัวแทนของภาคเอกชน ในการกำหนดหลักสูตรตามความต้องการกลุ่มวิชาชีพ ตลอดจนให้คำแนะนำนักเรียน/บริษัท ติดตามการดำเนินงาน ทบทวนมาตรฐานการเรียนการสอน และประเมินและรับรองวุฒิของเยอรมนี มีความเข้มแข็งมาก	3

จากตาราง ผลการสัมภาษณ์ผู้ที่จบการศึกษา หรือฝึกอบรม หรือเคยปฏิบัติงานในประเทศไทยเยอรมนี เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาในประเทศไทยเยอรมนี จำแนกตามประเด็นคำถามพบว่า

1. ประเทศไทยเยอรมนี มีนโยบายในการบริหารจัดการในด้านวิชาการและการจัดการทั่วไปอย่างไรบ้าง

1.1 ประเทศไทยเยอรมันแบ่งการปกครองออกเป็น 16 รัฐ ดังนั้นแต่ละรัฐ จึงรับผิดชอบจัดการศึกษาของตนเอง โดยมีรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการของแต่ละรัฐ เป็นผู้บริหารในกรอบกว้างๆ ของรัฐบาลกลางอีกทีหนึ่ง (f = 3)

1.2 การศึกษาของประเทศไทยเยอรมันแบ่งเป็น 4 ระดับคือ ระดับอนุบาล ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับ อุดมศึกษา การศึกษาทุกระบบเป็นการจัดโดยรัฐบาลเกือบทั้งหมด ดังนั้นผู้เรียนทุกระดับ จึงไม่ต้องเสียค่าเล่าเรียนแต่อย่างใด (f = 3)

1.3 การฝึกอาชีพในระบบทวิภาคีของประเทศไทยเยอรมันใช้เวลาประมาณ 3 ปี ขึ้นอยู่กับแต่ละสาขาที่เรียน ทำให้ผู้เรียนจบการศึกษาและสามารถทำงานประกอบอาชีพในสถานประกอบการได้ตามปกติต่อได้เมื่ออายุ 18 ปี (f = 3)

1.4 ระบบการศึกษาของเยอรมนี อีกประการหนึ่งคือ มีความยืดหยุ่นสูง นักเรียนที่สำเร็จหลักสูตร Dual System สามารถศึกษาต่อระดับ ป.ตรี ได้โดยสมัครเรียนสายสามัญเพิ่มเติมเป็นเวลา 2-3 ปีแล้ว และเยอรมนียังไม่มีปัญหาเรื่องค่านิยม ($f = 3$)

1.5 วิทยาลัยเทคนิค (University of Applied Science หรือ Fachhochschule) หลายแห่งมีความร่วมมือกับบริษัทเอกชนในการเปิดหลักสูตร Dual Study ในระดับ ป.ตรี ที่เทียบหน่วยกิตบางส่วนได้ ทำให้ระยะเวลาเรียนลดลงเหลือ 1-2 ปี ($f = 3$)

2. ประเทศเยอรมนี มีนโยบายในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและการวางแผนงานงบประมาณ อย่างไรบ้าง

2.1 กลไกสำคัญในการบริหารจัดการประสบความสำเร็จ คือ ความร่วมมือที่ใกล้ชิดระหว่างภาครัฐและเอกชน ภาครัฐกำหนดนโยบายในภาครัฐและสนับสนุนงบประมาณผ่านโรงเรียนอาชีพ ในขณะที่ภาคเอกชน มีสภาหอการค้าและอุตสาหกรรมเยอรมัน (DIHK) เป็นองค์กรหลัก ($f = 3$)

2.2 สมาคมวิชาชีพสาขาต่างๆ เป็นตัวแทนของภาคเอกชน ในการกำหนดหลักสูตรตามความต้องการกลุ่มวิชาชีพ ตลอดจนให้คำแนะนำนักเรียน/บริษัท ติดตามการดำเนินงาน ทบทวนมาตรฐานการเรียนการสอน และประเมินและรับรองวุฒิของเยอรมนี มีความเข้มแข็งมาก ($f = 3$)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ที่จบการศึกษา หรือฝึกอบรม หรือเคยปฏิบัติงานในประเทศเยอรมนี เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาในประเทศเยอรมนี จำแนกตามประเด็นคำถามพบว่า

ประเทศสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี

การบริหารจัดการด้านวิชาการ

ประเทศเยอรมันแบ่งการปกครองออกเป็น 16 รัฐ ดังนั้นแต่ละรัฐ จึงรับผิดชอบจัดการศึกษาของตนเอง โดยมีรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการของแต่ละรัฐ เป็นผู้บริหารในกรอบกว้างๆ ของรัฐบาลกลาง การศึกษาแบ่งเป็น 4 ระดับคือ ระดับอนุบาล ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา การศึกษาทุกระบบเป็นการจัดโดยรัฐบาลเกือบทั้งหมด ดังนั้นผู้เรียนทุกระดับ จึงไม่ต้องเสียค่าเล่าเรียนแต่อย่างใด

สำหรับระดับอาชีวศึกษาเมื่อเรียนจบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นแล้ว ถ้าเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาสายทั่วไป นักเรียนประมาณสามในสี่จะเข้ารับการฝึกอาชีพในระบบทวิภาคี (Dual System) ในสถานประกอบการโดยมีการทำสัญญากันระหว่างผู้ปกครองและสถานประกอบการ มีการฝึกปฏิบัติในสถานประกอบการนั้นๆเป็นหลัก ประมาณ 3-4 วันต่อสัปดาห์ เฉพาะการฝึกปฏิบัติในสถานประกอบการจะเป็นไปตามกฎหมายของ รัฐบาลสหพันธ์ (รัฐบาลกลาง) การฝึกอาชีพในระบบทวิภาคีใช้เวลาประมาณ

3 ปี ขึ้นอยู่กับแต่ละสาขาที่เรียน ทำให้ผู้เรียนจบการศึกษาและสามารถทำงานประกอบอาชีพในสถานประกอบการได้ตามปกติได้เมื่ออายุ 18 ปี จุดเด่นของระบบการศึกษาของเยอรมนี อีกประการหนึ่งคือ มีความยืดหยุ่นสูง นักเรียนที่สำเร็จหลักสูตร Dual System สามารถศึกษาต่อระดับ ป.ตรี ได้โดยสมัครเรียนสายสามัญเพิ่มเติมเป็นเวลา 2-3 ปีแล้ว อีกทั้งวิทยาลัยเทคนิค (University of Applied Science หรือ Fachhochschule) หลายแห่งมีความร่วมมือกับบริษัทเอกชนในการเปิดหลักสูตร Dual Study ในระดับ ป.ตรี ที่เทียบหน่วยกิจบางส่วนให้นักศึกษาจากหลักสูตร Dual System ทำให้ลดระยะเวลาการศึกษาไปได้ 1-2 ปี นอกจากนี้ เยอรมนียังไม่มีปัญหาเรื่องค่านิยม นักเรียนอาชีพจะจึงมีทางเลือก

การบริหารงานทั่วไป การบริหารทรัพยากรบุคคลและการวางแผนงานงบประมาณ

กลไกสำคัญในการบริหารจัดการประสบความสำเร็จ คือ ความร่วมมือที่ใกล้ชิดระหว่างภาครัฐและเอกชน ภาครัฐกำหนดนโยบายในภาครัฐและสนับสนุนงบประมาณผ่านโรงเรียนอาชีพ ในขณะที่ภาคเอกชน มีสภาหอการค้าและอุตสาหกรรมเยอรมัน (DIHK) เป็นองค์กรหลัก โดยมีหน้าที่ตั้งแต่ขั้นตอนการเสนอหลักสูตร การลงทะเบียน การจัดสอบ และการรับรองคุณวุฒิ เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่สามารถสื่อสารความต้องการของภาคเอกชนเยอรมัน รวมถึงสมาคมวิชาชีพต่างๆ กับโรงเรียนวิชาชีพ DIHK หน่วยงานรับผิดชอบการบริหารจัดการหลักๆ ประกอบด้วย โรงเรียนวิชาชีพ-บริษัท ในฐานะ Education Providers กระทรวงศึกษาธิการของแต่ละรัฐและกระทรวงศึกษาและวิจัยของเยอรมนี โดยมี Federal Institute of Vocational Training (BIBB) ทำหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบายและประสานงานกับหน่วยงานปฏิบัติ สภาหอการค้าและอุตสาหกรรมเยอรมนี (DIHK) และหอการค้าและอุตสาหกรรมจังหวัดต่างๆ รวมถึงสมาคมวิชาชีพสาขาต่างๆ เป็นตัวแทนของภาคเอกชน ในการกำหนดหลักสูตรตามความต้องการกลุ่มวิชาชีพ ตลอดจนให้คำแนะนำนักเรียน/บริษัท ติดตามการดำเนินงาน ทบทวนมาตรฐานการเรียนการสอน และประเมินและรับรองวุฒิของเยอรมนี มีความเข้มแข็งมาก เพราะมีข้อกำหนดเรื่อง Compulsory Membership ที่ทุกบริษัทต้องเป็นสมาชิก DIHK และเสียเงินบำรุงรายปี จึงทำให้ DIHK มีงบประมาณมาบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ของการบริหารจัดการทำให้เยอรมนี ผลิตเด็กและเยาวชนที่เข้าสู่ระบบทวิภาคีจะมีงานทำควบคู่ไปกับการศึกษาเรียนรู้ มีปัญหาสังคมด้านเด็กและเยาวชน ความรุนแรง ยาเสพติด การตั้งครม.ก่อนวัยเรียน แทบทุกด้านต่ำที่สุดในทวีปยุโรปยุคปัจจุบัน เด็กและเยาวชนได้เรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ มีความสอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจการจ้างงาน หลังจบการศึกษาตลาดแรงงานรองรับทันที หลักสูตรถูกออกแบบร่วมกัน ทั้งสัญญาการทำงาน ตารางการเข้างาน การเข้าเรียน มีการรับรองมาตรฐานจากกระทรวงศึกษาธิการ หอการค้าเยอรมนี กระทรวงแรงงาน และสถานประกอบการร่วมกัน อีกทั้งในปัจจุบันรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนีได้มีการลงนามใน

ปฏินญาโบโลญญา (Bologna Process) เป็นการเปิดกว้างในการเชื่อมสายงานอาชีวศึกษากับสายงานอุดมศึกษาในทวีปยุโรป ทำให้มีการเคลื่อนย้ายตลาดแรงงานแลกเปลี่ยนในกลุ่มประเทศอียู (EU) มากขึ้นในสัดส่วน อาชีวศึกษา : อุดมศึกษา 50:50

สรุปข้อเสนอแนะต่อการบริหารจัดการการอาชีวศึกษา ของประเทศสิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี

ข้อเสนอแนะอื่นๆของกลุ่มผู้ที่สำเร็จการศึกษา หรือฝึกอบรม หรือเคยปฏิบัติงานในประเทศ สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี (เรียงลำดับความสำคัญตามจำนวนการแสดงความความคิดเห็น ในการนำเสนอข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง)

ประเทศเยอรมนี

1. สถาบันการอาชีวศึกษากับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศเยอรมันมีระบบความร่วมมือกันหลายด้าน และสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันได้ หรือมีสถานที่ตั้งในบริเวณเดียวกันได้ทำให้มีความคล่องตัวและมีการถ่ายทอดเทคโนโลยีต่อกัน

2. ระบบการเรียนในเยอรมนีสามารถเปลี่ยนสายวิชาในการเรียนได้ตามความเหมาะสมของผู้เรียน

3. สถาบันอาชีวศึกษาของเยอรมันมักจะเป็นสถาบันเฉพาะทางที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐ และเอกชนในท้องถิ่น และสอนให้ผู้เรียนอาชีวะเป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม และสามารถ คิด วิเคราะห์ ได้ด้วยตนเอง

4. ระบบการศึกษาของเยอรมนีมีระบบคัดกรองนักศึกษาตั้งแต่ระบบปฐมภูมิและแยกประเภทชัดเจนในการบริหารจัดการและเป็นไปโดยอิสระ

ประเทศออสเตรเลีย

1. สถาบันอาชีวศึกษาในออสเตรเลียมีภาพลักษณ์และสถานะเทียบเท่าหรือดีกว่าสถาบันอุดมศึกษา

2. สถาบันอาชีวศึกษาในออสเตรเลียมีกระจายอยู่ทั่วประเทศอย่างเพียงพอ และมีความพร้อมในการจัดการเรียนการสอน

3. สถาบันอาชีวศึกษาในออสเตรเลียเน้นผู้สอนที่มีประสบการณ์จริงในสถานประกอบการ ไม่ได้เน้นที่คุณวุฒิทางการศึกษา แต่หวังผลสัมฤทธิ์ว่าสามารถทำการสอนให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติได้จริง

4. สถาบันอาชีวศึกษาในออสเตรเลียมีความกว้างของหลักสูตรหรือสาขาวิชาที่ครอบคลุมกับบริบทของประเทศออสเตรเลีย

ประเทศสิงคโปร์

1. สิงคโปร์มีระบบในการปลูกฝังวัฒนธรรมให้กับพลเมืองในทุกเพศทุกวัย เนื่องจากสังคมสิงคโปร์มีความหลากหลายทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม จึงสร้างวัฒนธรรมร่วมสมัยขึ้นมาให้กับประชากรสิงคโปร์

2. ระบบอาชีวศึกษาในสิงคโปร์มีความเข้มแข็ง มีภาพลักษณ์ที่ดี มีการสนับสนุนและทุ่มเทงบประมาณจากรัฐบาลอย่างเต็มที่และเหมาะสม

3. การกำหนดหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนอาชีวศึกษาในสิงคโปร์จะเน้นความต้องการของตลาด และสอนให้ผู้เรียนอาชีวะเป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม

ประเทศญี่ปุ่น

1. วิทยาลัยอาชีวศึกษาหรือโรงเรียนวิชาชีพในญี่ปุ่น ส่วนใหญ่จะมีลักษณะเฉพาะทาง และมีความพร้อมสูงในการจัดการเรียนการสอนและได้รับการสนับสนุนจากองค์กรวิชาชีพมีมีเป็นจำนวนมากครอบคลุมในหลายสาขาอาชีพ

2. วิทยาลัยอาชีวศึกษาหรือโรงเรียนวิชาชีพในญี่ปุ่น มีกระจายอยู่ทั่วประเทศญี่ปุ่นอย่างทั่วถึงและไม่เน้นวุฒิการศึกษา และมีให้เลือกเรียนทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งผู้ที่จบการศึกษาจะได้รับการรับรองจากองค์กรวิชาชีพและมีผลตอบแทนสูง

3. ระบบการศึกษาในญี่ปุ่นเน้นให้ผู้เรียนคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถคัดแยกผู้เรียนได้ตั้งแต่ชั้นมัธยมโดยการแบ่งการเรียนเป็นสายสามัญและสายอาชีพ

4. ระบบสหกิจศึกษาในญี่ปุ่นมีความเข้มข้นได้รับความเชื่อถือมากและใช้เวลาส่วนใหญ่ในการเรียนไปกับการฝึกปฏิบัติในสถานประกอบการและสอนโดยครูฝึกในสถานประกอบการ

สรุปภาพรวมต่อการบริหารจัดการการอาชีวศึกษา ของประเทศสิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี

ประเทศสิงคโปร์

เนื่องจากประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นเมืองท่าที่ใหญ่เป็นอันดับที่ 4 ของโลก จึงต้องพึ่งการลงทุนจากต่างประเทศในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และความมีเสถียรภาพทางการเมืองทำให้เป็นแรงดึงดูดนักท่องเที่ยว ทำให้มีนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวในสิงคโปร์เป็นจำนวนมากในแต่ละปี โดยที่

ทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงสิ่งเดียวที่สิงคโปร์มีอยู่ และวิธีในการเพิ่มทรัพยากรนี้คือการศึกษาและการฝึกอบรม โดยการจัดการศึกษาในสายอาชีพเป็นทางเลือกหนึ่งของการศึกษาในระบบของนักเรียนสิงคโปร์ โดยจะเริ่มเมื่อสำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โดยจัดการศึกษาตามความสามารถของแต่ละบุคคลตามหลักสูตรในชั้นมัธยมศึกษา ซึ่งเหมาะสมกับความถนัดในการศึกษาสายอาชีพ โดยการจัดนักเรียนเข้าเรียนในหลักสูตรใดนั้นจะใช้เกณฑ์การตัดสินจากคะแนนในการสอบหลักสูตรประถมศึกษาแห่งชาติ (Primary School Leaving Examination/PSLE) ซึ่งสถาบันการศึกษาด้านวิชาชีพของสิงคโปร์จะเรียกว่า สถาบันเทคนิคศึกษา (ITE/ Institute of Technical Education) ประกอบด้วย 3 สถาบันหลักคือ สิงคโปร์โพลีเทคนิค จีอันโพลีเทคนิค และสถาบันวิชาชีพเทคนิคหรือ ITE ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ

ประเทศญี่ปุ่น

การจัดการศึกษาในประเทศญี่ปุ่นจะมีกระทรวงศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมเป็นหน่วยงานกลางของรัฐที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายส่งเสริมและเผยแพร่การศึกษาในทุกระดับชั้นของประเทศ นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการการศึกษาสำหรับประชากรในพื้นที่ที่รับผิดชอบตามเขตการศึกษาอีกด้วย ในหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพของญี่ปุ่นนั้นจะเรียนวิชาพื้นฐานเช่นเดียวกับสายสามัญแต่จะน้อยกว่าและต้องศึกษาเพิ่มในสาขาวิชาชีพต่างๆด้วย ส่วนการศึกษาในระบบโรงเรียนระดับอาชีวศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนเต็มเวลา เป็นการศึกษาในสายอาชีพในระดับกลาง โดยจะรับนักศึกษาจากผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีวะเท่านั้น ซึ่งเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วจะสามารถออกไปทำงานเป็นช่างเทคนิคได้ โดยในการบริหารโรงเรียนมัธยมอาชีวศึกษาของญี่ปุ่น แบ่งเป็น 2 ส่วน คือส่วนกลางจะอยู่ในความรับผิดชอบของการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และมีคณะกรรมการว่าด้วยการศึกษาวิทยาศาสตร์และการอาชีวศึกษา ร่วมรับผิดชอบในการบริหารด้วย ส่วนการบริหารโรงเรียนมัธยมอาชีวศึกษาในส่วนท้องถิ่นจะมีศึกษาธิการจังหวัด เป็นผู้รับผิดชอบ

ประเทศออสเตรเลีย

ในประเทศออสเตรเลียนั้นความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษา กับตลาดแรงงานถือว่ามี ความสำคัญมาก โดยระบบการศึกษารัฐบาลของรัฐต่างๆ จะเป็นจะเป็นผู้ออกแบบระบบการศึกษา ของรัฐของตน โดยไม่มีองค์การใดๆ ที่จะดูแลการศึกษาทั้งประเทศ ในระบบการอาชีวศึกษาและการ ฝึกวิชาชีพในออสเตรเลีย จะประกอบด้วย 3 องค์การหลักคือ 1) สถาบันการศึกษาทางด้านเทคนิค และเทคนิคขั้นสูง ที่สนับสนุนโดยรัฐ 2) สถาบันการฝึกอาชีพ ซึ่งจัดโดยเอกชน และ3) สถาบันการฝึก อาชีพของกลุ่มอุตสาหกรรม นอกจากนี้รัฐบาลออสเตรเลียยังมีการจัดทำโครงการฝึกวิชาชีพเยาวชน (Youth Training Program/YTP) และ โครงการฝึกวิชาชีพผู้ใหญ่ (Adult Training Program/ATP) โดยมีจุดมุ่งหมายในการจัดหลักสูตรระยะสั้นสำหรับผู้ที่ไม่ม้งานทำ ซึ่งครอบคลุมถึง กลุ่มเด็กด้อย

โอกาส และกลุ่มของคนพื้นเมืองต่างๆในออสเตรเลียที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมต่ำกว่าคนทั่วไป

ประเทศเยอรมนี

ในการจัดหลักสูตรอาชีวศึกษาและการฝึกงานในประเทศสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี จะจัดตามโครงสร้างการฝึกหัดวิชาชีพและการเตรียมช่างฝึกหัดเข้าสู่งาน โครงสร้างการศึกษาในระบบของประเทศเยอรมนีการศึกษาภาคบังคับใช้เวลา 12 ปีโดย 9-10 ปีจะเรียน ภาคปกติในโรงเรียนสามัญ และที่เหลือจะเรียนในโรงเรียนอาชีวศึกษาในภาคนอกเวลา โดยไม่แบ่งแยกเพศ สาขา หรืออาชีพ หลังจากจบการศึกษาในระดับชั้นประถมศึกษาแล้ว นักเรียนเยอรมนีมีโอกาสเลือกเข้าเรียนระดับมัธยมศึกษาแบบประสม และหลังจากนั้นนักเรียนจะมีการเลือกเข้าเรียนในสถานศึกษาประเภทใดประเภทหนึ่ง ดังนี้ 1) โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วส่วนใหญ่จะเข้าสู่โรงเรียนอาชีวศึกษาภาคนอกเวลาและเข้าสู่การฝึกหัดงาน 2) โรงเรียนมัธยมศึกษาระดับกลาง เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วจะเข้าสู่การเป็นช่างฝึกหัดหรือเข้าเรียนในสถานศึกษาอาชีวศึกษาปกติซึ่งจะเข้าสู่วิทยาลัยสารพัดช่างต่อไป ละ 3) โรงเรียนมัธยมสายสามัญ ซึ่งจะเน้นด้านวิชาการ เพื่อเตรียมนักเรียนเข้าสู่มหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยสารพัดช่าง ต่อไป

ส่วนที่ 2 ผลจากแบบสอบถาม สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ส่วนแรกจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยเก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และคณาจารย์ของสถาบันการอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ที่เปิดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต จำนวน 19 แห่งๆละ 6 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการมีทั้งหมด 114 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 89.47 ซึ่งผลวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามลำดับดังนี้

ข้อมูลพื้นฐาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพการทำงานปัจจุบัน ได้ผลดังตารางที่ 17 ดังนี้

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และคณาจารย์ของสถาบันการอาชีวศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	66	64.67
หญิง	36	35.33
รวม	102	100.00
2. อายุ		
มากกว่า 35-45 ปี	18	17.64
มากกว่า 45-55 ปี	40	39.22
มากกว่า 55 ปี	44	43.14
รวม	102	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	1	0.98
ปริญญาโท	95	93.14
ปริญญาเอก	6	5.88
รวม	102	100.00
4. สถานภาพการทำงานปัจจุบัน		
ฝ่ายบริหาร	71	69.61
คณาจารย์	31	30.39
รวม	102	100.00

จากตารางที่ 17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย ร้อยละ 64.67 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 35.33 อายุมากกว่า 55 ปี มากที่สุด ร้อยละ 43.14 รองลงมาคืออายุมากกว่า 45-55 ปี ร้อยละ 39.22 และมีอายุมากกว่า 35-45 ปี ร้อยละ 17.64 ตามลำดับ โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาโทมากที่สุด ร้อยละ 93.14 รองลงมา คือระดับปริญญาเอก ร้อยละ 5.88 และระดับปริญญาตรีน้อยที่สุด ร้อยละ 0.98 โดยทั้งหมด มีสถานภาพการทำงานปัจจุบันในฝ่ายบริหาร มากที่สุด ร้อยละ 69.61 รองลงมา มีสถานภาพเป็นคณาจารย์ ร้อยละ 30.39 ตามลำดับ รวมทั้งสิ้น 102 คน

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 จำนวน 45 ข้อ เป็นแบบสอบถามในลักษณะประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับความไม่เห็นด้วยมากที่สุด

กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.50-5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง เห็นด้วยมาก

2.50-3.49 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1.00-1.49 หมายถึง ไม่เห็นด้วยมากที่สุด

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(n = 102)

ข้อ	ก.สภาพการบริหารจัดการศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาปัจจุบัน	\bar{X}	S.D	ระดับ
	ภาพรวม (ก)	4.16	0.47	มาก
1	นโยบายที่กำหนดจากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีความเหมาะสมกับสถานศึกษา สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติได้ง่าย	4.57	0.49	มากที่สุด
2	นโยบายการจัดการศึกษาของสถาบันการอาชีวศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตาม การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง	3.63	0.48	มาก
3	ในทางปฏิบัติ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเป็นผู้กำหนดโครงการ หรือ กิจกรรมให้สถาบันการอาชีวศึกษาปฏิบัติ เป็นส่วนใหญ่	3.45	0.68	ปานกลาง
4	สถาบันการอาชีวศึกษา สามารถกำหนดโครงการและกิจกรรมได้เอง เป็นส่วนใหญ่	4.03	0.65	มาก

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

(n = 102)

ข้อ	ก.สภาพการบริหารจัดการศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาปัจจุบัน	\bar{X}	S.D	ระดับ
5	สถาบันการอาชีวศึกษา สามารถจัดโครงการและกิจกรรมการเรียนการสอนได้เอง ตามความต้องการของผู้เรียน และประชาชน	3.62	0.48	มาก
6	หลักสูตรแกนกลาง มีเนื้อหาสาระเหมาะสม สามารถนำไปจัดทำรายละเอียดได้ง่าย	4.10	0.29	มาก
7	สถาบันการอาชีวศึกษาสามารถพัฒนาสาระหลักสูตร ร่วมกับ วิทยาลัยอาชีวศึกษาในสังกัดและเครือข่าย แบบมีส่วนร่วมของชุมชน	4.38	0.4	มาก
8	ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ สามารถกำกับสนับสนุน ส่งเสริมการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาเป็นอย่างดี	4.23	0.44	มาก
9	ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา มีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลเหมาะสมในการบริหารงานบุคคล	4.24	0.42	มาก
10	ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา บริหารงานบุคคลเป็นประโยชน์ต่อการ บริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษา และคณาจารย์	4.23	0.44	มาก
11	คณะกรรมการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการศึกษา มีความรู้ ความสามารถเหมาะสม ในการส่งเสริมสนับสนุนทางวิชาการ	4.24	0.42	มาก
12	การบริหารของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา มีการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง และการเมืองท้องถิ่น	3.43	0.68	ปานกลาง
13	โดยภาพรวมทั่วไป สถาบันการอาชีวศึกษา สามารถบริหารจัดการได้อย่างอิสระและคล่องตัว	3.37	0.70	ปานกลาง
14	ขนาดของสถานศึกษาในความรับผิดชอบหรือที่เกี่ยวข้อง มี ความเหมาะสม กับจำนวนนักศึกษา และคณาจารย์	4.09	0.28	มาก
15	15.1 กรรมการสภาสถาบันฯ ให้ความสำคัญและสนับสนุน การจัดการศึกษาเป็นอย่างดี	4.24	0.42	มาก
	15.2 ผู้บริหารมีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ ทาง การ บริหารจัดการ เป็นที่ยอมรับในวงการศึกษ และชุมชน	4.22	0.41	มาก
	15.3 คณาจารย์ มีความรู้ ความสามารถและจำนวนเพียงพอ	4.29	0.45	มาก

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

(n = 102)

ข้อ	ก.สภาพการบริหารจัดการศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาปัจจุบัน	\bar{X}	S.D	ระดับ
15	15.4 คณาจารย์ มีภาระงานอื่นด้วย นอกจากการจัดการเรียนการสอน	4.24	0.42	มาก
	15.5 มีเจ้าหน้าที่ธุรการการเงิน และบัญชีที่มีความสามารถเป็นการเฉพาะ	4.25	0.43	มาก
	15.6 เงิน งบประมาณและวัสดุครุภัณฑ์เพื่อการศึกษา ได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอ	3.60	0.49	ปานกลาง
	15.7 ผู้บริหารและคณาจารย์ได้รับการสนับสนุนและพัฒนาทางวิชาการ และความรู้จากต้นสังกัด อย่างสม่ำเสมอ	4.17	0.46	มาก
	15.8 มีการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน อย่างต่อเนื่อง ทั้งการรวบรวมองค์ความรู้ การแสวงหา ความรู้ใหม่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณาจารย์ ผู้บริหาร การนำความรู้ไปใช้พัฒนา งาน การต่อยอดและขยายผล	4.25	0.43	มาก
	15.9 มีสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (เช่น อุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตที่รวดเร็ว ทันสมัย เพียงพอ และมีคุณภาพ)	4.28	0.45	มาก
	15.10 คณาจารย์ และผู้เรียน สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือนำมาประยุกต์ใช้เป็นสื่อในการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.22	0.41	มาก
16	กรรมการสภาสถาบันฯ ส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสม มีวิสัยทัศน์ในการแนะนำ ให้คำปรึกษาในการบริหารจัดการสถาบันการศึกษาได้เป็นอย่างดี	4.12	0.32	มาก
17	ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสม มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ	4.18	0.38	มาก
18	ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ตัดสินใจทางการศึกษา บนพื้นฐานของข้อมูล และฟังความเห็นของคณาจารย์ ผู้ปกครอง และชุมชน	4.22	0.41	มาก
19	คณาจารย์มีนวัตกรรมจัดการเรียนการสอน ที่หลากหลาย (เช่น การสอนทางออนไลน์ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การใช้แหล่งความรู้นอกสถานศึกษา การสอนแบบมีส่วนร่วม การสอนแบบโครงการ การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นช่วยสอน ฯลฯ)	4.23	0.42	มาก

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

(n = 102)

ข้อ	ก.สภาพการบริหารจัดการศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาปัจจุบัน	\bar{X}	S.D	ระดับ
20	คณาจารย์มีอิสระในการจัดการเรียนการสอนได้ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	4.25	0.43	มาก
21	คณาจารย์มีอิสระในการประเมินผลการเรียนของนักศึกษาได้ด้วยตนเอง	4.24	0.42	มาก
22	คณาจารย์มีการประเมินผลการเรียนของนักศึกษาอย่างหลากหลายวิธี (เช่น พัฒนาการของผู้เรียน ผลงานของผู้เรียน แฟ้ม สะสมงาน การทดสอบ ฯลฯ)	4.25	0.43	มาก
23	ภาระการสอนของคณาจารย์ มีความเหมาะสมกับเงินเดือน และจำนวน นักศึกษาที่รับผิดชอบ	3.25	0.45	ปานกลาง
24	เงินเดือนและสวัสดิการของคณาจารย์มีความเหมาะสมเพียงพอต่อการดำรงชีวิตของตน และครอบครัว	3.23	0.44	ปานกลาง
25	ประเด็นอื่นๆเพิ่มเติม.....			
ข้อ	ข.สภาพการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อความเป็นเลิศ	\bar{X}	S.D	ระดับ
	ภาพรวม (ข)	4.15	0.44	มาก
26	นโยบายทางการศึกษามีความแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงตามการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง มีความชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.24	0.42	มาก
27	สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาควรทำหน้าที่เฉพาะการกำหนดนโยบาย สนับสนุนส่งเสริมวิชาการ งบประมาณ การติดตามผล และ ที่เกี่ยวข้องเชิงนโยบายเท่านั้น โดยลดการกำหนดโครงการหรือกิจกรรมการปฏิบัติในลักษณะของการบริหารจัดการแก่ สถาบันการอาชีวศึกษาให้น้อยลง	4.32	0.47	มาก
28	สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาควรกำหนดกรอบหลักสูตรขั้นพื้นฐานกว้างๆ เท่านั้น ส่วนรายละเอียดของหลักสูตร/สาระหลักสูตร ให้ เป็นหน้าที่ของสถาบันการอาชีวศึกษา และ การมีส่วนร่วมของประชาชนหรือชุมชน	4.24	0.42	มาก

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

(n = 102)

ข้อ	ข.สภาพการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อความเป็นเลิศ	\bar{X}	S.D	ระดับ
29	สาระหลักสูตร ควรประกอบด้วย ภาษา วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สุขศึกษา สังคม ดนตรีนาฏศิลป์ กีฬา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม อาชีพ-วิชาชีพ ประวัติศาสตร์ และรากเหง้าความเป็นมาของชาติและท้องถิ่น เทคโนโลยี และความเป็นอาเซียนและสากล	4.25	0.43	มาก
30	หากสถาบันการอาชีวศึกษา มีปัญหาทางการบริหารจัดการ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาสามารถแทรกแซงทางการบริหารได้ ตามความจำเป็น แล้วแต่กรณี	4.17	0.37	มาก
31	กรรมการสภาสถาบันฯ ควรมีหน้าที่ทางการบริหารจัดการด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้การกำกับ สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถาบันการอาชีวศึกษา และรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.25	0.43	มาก
32	การดำรงตำแหน่งกรรมการสภาสถาบันฯ และสถาบันการอาชีวศึกษา ควรเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก ที่ประสบผลสำเร็จทางการบริหาร (เช่น ภาคเอกชน ภาคธุรกิจ) เข้ามาเป็นผู้บริหารได้	4.24	0.42	มาก
33	การคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นอาจารย์ผู้สอน ควรคัดเลือกจากกลุ่มผู้จบการศึกษาระดับปริญญาโทที่มีคะแนนสูงสุดในสาขาวิชาต่างๆ มาเป็นอาจารย์ผู้สอน และจัดอบรมให้ความรู้ด้านวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	4.25	0.43	มาก
34	กำหนดอัตราเงินเดือนคณาจารย์และเงินเพิ่มพิเศษ ที่สอดคล้องกับคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ และภารกิจในฐานะที่เป็น วิชาชีพชั้นสูง	4.22	0.41	มาก
35	จำนวนนักศึกษาที่เหมาะสมในการบริหารจัดการของสถาบันฯ 34.1 ตั้งแต่ 300 คน – 499 คน 34.2 ตั้งแต่ 500 คน – 999 คน 34.3 ตั้งแต่ 1,000 คน – 1,499 คน 34.4 ตั้งแต่ 1,500 – 2,499 คน 34.5 ตั้งแต่ 2,500 คน ขึ้นไป	3.47	0.54	ปานกลาง

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการ
เพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0
(ต่อ)

(n = 102)

ข้อ	ข.สภาพการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อความเป็นเลิศ	\bar{X}	S.D	ระดับ
36	สถาบันการอาชีวศึกษาที่มีความพร้อมทั้งด้าน คณาจารย์ และบุคลากร เงินงบประมาณ ความเข้มแข็งทางวิชาการ และเทคโนโลยี เพื่อการศึกษาที่เหมาะสมเพียงพอ และมีนักศึกษาตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไปควรได้รับการสนับสนุนให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	4.24	0.42	มาก
37	อาจารย์ผู้สอน และผู้เรียน ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยและเหมาะสมกับผู้เรียน (เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต) เป็นสื่อในการเรียนการสอน	4.21	0.40	มาก
38	ทุกฝ่ายให้ความสำคัญกับผู้เรียน ว่าเป็นบุคคลสำคัญที่สุด ที่ต้องจัดประสบการณ์อย่างหลากหลายให้สอดคล้องกับช่วงวัย และพัฒนาการของผู้เรียน รวมถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆของประเทศและของโลก	4.25	0.43	มาก
39	การจัดการเรียนการสอนของคณาจารย์ เป็นไปอย่างหลากหลาย และเป็นการจัดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง	4.24	0.42	มาก
40	เปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง ภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาช่วยจัดการเรียนรู้มหาวิทยาลัย	4.26	0.44	มาก
41	จัดการศึกษาโดยเน้นคุณธรรมนำการเรียนรู้ (เช่น ซื่อสัตย์ อุตุน มีระเบียบวินัย ภาคภูมิใจในความเป็นชาติและ ท้องถิ่นของตน รู้จักการให้อภัย ช่วยเหลือและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น)	4.22	0.41	มาก
42	การประเมินผล มุ่งเน้นพัฒนาการ ของผู้เรียนให้มี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งด้าน ความรู้ ทักษะ เจตคติพฤติกรรม ด้วยวิธีการที่หลากหลาย (เช่น การประเมินผลงาน พฤติกรรมการแสดงออก แฟ้มสะสมผลงาน การทดสอบ)	4.26	0.44	มาก
43	เปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง หรือชุมชน ร่วมประเมินผล/ ให้ข้อมูลเพื่อการประเมินผล ที่สอดคล้องกับสาระวิชาและ การจัดการเรียนการสอน (เช่น สังคม ศิลปวัฒนธรรม อาชีพ)	4.27	0.44	มาก

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

(n = 102)

ข้อ	ข.สภาพการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อความเป็นเลิศ	\bar{X}	S.D	ระดับ
44	หลักสูตรการศึกษาของสถาบันอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรี มีลักษณะหลากหลายเหมาะสมกับแต่ละระดับโดยมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคล สาระของหลักสูตร ทั้งที่เป็นวิชาการ วิชาชีพ มุ่งพัฒนาคนให้มีความสมดุล ทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และ ความรับผิดชอบต่อสังคม	4.25	0.43	มาก
45	หลักสูตรการศึกษาของสถาบันอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีมีลักษณะที่แตกต่างตามจุดเน้น ของสาขาวิชาการและวิชาชีพต่างๆ ตอบสนองการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพสอดคล้องกับกรอบมาตรฐาน คุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ตลาดแรงงาน ความก้าวหน้าของศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งบริบททางสังคม ที่เปลี่ยนแปลงไป	4.30	0.46	มาก
46	สถาบันการอาชีวศึกษาควรมีความพร้อมในการจัดการศึกษา ในด้านต่างๆ 46.1กรรมการสภาสถาบันฯ มีความรู้ความสามารถ และ ให้ ความสำคัญและสนับสนุนการดำเนินงานของสภาสถาบันฯ	4.30	0.46	มาก
	46.2 ผู้บริหารมีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ ทาง การ บริหารจัดการ เป็นที่ยอมรับ	4.30	0.46	มาก
	46.3 คณาจารย์ มีความรู้ ความสามารถและคุณวุฒิตรงตาม สาขาวิชา ที่สอน	4.35	0.48	มาก
	46.4 คณาจารย์ มีจำนวนเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน	3.72	0.51	มาก
	46.5 คณาจารย์ทำหน้าที่สอนเพียงด้านเดียว โดยไม่ต้องทำหน้าที่อื่น ยกเว้นบทบาทหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด	2.52	0.52	ปานกลาง
	46.6 สามารถกำหนดความต้องการและคัดเลือกอาจารย์ผู้สอนได้เองทุกระดับ/ประเภท	4.08	0.48	มาก
	46.7 มีเจ้าหน้าที่ธุรการ การเงิน และบัญชีสนับสนุนการจัดการศึกษา	4.24	0.42	มาก
	46.8 เงิน งบประมาณและวัสดุครุภัณฑ์ เพื่อการศึกษา เพียงพอกับความต้องการทางการบริหารจัดการ	4.26	0.44	มาก

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

(n = 102)

ข้อ	ข.สภาพการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อความเป็นเลิศ	\bar{X}	S.D	ระดับ
46	46.9 ได้รับการสนับสนุนและพัฒนาทางวิชาการ และความรู้ สม่่าเสมอจากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	4.25	0.43	มาก
	46.10 มีการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง(ทั้งการรวบรวมองค์ความรู้การแสวงหาความรู้ใหม่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณาจารย์ ผู้บริหาร การนำความรู้ไปใช้พัฒนา งาน การต่อยอดและขยายผล)	4.29	0.45	มาก
	46.11 มีสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต) อย่างเพียงพอ และมีคุณภาพ	4.32	0.47	มาก
	46.12 โครงสร้างพื้นฐานเพื่อการสนับสนุนการจัดการเรียน การสอน (เช่น เส้นทางคมนาคมสะดวก ระบบการสื่อสาร หอพัก ห้องสมุด สนามกีฬา ฯลฯ)	4.26	0.44	มาก
47	ประเด็นอื่นๆเพิ่มเติม.....			
	ภาพรวมทั้งหมด	4.16	0.46	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$, $SD = 0.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านได้ผลดังนี้

ก.สภาพการบริหารจัดการศึกษาสถาบันอาชีวศึกษา ปัจจุบัน พบว่ามีสภาพการบริหารจัดการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$, $SD = 0.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้แก่ นโยบายที่กำหนดจากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีความเหมาะสมกับสถานศึกษา สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติได้ง่าย ($\bar{X} = 4.57$, $SD = 0.49$) สถาบันการอาชีวศึกษาพัฒนาสาระหลักสูตร ร่วมกับ วิทยาลัยอาชีวศึกษาในเครือข่าย แบบมีส่วนร่วมของชุมชน ($\bar{X} = 4.38$, $SD = 0.48$) คณาจารย์ มีความรู้ ความสามารถและจำนวนเพียงพอ ($\bar{X} = 4.29$, $SD = 0.45$) มีสื่อ และ เทคโนโลยี เพื่อการศึกษา (เช่น คอมพิวเตอร์

อินเทอร์เน็ต อย่างเพียงพอ และมีคุณภาพ) ($\bar{X} = 4.28, SD = 0.45$) มีเจ้าหน้าที่ธุรการ การเงิน และ บัญชีของสถาบันฯที่มีความสามารถเป็นการเฉพาะ ($\bar{X} = 4.25, SD = 0.43$) มีการจัดการความรู้เพื่อ การพัฒนาการเรียนการสอน อย่างต่อเนื่อง (ทั้งการรวบรวมองค์ความรู้ การแสวงหา ความรู้ใหม่ การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณาจารย์ ผู้บริหาร การนำความรู้ไปใช้พัฒนางาน การต่อยอดและขยายผล ($\bar{X} = 4.25, SD = 0.43$) คณาจารย์มีอิสระในการจัดการเรียนการสอนตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ($\bar{X} = 4.25, SD = 0.43$) คณาจารย์มีการประเมินผลการเรียนของนักศึกษาอย่างหลากหลายวิธี (เช่น พัฒนาการของผู้เรียน ผลงานของผู้เรียน แฟ้มสะสมงาน การทดสอบ) ($\bar{X} = 4.25, SD = 0.43$) ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา มีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล เหมาะสมในการ บริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 4.24, SD = 0.42$) คณะกรรมการนิเทศ ติดตาม และ ประเมินผลการศึกษา มีความรู้ความสามารถเหมาะสม ในการส่งเสริมสนับสนุนทางวิชาการ ($\bar{X} = 4.24, SD = 0.42$) กรรมการสภาสถาบันฯ ให้ความสำคัญและสนับสนุน การจัดการศึกษาเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.24, SD = 0.42$) คณาจารย์ มีภาระงานอื่นด้วย นอกจากการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.24, SD = 0.42$) คณาจารย์มีอิสระในการประเมินผลการเรียนของนักศึกษาด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.24, SD = 0.42$) ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ สามารถกำกับสนับสนุน ส่งเสริมการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.23, SD = 0.44$) ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา บริหารงานบุคคลเป็นประโยชน์ต่อการ บริหารจัดการ ของสถาบันการอาชีวศึกษา และคณาจารย์ ($\bar{X} = 4.23, SD = 0.44$) เงิน งบประมาณและวัสดุ ครุภัณฑ์เพื่อการศึกษา อย่างเพียงพอ ($\bar{X} = 4.23, SD = 0.44$) คณาจารย์มีนวัตกรรมจัดการ การเรียนการสอน ที่หลากหลาย (เช่น การสอนทางออนไลน์ การจัดประสบการณ์การเรียน การใช้แหล่ง ความรู้นอกสถานศึกษา การสอนแบบมีส่วนร่วม การสอนแบบโครงงาน การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นช่วย สอน ฯลฯ) ($\bar{X} = 4.23, SD = 0.42$) ผู้บริหารมีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ ทาง การ บริหารจัดการ เป็นที่ยอมรับในวงการศึกษ และชุมชน ($\bar{X} = 4.22, SD = 0.41$) คณาจารย์ และผู้เรียน สามารถใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นสื่อในการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ($\bar{X} = 4.22, SD = 0.41$) ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ตัดสินใจทางการศึกษา บนพื้นฐาน ของข้อมูล และฟังความเห็นของคณาจารย์ ผู้ปกครอง และชุมชน ($\bar{X} = 4.22, SD = 0.41$) ผู้บริหารสถาบันการ อาชีวศึกษา ส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร จัดการ สถาบันการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.18, SD = 0.38$) ผู้บริหารและคณาจารย์ได้รับการ สนับสนุนและพัฒนาทางวิชาการ และความรู้จากต้นสังกัด อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.17, SD = 0.46$) กรรมการสภาสถาบันฯ ส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสม มีวิสัยทัศน์ในการแนะนำ ให้ คำปรึกษาในการบริหารจัดการสถาบันการศึกษาได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.12, SD = 0.32$)

หลักสูตรแกนกลาง มีเนื้อหาสาระเหมาะสม สามารถนำไปจัดทำรายละเอียดได้ง่าย ($\bar{X} = 4.10$, $SD = 0.29$) ขนาดของสถานศึกษาในความรับผิดชอบหรือที่เกี่ยวข้อง มีความเหมาะสม กับจำนวนนักศึกษา และคณาจารย์ ($\bar{X} = 4.09$, $SD = 0.28$) สถาบันการอาชีวศึกษา กำหนดโครงการและกิจกรรมได้เอง เป็นส่วนใหญ่ ($\bar{X} = 4.03$, $SD = 0.65$) นโยบายการจัดการศึกษาของสถาบันการอาชีวศึกษามีการเปลี่ยนแปลง ตาม การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ($\bar{X} = 3.63$, $SD = 0.48$) สถาบันการอาชีวศึกษา สามารถจัดโครงการและกิจกรรมการเรียนการสอนได้เอง ตามความต้องการของผู้เรียน และประชาชน ($\bar{X} = 3.62$, $SD = 0.48$) เงิน งบประมาณและวัสดุครุภัณฑ์เพื่อการศึกษาอย่างเพียงพอ ($\bar{X} = 3.60$, $SD = 0.49$) ในทางปฏิบัติ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเป็นผู้กำหนดโครงการ หรือ กิจกรรมให้สถาบันการอาชีวศึกษาปฏิบัติ เป็นส่วนใหญ่ ($\bar{X} = 3.45$, $SD = 0.68$) การบริหารของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา มีการแทรกแซงจาก ฝ่ายการเมือง และการเมืองท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.43$, $SD = 0.68$) โดยภาพรวมทั่วไป สถาบันการอาชีวศึกษามีการบริหารจัดการได้ อย่างอิสระและคล่องตัว ($\bar{X} = 3.37$, $SD = 0.70$) ภาระการสอนของคณาจารย์ เหมาะสมกับเงินเดือน และจำนวน นักศึกษาที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.25$, $SD = 0.45$) และเงินเดือนของคณาจารย์เพียงพอต่อการดำรงชีวิตของตน และครอบครัว ($\bar{X} = 3.23$, $SD = 0.44$) ตามลำดับ

ข.สภาพการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อความเป็นเลิศ พบว่ามีสภาพการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา ที่เป็นเลิศโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$, $SD = 0.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้แก่ คณาจารย์ มีความรู้ ความสามารถและคุณวุฒิตรงตาม สาขาวิชาที่สอน ($\bar{X} = 4.35$, $SD = 0.48$) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาควรทำหน้าที่เฉพาะการกำหนดนโยบาย สนับสนุนส่งเสริมวิชาการ งบประมาณ การติดตามผล และ ที่เกี่ยวข้องเชิงนโยบายเท่านั้น โดยลดการกำหนดโครงการ หรือกิจกรรมการปฏิบัติในลักษณะของการบริหารจัดการแก่ สถาบันการอาชีวศึกษาให้น้อยลง ($\bar{X} = 4.32$, $SD = 0.47$) มีสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต) อย่างเพียงพอ และมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.32$, $SD = 0.47$) หลักสูตรการศึกษาของสถาบันอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีมีลักษณะที่แตกต่างตามจุดเน้น ของสาขาวิชาการและวิชาชีพต่างๆ ตอบสนองการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพสอดคล้องกับกรอบมาตรฐาน คุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ตลาดแรงงาน ความก้าวหน้าของศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ($\bar{X} = 4.30$, $SD = 0.46$) กรรมการสภาสถาบันฯ มีความรู้ความสามารถ และ ให้ความสำคัญและสนับสนุนการดำเนินงานของสภาสถาบันฯ ($\bar{X} = 4.30$, $SD = 0.46$) ผู้บริหารมีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถทางการ บริหารจัดการ เป็นที่ยอมรับ ($\bar{X} = 4.30$, $SD = 0.46$) มีการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง(ทั้งการรวบรวมองค์ความรู้การแสวงหาความรู้ใหม่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ของคณาจารย์ ผู้บริหาร การนำความรู้ไปใช้พัฒนางาน การต่อยอดและขยายผล) ($\bar{X} = 4.29$, $SD = 0.45$) เปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง หรือชุมชน ร่วมประเมินผล/ ให้ข้อมูลเพื่อการประเมินผล ที่สอดคล้องกับสาระวิชาและ การจัดการเรียนการสอน (เช่น สังคม ศิลปวัฒนธรรม อาชีพ) ($\bar{X} = 4.27$, $SD = 0.44$) เปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง ภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาช่วยจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.26$, $SD = 0.44$) การประเมินผล มุ่งเน้นพัฒนาการของผู้เรียนให้มี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งด้าน ความรู้ ทักษะ เจตคติพฤติกรรม ด้วยวิธีการที่หลากหลาย (เช่น การประเมินผลงาน พฤติกรรมการแสดงออก เพิ่มสะสมผลงาน การทดสอบ) ($\bar{X} = 4.26$, $SD = 0.44$) เงิน งบประมาณและวัสดุครุภัณฑ์ เพื่อการศึกษา เพียงพอกับความต้องการทางการบริหารจัดการ ($\bar{X} = 4.26$, $SD = 0.44$) โครงสร้างพื้นฐานเพื่อการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน (เช่น เส้นทางคมนาคมสะดวก ระบบการสื่อสาร หอพัก ห้องสมุด สนามกีฬา ฯลฯ) ($\bar{X} = 4.26$, $SD = 0.44$) สาระหลักสูตร ควรประกอบด้วย ภาษา วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สุขศึกษา สังคม ดนตรีนาฏศิลป์ กีฬา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม อาชีพ-วิชาชีพ ประวัติศาสตร์ และรากเหง้าความเป็นมาของชาติและท้องถิ่น เทคโนโลยี และความเป็นอาเซียนและสากล ($\bar{X} = 4.25$, $SD = 0.43$) กรรมการสภาสถาบันฯ ควรมีหน้าที่ทางการบริหารจัดการด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การกำกับ สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถาบันการอาชีวศึกษา และรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.25$, $SD = 0.43$) การคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นอาจารย์ผู้สอน ควรคัดเลือกจากกลุ่มผู้จบการศึกษาระดับปริญญาโทที่มีคะแนนสูงสุดในสาขาวิชา ต่างๆ มาเป็นอาจารย์ผู้สอน และจัดอบรมให้ความรู้ด้านวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.25$, $SD = 0.43$) ทุกฝ่ายให้ความสำคัญกับผู้เรียน ว่าเป็นบุคคลสำคัญที่สุด ที่ต้องจัดประสบการณ์อย่างหลากหลายให้สอดคล้องกับช่วงวัย และพัฒนาการของผู้เรียน รวมถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ ของประเทศและของโลก ($\bar{X} = 4.25$, $SD = 0.43$) หลักสูตรการศึกษาของสถาบันอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรี มีลักษณะหลากหลายเหมาะสมกับแต่ละระดับโดยมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคล สาระของหลักสูตร ทั้งที่เป็นวิชาการ วิชาชีพ มุ่งพัฒนาคนให้มีความสมดุล ทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม ($\bar{X} = 4.25$, $SD = 0.43$) ได้รับการสนับสนุนและพัฒนาทางวิชาการ และความรู้ สม่่าเสมอจากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ($\bar{X} = 4.25$, $SD = 0.43$) นโยบายทางการศึกษามีความแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงตาม การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง มีความชัดเจน และสามารถ ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 4.24$, $SD = 0.42$) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาควรกำหนดกรอบหลักสูตรขั้นพื้นฐานกว้างๆ เท่านั้น ส่วนรายละเอียดของหลักสูตร/ สาระหลักสูตร ให้ เป็นหน้าที่ของสถาบันการอาชีวศึกษา และ การมีส่วนร่วมของประชาชนหรือชุมชน ($\bar{X} = 4.24$, $SD = 0.42$) การดำรงตำแหน่งกรรมการสภาสถาบันฯ และสถาบันการอาชีวศึกษา ควร

เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก ที่ประสบผลสำเร็จทางการบริหาร (เช่น ภาคเอกชน ภาคธุรกิจ) เข้ามาเป็นผู้บริหารได้ ($\bar{X} = 4.24$, $SD = 0.42$) การจัดการเรียนการสอนของคณาจารย์ เป็นไปอย่างหลากหลาย และเป็นการจัดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ($\bar{X} = 4.24$, $SD = 0.42$) มีเจ้าหน้าที่ธุรการการเงิน และบัญชีสนับสนุนการจัดการศึกษา ($\bar{X} = 4.24$, $SD = 0.42$) กำหนดอัตราเงินเดือนคณาจารย์และเงินเพิ่มพิเศษ ที่สอดคล้องกับ คุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ และภารกิจในฐานะที่เป็นวิชาชีพชั้นสูง ($\bar{X} = 4.22$, $SD = 0.41$) จัดการศึกษาโดยเน้นคุณธรรมนำการเรียนรู้ (เช่น ชื่อสัตย์ อุดม มีระเบียบวินัย ภาคภูมิใจในความเป็นชาติและ ท้องถิ่นของตน รู้จักการให้อภัย ช่วยเหลือและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น) ($\bar{X} = 4.522$, $SD = 0.41$) อาจารย์ผู้สอน และผู้เรียน ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยและ เหมาะสมกับผู้เรียน (เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต) เป็นสื่อในการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.21$, $SD = 0.40$) หากสถาบันการอาชีวศึกษา มีปัญหาทางการบริหารจัดการ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาสามารถแทรกแซงทางการบริหารได้ ตามความจำเป็นแล้วแต่กรณี ($\bar{X} = 4.17$, $SD = 0.37$) สามารถกำหนดความต้องการและคัดเลือกอาจารย์ผู้สอนได้เองทุกระดับ/ประเภท ($\bar{X} = 4.08$, $SD = 0.48$) คณาจารย์ มีจำนวนเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X} = 3.72$, $SD = 0.51$) จำนวนนักศึกษาที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการ สถาบันการอาชีวศึกษาโดยทั่วไป ควรมีขนาดของจำนวนนักศึกษาตั้งแต่ 1,000 คน – 1,499คน ($\bar{X} = 3.47$, $SD = 0.54$) คณาจารย์ทำหน้าที่สอนเพียงด้านเดียว โดยไม่ต้องทำหน้าที่ อื่น ยกเว้นบทบาทหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด ($\bar{X} = 2.52$, $SD = 0.52$) ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะต่อสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม ข้อเสนอแนะต่อสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ที่เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิดในแบบสอบถาม ซึ่งสามารถสรุปความคิดเห็นด้านข้อเสนอแนะ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ปัญหาและในการบริหารจัดการ
เพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ปัญหา	ความถี่ (f)
ด้านการบริหารจัดการด้านวิชาการ	
1. หลักสูตรแกนกลาง ควรมีเนื้อหาสาระที่สามารถนำไปจัดทำรายละเอียดในการจัดการเรียนการสอนได้ง่าย	4
2. สถาบันการอาชีวศึกษาควรจัดทำหลักสูตร โครงการหรือกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับอัตลักษณ์ของสถาบันฯ และสอดคล้องกับตลาดแรงงาน	3
3. ในการกำหนดนโยบายด้านวิชาการจากส่วนกลาง ควรมีความเหมาะสมกับสถาบันฯ และนำไปสู่การปฏิบัติได้ง่าย และสามารถปรับปรุงได้ตามความเหมาะสม	2
4. ในการประเมินคุณภาพการศึกษา ควรมีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ พันธกิจ และสอดคล้องต่อความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต	2
5. ควรมีการจัดตั้งสถาบันฯที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	1
ด้านการบริหารจัดการทั่วไป	
1. ในการบริหารจัดการสถาบันฯผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ควรต้องมีความเป็นอิสระในการบริหาร ปราศจากการแทรกแซง มีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง	9
2. ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ควรต้องมีความรู้ ความสามารถ มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยี มีธรรมาภิบาลในการบริหาร	4
3. ในการบริหารจัดการสถาบันฯการอาชีวศึกษา ควรมีความเป็นเอกภาพในการบริหารและมีความเป็นมืออาชีพในการจัดระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ	3
4. ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ควรสนับสนุนให้มีการพัฒนาในทุกๆด้าน อย่างสม่ำเสมอ	3
ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	
1. ควรมีการทบทวนโครงสร้างในการบริหารจัดการองค์การ ให้มีความสอดคล้องและทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	2
2. ควรมีการส่งเสริมโครงการพัฒนาสมรรถนะในทุกๆด้าน โครงการพัฒนาบุคลากรของสถาบันการอาชีวศึกษา และโครงการพัฒนาสายงานอาชีพความก้าวหน้าของบุคลากร	2
3. คณาจารย์ควรมีอิสระในการจัดการเรียนการสอนตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และควรมีภาระการสอนที่เหมาะสม	2
4. สวัสดิการ ค่าจ้างเงินเดือน ของคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาควรมีความเหมาะสมต่อการดำรงชีพได้อย่างปกติ	2
5. คณาจารย์ควรมีจำนวนอย่างเพียงพอเหมาะสมในการจัดการเรียนการสอน	1

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ปัญหาและในการบริหารจัดการ
เพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0
(ต่อ)

ข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ปัญหา	ความถี่ (f)
ด้านการวางแผนงาน งบประมาณ	
1. ควรมีการอบรมให้ความรู้ด้านการวางแผนงานงบประมาณให้บุคลากรของสถาบันฯ ได้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง	2
2. ควรมีหน่วยงานภายในที่รับผิดชอบและประสานงานโดยตรงในเรื่องการวางแผนงานงบประมาณ	1
3. ควรมีการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน ที่มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษา	1
4. สถาบันการอาชีวศึกษา ควรมีอำนาจในการบริหารทรัพย์สินหรือหารายได้ ในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษา	1
5. ควรมีงบประมาณในการจัดทำโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอน	1

จากตาราง ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (N = 102) พบว่า

ด้านการบริหารจัดการด้านวิชาการ ได้แก่ (1) หลักสูตรแกนกลาง ควรมีเนื้อหาสาระที่สามารถนำไปจัดทำรายละเอียดในการจัดการเรียนการสอนได้ง่าย (2) สถาบันการอาชีวศึกษาควรจัดทำหลักสูตร โครงการหรือกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับอัตลักษณ์ของสถาบันฯ และสอดคล้องกับตลาดแรงงาน (3) ในการกำหนดนโยบายด้านวิชาการจากส่วนกลาง ควรมีความเหมาะสมกับสถาบันฯ และนำไปสู่การปฏิบัติได้ง่าย และสามารถปรับปรุงได้ตามความเหมาะสม (4) ในการประเมินคุณภาพการศึกษา ควรมีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ พันธกิจ และสอดคล้องต่อความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต และ (5) ควรมีการจัดตั้งสถาบันฯ ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ตามลำดับ

ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ได้แก่ (1) ในการบริหารจัดการสถาบันฯ ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ควรต้องมีความเป็นอิสระในการบริหาร ปราศจากการแทรกแซง มีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง (2) ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ควรต้องมีความรู้ ความสามารถ มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยี มีธรรมาภิบาลในการบริหาร (3) ในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา ควรมีความ

เป็นเอกภาพในการบริหารและมีความเป็นมืออาชีพในการจัดระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และ (4) ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ควรสนับสนุนให้มีการพัฒนาในทุกๆด้าน อย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ

ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ได้แก่ (1) ควรมีการทบทวนโครงสร้างในการบริหารจัดการองค์การ ให้มีความสอดคล้องและทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (2) ควรมีการส่งเสริมโครงการพัฒนาสมรรถนะในทุกๆด้าน โครงการพัฒนาบุคลากรของสถาบันการอาชีวศึกษา และโครงการพัฒนาสายงานอาชีพความก้าวหน้าของบุคลากร (3) คณาจารย์ควรมีอิสระในการจัดการเรียนการสอนตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และควรมีภาระการสอนที่เหมาะสม (4) สวัสดิการ ค่าจ้างเงินเดือน ของคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาควรมีความเหมาะสมต่อการดำรงชีพได้อย่างปกติ และ (5) คณาจารย์ควรมีจำนวนอย่างเพียงพอเหมาะสมในการจัดการเรียนการสอน ตามลำดับ

ด้านการวางแผนงาน งบประมาณ ได้แก่ (1) ควรมีการอบรมให้ความรู้ด้านการวางแผนงาน งบประมาณให้บุคลากรของสถาบันฯ ได้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง (2) ควรมีหน่วยงานภายในที่รับผิดชอบและประสานงานโดยตรงในเรื่องการวางแผนงาน งบประมาณ (3) ควรมีการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน ที่มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการบริหารจัดการ ของสถาบันการอาชีวศึกษา (4) สถาบันการอาชีวศึกษา ควรมีอำนาจในการบริหารทรัพย์สินหรือหารายได้ ในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษา และ (5) ควรมีงบประมาณในการจัดทำโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอน ตามลำดับ

ส่วนที่สอง จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา โดยเก็บข้อมูลจากผู้ใช้บัณฑิตของ สถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัด คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชน ใน 6 กลุ่มประเภทวิชาๆละ 5 สถานประกอบการๆละ 2 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการมีทั้งหมด 60 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ซึ่งผลวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามลำดับดังนี้

ตารางที่ 20 จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ใช้บัณฑิตของ สถาบัน
การอาชีวศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชน

(n = 60)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	40	66.67
หญิง	20	33.33
รวม	60	100.00
2. อายุ		
ไม่เกิน 35 ปี	20	33.33
มากกว่า 35-45 ปี	32	53.33
มากกว่า 45-55 ปี	8	13.33
รวม	60	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	30	50.00
ปริญญาโท	30	50.00
รวม	60	100.00
4. สถานภาพการทำงานปัจจุบัน		
ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	38	63.33
ผู้บริหารฝ่ายผลิต	22	36.67
รวม	60	100.00

จากตารางที่ 20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย ร้อยละ 66.67 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 33.33 มีอายุมากกว่า 35-45 ปี มากที่สุด ร้อยละ 53.33 รองลงมาอายุไม่เกิน 35 ปี ร้อยละ 33.33 และอายุมากกว่า 45-55 ปี ร้อยละ 13.33 ตามลำดับ โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท ร้อยละ 50.00 เท่ากันกับระดับปริญญาเอก ร้อยละ 50.00 โดยทั้งหมดมีสถานภาพการทำงานปัจจุบันในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มากที่สุด ร้อยละ 63.33 รองลงมา มีสถานภาพในฝ่ายผลิต ร้อยละ 36.67 ตามลำดับ รวมทั้งสิ้น 60 คน

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการ อาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 จำนวน 45 ข้อ เป็นแบบสอบถามในลักษณะประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับความไม่เห็นด้วยมากที่สุด

กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.50-5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง เห็นด้วยมาก

2.50-3.49 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1.00-1.49 หมายถึง ไม่เห็นด้วยมากที่สุด

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย
4.0

(n = 60)

ข้อ	ก.สภาพการบริหารจัดการศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาปัจจุบัน	\bar{X}	S.D	ระดับ
	ภาพรวม (ก)	4.70	0.51	มากที่สุด
1	นโยบายที่กำหนดจากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีความเหมาะสมกับสถานศึกษา สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติได้ง่าย	4.63	0.52	มากที่สุด
2	นโยบายการจัดการศึกษาของสถาบันการอาชีวศึกษามีการเปลี่ยนแปลง ตามการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง	4.58	0.49	มากที่สุด
3	ในทางปฏิบัติ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเป็นผู้กำหนดโครงการหรือ กิจกรรมให้สถาบันการอาชีวศึกษาปฏิบัติ เป็นส่วนใหญ่	4.67	0.47	มากที่สุด
4	สถาบันการอาชีวศึกษา สามารถกำหนดโครงการและกิจกรรมได้เอง เป็นส่วนใหญ่	4.67	0.47	มากที่สุด
5	สถาบันการอาชีวศึกษา สามารถจัดโครงการและกิจกรรมการเรียนการสอนได้เอง ตามความต้องการของผู้เรียน และประชาชน	4.67	0.47	มากที่สุด
6	หลักสูตรแกนกลาง มีเนื้อหาสาระเหมาะสม สามารถนำไปจัดทำรายละเอียดได้ง่าย	4.57	0.50	มากที่สุด
7	สถาบันการอาชีวศึกษาสามารถพัฒนาสาระหลักสูตร ร่วมกับ วิทยาลัยอาชีวศึกษาในสังกัดและเครือข่าย แบบมีส่วนร่วมของชุมชน	4.58	0.49	มากที่สุด
8	ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ สามารถกำกับสนับสนุน ส่งเสริมการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาเป็นอย่างดี	4.53	0.50	มากที่สุด
9	ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา มีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลเหมาะสมในการบริหารงานบุคคล	4.58	0.49	มากที่สุด
10	ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา บริหารงานบุคคลเป็นประโยชน์ต่อการ บริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษา และคณาจารย์	4.43	0.50	มาก
11	คณะกรรมการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการศึกษา มีความรู้ความสามารถเหมาะสม ในการส่งเสริมสนับสนุนทางวิชาการ	4.60	0.49	มากที่สุด

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

(n = 60)

ข้อ	ก.สภาพการบริหารจัดการศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาปัจจุบัน	\bar{X}	S.D	ระดับ
12	การบริหารของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา มีการแทรกแซงจาก ฝ่าย การเมือง และการเมืองท้องถิ่น	4.62	0.49	มากที่สุด
13	โดยภาพรวมทั่วไป สถาบันการอาชีวศึกษา สามารถบริหารจัดการได้อย่างอิสระ และคล่องตัว	4.45	0.53	มาก
14	ขนาดของสถานศึกษาในความรับผิดชอบหรือที่เกี่ยวข้อง มีความเหมาะสม กับ จำนวนนักศึกษา และคณาจารย์	4.50	0.53	มากที่สุด
15	15.1 กรรมการสภาสถาบันฯ ให้ความสำคัญและสนับสนุน การจัดการศึกษา เป็นอย่างดี	4.52	0.50	มากที่สุด
	15.2 ผู้บริหารมีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ การบริหารจัดการ เป็นที่ ยอมรับในวงการศึกษา และชุมชน	4.58	0.49	มากที่สุด
	15.3 คณาจารย์ มีความรู้ ความสามารถและจำนวนเพียงพอ	4.58	0.49	มากที่สุด
	15.4 คณาจารย์ มีภาระงานอื่นด้วย นอกจากการจัดการเรียนการสอน	4.55	0.52	มากที่สุด
	15.5 มีเจ้าหน้าที่ธุรการการเงิน และบัญชีที่มีความสามารถเป็นการเฉพาะ	4.62	0.49	มากที่สุด
	15.6 เงิน งบประมาณและวัสดุครุภัณฑ์เพื่อการศึกษา ได้รับการสนับสนุนอย่าง เพียงพอ	4.45	0.52	มาก
	15.7 ผู้บริหารและคณาจารย์ได้รับการสนับสนุนและพัฒนาทางวิชาการ และ ความรู้จากต้นสังกัด อย่างสม่ำเสมอ	4.53	0.50	มากที่สุด
	15.8 มีการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน อย่างต่อเนื่อง ทั้ง การรวบรวมองค์ความรู้ การแสวงหา ความรู้ใหม่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ คณาจารย์ ผู้บริหาร การนำความรู้ไปใช้พัฒนางาน การต่อยอดและขยายผล	4.48	0.50	มาก
	15.9 มีสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (เช่น อุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตที่รวดเร็ว ทันสมัย อย่างเพียงพอ และมีคุณภาพ)	4.58	0.49	มากที่สุด
	15.10 คณาจารย์ และผู้เรียน สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือนำมา ประยุกต์ใช้เป็นสื่อในการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.52	0.50	มากที่สุด

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

(n = 60)

ข้อ	ก.สภาพการบริหารจัดการศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาปัจจุบัน	\bar{X}	S.D	ระดับ
16	กรรมการสภาสถาบันฯ ส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสม มีวิสัยทัศน์ ในการแนะนำ ให้คำปรึกษาในการบริหารจัดการสถาบันการศึกษาได้เป็นอย่างดี ดี	4.75	0.43	มากที่สุด
17	ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร จัดการสถาบันการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ	4.57	0.50	มากที่สุด
18	ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ตัดสินใจทางการศึกษา บนพื้นฐาน ของ ข้อมูล และฟังความเห็นของคณาจารย์ ผู้ปกครอง และชุมชน	4.58	0.49	มากที่สุด
19	คณาจารย์มีนวัตกรรมจัดการเรียนการสอน ที่หลากหลาย (เช่น การสอน ทางออนไลน์ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การใช้แหล่งความรู้นอก สถานศึกษา การสอนแบบมีส่วนร่วม การสอนแบบโครงงาน การใช้ภูมิปัญญา ท้องถิ่นช่วยสอน ฯลฯ)	4.53	0.50	มากที่สุด
20	คณาจารย์มีอิสระในการจัดการเรียนการสอนได้ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	4.62	0.49	มากที่สุด
21	คณาจารย์มีอิสระในการประเมินผลการเรียนของนักศึกษาได้ด้วยตนเอง	4.58	0.49	มากที่สุด
22	คณาจารย์มีการประเมินผลการเรียนของนักศึกษาอย่างหลากหลาย วิธี (เช่น พัฒนาการของผู้เรียน ผลงานของผู้เรียน แฟ้ม สะสมงาน การทดสอบ ฯลฯ)	4.52	0.50	มากที่สุด
23	ภาระการสอนของคณาจารย์ มีความเหมาะสมกับเงินเดือน และจำนวน นักศึกษาที่รับผิดชอบ	4.53	0.50	มากที่สุด
24	เงินเดือนและสวัสดิการของคณาจารย์มีความเหมาะสมเพียงพอต่อการ ดำรงชีวิตของตน และครอบครัว	4.53	0.50	มากที่สุด
25	ประเด็นอื่นๆเพิ่มเติม.....			

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

(n = 60)

ข้อ	ข.สภาพการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อความเป็นเลิศ	\bar{X}	S.D	ระดับ
	ภาพรวม (ข)	4.52	0.50	มากที่สุด
26	นโยบายทางการศึกษามีความแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงตามการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง มีความชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.47	0.50	มาก
27	สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาควรทำหน้าที่เฉพาะการกำหนดนโยบาย สนับสนุนส่งเสริมวิชาการ งบประมาณ การติดตามผล และ ที่เกี่ยวข้องเชิงนโยบายเท่านั้น โดยลดการกำหนดโครงการ หรือกิจกรรมการปฏิบัติในลักษณะของการบริหารจัดการแก่ สถาบันการอาชีวศึกษาให้น้อยลง	4.47	0.50	มาก
28	สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาควรกำหนดกรอบหลักสูตรขั้นพื้นฐาน กว้างๆ เท่านั้น ส่วนรายละเอียดของหลักสูตร/สาระหลักสูตร ให้ เป็นหน้าที่ของสถาบันการอาชีวศึกษา และ การมีส่วนร่วมของประชาชนหรือชุมชน	4.45	0.50	มาก
29	สาระหลักสูตร ควรประกอบด้วย ภาษา วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สุขศึกษา สังคม ดนตรีนาฏศิลป์ กีฬา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม อาชีพ-วิชาชีพ ประวัติศาสตร์ และรากเหง้าความเป็นมาของชาติและท้องถิ่น เทคโนโลยี และความเป็นอาเซียนและสากล	4.70	0.46	มากที่สุด
30	หากสถาบันการอาชีวศึกษา มีปัญหาทางการบริหารจัดการ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาสามารถแทรกแซงทางการบริหารได้ ตามความจำเป็น แล้วแต่กรณี	4.47	0.50	มาก
31	กรรมการสภาสถาบันฯ ควรมีหน้าที่ทางการบริหารจัดการด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การกำกับ สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถาบันการอาชีวศึกษา และรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.52	0.50	มากที่สุด
32	การดำรงตำแหน่งกรรมการสภาสถาบันฯ และสถาบันการอาชีวศึกษา ควรเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก ที่ประสบผลสำเร็จทางการบริหาร (เช่น ภาคเอกชน ภาคธุรกิจ) เข้ามาเป็นผู้บริหารได้	4.55	0.50	มากที่สุด

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

(n = 60)

ข้อ	ข.สภาพการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อความเป็นเลิศ	\bar{X}	S.D	ระดับ
33	การคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นอาจารย์ผู้สอน ควรคัดเลือกจากกลุ่มผู้จบการศึกษาระดับปริญญาโทที่มีคะแนนสูงสุดในสาขาวิชาต่างๆ มาเป็นอาจารย์ผู้สอน และจัดอบรมให้ความรู้ด้านวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	4.52	0.50	มากที่สุด
34	กำหนดอัตราเงินเดือนคณาจารย์และเงินเพิ่มพิเศษ ที่สอดคล้องกับ คุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ และภารกิจในฐานะที่เป็น วิชาชีพชั้นสูง	4.50	0.50	มากที่สุด
35	จำนวนนักศึกษาที่เหมาะสมในการบริหารจัดการของสถาบันฯ	3.60	0.69	มาก
	34.1 ตั้งแต่ 300 คน - 499 คน			
	34.2 ตั้งแต่ 500 คน - 999 คน			
	34.3 ตั้งแต่ 1,000 คน - 1,499 คน			
	34.4 ตั้งแต่ 1,500 - 2,499 คน			
34.5 ตั้งแต่ 2,500 คน ขึ้นไป				
36	สถาบันการอาชีวศึกษาที่มีความพร้อมทั้งด้าน คณาจารย์ และบุคลากร เงินงบประมาณ ความเข้มแข็งทางวิชาการ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่เหมาะสมเพียงพอ และมีนักศึกษาตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไปควรได้รับการสนับสนุนให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	4.55	0.50	มากที่สุด
37	อาจารย์ผู้สอน และผู้เรียน ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยและเหมาะสมกับผู้เรียน (เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต) เป็นสื่อในการ เรียนการสอน	4.62	0.49	มากที่สุด
38	ทุกฝ่ายให้ความสำคัญกับผู้เรียน ว่าเป็นบุคคลสำคัญที่สุด ที่ต้องจัดประสบการณ์อย่างหลากหลายให้สอดคล้องกับช่วงวัย และพัฒนาการของผู้เรียน รวมถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ ของประเทศและของโลก	4.63	0.48	มากที่สุด
39	การจัดการเรียนการสอนของคณาจารย์ เป็นไปอย่างหลากหลาย และเป็นการจัดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง	4.68	0.46	มากที่สุด
40	เปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง ภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาช่วยจัดการเรียนรู้	4.67	0.47	มากที่สุด

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

(n = 60)

ข้อ	ข.สภาพการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อความเป็นเลิศ	\bar{X}	S.D	ระดับ
41	จัดการศึกษาโดยเน้นคุณธรรมนำการเรียนรู้ (เช่น ซื่อสัตย์ อดทน มีระเบียบวินัย ภาควินิจฉัยในความเป็นชาติและ ท้องถิ่นของตน รู้จักการให้อภัยช่วยเหลือและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น)	4.68	0.46	มากที่สุด
42	การประเมินผล มุ่งเน้นพัฒนาการ ของผู้เรียนให้มี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งด้าน ความรู้ ทักษะ เจตคติพฤติกรรม ด้วยวิธีการที่หลากหลาย (เช่น การประเมินผลงาน พฤติกรรมการแสดงออก แฟ้มสะสมผลงาน การทดสอบ)	4.48	0.50	มาก
43	เปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง หรือชุมชน ร่วมประเมินผล/ ให้ข้อมูลเพื่อการประเมินผล ที่สอดคล้องกับสาระวิชาและ การจัดการเรียนการสอน (เช่น สังคม ศิลปวัฒนธรรม อาชีพ)	4.52	0.50	มากที่สุด
44	หลักสูตรการศึกษาของสถาบันอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรี มีลักษณะหลากหลายเหมาะสมกับแต่ละระดับโดยมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคล สาระของหลักสูตร ทั้งที่เป็นวิชาการ วิชาชีพ มุ่งพัฒนาคนให้มีความสมดุล ทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม	4.53	0.50	มากที่สุด
45	หลักสูตรการศึกษาของสถาบันอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีมีลักษณะที่แตกต่างตามจุดเน้น ของสาขาวิชาการและวิชาชีพต่างๆ ตอบสนองการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพสอดคล้องกับกรอบมาตรฐาน คุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ ตลาดแรงงาน ความก้าวหน้าของศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งบริบททางสังคม ที่เปลี่ยนแปลงไป	4.53	0.50	มากที่สุด
46	สถาบันการอาชีวศึกษาควรมีความพร้อมในการจัดการศึกษา ในด้านต่างๆ	4.62	0.49	มากที่สุด
	46.1 กรรมการสภาสถาบันฯ มีความรู้ความสามารถ และ ให้ความสำคัญและสนับสนุนการดำเนินงานของสภาสถาบันฯ			
	46.2 ผู้บริหารมีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ ทางการ บริหารจัดการ เป็นที่ยอมรับ			
	46.3 คณาจารย์ มีความรู้ ความสามารถและคุณวุฒิตรงตาม สาขาวิชาที่สอน	4.50	0.50	มากที่สุด

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

(n = 60)

ข้อ	ข.สภาพการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อความเป็นเลิศ	\bar{X}	S.D	ระดับ
	46.4 คณาจารย์ มีจำนวนเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน	4.58	0.49	มากที่สุด
	46.5 คณาจารย์ทำหน้าที่สอนเพียงด้านเดียว โดยไม่ต้องทำหน้าที่อื่น ยกเว้น บทบาทหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด	4.50	0.50	มากที่สุด
	46.6 สามารถกำหนดความต้องการและคัดเลือกอาจารย์ผู้สอนได้เอง ทุก ระดับ/ประเภท	4.62	0.49	มากที่สุด
	46.7 มีเจ้าหน้าที่ธุรการ การเงิน และบัญชีสนับสนุนการจัดการศึกษา	4.57	0.50	มากที่สุด
	46.8 เงิน งบประมาณและวัสดุครุภัณฑ์ เพื่อการศึกษา เพียงพอกับความต้องการทางการบริหารจัดการ	4.63	0.48	มากที่สุด
46	46.9 ได้รับการสนับสนุนและพัฒนาทางวิชาการ และความรู้ สม่่าเสมอจาก สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	4.55	0.50	มากที่สุด
	46.10 มีการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง(ทั้ง การรวบรวมองค์ความรู้ การแสวงหาความรู้ใหม่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ คณาจารย์ ผู้บริหาร การนำความรู้ไปใช้พัฒนางาน การต่อยอดและขยายผล)	4.52	0.50	มากที่สุด
	46.11 มีสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต) อย่างเพียงพอ และมีคุณภาพ	4.58	0.49	มากที่สุด
	46.12 โครงสร้างพื้นฐานเพื่อการสนับสนุนการจัดการเรียน การสอน (เช่น เส้นทางคมนาคมสะดวก ระบบการสื่อสาร หอพัก ห้องสมุด สนาม กีฬา ฯลฯ)	4.62	0.49	มากที่สุด
47	ประเด็นอื่นๆเพิ่มเติม.....			
	ภาพรวมทั้งหมด	4.61	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 21 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, $SD = 0.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านได้ผลดังนี้

ก.สภาพการบริหารจัดการศึกษาศาสนาอิสลามศึกษา ปัจจุบัน พบว่ามีสภาพการบริหารจัดการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$, $SD = 0.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้แก่ กรรมการสภาสถาบันฯ ส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสม มีวิสัยทัศน์ในการแนะนำ ให้คำปรึกษาในการบริหารจัดการสถาบันการศึกษาได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.75$, $SD = 0.43$) ในทางปฏิบัติสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเป็นผู้กำหนดโครงการ หรือ กิจกรรมให้สถาบันการศึกษาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ ($\bar{X} = 4.67$, $SD = 0.47$) สถาบันการศึกษา กำหนดโครงการและกิจกรรมได้เองเป็นส่วนใหญ่ ($\bar{X} = 4.67$, $SD = 0.47$) สถาบันการศึกษา สามารถจัดโครงการและกิจกรรมการเรียนการสอนได้เอง ตามความต้องการของผู้เรียน และประชาชน ($\bar{X} = 4.67$, $SD = 0.47$) นโยบายที่กำหนดจากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีความเหมาะสมกับสถานศึกษา สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติได้ง่าย ($\bar{X} = 4.63$, $SD = 0.52$) การบริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษา มีการแทรกแซงจาก ฝ่ายการเมือง และการเมืองท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.62$, $SD = 0.49$) มีเจ้าหน้าที่ธุรการการเงิน และบัญชีของสถาบันฯที่มีความสามารถเป็นการเฉพาะ ($\bar{X} = 4.62$, $SD = 0.49$) คณาจารย์มีอิสระในการจัดการเรียนการสอนตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ($\bar{X} = 4.62$, $SD = 0.49$) คณะกรรมการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการศึกษา มีความรู้ความสามารถเหมาะสม ในการส่งเสริมสนับสนุนทางวิชาการ ($\bar{X} = 4.60$, $SD = 0.49$) นโยบายการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษา มีการเปลี่ยนแปลง ตาม การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ($\bar{X} = 4.58$, $SD = 0.49$) สถาบันการศึกษาพัฒนาสาระหลักสูตร ร่วมกับ วิทยาลัยอาชีวศึกษาในเครือข่าย แบบมีส่วนร่วมของชุมชน ($\bar{X} = 4.58$, $SD = 0.49$) ผู้บริหารสถาบันการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลเหมาะสมในการบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 4.58$, $SD = 0.49$) ผู้บริหารมีคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ ทางการบริหารจัดการ เป็นที่ยอมรับในวงการศึกษา และชุมชน ($\bar{X} = 4.58$, $SD = 0.49$) คณาจารย์ มีภาระงานอื่นด้วย นอกจากการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.58$, $SD = 0.49$) มีสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต อย่างเพียงพอ และมีคุณภาพ) ($\bar{X} = 4.58$, $SD = 0.49$) ผู้บริหารสถาบันการศึกษา ตัดสินใจทางการศึกษาบนพื้นฐานของข้อมูล และฟังความเห็นของคณาจารย์ ผู้ปกครอง และชุมชน ($\bar{X} = 4.58$, $SD = 0.49$) คณาจารย์มีอิสระในการจัดการเรียนการสอนตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ($\bar{X} = 4.58$, $SD = 0.49$) หลักสูตรแกนกลาง มีเนื้อหาสาระเหมาะสม สามารถนำไปจัดทำรายละเอียดได้ง่าย ($\bar{X} = 4.57$, $SD = 0.50$) ผู้บริหารสถาบันการศึกษา ส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร จัดการสถาบันการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.57$, $SD = 0.50$)

คณาจารย์ มีภาระงานอื่นด้วย นอกจากการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.55$, $SD = 0.52$) ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ สามารถกำกับสนับสนุนส่งเสริมการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.53$, $SD = 0.50$) ผู้บริหารและคณาจารย์ได้รับการสนับสนุนและพัฒนาทางวิชาการ และความรู้จากต้นสังกัด อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.53$, $SD = 0.50$) คณาจารย์มีนวัตกรรมจัดการเรียนการสอน ที่หลากหลาย (เช่น การสอนทางออนไลน์ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การใช้แหล่งความรู้นอกสถานศึกษา การสอนแบบมีส่วนร่วม การสอนแบบโครงงาน การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นช่วย สอน ฯลฯ) ($\bar{X} = 4.53$, $SD = 0.50$) ภาระการสอนของคณาจารย์ เหมาะสมกับเงินเดือน และจำนวน นักศึกษาที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.53$, $SD = 0.50$) เงินเดือนของคณาจารย์เพียงพอต่อการดำรงชีวิตของตน และครอบครัว ($\bar{X} = 4.53$, $SD = 0.50$) กรรมการสภาสถาบันฯ ให้ความสำคัญและสนับสนุน การจัดการศึกษาเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.52$, $SD = 0.50$) คณาจารย์มีการประเมินผลการเรียนของนักศึกษาอย่างหลากหลายวิธี (เช่น พัฒนาการของผู้เรียน ผลงานของผู้เรียน แฟ้มสะสมงาน การทดสอบ) ($\bar{X} = 4.52$, $SD = 0.50$) ขนาดของสถานศึกษาในความรับผิดชอบหรือที่เกี่ยวข้อง มี ความเหมาะสม กับจำนวนนักศึกษา และคณาจารย์ ($\bar{X} = 4.50$, $SD = 0.53$) มีการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน อย่างต่อเนื่อง (ทั้งการรวบรวมองค์ความรู้ การแสวงหา ความรู้ใหม่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณาจารย์ ผู้บริหาร การนำความรู้ไปใช้พัฒนางาน การต่อยอดและขยายผล) ($\bar{X} = 4.48$, $SD = 0.50$) โดยภาพรวมทั่วไป สถาบันการอาชีวศึกษามีการบริหารจัดการได้ อย่างอิสระและคล่องตัว ($\bar{X} = 4.45$, $SD = 0.53$) เงิน งบประมาณและวัสดุครุภัณฑ์เพื่อการศึกษา อย่างเพียงพอ ($\bar{X} = 4.45$, $SD = 0.53$) และผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา บริหารงานบุคคลเป็นประโยชน์ต่อการ บริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษา และคณาจารย์ ($\bar{X} = 4.43$, $SD = 0.50$) ตามลำดับ

ข.สภาพการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อความเป็นเลิศ พบว่ามีสภาพการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา ที่เป็นเลิศโดยรวมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, $SD = 0.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้แก่ สาระหลักสูตร ควรประกอบด้วย ภาษา วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สุขศึกษา สังคม ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม อาชีพ-วิชาชีพ ประวัติศาสตร์ และรากเหง้าความ เป็นมาของชาติและท้องถิ่น เทคโนโลยี และความเป็นอาเซียนและสากล ($\bar{X} = 4.70$, $SD = 0.46$) จัดการศึกษา โดยเน้นคุณธรรมนำการเรียนรู้ (เช่น ชื่อสัตย์ อดทน มีระเบียบวินัย ภาคภูมิใจในความเป็นชาติ และท้องถิ่นของตน รู้จักการให้อภัย ช่วยเหลือและเห็นอกเห็น ใจผู้อื่น) ($\bar{X} = 4.68$, $SD = 0.46$) การจัดการเรียนการสอนของคณาจารย์ เป็นไปอย่างหลากหลาย และเป็นการจัดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ($\bar{X} = 4.68$, $SD = 0.46$)เปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง ภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีความรู้

ความสามารถ เข้ามาช่วยจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.67$, $SD = 0.47$) ทุกฝ่ายให้ความสำคัญกับผู้เรียนว่าเป็นบุคคลสำคัญที่สุด ที่ต้องจัดประสบการณ์อย่างหลากหลายให้สอดคล้องกับช่วงวัย และพัฒนาการของผู้เรียน รวมถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆของประเทศและของโลก ($\bar{X} = 4.63$, $SD = 0.48$) อาจารย์ผู้สอน และผู้เรียน ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยและเหมาะสมกับผู้เรียน (เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต) เป็นสื่อในการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.62$, $SD = 0.49$) กรรมการสภาสถาบันฯ มีความรู้ความสามารถ และให้ความสำคัญและสนับสนุนการดำเนินงานของสภาสถาบันฯ ($\bar{X} = 4.62$, $SD = 0.49$) สามารถกำหนดความต้องการและคัดเลือกอาจารย์ผู้สอนได้เอง ทุกระดับ/ประเภท ($\bar{X} = 4.62$, $SD = 0.49$) โครงสร้างพื้นฐานเพื่อการสนับสนุนการจัดการเรียน การสอน (เช่น เส้นทางการคมนาคมสะดวก ระบบการสื่อสาร หอพัก ห้องสมุด สนามกีฬา ฯลฯ) ($\bar{X} = 4.62$, $SD = 0.49$) คณาจารย์ มีจำนวนเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.58$, $SD = 0.49$) มีสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต) อย่างเพียงพอ และมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.58$, $SD = 0.49$) มีเจ้าหน้าที่ธุรการ การเงิน และบัญชีสนับสนุนการจัดการศึกษา ($\bar{X} = 4.57$, $SD = 0.50$) การดำรงตำแหน่งกรรมการสภาสถาบันฯ และสถาบันการอาชีวศึกษา ควรเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก ที่ประสบผลสำเร็จทางการบริหาร (เช่น ภาคเอกชน ภาคธุรกิจ) เข้ามาเป็นผู้บริหารได้ ($\bar{X} = 4.55$, $SD = 0.50$) สถาบันการอาชีวศึกษาที่มีความพร้อมทั้งด้าน คณาจารย์ และบุคลากร เงินงบประมาณ ความเข้มแข็งทางวิชาการ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่เหมาะสมเพียงพอ และมีนักศึกษาตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไปควรได้รับการสนับสนุนให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ($\bar{X} = 4.55$, $SD = 0.50$) ได้รับการสนับสนุนและพัฒนาทางวิชาการ และความรู้ สม่่าเสมอจากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ($\bar{X} = 4.55$, $SD = 0.50$) หลักสูตรการศึกษาของสถาบันอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรี มีลักษณะหลากหลายเหมาะสมกับแต่ละระดับโดยมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคล สาระของหลักสูตร ทั้งที่เป็นวิชาการ วิชาชีพ มุ่งพัฒนาคน ให้มีความสมดุล ทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม ($\bar{X} = 4.53$, $SD = 0.50$) หลักสูตรการศึกษาของสถาบันอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีมีลักษณะที่แตกต่างตามจุดเน้น ของสาขาวิชาการและวิชาชีพต่างๆ ตอบสนองการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพสอดคล้องกับกรอบมาตรฐาน คุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ตลาดแรงงาน ความก้าวหน้าของศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งบริบททางสังคม ที่เปลี่ยนแปลงไป ($\bar{X} = 4.53$, $SD = 0.50$) กรรมการสภาสถาบันฯ ควรมีหน้าที่ทางการบริหารจัดการด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การกำกับ สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถาบันการอาชีวศึกษา และรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.52$, $SD = 0.50$) การคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นอาจารย์ผู้สอน ควรคัดเลือกจากกลุ่มผู้จบการศึกษา ระดับปริญญาโทที่มีคะแนนสูงสุดในสาขาวิชา ต่างๆ มาเป็นอาจารย์ผู้สอน และจัดอบรมให้ความรู้

ด้านวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.52$, $SD = 0.50$) เปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง หรือชุมชน ร่วมประเมินผล/ ให้ข้อมูลเพื่อการประเมินผล ที่สอดคล้องกับสาระวิชาและ การจัดการเรียนการสอน (เช่น สังคม ศิลปวัฒนธรรม อาชีพ) ($\bar{X} = 4.52$, $SD = 0.50$) มีการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง(ทั้งการรวบรวมองค์ความรู้การแสวงหาความรู้ใหม่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของคณาจารย์ ผู้บริหาร การนำความรู้ไปใช้พัฒนางาน การต่อยอดและขยายผล) ($\bar{X} = 4.52$, $SD = 0.50$) กำหนดอัตราเงินเดือนคณาจารย์และเงินเพิ่มพิเศษ ที่สอดคล้องกับ คุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ และภารกิจในฐานะที่เป็น วิชาชีพชั้นสูง ($\bar{X} = 4.50$, $SD = 0.50$) ผู้บริหารมีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ ทาง การ บริหารจัดการ เป็นที่ยอมรับ ($\bar{X} = 4.50$, $SD = 0.50$) คณาจารย์ มีความรู้ ความสามารถและคุณวุฒิตรงตาม สาขาวิชาที่สอน ($\bar{X} = 4.50$, $SD = 0.50$) คณาจารย์ทำ หน้าที่สอนเพียงด้านเดียว โดยไม่ต้องทำหน้าที่ อื่น ยกเว้นบทบาทหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด ($\bar{X} = 4.50$, $SD = 0.50$) การประเมินผล มุ่งเน้นพัฒนาการ ของผู้เรียนให้มี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง ด้าน ความรู้ ทักษะ เจตคติพฤติกรรม ด้วยวิธีการที่หลากหลาย (เช่น การประเมินผลงาน พฤติกรรม การแสดงออก เพิ่มสะสมผลงาน การทดสอบ) ($\bar{X} = 4.48$, $SD = 0.50$) นโยบายทางการศึกษามี ความแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงตาม การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง มีความชัดเจน และสามารถ ปฏิบัติ ได้อย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 4.47$, $SD = 0.50$) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาควรทำหน้าที่ เฉพาะการกำหนดนโยบาย สนับสนุนส่งเสริมวิชาการ งบประมาณ การติดตามผล และ ที่เกี่ยวข้องเชิง นโยบายเท่านั้น โดยลดการกำหนดโครงการ หรือกิจกรรมการปฏิบัติในลักษณะของการบริหารจัดการ แก่ สถาบันการอาชีวศึกษาให้น้อยลง ($\bar{X} = 4.47$, $SD = 0.50$) หากสถาบันการอาชีวศึกษา มีปัญหา ทาง การบริหารจัดการ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาสามารถแทรกแซงทางการบริหารได้ ตามความจำเป็น แล้วแต่กรณี ($\bar{X} = 4.47$, $SD = 0.50$) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ควรกำหนดกรอบหลักสูตรขั้นพื้นฐานกว้างๆ เท่านั้น ส่วนรายละเอียดของหลักสูตร/สาระหลักสูตร ให้ เป็นหน้าที่ของสถาบันการอาชีวศึกษา และ การมีส่วนร่วมของประชาชนหรือชุมชน ($\bar{X} = 4.45$, $SD = 0.50$) และจำนวนนักศึกษาที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการ สถาบันการอาชีวศึกษา โดยทั่วไป ควรมีขนาดของจำนวนนักศึกษาตั้งแต่ 1,500 คน – 2,499 คน ($\bar{X} = 3.60$, $SD = 0.69$) ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะต่อสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของ สถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม ข้อเสนอแนะต่อปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อ ความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ที่เป็นข้อคำถามแบบ ปลายเปิดในแบบสอบถาม ซึ่งสามารถสรุปความคิดเห็นด้านข้อเสนอแนะ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อ
ความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ปัญหา	ความถี่ (f)
ด้านการบริหารจัดการด้านวิชาการ	
1. ควรมีการจัดตั้งสถาบันฯที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	1
2. ควรมีความร่วมมือทางวิชาการกับภาคเอกชนให้มากขึ้นกว่าเดิม	1
3. การเรียนแบบทวิภาคีควรมีการจัดระบบการเรียนให้มีความยืดหยุ่นต่อผู้เรียน	1
ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	
1. คณาจารย์ควรมีจำนวนอย่างเพียงพอเหมาะสมในการจัดการเรียนการสอนของแต่ละสถาบันฯ	1
ด้านการวางแผนงาน งบประมาณ	
1. รัฐบาลควรมีการจัดสรรงบประมาณให้กับสถาบันฯอย่างเพียงพอและเหมาะสม	1

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (N = 60) พบว่า

ด้านการบริหารจัดการด้านวิชาการ ได้แก่ (1) ควรมีการจัดตั้งสถาบันฯที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (2) ควรมีความร่วมมือทางวิชาการกับภาคเอกชนให้มากขึ้นกว่าเดิม และ (3) การเรียนแบบทวิภาคีควรมีการจัดระบบการเรียนให้มีความยืดหยุ่นต่อผู้เรียน ตามลำดับ

ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ได้แก่ (1) คณาจารย์ควรมีจำนวนอย่างเพียงพอเหมาะสมในการจัดการเรียนการสอนของแต่ละสถาบันฯ

ด้านการวางแผนงาน งบประมาณ ได้แก่ (1) รัฐบาลควรมีการจัดสรรงบประมาณให้กับสถาบันฯอย่างเพียงพอและเหมาะสม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาไทยและต่างประเทศ

จากผลวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ทั้งที่เป็นเอกสาร บทความวิชาการ นโยบายและแผนจากหน่วยงานรัฐ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง โดยนำมาวิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาไทยและต่างประเทศ ที่มีความสอดคล้องของรายการ

คุณลักษณะร่วม (Common Characteristics) โดยมีการคัดกรองเอกสาร คือเป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาอย่างชัดเจนทั้งในประเทศและต่างประเทศ แล้วนำมาคัดกรองตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดเนการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปผลการวิเคราะห์ในตอนที 2 ประกอบด้วยส่วนย่อยดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย และต่างประเทศ ได้แก่ ประเทศสิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี ประกอบด้วย

1. ลักษณะของการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ ได้แก่ ประเทศสิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี

2. ผลการวิเคราะห์นโยบายสนับสนุนการบริหารจัดการในสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ ได้แก่ประเทศสิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี

1. ลักษณะของการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ ได้แก่ประเทศ สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี

ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติในการคัดกรองเอกสาร คือเป็นเอกสารที่ระบุถึงการริเริ่มจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาของประเทศไทยและต่างประเทศ แล้วพิจารณาคัดกรองตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เลือกเป็นเอกสารสำคัญเพื่อวิเคราะห์หลักการในการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ รายละเอียดของเอกสารแสดงได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์การจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี

การจัดตั้ง สถาบันการอาชีวศึกษา	ผลการวิเคราะห์				
	TH ¹	SP ²	JP ³	AU ⁴	DE ₅
โครงสร้างและความสัมพันธ์					
1.เกิดจากรัฐ ในระดับนโยบาย (Top-Down)	✓	✓	✓	✓	✓
2.เกิดจากระดับปฏิบัติ (Bottom-Up)					
2.1 สถาบันการอาชีวศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓
2.2 องค์กรอื่นๆ เช่นองค์กรที่เป็นแหล่งทุน		✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์การจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี (ต่อ)

การจัดตั้ง สถาบันการอาชีวศึกษา	ผลการวิเคราะห์				
	TH ¹	SP ²	JP ³	AU ⁴	DE ⁵
ประเภทของการจัดตั้ง (ต่อ)					
1.เกิดขึ้นตามโครงสร้าง (Functional-Based)	✓	✓	✓	✓	✓
2.เกิดขึ้นตามพื้นที่ (Area-Based)	✓	✓	✓	✓	✓
3.เกิดขึ้นตามประเด็น (Issue-Based)	✓	✓	✓	✓	✓
4.เกิดขึ้นตามนโยบาย ข้อตกลงความร่วมมือต่างๆ		✓	✓	✓	✓

ที่มา : 1.สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2551)

2. Institute of Technology Education (ITE) (2012)

3. The Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology : MEXT (2011)

4. Australia Government (2016)

5. Federal Ministry of Education and Research : Germany (2014)

จากผลวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับโครงสร้างความสัมพันธ์และประเภทของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา ทั้งที่เป็นเอกสาร บทความวิชาการ นโยบายและแผนจากหน่วยงานรัฐ วิเคราะห์การสัมภาษณ์ และเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์และประเภทของสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี

สถาบันการอาชีวศึกษา	โครงสร้าง		ประเภท		
	Top-Down	Bottom-Up	Functional-Based	Area-Based	Issue-Based
ไทย					
1.สถาบันการอาชีวศึกษา ทั้ง 19 แห่ง	✓			✓	
สิงคโปร์					
1.สถาบันการศึกษาทางด้านเทคนิค (Institute of Technical Education : ITE) ประกอบด้วย 3 วิทยาลัยในกำกับ ได้แก่ ITE		✓	✓		

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์และประเภทของสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี (ต่อ)

สถาบันการอาชีวศึกษา	โครงสร้าง		ประเภท		
	Top-Down	Bottom-Up	Functional-Based	Area-Based	Issue-Based
College Central , ITE College East และ ITE College West					
ญี่ปุ่น 1.วิทยาลัยอาชีวศึกษาญี่ปุ่น (Senmon Gakko)		✓	✓		
ออสเตรเลีย 1. Kangan Institute & Bendigo (Technical and Further Education-TAFE)	✓		✓		
เยอรมนี 1.วิทยาลัยเทคนิค (University of Applied Science หรือ Fachhochschule) ร่วมมือกับเอกชน เปิดหลักสูตร dual study	✓		✓		

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์การจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ และจากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์และประเภทของสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ ได้แก่ สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี พบว่า การจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย ภาครัฐเป็นผู้ริเริ่ม เช่นสถาบันการอาชีวศึกษาทั้ง 19 แห่งทั่วประเทศ โครงสร้างเป็นไปในลักษณะการบริหารแบบบนลงล่าง (Top-Down) เป็นการรวมอำนาจการบริหารไว้ที่หน่วยงานกลาง และลักษณะการจัดตั้งเป็นการรวมตัวกันของสมาชิกตามเขตพื้นที่ตั้ง (Area-Based or Community-Based) เพื่อความสะดวกในการดำเนินการในการประสานงาน และมีเป้าหมายในการพัฒนาพื้นที่ร่วมกันและการใช้ทรัพยากรต่างๆร่วมกัน และดำเนินงานตามแผนงานของภาครัฐ ส่วนการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศสิงคโปร์ ภาครัฐเป็นผู้ริเริ่มและขยายความร่วมมือกับภาคเอกชน โครงสร้างเป็นไปในลักษณะการบริหารแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up) เป็นการกระจายอำนาจให้หน่วยปฏิบัติเป็นเครือข่ายเชิงปฏิบัติการ และลักษณะการจัดตั้งเป็นการรวมตัวกันตามโครงสร้างหรือตามความร่วมมือกันต่างๆ (Functional-Based or Network Structure-Based) มุ่งเน้นการดำเนินงานภายใต้กรอบแนวคิด หลักการวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบันฯ มีโครงสร้าง ภารกิจ การดำเนินงานและคณะทำงานที่ชัดเจน สำหรับประเทศ

ญี่ปุ่นการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศญี่ปุ่นหรือที่เรียกว่า “เซ็มมิง” เป็นสถาบันอุดมศึกษาประเภทหนึ่ง เป็นองค์กรการศึกษาที่เน้นการเรียนการสอนวิชาชีพเฉพาะทาง โดยผู้เรียนจะได้เรียนทักษะที่จำเป็นรวมถึงเทคนิคเพื่อนำไปใช้ในการประกอบอาชีพและการใช้ชีวิตประจำวัน โครงสร้างเป็นไปในลักษณะการบริหารแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up) เป็นการเรียนรู้ในสาขาวิชาที่มีความหลากหลายมาก ทำให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเลือกเรียนในสาขาที่ตรงกับสิ่งที่ตน “อยากเป็น” มากที่สุด และลักษณะการจัดตั้งเป็นการรวมตัวกันตามโครงสร้างหรือตามความร่วมมือกันต่างๆ (Functional-Based or Network Structure-Based) มุ่งเน้นการดำเนินงานภายใต้กรอบแนวคิด หลักการวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบันฯ มีโครงสร้าง ภารกิจ การดำเนินงานและคณะทำงานที่ชัดเจน สำหรับประเทศออสเตรเลีย ภาครัฐเป็นผู้ริเริ่ม เช่นสถาบันเทคนิคและการศึกษาต่อเนื่อง (Technical and Further Education-TAFE) ซึ่งเป็นของรัฐบาล โครงสร้างเป็นไปในลักษณะการบริหารแบบบนลงล่าง (Top-Down) เป็นการบริหารในระดับนโยบายจากส่วนกลางคือรัฐบาลมายังรัฐบาลส่วนท้องถิ่นอีกทีหนึ่ง และลักษณะการจัดตั้งเป็นการรวมตัวกันตามโครงสร้างหรือตามความร่วมมือกันต่างๆ (Functional-Based or Network Structure-Based) เช่นเดียวกับประเทศสิงคโปร์และญี่ปุ่น ลำดับสุดท้ายประเทศเยอรมนี รัฐบาลเยอรมนีเป็นผู้กำหนดนโยบายในภาครัฐและสนับสนุนงบประมาณผ่านโรงเรียนอาชีพ ในขณะที่ภาคเอกชน มีสภาหอการค้าและอุตสาหกรรมเยอรมัน (DIHK) เป็นองค์กรหลัก โดยมีหน้าที่ตั้งแต่ขั้นตอนการเสนอหลักสูตร การลงทะเบียน การจัดสอบ และการรับรองคุณวุฒิ โครงสร้างเป็นไปในลักษณะการบริหารแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up) มีหลักสูตรที่หลากหลายเป็นไปในลักษณะความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน (Functional-Based or Network Structure-Based) มุ่งเน้นการดำเนินงานภายใต้กรอบแนวคิด หลักการวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบันฯ มีโครงสร้าง ภารกิจ การดำเนินงานและคณะทำงานที่ชัดเจน

CHULALONGKORN UNIVERSITY

2. ผลการวิเคราะห์นโยบายสนับสนุนการบริหารจัดการในสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ ได้แก่ประเทศสิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี

ผู้วิจัยกำหนดความสอดคล้องด้านสภาพปัจจุบันทางด้านนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนการบริหารจัดการในสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ ประกอบด้วย นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ ของประเทศไทยและต่างประเทศ รายละเอียดแสดงได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์นโยบายสนับสนุนในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี

นโยบายสนับสนุน	ผลการวิเคราะห์			
	บริหารวิชาการ	บริหารทั่วไป	ทรัพยากรบุคคล	แผนงบประมาณ
ประเทศไทย¹				
ด้านนโยบาย				
1. มุ่งสร้าง/ผลิตกำลังคนอาชีวศึกษาให้ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน			✓	
2. พัฒนาปริมาณและคุณภาพของครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ด้านอาชีวศึกษา			✓	
3. พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ใหม่	✓	✓		
4. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่	✓	✓	✓	✓
ด้านยุทธศาสตร์				
1. ผลิตและพัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพอย่างมีคุณภาพและเพียงพอ กับความต้องการพัฒนาประเทศ			✓	
2. พัฒนาขีดความสามารถกำลังคนด้านวิชาชีพในทุกช่วงวัย			✓	
3. ส่งเสริมความร่วมมือภาครัฐและเอกชนในการจัดการอาชีวศึกษา	✓	✓	✓	✓
4. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการอาชีวศึกษาภายใต้หลักธรรมาภิบาล	✓	✓	✓	✓
5. เพิ่มศักยภาพกำลังคนด้านวิชาชีพให้มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยี	✓	✓	✓	✓
6. ส่งเสริมและพัฒนาาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการอาชีวศึกษา		✓	✓	
7. ผลิตและพัฒนาครูอาชีวศึกษาให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับบริบทความเปลี่ยนแปลง		✓	✓	
ประเทศสิงคโปร์²				
ด้านนโยบาย				
1. นโยบายให้ผู้เรียนจบมัธยม 30,000 คน ที่ไม่อาจจะเรียนต่อในมหาวิทยาลัยได้มีการเรียนรู้ทักษะใหม่ทั้งหมด	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์นโยบายสนับสนุนในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี (ต่อ)

นโยบายสนับสนุน	ผลการวิเคราะห์			
	บริหารวิชาการ	บริหารทั่วไป	ทรัพยากรบุคคล	แผนงบประมาณ
2.นโยบายกำหนดสัดส่วนผู้จบมัธยมที่จะเข้าเรียนต่อในมหาวิทยาลัยและโพลีเทคนิคเป็นตัวเลข 20 ต่อ 40 เปอร์เซนต์	✓	✓	✓	✓
3.รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมให้ผู้จบมัธยมศึกษามีการเรียนต่อหรือฝึกอบรมแรงงานหมดทั้ง 100 เปอร์เซนต์	✓	✓	✓	✓
ด้านยุทธศาสตร์ (ใช้ในการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ)				
1. การปฏิรูปเทคโนโลยีสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓
2. การปฏิรูปวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	✓	✓	✓	✓
3. การปฏิรูปนวัตกรรม	✓	✓	✓	✓
4. การพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน (Skill Development)	✓	✓	✓	✓
5. การปฏิรูปอุดมศึกษา	✓	✓	✓	✓
ประเทศญี่ปุ่น³				
ด้านนโยบาย				
1.สอนศีลธรรมให้แก่เยาวชนญี่ปุ่น ให้ความเคารพในวัฒนธรรมประเพณี เพื่อให้มีความระลึกถึงคุณภาพการศึกษาและเพิ่มพูนชีวิตครอบครัวของประชาชนทุกคน		✓	✓	
2. ก่อตั้งสังคมที่มุ่งสู่วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยการสนับสนุนงานวิจัยวิทยาศาสตร์เบื้องต้นและขั้นสูง และการพัฒนาเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า		✓	✓	

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์นโยบายสนับสนุนในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี (ต่อ)

นโยบายสนับสนุน	ผลการวิเคราะห์			
	บริหารวิชาการ	บริหารทั่วไป	ทรัพยากรบุคคล	แผนงบประมาณ
ด้านยุทธศาสตร์				
1. ปรับปรุงสมรรถนะการเรียนรู้ของผู้เรียน	✓		✓	
2. กระตุ้นให้เยาวชนเข้ามามีส่วนในการช่วยเหลือและบริการชุมชน	✓		✓	
3. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อแก่การเรียนรู้ให้ผู้เรียน		✓		✓
4. ดำเนินการให้โรงเรียนเป็นสถานที่ที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้		✓		
5. มีการฝึกอบรมครูให้เป็น "ครูมืออาชีพ"		✓		
6. สนับสนุนการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานเท่าเทียมกับนานาชาติ		✓	✓	✓
7. กำหนดปรัชญาการศึกษาให้เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 จากยุทธศาสตร์การศึกษาทั้ง 7 ข้อ			✓	
ประเทศออสเตรเลีย⁴				
1. รัฐบาลให้ความสำคัญกับนโยบายการศึกษา โดยเฉพาะการอาชีวศึกษา คุณวุฒิทางอาชีวศึกษาเป็นที่ยอมรับและมีมาตรฐานสูง และเริ่มเลือกเรียนได้ตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษา	✓	✓	✓	
2. การเรียนอาชีวศึกษาและการศึกษาต่อเนื่องในออสเตรเลีย ดำเนินการโดยวิทยาลัยเทคนิคและการศึกษาต่อเนื่อง (Technical and Further Education : TAFE) ซึ่งเป็นของรัฐบาล	✓	✓	✓	✓
3. คุณวุฒิทางอาชีวศึกษาแบ่งออกเป็นหลายระดับ เช่น ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (Certificate) อนุปริญญา (Diploma) อนุปริญญาชั้นสูง (Advanced Diploma) และสามารถเรียนต่อในระดับปริญญาตรีได้ โดยมหาวิทยาลัยรับโอนหน่วยกิตถึง 1 ปี	✓	✓		

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์นโยบายสนับสนุนในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี (ต่อ)

นโยบายสนับสนุน	ผลการวิเคราะห์			
	บริหารวิชาการ	บริหารทั่วไป	ทรัพยากรบุคคล	แผนงบประมาณ
ประเทศเยอรมนี⁵				
1. รัฐบาลเยอรมันมีนโยบายในการส่งเสริมการเรียนอาชีวศึกษาแบบ Dual System และสามารถเรียนต่อในระดับปริญญาตรีได้อีกทั้งยังสามารถเทียบโอนหน่วยกิตได้อีกด้วย	✓	✓	✓	✓
2. มีความร่วมมือกับภาคเอกชนในการบริหารจัดการอาชีวศึกษาและผู้เรียนอาชีวศึกษาได้รับการยอมรับในระดับสูง	✓	✓	✓	✓
3. รัฐบาลเยอรมนีให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณทางการศึกษาในรูปแบบรัฐสวัสดิการ				✓
4. การจัดการศึกษาของประเทศเยอรมัน จะเน้นหลักๆ เพียง 2 วิชา คือ ภาษาเยอรมันและคณิตศาสตร์ ส่วนวิชาอื่นๆ นั้น (รวมทั้งวิทยาศาสตร์) จะสำคัญรองลงมา และจะค่อยๆ มีมากขึ้นตามสาขาวิชาชีพที่นักเรียนเลือกในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น	✓	✓	✓	
5. การจัดการศึกษาของประเทศเยอรมันจะเน้นให้นักเรียนรู้จักตนเอง เพื่อให้นักเรียนทราบว่า ตนเองชอบและอยากประกอบวิชาชีพใดตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาจึงไม่ค่อยมีปัญหาในเรื่องการเลือกเรียนในสายอาชีพที่ตนเองไม่ถนัด	✓	✓	✓	

ที่มา : 1. ร่างยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (2560-2579)

2. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551), การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
3. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
4. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
5. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์นโยบายสนับสนุนในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในประเทศไทย สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเยอรมนี พบว่า

ประเทศไทย ด้านนโยบายภาครัฐได้มีการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการอาชีวศึกษาของประเทศ เอาไว้ในแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) โดยมีนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้านอาชีวศึกษาใหม่ เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ใหม่มุ่งสร้าง/ผลิตกำลังคนอาชีวศึกษาให้ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน และพัฒนาปริมาณและคุณภาพของครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาด้านอาชีวศึกษาตามลำดับในส่วนยุทธศาสตร์ในการดำเนินการ ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการอาชีวศึกษาภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพิ่มศักยภาพกำลังคนด้านวิชาชีพให้มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยี ส่งเสริมและพัฒนา ระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการอาชีวศึกษาผลิตและพัฒนาากำลังคนด้านวิชาชีพอย่างมีคุณภาพและเพียงพอกับความต้องการพัฒนาประเทศ พัฒนาขีดความสามารถกำลังคนด้านวิชาชีพในทุกช่วงวัย ส่งเสริมความร่วมมือภาครัฐและเอกชนในการจัดการอาชีวศึกษา และผลิตและพัฒนาครูอาชีวศึกษาให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับบริบทความเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ในทุกด้าน

ประเทศสิงคโปร์ ภาครัฐได้มีการกำหนดนโยบายทางการศึกษาเป็นสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ โดยได้กำหนดเป็นนโยบายในการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมคือให้ผู้เรียนจบชั้นมัธยมจำนวน 30,000 คน ที่ไม่อาจจะเรียนต่อในมหาวิทยาลัยมีการเรียนรู้ทักษะใหม่ทั้งหมดกำหนดสัดส่วนผู้จบชั้นมัธยมที่จะเข้าเรียนต่อในมหาวิทยาลัยและโพลีเทคนิคเป็นตัวเลข 20 ต่อ 40 เปอร์เซ็นต์ อีกทั้งรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมให้ผู้จบมัธยมศึกษาที่มีการศึกษาต่อ หรือฝึกอบรมแรงงานหมดให้ได้ทั้ง 100 เปอร์เซ็นต์ และในด้านยุทธศาสตร์ (ใช้ในการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ) ประกอบด้วย การปฏิรูปเทคโนโลยีสารสนเทศ การปฏิรูปวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การปฏิรูปนวัตกรรมการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน (Skill Development) และการปฏิรูปอุดมศึกษา ซึ่งทั้งหมดล้วนส่งผลโดยตรงในการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อการขับเคลื่อนประเทศอย่างแท้จริง

ประเทศญี่ปุ่น ในด้านนโยบายภาครัฐให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาเป็นอันดับต้นๆในการพัฒนาประเทศ โดยมีการกำหนดนโยบายด้านการศึกษา ไว้คือนโยบายสอนศีลธรรมให้แก่เยาวชนญี่ปุ่น ให้ความสำคัญในวัฒนธรรมประเพณี เพื่อให้มีความระลึกถึงคุณภาพการศึกษาและเพิ่มพูนชีวิตครอบครัวของประชาชนทุกคน และนโยบายก่อตั้งสังคมที่มุ่งสู่วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยการสนับสนุนงานวิจัยวิทยาศาสตร์เบื้องต้นและขั้นสูง และการพัฒนาเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ส่วนในด้านยุทธศาสตร์ มีการสนับสนุนการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานเท่าเทียมกับนานาชาติ มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อแก่การเรียนรู้ให้ผู้เรียน ปรับปรุงสมรรถนะการเรียนรู้ของผู้เรียน กระตุ้นให้เยาวชนเข้ามามีส่วนในการช่วยเหลือและบริการชุมชน ดำเนินการให้โรงเรียนเป็นสถานที่ที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีการฝึกอบรมครูให้เป็น "ครูมืออาชีพ" และกำหนดปรัชญาการศึกษาให้เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 จากยุทธศาสตร์การศึกษาทั้ง 7 ข้อ

ประเทศออสเตรเลีย ภาครัฐโดยรัฐบาลกลางได้มีการกำหนดโครงสร้างในการบริหารจัดการ การศึกษาและให้ความสำคัญกับนโยบายการศึกษา โดยเฉพาะการอาชีวศึกษา ซึ่งคุณวุฒิทาง อาชีวศึกษาของออสเตรเลียเป็นที่ยอมรับและมีมาตรฐานสูง และผู้เรียนสามารถเริ่มเลือกเรียนได้ ตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษา รัฐบาลออสเตรเลียกำหนดให้การเรียนอาชีวศึกษาและการศึกษาต่อเนื่องใน ออสเตรเลีย ดำเนินการโดยวิทยาลัยเทคนิคและการศึกษาต่อเนื่อง (Technical and Further Education : TAFE) ซึ่งเป็นของรัฐบาล และคุณวุฒิทางอาชีวศึกษาของออสเตรเลียแบ่งออกเป็น หลายระดับ เช่น ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (Certificate) อนุปริญญา (Diploma) อนุปริญญาชั้นสูง (Advanced Diploma) และสามารถเรียนต่อในระดับปริญญาตรีหรือการศึกษาชั้นสูงในมหาวิทยาลัย ได้และมีการรับรับโอนหน่วยกิต ได้ถึง 1 ปี

ประเทศเยอรมนี รัฐบาลเยอรมนีให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอันดับแรก โดยรัฐบาล เยอรมันมีนโยบายในการส่งเสริมการเรียนอาชีวศึกษาแบบ Dual System ที่สามารถเรียนต่อในระดับ ปริญญาตรีได้ อีกทั้งยังสามารถเทียบโอนหน่วยกิตได้อีกด้วย มีความร่วมมือกับภาคเอกชนในการ บริหารจัดการอาชีวศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม และผู้เรียนอาชีวศึกษาได้รับการยอมรับในระดับสูง อีกทั้ง รัฐบาลเยอรมนี ให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณทางการศึกษาในรูปแบบรัฐสวัสดิการอย่างทั่วถึง และเพียงพอ ทำให้ระบบการบริหารจัดการอาชีวศึกษาในเยอรมนีได้รับการยอมรับในระดับสากล

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบัน การอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย

1. การสังเคราะห์องค์ประกอบของการดำเนินงานในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของ สถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0
2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

1. การสังเคราะห์องค์ประกอบของการดำเนินงานในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของ สถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของการ ดำเนินงานในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็น ประเทศไทย 4.0 ทั้งที่เป็นเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาที่ เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ทั้งที่เป็นเอกสาร บทความวิชาการ เอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์ที่ เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของรายการที่มีคุณลักษณะร่วม (Common Characteristics) โดยการคัดกรองตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และมีการกล่าวซ้ำกัน อย่างต่ำ 4 รายการจากทั้งหมด 9 รายการเลือกเป็นเอกสารสำคัญเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของการ

ดำเนินงานในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

องค์ประกอบในการดำเนินงาน	ผลการวิเคราะห์								
	นโยบายประเทศไทย 4.0 ¹	ระเบียบการบริหารสถานศึกษา (2522) ²	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2560-2579)	สำเนา วงศ์ศักดิ์ (2554)	คณิงิจ พรหมมนตรี (2555)	ศรัทธน์ ทิพย์ผ่อง (2557)	นริศแก้วศรีนวล (2556)	ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550)	ผลการสัมภาษณ์ ³
ด้านการบริหารจัดการองค์รวม									
1.พัฒนาภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษา		✓	✓	✓			✓	✓	✓
2.การพัฒนาด้านวินัย ด้านวิธีคิด และด้านภาษา	✓		✓		✓				✓
3.มาตรการด้านบุคคล ด้านกระบวนการ และด้านการควบคุม	✓		✓		✓				✓
4.การพัฒนาการบริหารคุณภาพการศึกษา			✓			✓	✓		✓
5.การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม	✓	✓	✓						✓
6.ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในทุกมิติ	✓	✓	✓						✓

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการ
อาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

องค์ประกอบในการ ดำเนินงาน	ผลการวิเคราะห์								
	นโยบายประเทศไทย 4.0 ¹	ระเบียบการบริหารสถานศึกษา (2522) ²	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2560-2579)	สำเร็จ วงศ์ศักดิ์ดา(2554)	คณิงนิจ พรหมเมตร (2555)	ศรัทธันท์ ทิพย์ผ่อง (2557)	นริศแก้วศรีนวล (2556)	ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550)	ผลการสัมภาษณ์ ³
7.การจัดทำคู่มือสำหรับการ บริหารสถาบันอาชีวศึกษา	✓	✓		✓					✓
ด้านการบริหารจัดการ วิชาการ				✓	✓		✓	✓	✓
1.ภาวะผู้นำทางวิชาการ				✓	✓		✓	✓	✓
2.การมีส่วนร่วมในการ บริหารวิชาการ			✓		✓	✓	✓	✓	✓
3.กระบวนการบริหารงาน วิชาการ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.การจัดการสารสนเทศและ องค์ความรู้	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓
5.ภารกิจและขอบข่ายของ การบริหารงานวิชาการ		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
ด้านการบริหารแผนงาน งบประมาณ									
1.การบริหารแผนงาน	✓			✓	✓	✓		✓	✓
2.การบริหารการเงิน งบประมาณ	✓			✓	✓	✓		✓	✓

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการ
อาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

องค์ประกอบในการ ดำเนินงาน	ผลการวิเคราะห์								
	นโยบายประเทศไทย 4.0 ¹	ระเบียบการบริหารสถานศึกษา (2522) ²	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2560-2579)	สำเนา วงศ์ศักดิ์ (2554)	คณิงนิจ พรหมมนตรี (2555)	ศรัทธน์ ทัพย์ผอง (2557)	นริศแก้วศรีนวล (2556)	ศุภลักษณ์ เศษะพานิช (2550)	ผลการสัมภาษณ์ ³
ด้านการบริหารทรัพยากร									
บุคคล									
1.การเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.การจัดโครงสร้างองค์การ		✓		✓	✓	✓		✓	✓
3.การพัฒนาทีมงาน	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.การมุ่งเน้นทรัพยากร บุคคล	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ด้านการบริหารจัดการ									
ทั่วไป									
1.การบริหารจัดการแบบมี ส่วนร่วม	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓
2.การบริหารเชิงกลยุทธ์	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓
3.การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง					✓	✓		✓	✓

ที่มา : 1.ร่างยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (2560-2579)

2.ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2522

3.การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ในแต่ละด้านของการดำเนินงานพบว่า

ด้านการบริหารจัดการองค์รวม ที่สำคัญคือ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษา (Transformational leadership) หมายถึง ระดับการกระทำที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม 2) การพัฒนาด้านวินัย ด้านวิธีคิด และด้านภาษา ได้แก่ 2.1 ด้านวินัย (Discipline) มีความรับผิดชอบ มีระเบียบ มีความซื่อสัตย์ตรงต่อเวลา 2.2 ประเด็นด้านวิธีคิด (Thinking) ได้แก่ความคิดเชิงบวกในการจัดการเรียนการสอน 2.3 ประเด็นด้านภาษา (Language) มีการใช้ภาษาสากล ทั้งภาษาอังกฤษ ภาษาในประชาคม อาเซียน และภาษาจีน ในด้านการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน 3) มาตรการด้านบุคคล ด้านกระบวนการ และด้านการควบคุม ได้แก่ 3.1 ด้านบุคคล (Personnel) ในมาตรการนี้ได้แบ่งกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็น 3 กลุ่ม (Tri group : TST) ดังนี้ กลุ่มครูผู้สอน (Teacher) กลุ่มนักเรียน (Student) กลุ่มเจ้าหน้าที่ (Team) 3.2 ด้านกระบวนการ (Processing) ในมาตรการนี้ได้กำหนดกระบวนการดำเนินการตามกลุ่มบุคลากรกับบุคคล 3 กลุ่ม ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้สามารถขับเคลื่อนเกิดเป็นรูปธรรมที่ เข้มแข็งและยั่งยืน 3.3 ด้านการควบคุม (Controlling) ในมาตรการนี้ได้กำหนดให้มีการกำกับดูแลไปสู่เป้าหมาย 4) การพัฒนาการบริหารคุณภาพการศึกษา เพื่อให้กระบวนการจัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษาของประเทศให้มีมาตรฐานทั้งในระดับประเทศ และสามารถเทียบเคียงสมรรถนะได้กับมาตรฐานนานาชาติ 5) การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นให้มีการปฏิรูประบบวิจัยและนวัตกรรม การพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และศิลปวิทยาแขนงต่างๆ ให้เกิดความรู้และการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่เศรษฐกิจ สังคม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 6) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในทุกมิติ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน (Public-Private Partnership : PPP) เป็นรูปแบบการดำเนินงานที่ภาครัฐเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ เพื่อให้การลงทุนเกิดประสิทธิภาพ และ 7) การจัดทำคู่มือสำหรับการบริหารสถาบันอาชีวศึกษา เพื่อให้แนวปฏิบัติการดำเนินงานขับเคลื่อนการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ด้านการบริหารจัดการวิชาการ ถือเป็นพันธกิจสำคัญของการจัดการการศึกษา ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ และบทบาทการพัฒนาสถานศึกษาด้านวิชาการ 2) การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการทั้งในส่วนผู้บริหาร

บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง 3) กระบวนการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดดุลยภาพในสถาบันการอาชีวศึกษา ประกอบด้วยการวางแผนการบริหารงาน การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำแผนการบริหารงานวิชาการสู่การปฏิบัติ การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลงานวิชาการ 4) การจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้ บทบาทการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการบริหารงานวิชาการ และ 5) ภารกิจและขอบข่ายการบริหารงานวิชาการในสถาบันการอาชีวศึกษา อันได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะของสถานศึกษาร่วมกับสถานประกอบการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการมอบหมายงานสอนแก่ครูตรงตามความรู้ ความสามารถ จัดให้มีการยกระดับคุณภาพผู้เรียนโดยการสอนซ่อมเสริมทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ จัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้ เป็นแหล่งเรียนรู้ ที่ส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ แก่ครูและนักเรียน จัดให้มีการประเมินมาตรฐานวิชาชีพทั้ง ภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติตามหลักสูตรฐานสมรรถนะการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและ ผู้เรียนศึกษาทำวิจัย สิ่งประดิษฐ์ โครงการและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ และการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

ด้านการบริหารแผนงาน งบประมาณ ได้แก่ 1) การบริหารแผนงาน และ 2) การบริหารการเงินงบประมาณ นั้นเพื่อให้แน่ใจอย่างสมเหตุสมผลว่า แผนงานและโครงการต่าง ๆ โดยรวมของสถาบันฯ โดยทั่วไป มีการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร เวลา รวมทั้งการบริหารแผนงานและโครงการต่างๆ เพื่อให้สถาบันฯ บรรลุเป้าประสงค์อย่างมั่นใจ โดยทั่วไปการบริหารแผนงาน/โครงการจะต้องมีหลักการดังนี้

1. ต้องตรงต่อเวลา
2. เป็นไปตามงบประมาณที่กำหนดไว้
3. เป็นไปตามความต้องการของคณะกรรมการสภาสถาบันฯ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง
4. และเป็นที่ยังพอใจของผู้ที่มีผลประโยชน์ร่วม

เพื่อให้การบริหารแผนงานและโครงการได้ผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ควรที่จะได้ทราบถึงแนวความคิดคือ 1) ระดับนโยบาย คือ การวางแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง 2) ระดับกลาง เป็นระดับที่คอยควบคุมดูแลให้การปฏิบัติเป็นไปตามนโยบาย หรือแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และ 3) ระดับปฏิบัติ ซึ่งเป็นฐานใหญ่ของสถาบันฯ เป็นแหล่งที่ทำให้เกิดระบบการบริหารแผนงานและโครงการ เพื่อสนองความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ 1) การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ในการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถาบันฯ ให้มีความรู้ความสามารถ และมีสมรรถนะในการแข่งขันซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้เป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งเป็น ปัจจัยต่อการพัฒนาสถาบันฯ 2) การจัดโครงสร้างองค์การ เพื่อให้โครงสร้างของกลุ่มบุคลากรในสถาบันฯ และกลุ่มตำแหน่งงานต่างๆ ที่จะไปรองรับกับแผนงานที่กำหนด

ไว้ และเป็นโครงสร้างที่จัดขึ้น เพื่อประสานให้ทุกฝ่ายเข้าใจได้ดี ช่วยลดความซ้ำซ้อนในการบริหาร จึงจำเป็นต้องจัดองค์การให้มีลักษณะที่สมดุลเพื่อประโยชน์ของสถาบันฯ 3)การพัฒนาทีมงาน ในการพัฒนาทีมงานให้เกิดประสิทธิภาพ ทำงานด้วยระบบความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข และทำได้เต็มศักยภาพ หน่วยงานมีความภาคภูมิใจและมีความก้าวหน้าของผลงาน สถาบันฯ มีความมั่นคง และ 4)การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เพื่อนี้เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงาน และระบบการเรียนรู้ ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของ สถาบันฯอย่างไร รวมทั้ง ตรวจประเมิน ความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและของสถาบันฯ

ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ได้แก่ 1) การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมเพื่อประสานความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อช่วยให้สถาบันฯ มีทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการแข่งขัน สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและ สภาพแวดล้อมภายในสถาบันฯ และในท้ายที่สุดจะช่วยให้องค์กรมีสมรรถนะสูงและสามารถบรรลุเป้าหมาย ของสถาบันฯ และ 3)การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันครอบคลุมถึงวิธีการสร้างวัฒนธรรมโดยมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายรวมทั้งวิธีการในการรับฟังเสียงของผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง เป็นการใช้อัฒนวิธานสารสนเทศเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

2. แนวปฏิบัติแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

แนวปฏิบัติแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 นำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องร่วมกับผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่สำเร็จการศึกษาหรือมีประสบการณ์ทำงานในประเทศเยอรมนี ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น และสิงคโปร์ โดยใช้แนวคิด The Business Model Canvas นำมาใช้ในการวิเคราะห์แนวปฏิบัติแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 27 แนวปฏิบัติแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการ
อาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

องค์ประกอบของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา	
แนวปฏิบัติที่ส่งเสริมความสำเร็จ - The Business Model Canvas	
Customer Segments (CS) กลุ่มลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการบริหารจัดการที่ต้องการเข้าถึง - กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
Value Propositions (VP) คุณค่า ของสินค้าและบริการที่น่าเสนอ	<ul style="list-style-type: none"> - เป็น “นักปฏิบัติมืออาชีพ” คือเป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์และทักษะสามารถลงมือปฏิบัติได้จริง - ทุกหลักสูตรของสถาบันการอาชีวศึกษามีการฝึกงานที่เข้มข้นเพื่อสร้างประสบการณ์ทักษะวิชาชีพตั้งแต่ขณะที่กำลังศึกษา - สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ประกอบการได้ (Start Up)
Channels (CH) ช่องทางเข้าถึงลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> - ช่องทางในการสื่อสาร ช่องทางการบริการทางวิชาการ ที่สถาบันการอาชีวศึกษาใช้ใน การสื่อสารและติดต่อกับชุมชน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด
Customer Relationships (CR) ความสัมพันธ์กับลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม - การเน้นการสร้างความพึงพอใจ
Revenue Streams (RS) รูปแบบของรายได้	<ul style="list-style-type: none"> - การแปลงกลยุทธ์เป็นทุน(รายได้) เช่นการจดสิทธิบัตรในการวิจัย การพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเชิงพาณิชย์ - การสนับสนุนภารกิจและแผนกลยุทธ์ของสถาบันฯจากภาคเอกชนในรูปแบบเงินสมทบกองทุนพัฒนาอาชีวศึกษาชาติ
Key Resources (KR) ทรัพยากร หลัก	<ul style="list-style-type: none"> - การบริหารทรัพยากรร่วมกันภายในสถาบันการอาชีวศึกษา - พัฒนาเป็นสถาบันอาชีวศึกษาเฉพาะทางในการสนับสนุนภาคอุตสาหกรรมและบริการ
Key Activities (KA) กิจกรรมหลัก	<ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรมสำคัญในการส่งเสริมการจัดอาชีวศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ได้อย่างเป็นรูปธรรม
Key Partnerships (KP) พันธมิตรหลัก	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ,โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา คณาจารย์ ,พัฒนาไปสู่สถาบันการอาชีวศึกษานานาชาติ
Cost Structure (CS) โครงสร้าง ต้นทุน	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างโครงสร้างต้นทุน ที่สะท้อนภารกิจและยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกับโครงสร้างรายได้

จากตารางที่ 27 แนวปฏิบัติแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 จากผลการวิเคราะห์แนวคิดแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมความสำเร็จ ผลการสัมภาษณ์ และผลแบบสอบถาม ด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ผู้วิจัยได้ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติแห่งความสำเร็จโดยใช้เครื่องมือ การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ ด้วย The Business Model Canvas มีรายละเอียดดังนี้

The Business Model Canvas แบ่งโครงสร้างในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ออกเป็น 9 ก่อ (building block) ซึ่งทั้ง 9 ก่อนี้ มีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องกัน และช่วยให้เห็นภาพการบริหารจัดการได้อย่างครบถ้วน ชัดเจน The Business Model Canvas ประกอบด้วยส่วนหลักๆ คือ ลูกค้า สินค้า/บริการของธุรกิจ โครงสร้างของ ธุรกิจ และความอ่อนไหวทางการเงิน The Business Model Canvas เปรียบเสมือนพิมพ์เขียวของยุทธวิธีในการบริหารจัดการ การดำเนินการผ่านโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และระบบ ซึ่งจะช่วยให้ในการวางแผนในการบริหารจัดการได้อย่างรอบด้าน โดยผู้วิจัยได้นำหลักการมาประยุกต์ใช้กับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 มีรายละเอียดดังนี้

1. Customer Segments สถาบันการอาชีวศึกษาควรมีระบบการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเข้าถึง การระบุกลุ่มเป้าหมายได้ถูกต้องเป็นหัวใจสำคัญของการทำ Curriculum/Program ที่ตรงกลุ่มเป้าหมายในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา ได้แก่ คณาจารย์ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง สถาบันการอาชีวศึกษาต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่นการวิเคราะห์ STP Marketing เป็นสิ่งที่ควรเลือกก่อนที่จะทำกลยุทธ์อื่นๆ เพราะ STP จะเป็นตัวที่กำหนดทิศทางการกลยุทธ์อื่นๆของแบรนด์หรือสถาบันฯ เพื่อที่ช่วยในการตอบสนองลูกค้าได้อย่างถูกต้องทิศทาง ประโยชน์หลักๆจาก STP คือ เมื่อเราต้องการจะทำ Curriculum/Program เราจำเป็นต้องรู้ก่อนว่าลูกค้าเราเป็นกลุ่มไหน เราถึงจะทำ Curriculum/Program ให้ถูกใจลูกค้าของเราได้ ซึ่ง STP ได้แก่ : Segmentation การแบ่งส่วนการตลาด, Target การเลือกเป้าหมาย, Positioning กำหนดจุดยืนของแบรนด์(สถาบันฯ) ซึ่งในแต่ละตัวจะมีการวิเคราะห์เชิงลึก ลงไปอีกจนได้ผลการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายที่แท้จริง ในลักษณะเดียวกับการกำหนดหลักสูตรของ “เซ็มมิง” ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางในญี่ปุ่น

2. Value Proposition ของผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการอาชีวศึกษา คือความเป็น “นักปฏิบัติมืออาชีพ” คือเป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์และทักษะสามารถลงมือปฏิบัติได้จริง ทุกหลักสูตรของสถาบันการอาชีวศึกษามีการฝึกงานในระบบทวิภาคีอย่างเข้มข้นเพื่อสร้างประสบการณ์ทักษะวิชาชีพตั้งแต่ยังเรียนอยู่ นักศึกษาอาชีวจะจึงได้เรียนไปด้วย ได้ฝึกงานไปด้วย และยังได้ใช้ทักษะความรู้หารายได้ด้วยตัวเอง แบ่งเบาภาระผู้ปกครองได้อีกด้วย ยกตัวอย่างการพัฒนาการศึกษาในระบบทวิ

ภาคีของเยอรมนีซึ่งจัดอันดับเป็นต้นแบบที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งของโลก เนื่องจากการฝึกหัดอาชีพของนักศึกษาซึ่งเป็นเยาวชนจะมีการวางแผนที่ชัดเจน ทั้งการเรียนภาคทฤษฎีในวิทยาลัยอาชีวศึกษาและการฝึกหัดอาชีพในสถานประกอบการ โดยมีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนรองรับ มีองค์ประกอบของความสำเร็จได้แก่ ช่วงฝึกหัด หรือ Apprentice ประการถัดมาคือ Meister และสุดท้ายคือ Teacher โดยที่การฝึกหัดในแต่ละอาชีพจะมีแผนงานที่ชัดเจน เช่น การเรียนภาคทฤษฎีจะสอดคล้องต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติแต่ละช่วงเวลา ซึ่งโดยปกติแล้ว Apprentice อาจเรียนในวิทยาลัย 1-2 วันและฝึกอาชีพในสถานประกอบการประมาณ 3-4 วัน ทั้งนี้ส่วนที่สำคัญที่สุดในการรับรองทักษะในแต่ละอาชีพจะดำเนินการโดยหอการค้า (Chamber) ซึ่งในประเทศเยอรมนีคือ IHK : Ostbrandenburg (IHK = International Handelskammer) หรือ หอการค้านานาชาติแห่งรัฐแบรนเดนบวร์กฝั่งตะวันออก ประการสำคัญที่สุดคือความมีวินัยของช่างฝึกหัด (Apprentice) คุณภาพของครูฝึก (Trainer), Meister ที่มีคุณภาพ ประกอบกับระบบที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของวิทยาลัยอาชีวศึกษาและผู้ประกอบการในเยอรมนี จึงนำมาซึ่งความสำเร็จในระยะยาวของการศึกษาในรูปแบบทวิภาคีของเยอรมนีมาอย่างยาวนาน ด้วยคุณภาพของคนส่งผลต่อคุณภาพของผลผลิต เป็นผลดีต่อประเทศไทยในการก้าวเข้าสู่ยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และการเป็นประเทศไทย 4.0 เพราะสามารถไปทำงานที่ต่างประเทศได้และสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ประกอบการ (Start Up) ได้

3. Channels หมายถึงช่องทางในการสื่อสาร ช่องทางการบริการทางวิชาการ ที่สถาบันการอาชีวศึกษาใช้ในการสื่อสารและติดต่อกับชุมชน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด การสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีใน ด้านต่างๆ ให้นำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและตรงตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตามสิ่งที่จะทำให้ การสื่อสารประสบผลสำเร็จได้ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆ ด้าน ทั้งตัวบุคคลตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาไปจนถึงผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และทักษะการสื่อสารรวมถึงด้านคุณธรรมที่ควรปฏิบัติตนในองค์กร เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ตัวอย่างที่ดีในประเทศญี่ปุ่น พบว่ากระทรวงศึกษาธิการ วัฒนธรรม กีฬา วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ของญี่ปุ่นในมุมมองของประเทศญี่ปุ่น ได้ให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารในส่วนต่างๆ ดังนี้

1. E-Gov : Electronic Government (การบริหารจัดการภาครัฐผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์)
2. U-Gov : Ubiquitous Government (การบริหารจัดการภาครัฐที่มีอยู่ทุกหนทุกแห่ง)
3. M-Gov : Mobile Government (การบริหารจัดการภาครัฐผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่)
4. TV-Gov : TV Government (การบริหารจัดการภาครัฐผ่านสื่อโทรทัศน์)
5. 2.0 : Government 2.0 (การบริหารจัดการภาครัฐโดยใช้เทคโนโลยี Web 2.0)

6. Smart Gov : Smart Government (การบริหารจัดการภาครัฐผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ชาญฉลาด)

7. i-Gov : Innovation + Inclusion Government (การบริหารจัดการภาครัฐเพื่อเกิดนวัตกรรมและการผนวกรวมไว้ด้วยกัน)

ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าวิสัยทัศน์ในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและช่องทางการสื่อสารของญี่ปุ่นมีความก้าวหน้าเป็นอย่างมาก และมุ่งการสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT เพื่อสร้างรายได้ให้กับเศรษฐกิจประเทศ ในขณะที่ญี่ปุ่นได้ก้าวผ่านและมองการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยเน้นไปที่ความต้องการและความจำเป็นของผู้ใช้หรือประชาชนเป็นหลัก

4. Customer Relationships ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาควรมีระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลผู้บริหารใช้การจูงใจให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคล ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบ เพื่อพัฒนา งานที่ปฏิบัติให้มีคุณภาพสูงสุด ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรบุคคลและเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการ ปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจตลอดจน การประเมินผลให้ทุกฝ่ายได้สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร สถาบันควรมีการจัดตั้งหน่วยงานในการพัฒนาลูกค้าสัมพันธ์ (Customer relationship management หรือ CRM) โดยการการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ในปัจจุบันมีความสำคัญเป็นลำดับต้น ในการช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มความสัมพันธ์อันดีให้กับลูกค้า เพิ่มรายได้ลดค่าใช้จ่ายต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องค่าใช้จ่ายในการแสวงหาลูกค้า และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ซึ่งนำมาประยุกต์กับสถานศึกษาโดยการสร้างกระบวนการทำงานและพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้ประกอบการ ที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบันสามารถนำแนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เช่น แนวทางที่สำคัญในการจัดการระบบการบริหารงาน และสร้างมาตรฐานการทำงานในองค์กร เช่น การรวบรวมเกี่ยวกับข้อมูลของลูกค้า, การจัดการเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารและการพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อสนองตอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

5. Revenue Streams สถาบันการอาชีวศึกษาควรมีระบบการแปลงกลยุทธ์เป็นทุน(รายได้) เช่นการจดสิทธิบัตรในการวิจัย การพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเชิงพาณิชย์ โดยสถาบันควรริเริ่มการส่งเสริมการใช้ประโยชน์ในงานวิจัยให้ตรงตามความต้องการของประเทศ ให้ความสำคัญกับงานวิจัยเชิงประยุกต์เชื่อมโยงไปสู่การใช้ประโยชน์ในลักษณะ translational research และสร้างความเข้มแข็งของงาน ออกแบบและวิศวกรรมรวมถึงสนับสนุนให้คณาจารย์และนักศึกษาทำวิจัยมากขึ้น สร้างฐานงานวิจัยที่มีคุณภาพ รวมถึงงานวิจัยพื้นฐานมุ่งเป้า (goal-oriented basic research) เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในอนาคต สร้างความเข้มแข็งของงานวิจัยด้วยการชักชวนพันธมิตรมาร่วมทำงานให้มากขึ้น เป็นผู้สร้างพลังสู่การเปลี่ยนแปลง (influencer) ที่มีบทบาทต่อทิศทางการพัฒนาประเทศ

สถาบันต้องมีแผนงานโครงการสร้างเส้นทางอาชีพความก้าวหน้า เพิ่มพูนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ปรับปรุงวัฒนธรรม แรงจูงใจ และความ เชื่อมโยงประสานระหว่างหน่วยงานภายใน ให้เอื้อต่อการทำโครงการวิจัยขนาดใหญ่ที่มีผลกระทบสูง

สำหรับในการสนับสนุนภารกิจและแผนกลยุทธ์ของสถาบันฯจากภาคเอกชนในรูปแบบเงินสมทบกองทุนพัฒนาอาชีวศึกษาชาตินั้น มีลักษณะต้นแบบเดียวกันกับการจัดตั้งกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อสนับสนุนการพัฒนาฝีมือแรงงานแต่มีความแตกต่างกันที่กองทุนพัฒนาอาชีวศึกษาชาติเป็นในลักษณะความสมัครใจ โดยมีหลักการในการให้นายจ้างหรือสถานประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาฝีมือแรงงานมากขึ้น และสามารถนำไปขอคืนภาษีได้โดยที่กรมสรรพากรต้องออกประกาศการขอคืนภาษีตามประมวลรัษฎากรในกรณีนี้มารองรับ ซึ่งถ้าหากสามารถดำเนินการได้ สถาบันการอาชีวศึกษา จะมีโครงสร้างรายได้ที่มั่นคง

6. Key Resources หมายถึงการบริหารทรัพยากรร่วมกันภายในสถาบันการอาชีวศึกษา ที่เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่มีต่อการบริหารจัดการในทุกกิจการ เพราะทรัพยากรเป็นตัวกลางหรือตัวกระตุ้นที่ทำให้กิจกรรมขององค์กรหรือหน่วยงานดำเนินไปได้ และทรัพยากรจะมีบทบาทต่อกิจกรรมหรือการดำเนินภารกิจขององค์กรหรือหน่วยงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ ได้แก่ อุปกรณ์ต่างๆที่เป็นรูปธรรม เช่น เครื่องจักร, ทรัพยากรการเงิน, ทรัพยากรทางปัญญา, และทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

จากหลักการในการบริหารทรัพยากรร่วมกัน สถาบันการอาชีวศึกษาควรมีแผนงานในระยะยาวในการนำไปสู่การเป็นสถาบันอาชีวเฉพาะทาง ที่สอดคล้องกับบริบทของประเทศและอัตลักษณ์ของท้องถิ่น ในระยะเริ่มต้นอาจจัดเป็นหลักสูตรในการฝึกอบรมเพื่อสร้างองค์ความรู้พื้นฐานและในระยะยาวจะพัฒนาเป็นหลักสูตรวิชาชีพเฉพาะทางอาชีวศึกษาที่ตรงตามความต้องการตลาดโดยหลักสูตรวิชาชีพเฉพาะทางอาชีวศึกษาจะเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ อีกทั้งยังเป็นการรวบรวมทรัพยากรหรือการใช้ทรัพยากรให้ตรงกับวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตามหลักการในการบริหารทรัพยากรร่วมกัน ตัวอย่างเช่น Kyoto Creative Design College (CDC) ซึ่งเป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่มีชื่อเสียงหนึ่งของจังหวัดเกียวโต ประเทศญี่ปุ่น ที่เปิดสอนวิชาการออกแบบครบทุกด้าน เรียนรู้เทคนิคอย่างมืออาชีพจากผู้เชี่ยวชาญและสถานการณ์จริง จนปัจจุบัน Kyoto Creative Design College เป็นวิทยาลัยวิชาชีพที่อยู่ในเกียวโต ที่เปิดสอนด้านการออกแบบทุกแขนงและขยายเครือข่ายไปยังมหาวิทยาลัย Kyoto University of Art and Design และสถาบันสอนภาษาญี่ปุ่น Kyoto Institute of Culture and Language ด้วย ทำให้ช่วยสนับสนุนนักเรียนตั้งแต่การเรียนภาษาญี่ปุ่น จนถึงการศึกษาปริญญาตรีได้ เป็นต้น

7. Key Activities กิจกรรมหลักเดิมโดยทั่วไปของสถาบัน ได้แก่ กิจกรรมส่งเสริมในการปฏิบัติงาน เช่นการบริหารงานทั่วไป การบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดซื้อจัดจ้าง การสอน การ

ประเมิณผล การนิเทศ แต่สำหรับกิจกรรมหลักในที่นี้หมายถึงกิจกรรมสำคัญๆที่ผู้บริหารสถาบันต้องสร้างสรรค์และดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดอาชีวศึกษา อันได้แก่ กิจกรรมในการส่งเสริมภาพลักษณ์ผู้เรียนอาชีวศึกษา กิจกรรมเผยแพร่ทางวิชาการของนักศึกษา เป็นต้น กรณีตัวอย่างของประเทศญี่ปุ่น เยาวชนของญี่ปุ่นส่วนใหญ่มีความต้องการเข้าศึกษาต่อสายอาชีวศึกษากันมากโดยเฉพาะในวิทยาลัยเทคโนโลยีแห่งชาติ ของประเทศญี่ปุ่น หรือที่เรียกว่า KOSEN (โคเซน) ซึ่งมีทั้งหมด 51 แห่ง 55 วิทยาเขต กระจายอยู่ทั่วประเทศ ถือเป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษา ที่คัดเฉพาะเด็กนักเรียนหัวกะทิเข้าเรียน โดยแต่ละปีมีเด็กนักเรียนสมัครเข้าเรียนในสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับที่นั่งอันจำกัด ซึ่งหลักสูตรปกติ (อนุปริญญา) 5 ปี และหลักสูตรชั้นสูง (ปริญญาตรี) 2 ปี คิดเป็นร้อยละ 1 ของจำนวนเด็กนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นในประเทศญี่ปุ่น โดยนักศึกษาทุกคนที่จบจาก โคเซน จะได้รับการยอมรับในระดับสูงจากภาคอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น โดยจะมีงานจากหลากหลายบริษัทมาให้เลือกก่อนจบการศึกษา ซึ่งที่ผ่านมานักศึกษาที่เรียนหลักสูตร 5 ปี ประมาณร้อยละ 60 จะเข้าสู่ตลาดแรงงาน ส่วนนักศึกษาร้อยละ 40 จะเรียนต่อระดับปริญญาตรี ซึ่งเมื่อเรียนจบแล้วร้อยละ 70 จะเข้าสู่ตลาดแรงงาน ส่วนอีกร้อยละ 30 ก็จะศึกษาต่อในระดับปริญญาโท เป็นต้น

ทั้งนี้เนื่องจาก **"โคเซน"** จะเน้นการทำกิจกรรมที่ทำให้ให้นักศึกษาทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์ โดยในแต่ละปีจะจัดให้มีการแข่งขันการประกวดทักษะในด้านต่างๆ ระดับประเทศ เพื่อให้วิทยาลัยเทคโนโลยีแห่งชาติของญี่ปุ่นทั้ง 51 แห่ง 55 วิทยาเขต ส่งนักศึกษาเข้าร่วมแข่งขันใน 4 ด้าน ได้แก่ การแข่งขันหุ่นยนต์ การเขียนโปรแกรม การออกแบบ และการนำเสนอผลงานเป็นภาษาอังกฤษ ตัวอย่างกิจกรรมของโคเซน อาซาฮิกาวา จะแก่งเรื่องนวัตกรรมหุ่นยนต์ โดยคว้ารางวัลมาแล้วหลายรายการ ทั้งนี้การเรียนรู้เรื่องหุ่นยนต์นั้น นักศึกษาที่นี้จะเรียนรู้ผ่านกิจกรรมชมรมหุ่นยนต์

8. Key Partnerships หมายถึงการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการศึกษา ขึ้นอยู่กับรูปแบบและวิธีการดำเนินการของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ในการบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาการสร้างพันธมิตรทางการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น ข้อดีของการมีพันธมิตรทางการศึกษาคือ เพื่อประโยชน์สูงสุดของการจัดการศึกษา เพื่อลดความเสี่ยง และเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรในการบริหารจัดการสถาบันอาชีวศึกษา

ประเภทของพันธมิตรทางการศึกษา ได้แก่ เครือข่ายสถานศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เครือข่ายสถานประกอบการ ในการทำบันทึกข้อตกลงในการจัดการศึกษา ตัวอย่าง เช่น Kyoto Creative Design College (CDC) ซึ่งเป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่มีชื่อเสียงหนึ่งของจังหวัดเกียวโต ประเทศญี่ปุ่น ที่เปิดสอนวิชาการออกแบบครบทุกด้าน เรียนรู้เทคนิคอย่างมืออาชีพจากผู้เชี่ยวชาญและสถานการณ์จริง ในปัจจุบันสามารถสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการศึกษาไปยังมหาวิทยาลัย Kyoto University of Art and Design และสถาบันสอนภาษาญี่ปุ่น Kyoto Institute

of Culture and Language ซึ่งเป็นการทำให้มีการสนับสนุนนักเรียนตั้งแต่การเรียนภาษาญี่ปุ่นจนถึงการเข้ามหาวิทยาลัยได้ เป็นต้น

9. Cost Structure หมายถึงระบบบริหารต้นทุนของสถาบันการอาชีวศึกษาซึ่งในการบริหารต้นทุนแบบเดิมโดยใช้การคิดค่าใช้จ่ายต่อหัวในการศึกษาจะใช้สิ่งที่มีความสัมพันธ์กับจำนวนนักศึกษาเป็นหลักจึงทำให้ผู้บริหารขาดข้อมูลในส่วนของกิจกรรมสนับสนุนต่างๆหรือค่าใช้จ่ายต้นทุนทางอ้อม ผู้บริหารสถาบันฯควรนำระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) หรือระบบ ABC ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารงานในลักษณะการบริหารงานฐานคุณค่า (Value-Based Management) ซึ่งเชื่อมโยงการบริหารระดับองค์กรลงสู่ระบบการปฏิบัติงานประจำวัน โดยพิจารณาหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานตลอดทั้งกิจการ (Cross-Functional) ในลักษณะที่มองกิจกรรมต่างๆขององค์กรเป็นภาพรวม (Integrated View) มาใช้ในการบริหารต้นทุน ซึ่งในการการคำนวณต้นทุนสามารถคำนวณได้ตามความสัมพันธ์ของ key resource, key activities และ key partnership ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดอย่างเป็นรูปธรรมในประเทศสิงคโปร์ มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization) บนหลักการและเทคนิคในการบริหารจัดการแบบเดียวกับขององค์การภาคเอกชน โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณายกเลิกกิจกรรมภาครัฐ (Public Sector Divestment Committee) ขึ้นซึ่งในการแปรรูปองค์การ (Corporatization) นี้ทำให้หน่วยงานเหล่านี้มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานมากขึ้น มีโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสม มีอิสระในการจัดโครงสร้างองค์การ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นอิสระจากการควบคุมของระบบราชการ หน่วยงานเหล่านี้จึงมีความสามารถที่จะเลือกลงทุนขยายกิจการแข่งขันด้านเวลา สร้างสรรค์นวัตกรรม ปรับปรุงการให้บริการ หรือแม้กระทั่งเลือกลงทุนในกิจการประเภทอื่น (Diversification) เป็นต้น

Key Partners - การสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ, โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา คณาจารย์ , พัฒนาไปสู่สถาบันการอาชีวศึกษานานาชาติ	Key Activities - กิจกรรมสำคัญในการส่งเสริมการจัดอาชีวศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ได้อย่างเป็นรูปธรรม	Value Proposition นักปฏิบัติมือ“ เป็น - คือเป็นผู้มี ” อาชีพ ความรู้ ประสบการณ์และทักษะสามารถลงมือปฏิบัติได้จริง ทุกหลักสูตรของ - สถาบันการอาชีวศึกษามีการฝึกงานที่เข้มข้น เพื่อสร้างประสบการณ์ ทักษะวิชาชีพ ตั้งแต่ขณะที่กำลังศึกษา - สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ประกอบการได้ (Start Up)	Customer Relationships - ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม - การเน้นการสร้าง ความพึงพอใจ	Customer Segments กำหนด - กลุ่มเป้าหมายในการบริหารจัดการ ที่ต้องการเข้าถึง - กำหนด ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการและเข้าถึง กลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
Cost Structure - สร้างโครงสร้างต้นทุน ที่สะท้อนภารกิจและยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกับโครงสร้างรายได้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing)		Revenue Streams - การแปลงกลยุทธ์เป็นทุน(รายได้) - การสนับสนุนภารกิจและแผนกลยุทธ์ของสถาบันฯจากภาคเอกชนในรูปแบบเงินสมทบกองทุนพัฒนาอาชีวศึกษาชาติ (ภาคสมัครใจ)		

แผนภูมิที่ 32 แนวปฏิบัติแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ที่มา : Osterwalder, A., Pigneur, Y., In Clark, T., & Smith, A. (2010)

จากผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติแห่งความสำเร็จ ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 และจากผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และปัญหาในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้นำไปพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ที่เหมาะสมโดยมีแนวทางการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 28 แนวทางการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบัน
การอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

หัวข้อ	วิธีการศึกษา	รายละเอียด
1. หลักการ	<ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนวรรณกรรม เอกสารที่เกี่ยวข้อง ด้านการบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศ - ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเพื่อ ความเป็นเลิศของ สถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อรองรับการเป็น ประเทศไทย 4.0 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ข้อมูลการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาใน ประเทศไทยและต่างประเทศ 2. ผลการวิเคราะห์นโยบายสนับสนุนการบริหาร จัดการสถาบันการอาชีวศึกษา 3. เป้าหมายและบทบาทของสถาบันการ อาชีวศึกษา 4. ปัจจัยสนับสนุนการบริหารจัดการเพื่อความ เป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา 5. สภาพปัญหาในการดำเนินงานของสถาบัน การอาชีวศึกษาและแนวทางการดำเนินงาน ของสถาบันการอาชีวศึกษาด้านการมีส่วนร่วม 6. สภาพปัจจุบัน นโยบาย และทิศทางในการ บริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษา 7. เป้าหมาย ผลลัพธ์ของการบริหารจัดการเพื่อ ความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 8. การดำเนินงานในการบริหารจัดการเพื่อความ เป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อ รองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 9. แนวปฏิบัติที่ดี ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ข้อเสนอแนะ
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ และกลยุทธ์การบริหาร จัดการเพื่อความเป็นเลิศ	<ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนแนวคิดแนว ปฏิบัติที่ดีของการบริหาร จัดการเพื่อความเป็นเลิศ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสำคัญ วัตถุประสงค์ ปัจจัยที่มีผลต่อ การบริหารจัดการที่เป็นเลิศของสถาบันการ อาชีวศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 2. วัตถุประสงค์ที่เหมาะสมของรูปแบบและกล ยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของ สถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อรองรับการเป็น ประเทศไทย 4.0

ตารางที่ 28 แนวทางการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบัน
การอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

หัวข้อ	วิธีการศึกษา	รายละเอียด
	- สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม	3. แนวปฏิบัติที่ดีการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0
3. องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ 3.1 เป้าหมาย	- ทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ	1. ได้รายละเอียดเกี่ยวกับเป้าหมาย รูปแบบโครงสร้าง องค์ประกอบของการบริหารจัดการ กลไกการดำเนินงาน กลยุทธ์และการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ 1.1 เป้าหมายทั้งทางตรงและทางอ้อมในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 1.1.1 การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับสูง 1.1.2 การพัฒนาประเทศชาติ 1.1.3 การนำไปสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการและชื่อเสียงของสถาบันอาชีวศึกษา 1.1.4 การรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0
3.2 องค์ประกอบของรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ	- ทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศและการสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ	2. ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลลัพธ์ รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ นำเสนอเป็น 3 มิติดังนี้ มิติที่ 1 องค์ประกอบของการบริหารจัดการ มี 4 ด้านคือ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารจัดการวิชาการ ด้านการบริหารจัดการแผนงานงบประมาณ และด้านการบริหารจัดการทั่วไป มิติที่ 2 กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อ

ตารางที่ 28 แนวทางการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบัน
การอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

หัวข้อ	วิธีการศึกษา	รายละเอียด
3.3 กลไกการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ	- ทบทวนแนวคิดแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ	<p>รองรับการเป็นประเทศไทย 4.0</p> <p>มิติที่ 3 บุคลากรกลไกความเชื่อมโยงในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (บูรณาการ 4 มุมมอง)</p> <p>3. องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ</p> <p>4. รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 มุมมอง(Dynamic Change Model)” Steve (2002) ได้แก่ มุมมองจากบนลงล่าง (Top Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom -Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside -In) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) และ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน</p> <p>5. โดยในแต่ละองค์ประกอบมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันและมีการดำเนินงานในลักษณะวงจรคุณภาพ (P-D-C-A)</p>
4. การกำหนดกลยุทธ์	- ทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง - ประมวลข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม - เชื่อมโยงเครื่องมือการกำหนดกลยุทธ์	1. กลยุทธ์ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ “H-A-P-G-I” ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ คือ (1) บริหารทุนมนุษย์ 4.0 (2ความเป็นเลิศด้านวิชาการ) (3) ช่วยราษฎร์เสริมรัฐ ชื่อสัตย์ โปร่งใส มีธรรมาภิบาล (4) พัฒนางองค์กร สู่สากลและ (5) มุ่งสู่การเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา 4.0 โดยสมบูรณ์

ตารางที่ 28 แนวทางการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบัน
การอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

หัวข้อ	วิธีการศึกษา	รายละเอียด
5. ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	<ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง - การสัมภาษณ์ - แบบสอบถาม - วิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลกับองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ - บูรณาการสาระเพื่อสร้างเป็นรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยคำนึงถึงเป้าหมาย และองค์ประกอบในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ตามแนวคิดพัฒนารูปแบบของ Keeves (1988) 2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมาย 3. โครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 มีลักษณะโครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) สมคิด บางโพ (2539)
6. การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดองค์ประกอบที่เหมาะสม - รวบรวมข้อมูลความคิดเห็น - ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ได้องค์ประกอบของรูปแบบและกลยุทธ์การขับเคลื่อนบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 2. ได้กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 14 กลยุทธ์รอง ที่ผ่านการตรวจสอบ เสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางที่ 28 แนวทางการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบัน
การอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

หัวข้อ	วิธีการศึกษา	รายละเอียด
7. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	- ผลผลิตและผลลัพธ์จาก การนำรูปแบบการ บริหารจัดการบริหาร จัดการเพื่อความเป็น เลิศของสถาบันการ อาชีวศึกษาเพื่อรองรับ การเป็นประเทศไทย 4.0 ไปประยุกต์ใช้	1. การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ ความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ไปใช้ ประโยชน์ 2. แนวทางประยุกต์ใช้ต่อการดำเนินงานการ บริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบัน การอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศ ไทย 4.0 ของสถาบันการอาชีวศึกษาและผู้มี ส่วนได้เสียทั้งภายใน ภายนอก

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบัน
การอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

จากผลการศึกษาในตอนต้นที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการ
เพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 และตอนที่ 2 ผล
การวิเคราะห์ แนวคิดและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา ผู้วิจัย
ดำเนินการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาของประเท
ศไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ที่เหมาะสม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

1. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาในการ
บริหารจัดการที่เป็นเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 และตอน
ที่ 2 ผลการวิเคราะห์ แนวคิดและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา นำมา
เป็นแนวทางในการกำหนดโครงสร้างรูปแบบ และกลยุทธ์ในการขับเคลื่อน

2. การพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา
ของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วยโครงสร้างรูปแบบ กลยุทธ์ในการ
ขับเคลื่อน และแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาของ
ประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

3. นำ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาของ
ประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำการตรวจสอบ และนำ
ข้อเสนอแนะที่ได้นำมาแก้ไขปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์

4. นำเสนอ รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

การจัดทำ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ในการจัดทำ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอเป็น 4 ส่วนย่อย ดังนี้ (1)การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ตามลักษณะของการดำเนินงานหลักทั้ง 4 ด้าน (2)การวิเคราะห์ SWOT ตามกรอบแนวคิด PEST Analysis, 7S Framework และ 5 Cs Framework (3)การจับคู่ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 และ (4) การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ตามลักษณะของการดำเนินงานหลักทั้ง 4 ด้าน

ในการวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ผู้วิจัยได้นำแนวปฏิบัติที่ดี และข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เพื่อนำไปทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการ
อาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 จากแนวปฏิบัติที่ดี

แนวปฏิบัติที่ดี	การสังเคราะห์องค์ประกอบ				
	บริหารวิชาการ	บริหารแผนงาน งบประมาณ	บริหารบุคคล	บริหารทั่วไป	
- กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเข้าถึง	✓	✓	✓	✓	
- สถาบันการอาชีวศึกษาต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	✓	✓	✓	✓	
- “ฝีมือชน” คือเป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์และทักษะสามารถลงมือปฏิบัติได้จริง	✓				
- ทุกหลักสูตรของสถาบันการอาชีวศึกษามีการฝึกงานเพื่อสร้างประสบการณ์ทักษะวิชาชีพตั้งแต่ยังเรียนอยู่ นักศึกษาอาชีวะจึงได้เรียนไปด้วย ได้ฝึกงานไปด้วย	✓				
- สามารถพัฒนาทักษะวิชาชีพไปสู่การเป็นผู้ประกอบการได้	✓				
- ช่องทางการบริการทางวิชาการ ที่สถาบันการอาชีวศึกษาใช้ใน การสื่อสารและติดต่อกับชุมชน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด			✓		
- ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	
- ระบบบริหารการเงินโดยใช้ระบบงบประมาณพัสดุ การเงิน และบัญชีกองทุนจากงบประมาณรายได้ของสถาบันฯ โดยใช้หลักเกณฑ์ในการสนับสนุนภารกิจและแผนกลยุทธ์ของสถาบันฯ		✓			
- การบริหารทรัพยากรร่วมกันภายในสถาบันการอาชีวศึกษา	✓	✓	✓	✓	
- การจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา		✓			
- กิจกรรมสำคัญๆที่ผู้บริหารสถาบันฯต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	
- การสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการศึกษา	✓				
- ระบบบริหารต้นทุนของสถาบันการอาชีวศึกษา		✓			

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการ
อาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 จากแบบสัมภาษณ์และ
แบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์/แบบสอบถาม	การสังเคราะห์องค์ประกอบ			
	บริหารวิชาการ	บริหารแผนงาน งบประมาณ	บริหารบุคคล	บริหารทั่วไป
- นโยบายทางการศึกษาควรมีความแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงตามการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง มีความชัดเจน และสามารถ ปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม	✓	✓	✓	✓
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาควรทำหน้าที่เฉพาะการ กำหนดนโยบาย สนับสนุนส่งเสริมวิชาการ งบประมาณ การติดตามผล และ ที่เกี่ยวข้องเชิงนโยบายเท่านั้น โดยลดการกำหนดโครงการ หรือกิจกรรมการปฏิบัติในลักษณะของการบริหารจัดการ แก่ สถาบันการอาชีวศึกษาให้น้อยลงตามความจำเป็น	✓	✓		
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาควรกำหนดกรอบหลักสูตร ชั้นพื้นฐานกว้างๆ เท่านั้น ส่วนรายละเอียดของหลักสูตรและสาระหลักสูตร ให้ เป็นหน้าที่ของสถาบันการอาชีวศึกษา และให้มีการมีส่วนร่วมของประชาชนหรือชุมชนประกอบการจัดทำหลักสูตรด้วย	✓			
- สาระหลักสูตร ควรประกอบด้วย ภาษา วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สุขศึกษา สังคม ดนตรีนาฏศิลป์ กีฬา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม อาชีพ-วิชาชีพ ประวัติศาสตร์ และรากเหง้าความเป็นมาของชาติ และท้องถิ่น เทคโนโลยี และความเป็นอาเซียนและสากล	✓			
- ปัญหาทางการบริหารจัดการ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาสามารถเข้าช่วยเหลือหรือให้การสนับสนุนทางการบริหารได้ ตามความจำเป็น	✓	✓	✓	✓
- กรรมการสภาสถาบันฯ ควรมีหน้าที่ทางการบริหารจัดการด้วย		✓	✓	

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการ
อาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 จากแบบสัมภาษณ์และ
แบบสอบถาม (ต่อ)

แบบสัมภาษณ์/แบบสอบถาม	การสังเคราะห์องค์ประกอบ			
	บริหารวิชาการ	บริหารแผนงาน งบประมาณ	บริหารบุคคล	บริหารทั่วไป
- การดำรงตำแหน่งกรรมการสภาสถาบันฯ และสถาบันการ อาชีวศึกษา ควรเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก ที่ประสบผลสำเร็จ ทางการบริหาร (เช่น ภาคเอกชน ภาคธุรกิจ) เข้ามาเป็นผู้บริหาร		✓	✓	
- การคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นอาจารย์ผู้สอน ควรคัดเลือกจากกลุ่มผู้ จบการศึกษาระดับปริญญาโทที่มีคะแนนสูงสุดในสาขาวิชา ต่างๆ มาเป็นอาจารย์ผู้สอน และจัดอบรมให้ความรู้ด้านวิชาชีพครูอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อเป็นการประกันคุณภาพการศึกษา			✓	
- ควรมีการกำหนดอัตราเงินเดือนคณาจารย์และเงินเพิ่มพิเศษ ที่ สอดคล้องกับ คุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ และภารกิจในฐานะที่ เป็น วิชาชีพชั้นสูง			✓	
- จำนวนนักศึกษาที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการ สถาบันการ อาชีวศึกษา โดยทั่วไป ควรมีขนาดของจำนวนนักศึกษาในขอบเขต กว้างๆที่ 1,000 คน ถึง 2,500 คน	✓	✓	✓	✓
- สถาบันการอาชีวศึกษาที่มีความพร้อมทั้งด้าน คณาจารย์ และ บุคลากร เงินงบประมาณ ความเข้มแข็งทางวิชาการ และ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่เหมาะสมเพียงพอ และมีจำนวน นักศึกษาตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไปควรได้รับการสนับสนุนให้เป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	✓	✓	✓	✓
- อาจารย์ผู้สอน และผู้เรียน สามารถเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีเพื่อ การศึกษาที่ทันสมัยมีความเหมาะสมกับผู้เรียน	✓	✓		
- ทุกฝ่ายควรให้ความสำคัญกับผู้เรียนว่าเป็นบุคคลสำคัญที่สุด ที่ต้อง จัดประสบการณ์อย่างหลากหลายให้สอดคล้องกับช่วงวัย และ พัฒนาการของผู้เรียน รวมถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงของ สถานการณ์ต่างๆของประเทศและของโลก(ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง)	✓			

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการ
อาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 จากแบบสัมภาษณ์และ
แบบสอบถาม (ต่อ)

แบบสัมภาษณ์/แบบสอบถาม	การสังเคราะห์องค์ประกอบ				
	บริหารวิชาการ	บริหารแผนงาน งบประมาณ	บริหารบุคคล	บริหารทั่วไป	
- การจัดการเรียนการสอนของคณาจารย์ ควรมีความหลากหลาย และเป็นการจัดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง	✓				
- ควรเปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง นักภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มี ความรู้ความสามารถ เข้ามาช่วยจัดการเรียนรู้	✓				
- สถาบันการอาชีวศึกษาควรจัดการศึกษาโดยเน้นคุณธรรมนำการ เรียนรู้ เช่น ซื่อสัตย์ อุดมดี มีระเบียบวินัย ภาคภูมิใจในความเป็น ชาติและ ท้องถิ่นของตน รู้จักการให้อภัย เห็นใจผู้อื่น เป็นต้น	✓				
- การประเมินผลการเรียนควรมุ่งเน้นพัฒนาการของผู้เรียนให้มี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งด้าน ความรู้ ทักษะ เจตคติพฤติกรรม ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การประเมินผลงาน พฤติกรรมการ แสดงออก แฟ้มสะสมผลงาน การทดสอบ	✓				
- เปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง หรือชุมชน ร่วมประเมินผลหรือร่วม ให้ข้อมูลเพื่อการประเมินผล ที่สอดคล้องกับสาระวิชาและ การ จัดการเรียนการสอน เช่น วิชาสังคม ศิลปวัฒนธรรม อาชีพ	✓				
- หลักสูตรการศึกษาของสถาบันอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรี ควรมี ลักษณะหลากหลายเหมาะสมกับแต่ละระดับโดยมุ่งพัฒนาคุณภาพ ชีวิตของบุคคล สาระของหลักสูตร ทั้งที่เป็นวิชาการ วิชาชีพ มุ่ง พัฒนาคนให้มีความสมดุล ทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม	✓				
- หลักสูตรการศึกษาของสถาบันอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีควรมี ลักษณะที่แตกต่างตามจุดเน้น ของสาขาวิชาการและวิชาชีพต่างๆ ตอบสนองการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพสอดคล้องกับกรอบ มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ตลาดแรงงาน ความก้าวหน้าของศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งบริบททางสังคม ที่เปลี่ยนแปลงไป	✓				

จากตารางที่ 28 และตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบการบริหารจัดการเพื่อความ เป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ตามลักษณะการดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการวิชาการ การบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารจัดการทั่วไป ควรนำเสนอกลยุทธ์ รายละเอียดดังต่อไปนี้

1.ด้านการบริหารจัดการวิชาการ ปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการวิชาการในรูปแบบนี้คือ

1.1 นโยบายทางการศึกษาคควมีความแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงตามการเปลี่ยนแปลงทาง การเมือง มีความชัดเจน และสามารถ ปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม

1.2 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาคควกำหนดกรอบหลักสูตรขั้นพื้นฐานกว้างๆ เท่านั้น ส่วนรายละเอียดของหลักสูตรและสาระหลักสูตร ให้ เป็นหน้าที่ของสถาบันการอาชีวศึกษา และให้มีการมีส่วนร่วมของประชาชนหรือชุมชนประกอบการจัดทำหลักสูตรด้วย

1.3 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาคควทำหน้าที่เฉพาะการกำหนดนโยบาย สนับสนุนส่งเสริมวิชาการ งบประมาณ การติดตามผล และ ที่เกี่ยวข้องเชิงนโยบายเท่านั้น โดยลดการ กำหนดโครงการ หรือกิจกรรมการปฏิบัติในลักษณะของการบริหารจัดการแก่ สถาบันการอาชีวศึกษา ให้น้อยลงตามความจำเป็น

1.4 สถาบันการอาชีวศึกษา โดยทั่วไป ควรมีขนาดของจำนวนนักศึกษาในขอบเขตกว้างๆที่ 1,000 คน ถึง 2,500 คน และหากสถาบันการอาชีวศึกษาที่มีความพร้อมทั้งด้าน คณาจารย์ และ บุคลากร เงินงบประมาณ ความเข้มแข็งทางวิชาการ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่เหมาะสมเพียงพอ และมีจำนวนนักศึกษาตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไปควรรได้รับการสนับสนุนให้ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ

1.5 สถาบันการอาชีวศึกษาคควจัดการศึกษาคควกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้มีความ ชัดเจน สามารถจัดกลุ่มแยกประเภทเพื่อสะดวกในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการและ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการจัดการศึกษาคควเน้นคุณธรรมนำ การเรียนรู้ เช่น ซื่อสัตย์ อดทน มีระเบียบวินัย ภาคภูมิใจในความเป็นชาติและ ท้องถิ่นของตน รู้จัก การให้อภัย เห็นใจผู้อื่น เป็นต้น

1.6 หลักสูตรการศึกษาของสถาบันอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีควรมีลักษณะที่แตกต่าง ตามจุดเน้น ของสาขาวิชาการและวิชาชีพต่างๆ ตอบสนองการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพสอดคล้องกับ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ตลาดแรงงาน ความก้าวหน้าของศาสตร์และ เทคโนโลยี รวมทั้งบริบททางสังคม ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำไปสู่ความเป็น “ฝีมือชน” คือเป็นผู้มี ความรู้ ประสบการณ์และทักษะสามารถลงมือปฏิบัติได้จริงและสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการ อาชีวศึกษา สามารถพัฒนาทักษะวิชาชีพไปสู่การเป็นผู้ประกอบการได้

1.7 หลักสูตรการศึกษาของสถาบันอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรี ควรมีลักษณะหลากหลาย เหมาะสมกับแต่ละระดับโดยมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคล สาระของหลักสูตร ทั้งที่เป็นวิชาการ วิชาชีพ มุ่งพัฒนาคนให้มีความสมดุล ทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม

1.8 สาระหลักสูตร ควรประกอบด้วย ภาษา วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สุขศึกษา สังคม ดนตรีนาฏศิลป์ กีฬา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม อาชีพ-วิชาชีพ ประวัติศาสตร์ และรากเหง้าความเป็นมาของชาติและท้องถิ่น เทคโนโลยี และความเป็นอาเซียนและสากล โดยทุกหลักสูตรของสถาบัน การอาชีวศึกษามีการฝึกงานเพื่อสร้างประสบการณ์ทักษะวิชาชีพตั้งแต่ยังเรียนอยู่ นักศึกษาอาชีวศึกษาจึงได้เรียนไปด้วย ได้ฝึกงานไปด้วย

1.9 ทุกฝ่ายควรให้ความสำคัญกับผู้เรียนว่าเป็นบุคคลสำคัญที่สุด ที่ต้องจัดประสบการณ์อย่างหลากหลายให้สอดคล้องกับช่วงวัย และพัฒนาการของผู้เรียน รวมถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆของประเทศและของโลก (ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง)

1.10 การจัดการเรียนการสอนของคณาจารย์ ควรมีความหลากหลาย และเป็นการจัดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง อาจารย์ผู้สอน และผู้เรียน สามารถเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยมีความเหมาะสมกับผู้เรียน

1.11 ควรเปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง นักภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาช่วยจัดการเรียนรู้

1.12 การประเมินผลการเรียนควรมุ่งเน้นพัฒนาการของผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งด้าน ความรู้ ทักษะ เจตคติพฤติกรรม ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การประเมินผลงาน พฤติกรรมการแสดงออก แฟ้มสะสมผลงาน การทดสอบ

1.13 เปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง หรือชุมชน ร่วมประเมินผลหรือร่วมให้ข้อมูลเพื่อการประเมินผล ที่สอดคล้องกับสาระวิชาและ การจัดการเรียนการสอน เช่น วิชาสังคม ศิลปวัฒนธรรม อาชีพ

1.14 ควรมีการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการ ทั้งในระหว่างสถาบันการอาชีวศึกษาด้วยกัน สถานศึกษาอาชีวศึกษาทั้งในและต่างประเทศ และภาคีผู้ประกอบการ

2. ด้านการบริหารแผนงาน งบประมาณ ปัจจัยสำคัญของการบริหารแผนงาน งบประมาณในรูปแบบนี้คือ

2.1 นโยบายทางการศึกษาควรมีความแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงตามการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง มีความชัดเจน และสามารถ ปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม

2.2 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาควรทำหน้าที่เฉพาะการกำหนดนโยบาย สนับสนุนส่งเสริมวิชาการ งบประมาณ การติดตามผล และ ที่เกี่ยวข้องเชิงนโยบายเท่านั้น โดยลดการ

กำหนดโครงการ หรือกิจกรรมการปฏิบัติในลักษณะของการบริหารจัดการแก่ สถาบันการอาชีวศึกษา ให้น้อยลงตามความจำเป็น และหากสถาบันการอาชีวศึกษาประสบปัญหาทางการบริหารจัดการด้าน แผนงาน งบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาสามารถเข้าช่วยเหลือหรือให้การ สนับสนุนทางการบริหารได้ตามความจำเป็น

2.3 ในการดำรงตำแหน่งกรรมการสภาสถาบันฯ สถาบันการอาชีวศึกษา ควรเปิดโอกาสให้ บุคคลภายนอก ที่ประสบผลสำเร็จทางการบริหาร มีประสบการณ์ด้านการวางแผนงาน งบประมาณ (เช่น ภาคเอกชน ภาคธุรกิจ) เข้ามาเป็นผู้บริหาร

2.4 สถาบันการอาชีวศึกษาควรมีระบบบริหารต้นทุนของสถาบันการอาชีวศึกษา โดยมี ระบบบริหารการเงินโดยใช้ระบบงบประมาณพัสดุ การเงิน และบัญชีกองทุนจากงบประมาณรายได้ ของสถาบันฯ โดยใช้หลักเกณฑ์ในการสนับสนุนภารกิจและแผนกลยุทธ์ของสถาบันฯ ภายใต้หลักการ การบริหารทรัพยากรภายในร่วมกันสถาบันการอาชีวศึกษา และสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ในการ บริหารจัดการแผนงาน งบประมาณเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.5 ควรมีการจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อสถานศึกษาในกำกับของสถาบันการ อาชีวศึกษาจะมีฐานะเป็นหน่วยงบประมาณและหน่วยบริหารการเงินของตนเองได้โดยมีเขตพื้นที่ ดูแลอีกชั้นหนึ่ง และเพื่อเสริมแนวคิดทางการบริหารการศึกษาที่ต้องการให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการให้เขตพื้นที่การศึกษาเป็นตัวกลางประสานระหว่างสถานศึกษา ต่างๆ การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เป็นการ บริหารแบบลดรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้การศึกษามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมี ประสิทธิภาพสูงสุด

3. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากร บุคคลในรูปแบบนี้คือ

3.1 นโยบายทางการศึกษาควรมีความแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงตามการเปลี่ยนแปลงทาง การเมือง มีความชัดเจน และสามารถ ปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม

3.2 ปัญหาทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สามารถเข้าช่วยเหลือหรือให้การสนับสนุนได้ตามความจำเป็น

3.3 การดำรงตำแหน่งกรรมการสภาสถาบันฯ และสถาบันการอาชีวศึกษา ควรเปิดโอกาส ให้บุคคลภายนอก ที่ประสบผลสำเร็จทางการบริหาร (เช่น ภาคเอกชน ภาคธุรกิจ) เข้ามาเป็นผู้บริหาร และกรรมการสภาสถาบันฯ ควรมีหน้าที่ทางการบริหารจัดการร่วมด้วย

3.4 การคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นอาจารย์ผู้สอน ควรคัดเลือกจากกลุ่มผู้จบการศึกษาระดับ ปริญญาโทที่มีคะแนนสูงสุดในสาขาวิชา ต่างๆ มาเป็นอาจารย์ผู้สอน และจัดอบรมให้ความรู้ด้าน วิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการประกันคุณภาพการศึกษา

3.5 ควรมีการกำหนดอัตราเงินเดือนคณาจารย์และเงินเพิ่มพิเศษ ที่สอดคล้องกับ คุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ และภารกิจในฐานะที่เป็น วิชาชีพชั้นสูง

3.6 สถาบันการอาชีวศึกษาควรมีความพร้อมด้าน คณาจารย์ และบุคลากร ที่เหมาะสม เพียงพอกับจำนวนนักศึกษา และหากสถาบันการอาชีวศึกษามีจำนวนนักศึกษาตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป ควรได้รับการสนับสนุนยกฐานะให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3.7 สถาบันการอาชีวศึกษาต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.8 สถาบันการอาชีวศึกษาควรมีช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรและการให้บริการทาง วิชาการ ที่สถาบันการอาชีวศึกษาใช้ใน การสื่อสารและติดต่อกับชุมชน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง ทั้งหมด

4. ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการทั่วไปในรูปแบบนี้คือ

4.1 นโยบายทางการศึกษาควรมีความแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงตามการเปลี่ยนแปลงทาง การเมือง มีความชัดเจน และสามารถ ปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม

4.2 ปัญหาทางการบริหารจัดการทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาสามารถ เข้าช่วยเหลือหรือให้การสนับสนุนได้ตามความจำเป็น

4.3 การบริหารจัดการทั่วไปสถาบันการอาชีวศึกษาควรมีความเหมาะสมกับจำนวน นักศึกษา หากสถาบันการอาชีวศึกษาที่มีความพร้อมทั้งด้าน คณาจารย์ และบุคลากร เงินงบประมาณ ความเข้มแข็งทางวิชาการ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่เหมาะสมเพียงพอ และมีจำนวนนักศึกษา ตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไปควรได้รับการสนับสนุนยกฐานะให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

4.4 สถาบันการอาชีวศึกษาควรมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนในการบริหารจัดการ ทั่วไปเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการทั่วไปให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4.5 ในการบริหารจัดการทั่วไป สถาบันการอาชีวศึกษาควรมีระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อการบริหารทรัพยากรร่วมกันภายในสถาบันการอาชีวศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

4.6 สถาบันการอาชีวศึกษาควรมีโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการสนับสนุนการจัดการเรียน การ สอน เช่น เส้นทางคมนาคมสะดวก ระบบการสื่อสาร หอพัก ห้องสมุด สนามกีฬา ฯลฯ ที่ เหมาะสม

2. การวิเคราะห์ SWOT ตามกรอบแนวคิด PEST Analysis, 7S-Framework และ 5 Cs

Framework

ผู้วิจัยนำเสนอแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย ผลจากเอกสาร และผลการสัมภาษณ์ แบ่งการวิเคราะห์เป็น 2 ระดับ ดังนี้

1. ระดับมหภาค ตามกรอบ PEST Analysis ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสภาพทางสังคมและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม

2. ระดับจุลภาค ตามกรอบ 5Cs Framework ประกอบด้วย ระดับสถาบันฯ และหน่วยงาน ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และบรรยากาศภายนอกองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ จุดแข็ง และ จุดอ่อน ของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย ผลจากเอกสาร ผลสัมภาษณ์ ผลแบบสอบถาม โดยแบ่งการวิเคราะห์ภายใต้กรอบ 7S- Framework ในระดับองค์กร ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงาน รูปแบบและเอกลักษณ์ บุคลากร ทักษะเฉพาะ ค่านิยมร่วม และกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ประกอบด้วย ผลจากเอกสาร แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ในระดับมหภาค

ผลจากเอกสาร มีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ในระดับมหภาคของการบริหารจัดการ
เพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

การวิเคราะห์โอกาส ด้านนโยบายการเมืองและกฎหมาย			ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
- รัฐบาลกำหนดนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของประเทศเป็นวาระแห่งชาติ	- นโยบายอาชีวะ 4.0 เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาและยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	-	O1. รัฐบาลกำหนดนโยบายอาชีวะ 4.0 อยู่ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
- นโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Digital Economy) ส่งเสริมสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษา	-	-	O2. นโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Digital Economy) ส่งเสริม สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษา
- ภาครัฐเปิดโอกาสให้ภาคส่วนสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น โดยใช้กลไกประชารัฐ	ส่วนกลางมีการกระจายอำนาจยังสถาบันมากขึ้นโดยสภาสถาบันและผู้บริหารสถาบันเป็นผู้รับมอบอำนาจ	- สถาบันเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องในภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการตรวจสอบมากขึ้น	O3. ภาครัฐเปิดโอกาสให้ภาคส่วนสังคมและผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและตรวจสอบ
- นโยบายพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ นโยบายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่งผลกระทบต่อสถาบันการศึกษา ได้มีโอกาสพัฒนาการเรียนการสอน การผลิตงานวิจัยและนวัตกรรม ผู้เรียนมีโอกาสฝึกประสบการณ์/การประกอบอาชีพ	สถาบันมีความสามารถในการผลิตผลงานวิจัยเพื่อบริการวิชาการสู่สังคม และผู้เรียนได้รับการฝึกประสบการณ์วิชาชีพในสถานประกอบการครบทุกคนอย่างมีประสิทธิภาพ	-	O4. นโยบายพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ นโยบายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่งเสริมให้สถาบันได้มีโอกาสพัฒนาการเรียนการสอน การผลิตงานวิจัยและนวัตกรรม ผู้เรียนมีโอกาสฝึกประสบการณ์/การประกอบอาชีพ ตรงตามความต้องการ

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ในระดับมหภาคของการบริหารจัดการ
เพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0
(ต่อ)

การวิเคราะห์โอกาส ด้านเศรษฐกิจ			ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
- งบประมาณด้าน การศึกษาของประเทศ ไทยมีสัดส่วนสูงถึง ร้อยละ 20 ของ งบประมาณแผ่นดิน	- งบประมาณยังจัดสรร ให้แบบรายหัว แต่มี งบประมาณสนับสนุน เพิ่มเติมในรูปแบบ โครงการพิเศษ	-	O5. ภาครัฐให้ งบประมาณสนับสนุน เพิ่มเติมในโครงการ พิเศษด้านอาชีวศึกษา
- การเคลื่อนย้ายอย่าง เสรีและรวดเร็วของ แรงงานผู้คน เงินทุน ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีสินค้าและ บริการ	-	-	O6. การเคลื่อนย้ายอย่าง เสรีและรวดเร็วของ แรงงานผู้คน เงินทุน ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีสินค้าและ บริการ
- การรวมกลุ่มเศรษฐกิจ ในภูมิภาค นำไปสู่ ความเชื่อมโยงในทุก ระบบ ขณะที่ประเทศ ไทยมีสภาพภูมิ ประเทศเป็นศูนย์กลาง ของภูมิภาค	สถาบันการอาชีวศึกษาใน เขตจังหวัด อุตสาหกรรมมี ศักยภาพในการจัด อาชีวศึกษามากกว่าสถาบัน ที่ไม่อยู่ในเขต อุตสาหกรรม	-	O7. การรวมกลุ่ม เครือข่ายสถาบันการ อาชีวศึกษาในเขต อุตสาหกรรมเพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการ จัดการเรียนการสอน อาชีวศึกษา
การวิเคราะห์โอกาส ด้านสังคมและวัฒนธรรม			ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
- โอกาสเปิดกว้างมากขึ้น ในการมีส่วนร่วมของ ภาคเอกชน ท้องถิ่น และประชาชนในการ จัดการศึกษา	- ภาครัฐและเอกชนใน ท้องถิ่นให้ความร่วมมือ ในการสนับสนุนการจัด อาชีวศึกษา ในด้าน ต่างๆมากกว่าเดิม	-	O8. ขยายโอกาสให้เปิด กว้างมากขึ้นในการมี ส่วนร่วมของภาครัฐ และเอกชน ในท้องถิ่น ในการบริหารจัดการ สถาบันการ อาชีวศึกษา

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ในระดับมหภาคของการบริหารจัดการ
เพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0
(ต่อ)

การวิเคราะห์โอกาส ด้านสังคมและวัฒนธรรม (ต่อ)			ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
- แนวโน้มการจัดการศึกษาที่มีความเป็นสากลและการแข่งขันในระดับภูมิภาคที่สูงขึ้น	- แนวโน้มการจัดการอาชีวศึกษาของสถาบันเป็นไปตามนโยบายของผู้บริหารประเทศในขณะนั้น	-	O9.แนวโน้มการจัดการศึกษาที่มีความเป็นสากลตามนโยบายยุทธศาสตร์ชาติด้านการการศึกษา
- ความหลากหลายของวัฒนธรรมและชาวต่างประเทศที่เข้ามาสู่ประเทศไทยในรูปแบบต่างๆ	-	-	O10.ความหลากหลายของวัฒนธรรมและชาวต่างประเทศที่เข้ามาสู่ประเทศไทยในรูปแบบต่างๆ
การวิเคราะห์โอกาส ด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม			ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
- สังคมดิจิทัล มีการสื่อสาร การรับรู้ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและรวดเร็ว	-	-	O11. สังคมดิจิทัล มีการสื่อสาร การรับรู้ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและรวดเร็ว
- เทคโนโลยีสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่สู่สังคมและภูมิภาค	- สถาบันได้รับการสนับสนุนหรือถ่ายทอดเทคโนโลยีจากภายนอกมากขึ้น	-	O12. ความสามารถและโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่สู่สังคมและภูมิภาค

จากตาราง ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ในระดับมหภาคของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 มีดังนี้

ด้านนโยบายการเมืองและกฎหมาย

O1.รัฐบาลกำหนดนโยบายอาชีวะ 4.0 อยู่ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

O2.นโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Digital Economy) ส่งเสริม สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษา

03. ภาครัฐเปิดโอกาสให้ภาคส่วนสังคมและผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและตรวจสอบ

04. นโยบายพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ นโยบายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดส่งเสริมให้สถาบันได้มีโอกาสพัฒนาการเรียนการสอน การผลิตงานวิจัยและนวัตกรรม ผู้เรียนมีโอกาสฝึกประสบการณ์/การประกอบอาชีพ ตรงตามความต้องการ

การวิเคราะห์โอกาส ด้านเศรษฐกิจ

05. ภาครัฐให้งบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติมในโครงการพิเศษด้านอาชีวศึกษา

06. การเคลื่อนย้ายอย่างเสรีและรวดเร็วของแรงงานผู้คน เงินทุน ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี สินค้าและบริการ

07. การรวมกลุ่มเครือข่ายสถาบันการอาชีวศึกษาในเขตอุตสาหกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนอาชีวศึกษา

การวิเคราะห์โอกาส ด้านสังคมและวัฒนธรรม

08. ขยายโอกาสให้เปิดกว้างมากขึ้นในการมีส่วนร่วมของภาครัฐและเอกชน ในท้องถิ่น ในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา

09. แนวโน้มการจัดการศึกษาที่มีความเป็นสากลตามนโยบายยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษา

010. ความหลากหลายของวัฒนธรรมและชาวต่างประเทศที่เข้ามาสู่ประเทศไทยในรูปแบบต่างๆ

การวิเคราะห์โอกาส ด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม

011. สังคมดิจิทัล มีการสื่อสาร การรับรู้ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและรวดเร็ว

012. ความสามารถและโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่สู่สังคมและภูมิภาค

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ในระดับจุลภาคของการบริหารจัดการ
เพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

การวิเคราะห์โอกาส ระดับองค์กร			ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
- สถาบันการอาชีวศึกษา มีวิทยาลัยในสังกัด กระจายอยู่ตามพื้นที่ ต่างๆทั่วทุกภูมิภาค	- สถาบันการอาชีวศึกษา มีการจัดตั้งตาม Area Base ซึ่งครอบคลุมใน ทุกภูมิภาคของประเทศ	-	○13.สถาบันการ อาชีวศึกษามีวิทยาลัย ในสังกัดครอบคลุมใน ทุกพื้นที่ต่างๆทั่ว ประเทศ
- แนวโน้มการจัด การศึกษาที่มีความ เป็นสากลและส่งเสริม อุตสาหกรรมท้องถิ่น ในระดับภูมิภาคมุ่งสู่ ความมีชื่อเสียงของ สถาบันการ อาชีวศึกษา	- แนวโน้มการจัด การศึกษาที่มุ่งเน้น ความเป็นอัตลักษณ์ ของท้องถิ่นของ สถาบันการ อาชีวศึกษา	-	○14.การจัดการศึกษา ตามอัตลักษณ์ท้องถิ่น ที่มีความเป็นสากลมุ่ง สู่ความเป็นสถาบัน การอาชีวศึกษาใน ระดับภูมิภาค
การวิเคราะห์โอกาส ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง			ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
- นโยบายในการกระจาย อำนาจของรัฐบาล ส่งผลกระทบต่อการบริหาร จัดการของสถาบัน การอาชีวศึกษาในการ ใช้ทรัพยากรร่วมกัน	เจตนาารมณในการจัดตั้ง สถาบันโดยการใช้ ทรัพยากรร่วมกันอย่าง มีประสิทธิภาพสูงสุด	-	○15. การใช้ทรัพยากร ร่วมกันของสถาบัน การอาชีวศึกษาอย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุด
การวิเคราะห์โอกาส ด้านคู่แข่ง			ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
- ศักยภาพและแนว ปฏิบัติที่ดีของ สถานศึกษาด้าน อาชีวศึกษาอื่น	- สถานศึกษาอาชีวศึกษา ของรัฐได้รับการ ยอมรับมากกว่า สถานศึกษาอาชีวศึกษา ของเอกชน	-	○16. การเพิ่มศักยภาพ ของสถาบันการ อาชีวศึกษาในด้าน คุณภาพและปริมาณ

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ในระดับจุลภาคของการบริหารจัดการ
เพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0
(ต่อ)

การวิเคราะห์โอกาส ผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ			ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
- ภาคส่วนต่างๆ เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ชุมชนท้องถิ่น ตลอดจน ผู้ปกครองให้ การสนับสนุน และให้ ความร่วมมือในการ จัดการเรียนการสอน ของสถาบันการ อาชีวศึกษา	ภาครัฐและเอกชนใน ท้องถิ่น ให้การยอมรับ และให้การสนับสนุน การดำเนินงานของ สถาบันการอาชีวศึกษา		○17.ภาคส่วนต่างๆ เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ชุมชนท้องถิ่น ตลอดจน ผู้ปกครองให้ การยอมรับและ สนับสนุนการ ดำเนินงานของสถาบัน การอาชีวศึกษา
การวิเคราะห์โอกาส ด้านบรรยากาศจากภายนอก			ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
- สถาบันการอาชีวศึกษา ได้รับประโยชน์จาก กระแสของสังคมซึ่ง ส่งผลต่อค่านิยมใน การศึกษาต่อด้าน อาชีวศึกษา	- กระแสสังคมให้การ ยอมรับในการศึกษาต่อ ด้านอาชีวศึกษามากขึ้น โดยเฉพาะในเขต อุตสาหกรรม		○18. การตอบรับจาก กระแสของสังคมทำให้ ค่านิยมในการศึกษา ต่อด้านอาชีวศึกษา ได้รับการยอมรับมาก ขึ้น

จากตาราง ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ในระดับจุลภาคของการบริหารจัดการ
เพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 มีดังนี้

การวิเคราะห์โอกาส ระดับองค์กร

○13. สถาบันการอาชีวศึกษามิววิทยาลัยในสังกัดครอบคลุมในทุกพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศ

○14. การจัดการศึกษาตามอัตลักษณ์ท้องถิ่นที่มีความเป็นสากลมุ่งสู่ความเป็นสถาบันการ
อาชีวศึกษาในระดับภูมิภาค

การวิเคราะห์โอกาส ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

○15. การใช้ทรัพยากรร่วมกันของสถาบันการอาชีวศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การวิเคราะห์โอกาส ด้านคู่แข่ง

○16. การเพิ่มศักยภาพของสถาบันการอาชีวศึกษาในด้านคุณภาพและปริมาณ

การวิเคราะห์โอกาส ด้านผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ

○17. ภาคส่วนต่างๆ เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ชุมชนท้องถิ่น ตลอดจนผู้ปกครองให้การยอมรับและสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันการอาชีวศึกษา

การวิเคราะห์โอกาส ด้านบรรยากาศจากภายนอก

○18. การตอบรับจากกระแสของสังคมทำให้ค่านิยมในการศึกษาต่อด้านอาชีวศึกษาได้รับการยอมรับมากขึ้น

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) ในระดับมหภาคของการบริหารจัดการเพื่อ

ความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

การวิเคราะห์อุปสรรค ด้านนโยบายการเมืองและกฎหมาย			ผลการวิเคราะห์อุปสรรค (Threats)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
- นโยบายขาดความเข้มแข็งต่อเนื่อง เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งควบคุม กำกับดูแล นโยบายทางการศึกษา ของประเทศ รวมถึง ผู้บริหารสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา อยู่บ่อยครั้ง	นโยบายในการบริหาร ของสถาบันการอาชีวศึกษาเป็นไปตามกระแส การเมืองในขณะนั้น ขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหาร กระทรวงศึกษาธิการ และผู้บริหารของสอศ. ตามนโยบายฝ่าย การเมือง	- นโยบายขาดความต่อเนื่อง ตามช่วงเวลา การเปลี่ยนคณะ ผู้บริหารของ กระทรวงศึกษาธิการ ทำให้แผนงาน โครงการขาดความต่อเนื่องและมีการ ทบทวนบ่อยครั้ง	T1.นโยบายขาดความเข้มแข็งต่อเนื่อง เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงตาม นโยบายของฝ่าย การเมืองและผู้บริหารที่ มีการเปลี่ยนแปลง บ่อยครั้ง

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) ในระดับมหภาคของการบริหารจัดการเพื่อ
ความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

การวิเคราะห์อุปสรรค ด้านนโยบายการเมืองและกฎหมาย			ผลการวิเคราะห์ อุปสรรค (Threats)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
- รัฐกำหนดนโยบายให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มากขึ้น แต่ในทางปฏิบัติรัฐยังคงเป็นผู้ดำเนินการหลักอยู่	การบริหารยังคงเป็นไปตามนโยบายของฝ่ายการเมือง โดยเฉพาะในเรื่องแผนงานงบประมาณ	ผู้บริหารสถาบันต้องการให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา หรือร่วมจัดการศึกษามากขึ้น แต่ในทางปฏิบัติรัฐ(สอศ) ยังคงเป็นผู้ดำเนินการผ่านสภาสถาบันอยู่ เป็นส่วนใหญ่	T2. รัฐกำหนดนโยบายให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา หรือร่วมจัดการศึกษามากขึ้น แต่ในทางปฏิบัติรัฐยังคงเป็นผู้ดำเนินการหลักอยู่ เป็นส่วนใหญ่
- มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ และยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐกระทบต่อการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	- นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ยังไม่สอดคล้องกับการแผนงานในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันการอาชีวศึกษา	อัตรากำลังพลในสถาบันการอาชีวศึกษายังไม่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับพันธกิจและภารกิจของสถาบันการอาชีวศึกษา-	T3. มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ และยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐกระทบต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลของสถาบันการอาชีวศึกษา
การวิเคราะห์อุปสรรค ด้านเศรษฐกิจ			ผลการวิเคราะห์ อุปสรรค (Threats)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
- กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่แท้จริงของประเทศยังไม่เข้มแข็งพอที่จะยกระดับคุณภาพชีวิต และการศึกษาของประชาชนได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม	-	-	T4. กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่แท้จริงของประเทศยังไม่เข้มแข็งพอที่จะยกระดับคุณภาพชีวิต และการศึกษาของประชาชนได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) ในระดับมหภาคของการบริหารจัดการเพื่อ
ความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

การวิเคราะห์อุปสรรค ด้านเศรษฐกิจ			ผลการวิเคราะห์
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	อุปสรรค (Threats)
- การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของระบบเศรษฐกิจโลกและการทำธุรกรรมทางธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่	-	-	T5.การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของระบบเศรษฐกิจโลกและการทำธุรกรรมทางธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่
การวิเคราะห์อุปสรรค ด้านสังคมและวัฒนธรรม			ผลการวิเคราะห์
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	อุปสรรค (Threats)
- คุณภาพการจัดการศึกษาต่ำกว่ามาตรฐานสากล เช่น ผลการทดสอบ PISA และการจัดอันดับด้านการศึกษาในภูมิภาค	- ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาต้องได้รับการปรับปรุงให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล	-	T6.ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันการอาชีวศึกษาต้องได้รับการปรับปรุงให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
- ค่าธรรมเนียมในการเลือกเรียนสายสามัญมากกว่าสายอาชีวะหรือเลือกเรียนสายสังคมศาสตร์มากกว่าสายวิทยาศาสตร์	- สถาบันการอาชีวศึกษาฯยังผลิตบัณฑิตไม่ได้ตามปริมาณความต้องการของสถานประกอบการ	-	T7.ค่านิยมผู้เรียนส่วนใหญ่เลือกเรียนสายสามัญมากกว่าสายอาชีวะ และโอกาสในการเลือกสาขาที่เรียนมีน้อยในสายอาชีวะ
- การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)	-	-	T8.การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)
-	- สภาพสังคมในปัจจุบันให้ความสำคัญในด้านคุณธรรม จริยธรรมของสังคมน้อยเกินไป	-	T9.สภาพสังคมในปัจจุบันให้ความสำคัญในด้านคุณธรรม จริยธรรมของสังคมน้อยเกินไป

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) ในระดับมหภาคของการบริหารจัดการเพื่อ
ความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

การวิเคราะห์อุปสรรค ด้านสังคมและวัฒนธรรม			ผลการวิเคราะห์ อุปสรรค (Threats)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
- สภาพการณ์ทางสังคมไทยมีลักษณะเป็นครอบครัวเดี่ยวมากกว่าครอบครัวขยาย	-	-	T10.สภาพการณ์ทางสังคมไทยมีลักษณะเป็นครอบครัวเดี่ยวมากกว่าครอบครัวขยาย
- อัตราการเกิดของประชากรลดลงส่งผลต่อจำนวนนักเรียนนักศึกษาและการจัดอาชีวศึกษา	-	-	T11.อัตราการเกิดของประชากรลดลงส่งผลต่อจำนวนนักเรียนนักศึกษาและการจัดอาชีวศึกษา
- ปัญหาการขาดโอกาสในการเข้ารับการศึกษา	- สาขาวิชาที่เปิดรับยังไม่ครอบคลุมตามความต้องการของผู้เรียน	-	T12.การขาดโอกาสและช่องทางในการเข้ารับการศึกษา
การวิเคราะห์อุปสรรค ด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม			ผลการวิเคราะห์ อุปสรรค (Threats)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
- วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว	-	-	T13.วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว
- ประเทศไทยยังต้องพึ่งพาการนำเข้าเทคโนโลยีและเป็นเพียงผู้ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเท่านั้น	-	-	T14.ประเทศไทยยังต้องพึ่งพาการนำเข้าเทคโนโลยีและเป็นเพียงผู้ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเท่านั้น

จากตาราง ผลการวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) ในระดับมหภาคของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 มีดังนี้

ด้านนโยบายการเมืองและกฎหมาย

T1. นโยบายขาดความเข้มแข็งต่อเนื่อง เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของฝ่ายการเมืองและผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง

T2. รัฐกำหนดนโยบายให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา หรือร่วมจัดการศึกษามากขึ้น แต่ในทางปฏิบัติรัฐยังคงเป็นผู้ดำเนินการหลักอยู่เป็นส่วนใหญ่

T3. มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ และยุทธศาสตร์การปรับขนาดอัตรากำลังคนภาครัฐกระทบต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลของสถาบันการอาชีวศึกษา

การวิเคราะห์อุปสรรค ด้านเศรษฐกิจ

T4. กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่แท้จริงของประเทศยังไม่เข้มแข็งพอที่จะยกระดับคุณภาพชีวิต และการศึกษาของประชาชนได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

T5. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของระบบเศรษฐกิจโลกและการทำธุรกรรมทางธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่

การวิเคราะห์อุปสรรค ด้านสังคมและวัฒนธรรม

T6. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันการอาชีวศึกษาต้องได้รับการปรับปรุงให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานสากล

T7. ค่านิยมผู้เรียนส่วนใหญ่เลือกเรียนสายสามัญมากกว่าสายอาชีวะ และโอกาสในการเลือกสาขาที่เรียนมีน้อยในสายอาชีวะ

T8. การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)

T9. สภาพสังคมในปัจจุบันให้ความสำคัญในด้านคุณธรรม จริยธรรมของสังคมน้อยเกินไป

T10. สภาวะการณ์ทางสังคมไทยมีลักษณะเป็นครอบครัวเดี่ยวมากกว่าครอบครัวขยาย

T11. อัตราการเกิดของประชากรลดลงส่งผลต่อจำนวนนักเรียนนักศึกษาและการจัดอาชีวศึกษา

T12. การขาดโอกาสและช่องทางในการเข้ารับการศึกษา

การวิเคราะห์อุปสรรค ด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม

T13. วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

T14. ประเทศไทยยังต้องพึ่งพาการนำเข้าเทคโนโลยีและเป็นเพียงผู้ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเท่านั้น

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) ในระดับจุลภาคของการบริหารจัดการเพื่อ
ความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

การวิเคราะห์อุปสรรค ระดับองค์กร			ผลการวิเคราะห์ อุปสรรค (Threats)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
- ความแตกต่างทางด้าน ความเจริญทาง เศรษฐกิจในภูมิภาคไม่ เท่ากัน	- ความแตกต่างทางด้านความ เจริญทางเศรษฐกิจในภูมิภาค ของสถาบันการอาชีวศึกษา แตกต่างกันมาก	-	T15.ความแตกต่าง ทางด้านเศรษฐกิจใน แต่ละพื้นที่
- สภาพการณ์ทางสังคม ในแต่ละพื้นที่มีลักษณะ เป็นครอบครัวเดี่ยว มากกว่าครอบครัว ขยาย	-	-	T16.สภาพการณ์ทาง สังคมในแต่ละพื้นที่มี ลักษณะเป็นครอบครัว เดี่ยวมากกว่า ครอบครัวขยาย
- อัตราการเกิดของ ประชากรลดลงส่งผล ต่อจำนวนนักเรียน นักศึกษาและการจัด อาชีวศึกษา	อัตราส่วนของนักศึกษาหญิงมี แนวโน้มมากขึ้นกว่า นักศึกษาชาย	-	T17.อัตราการเกิดของ ประชากรไทยลดลง ส่งผลต่อจำนวน นักศึกษาและการจัด อาชีวศึกษาในอนาคต ของแต่ละพื้นที่
การวิเคราะห์อุปสรรค ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง			ผลการวิเคราะห์ อุปสรรค (Threats)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
- ความแตกต่างของฐานะ ทางเศรษฐกิจ ความ เชื่อทางวัฒนธรรม ท้องถิ่นที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดอุปสรรคใน ความร่วมมือกัน	- ฐานะทางเศรษฐกิจของ ครอบครัวนักเรียนนักศึกษา ในแต่ละสถาบันมีความ แตกต่างกันมาก รวมถึง วัฒนธรรม ประเพณีของแต่ละ ละภูมิภาคมีความแตกต่างกัน	-	T18. ความแตกต่างของ ฐานะทางเศรษฐกิจ และความเชื่อทาง วัฒนธรรมท้องถิ่นที่ แตกต่างกัน ทำให้เกิด อุปสรรคในความ ร่วมมือกันในบางเรื่อง
การวิเคราะห์อุปสรรค ด้านคู่แข่ง			ผลการวิเคราะห์ อุปสรรค (Threats)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
- ความแตกต่างของ มุมมองในการแข่งขัน ทางธุรกิจมากกว่าการ	- สถานประกอบการส่วนใหญ่มี ความต้องการบุคลากรเข้า ทำงานมากกว่าการถ่ายทอด ความรู้	-	T19. มุมมองในการ แข่งขันทางธุรกิจที่ แตกต่างกันกับ วัตถุประสงค์เพื่อ

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) ในระดับคุณภาพของการบริหารจัดการเพื่อ
ความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

การวิเคราะห์อุปสรรค ด้านคู่แข่งชั้น			ผลการวิเคราะห์
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	อุปสรรค (Threats)
เห็นประโยชน์ในความ ร่วมมือในการ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้		-	ประโยชน์ในความ ร่วมมือในการ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ระหว่างกัน
- ขาดมาตรการจูงใจใน การดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถมาเป็น บุคลากรของสถาบัน การอาชีวศึกษา	- สถาบันการอาชีวศึกษา ขาดมาตรการหรือ แรงจูงใจในการดึงคนที่ มีความรู้ความสามารถ เข้ามาเป็นบุคลากร	-	T20. มาตรการจูงใจใน การดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถมาเป็น บุคลากรของสถาบัน การอาชีวศึกษาอย่างไม่ เพียงพอ
การวิเคราะห์อุปสรรค ด้านผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ			ผลการวิเคราะห์
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	อุปสรรค (Threats)
- ขาดความร่วมมือจาก ภาคส่วนอื่นๆ ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชนท้องถิ่น ภูมิภาค รวมทั้งการสนับสนุน งบประมาณที่ไม่ เพียงพอ	- ขาดความร่วมมือจาก ภาคส่วนอื่นๆ ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชนท้องถิ่น ในด้าน การสนับสนุน งบประมาณ และ งบประมาณจากรัฐไม่ เพียงพอ	- สถาบันต้องการการ ได้รับการสนับสนุน งบประมาณที่เหมาะสม เพียงพอ	T21. ความร่วมมือจาก ภาคส่วนอื่นๆ ในด้าน การสนับสนุน งบประมาณและ งบประมาณที่จัดสรร จากรัฐยังไม่เพียงพอ ในการจัดการศึกษา
การวิเคราะห์อุปสรรค ด้านบรรยากาศจากภายนอก			ผลการวิเคราะห์
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	อุปสรรค (Threats)
- ภาพลักษณ์ความ เชื่อมั่นในมาตรฐาน และคุณภาพการศึกษา ด้านการอาชีวศึกษา	- ความเชื่อมั่นใน มาตรฐานและคุณภาพ การอาชีวศึกษาที่ต้อง ได้รับการพัฒนา	-	T22. การพัฒนา ภาพลักษณ์ความ เชื่อมั่นในมาตรฐาน และคุณภาพการศึกษา ด้านการอาชีวศึกษา

จากตาราง ผลการวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) ในระดับจุลภาคของการบริหารจัดการเพื่อ
 ความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 มีดังนี้

การวิเคราะห์อุปสรรค ระดับองค์กร

T15. ความแตกต่างทางด้านเศรษฐกิจในแต่ละพื้นที่

T16. สภาวะการณ์ทางสังคมในแต่ละพื้นที่ที่มีลักษณะเป็นครอบครัวเดี่ยวมากกว่าครอบครัว
 ขยาย

T17. อัตราการเกิดของประชากรไทยลดลงส่งผลต่อจำนวนนักศึกษาและการจัดอาชีวศึกษา
 ในอนาคตของแต่ละพื้นที่

การวิเคราะห์อุปสรรค ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

T18. ความแตกต่างของฐานะทางเศรษฐกิจ และความเชื่อทางวัฒนธรรมท้องถิ่นที่แตกต่าง
 กัน ทำให้เกิดอุปสรรคในความร่วมมือกันในงานเรื่อง

การวิเคราะห์อุปสรรค ด้านคู่แข่ง

T19. มุมมองในการแข่งขันทางธุรกิจที่แตกต่างกันกับวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ในความ
 ร่วมมือในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกัน

T20. มาตรการจูงใจในการดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถมาเป็นบุคลากรของสถาบันการ
 อาชีวศึกษาอย่างไม่เพียงพอ

การวิเคราะห์อุปสรรค ด้านผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ

T21. ความร่วมมือจากภาคส่วนอื่นๆ ในด้านการสนับสนุนงบประมาณและงบประมาณที่
 จัดสรรจากรัฐยังไม่เพียงพอในการจัดการศึกษา

การวิเคราะห์อุปสรรค ด้านบรรยากาศจากภายนอก

T22. การพัฒนาภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นในมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาด้านการ
 อาชีวศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ จุดแข็ง และ จุดอ่อน ของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของ สถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ประกอบด้วย ผลจากเอกสาร ผลสัมภาษณ์ ผลแบบสอบถาม โดยแบ่งการวิเคราะห์ภายใต้
 กรอบองค์ประกอบของ 7S- Framework แบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ ของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ผลจากเอกสาร ผลสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของ
สถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)			ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)
ผลการวิเคราะห์ เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
- ตามโครงสร้างมีการจัดสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	- โครงสร้างของสายงานการบังคับบัญชามีความชัดเจนตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย	- โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ มีการกำกับสนับสนุน ตามสายบังคับบัญชา	S1.โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ มีการกำกับสนับสนุน ตามสายบังคับบัญชา
- การจัดกลุ่มงานมีความสอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบ	- มีการจัดกลุ่มงานที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจหลักของสถาบันฯ	-	S2.การจัดกลุ่มงานมีความสอดคล้องกับพันธกิจหลักและหน้าที่ความรับผิดชอบ
- มีคู่มือในการปฏิบัติงาน	- มีระเบียบในการบริหารสถานศึกษา แต่ยังไม่ลงลึกในรายละเอียดของงาน	-	S3. มีคู่มือในการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผนหลัก
- บุคลากรมีความชำนาญในการจัดการเรียนการสอนในสาขาที่เป็นอัตลักษณ์ของสถาบันฯ	- สถาบันฯมีความชำนาญในการจัดการเรียนการสอนที่เป็นอัตลักษณ์ของสถาบันฯตามท้องถิ่น	-	S4. สถาบันฯมีความชำนาญในการจัดการเรียนการสอนที่เป็นอัตลักษณ์ของสถาบันฯ ส่งผลดีต่อชื่อเสียงของสถาบันฯ
-	- บุคลากรมีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อเจตนารมณ์ของสถาบันการอาชีวศึกษา	-	S5.บุคลากรมีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อเจตนารมณ์สถาบันการอาชีวศึกษาทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร
-	- มีการรับนโยบายและกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการและการดำเนินการ	-	S6.มีการรับนโยบายและนำมากำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการและการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

จากตาราง ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ดังนี้

S1. โครงสร้างองค์กรในการบริหารจัดการมีความเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ มีการกำกับสนับสนุน ตามสายบังคับบัญชา

S2. สถาบันการอาชีวศึกษามีการจัดกลุ่มงานมีความสอดคล้องกับพันธกิจหลักและหน้าที่ความรับผิดชอบ

S3. มีคู่มือในการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผนหลัก

S4. สถาบันการอาชีวศึกษามีความชำนาญในการจัดการเรียนการสอนที่เป็นอัตลักษณ์ของสถาบันฯส่งผลดีต่อชื่อเสียงของสถาบันฯ

S5. บุคลากรของสถาบันการอาชีวศึกษามีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อเจตนารมณ์สถาบันการอาชีวศึกษาทำให้เกิดความผูกพันและความภักดีต่อองค์กรของบุคลากร

S6. สถาบันการอาชีวศึกษามีการรับมอบนโยบายจากส่วนกลางโดยนำมากำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการและการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ผลจากเอกสาร ผลสัมฤทธิ์ และแบบสอบถาม รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้
ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)			ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
- ตามโครงสร้างปัจจุบัน ยังไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านที่รวดเร็วได้	- โครงสร้างในการบริหารจัดการถูกกำหนดโดยส่วนกลาง	-	W1.โครงสร้างองค์กรในปัจจุบันถูกกำหนดโดยส่วนกลางซึ่งไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว
- ขาดระบบการจัดการความรู้ (KM) ที่มีประสิทธิภาพ	- ยังขาดระบบการจัดการองค์ความรู้ (KM) ในเชิงบูรณาการ และการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมารับผิดชอบ	- ยังขาดระบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง	W2.ยังขาดระบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องทำให้ขาดโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของ
สถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)			ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
- ขาดการสื่อสารการประสานงานที่เป็นระบบมาตรฐานสากล	- ระบบการสื่อสาร การประสานงานยังไม่เป็นระบบมาตรฐาน	-	W3. ขาดการสื่อสารการประสานงานเชิงระบบที่มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานสากล
- ขาดระบบการประกันคุณภาพการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ	- การมีระบบการประกันคุณภาพที่ดีจะทำให้คุณภาพงานออกมาดีอย่างต่อเนื่อง	-	W4. การพัฒนาปรับปรุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
- องค์กรของรัฐมักมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารทำให้ผลงานขาดความต่อเนื่อง	- ผลการดำเนินงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคลากรเป็นสำคัญ	- ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการจะทำให้มีผลงานอย่างต่อเนื่อง	W5. ผลงานหรือผลการดำเนินงานขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร
- บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอในการจัดการเรียนการสอน	- ไม่สามารถผลิตบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเพียงพอ	- บุคลากรต้องได้รับการสนับสนุนและพัฒนาทักษะทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง	W6. ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน
- สถาบันฯยังขาดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สามารถพัฒนาสถาบันฯให้มีการเจริญเติบโต และบรรลุเป้าหมาย	- ขาดกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างและโดดเด่น	-	W7. ขาดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมพันธกิจในทุกด้าน
- สถาบันฯได้รับเงินงบประมาณจากรัฐ มีข้อจำกัดของแหล่งเงินทุนสนับสนุนจากภายนอก	- ขาดการสนับสนุนด้านเงินทุนจากภายนอกและเงินสนับสนุนจากรัฐมีไม่เพียงพอ	-	W8. การได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุนจากภายนอกยังมีน้อยและงบประมาณที่ได้จากรัฐมีจำกัดทำให้การดำเนินการขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

จากตาราง ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ทั้งจากเอกสาร ผลสัมฤทธิ์ และแบบสอบถาม ดังนี้

W1. โครงสร้างองค์กรของสถาบันการอาชีวศึกษาในปัจจุบันถูกกำหนดโดยส่วนกลางซึ่งไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้

W2. สถาบันการอาชีวศึกษายังขาดระบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องทำให้ขาดโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

W3. ขาดการสื่อสารการประสานงานเชิงระบบที่มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานสากล

W4. การพัฒนาปรับปรุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

W5. ผลงานหรือผลการดำเนินงานของสถาบันการอาชีวศึกษาขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร และความต่อเนื่องในการบริหารจัดการ

W6. สถาบันการอาชีวศึกษาประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน

W7. สถาบันการอาชีวศึกษาในปัจจุบันยังขาดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมพันธกิจในทุกด้าน

W8. สถาบันการอาชีวศึกษามีข้อจำกัดในการได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุนจากภายนอกซึ่งยังมีน้อยและงบประมาณที่ได้จากรัฐมีจำกัดทำให้การดำเนินการขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน จากส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2

ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ภายใต้กรอบองค์ประกอบของ 7S Framework ในระดับองค์การ ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน รูปแบบและเอกลักษณ์ บุคลากร ทักษะเฉพาะ ค่านิยมร่วม และกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของ
สถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>โครงสร้างองค์กร (Structure)</p> <p>S1. โครงสร้างองค์กรในการบริหารจัดการมีความเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ มีการกำกับสนับสนุน ตามสายบังคับบัญชา</p> <p>S2. สถาบันการอาชีวศึกษามีการจัดกลุ่มงานมีความสอดคล้องกับพันธกิจหลักและหน้าที่ความรับผิดชอบ</p>	<p>โครงสร้างองค์กร (Structure)</p> <p>W1. โครงสร้างองค์กรของสถาบันการอาชีวศึกษาในปัจจุบันถูกกำหนดโดยส่วนกลางซึ่งไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้</p> <p>W7. สถาบันการอาชีวศึกษาในปัจจุบันยังขาดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมพันธกิจในทุกด้าน</p>
<p>กระบวนการทำงาน (System)</p> <p>S3. มีคู่มือในการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผนหลัก</p>	<p>กระบวนการทำงาน (System)</p> <p>W2. สถาบันการอาชีวศึกษายังขาดระบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องทำให้ขาดโอกาสในการสร้างนวัตกรรม</p> <p>W3. ขาดการสื่อสารการประสานงานเชิงระบบที่มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานสากล</p> <p>W4. การพัฒนาปรับปรุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา</p>
<p>รูปแบบ/เอกลักษณ์ (Style)</p> <p>S4. สถาบันการอาชีวศึกษามีความชำนาญในการจัดการเรียนการสอนที่เป็นอัตลักษณ์ของสถาบันฯ ส่งผลดีต่อชื่อเสียงของสถาบันฯ</p>	<p>รูปแบบ/เอกลักษณ์ (Style)</p> <p>W6. สถาบันการอาชีวศึกษาประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน</p>
<p>บุคลากร (Staff)</p> <p>S5. บุคลากรของสถาบันการอาชีวศึกษามีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อเจตนารมณ์สถาบันการอาชีวศึกษาทำให้เกิดความผูกพันและความรักดีต่อองค์กรของบุคลากร</p>	<p>บุคลากร (Staff)</p> <p>W5. ผลงานหรือผลการดำเนินงานของสถาบันการอาชีวศึกษาขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร และความต่อเนื่องในการบริหารจัดการ</p>

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของ
สถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
	W6. สถาบันการอาชีวศึกษาประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน
ทักษะเฉพาะ (Skills) -	<p>ทักษะเฉพาะ (Skills)</p> <p>W6. สถาบันการอาชีวศึกษาประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน</p> <p>W2. สถาบันการอาชีวศึกษายังขาดระบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องทำให้ขาดโอกาสในการสร้างนวัตกรรม</p>
ค่านิยมร่วม (Shared Values) S5. บุคลากรของสถาบันการอาชีวศึกษามีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อเจตนารมณ์ของสถาบันการอาชีวศึกษาทำให้เกิดความผูกพันและความรักดีต่อองค์กรของบุคลากร	ค่านิยมร่วม (Shared Values) -
กลยุทธ์ (Strategy) S6. สถาบันการอาชีวศึกษามีการรับมอบนโยบายจากส่วนกลางโดยนำมากำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการและการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้	<p>กลยุทธ์ (Strategy)</p> <p>W7. ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษายังขาดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมพันธกิจในทุกด้าน</p> <p>W8. สถาบันการอาชีวศึกษามีข้อจำกัดในการได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุนจากภายนอกซึ่งยังมีน้อยและงบประมาณที่ได้จากรัฐมีจำกัดทำให้การดำเนินการขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>

3. การจับคู่ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของ
สถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ผู้วิจัยนำผลวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากส่วนที่ 1 , 2 และ 3 มาเป็นข้อมูลในการจัดทำ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ จัดกลุ่มกลยุทธ์ พร้อมตั้งชื่อกลยุทธ์การบริหาร

จัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ให้มีความเหมาะสม โดยนำเสนอดังตารางต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการบริหารจัดการวิชาการ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ WO และ WT ขององค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ

วิชาการ

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ WO
W2. ขาดระบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องทำให้ขาดโอกาสในการสร้างนวัตกรรม	O2.นโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Digital Economy) ส่งเสริม สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษา	1.WO ₁ : พัฒนาหลักสูตรและระบบการจัดการศึกษาให้มีความเป็นสากล มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรนวัตกรรมทางอาชีวศึกษาชั้นนำในระดับภูมิภาค (W2,W7,O2,O4)
W7. ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาขาดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมพันธกิจในทุกด้าน	O4.นโยบายพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ นโยบายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่งเสริมให้สถาบัน ได้มีโอกาสพัฒนาการเรียนการสอน การผลิตงานวิจัย และนวัตกรรม ผู้เรียนมีโอกาสฝึกประสบการณ์/การประกอบอาชีพ ตรงตามความต้องการ	
W4. สถาบันการอาชีวศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับปรุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ให้มีความน่าเชื่อถือ	O9.แนวโน้มการจัดการศึกษาที่มีความเป็นสากลตามนโยบายยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษา O14.การจัดการศึกษาตามอัตลักษณ์ท้องถิ่นที่มีความเป็น	2.WO ₂ : พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้มีความเป็นสากลสร้างความน่าเชื่อถือในระดับภูมิภาค (W4,O9,O14)
W7. ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาขาดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมพันธกิจในทุกด้าน	O17.ภาคส่วนต่างๆ เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชนผู้ประกอบการ ชุมชนท้องถิ่น ตลอดจน	3.WO ₃ : พัฒนาระบบการเรียนการสอนแบบทวิภาคีให้มีความเป็นสากล การสร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการกับสถาบันการศึกษาอื่นๆทั้งในและต่างประเทศรวมทั้ง

ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ WO และ WT ขององค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ
วิชาการ (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ WO
	ผู้ปกครองให้การยอมรับ สนับสนุน การดำเนินงานของ สถาบันการอาชีวศึกษา	สถานประกอบการ (W7,O14,O17) 4.WO ₄ : พัฒนากลไกในการ สนับสนุน การสร้างควม ร่วมมือทางด้านวิชาการกับ สถาบันการศึกษาอื่นๆทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งสถานประกอบการ (W7,O14,O17)
จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ WT
W1. โครงสร้างองค์กรใน ปัจจุบันถูกกำหนดโดย ส่วนกลางซึ่งไม่รองรับการ เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว	T2.รัฐกำหนดนโยบายให้ภาคเอกชน มีส่วนร่วมในการ จัดการศึกษาหรือร่วมจัด การศึกษามากขึ้น แต่ในทาง ปฏิบัติรัฐยังคงเป็นผู้ดำเนินการ หลักอยู่เป็นส่วนใหญ่ T20.มาตรการจูงใจในการดึงดูดผู้มี ความรู้ความสามารถมาเป็น บุคลากรของสถาบันการ อาชีวศึกษายังไม่เพียงพอ T22.การพัฒนาภาพลักษณ์ความ เชื่อมั่นในมาตรฐานและคุณภาพ การศึกษาด้านการอาชีวศึกษา	5.WT ₁ : ทบทวนโครงสร้าง องค์กรให้มีความเป็นสากลมี ความยืดหยุ่น ให้ทุกภาคส่วน มีส่วนร่วมในการบริหาร จัดการเพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (W1,T2) 6.WT ₂ : พัฒนาระบบกลไกใน การสนับสนุนการสร้างแรง ดึงดูดให้ผู้มีความรู้ ความสามารถเข้ามาเป็น บุคลากร (W1,T2,T20) 7.WT ₃ : พัฒนาระบบกลไกใน การประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการ ดำเนินงานเพื่อสร้างความ เชื่อมั่นต่อมาตรฐานคุณภาพ การศึกษา (W1,T22)

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริหารแผนงาน งบประมาณ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST ขององค์ประกอบด้านการบริหารแผนงาน
งบประมาณ

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO
S2. การจัดกลุ่มงานมีความสอดคล้องกับพันธกิจหลักและหน้าที่ความรับผิดชอบ	O15.การใช้ทรัพยากรร่วมกันของสถาบันการอาชีวศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด O17.ภาคส่วนต่างๆ เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ชุมชน ท้องถิ่น ตลอดจน ผู้ปกครองให้การยอมรับและสนับสนุน การดำเนินงานของสถาบันการอาชีวศึกษา	8.SO ₁ : ส่งเสริมการส่งมอบคุณค่า สร้างการรับรู้ในการวางแผนงาน งบประมาณ ให้ตอบสนองตามความต้องการของภาคส่วนต่างๆ เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ (S2,O15,O17) 9.SO ₂ : การประเมินความพึงพอใจ การบรรลุผล ประโยชน์ร่วมกันของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ เพื่อสร้างค่านิยม การมีส่วนร่วม (S2,O17)
จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ ST
S6. มีการรับมอบนโยบายและนำมากำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการและการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้	T19.มุมมองในการแข่งขันทางธุรกิจที่แตกต่างกันกับวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ในความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกัน T21.ความร่วมมือจากภาคส่วนอื่นๆ ในด้านการสนับสนุนงบประมาณและงบประมาณที่จัดสรรจากรัฐยังไม่เพียงพอในการจัดการศึกษา	10.ST ₁ : ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินการของสถาบันการอาชีวศึกษา การสนับสนุนด้านเงินทุนจากแหล่งทุนทุกภาคส่วน เพื่อความโปร่งใสและยั่งยืนในการมีส่วนร่วม (S6,T19) 11.ST ₂ : ปฏิรูปกระบวนการจัดหาเงินทุนในการดำเนินการจากแหล่งเงินทุนภายนอกและ

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST ขององค์ประกอบด้านการบริหารแผนงาน
งบประมาณ (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ ST
		นานาชาติ เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อเป็นกลไกในการบริหาร จัดการเพื่อความเป็นเลิศ และเพื่อรองรับการเป็น ประเทศไทย 4.0 (S6,T21)

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ดังตารางต่อไปนี้
ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO,ST และ WO ขององค์ประกอบด้านการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO
S2. การจัดการกลุ่มงานมีความ สอดคล้องกับพันธกิจหลัก และหน้าที่ความ รับผิดชอบ	O4. นโยบายพัฒนาเขตเศรษฐกิจ พิเศษ นโยบายวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมส่งเสริมให้สถาบัน ได้มีโอกาสพัฒนาการเรียนการ สอน การผลิตงานวิจัยและ นวัตกรรม ผู้เรียนมีโอกาสฝึก ประสบการณ์/การประกอบอาชีพ ตรงตามความต้องการ	12.SO ₁ : พัฒนาระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล ที่มี ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล มีความ หลากหลาย คล่องตัว ยืดหยุ่น ตามรูปแบบและ โครงสร้างของสถาบันฯ (S2,S4,O4,O9)
S4. สถาบันการอาชีวศึกษามี ความชำนาญในการ จัดการเรียนการสอนที่ เป็นอัตลักษณ์ของสถาบัน ฯส่งผลดีต่อชื่อเสียงของ สถาบันฯ	O8. ขยายโอกาสให้เปิดกว้างมากขึ้น ในการมีส่วนร่วมของภาครัฐและ เอกชน ในท้องถิ่น ในการบริหาร จัดการสถาบันการอาชีวศึกษา	13.SO ₂ : พัฒนาระบบกำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผล เชิงรุก จากผลกระทบและ ตัวชี้วัดที่มีต่อสังคมและ ผู้เกี่ยวข้อง (S4,O8,O9)
S5. บุคลากรของสถาบันการ อาชีวศึกษามีความเชื่อมั่น และศรัทธาต่อเจตนารมย์ สถาบันการอาชีวศึกษาทำ ให้เกิดความผูกพันและ ความภักดีต่อองค์กรของ บุคลากร	O9. แนวโน้มการจัดการศึกษาที่มี ความเป็นสากลตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษา O11. สังคมดิจิทัล มีการสื่อสาร การ รับรู้ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและ รวดเร็ว	14.SO ₃ : ส่งเสริมการประชุม ระดับนโยบาย การอบรม การทำงานกิจกรรมร่วมกัน เพื่อ ขับเคลื่อนการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (S5,O9,O11)
		15.SO ₄ : พัฒนาระบบการ

ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO,ST และ WO ขององค์ประกอบด้านการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO
ฝึกรวม การทำกิจกรรม ร่วมกันระหว่างสถาบันฯ ที่เป็นประโยชน์ต่อการ ดำเนินงานของสถาบันฯ		สื่อสารระหว่างสถาบันฯ ความร่วมมือระหว่าง สถาบันฯ ให้มีการ เทียบเคียงสมรรถนะด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล กันระหว่างสถาบันการ อาชีวศึกษา ที่เป็นแนว ปฏิบัติที่ดีนำไปสู่การ ยกระดับมาตรฐานด้าน สมรรถนะบุคลากรในระดับ นานาชาติ (S2,S4,O4,O11) 16.SO ₅ : สร้างแนวปฏิบัติที่ คล่องตัวในการดำเนินการ บริหารจัดการด้าน ทรัพยากรบุคคลให้มีความ ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตาม สถานการณ์ (S2,O8,O9)
จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ ST
S5. บุคลากรของสถาบันการ อาชีวศึกษามีความเชื่อมั่น และศรัทธาต่อเจตนารมย์ ของสถาบันการอาชีวศึกษา ทำให้เกิดความผูกพันและ ความภักดีต่อองค์กรของ บุคลากร	T19. มุมมองในการแข่งขันทาง ธุรกิจที่แตกต่างกับ วัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ใน ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยน องค์ความรู้ระหว่างกัน T20. มาตรการจูงใจในการดึงดูดผู้มี ความรู้ความสามารถมาเป็น บุคลากรของสถาบันการ อาชีวศึกษาอย่างไม่เพียงพอ	17.ST ₁ : พัฒนาระบบผู้เชี่ยวชาญ การสร้างมาตรการจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงาน อย่างต่อเนื่องและมาจาก หลากหลายภาคส่วนเพื่อ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (S5,T19,T20) 18.ST ₂ : บูรณาการข้อตกลง เรื่องภาระงานที่เชื่อมโยงกับ พันธกิจ การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และระเบียบ ปฏิบัติในการ
S6. มีการรับมอบนโยบายและ นำมากำหนดกลยุทธ์ในการ บริหารจัดการและการ ดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ วางไว้		

ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO,ST และ WO ขององค์ประกอบด้านการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ ST
เป้าหมายที่วางไว้		ดำเนินนโยบายของฝ่ายบริหาร (S6,T20)
จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ WO
<p>W5. ผลงานหรือผลการดำเนินงานขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร</p> <p>W6. ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน</p> <p>W7. ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษายังขาดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมพันธกิจในทุกด้าน</p>	<p>O15. การใช้ทรัพยากรร่วมกันของสถาบันการอาชีวศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</p> <p>O17. ภาคส่วนต่างๆ เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ชุมชน ท้องถิ่น ตลอดจนผู้ประกอบการให้การยอมรับและสนับสนุน การดำเนินงานของสถาบันการอาชีวศึกษา</p>	<p>19.WO₁ : ส่งเสริมการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้กับผู้บริหารและสถาบันการอาชีวศึกษา และการมีระบบกลไกในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ (W5,O15)</p> <p>20.WO₂ : ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษา (W5,O17)</p> <p>21.WO₃ : ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร คณาจารย์ ผู้ปฏิบัติงาน และทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงาน หรือการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกสถาบันฯ (W5,W6,W7,O17)</p>

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST ขององค์ประกอบด้านการบริหารจัดการทั่วไป

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO
S3. มีคู่มือในการปฏิบัติงานเป็นระเบียบแบบแผนหลัก	O2. นโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Digital Economy) ส่งเสริม สนับสนุนการนำ	22.SO ₁ : สร้างมาตรการลดข้อจำกัดต่างๆที่เป็นอุปสรรคในการทำงานและใช้

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST ขององค์ประกอบด้านการบริหารจัดการทั่วไป
(ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO
	<p>เทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษา</p> <p>O15.การใช้ทรัพยากรร่วมกันของสถาบันการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</p>	<p>ทรัพยากรร่วมกัน โดยใช้เทคโนโลยีในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆในการบริหารจัดการทั่วไป สู่ความเป็นเลิศและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (S3,O2)</p> <p>23.SO₂ : สร้างสรรค์ระเบียบปฏิบัติ คู่มือในการบริหารจัดการที่ชัดเจนโดยอิงหลักการตามมาตรฐานสากล มีความหลากหลายในการดำเนินงาน มีความยืดหยุ่นโดยการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกองค์กร (S3,O15)</p> <p>24.SO₃ : พัฒนาโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมการกระจายอำนาจที่แท้จริงให้บุคลากรได้มีอิสระในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ (S3,O15)</p>
จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ ST
<p>S5. บุคลากรของสถาบันการอาชีวศึกษามีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อเจตนารมณ์ของสถาบันการอาชีวศึกษาทำให้เกิดความผูกพันและความภักดีต่อองค์กรของบุคลากร</p>	<p>T1.นโยบายขาดความเข้มแข็งต่อเนื่อง จากการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของฝ่ายการเมืองและผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง</p>	<p>25.ST₁ : สร้างเสริมระบบกลไกกำหนดนโยบายระเบียบ ก ฎ เ ก ณฑ์ กระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการบริหารจัดการทั่วไป สู่ความเป็นเลิศและ</p>

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST ขององค์ประกอบด้านการบริหารจัดการทั่วไป
(ต่อ)

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ ST
S6. มีการรับมอบนโยบายและนำมากำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการและการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้		<p>รองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (S5,S6,T1)</p> <p>26.ST₂ : พัฒนาส่งเสริมความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในลักษณะเชิงพื้นที่และเชิงประเด็นใหม่ในด้านผลกระทบต่อสังคมอย่างสร้างสรรค์ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสถาบันการอาชีวศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม (S6,T1)</p> <p>27.ST₃ : เสริมสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรโดยการสนับสนุนการประชุมระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติการ เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติกับภาคส่วนอื่นๆ (S6,T1)</p>

ตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST ขององค์ประกอบด้านการจัดการองค์รวม

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO
S1. โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ มีการกำกับสนับสนุน ตามสายบังคับบัญชา	O2. นโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Digital Economy) ส่งเสริม สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษา	28.SO ₁ : พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของสถาบัน เพื่อกระตุ้นและสนับสนุนการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและนวัตกรรม
S2. การจัดกลุ่มงานมีความสอดคล้องกับพันธกิจหลักและหน้าที่	O3. ภาครัฐเปิดโอกาสให้ภาคส่วนสังคมและผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	และยกระดับบทบาทของสถาบันการอาชีวศึกษาให้เป็นหน่วยงานหลักด้าน

ตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST ขององค์ประกอบด้านการบริหารจัดการองค์รวม (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO
<p>ความรับผิดชอบ</p> <p>S4. สถาบันการอาชีวศึกษามีความชำนาญในการจัดการเรียนการสอนที่เป็นอัตลักษณ์ของสถาบันฯ ส่งผลดีต่อชื่อเสียงของสถาบันฯ</p> <p>S6. มีการรับมอบนโยบายและนำมากำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการและการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้</p>	<p>และตรวจสอบ</p> <p>O4. นโยบายพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ นโยบายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดส่งเสริมให้สถาบันได้มีโอกาสพัฒนาการเรียนการสอน การผลิตงานวิจัย และนวัตกรรม ผู้เรียนมีโอกาสฝึกประสบการณ์/การประกอบอาชีพ ตรงตามความต้องการ</p> <p>O5. ภาครัฐให้งบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติมในโครงการพิเศษด้านอาชีวศึกษา</p> <p>O6. การเคลื่อนย้ายอย่างเสรีและรวดเร็วของแรงงานผู้คน เงินทุน ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีสินค้าและบริการ</p> <p>O7. การรวมกลุ่มเครือข่ายสถาบันการอาชีวศึกษาในเขตอุตสาหกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนอาชีวศึกษา</p> <p>O9. แนวโน้มการจัดการศึกษาที่มีความเป็นสากลตามนโยบายยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษา</p> <p>O11. สังคมดิจิทัล มีการสื่อสาร การรับรู้ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและรวดเร็ว</p> <p>O12. ความสามารถและโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรม</p>	<p>อาชีวศึกษาของประเทศ (S2,S4,S6,O2,O3,O4,O9,O13,O14,O15)</p> <p>29.SO₂ : เสริมสร้างระบบการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี งานวิจัยและนวัตกรรมของสถาบันฯ ให้มีเอกภาพและประสิทธิภาพสูง เพื่อรองรับการพัฒนาตามนโยบาย ประเทศไทย 4.0 (S1,S4,S6,O1,O5,O6,O7,O9,O11,O12,O13,O15)</p>

ตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST ขององค์ประกอบด้านการบริหารจัดการองค์
รวม (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO
	<p>ใหม่สู่สังคมและภูมิภาค</p> <p>O13.สถาบันการอาชีวศึกษามีวิทยาลัยในสังกัดครอบคลุมในทุกพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศ</p> <p>O14.การจัดการศึกษาตามอัตลักษณ์ท้องถิ่นที่มีความเป็นสากลมุ่งสู่ความเป็นสถาบันการอาชีวศึกษาในระดับภูมิภาค</p> <p>O15.การใช้ทรัพยากรร่วมกันของสถาบันการอาชีวศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</p>	
จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ ST
<p>S1. โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ มีการกำกับสนับสนุน ตามสายบังคับบัญชา</p> <p>S2. การจัดกลุ่มงานมีความสอดคล้องกับพันธกิจหลักและหน้าที่ความรับผิดชอบ</p>	<p>T1. นโยบายขาดความเข้มแข็งต่อเนื่อง จากการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของฝ่ายการเมือง และผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง</p> <p>T2. รัฐกำหนดนโยบายให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา หรือร่วมจัดการศึกษามากขึ้น แต่ในทางปฏิบัติรัฐ(สอศ)ยังคงเป็นผู้ดำเนินการหลักอยู่</p>	<p>30.ST₁: จัดตั้งสำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมอาชีวศึกษาแห่งชาติในรูปแบบองค์การมหาชน เพื่อปฏิรูประบบการศึกษาด้านอาชีวศึกษาของประเทศให้เป็นเอกภาพและบริหารจัดการได้โดยอิสระ</p> <p>(S1,S2,S4,S6,T1,T2,T3,T5,T13,T14)</p>

ตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST ขององค์ประกอบด้านการบริหารจัดการองค์รวม (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ ST
S4. สถาบันการอาชีวศึกษามีความชำนาญในการจัดการเรียนการสอนที่เป็นอัตลักษณ์ของสถาบันฯ ส่งผลดีต่อชื่อเสียงของสถาบันฯ	T3. มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ และยุทธศาสตร์การปรับขนาดอัตรากำลังคนภาครัฐกระทบต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลของสถาบันการอาชีวศึกษา	
S6. มีการรับนโยบายและนำมากำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการและการดำเนินการ	T5. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของระบบเศรษฐกิจโลกและการทำธุรกรรมทางธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ T13. วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว T14. ประเทศไทยยังต้องพึ่งพาการนำเข้าเทคโนโลยีและเป็นเพียงผู้ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเท่านั้น	

4. การนำเสนอ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

จากการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ในแต่ละองค์ประกอบข้างต้น ผู้วิจัยนำกลยุทธ์ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันมารวมจัดหมวดหมู่ กำหนดเป็นกลยุทธ์ในการขับเคลื่อน ตามรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (The H-A-P-G-I Model) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาความเหมาะสม โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
<p>กลยุทธ์ที่ 1</p> <p>การเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรของสถาบันการอาชีวศึกษา (บริหารทุนมนุษย์ 4.0)</p>	<p>1.1 ทบทวนโครงสร้างองค์กรให้มีความเป็นสากลมีความยืดหยุ่นให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (WT₁)</p> <p>1.2 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความหลากหลาย คล่องตัว ยืดหยุ่น ตามรูปแบบและโครงสร้างของสถาบันฯ (SO₁)</p> <p>1.3 พัฒนาระบบกลไกในการสนับสนุน การสร้างแรงดึงดูดให้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นบุคลากรของสถาบันฯ (WT₂)</p> <p>1.4 พัฒนาระบบกำกับดูแล ติดตามและประเมินผลเชิงรุก จากผลกระทบและตัวชี้วัดที่มีต่อสังคมและผู้เกี่ยวข้อง (SO₂)</p> <p>1.5 พัฒนาระบบการสื่อสารระหว่างสถาบันฯ ความร่วมมือระหว่างสถาบันฯ ให้มีการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกันระหว่างสถาบันการอาชีวศึกษา ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานด้านสมรรถนะบุคลากรในระดับนานาชาติ (SO₄)</p> <p>1.6 พัฒนาระบบผู้เชี่ยวชาญ การสร้างมาตรการจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานอย่างต่อเนื่องและมาจากหลากหลายภาคส่วนเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (ST₁)</p> <p>1.7 บูรณาการข้อตกลงเรื่องภาระงานที่เชื่อมโยงกับพันธกิจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติในการดำเนินนโยบายของฝ่ายบริหาร (ST₂)</p> <p>1.8 ส่งเสริมการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้กับผู้บริหารและสภาสถาบันการอาชีวศึกษา และการมีระบบกลไกในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ (WO₁)</p> <p>1.9 ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร คณาจารย์ ผู้ปฏิบัติงาน และทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงาน หรือการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกสถาบันฯ (WO₃)</p>

ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
<p>กลยุทธ์ที่ 2</p> <p>การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ความเป็นเลิศด้านวิชาการ)</p>	<p>2.1 พัฒนาหลักสูตรและระบบการจัดการศึกษาให้มีความเป็นสากล มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรนวัตกรรมทางอาชีวศึกษาชั้นนำในระดับภูมิภาค (WO₁)</p> <p>2.2 พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้มีความเป็นสากลสร้างความน่าเชื่อถือในระดับภูมิภาค (WO₂)</p> <p>2.3 พัฒนาระบบการเรียนการสอนแบบทวิภาคีให้มีความเป็นสากล โดยเพิ่มกลไกในการสนับสนุน การสร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการกับสถาบันการศึกษาอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศรวมทั้งสถานประกอบการ (WO₃)</p> <p>2.4 พัฒนาหลักสูตรและระบบการจัดการศึกษาให้มีความเป็นสากล มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรนวัตกรรมทางอาชีวศึกษาชั้นนำในระดับภูมิภาค (WO₁)</p> <p>2.5 พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้มีความเป็นสากลสร้างความน่าเชื่อถือในระดับภูมิภาค (WO₂)</p> <p>2.6 พัฒนาระบบการเรียนการสอนแบบทวิภาคีให้มีความเป็นสากล โดยเพิ่มกลไกในการสนับสนุน การสร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการกับสถาบันการศึกษาอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศรวมทั้งสถานประกอบการ (WO₃)</p>
<p>กลยุทธ์ที่ 3</p> <p>การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงานงบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล (ช่วยราชการเสริมรัฐชื้อสัตย์ โปร่งใส มีธรรมาภิบาล)</p>	<p>3.1 ส่งเสริมการส่งมอบคุณค่า สร้างการรับรู้ในการวางแผนงานงบประมาณ ให้ตอบสนองตามความต้องการของภาคส่วนต่างๆ เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ (SO₁)</p> <p>3.2 ปฏิรูปกระบวนการจัดหาเงินทุนในการดำเนินการจากแหล่งเงินทุนภายนอกและนานาชาติ เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเป็นกลไกในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศและเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ST₂)</p>

ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
<p>กลยุทธ์ที่ 4</p> <p>การสร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์พันธกิจ เป้าหมายของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (สร้างสรรค์พัฒนาอัตลักษณ์สู่สากล)</p>	<p>4.1 สร้างสรรค์ระเบียบปฏิบัติ คู่มือในการบริหารจัดการที่ชัดเจน โดยอิงหลักการตามมาตรฐานสากล มีความหลากหลายในการดำเนินงาน มีความยืดหยุ่นโดยการมีส่วนร่วมกันทุกภาคส่วน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (SO₂)</p> <p>4.2 พัฒนาโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมการกระจายอำนาจที่แท้จริงให้บุคลากรได้มีอิสระในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ (SO₃)</p> <p>4.3 สร้างเสริมระบบกลไกกำหนดนโยบาย ระเบียบกฎเกณฑ์ กระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการบริหารจัดการทั่วไป สู่ความเป็นเลิศและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ST₁).</p> <p>4.4 พัฒนาส่งเสริมความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในลักษณะเชิงพื้นที่และเชิงประเด็นใหม่ในด้านผลกระทบต่อสังคมอย่างสร้างสรรค์ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสถาบันการอาชีวศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม (ST₂)</p>
<p>กลยุทธ์ที่ 5</p> <p>การสร้างสรรค์นวัตกรรมเทคโนโลยีทางอาชีวศึกษา และเป็นโครงสร้างหลักในการสนับสนุนการเป็นประเทศไทย 4.0 (มุ่งสู่การเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา 4.0 โดยสมบูรณ์)</p>	<p>5.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของสถาบัน เพื่อกระตุ้นและสนับสนุน การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและนวัตกรรม และยกระดับบทบาทของสถาบันการอาชีวศึกษาให้เป็นหน่วยงานหลักด้านอาชีวศึกษาของประเทศ (SO₁)</p> <p>5.2 เสริมสร้างระบบการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี งานวิจัย และนวัตกรรมของสถาบันฯ ให้มีเอกภาพและประสิทธิภาพสูง เพื่อรองรับการพัฒนาตามนโยบาย ประเทศไทย 4.0 (SO₂)</p> <p>5.3 จัดตั้งสำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมอาชีวศึกษา แห่งชาติ เพื่อปฏิรูประบบการศึกษาด้านอาชีวศึกษาของประเทศไทยให้เป็นเอกภาพและบริหารจัดการได้โดยอิสระ (ST₁)</p>

จากตาราง ผู้วิจัยได้กำหนดแนวปฏิบัติตามกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 บรรลุผลสำเร็จ โดยพิจารณาร่วมกับแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมความสำเร็จที่ได้จากการ

สัมภาษณ์ รวมถึงการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย กลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อน 5 กลยุทธ์ และพัฒนาเป็นกลยุทธ์รองที่ได้จาก TOWS Matrix จำนวน 24 กลยุทธ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อน ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 1 การเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรของสถาบันการอาชีวศึกษา (บริหารทุนมนุษย์ 4.0) มี 9 กลยุทธ์รอง

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ความเป็นเลิศด้านวิชาการ) มี 6 กลยุทธ์รอง

กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ ที่มี ประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล (ช่วยราษฎร์เสริมรัฐ ซื่อสัตย์ โปร่งใส มีธรรมาภิบาล) มี 2 กลยุทธ์รอง

กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างสรรค์พัฒนาวัตกรรมสู่สังคม พันทิถกิจ เป้าหมายของการบริหารจัดการ สถาบันการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (พัฒนา องค์กร สู่สากล) มี 4 กลยุทธ์รอง

กลยุทธ์ที่ 5 การสร้างสรรค์นวัตกรรมเทคโนโลยีทางอาชีวศึกษา และเป็นโครงสร้างหลักใน การสนับสนุนการเป็นประเทศไทย 4.0 (มุ่งสู่การเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา 4.0 โดยสมบูรณ์) มี 3 กลยุทธ์รอง

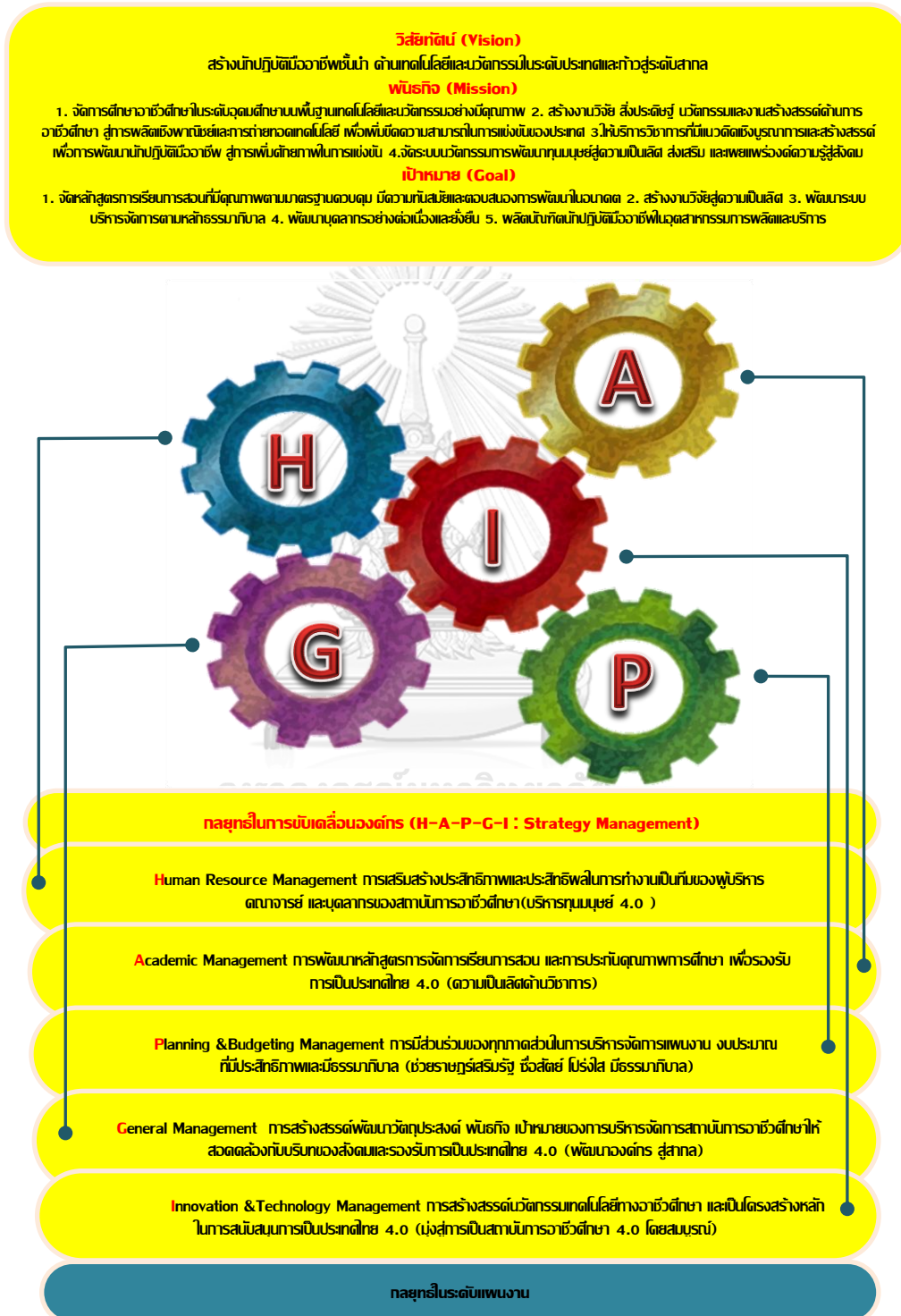
(ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็น ประเทศไทย 4.0 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็น ประเทศไทย 4.0 เพื่อการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาในการเป็น ประเทศไทย 4.0 เพื่อสร้างนักปฏิบัติมืออาชีพชั้นนำ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในระดับประเทศ และก้าวสู่ระดับสากล

(H-A-P-G-I : Strategy Management) ดังภาพต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 33 (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

(H-A-P-G-I : Model for the Vocational Education Institute Strategy Management)



การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 นำเสนอเป็น 3 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ตามองค์ประกอบในการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการวิชาการ ด้านการบริหารแผนงาน งบประมาณ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการบริหารจัดการทั่วไป ภายใต้การบริหารงานที่หลากหลาย การมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการบริหารจัดการแต่ละด้านแตกต่างกันตามลักษณะโครงสร้างและความสัมพันธ์ในการบริหารจัดการ

มิติที่ 2 กลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการ (H-A-P-G-I : Strategy Management) 5 กลยุทธ์ ดังนี้

1) กลยุทธ์ที่ 1 การเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรของสถาบันการอาชีวศึกษา (บริหารทุนมนุษย์ 4.0) ได้แก่

กลยุทธ์รอง

1.1 ทบทวนโครงสร้างองค์กรให้มีความเป็นสากลมีความยืดหยุ่น ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

1.2 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความหลากหลาย คล่องตัว ยืดหยุ่น ตามรูปแบบและโครงสร้างของสถาบันฯ

1.3 พัฒนาระบบการสื่อสารระหว่างสถาบันฯ ความร่วมมือระหว่างสถาบันฯ ให้มีการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกันระหว่างสถาบันการอาชีวศึกษา ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานด้านสมรรถนะบุคลากรในระดับนานาชาติ

1.4 ส่งเสริมการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้กับผู้บริหารและสภาสถาบันการอาชีวศึกษา และการมีระบบกลไกในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

2) กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ความเป็นเลิศด้านวิชาการ) ได้แก่

กลยุทธ์รอง

2.1 พัฒนาหลักสูตรและระบบการจัดการศึกษาให้มีความเป็นสากล มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรนวัตกรรมทางอาชีวศึกษาชั้นนำในระดับภูมิภาค

2.2 พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้มีความเป็นสากลสร้างความน่าเชื่อถือในระดับภูมิภาค

2.3 พัฒนาระบบการเรียนการสอนแบบทวิภาคีให้มีความเป็นสากล โดยเพิ่มกลไกในการสนับสนุน การสร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการกับสถาบันการศึกษาอื่นๆทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งสถานประกอบการ

3) **กลยุทธ์ที่ 3** การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล (ช่วยราษฎร์เสริมรัฐ ชื้อสัตย์ โปร่งใส มีธรรมาภิบาล) ได้แก่

กลยุทธ์รอง

3.1 ส่งเสริมการส่งมอบคุณค่า สร้างการรับรู้ในการวางแผนงาน งบประมาณ ให้ตอบสนองตามความต้องการของภาคส่วนต่างๆ เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

3.2 ปฏิรูปกระบวนการจัดหาเงินทุนในการดำเนินการจากแหล่งเงินทุนภายนอกและนานาชาติ เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเป็นกลไกในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศและเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

4) **กลยุทธ์ที่ 4** การสร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายของการบริหารจัดการ สถาบันการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (พัฒนาองค์กร สู่สากล) ได้แก่

กลยุทธ์รอง

4.1 สร้างเสริมระบบกลไกกำหนดนโยบาย ระเบียบกฎเกณฑ์ กระบวนการทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการบริหารจัดการทั่วไป สู่ความเป็นเลิศและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

4.2 พัฒนาส่งเสริมความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในลักษณะเชิงพื้นที่และเชิงประเด็นใหม่ ในด้านผลกระทบต่อสังคมอย่างสร้างสรรค์ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสถาบันการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

5) **กลยุทธ์ที่ 5** การสร้างสรรค์นวัตกรรมเทคโนโลยีทางอาชีวศึกษา และเป็นโครงสร้างหลักในการสนับสนุนการเป็นประเทศไทย 4.0 (มุ่งสู่การเป็นสถาบันการศึกษา 4.0 โดยสมบูรณ์) ได้แก่

กลยุทธ์รอง

5.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของสถาบัน เพื่อกระตุ้นและสนับสนุนการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและนวัตกรรม และยกระดับบทบาทของสถาบันการศึกษาให้เป็นหน่วยงานหลักด้านอาชีวศึกษาของประเทศ

5.2 เสริมสร้างระบบการบริหารจัดการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี งานวิจัยและนวัตกรรมของสถาบันฯ ให้มีเอกภาพและประสิทธิภาพสูง เพื่อรองรับการพัฒนาตามนโยบายประเทศไทย 4.0

5.3 จัดตั้งสำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมอาชีวศึกษาแห่งชาติ เพื่อปฏิรูประบบการศึกษาด้านอาชีวศึกษาของประเทศให้เป็นเอกภาพและบริหารจัดการได้โดยอิสระ

มิติที่ 3 การบริหารจัดการตามลักษณะโครงสร้างและความสัมพันธ์ ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ในลักษณะการบูรณาการ 4 มุมมอง (Integrated Four Perspective) มีดังนี้

1) มุมมองจากบนลงล่าง (Top-Down) เป็นระดับนโยบาย ตั้งแต่ระดับภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ ร่วมกับสถาบันการอาชีวศึกษาในการออกนโยบายกำกับดูแล สถาบันการอาชีวศึกษา

2) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) เกิดขึ้นจากความร่วมมือในการทำงานตามประเด็นสนใจเดียวกันหรือการนำเสนอ ความคิดเห็น กระบวนการทำงานตามโครงสร้างและความสัมพันธ์ต่างๆ ก็อาจถูกนำเสนอจากล่างขึ้นบนได้ และเมื่อเกิดการยอมรับก็จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี

3) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) เกิดจากการปรับเปลี่ยนให้ทันกับสภาพการณ์ในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่นเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในสถาบันการอาชีวศึกษาในการบริหารจัดการได้

4) มุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) เกิดจากกระบวนการความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นภายในสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่นการอบรมคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อป้องกันปัญหาทางสังคม

ผลการจับคู่ TOWS Matrix ได้กลยุทธ์รอง 14 กลยุทธ์และ 21 แนวปฏิบัติในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 มีดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรของสถาบันการอาชีวศึกษา (บริหารทุนมนุษย์ 4.0) มี 4 กลยุทธ์รอง 5 แนวปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ความเป็นเลิศด้านวิชาการ) มี 3 กลยุทธ์รอง 5 แนวปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล (ช่วยราษฎร์เสริมรัฐ ซื่อสัตย์ โปร่งใส มีธรรมาภิบาล) มี 2 กลยุทธ์รอง 6 แนวปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (พัฒนาองค์กร สู่สากล) มี 2 กลยุทธ์รอง 2 แนวปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่ 5 การสร้างสรรค์นวัตกรรมเทคโนโลยีทางอาชีวศึกษา และเป็นโครงสร้างหลักในการสนับสนุนการเป็นประเทศไทย 4.0 (มุ่งสู่การเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา 4.0 โดยสมบูรณ์) มี 3 กลยุทธ์รอง 3 แนวปฏิบัติ

จากกลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ทั้ง 5 กลยุทธ์หลัก จาก TOWS Matrix เป็น 14 กลยุทธ์รอง 21 แนวปฏิบัติ ผู้วิจัยได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) : สร้างนักปฏิบัติมืออาชีพชั้นนำ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในระดับประเทศและก้าวสู่ระดับโลก

เป้าหมาย (Goal) :

1. จัดหลักสูตรการเรียนการสอนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานควบคุม มีความทันสมัยและตอบสนองการพัฒนาในอนาคต
2. สร้างงานวิจัยสู่ความเป็นเลิศ
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
4. พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
5. ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติมืออาชีพเพื่อรองรับความต้องการของอุตสาหกรรมการผลิตขั้นสูง

พันธกิจ (Mission) :

1. จัดการศึกษาอาชีวศึกษาในระดับอุดมศึกษาบนพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณภาพ
2. สร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ด้านการอาชีวศึกษา ส่งเสริมผลิตเชิงพาณิชย์และการถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
3. ให้บริการวิชาการที่มีแนวคิดเชิงบูรณาการและสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนานักปฏิบัติมืออาชีพ ส่งเสริมเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
4. จัดระบบนวัตกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ ส่งเสริม และเผยแพร่องค์ความรู้สู่สังคม

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 เพื่อการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาในการเป็นประเทศไทย 4.0 สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ และการอาชีวศึกษาสามารถดำเนินการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานควบคุม มีความทันสมัย

และตอบสนองการพัฒนาในอนาคต สามารถสร้างงานวิจัยสู่ความเป็นเลิศ พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และ ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติมืออาชีพ เพื่อรองรับความต้องการของอุตสาหกรรมการผลิตขั้นสูง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ดังนี้

1) สถาบันการอาชีวศึกษา มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพสถาบันของตนเองด้วยแนวทางการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการพัฒนาคุณภาพสถาบันสู่ความเป็นเลิศสอดคล้องตามแนวทางการดำเนินงานของสถาบันการอาชีวศึกษาและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ทั้งด้านนโยบาย การบริหารจัดการ ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา การบูรณาการ การถ่ายทอด การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างสถาบันอาชีวศึกษา กับภาคส่วนต่างๆเพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ทั้งทางด้าน การบริหารจัดการวิชาการ การบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ การบริหารทรัพยากรบุคคล และ การบริหารจัดการทั่วไป จึงเป็นหลักการหนึ่งในการยกระดับคุณภาพ มาตรฐานการศึกษาของสถาบันการอาชีวศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

2) ผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ได้แก่

2.1) ภาครัฐ ได้ประโยชน์จากการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในการถ่ายทอดนโยบายระดับมหภาค โดยเฉพาะการจัดการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาในรูปแบบการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการระหว่างสถาบันการอาชีวศึกษากับภาคส่วนอื่นๆของสังคมเกิดผลกระทบที่เป็นประโยชน์ต่อการอาชีวศึกษาของชาติอย่างเป็นรูปธรรม

2.2) ภาคเอกชนและผู้ประกอบการก็จะได้บัณฑิตอาชีวะ “ฝีมือชน” ที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการของผู้ประกอบการ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับสากล ในขณะเดียวกันภาคเอกชนและผู้ประกอบการสามารถเข้ามามีบทบาทในการทำงานร่วมกับสถาบันการอาชีวศึกษามากขึ้น ในการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันการอาชีวศึกษา กับสถานประกอบการ เช่น การเป็นสถานในการฝึกการปฏิบัติงาน การให้บริการวิชาการการทำวิจัยเพื่อการพัฒนา ร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมทางเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีคุณค่าต่อสังคมและประเทศชาติ การเป็นแหล่งทุนสนับสนุนในโครงการและกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เพื่อการพัฒนา อาจารย์ นักศึกษา และเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการ

2.3) ภาคสังคม ชุมชน ท้องถิ่น ได้ประโยชน์จากการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา ทั้งทางตรงและทางอ้อม ในทางตรงจากการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถาบัน ตอบโจทย์ในการพัฒนาพื้นที่และตามประเด็น ผ่านทางโครงการ และกิจกรรมต่างๆของสถาบันการอาชีวศึกษา สู่การพัฒนาภาคสังคม ประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น ในทางอ้อมจากการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งผลเป็นรูปธรรมชัดเจน เนื่องจากสถาบันการอาชีวศึกษามีความพร้อมในการเป็นแหล่ง

ในการผลิตและรวบรวมทรัพยากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และมีพันธกิจในการพัฒนาระบบการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาทักษะให้ตอบสนองความต้องการของ ภาคอุตสาหกรรม พัฒนาองค์ความรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาแหล่งเรียนรู้สร้างสรรค์ที่ส่งเสริมให้ เกิดกระบวนการเรียนรู้แนวใหม่ พัฒนาการเรียนรู้เพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการรังสรรค์เทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ๆ (Generative Learning) พัฒนาการเรียนรู้เพื่อปลูกฝัง “ฝีมือชนจิตสาธารณะ” โดยยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (Mindful Learning) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศ และเป็นเสาหลักในการสนับสนุนการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยสมบูรณ์

แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิด ของ McKinsey 7S Model Framework : A Tool for Leading มี 7 ด้านคือ

1. Strategy (กลยุทธ์) หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ในด้านต่างๆของสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโดยมีความชัดเจน สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน บริบทของประเทศรวมถึงยุทธศาสตร์การศึกษาชาติ โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้หรือปฏิบัติได้ทันที กลยุทธ์ต้องมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม มีระบบและการตรวจสอบกลยุทธ์ มีความสอดคล้องและทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์การศึกษาชาติ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาหลักสูตรและระบบการจัดการศึกษาให้มีความเป็นสากล มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรนวัตกรรมทางอาชีวศึกษาชั้นนำในระดับภูมิภาค เป็นต้น

2. Structure (โครงสร้าง) หมายถึง โครงสร้างองค์กร เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ เช่น การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจของผู้บริหาร ขึ้นกับรูปแบบการจัดตั้ง ต้องมีความยืดหยุ่นสูงในการจัดตั้ง ซึ่งโครงสร้างองค์กรค่อนข้างจะมีผลกับกลยุทธ์ ดังนั้น โครงสร้างองค์กรควรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ ในระดับนโยบาย ได้แก่ การทบทวนโครงสร้างองค์กรให้มีความเป็นสากลมีความยืดหยุ่น ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เป็นต้น

3. System (ระบบ) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นในการทำงานที่ต้องเป็นระบบที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์กับภาคส่วนอื่นๆ การกำหนดกระบวนการทำงานในแต่ละด้านและการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานระหว่างกลุ่มงานหลักและกลุ่มงานย่อยต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาส่งเสริมความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในลักษณะเชิงพื้นที่และเชิงประเด็นใหม่ในด้านผลกระทบต่อสังคมอย่างสร้างสรรค์ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสถาบันการอาชีวศึกษา

อย่างเป็นรูปธรรมโดยการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานระหว่างกลุ่มงานหลักและกลุ่มงานย่อย
อย่างเป็นระบบ เป็นต้น

4. Style (รูปแบบ) หมายถึง รูปแบบการบริหาร หรือ Style ในการบริหารจัดการของผู้บริหาร และความเป็นผู้นำของผู้บริหาร เพราะผู้นำจะต้องเป็นต้นแบบมีความยึดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแนวคิดและแนวทางการทำงานของคณะทำงาน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้เสียต่างๆให้
เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของสถาบันโดยคณะผู้บริหาร เพื่อ
กระตุ้นและสนับสนุนการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและนวัตกรรม และยกระดับบทบาทของ
สถาบันการอาชีวศึกษาให้เป็นหน่วยงานหลักด้านอาชีวศึกษาของประเทศ เป็นต้น

5. Staff (การจัดการบุคคล) หมายถึง การบริหารจัดการบุคคล เช่น การคัดเลือกบุคลากร
การจัดคนให้เข้าทำงาน ค่าตอบแทน การลงโทษ และการพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาศักยภาพผู้นำ
ให้มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการ รวมทั้งมอบพลังอำนาจในการทำงานให้กับคณะทำงาน
ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความหลากหลาย คล่องตัว ยึดหยุ่น ตามรูปแบบและโครงสร้างของ
สถาบันฯ เป็นต้น

6. Skill (ทักษะเฉพาะ) หมายถึง ทักษะ ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานมี
การเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลและสร้าง
พลังในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาระบบการสื่อสารระหว่างสถาบันฯ ความร่วมมือระหว่าง
สถาบันฯ ให้มีการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกันระหว่างสถาบันการ
อาชีวศึกษา ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานด้านสมรรถนะบุคลากรในระดับ
นานาชาติ เป็นต้น

7. Shared Value (ค่านิยมร่วม) หมายถึง การสร้าง ค่านิยมร่วมในองค์กร วัฒนธรรม
องค์กร องค์กรมีความเชื่ออย่างไร ซึ่งค่านิยมถือเป็นหัวใจขององค์กรเพราะเป็นสิ่งที่สร้างความ
อันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กรโดยยึดเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ร่วมเป็นหลัก ได้แก่ การ
สร้างเสริมระบบกลไกกำหนดนโยบาย ระเบียบกฎเกณฑ์ กระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหา
และอุปสรรคต่างๆ ในการบริหารจัดการทั่วไป สู่ความเป็นเลิศและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0
ตามเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ร่วม เป็นต้น

ผู้วิจัยนำวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ กลยุทธ์ในการขับเคลื่อน และแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบและเสนอแนะความเป็นไปได้ในขั้นตอนการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ต่อไป

5. ผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิต่อ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความเป็นไปได้ (ร่าง) รูปแบบยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยการจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) รวมทั้งสิ้น 10 คน เพื่อการปรับปรุง ผลการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อ (ร่าง) รูปแบบและยุทธศาสตร์ ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิต่อ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

หัวข้อ	ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ	สิ่งที่ผู้วิจัยดำเนินการ
1. หลักการ	ไม่มีข้อเสนอแนะ	-
2. วัตถุประสงค์	ไม่มีข้อเสนอแนะ	-
3. องค์ประกอบ รูปแบบการบริหารจัดการฯ 3.1 เป้าหมาย	ปรับคำเป้าหมายให้มีความชัดเจน เป็นรูปธรรมมากขึ้น	ปรับคำเป้าหมายใหม่ ดังนี้ 1. จัดหลักสูตรการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานควบคุม มีความทันสมัยและตอบสนองการพัฒนาในอนาคต 2. สร้างงานวิจัยสู่ความเป็นเลิศ 3. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล 4. พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน 5. ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติมืออาชีพเพื่อรองรับความต้องการของอุตสาหกรรมการผลิตขั้นสูง

ตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิต่อ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ
ความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

หัวข้อ	ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ	สิ่งที่ผู้วิจัยดำเนินการ
3.2 พันธกิจ	ปรับคำพันธกิจให้สอดคล้องกับเป้าหมายใหม่	<ol style="list-style-type: none"> 1. การศึกษาอาชีวศึกษาในระดับอุดมศึกษาบนพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณภาพ 2. สร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ด้านการอาชีวศึกษา ส่งการผลิตเชิงพาณิชย์ และการถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 3. ให้บริการวิชาการที่มีแนวคิดเชิงบูรณาการและสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนา นักปฏิบัติมืออาชีพ ส่งเสริมศักยภาพในการแข่งขัน 4. จัดระบบนวัตกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ ส่งเสริม และเผยแพร่องค์ความรู้สู่สังคม
3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ฯ	เพิ่มเติมยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างสรรค์นวัตกรรมเทคโนโลยีทางอาชีวศึกษา และเป็นโครงสร้างหลักในการสนับสนุนการเป็นประเทศไทย 4.0	เพิ่มเติมยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างสรรค์นวัตกรรมเทคโนโลยีทางอาชีวศึกษา และเป็นโครงสร้างหลักในการสนับสนุนการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยทำการวิเคราะห์ โดยใช้ TOWS Matrix เพื่อหากกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มเติม
3.4 องค์ประกอบของการบริหารจัดการ	เห็นด้วยกับองค์ประกอบในการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน แต่ให้ปรับการดำเนินการตามวงจร PDCA ใหม่ในทุกองค์ประกอบ	ปรับ แผนภูมิยุทธศาสตร์ H-A-P-G-I: Strategy Management โดยใส่ วงจร PDCA เข้าไปในทุกองค์ประกอบของการบริหารจัดการ

ตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิต่อ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ
ความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

หัวข้อ	ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ	สิ่งที่ผู้วิจัยดำเนินการ
3.5 การกำหนดกล ยุทธ์	ให้มีการปรับและจัดกลุ่มกล ยุทธ์ให้สอดคล้องกับ เป้าหมาย พันธกิจ และ วิสัยทัศน์	1. ดำเนินการวิเคราะห์ จัดกลุ่มกลยุทธ์ใหม่ ให้ ให้มีความสอดคล้องกับ เป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ 2. ปรับแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ในแต่ละ ละกลยุทธ์ โดยเพิ่มรายละเอียดให้เห็นเป็น รูปธรรม และนำไปใช้ได้จริง
4. การประเมินความ เหมาะสมของ รูปแบบ	- รูปแบบมีความเหมาะสม แต่ ต้องปรับองค์ประกอบของ รูปแบบในทุกองค์ประกอบให้ มีความสอดคล้องกัน - ทุกองค์ประกอบของการ บริหารจัดการ มีความสัมพันธ์ และการดำเนินการพร้อมๆกัน จึงต้องมีการปรับปรุงและ ดำเนินการตามวงจร PDCA ในทุกองค์ประกอบ - กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติต้อง ชัดเจนสอดคล้องกัน และ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	1. ดำเนินการปรับปรุง การวิเคราะห์เนื้อหาของ องค์ประกอบของรูปแบบในทุกองค์ประกอบ ให้มีความสอดคล้องกัน 2. ดำเนินการปรับ แผนภูมิยุทธศาสตร์ H-A-P- G-I : Strategy Management โดยเพิ่มเติม ในส่วนองค์ประกอบการบริหารจัดการ และ ความเชื่อมโยงต่าง ให้มีความสมบูรณ์ 3. ปรับเนื้อหาข้อความในกลยุทธ์ และแนว ปฏิบัติให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมและ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงโดยเน้นที่หลักการ บริหารจัดการในแต่ละด้าน
5. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	เห็นด้วยในประโยชน์ต่อการ ดำเนินงานของผู้มีส่วนได้เสีย ทุกกลุ่ม แต่ควรเน้นไปที่ เทคโนโลยีนวัตกรรม และการ เป็น อาชีวะ 4.0	ปรับคำ “รังสรรค์ เทคโนโลยีนวัตกรรม”

6. ผลการนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อ
รองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการ
เป็นประเทศไทย 4.0 จากการนำ องค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน มาจัดลำดับความสำคัญเพื่อกำหนดกลยุทธ์
ในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็น

ประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย กลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อน 5 กลยุทธ์ (H-A-P-G-I : Strategy Management) ดังนี้

มติที่ 1 การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ตามองค์ประกอบในการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการวิชาการ ด้านการบริหารแผนงาน งบประมาณ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการบริหารจัดการทั่วไป ภายใต้การบริหารงานที่หลากหลาย การมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการบริหารจัดการแต่ละด้านแตกต่างกันตามลักษณะโครงสร้างและความสัมพันธ์ในการบริหารจัดการ

มติที่ 2 กลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการ (H-A-P-G-I : Strategy Management) 5 กลยุทธ์ ดังนี้

1) กลยุทธ์ที่ 1 การเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรของสถาบันการอาชีวศึกษา (บริหารทุนมนุษย์ 4.0) ได้แก่

กลยุทธ์รอง

1.5 ทบทวนโครงสร้างองค์กรให้มีความเป็นสากลมีความยืดหยุ่น ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

1.6 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความหลากหลาย คล่องตัว ยืดหยุ่น ตามรูปแบบและโครงสร้างของสถาบันฯ

1.7 พัฒนาระบบการสื่อสารระหว่างสถาบันฯ ความร่วมมือระหว่างสถาบันฯ ให้มีการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกันระหว่างสถาบันการอาชีวศึกษา ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานด้านสมรรถนะบุคลากรในระดับนานาชาติ

1.8 ส่งเสริมการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้กับผู้บริหารและสภาสถาบันการอาชีวศึกษา และการมีระบบกลไกในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

2) กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ความเป็นเลิศด้านวิชาการ) ได้แก่

กลยุทธ์รอง

2.1 พัฒนาหลักสูตรและระบบการจัดการศึกษาให้มีความเป็นสากล มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรนวัตกรรมทางอาชีวศึกษาชั้นนำในระดับภูมิภาค

2.2 พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้มีความเป็นสากลสร้างความน่าเชื่อถือในระดับภูมิภาค

2.3 พัฒนาระบบการเรียนการสอนแบบทวิภาคีให้มีความเป็นสากล โดยเพิ่มกลไกในการสนับสนุน การสร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการกับสถาบันการศึกษาอื่นๆทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งสถานประกอบการ

3) **กลยุทธ์ที่ 3** การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล (ช่วยราษฎร์เสริมรัฐ ชื่อสัตย์ โปร่งใส มีธรรมาภิบาล) ได้แก่

กลยุทธ์รอง

3.1 ส่งเสริมการส่งมอบคุณค่า สร้างการรับรู้ในการวางแผนงาน งบประมาณ ให้ตอบสนองตามความต้องการของภาคส่วนต่างๆ เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

3.2 ปฏิรูปกระบวนการจัดหาเงินทุนในการดำเนินการจากแหล่งเงินทุนภายนอกและนานาชาติ เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเป็นกลไกในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศและเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

4) **กลยุทธ์ที่ 4** การสร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายของการบริหารจัดการ สถาบันการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (พัฒนาองค์กร สู่สากล) ได้แก่

กลยุทธ์รอง

4.1 สร้างเสริมระบบกลไกกำหนดนโยบาย ระเบียบกฎเกณฑ์ กระบวนการทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการบริหารจัดการทั่วไป สู่ความเป็นเลิศและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

4.2 พัฒนาส่งเสริมความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในลักษณะเชิงพื้นที่และเชิงประเด็นใหม่ ในด้านผลกระทบต่อสังคมอย่างสร้างสรรค์ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสถาบันการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

5) **กลยุทธ์ที่ 5** การสร้างสรรค์นวัตกรรมเทคโนโลยีทางอาชีวศึกษา และเป็นโครงสร้างหลักในการสนับสนุนการเป็นประเทศไทย 4.0 (มุ่งสู่การเป็นสถาบันการศึกษา 4.0 โดยสมบูรณ์) ได้แก่

กลยุทธ์รอง

5.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของสถาบัน เพื่อกระตุ้นและสนับสนุนการพัฒนา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและนวัตกรรม และยกระดับบทบาทของสถาบันการศึกษาให้เป็นหน่วยงานหลักด้านอาชีวศึกษาของประเทศ

5.2 เสริมสร้างระบบการบริหารจัดการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี งานวิจัยและนวัตกรรมของสถาบันฯ ให้มีเอกภาพและประสิทธิภาพสูง เพื่อรองรับการพัฒนาตามนโยบายประเทศไทย 4.0

5.3 จัดตั้งสำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมอาชีวศึกษาแห่งชาติ เพื่อปฏิรูประบบ การศึกษาด้านอาชีวศึกษาของประเทศให้เป็นเอกภาพและบริหารจัดการได้โดยอิสระ

มิติที่ 3 การบริหารจัดการตามลักษณะโครงสร้างและความสัมพันธ์ ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ในลักษณะการบูรณาการ 4 มุมมอง (Integrated Four Perspective) มีดังนี้

5) มุมมองจากบนลงล่าง (Top-Down) เป็นระดับนโยบาย ตั้งแต่ระดับภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ ร่วมกับสถาบันการอาชีวศึกษาในการออกนโยบายกำกับดูแล สถาบันการอาชีวศึกษา

6) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) เกิดขึ้นจากความร่วมมือในการทำงานตามประเด็นสนใจเดียวกันหรือการนำเสนอ ความคิดเห็น กระบวนการทำงานตามโครงสร้างและความสัมพันธ์ต่างๆ ที่อาจถูกนำเสนอจากล่างขึ้นบนได้ และเมื่อเกิดการยอมรับก็จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี

7) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) เกิดจากการปรับเปลี่ยนให้ทันกับสภาพการณ์ในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในสถาบันการอาชีวศึกษาในการบริหารจัดการได้

8) มุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) เกิดจากกระบวนการความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นภายในสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่นการอบรมคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อป้องกันปัญหาทางสังคม

ผลการจับคู่ TOWS Matrix ได้กลยุทธ์รอง 14 กลยุทธ์และ 21 แนวปฏิบัติในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 มีดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรของสถาบันการอาชีวศึกษา (บริหารทุนมนุษย์ 4.0) มี 4 กลยุทธ์รอง 5 แนวปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ความเป็นเลิศด้านวิชาการ) มี 3 กลยุทธ์รอง 5 แนวปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล (ช่วยราษฎร์เสริมรัฐ ซื่อสัตย์ โปร่งใส มีธรรมาภิบาล) มี 2 กลยุทธ์รอง 6 แนวปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (พัฒนาองค์กร สู่สากล) มี 2 กลยุทธ์รอง 2 แนวปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่ 5 การสร้างสรรค์นวัตกรรมเทคโนโลยีทางอาชีวศึกษา และเป็นโครงสร้างหลักในการสนับสนุนการเป็นประเทศไทย 4.0 (มุ่งสู่การเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา 4.0 โดยสมบูรณ์) มี 3 กลยุทธ์รอง 3 แนวปฏิบัติ

จากกลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ทั้ง 5 กลยุทธ์หลัก จาก TOWS Matrix เป็น 14 กลยุทธ์รอง 21 แนวปฏิบัติ ผู้วิจัยได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) : สร้างนักปฏิบัติมืออาชีพชั้นนำ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในระดับประเทศและก้าวสู่ระดับโลก

เป้าหมาย (Goal) :

1. จัดหลักสูตรการเรียนการสอนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานควบคุม มีความทันสมัยและตอบสนองการพัฒนาในอนาคต
2. สร้างงานวิจัยสู่ความเป็นเลิศ
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
4. พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
5. ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติมืออาชีพเพื่อรองรับความต้องการของอุตสาหกรรมการผลิตขั้นสูง

พันธกิจ (Mission) :

1. จัดการศึกษาอาชีวศึกษาในระดับอุดมศึกษาบนพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณภาพ
2. สร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ด้านการอาชีวศึกษา ส่งเสริมผลิตเชิงพาณิชย์และการถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
3. ให้บริการวิชาการที่มีแนวคิดเชิงบูรณาการและสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนานักปฏิบัติมืออาชีพ ส่งเสริมเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
4. จัดระบบนวัตกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ ส่งเสริม และเผยแพร่องค์ความรู้สู่สังคม

ผู้วิจัยนำผลการการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ มาทำการปรับปรุงพัฒนารูปแบบให้มีความสมบูรณ์ และได้รูปแบบในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (H-A-P-G-I : Model for the Vocational Education Institute Strategy Management) ที่สมบูรณ์ ตามแผนภาพยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียดดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 34 รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (H-A-P-G-I : Strategy Management)

วิสัยทัศน์ (Vision)
สร้างนักปฏิบัติมืออาชีพชั้นนำ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในระดับประเทศและก้าวสู่ระดับโลก

พันธกิจ (Mission)

1. จัดการศึกษาวชิรศึกษาในระดับอุดมศึกษาบนพื้นฐานเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณภาพ
2. สร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ด้านการศึกษา
3. ฟูมฟักผลิตเชิงพาณิชย์และการถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
4. ให้บริการวิชาการที่เน้นคิดเชิงบูรณาการและสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาบัณฑิตมืออาชีพ
5. ฟูมฟักพื้นที่ศึกษาในการแข่งขัน
6. จัดระบบนวัตกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ ส่งเสริม และเผยแพร่องค์ความรู้สู่สังคม

เป้าหมาย (Goal)

1. จัดหลักสูตรการเรียนการสอนที่ครอบคลุมตามมาตรฐานควบคุม มีความทันสมัยและตอบสนองการพัฒนาในอนาคต
2. สร้างงานวิจัยสู่ความเป็นเลิศ
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
4. พัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
5. ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติมืออาชีพในอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ



- กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กร (H-A-P-G-I : Strategy Management)**
- H** Human Resource Management การเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมของบุคลากร คณาจารย์ และบุคลากรของสถาบันการอาชีวศึกษา (บริการทุนมนุษย์ 4.0)
 - A** Academic Management การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ความเป็นเลิศด้านวิชาการ)
 - P** Planning & Budgeting Management การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการการเงินงาน งบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล (ช่วยรายรัฐเสริมรัฐ ชั่งสัดดี มีรังสี มีธรรมาภิบาล)
 - G** General Management การสร้างสรรค์พัฒนาตัวอุปสงค์ พันธกิจ เป้าหมายของการบริการจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (พัฒนาองค์กร ผู้สภา)
 - I** Innovation & Technology Management การสร้างสรรค์นวัตกรรมเทคโนโลยีทางอาชีวศึกษา และเป็นโครงสร้างหลักในการสนับสนุนการเป็นประเทศไทย 4.0 (มุ่งสู่การเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา 4.0 โดยสมบูรณ์)
- กลยุทธ์ในระดับแผนงาน**

กลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อน กลยุทธ์รอง และแนวปฏิบัติ มีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้
 ตารางที่ 44 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 1 การเสริมสร้าง
 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร
 ของสถาบันการอาชีวศึกษา

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
<p>1. ทบทวนโครงสร้างองค์กรให้มีความเป็นสากลมีความยืดหยุ่น ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว</p>	<p>1.1 แต่งตั้งคณะทำงานทบทวนบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างของสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อปรับบทบาทหน้าที่ ภารกิจ โครงสร้าง และระบบบริหารงานของสถาบันการอาชีวศึกษา ให้มีความเหมาะสม และมีขีดสมรรถนะสูง สามารถรองรับการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา โดยให้ ให้คณะทำงานมาจากตัวแทนทุกภาคส่วนและมีอำนาจหน้าที่ในการวิเคราะห์ ทบทวนบทบาท ภารกิจ อำนาจหน้าที่ และโครงสร้างของสถาบันการอาชีวศึกษา ตามหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ตามแนวทางการวิเคราะห์ภารกิจภาครัฐ ให้สอดคล้องกับกฎหมาย นโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ประเทศ และรองรับบริบทการเปลี่ยนแปลงของการบริหารราชการแผ่นดิน และสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงบทบาท ภารกิจ อำนาจหน้าที่ และโครงสร้างของสถาบันการอาชีวศึกษา และจัดกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และเกิดความคุ้มค่าต่อภารกิจภาครัฐ</p> <p>1.2 สถาบันการอาชีวศึกษาควรมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การ</p>

ตารางที่ 44 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 1 การเสริมสร้าง
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร
ของสถาบันการอาชีวศึกษา (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
1. ทบทวนโครงสร้างองค์กรให้มีความเป็นสากลมีความยืดหยุ่น ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (ต่อ)	คำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ
2. พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความหลากหลาย คล่องตัว ยืดหยุ่นตามรูปแบบและโครงสร้างของสถาบันฯ	2.1 จัดทำกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความ เชื่อมโยง สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับโครงสร้างองค์กร แผนยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ นโยบายของผู้บริหาร ตลอดจนสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยทำการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในเชิงกลยุทธ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ โดยการกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายต่างๆ จนเป็นแผนยุทธศาสตร์หลักในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันฯ อาทิเช่น การพัฒนาระบบการวางแผน และบริหาร (Workforce Planning) การสร้างเสริมศักยภาพและ พัฒนาสมรรถนะบุคลากร (Workforce Development) การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร (Work-Life Balance การพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศด้านทุนมนุษย์ (ERP-HC) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) การจัดตั้งศูนย์พัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ เป็นต้น

ตารางที่ 44 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 1 การเสริมสร้าง
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร
ของสถาบันการอาชีวศึกษา (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
<p>3. พัฒนาระบบการสื่อสารระหว่างสถาบันฯ ความร่วมมือระหว่างสถาบันฯ ให้มีการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกันระหว่างสถาบันการอาชีวศึกษา ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานด้านสมรรถนะบุคลากรในระดับนานาชาติ</p>	<p>3.1 การจัดตั้งภาคีเครือข่ายร่วมกัน โดยสร้างกระบวนการทำงานของเครือข่ายแบบเป็นกลยุทธ์ ที่สำคัญในการประสานความร่วมมือ เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างสถาบันฯ ด้วยถ้อยที่ถ้อยอาศัยระหว่างสมาชิกและภาคีร่วม โดยมีจุดเริ่มต้นจากการทำงานในพื้นที่และประเด็นเล็กๆ แล้วขยายกระบวนการเป็นเครือข่าย ที่กว้างออกไป พร้อมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ที่เหมาะสมกว่า โดยมีระบบการสื่อสารและนวัตกรรมใหม่เป็นเครื่องมือที่จะสร้างความหมายและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายกับเครือข่าย เพื่อเสริมให้เครือข่ายมีความเข้มแข็งมากขึ้น ซึ่งมีได้ทั้งทางแนวนอน แนวตั้ง หรือในภูมิภาคต่างระดับกัน การเชื่อมเครือข่ายทำได้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ด้วยการมีกิจกรรมร่วมกัน หรือเป็นตัวแทนร่วมกันในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง และการร่วมกันประสานงานการประชุม</p> <p>3.2 พัฒนาระดับเครือข่ายสถาบันการอาชีวศึกษาและสถานประกอบการโดยเฉพาะ อุตสาหกรรมกลุ่มเดิมที่มีศักยภาพ (First S-Curve) และ อุตสาหกรรมอนาคต (New S-Curve) ตามเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมอาชีวศึกษาเพื่อเผยแพร่สู่สังคม</p>
<p>4. ส่งเสริมการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้กับผู้บริหารและสภาสถาบันการอาชีวศึกษา และการมีระบบกลไกในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ</p>	<p>4.1 .การเปลี่ยนวิธีการกระจายอำนาจจากแบบ “บังคับจัดตั้ง” สั่งการ (Obligatory approach) มาเป็นการแบบสมัครใจ (Voluntary approach) มากขึ้น ซึ่งแต่ก่อนมีส่งเสริมการอาชีวศึกษาด้วยการออกกฎหมายจัดตั้งองค์กรสถาบันการอาชีวศึกษา โดยกำหนดหน้าที่ให้ทำและกำหนดวิธีการบริหารจัดการอย่างละเอียดสถาบันฯ</p>

ตารางที่ 44 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 1 การเสริมสร้าง
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร
ของสถาบันการอาชีวศึกษา (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
4. ส่งเสริมการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้กับผู้บริหารและสภาสถาบันการอาชีวศึกษา และ การมีระบบกลไกในการประเมินผล การดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ (ต่อ)	ส่วนใหญ่จึงเป็นองค์กรจัดตั้ง ในระบบการกระจายอำนาจแบบใหม่ที่นำเสนอให้ สถาบันฯ มีสิทธิที่จะเลือก ดำเนินกิจกรรม ที่จะทำเลือกวิธีการและระบบบริหารจัดการ มากขึ้น และเป็นการกระจายอำนาจแบบบังคับ สั่งการน้อยลง แต่การสั่งการก็ไม่จำเป็นต้องหมดไป เพราะอย่างน้อยส่วนกลาง (สอศ.) ก็ยังต้อง มีการกำกับ มาตรฐานการดำเนินงานอยู่ และอาจต้องทำจริงจังมากขึ้น เพียงแต่ส่วนกลางจะใช้มาตรการ กำกับดูแลโดย การ “ส่งเสริม” ศักยภาพสถาบันฯ พร้อมกับการใช้ เงื่อนไขการทำข้อตกลงว่าด้วยการจัดการบริการ การ ประเมินผลงาน และการให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วม ในการกำกับมาตรฐานผลงานของสถาบันฯ แทนที่ ส่วนกลางจะใช้วิธีสั่งการ อนุมัติ อนุญาต แบบเดิม

ตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร
การจัดการเรียนการสอน และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับการเป็น
ประเทศไทย 4.0

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
5. พัฒนาหลักสูตรและระบบการจัดการศึกษาให้มีความเป็นสากล มุ่งสู่การ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กร นวัตกรรมทางอาชีวศึกษาชั้นนำใน ระดับภูมิภาค	5.1 แนวทางในการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อที่จะผลักดัน ให้สถาบันการอาชีวศึกษาสามารถดำเนินการสืบเนื่อง บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดได้อย่าง มี ประสิทธิภาพ และให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวทางการ พัฒนาสถาบันฯ โดยทุกขั้นตอนของการดำเนินการ บริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการสร้าง มูลค่าเพิ่ม ให้แก่หน่วยงานในองค์กรโดยการสร้างคุณค่า (Value Carte) เพิ่มคุณค่า (Add Value) เป็นการสร้างความ เชื่อมั่นให้กับองค์กร และช่วยเพิ่มตัวชี้วัด ประสิทธิภาพด้านการจัดการศึกษาของ สถาบันการ อาชีวศึกษาให้เป็นสถาบัน

ตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับการเป็น ประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
<p>5. พัฒนาหลักสูตรและระบบการจัดการศึกษาให้มีความเป็นสากล มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรนวัตกรรมทางอาชีวศึกษาชั้นนำในระดับภูมิภาค (ต่อ)</p>	<p>อาเซียนชั้นนำของประเทศและภูมิภาคโดยการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อันได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) ปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ (2) ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร (3) ปัจจัย วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ (4) ปัจจัยโครงสร้างองค์กร (5) ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ (6) ปัจจัยระบบการจัดการ (7) ปัจจัยความสามารถของบุคลากร (8) ปัจจัยการเสริมแรงและการจูงใจ
<p>6. พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้มีความเป็นสากลสร้างความน่าเชื่อถือในระดับภูมิภาค</p>	<p>6.1 สถาบันการอาชีวศึกษาจะต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันฯ เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องว่า ผู้เรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถาบันฯ เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามมาตรฐานการศึกษา และตัวบ่งชี้ เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก โดยการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้วยการจัดทำแผนอย่างเป็นระบบของข้อมูลสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน สมบูรณ์ ครอบคลุมการพัฒนาทุกกิจกรรมที่เป็นส่วนประกอบหลักของการจัดการศึกษาและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) เข้าสู่การประกันคุณภาพการศึกษาในระดับสากล หรือ (Global-QA) ประกอบด้วย 1) การประกันคุณภาพภายใน (Internal Quality Assurance - IQA) เป็นการประเมินคุณภาพโดยสถานศึกษาเอง ตามมาตรฐานที่กำหนดจากหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลและสนับสนุนในการดำเนินการ

ตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับการเป็น ประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
<p>6. พัฒนาระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาให้มีความเป็นสากลสร้าง ความน่าเชื่อถือในระดับภูมิภาค (ต่อ)</p>	<p>ตามมาตรฐานโดย IQA จะพิจารณาสถานศึกษา จากบริบท ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) 2) การประเมินคุณภาพภายนอก (External Quality Assurance - EQA) ดำเนินการโดย หน่วยงานอิสระ และ 3) การรับรอง (Accreditation) ดำเนินการโดยหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับรอง (Accreditation Body) ตามเกณฑ์ ที่อิงตามมาตรฐานสากลเพื่อให้เกิดการยอมรับ มี 2 ประเภทคือ การรับรองระบบ (System Accreditation) และการรับรองหลักสูตร (Program Accreditation) ซึ่งต้องมีข้อกำหนด ในการรับรองความรู้ ความสามารถ ของผู้เรียน และผู้จบการศึกษา โดยใช้เป็นมาตรฐาน เทียบเคียงกับการศึกษาในระดับเดียวกันใน ประเทศ และประเทศอื่นในภูมิภาค</p>
<p>7. พัฒนาระบบการเรียนการสอนแบบ ทวิภาคีให้มีความเป็นสากล โดยเพิ่ม กลไกในการสนับสนุน การสร้าง ความร่วมมือทางด้านวิชาการกับ สถาบันการศึกษาอื่นๆทั้งในและ ต่าง ประเทศ รวมทั้ง สถาน ประกอบการ</p>	<p>7.1 สถาบันการอาชีวศึกษาจะต้องจัดให้มีหน่วยงานภายในที่ รับผิดชอบด้านงานทวิภาคีโดยเฉพาะทั้งด้านหลักสูตร การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง การจัดบริการอื่นๆที่ต่อเนื่อง จากทวิภาคี รวมถึงระบบการเตรียมความพร้อม นักศึกษาทวิภาคีทั้งระบบ โดยการจำลองแบบการจัดตั้ง คณะกรรมการ กรอ.อศ. ตามกลุ่มอาชีพ ที่สถาบันการ อาชีวศึกษานั้นตั้งอยู่ ได้แก่ กลุ่มอาชีพปิโตรเลียมและ พลาสติก พลังงาน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (รวมโทรคมนาคม) และอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและ แฟชั่น เป็นต้น โดยคาดหวังให้เกิดการจัดอาชีวศึกษา แบบมีส่วนร่วมที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของ สถานประกอบการ ในกลุ่มอาชีพนั้นๆ</p>

ตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับการเป็น ประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
<p>7. พัฒนาระบบการเรียนการสอนแบบทวิภาคีให้มีความเป็นสากล โดยเพิ่มกลไกในการสนับสนุน การสร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการกับสถาบันการศึกษาอื่นๆทั้งในและต่างประเทศรวมทั้งสถานประกอบการ (ต่อ)</p>	<p>7.2 สถาบันการอาชีวศึกษาต้องขยายและยกระดับการเรียนการสอนระบบทวิภาคีเพื่อยกระดับผลผลิตให้มีความรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น ระดับสูงขึ้น และเพิ่มรูปแบบความร่วมมือมากขึ้น โดยการดำเนินการพัฒนาครูฝึกในสถานประกอบการ ยกย่องเชิดชูเกียรติสถานประกอบการ ในความร่วมมือในการจัดการศึกษาอาชีวศึกษาทวิภาคี รวมทั้งจัดทำความเข้าใจกับภาคเอกชน ในการรับนักศึกษาทวิภาคี โดย สถาบันอาชีวศึกษาควรมีการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในระบบทวิภาคี หรือจัดตั้งสถานศึกษาต้นแบบ German Model การวิจัยและประเมินผลการจัดอาชีวศึกษาทวิภาคี เป็นต้น โดยคาดหวังให้เกิดการเพิ่มปริมาณผู้เรียนและคุณภาพผู้สำเร็จอาชีวศึกษา การปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์การยกระดับรูปแบบการจัดการศึกษา และการพัฒนาและขยายความร่วมมือการจัดอาชีวศึกษาทวิภาคี</p> <p>7.3 พัฒนาระบบความร่วมมือในระดับภูมิภาคไปจนถึงระดับนานาชาติมากขึ้น ในเรื่องหลายๆ ที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์กับการพัฒนาประเทศ โดยการหาหรือความร่วมมือและลงนามความร่วมมือกับนานาชาติ ในการทำแผนพัฒนาความร่วมมือทางการอาชีวศึกษา เช่น โครงการแลกเปลี่ยนนักเรียนอาชีวะ โครงการร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตรอาชีวศึกษา เป็นต้น โดยคาดหวังให้เกิดการยกระดับคุณภาพอาชีวศึกษาสู่มาตรฐานสากล</p>

ตารางที่ 46 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 3 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
<p>8. ส่งเสริมการส่งมอบคุณค่า สร้างการรับรู้ ในการวางแผนงาน งบประมาณ ให้ตอบสนองตามความต้องการของภาคส่วนต่างๆ เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้</p>	<p>8.1 ระบบงบประมาณและการจัดการแบบมุ่งผลสำเร็จในภาครัฐ การมุ่งพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐและการงบประมาณที่สามารถส่งมอบคุณค่าและตอบสนองต่อความต้องการและผลประโยชน์สูงสุดของภาคส่วนต่างๆ โดยจะต้องเป็นการวางแผนงาน งบประมาณที่คำนึงถึงวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ การวางแผนในลักษณะดังกล่าวนี้จะช่วยให้เกิดประโยชน์อย่างน้อยสองประการคือ การใช้จ่ายสาธารณะเป็นไปอย่างมีทิศทางที่สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ อีกทั้งสามารถช่วยรักษาวินัยทางการคลังในระยะยาวได้</p> <p>8.2 ในการสร้างและส่งมอบคุณค่าให้แก่สถาบันฯอย่างยั่งยืน คณะผู้บริหารควรมีการอบรมการทำกิจกรรมร่วมกันในการวางแผนงานงบประมาณของสถาบันฯ ให้นำไปสู่ผลในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) สามารถแข่งขันได้และคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (competitiveness and performance with long-term perspective) (2) ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนได้เสีย (ethical and responsible business) (3) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม (good corporate citizenship) <p>8.3 สถาบันฯควรกำหนดให้มีแบบบันทึกการประเมินคุณภาพในการบริหารจัดการจากภายนอกเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ</p>

ตารางที่ 46 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 3 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
<p>8. ส่งเสริมการส่งมอบคุณค่า สร้างการรับรู้ใน การ วาง แผน งาน งบประมาณ ให้ตอบสนองตามความต้องการของภาคส่วนต่างๆ เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ (ต่อ)</p>	<p>โดยผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดในแต่ละตัวชี้วัดรายงานผลการดำเนินการพร้อมเอกสารหลักฐานการดำเนินงาน เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ เป็น รายไตรมาส (รอบ 6, 9 และ 12 เดือน) และนำมาพิจารณาร่วมกับผลการดำเนินการของแผนงาน กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่าย งบประมาณ เพื่อทำการประเมินความพึงพอใจต่อไป</p> <p>8.4 สถาบันการศึกษาควรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ตามนโยบายและแนวทางที่ กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการ อชีวศึกษากำหนด และมีการรายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปี เมื่อสิ้นปีงบประมาณ โดยมีการสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ตาม ยุทธศาสตร์ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อจะได้ปรับปรุงและแก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและ เป็นการประชาสัมพันธ์ไปยังทุกภาคส่วนในการมีส่วนร่วมและสนับสนุน</p>
<p>9. ปฏิรูปกระบวนการจัดหาเงินทุนในการดำเนินการจากแหล่งเงินทุน ภายนอกและนานาชาติ เข้ามา มี ส่วนร่วมเพื่อเป็นกลไกในการบริหาร จัดการเพื่อความเป็นเลิศและเพื่อ รองรับการเป็นประเทศไทย 4.0</p>	<p>9.1 สถาบันฯควรมีการกำหนดระเบียบสถาบันฯว่าด้วยการ บริหารการเงินและทรัพย์สินของสถาบันฯ ให้มีความ ชัดเจนในเรื่องแหล่งเงินทุน ระเบียบเฉพาะ วิธีปฏิบัติ กรณีต่างๆ การบริหารรายได้ ฯลฯ โดยอิงหลักการของ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ คือ วิธีการในการระบุพันธกิจ (Mission) ขององค์กร เป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างเป็นระบบ มีการ ประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ โดยเชื่อมโยงข้อมูลเกี่ยวกับ ทรัพยากรที่ใช้เพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่ กำหนดไว้ โดยสามารถวัดผลสำเร็จของงาน สามารถ เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากรที่ผ่าน กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ สะท้อนให้เห็น ความสำเร็จของการบริหาร</p>

ตารางที่ 46 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 3 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
<p>9. ปฏิรูปกระบวนการจัดหาเงินทุนในการดำเนินการจากแหล่งเงินทุนภายนอกและนานาชาติ เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเป็นกลไกในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ และเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)</p>	<p>จัดการทรัพยากรต่อภารกิจของรัฐภายใต้ระบบบริหารจัดการที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ซึ่งมีมาตรฐานการบริหารทางการเงิน ได้แก่</p> <p>9.1.1 การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) ส่วนราชการจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ และวางแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง</p> <p>9.1.2 การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output Specification and Costing) เพื่อนำไปสู่การจัดสรรงบประมาณที่เน้นผลผลิต และต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิต</p> <p>9.1.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) มีระเบียบ ระบบงาน ที่โปร่งใสและเหมาะสม คำนึงถึงประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของเงินงบประมาณ (Value for money)</p> <p>9.1.4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budget Control) โดยจะต้องมีมาตรฐานการควบคุมงบประมาณ และการกำหนดความรับผิดชอบเรื่องการบัญชีและการเงิน</p> <p>9.1.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) เพื่อแสดงความโปร่งใส ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการใช้งบประมาณ</p> <p>9.1.6 การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) เพื่อใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่ามากที่สุด</p> <p>9.1.7 การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) เพื่อควบคุมการใช้งบประมาณ และปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>

ตารางที่ 46 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 3 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
9. ปฏิรูปกระบวนการจัดหาเงินทุนในการดำเนินการจากแหล่งเงินทุนภายนอกและนานาชาติ เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเป็นกลไกในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศและเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)	9.2 สถาบันฯควรมีความร่วมมือกับแหล่งเงินทุนจากภายนอกในการเป็นแหล่งเงินทุนในการสนับสนุนการศึกษาชั้นสูง เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนสนับสนุนให้นักศึกษา หรือการทำสัญญาให้ส่วนแบ่งในเงินเดือนค่าจ้างเพื่อแลกกับเงินทุนเพื่อการศึกษา (Human Capital Contract) กับสถานประกอบการคู่สัญญาเป็นต้น

ตารางที่ 47 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 4 การสร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
10. สร้างเสริมระบบกลไกกำหนดนโยบาย ระเบียบกฎเกณฑ์ กระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการบริหารจัดการทั่วไป สู่ความเป็นเลิศและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0	10.1 สร้างระบบการควบคุมการบริหารจัดการภายใน ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการจัดการในภาครัฐหรือเอกชน ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ระบบการควบคุมภายในจะช่วยควบคุมหรือลดความเสี่ยงของหน่วยงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานและการจัดการของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ได้มีการควบคุมภายในตามที่กระทรวงการคลังประกาศให้ใช้เป็นเรื่องๆไป อาจอยู่ในรูปของกฎหมาย ระเบียบ ระบบบัญชี หนังสือสั่งการ และหนังสือตอบข้อหารือต่างๆ ส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การควบคุมด้านการเงินและบัญชี และการปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนดไว้ ซึ่งไม่ครอบคลุมถึงการจัดการด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะการบริหารจัดการทั่วไป นอกเหนือจากด้านการเงินและบัญชี ในหน่วยงาน จึงไม่สามารถสะท้อนภาพถึงผลการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงานได้ ระบบการ

ตารางที่ 47 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 4 การสร้างสรรค์
พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา
ให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
<p>10. สร้างเสริมระบบกลไกกำหนดนโยบาย ระเบียบกฎเกณฑ์ กระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการบริหารจัดการทั่วไป สู่ความเป็นเลิศ และรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)</p>	<p>ควบคุมภายในที่ดี ควรเป็นระบบการควบคุมงานทุกด้านและสามารถสะท้อนภาพให้เห็นเป็นองค์รวมของหน่วยงานนั้นๆ ว่ามีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพียงใด การที่ระบบการควบคุมภายในของรัฐยังไม่ครอบคลุม ทุกระบบงานอาจเป็นช่องทางรั่วไหลทำให้เกิดความเสียหายในหน่วยงาน และการดำเนินงานไม่สัมฤทธิ์ผล ทั้งนี้ในภาครัฐสาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากการกำหนดหน้าที่และมอบหมายงานในหน่วยงานไม่เหมาะสม การมอบหมายการปฏิบัติงานทั้งกระบวนการให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงคนเดียว การควบคุมสอบทานและการตรวจสอบยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ตลอดจนขาดการประเมินและการบริหารความเสี่ยง สถาบันการอาชีวศึกษาควรกำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานต่างๆ โดยประยุกต์ตามระบบการควบคุมภายในของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเห็นว่าจะเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงานในแต่ละหน่วยงาน อันจะเป็นผลให้การใช้ทรัพยากรของรัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสมประโยชน์ตามวัตถุประสงค์</p>
<p>11. พัฒนาส่งเสริมความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในลักษณะเชิงพื้นที่และเชิงประเด็นใหม่ในด้านผลกระทบต่อสังคมอย่างสร้างสรรค์ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสถาบันการอาชีวศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม</p>	<p>11.1 นำระบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) มาใช้เต็มรูปแบบ โดยการบริหารจัดการสถาบันฯ ที่นำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงาน และการประเมินผล โดยมีการจัดระบบงาน/วิธีการทำงาน การจัดโครงสร้าง และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐ ที่เอื้อต่อการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มี</p>

ตารางที่ 47 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 4 การสร้างสรรค์
พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา
ให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
<p>11. พัฒนาส่งเสริมความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในลักษณะเชิงพื้นที่และเชิงประเด็นใหม่ในด้านผลกระทบต่อสังคมอย่างสร้างสรรค์ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสถาบันการอาชีวศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม (ต่อ)</p>	<p>ส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) มีความหมายที่หลากหลายโดยเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสังคมและการเมือง ในที่นี้หมายถึง กระบวนการที่ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีโอกาสเข้าร่วมในกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ ของการบริหาร ตั้งแต่การรับรู้ข้อมูลการปฏิบัติงาน การร่วมแสดงทัศนคติความคิดเห็น การร่วมเสนอปัญหาและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น การร่วมคิดแนวทางการแก้ไขปัญหา การร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การร่วมในการดำเนินการ และการร่วมติดตามประเมินผล รวมทั้งการร่วมรับผลประโยชน์จากการพัฒนา ซึ่งการมีส่วนร่วมของประชาชนในทางวิชาการมีหลากหลายตัวแบบในที่นี้ใช้ตัวแบบระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนของสมาคมการมีส่วนร่วมสากล (IAP2 - International Association for Public Participation) ที่เรียกว่า Public Participation Spectrum ในระดับที่ 5 การมีส่วนร่วมในระดับเสริมอำนาจประชาชน (To Empower) : เป็นระดับการมีส่วนร่วมที่ประชาชนมีบทบาทในระดับสูงสุด โดยเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีบทบาทในการเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งผลการตัดสินใจมีผลผูกพันให้หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการตามการตัดสินใจของประชาชน การมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับสูงสุดนี้ เน้นให้ประชาชนมีบทบาทในการบริหารจัดการโดยเป็นผู้ดำเนินการกิจและภาครัฐมีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนเท่านั้น ประโยชน์ของการตัดสินใจในขั้นนี้ คือ การสร้างการเรียนรู้ ความเข้าใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน</p>

ตารางที่ 48 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 5 การสร้างสรรค์
นวัตกรรมเทคโนโลยีทางอาชีวศึกษา และเป็นโครงสร้างหลักในการสนับสนุนการเป็น
ประเทศไทย 4.0

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
<p>12. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของสถาบัน เพื่อกระตุ้นและสนับสนุนการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและนวัตกรรม และยกระดับบทบาทของสถาบันการอาชีวศึกษาให้เป็นหน่วยงานหลักด้านอาชีวศึกษาของประเทศ</p>	<p>12.1 จัดทำโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนและยกระดับบทบาทในการจัดการศึกษาของสถาบันฯ แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนวางแผนการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 กระบวนการ คือการสำรวจสภาพปัจจุบัน การศึกษาความเป็นไปได้และการวิเคราะห์ระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาท เป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มาใช้ในสถาบันฯ เป็นผู้นำประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ และ เป็นผู้นำในการจัดทำแผนการพัฒนา 2) ขั้นตอนดำเนินการ ตามแผนงาน ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ การออกแบบระบบ และการพัฒนาระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาท เป็นผู้นำประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ และ เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อใช้ในการพัฒนา 3) ขั้นตอนตรวจสอบและประเมินผล ประกอบด้วย 1 กระบวนการ คือ การนำระบบไปใช้งาน ผู้บริหารสถาบันฯควรมีบทบาท เป็นผู้ส่งเสริมการพัฒนา ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่บุคลากร ในสถาบันฯ และ เป็นผู้กำกับติดตามและประเมินผล และ 4) ขั้นตอนปรับปรุงแก้ไข และบำรุงรักษา ประกอบด้วย 1 กระบวนการ คือ การปรับปรุงแก้ไข และบำรุงรักษา ระบบ เพื่อยกระดับบทบาทของสถาบันการอาชีวศึกษา ให้เป็นหน่วยงานหลักด้านอาชีวศึกษาของประเทศ</p>
<p>13. เสริมสร้างระบบการบริหารจัดการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี งานวิจัยและนวัตกรรมของสถาบันฯ ให้มีเอกภาพและประสิทธิภาพสูง เพื่อรองรับการพัฒนาตามนโยบายประเทศไทย 4.0</p>	<p>13.1 จัดทำระบบบริหารการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Research, Technology Development and Innovation Management System) ขึ้นในระดับสถาบันฯ โดยมีข้อกำหนดระบบบริหารการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อให้สถาบันฯร่วมกับสถานประกอบการภาคเอกชนที่</p>

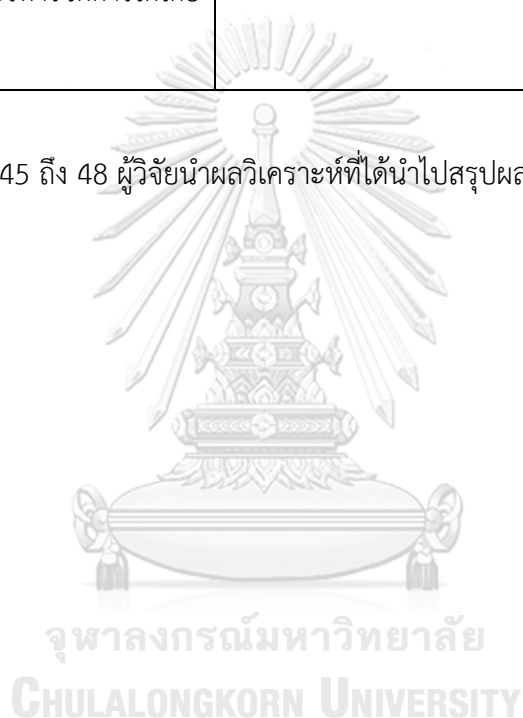
ตารางที่ 48 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 5 การสร้างสรรค์นวัตกรรมเทคโนโลยีทางอาชีวศึกษา และเป็นโครงสร้างหลักในการสนับสนุนการเป็นประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	แนวปฏิบัติ
<p>13. เสริมสร้างระบบการบริหารจัดการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีงานวิจัยและนวัตกรรมของสถาบันฯ ให้มีเอกภาพและประสิทธิภาพสูง เพื่อรองรับการพัฒนาตามนโยบาย ประเทศไทย 4.0 (ต่อ)</p>	<p>เข้าร่วมหลักสูตรทวิภาคี ได้ใช้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมสำหรับรับการตรวจประเมินระบบฯ และขึ้นทะเบียนเป็นผู้ใช้สิทธิประโยชน์การยกเว้นภาษีเงินได้ (ประกาศกระทรวงการคลังเกี่ยวกับภาษีเงินได้ (ฉบับที่ 391) เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการยกเว้น ภาษีเงินได้สำหรับรายจ่ายเพื่อทำการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม ลงวันที่ 25 มีนาคม พ.ศ. 2559) รวมถึงเพื่อมุ่งเน้นให้ผู้ประกอบการเอกชนมีการดำเนินการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเชิงระบบมากขึ้น สามารถสร้างองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญใน การขับเคลื่อนการเป็นประเทศไทย 4.0</p>
<p>14. จัดตั้งสำนักงานพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมอาชีวศึกษาแห่งชาติ เพื่อปฏิรูประบบการศึกษาด้านอาชีวศึกษาของประเทศให้เป็นเอกภาพและบริหารจัดการได้โดยอิสระ</p>	<p>14.1 รูปแบบการจัดตั้งสำนักงานพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมอาชีวศึกษาแห่งชาติ ในลักษณะองค์การมหาชน มีวัตถุประสงค์ ในการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมทางอาชีวศึกษาของประเทศซึ่งรวมถึงการพัฒนา โครงการเทคโนโลยี นวัตกรรมในระยะหลัง การวิจัยและพัฒนา หรือการต่อยอดจากงานวิจัยและ สิ่งประดิษฐ์สู่เชิง พาณิชย์ - สำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ และประเมินทางวิชาการ รวมทั้งความต้องการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมทางอาชีวศึกษา ในด้านต่างๆ เพื่อเสนอแนะนโยบายและ มาตรการเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมทางอาชีวศึกษาของประเทศ - ส่งเสริมและสนับสนุนการยกระดับความสามารถด้าน การพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมของสถาบันการอาชีวศึกษา ในสาขาอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ อัน ก่อให้เกิดคุณภาพการต่อประเทศชาติในพัฒนาการการ

ตารางที่ 48 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติจากกลยุทธ์หลักที่ 5 การสร้างสรรค์
นวัตกรรมเทคโนโลยีทางอาชีวศึกษา และเป็นโครงสร้างหลักในการสนับสนุนการเป็น
ประเทศไทย 4.0 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวปฏิบัติ
14. จัดตั้งสำนักงานพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมอาชีวศึกษาแห่งชาติ เพื่อปฏิรูประบบการศึกษาด้าน อาชีวศึกษาของประเทศให้เป็น เอกภาพและบริหารจัดการได้โดย อิสระ (ต่อ)	อาชีวศึกษา - ส่งเสริมและสนับสนุนการยกระดับทักษะ ความสามารถด้านเทคโนโลยีและการบริหารจัดการ ด้านนวัตกรรมของสถาบันการอาชีวศึกษาสู่สากล

จากตารางที่ 45 ถึง 48 ผู้วิจัยนำผลวิเคราะห์ที่ได้นำไปสรุปผลการวิจัยในบทที่ 5 ต่อไป



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0” ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2) วิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา และ (3) พัฒนารูปแบบและการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ประชากรที่ใช้ คือ คณะกรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษา และผู้สำเร็จการศึกษาด้านอาชีวศึกษาหรือมีประสบการณ์ในการทำงานหรือฝึกอบรมด้านการอาชีวศึกษาในประเทศเยอรมนี ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และสิงคโปร์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ คณะกรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษา ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กระจายตามเขตพื้นที่ จำนวน 30 คน และผู้สำเร็จการศึกษาด้านอาชีวศึกษาหรือมีประสบการณ์ในการทำงานหรือฝึกอบรมด้านการอาชีวศึกษาในประเทศเยอรมนี ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และสิงคโปร์ อย่างน้อย 2 ปี ประเทศละ 3 คน รวม 12 คน

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถาม

ประชากรที่ใช้ คือ ผู้บริหารหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา รองผู้บริหาร คณาจารย์ สถาบันการอาชีวศึกษา และผู้บริหารระดับจัดการขึ้นไปในสายงานทรัพยากรบุคคลและสายงานการผลิตในสถานประกอบการ ทั้งภาครัฐและเอกชน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา รองผู้บริหาร คณาจารย์ สถาบันการอาชีวศึกษา ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กระจายตามเขตพื้นที่ จำนวน 114 คน และผู้บริหารระดับจัดการขึ้นไปในสายงาน

ทรัพยากรบุคคลและสายงานการผลิตในสถานประกอบการ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 60 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์สาระ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

วิธีการดำเนินการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) แบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ โดยในแต่ละระยะมีรายละเอียดดังนี้

ระยะแรก การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาและการรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 เพื่อนำสาระสำคัญเป็นข้อมูลประกอบการดำเนินการวิจัยโดยในระยะแรกนี้ประกอบด้วย การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเครื่องมือ การวิจัยที่จัดทำขึ้นตามกรอบความคิดของการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์และการสังเคราะห์เนื้อหาแล้วสรุปสาระสำคัญตามที่กำหนดไว้ในกรอบความคิดของการวิจัย ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาโดยการสัมภาษณ์กับกรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษา โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างวิเคราะห์ข้อมูลผลการสัมภาษณ์ โดยการสังเคราะห์เนื้อหาการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ระยะที่สอง วิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาไทยและต่างประเทศ โดยรวบรวมคำอธิบายแนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาไทยและต่างประเทศ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์และการสังเคราะห์เนื้อหาแล้วสรุปผลการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา

ระยะที่สาม พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยพิจารณาร่างรูปแบบจากการสังเคราะห์ผลการศึกษานวัตกรรม ทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา และผลการศึกษาสภาพ ปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยการ ประชุมสนทนากลุ่ม ของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน โดยเลือกผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกับอาจารย์ที่ ปรึกษาแบบเจาะจงบุคคล และกำหนดคุณสมบัติผู้ทรงคุณวุฒิตามหลักการดังกล่าว ดังนี้ (1) สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาเอก หรือเทียบเท่า (2) ในกรณีที่ไม่ได้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ต้อง มีประสบการณ์ในด้านนั้นไม่ต่ำกว่า 10 ปี หรือมีงานวิจัยในสาขานั้นที่ไม่ใช่ส่วนหนึ่งของการศึกษา เผยแพร่อย่างน้อย 3 รายการในรอบ 5 ปี จากนั้นจึงนำผลจากการศึกษาความเหมาะสมและความเป็น ไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการ เป็นประเทศไทย 4.0 จากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบที่สมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการ อาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0” (Development of an Excellence Management Model for Vocational Education Institution to Accommodate Thailand 4.0) ผู้วิจัยได้แบ่งการสรุปผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการ อาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการ อาชีวศึกษา

ส่วนที่ 3 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการ อาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษา

ในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

1. สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร ตัวบทกฎหมาย ตำรา บทความ วารสาร รายงานประจำปี สื่อสารสนเทศ สื่ออินเทอร์เน็ต การสัมภาษณ์คณะกรรมการสภาสถาบันการ อาชีวศึกษา และผู้สำเร็จการศึกษาหรือฝึกอบรมด้านอาชีวศึกษาจากต่างประเทศ และคณาจารย์ และ

ผู้ใช้บัณฑิตจากการตอบแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งผลการศึกษิตตามองค์ประกอบ 4 ด้านของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา สรุปได้ดังต่อไปนี้

1.1 การบริหารจัดการในด้านวิชาการ สถาบันการอาชีวศึกษามีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการวิชาการในด้านการพัฒนามาตรฐานอาชีพ มาตรฐานสมรรถนะ ตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรปริญญาตรีตามเกณฑ์มาตรฐานและตามนโยบายของสถาบันฯและนโยบายจาก สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) รวมถึงมาตรฐานคุณวุฒิระดับปริญญาตรี (มคอ.) สายเทคโนโลยีปฏิบัติการ มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการวิชาการด้านการพัฒนามาตรฐานหลักสูตร ตามอัตลักษณ์ของท้องถิ่นและมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับสถานประกอบการในรูปแบบทวิภาคี และมีการพัฒนาหลักสูตรเพื่อรองรับนโยบายประเทศไทย 4.0 ในสาขาวิชาที่สถาบันฯมีศักยภาพสูง

1.2 การบริหารจัดการทั่วไป สถาบันการอาชีวศึกษามีแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการทั่วไปตามหลักการ โครงสร้าง เป้าหมาย หรือดัชนีชี้วัดตามระเบียบการบริหารสถานศึกษาของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) และระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาจาก สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สกอ. และเป็นไปตามมาตรฐานคุณวุฒิระดับปริญญาตรี (มคอ.) โดยการดำเนินการในการวางแผนงานในการปฏิบัติงานนโยบายที่ได้รับจากส่วนกลาง(สอศ.) ซึ่งมีขั้นตอนตามระเบียบการบริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นแนวทางในการดำเนินการ มีกระบวนการในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม เช่นการรับฟังความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีกระบวนการในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ในรูปแบบสภาสถาบันการอาชีวศึกษา ซึ่งมีที่มาจากกฎกระทรวง เรื่อง การกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการได้มาซึ่งผู้ดำรงตำแหน่ง ในสภาสถาบันการอาชีวศึกษา พ.ศ.2555 โดยประกอบด้วยนายกสภาและกรรมการสภาที่มาจากสรรหาตามกระบวนการในกฎกระทรวง ซึ่งมีเจตนารมณ์ในการนำประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิจากหลายภาคส่วนเพื่อนำมาแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นแบบมีส่วนร่วมในระบบสภา

1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล สถาบันการอาชีวศึกษามีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในด้านการจัดการองค์การ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ การประเมินสมรรถนะบุคลากรตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2552 ตามหมวด3 บุคลากรในสถานศึกษาและการบริหารงาน มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรในการบริหารจัดการปฏิบัติตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2552 ในเรื่องกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากร โดยมีลักษณะเหมือน ใบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และมีการกำหนด ผังองค์กรในการบริหาร (Organization Chart) อย่างชัดเจนทั้งใน

ส่วนของคณะผู้บริหารสถาบันฯ และส่วนของสภาสถาบันการอาชีวศึกษา โดยสถาบันฯมีขั้นตอนการวางแผนในการปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด โดยเสนอผ่านคณะผู้บริหารวิทยาลัย (ในส่วนหลักสูตรปริญญาตรี) และเสนอผ่านต่อไปยังสภาสถาบันฯเพื่อให้ความเห็นชอบ แต่ต้องได้รับการอนุมัติจาก สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.)

1.4 การบริหารจัดการด้านแผนงานงบประมาณ สถาบันการอาชีวศึกษามีการกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการด้านแผนงานงบประมาณประจำปีเช่นเดียวกับหน่วยงานของรัฐทั่วไป สำหรับสถาบันการอาชีวศึกษามีการปฏิบัติตามขั้นตอนตามหมวด1 หน้าที่และการบริหารงานของสถานศึกษา และหมวด2 หน้าที่ของงานและแผนกในการจัดการด้านงบประมาณ โดยมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการระบุที่มาและความสำคัญของโครงการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของ โดยที่ผู้บริหารสถาบันลงนามอนุมัติ ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับผิดชอบโครงการมีการลงนามรับทราบ แต่แผนงานงบประมาณส่วนใหญ่จะถูกกำหนดและอนุมัติโดยส่วนกลางคือ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.)

2. สภาพปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ยังมีสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการแต่ละด้านอยู่แทบทุกด้าน ทั้งนี้เนื่องจากอยู่ในระยะ5 ปีแรกของการจัดตั้งสถาบันฯ แต่มีแนวโน้มที่ดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งนี้สภาพปัญหาและอุปสรรคจะแตกต่างกันไปตามลักษณะเขตพื้นที่การศึกษา แต่ปัญหาในด้านการบริหารจัดการโดยรวมตามนโยบายจะมีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งปัญหาที่สำคัญแบ่งผลการศึกษาดูตามองค์ประกอบ 4 ด้านของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา สรุปได้ดังต่อไปนี้

2.1 การบริหารจัดการในด้านวิชาการ ความแตกต่างตามอัตลักษณ์ที่โดดเด่นของสถาบันฯในแต่ละแห่ง ทำให้เกิดขั้นตอนในการผลิตบัณฑิตที่แตกต่างกันออกไป คุณภาพการศึกษามีความแตกต่างกัน แนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านวิชาการในอนาคต และในการรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 มีความแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ รวมถึงมีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการวิชาการด้านการพัฒนามาตรฐานหลักสูตร ตามอัตลักษณ์ของท้องถิ่นและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับสถานประกอบการที่แตกต่างกันไป ทำให้นักศึกษาในระดับปริญญาตรี สายเทคโนโลยี ปฏิบัติการ มีข้อจำกัดในสร้างสรรค์ผลงานหรือนวัตกรรมในขณะที่กำลังศึกษา หรือเลือกเรียนในสาขาวิชาที่มีความถนัด ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้สถาบันการอาชีวศึกษาไม่สามารถรองรับนโยบายการเป็นประเทศไทย 4.0 ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

2.2 การบริหารจัดการทั่วไป สถาบันการอาชีวศึกษามีวัตถุประสงค์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กว้างมากเกินไป และไม่ชัดเจนในแนวปฏิบัติจนทำให้ขาดแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจากภาคส่วนต่างๆ และขาดระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ปัญหาที่สำคัญคือ ผู้บริหาร ผู้นำ หัวหน้าคณะทำงาน หรือผู้รับผิดชอบโครงการยังขาดความรู้ความสามารถรอบด้าน ขาดวิสัยทัศน์และการเป็นที่ยอมรับในการทำงานทั้งในระดับองค์กรและระหว่างองค์กร ผู้บริหาร ผู้นำต้องมีความตั้งใจเสียสละ มีจิตสาธารณะ ซึ่งในบางสถาบันการอาชีวศึกษามีผลงานออกมาเป็นรูปธรรม แต่ในบางสถาบันการอาชีวศึกษาก็ยังขาดผู้นำที่มีความสามารถและสร้างผลงานที่เป็นรูปธรรม อีกทั้งสถาบันการอาชีวศึกษายังขาดระบบการสร้างแรงจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นบุคลากรของสถาบันฯ

2.4 การบริหารแผนงานงบประมาณ สถาบันการอาชีวศึกษามีปัญหาในด้านปัจจัยในการบริหารจัดการ เช่น บุคลากร ทรัพยากรที่จำกัด งบประมาณ การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ในการเป็นแหล่งทุนสนับสนุนในด้านต่างๆ การขาดกลยุทธ์ กลไก และกระบวนการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ขาดระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา

ผลการวิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาที่ได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แนวปฏิบัติแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ซึ่งผู้วิจัยได้ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติแห่งความสำเร็จโดยใช้เครื่องมือ การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ ด้วย The Business Model Canvas มีรายละเอียดดังนี้

1. Customer Segments สถาบันการอาชีวศึกษาควรมีระบบการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเข้าถึง การระบุกลุ่มเป้าหมายได้ถูกต้องเป็นหัวใจสำคัญของการทำ Curriculum/Program ที่ตรงกลุ่มเป้าหมายในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา ได้แก่ คณาจารย์ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง สถาบันการอาชีวศึกษาต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. Value Proposition ของผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการอาชีวศึกษา คือความเป็น “นักปฏิบัติมืออาชีพ” คือเป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์และทักษะสามารถลงมือปฏิบัติได้จริง ทุกหลักสูตรของสถาบันการอาชีวศึกษามีการฝึกงานในระบบทวิภาคีอย่างเข้มข้นเพื่อสร้างประสบการณ์ทักษะวิชาชีพตั้งแต่ยังเรียนอยู่ นักศึกษาอาชีวศึกษาจึงได้เรียนไปด้วย ได้ฝึกงานไปด้วย และยังได้ใช้ทักษะความรู้หารายได้ด้วยตัวเอง แบ่งเบาภาระผู้ปกครองได้อีกด้วย

3. Channels หมายถึงช่องทางในการสื่อสาร ช่องทางการบริการทางวิชาการ ที่สถาบันการอาชีวศึกษาใช้ใน การสื่อสารและติดต่อกับชุมชน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด การสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีใน ด้านต่างๆ ให้นำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและตรงตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตามสิ่งที่จะทำให้ การสื่อสารประสบผลสำเร็จได้ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆ ด้าน ทั้งตัวบุคคลตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาไปจนถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และทักษะการสื่อสารรวมถึงด้านคุณธรรมที่ควรปฏิบัติตนในองค์กร เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมายที่วางไว้ได้

4. Customer Relationships ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาควรมีระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลผู้บริหารใช้การจูงใจให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคล ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มี โอกาสมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบ เพื่อพัฒนา งานที่ปฏิบัติให้มี คุณภาพสูงสุด ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรบุคคลและเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการ ปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจตลอดจน การประเมินผลให้ทุกฝ่ายได้สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

5. Revenue Streams สถาบันการอาชีวศึกษาควรมีระบบการแปลงกลยุทธ์เป็นทุน(รายได้) เช่นการจดสิทธิบัตรในการวิจัย การพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเชิงพาณิชย์ โดยสถาบันควริเริ่มการ ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ในงานวิจัยให้ตรงตามความต้องการของประเทศ ให้ความสำคัญกับงานวิจัย เชิงประยุกต์เชื่อมโยงไปสู่การใช้ประโยชน์ในลักษณะ translational research และสร้างความ เข้มแข็งของงาน ออกแบบและวิศวกรรมรวมถึงสนับสนุนให้คณาจารย์และนักศึกษาทำวิจัยมากขึ้น สร้างฐานงานวิจัยที่มีคุณภาพ รวมถึงงานวิจัยพื้นฐานมุ่งเป้า (goal-oriented basic research) เพื่อ สร้างองค์ความรู้ใหม่ในอนาคต สร้างความเข้มแข็งของงานวิจัยด้วยการชักชวนพันธมิตรมาทำงาน ให้มากขึ้น เป็นผู้สร้างพลังสู่การเปลี่ยนแปลง (influencer) ที่มีบทบาทต่อทิศทางการพัฒนาประเทศ สถาบันต้องมีแผนงานโครงการสร้างเส้นทางอาชีพความก้าวหน้า เพิ่มพูนความผูกพันของพนักงานต่อ องค์กร ปรับปรุงวัฒนธรรม แรงจูงใจ และความ เชื่อมโยงประสานระหว่างหน่วยงานภายใน ให้เอื้อต่อ การทำโครงการวิจัยขนาดใหญ่ที่มีผลกระทบสูงขึ้น

6. Key Resources หมายถึงการบริหารทรัพยากรร่วมกันภายในสถาบันการอาชีวศึกษา ที่ เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่มีต่อการบริหารจัดการในทุกกิจการ เพราะทรัพยากรเป็นตัวกลางหรือ ตัวกระตุ้นที่ทำให้กิจกรรมขององค์กรหรือหน่วยงานดำเนินไปได้ และทรัพยากรจะมีบทบาทต่อ กิจกรรมหรือการดำเนินภารกิจขององค์กรหรือหน่วยงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ทรัพยากร

ต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ ได้แก่ อุปกรณ์ต่างๆที่เป็นรูปธรรม เช่น เครื่องจักร, ทรัพยากรการเงิน, ทรัพยากรสินทางปัญญา, และทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

7. Key Activities กิจกรรมหลักเดิมโดยทั่วไปของสถาบัน ได้แก่ กิจกรรมส่งเสริมในการปฏิบัติงาน เช่นการบริหารงานทั่วไป การบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดซื้อจัดจ้าง การสอน การประเมินผล การนิเทศ แต่สำหรับกิจกรรมหลักในที่นี้หมายถึงกิจกรรมสำคัญที่ผู้บริหารสถาบันต้องสร้างสรรค์และดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดอาชีวศึกษา อันได้แก่ กิจกรรมในการส่งเสริมภาพลักษณ์ผู้เรียนอาชีวศึกษา กิจกรรมเผยแพร่ทางวิชาการของนักศึกษา เป็นต้น

8. Key Partnerships หมายถึงการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการศึกษา ขึ้นอยู่กับรูปแบบและวิธีการดำเนินการของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ในการบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาการสร้างพันธมิตรทางการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น ข้อดีของการมีพันธมิตรทางการศึกษาคือ เพื่อประโยชน์สูงสุดของการจัดการศึกษา เพื่อลดความเสี่ยง และเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรในการบริหารจัดการสถาบันอาชีวศึกษา

9. Cost Structure หมายถึงระบบบริหารต้นทุนของสถาบันการอาชีวศึกษาซึ่งในการบริหารต้นทุนแบบเดิมโดยใช้การคิดค่าใช้จ่ายต่อหัวในการศึกษาจะใช้สิ่งที่มีความสัมพันธ์กับจำนวนนักศึกษาเป็นหลักจึงทำให้ผู้บริหารขาดข้อมูลในส่วนของกิจกรรมสนับสนุนต่างๆหรือค่าใช้จ่ายต้นทุนทางอ้อม ผู้บริหารสถาบันฯควรนำระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) หรือระบบ ABC ซึ่ง เป็นเครื่องมือในการบริหารงานในลักษณะการบริหารงานฐานคุณค่า (Value-Based Management) ซึ่งเชื่อมโยงการบริหารระดับองค์กรลงสู่ระบบการปฏิบัติงานประจำวัน โดยพิจารณาหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานตลอดทั้งกิจการ (Cross-Functional) ในลักษณะที่มองกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเป็นภาพรวม (Integrated View) มาใช้ในการบริหารต้นทุน ซึ่งในการการคำนวณต้นทุนสามารถคำนวณได้ตามความสัมพันธ์ของ key resource, key activities และ key partnership

ส่วนที่ 3 รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

การนำเสนอ รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ผู้วิจัยได้ยกอ้างอิงจากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา และผลการวิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อนำมากำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ และวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix เข้ามาช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และนำไปตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญใน

การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 จำนวน 10 คน เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ.2561 เวลา 09.00 น.-12.30 น. ณ ห้องประชุม 713 ชั้น 7 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยผู้วิจัยได้นำผลการประชุมและข้อเสนอแนะจากการประชุมไปปรับปรุงแก้ไข ทำให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 จำนวน 5 กลยุทธ์หลัก ในการขับเคลื่อน 14 กลยุทธ์รอง และ 21 แนวปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

วิสัยทัศน์ (Vision) : สร้างนักปฏิบัติมืออาชีพชั้นนำ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในระดับประเทศและก้าวสู่ระดับโลก

เป้าหมาย (Goal) :

1. จัดหลักสูตรการเรียนการสอนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานควบคุม มีความทันสมัยและตอบสนองการพัฒนาในอนาคต
2. สร้างงานวิจัยสู่ความเป็นเลิศ
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
4. พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
5. ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติมืออาชีพเพื่อรองรับความต้องการของอุตสาหกรรมการผลิตขั้นสูง

พันธกิจ (Mission) :

1. จัดการศึกษาอาชีวศึกษาในระดับอุดมศึกษาบนพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณภาพ
2. สร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ด้านการอาชีวศึกษา สู่การผลิตเชิงพาณิชย์และการถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
3. ให้บริการวิชาการที่มีแนวคิดเชิงบูรณาการและสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนานักปฏิบัติมืออาชีพ สู่การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
4. จัดระบบนวัตกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ ส่งเสริม และเผยแพร่องค์ความรู้สู่สังคม

ผู้วิจัยนำผลการการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ มาทำการปรับปรุงพัฒนารูปแบบให้มีความสมบูรณ์ และได้รูปแบบในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (H-A-P-G-I : Model for the Vocational Education Institute Strategy Management) ที่สมบูรณ์ โดยมีรายละเอียดดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 35 รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (H-A-P-G-I : Model for the Vocational Education Institute Strategy Management)

วิสัยทัศน์ (Vision)
สร้างนักรบกับตัวมืออาชีพหน้า ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในระดับประเทศและก้าวสู่ระดับสากล

พันธกิจ (Mission)

1. จัดการศึกษาวชิรศึกษาในระดับอุดมศึกษาบนพื้นฐานเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณภาพ
2. สร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ด้านการศึกษา
3. บริการวิชาการที่มีแนวคิดเชิงบูรณาการและสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาบัณฑิตมืออาชีพ
4. จัดระบบนวัตกรรมการพัฒนาคุณมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ ส่งเสริม และเผยแพร่องค์ความรู้สู่สังคม

เป้าหมาย (Goal)

1. จัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานควบคุม มีความทันสมัยและตอบสนองการพัฒนาในอนาคต
2. สร้างงานวิจัยสู่ความเป็นเลิศ
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
4. พัฒนาระบบการวิจัยอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
5. ผลิตบัณฑิตนักรบกับตัวมืออาชีพในอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ



- กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กร (H-A-P-G-I : Strategy Management)**
- H** Human Resource Management การเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ติวเตอร์ และบุคลากรของสถาบันการอาชีวศึกษา (บริการคุณมนุษย์ 4.0)
 - A** Academic Management การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน และการปรับคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ความเป็นเลิศด้านวิชาการ)
 - P** Planning & Budgeting Management การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล (ช่วยราชการเสริมรัฐ ซึ่งสัสดี มีรังสี ธีรธรรมาภิบาล)
 - G** General Management การสร้างสรรค์พัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (พัฒนาองค์กร ผู้สาขา)
 - I** Innovation & Technology Management การสร้างสรรค์นวัตกรรมเทคโนโลยีทางอาชีวศึกษา และเป็นโครงสร้างหลักในการสนับสนุนการเป็นประเทศไทย 4.0 (มุ่งสู่การเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา 4.0 โดยสมบูรณ์)
- กลยุทธ์ระดับแผนงาน**

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 แบ่งเป็น 3 มิติ ดังต่อไปนี้

มิติที่ 1 การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ภายใต้การบริหารงานที่หลากหลาย เป็นการมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการบริหารจัดการแต่ละด้านแตกต่างกันตามลักษณะโครงสร้างและความสัมพันธ์ในการบริหารจัดการ

มิติที่ 2 กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการ (H-A-P-G-I : Strategy Management) 5 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

1) **กลยุทธ์ที่ 1** การเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรของสถาบันการอาชีวศึกษา (บริหารทุนมนุษย์ 4.0)

2) **กลยุทธ์ที่ 2** การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ความเป็นเลิศด้านวิชาการ)

3) **กลยุทธ์ที่ 3** การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงานงบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล (ช่วยราษฎร์เสริมรัฐ ชี้อสัตย์ โปร่งใส มีธรรมาภิบาล)

4) **กลยุทธ์ที่ 4** การสร้างสรรค์พัฒนาวัตุดิบประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (พัฒนาองค์กร สู่สากล)

5) **กลยุทธ์ที่ 5** การสร้างสรรค์นวัตกรรมเทคโนโลยีทางอาชีวศึกษา และเป็นโครงสร้างหลักในการสนับสนุนการเป็นประเทศไทย 4.0 (มุ่งสู่การเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา 4.0 โดยสมบูรณ์)

มิติที่ 3 การบริหารจัดการตามลักษณะโครงสร้างและความสัมพันธ์ ในการบริหารจัดการตามลักษณะการบูรณาการ 4 มุมมอง (Integrated Four Perspective) มีดังนี้

1) มุมมองจากบนลงล่าง (Top-Down) เป็นระดับนโยบาย ตั้งแต่ระดับภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ ร่วมกับสถาบันการอาชีวศึกษาในการออกนโยบายกำกับดูแล สถาบันการอาชีวศึกษา

2) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) การนำเสนอ ความคิดเห็น กระบวนการทำงานตามโครงสร้างและความสัมพันธ์ต่างๆ สามารถนำเสนอจากล่างขึ้นบนได้

3) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) เกิดจากการปรับเปลี่ยนให้ทันกับสภาพการณ์ในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4) มุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) เกิดจากกระบวนการความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นภายในสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 1 : การเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรของสถาบันการอาชีวศึกษา

ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง 5 แนวปฏิบัติดังนี้

กลยุทธ์รอง

1. ทบทวนโครงสร้างองค์กรให้มีความเป็นสากลมีความยืดหยุ่น ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

แนวปฏิบัติ

1.1 แต่งตั้งคณะทำงานทบทวนบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างของสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อปรับบทบาทหน้าที่ และระบบบริหารงานของสถาบันการอาชีวศึกษา

1.2 การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยวิธีการบริหารงานของภาคเอกชน

2. พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความหลากหลาย คล่องตัว ยืดหยุ่น ตามรูปแบบและโครงสร้างของสถาบันฯ

แนวปฏิบัติ

2.1 จัดทำกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับโครงสร้าง แผนยุทธศาสตร์ นโยบายผู้บริหาร และสถานการณ์ภายในและภายนอก

3. พัฒนาระบบการสื่อสารระหว่างสถาบันฯ ความร่วมมือระหว่างสถาบันฯ ให้มีการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกันระหว่างสถาบันการอาชีวศึกษา ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานด้านสมรรถนะบุคลากรในระดับนานาชาติ

แนวปฏิบัติ

3.1 การจัดตั้งภาคีเครือข่ายร่วมกัน โดยสร้างกระบวนการทำงานของเครือข่ายแบบเป็นกลยุทธ์ ที่

3.2 พัฒนาระดับเครือข่ายสถาบันการอาชีวศึกษาและสถานประกอบการร่วมกัน

4. ส่งเสริมการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้กับผู้บริหารและสภาสถาบันการอาชีวศึกษา และการมีระบบกลไกในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

แนวปฏิบัติ

4.1 .การเปลี่ยนวิธีการกระจายอำนาจจากแบบ “บังคับ จัดตั้ง สั่งการ (Obligatory approach) มาเป็นการแบบสมัครใจ (Voluntary approach)

กลยุทธ์ที่ 2 : การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (ความเป็นเลิศด้านวิชาการ)

ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง 5 แนวปฏิบัติดังนี้

กลยุทธ์รอง

1. พัฒนาหลักสูตรและระบบการจัดการศึกษาให้มีความเป็นสากล มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรนวัตกรรมทางอาชีวศึกษาชั้นนำในระดับภูมิภาค

แนวปฏิบัติ

1.1 การมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยทุกขั้นตอนของการดำเนินการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้แก่หน่วยงานในองค์กรโดยการสร้างคุณค่า (Value Carte) เพิ่มคุณค่า (Add Value)

2. พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้มีความเป็นสากลสร้างความน่าเชื่อถือในระดับภูมิภาค

แนวปฏิบัติ

2.1 สถาบันการอาชีวศึกษาจะต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบัน เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการ

2.1.1 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.1.2 เข้าสู่การประกันคุณภาพการศึกษาในระดับสากล หรือ (Global-QA)

3. พัฒนาระบบการเรียนการสอนแบบทวิภาคีให้มีความเป็นสากล โดยเพิ่มกลไกในการสนับสนุน การสร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการกับสถาบันการศึกษาอื่นๆทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งสถานประกอบการ

แนวปฏิบัติ

3.1 จัดตั้งหน่วยงานภายในที่รับผิดชอบด้านงานทวิภาคีทั้งระบบโดยเฉพาะ

3.2 ขยายและยกระดับการเรียนการสอนระบบทวิภาคีเพื่อยกระดับผลผลิตให้มีความรู้ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น ระดับสูงขึ้น และเพิ่มรูปแบบความร่วมมือมากขึ้น

3.3 พัฒนาระบบความร่วมมือในระดับภูมิภาคไปจนถึงระดับนานาชาติมากขึ้น

กลยุทธ์ที่ 3 : การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล

ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 6 แนวปฏิบัติดังนี้

กลยุทธ์รอง

1. ส่งเสริมการส่งมอบคุณค่า สร้างการรับรู้ในการวางแผนงาน งบประมาณ ให้ตอบสนองตามความต้องการของภาคส่วนต่างๆ เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

แนวปฏิบัติ

1.1 ระบบงบประมาณและการจัดการแบบมุ่งผลสำเร็จในภาครัฐ ที่คำนึงถึงวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ

1.2 อบรมการทำกิจกรรมร่วมกันในการวางแผนงานงบประมาณของสถาบันฯ ดังต่อไปนี้

(1) สามารถแข่งขันได้และคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว

(2) ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนได้เสีย

(3) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม

1.3 กำหนดให้มีแบบบันทึกการประเมินคุณภาพในการบริหารจัดการจากภายนอกเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

1.4 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ตามแผนปฏิบัติการ ตามยุทธศาสตร์

2. ปฏิรูปกระบวนการจัดหาเงินทุนในการดำเนินการจากแหล่งเงินทุนภายนอกและนานาชาติ เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเป็นกลไกในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศและเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

แนวปฏิบัติ

2.1 กำหนดระเบียบสถาบันว่าด้วยการบริหารการเงินและทรัพย์สินของสถาบันฯ โดยอิงหลักการของ

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ได้แก่

2.1.1 การวางแผนงบประมาณ

2.1.2 การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนผลผลิต

2.1.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

2.1.4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

2.1.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

2.1.6 การบริหารสินทรัพย์

2.1.7 การตรวจสอบภายใน

2.2 มีความร่วมมือกับแหล่งเงินทุนจากภายนอกในการสนับสนุนการศึกษาขั้นสูง

กลยุทธ์ที่ 4 : การสร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 2 แนวปฏิบัติดังนี้

กลยุทธ์รอง

1. สร้างเสริมระบบกลไกกำหนดนโยบาย ระเบียบกฎเกณฑ์ กระบวนการทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการบริหารจัดการทั่วไป สู่ความเป็นเลิศและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

แนวปฏิบัติ

1.1 สร้างระบบการควบคุมการบริหารจัดการภายใน อันจะเป็นผลให้การใช้ทรัพยากรของรัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสมประโยชน์ตามวัตถุประสงค์

2. พัฒนาส่งเสริมความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในลักษณะเชิงพื้นที่และเชิงประเด็นใหม่ในด้านผลกระทบต่อสังคมอย่างสร้างสรรค์ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสถาบันการอาชีวศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

แนวปฏิบัติ

2.1 นำระบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม มาใช้เต็มรูปแบบ

กลยุทธ์ที่ 5 : การสร้างสรรค์นวัตกรรมเทคโนโลยีทางอาชีวศึกษา และเป็นโครงสร้างหลักในการสนับสนุนการเป็นประเทศไทย 4.0

ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง 3 แนวปฏิบัติดังนี้

กลยุทธ์รอง

1. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของสถาบัน เพื่อกระตุ้นและสนับสนุนการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและนวัตกรรม และยกระดับบทบาทของสถาบันการอาชีวศึกษาให้เป็นหน่วยงานหลักด้านอาชีวศึกษาของประเทศ

แนวปฏิบัติ

1.1 จัดทำโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนและยกระดับบทบาทในการจัดการศึกษาของสถาบันฯ

2. เสริมสร้างระบบการบริหารจัดการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี งานวิจัยและนวัตกรรมของสถาบันฯ ให้มีเอกภาพและประสิทธิภาพสูง เพื่อรองรับการพัฒนาตามนโยบายประเทศไทย 4.0

แนวปฏิบัติ

2.1 จัดทำระบบบริหารการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม

3. จัดตั้งสำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมอาชีวศึกษาแห่งชาติ เพื่อปฏิรูประบบการศึกษาด้านอาชีวศึกษาของประเทศให้เป็นเอกภาพและบริหารจัดการได้โดยอิสระ

แนวปฏิบัติ

3.1 รูปแบบการจัดตั้งสำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมการอาชีวศึกษาแห่งชาติ ในลักษณะองค์การมหาชน มีวัตถุประสงค์ ในการ ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมการอาชีวศึกษาของประเทศ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยอภิปรายผลตามข้อค้นพบที่เป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร ผลการสัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถาม ข้างต้นเป็นกรอบแนวทางที่นำไปสู่การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยพบว่าสภาพการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา มีภารกิจหลักเป็นไปตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การจัดตั้งส่วนราชการในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเป็นหลัก โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานภายในตามภารกิจ สายบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อคณะผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา แต่มีเพียงบางสถาบันการอาชีวศึกษาที่มีการจัดตั้งหน่วยงานภายใน ตามยุทธศาสตร์ของสถาบัน เช่น สำนักพัฒนายุทธศาสตร์และความร่วมมืออาชีวศึกษา สำนักพัฒนากิจการนักศึกษา และกิจการพิเศษ ศูนย์วิจัยและพัฒนาการอาชีวศึกษา และสำนักอาชีวศึกษาบัณฑิต เป็นต้น ในส่วนการบริหารจัดการสถาบัน มีการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ ลักษณะของแต่ละสถาบัน และมุ่งสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์และพันธกิจของแต่ละสถาบัน ซึ่งเป็นการบริหารสถาบันการอาชีวศึกษาอย่างมีเป้าหมายเพื่อให้การจัดการศึกษาอาชีวศึกษาประสบความสำเร็จ สามารถพัฒนากำลังคนของประเทศมีความสามารถและสมรรถนะด้านเทคโนโลยี รองรับการพัฒนาประเทศตามนโยบายประเทศไทย 4.0 สอดคล้องกับ นโยบายการศึกษาประเทศไทย 4.0 ของรัฐบาล ในด้านการพัฒนาระบบการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาทักษะให้ตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559)

ผลการวิจัยในด้านการบริหารจัดการทั่วไป พบว่าสถาบันการอาชีวศึกษามีการพัฒนาระบบกลไกการบริหารจัดการของสถาบันเอง โดยในสถาบันการอาชีวศึกษามีการประกาศให้ใช้หลักสูตรปรัชญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ มีการเปิดสาขาวิชาตามอัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ของสถาบันแต่ละแห่ง แต่พบว่าจะยังไม่ได้นำระบบการประกันคุณภาพมาบูรณาการร่วมกันในทุกระบบ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะยังอยู่ในระยะเริ่มแรกของการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา และพบว่าจะยังไม่มี การจัดตั้งหน่วยงานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการบริหารระบบประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนากระบวนการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาระบบการประเมินและการ

รับรองคุณภาพ เพื่อพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมถึงการรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งไม่สอดคล้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ และระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ตามแผนการศึกษาชาติ พ.ศ.2560-2579 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) สำหรับการมีระบบการประกันคุณภาพที่มีคุณภาพและมาตรฐานที่ไม่แตกต่างกันระหว่างสถาบันการอาชีวศึกษา และหน่วยงานภายในสถาบันการอาชีวศึกษา เช่นงานวิชาการ งานประเมินผล งานนโยบายและแผน ควรมีการควรวางงานต่างๆ เพื่อการจัดตั้งหน่วยงานประกันคุณภาพการศึกษาของแต่ละสถาบันการอาชีวศึกษาขึ้น แต่ปัญหาสำคัญคือ ยังมีสถานศึกษาอาชีวศึกษาหลายแห่งที่ยังไม่ได้เข้าสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาใด ซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาอาชีวศึกษาให้เป็นไปอย่างไม่เป็นเอกภาพ และบริหารจัดการได้อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากยังไม่มีกรอบกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ ทั้งทางด้านงบประมาณ บุคลากร และด้านอื่นๆ อย่างชัดเจนตามพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551 มาตรา 11 ทำให้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรม จึงมีข้อสังเกตเพื่อการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาให้มีความเข้มแข็งในประเด็นต่างๆ อีกทั้งการมอบอำนาจให้นายกสภาสถาบันการอาชีวศึกษาและผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษา ตามพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551 พระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ในการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ

จากผลการวิจัย ในด้านการบริหารวิชาการ พบว่าสถาบันการอาชีวศึกษา สามารถเปิดสอนสาขาวิชาปกติในหลักสูตรแกนกลางของ สอศ. ได้โดยการขออนุมัติการเปิดหลักสูตรจากสำนักนโยบายและแผนงานอาชีวศึกษา ในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ซึ่งจะใช้การพิจารณาปัจจัยสำคัญเพียง 2 ข้อ คือ 1) จำนวนนักเรียนที่คาดว่าจะสมัครเรียนซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดไว้ที่อัตราขั้นต่ำ เช่น 15- 20 คนต่อสาขาวิชาเป็นต้น โดยไม่มีข้อมูลด้านอื่นๆมาประกอบในการพิจารณาเปิดหลักสูตรหรือสาขาวิชา เช่นข้อมูลความต้องการแรงงานของสถานประกอบการ ข้อมูลด้านประชากร เป็นต้น และ 2) พิจารณาจากความพร้อมของสถาบันการอาชีวศึกษาหรือวิทยาลัยอาชีวศึกษานั้น โดยไม่ได้คำนึงถึงความต้องการแรงงานของสถานประกอบการ ทั้งที่จริงแล้วข้อมูลความต้องการด้านแรงงานของสถานประกอบการเป็นปัจจัยหลักในการพิจารณาในการเปิดหลักสูตรหรือสาขาวิชาดังกล่าว ดังนั้นความต้องการเข้าศึกษาที่พิจารณาจากปัจจัย 2 ข้อดังกล่าว จึงไม่สอดคล้องกับความต้องการแรงงานของสถานประกอบการ ทั้งนี้อันเนื่องมาจากสถาบันการอาชีวศึกษายังขาดระบบฐานข้อมูลสำคัญด้านความต้องการแรงงานของสถานประกอบการ ซึ่งหากสถาบันการอาชีวศึกษามีระบบฐานข้อมูลในเรื่องดังกล่าวที่แม่นยำจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการเปิดสอนในสาขาวิชาที่ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการหรือของตลาดแรงงาน ณ ขณะนั้น

และนำมาวางแผนผลิตกำลังคนได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของ ฌ็องส์ตีญ รัคซ์เกียร์ตวิงส์ (2559) เรื่อง การปฏิรูปอาชีวศึกษาของประเทศไทย ที่พบว่าปัญหาคุณภาพของอาชีวศึกษาภาคปริกตเกิดจากสาเหตุ เนื้อหาไม่สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นต้องใช้ประกอบอาชีพ

ด้านการบริหารแผนงานงบประมาณ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และอื่นๆ ผลวิจัยพบว่ายังไม่มีความเป็นรูปธรรมชัดเจนเช่นเดียวกัน ซึ่งสถาบันการอาชีวศึกษาและวิทยาลัยอาชีวศึกษาในสังกัดส่วนใหญ่ประสบปัญหาเดียวกันคือการขาดแคลนงบประมาณในการจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ รวมถึงงบประมาณในการซ่อมบำรุงครุภัณฑ์ดังกล่าว ทำให้ตกอยู่ในสภาพการจัดการศึกษาที่วัสดุฝึกไม่เพียงพอ ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก ในด้านบุคลากรของสถาบันการอาชีวศึกษาพบว่าประสบปัญหาเช่นเดียวกัน คือการขาดแคลนอาจารย์ผู้สอนโดยเฉพาะอาจารย์ที่เป็นข้าราชการ มีอัตราการลาออกหรือแนวโน้มในการเปลี่ยนงานค่อนข้างสูง ทำให้ต้องแก้ปัญหาด้วยการรับอาจารย์สัญญาจ้างระยะสั้นมาทดแทน ซึ่งในด้านค่าตอบแทนที่เทียบเท่ากับอาจารย์ในสายสามัญของในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จะอยู่ในระดับที่ต่ำกว่า ส่งผลให้เกิดปัญหาในด้านขวัญกำลังใจและที่สำคัญส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาของ ฌ็องส์ตีญ รัคซ์เกียร์ตวิงส์ (2559) เรื่อง การปฏิรูปอาชีวศึกษาของประเทศไทย ที่พบว่าปัญหาคุณภาพของอาชีวศึกษาภาคปริกตเกิดจากสาเหตุสำคัญ คือ สถานอาชีวศึกษาขาดแคลนทรัพยากร และมีข้อบกพร่องในระบบประกันคุณภาพวิทยาลัยอาชีวศึกษา และเพื่อให้กระบวนการจัดการศึกษาอาชีวศึกษาทั้งระบบมีความเจริญก้าวหน้าไปในทิศทางเดียวกันอย่างสมบูรณ์ จึงควรต้องให้สถานศึกษาอาชีวศึกษาทั้งหมด อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสถาบันการอาชีวศึกษา โดยเป็นการขับเคลื่อนในลักษณะเครือข่าย ประสานงาน ร่วมมือระหว่างสถานศึกษาในระดับอาชีวศึกษาจังหวัด ระดับภาค ระดับสถาบันการอาชีวศึกษา คณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษา (กรอ.อศ) และระดับอุดมศึกษา และเพื่อสร้างความร่วมมือและร่วมกันใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดกับการจัดการศึกษาเพื่อสร้างงานและสร้างอาชีพ หากสถานศึกษาอาชีวศึกษาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลและบริหารจัดการ 2 แบบตามสภาพลักษณะในปัจจุบัน ซึ่งก็คือ ภายใต้การกำกับดูแลของสถาบันการอาชีวศึกษา และภายใต้การกำกับดูแลของเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษาโดยตรงแล้วนั้น ในอนาคตอาจไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับการศึกษาของ วาริรัตน์ แก้วอุไร (2552) เรื่อง กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และที่สำคัญจะไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในแต่ละสถานศึกษาอาชีวศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ จีระพงษ์ หอมสุวรรณ (2555) ที่พบว่าหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย หลักความไว้วางใจ หลักการติดต่อสื่อสาร หลักการทำงานเป็นทีม หลักการตัดสินใจร่วมกัน และหลักกระจายอำนาจ

ประเด็นที่ 2 แนวปฏิบัติแห่งความสำเร็จและแนวทางการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของ สถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ผู้วิจัยสรุปแนวปฏิบัติแห่งความสำเร็จที่ผู้วิจัยค้นพบเพื่อการขับเคลื่อนความสำเร็จในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาและเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยการนำกรอบแนวคิด Business Model ทางธุรกิจมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษา ได้แก่ **การนำเสนอคุณค่า** โดยการสร้างคุณค่าที่ดีกว่าเดิมหรือสูงกว่าเดิมจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสถาบันอาชีวศึกษา โดยตรง เนื่องจากหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนของสถาบันการอาชีวศึกษาต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของคุณค่า ได้แก่ ภาพลักษณ์เป็นที่น่าสนใจ ทันสมัย มีเอกลักษณ์ของตัวเอง สอดคล้องกับ การศึกษาของ ศศิวิมล แสนเมือง (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตั้งใจเลือกมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีของนักเรียนที่มีผลการเรียนดีในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการตั้งใจเลือกมหาวิทยาลัยของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านภาพลักษณ์ ด้านหลักสูตร และเหตุผลส่วนบุคคล พบว่า ทั้งปัจจัยด้านภาพลักษณ์ ด้านหลักสูตร และเหตุผลส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งเป็นแนวคิดเดียวกับ Cubillo, Sanchez, and Cervino (2006) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการในการตัดสินใจของ นักศึกษาในต่างประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างโมเดลของกระบวนการตัดสินใจของนักศึกษาที่เลือกศึกษาในต่างประเทศที่มาจากหลากหลายปัจจัยแตกต่างกัน เพื่ออธิบายวิเคราะห์และอธิบายปัจจัยต่างๆ ต่อการตัดสินใจของนักเรียน ซึ่งในโมเดลนั้นได้สรุปและนำเสนอขั้นตอนในการตัดสินใจว่าขึ้นกับปัจจัย 5 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) เหตุผลและเหตุผลส่วนบุคคล 2) ผลกระทบด้านภาพลักษณ์ของประเทศ 3) ภาพลักษณ์ของเมือง 4) ภาพลักษณ์ของสถาบัน และ 5) โปรแกรมการศึกษากการ **เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย** ในการศึกษา กลุ่มเป้าหมาย คือ ใคร และความต้องการแท้จริงของกลุ่มเป้าหมายเป็นอย่างไร ซึ่งพบว่ากลุ่มเป้าหมายสำคัญของสถาบันการอาชีวศึกษาคือนักศึกษาและผู้ปกครอง โดยนักศึกษาเป็นผู้เลือก และผู้ปกครองเป็นผู้ตัดสินใจในการส่งบุตรหลานเข้ารับการศึกษา และสถาบันการอาชีวศึกษาควรมีหลายหลักสูตรให้เลือกเรียนตามความสนใจและความถนัด สอดคล้องกับการศึกษาของ สโรชา แก้วคำ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ผู้ปกครองเลือกให้เด็กเรียนพิเศษศิลปะ” ที่กล่าวถึงปัจจัยด้านส่วนผสมทางการตลาด และด้านจิตวิทยา เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองเลือกให้เด็กเรียนพิเศษศิลปะ **การส่งมอบความสำเร็จ** ในที่นี้หมายถึงการส่งมอบคุณค่าในการสำเร็จการศึกษา รวมถึงสถาบันเป็นผู้มอบโอกาสทางการศึกษา การส่งมอบผลงานทางวิชาการสู่สังคม เป็นรูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับโมเดลแบบชิป (CIPP Model) ด้านผลิตผล (Product) (ศักดิ์ชัย ภูเจริญ, 2553) ประกอบด้วย การบริหารสถานศึกษาเพื่อให้

ผู้จบการศึกษามีความสามารถด้านทักษะ ภาษา คอมพิวเตอร์ การคำนวณ การสื่อสาร ความเป็นมืออาชีพ ปรับได้ตามความเปลี่ยนแปลงของโลก สอดคล้องกับผลการสำรวจเพื่อรวบรวมข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย (2559) โดยองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น (Japan International Cooperation Agency : JICA(สถานเอกอัครราชทูตญี่ปุ่นประจำประเทศไทย., 2559a) ที่กล่าวถึงคุณสมบัติของช่างเทคนิค **การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง** สถาบันการอาชีวศึกษามีการสื่อสารที่สร้างสรรค์ความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน ในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ โดยให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการหรือลงทุนในสถานศึกษาอาชีวศึกษาต้นแบบตามแนวทาง Constructionism สอดคล้องกับโครงการ สะเต็มศึกษาเพื่ออาชีพเชิงพาณิชย์สำหรับเยาวชนไทย (STEM Education for The Development of Youth Entrepreneurship หรือ E2STEM) ของกระทรวงศึกษาธิการ (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2559) **ปัจจัยความพร้อมด้านทรัพยากรทางการบริหาร** จากผลการศึกษาพบว่าสถาบันการอาชีวศึกษาให้ความสำคัญ กับทรัพยากรมนุษย์ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถมากที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ ทวีศักดิ์ สุทกวาทีน (2551) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่า “ประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่องค์การธุรกิจให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคนการพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้ามาทำงานถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไป” **การดำเนินกิจกรรมในองค์การ** สถาบันการอาชีวศึกษามุ่งให้ความสำคัญในเรื่องของการผลิตบัณฑิตให้ตรงความต้องการของสถานประกอบการเพื่อความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้นในการบริหารสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อพัฒนาสถาบันการอาชีวศึกษาให้เป็นต้นแบบที่มีหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย และมีอุปกรณ์ เครื่องมือ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ และสื่อการเรียนการสอนสมบูรณ์ สอดคล้องกับการศึกษาของ อุดมศักดิ์ มีสุข (2560) ที่กล่าวถึงการพัฒนารูปแบบการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี สาขาช่างอุตสาหกรรม ในสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง ที่ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลสูงสุดในการจัดการอาชีวศึกษาในระบบทวิภาคี ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน **การสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการศึกษา** โดยสร้างความร่วมมือด้านข้อมูล การบริหารจัดการ การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอน การแลกเปลี่ยนนักศึกษาระหว่างสถาบัน ความร่วมมือจาก ภาครัฐในการสนับสนุนงบประมาณ ความร่วมมือกับภาคประกอบการและเครือข่ายทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ และการพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ การยอมรับและเข้ามามีส่วนร่วม **การปรับโครงสร้างต้นทุน** สถาบันการอาชีวศึกษา สามารถแสวงหาเงินทุนได้ด้วยตนเอง

นอกจากงบประมาณจากรัฐซึ่งต้องอาศัยทักษะความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหาร สถาบันการศึกษาควรมีการพัฒนาคุณสมบัติผู้บริหารปัจจุบันให้เป็นผู้หน้าแบบ 4.0 โดยมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้วยการวิจัย พัฒนานวัตกรรม และเชื่อมโยงดิจิทัล มีทักษะที่ทันสมัย มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิจรรย์ญาณในการบริหารงาน สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา ด้านแนวคิดผู้บริหารแห่งอนาคต (Executive of the Future) ในด้านทักษะในการบริหารงาน (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550) และ ประเด็นสุดท้ายคือ **การได้มาของรายได้** รายได้ส่วนใหญ่ของสถาบันการศึกษา มาจากงบประมาณแผ่นดิน ค่าบำรุงการศึกษา ค่าลงทะเบียน ค่าธรรมเนียมการศึกษา และค่าสนับสนุนการจัดการศึกษา ระดับปริญญาตรี ซึ่งประเด็นหลักของการใช้งบประมาณ เพื่อการสนับสนุนสถาบันการศึกษาให้มีความพร้อมด้านกายภาพ อาคารสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก สอดคล้องกับผลการสำรวจเพื่อรวบรวมข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย (2559) โดยองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น (Japan International Cooperation Agency : JICA)(สถานเอกอัครราชทูตญี่ปุ่นประจำประเทศไทย., 2559b) ที่กล่าวถึง ความไม่พร้อมด้านกายภาพ ได้แก่ อาคารสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ประเด็นที่ 3 รูปแบบและยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

การพัฒนาแบบในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ซึ่งได้ผ่านการประเมินด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ จากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ เป็นนักวิชาการหรือเป็นผู้บริหาร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นอาจารย์หรือนักวิชาการ มีความเชี่ยวชาญทางด้านอาชีวศึกษา หรือด้านการพัฒนารูปแบบ และกลยุทธ์ เนื่องจาก กระบวนการพัฒนารูปแบบ มีขั้นตอนที่ถูกต้อง เหมาะสม มีความสอดคล้องของขั้นตอนการพัฒนา และแต่ละขั้นตอน ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการพัฒนา ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสาร โดยการใช้แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศ และขั้นตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยการยก ร้างรูปแบบ จากผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 และ 2 และตรวจสอบรูปแบบ โดยการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ (Brown & Moberg, 1980) ในการสังเคราะห์รูปแบบมาจากแนวคิดเชิงระบบ กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ ได้สรุปการสร้าง

รูปแบบ (Model) ไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าควรทำอย่างไร แต่โดยทั่วไปจะต้องเริ่มต้นจากการหาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) ที่เกี่ยวกับรูปแบบ

ผลการพัฒนารูปแบบและยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 พบว่าต้องมีกลไกในการขับเคลื่อนร่วมกันเพื่อสร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (H-A-P-G-I:Model for the Vocational Education Institute Strategy Management) ของการทำงานแบบพหุกิจสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนทั้งในระดับมหภาค และในระดับจุลภาค ที่มีความสมดุลและยั่งยืนและมีหลายมิติ เพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Steve. (2002) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบในแต่ละองค์ประกอบมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันและขึ้นอยู่กับรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง 4 มุมมอง คือ มุมมองจากบนลงล่าง (Top-Down) แสดงให้เห็นวิสัยทัศน์และการแบ่งหน้าที่ ภาวะเทียบสำหรับการดำเนินงาน เช่น กระทรวงหรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีนโยบาย หรือการนำเสนอ ความคิดเห็น กระบวนการทำงาน โครงสร้างต่างๆ ก็อาจถูกนำเสนอจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) ได้ และเมื่อเกิดการยอมรับก็จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) แสดงให้เห็นโลกของเหตุการณ์ของการแบ่งแยกสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติ สิ่งประดิษฐ์และเทคโนโลยี เช่น เทคโนโลยีปัจจุบัน สถาบันการอาชีวศึกษาต้องปรับเปลี่ยนและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ในภารกิจของสถาบัน ส่วนมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) เป็นการมองอย่างอิสระ และความสามารถของมนุษย์ รวมถึงแนวคิด การเปรียบเทียบและความคิดสร้างสรรค์ เช่น ครูผู้สอนคิดนวัตกรรมการสอนทางออนไลน์กับนักศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาเพื่อแก้ปัญหา นักศึกษาขาดเรียนจนเรียนตามไม่ทัน ทั้งนี้ในการดำเนินงานแต่ละส่วนต้องใช้วงจรคุณภาพ PDCA กำกับโดยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงทุกส่วน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากข้อค้นพบในการวิจัย

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความรู้ ศักยภาพ ความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์ และสามารถจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากสถาบันการอาชีวศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการบริหารให้ทันตามบริบทของสถาบันและบริบทของประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและสร้างความตระหนักให้กับคณะครู-อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 อย่างแท้จริง

2. จากผลการศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาส่วนใหญ่ไม่มีผลการศึกษากลุ่มเป้าหมายหรือการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนว่า กลุ่มเป้าหมาย คือ ใคร และความต้องการแท้จริงของกลุ่มเป้าหมายเป็นอย่างไร สถาบันการอาชีวศึกษาควรมีการนำวิธีการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย (Customer Segments) โดยเฉพาะการวิเคราะห์สถานศึกษาเดิมของนักศึกษา และความต้องการในการประกอบอาชีพของนักศึกษา ก่อนที่จะเข้ามาศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถาบันอาชีวศึกษา เพื่อให้สถาบัน มีความเข้าใจในพื้นฐานความต้องการของนักศึกษา และนำไปพัฒนาคุณภาพนักศึกษา

3. สถาบันการอาชีวศึกษาส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้าถึงระบบฐานข้อมูลสำคัญ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์การผลิตอัตรากำลังของนักศึกษา ในการเปิดสาขาวิชาใช้ปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเพียง 2 ปัจจัยเท่านั้น ได้แก่ ความพร้อมของสถานศึกษา และการคาดการณ์จำนวนผู้สนใจเข้าศึกษา ซึ่งไม่เพียงพอและก่อให้เกิดปัญหาในการผลิตบัณฑิตไม่ตรงตามความต้องการของสถานประกอบการ เพื่อแก้ไขปัญหานี้ ผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลตลาดแรงงาน ที่จะสามารถนำมาช่วยวางแผนการผลิตกำลังคนให้ตรงตามความต้องการได้

4. เนื่องจากเกิดความไม่สอดคล้องระหว่างเนื้อหาหลักสูตรกับความต้องการของสถานประกอบการ โดยเฉพาะการจัดการศึกษาในระบบทวิภาคีจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง ทั้งนี้เนื่องจากในการจัดทำหลักสูตรถูกกำหนดโดยอาจารย์ในสถาบันการอาชีวศึกษาเป็นหลัก โดยที่อาจารย์อาชีวศึกษาส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดไม่มีประสบการณ์ในการทำงานในภาคเอกชน หรือประสบการณ์ในอุตสาหกรรมนั้นๆ ทำให้เกิดปัญหาหลักสูตรทวิภาคีไม่สอดคล้องกับหลักความเป็นจริง ดังนั้นผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาควรมีการทำความเข้าใจความเป็นจริงในสถานประกอบการ โดยการลงพื้นที่จริง และนำสิ่งที่ได้มากำหนดเนื้อหาหลักสูตรที่มีลักษณะ เชิงปฏิบัติ มากกว่าเชิงวิชาการ โดยเน้นที่ทักษะความรู้ที่นายจ้างต้องการ และสามารถปฏิบัติได้จริง

5. จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของสถาบันการอาชีวศึกษาและวิทยาลัยอาชีวศึกษาในสังกัดหลายแห่งประสบปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ผู้สอน ทั้งนี้สาเหตุมาจากหลายส่วนหลายประการ แต่จากการศึกษาพบว่าสาเหตุหนึ่งมาจากพระราชบัญญัติสภาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยผู้ที่ได้รับเข้าบรรจุเป็นข้าราชการจะต้องมีใบประกอบวิชาชีพ ซึ่งวิธีการหลักที่จะได้มาคือการสำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรครุศาสตร์ที่ครุสภาให้การรับรอง ในกรณีของอาชีวศึกษาสายเทคนิค หลักสูตรที่จะนำไปสู่การได้ใบประกอบวิชาชีพคือหลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม พบว่ามีข้อบกพร่องสำคัญคือผู้สำเร็จการศึกษามีการฝึกทักษะฝีมือช่างไม่เพียงพอ อาจารย์จำนวนหนึ่งสำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรเหล่าจึงไม่มีทักษะอาชีพ และประเด็นหนึ่งที่ชัดเจนคือสถาบันการอาชีวศึกษายังขาดมาตรการแรงจูงใจในการดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาสมัครเป็นอาจารย์ของสถาบัน ไม่ว่าเรื่องค่าตอบแทนที่น้อยเมื่อเทียบกับอาจารย์ในสายงานอื่น ส่งผล

ต่อคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาควรมีการผลักดันในระดับนโยบายเพื่อให้ระบบอัตราค่าตอบแทนอาจารย์อาชีวศึกษาที่สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ หรือเปิดโอกาสว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในภาคธุรกิจมาเป็นบุคลากรของสถาบันได้ และสามารถหมุนเวียนกลับไปปฏิบัติงานในสถานประกอบการเอกชนได้ เป็นต้น

6. ในการจัดการศึกษา หน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารยุทธศาสตร์ ถือได้ว่ามีความสำคัญ ซึ่งจากผลการวิจัย พบว่าสถาบันการอาชีวศึกษาบางสถาบันยังไม่มีการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์ หรือจัดตั้งแล้วยังไม่มีผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ควรให้ความสำคัญในการจัดตั้งหน่วยงาน สำนักบริหารยุทธศาสตร์ โดยมีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนา บูรณาการสร้างสรรค์ กลยุทธ์ เชื่อมโยงพันธกิจ ตั้งแต่เนยบายสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา ในการนำสถาบันการอาชีวศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นแหล่งเรียนรู้ ศูนย์ประสานงาน การศึกษาค้นคว้า วิจัย และพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างแท้จริง

7. เนื่องจากสถาบันการอาชีวศึกษาในหลายสถาบันยังไม่มีรูปแบบในการพัฒนาครูอาชีวศึกษาให้เป็นครุณักวิจัย ดังนั้นผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาควรมีการศึกษาเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาครูอาชีวศึกษาเป็นครุณักวิจัยและประเมินผลการดำเนินงานตามรูปแบบการพัฒนาครูอาชีวศึกษาเป็นครุณักวิจัย ซึ่งในการพัฒนาครู-อาจารย์และบุคลากรการศึกษา ให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการงานวิจัยหรือผลงานทางวิชาการ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับในการบริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ให้มีการพัฒนาจนนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง หรือยกระดับมาตรฐานด้านวิชาการของสถาบันให้เทียบเท่าสถาบันอุดมศึกษาวิจัย

8. เนื่องจากปัญหาสำคัญที่พบในการจัดการศึกษาของสถาบันการอาชีวศึกษา คือเรื่อง วัสดุ ครุภัณฑ์และสื่อประกอบการเรียนการสอนในสถาบันการอาชีวศึกษา ซึ่งมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันในทุกระดับการศึกษา ก่อให้เกิดปัญหาความไม่เพียงพอในการใช้ทรัพยากรร่วมกันดังกล่าว ดังนั้นผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาควรสนับสนุน วัสดุ ครุภัณฑ์และสื่อประกอบการเรียนการสอนในสถานศึกษาให้มีความเหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอ

9. จากผลการศึกษาในด้านงบประมาณของสถาบันการอาชีวศึกษาและวิทยาลัยอาชีวศึกษาในสังกัด พบว่าได้รับงบประมาณในการจัดการศึกษาที่ไม่เพียงพอแก่การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้เสนอให้มีการจัดตั้งกองทุนพัฒนาอาชีวศึกษาชาติขึ้น เพื่อช่วยบริหารระบบอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพและต้นทุนการบริหารจัดการต่ำ โดยกองทุนจะมีภารกิจในการ อุดหนุนค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาและวิทยาลัยอาชีวศึกษา เพื่ออุดหนุนค่าใช้จ่ายสถานประกอบการในการฝึกอบรมทวิภาคี ทำหน้าที่เป็นศูนย์ข้อมูลกลางให้แก่ผู้เรียนและสถานประกอบการ รูปแบบคล้ายกับ กองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการ

พัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545 โดยมีการเก็บเงินสมทบโดยตรงจากสถานประกอบการ และเงินสมทบจากรัฐบาลส่วนหนึ่ง ซึ่งหากสามารถบริหารกองทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้การอาชีวศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ได้รับการพัฒนาในช่วงระยะเปลี่ยนผ่านในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย จากยุค 3.0 เข้าสู่ ยุค 4.0 ซึ่งเป็นระยะเริ่มแรกของการใช้ยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล ควรมีศึกษารูปแบบหรือแนวทางการจัดการศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาที่สามารถดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. จากแนวปฏิบัติแห่งความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องในหัวข้อการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการสถานศึกษา ควรมีการศึกษาความพึงพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน
3. จากผลของแนวปฏิบัติแห่งความสำเร็จ 9 ประการ ควรมีการศึกษาแนวปฏิบัติอื่นๆที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน ให้ประสบความสำเร็จเพิ่มเติม

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว. (2559). **เดินหน้าการศึกษาไทยอย่างไรให้ตอบโจทย์ Thailand Economy**

4.0. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.dailynews.co.th/education/508639> [2561, มกราคม 5].

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2559). **แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจสังคม.**

[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.digitalthailand.in.th/digital-thailandplan> [2561, มกราคม 5].

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2560). **พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อ**

เศรษฐกิจและสังคม พ.ศ.2560.กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. กรุงเทพฯ

กระทรวงศึกษาธิการ. (2556). **กรอบคุณวุฒิการศึกษาวิชาชีพระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือ**

สายปฏิบัติการ พ.ศ. 2556.กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ

กระทรวงศึกษาธิการ. (2558). **เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ.2558 .**

กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ

กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). **แผนปฏิบัติการ การขับเคลื่อนจุดเน้นเชิงนโยบาย รัฐมนตรีว่าการ**

กระทรวงศึกษาธิการ (นายธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์). กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม**

แห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564). สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **CHULALONGKORN UNIVERSITY**

คณะกรรมการอำนวยการปฏิรูปการศึกษา. (2545). **การปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพฯ.

คณินิจ พรหมเนตร. (2555). **การบริหารจัดการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเชียงราย เพื่อเตรียมความ**

พร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน. กรุงเทพฯ.

คำสั่ง คสช.(2559). **การบริหารจัดการรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาภาครัฐและภาคเอกชน.**

(8/2559). คณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ.

จินางค์กูร โจรนนันต์. (2559). **นโยบายประเทศไทย 4.0 กับการผลิตกำลังคนด้านอาชีวศึกษา.**

[ออนไลน์]. แหล่งที่มา

:http://bme.vec.go.th/Portals/30/DOWNLOAD/thailand%204_0.pdf [2561,

มกราคม 5].

- จิระพงษ์ หอมสุวรรณ. (2555). **การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.** (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). **ผู้บริหารแห่งอนาคต *Executive of the Future*.** กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2546). **ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic performance based budgeting : SPBB).** In. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ชูเพ็ญ วิบูลสันติ. (2551). **การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis).** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.pharmacy.cmu.ac.th/pharmcare/pharad/swot982.htm> [2561, มกราคม 7].
- ณรงค์ นันทวรรณ. (2536). **การจัดการทั่วไป.** In. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2552). **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** In. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐสิริ รักษ์เกียรติวงศ์ (2559). **การปฏิรูปอาชีวศึกษาของประเทศไทย.** สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. กรุงเทพฯ, TDRI.
- ดวง อันทะไชย. (2559). **ทิศทางการศึกษาไทย.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.technicphotharam.com/TB/thailand1.pdf> [2561, มกราคม 7].
- ทวีศักดิ์ สุททวาทีน. (2551). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.** . กรุงเทพฯ: หจก. ทีพีเอ็นเพรส.
- ทิตินา แคมณี. (2550). **รูปแบบการเรียนการสอนทางเลือกที่หลากหลาย.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. CHULALONGKORN UNIVERSITY
- ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีรพงษ์ เฉลิมจิระวัฒน์. (2537). **พื้นฐานงานอุตสาหกรรม.** In. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นริศ แก้วสีนวล. (2556). **การพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการในสถานศึกษาอาชีวศึกษาของรัฐ.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ภาวะผู้นำการจัดการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย), มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ปกป้อง จันวิทย์ และ ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์. (2556). **การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อผลิตภาพ.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://tdri.or.th/wp-content/uploads/2013/11/paper_3_YE2013.pdf [2561, มกราคม 7].

- ผจงสุข เนียมประดิษฐ์. (2557). **การพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาล ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2533). **ศิลปศาสตร์แนวพุทธ.** In. กรุงเทพฯ: บริษัทอัมรินทร์พริ้นติ้งกรุ๊ป จำกัด.
- พลตรี สังข์ศรี. (2556). **รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา ภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์), มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- พลุ เดชะรินทร์. (2550). **องค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การ. ผู้จัดการรายสัปดาห์.**
- เมธีสิน สมอู่จารย์. (2556). **รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูช่างอุตสาหกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา ภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์), มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. (2548). **การพัฒนารูปแบบการบริหารทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุชฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วรรณารถ แสงมณี. (2553). **องค์การ : ทฤษฎี การออกแบบและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์.** In. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วาริรัตน์ แก้วอุไร. (2552). **กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก.** พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์. (2547). **การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ศศิธรา พิชัยชาญณรงค์. (2554). **ยุทธศาสตร์ “2555” กระทรวงศึกษาธิการ ด้านการอาชีวศึกษา.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.vec.go.th/Portals/0/Doc/vecit.pdf>. [2561, มกราคม 7].

- ศศิวิมล แสนเมือง. (2554). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตั้งใจเลือกมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีของนักเรียนที่มีผลการเรียนดี ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง.** (วิทยานิพนธ์การจัการมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. ,
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2553). **การประเมินโครงการ โดยCIPP Model.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :http://www.kruinter.com/show.php?id_quiz=630&p=1 [2561, มกราคม 7].
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2537). **ทฤษฎีการประเมิน.** In. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริดา บุรชาติ. (2554). **การวิจัยและพัฒนารูปแบบการประเมินคุณภาพบัณฑิต สาขาครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ของสถาบันอุดมศึกษา.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์), มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2537). **องค์การและการจัดการ.** In. กรุงเทพฯ: ฝ่ายวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศุภลักษณ์ เศษชะพานิช. (2550). **การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน.** (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สโรชา แก้วคำ. (2558). **ปัจจัยที่ผู้ปกครองเลือกให้เด็กเรียนพิเศษศิลปะ.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.,
- สถานเอกอัครราชทูตญี่ปุ่นประจำประเทศไทย. (2559a). **ความคิดริเริ่มด้านความร่วมมือพัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านอุตสาหกรรมระหว่างไทย-ญี่ปุ่น** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.th.emb-japan.go.jp/th/policy/human-resource-policy-2016.htm> [2561, มกราคม 7].
- สถานเอกอัครราชทูตญี่ปุ่นประจำประเทศไทย. (2559b). **ความคิดริเริ่มด้านความร่วมมือพัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านอุตสาหกรรมระหว่างไทย-ญี่ปุ่น** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.th.emb-japan.go.jp/th/policy/human-resource-policy-2016.htm> [2561, มกราคม 12].
- สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2556). **รายงานผลการศึกษารื่องการกำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทย กับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.edulpru.com/eu/21st/st-010.pdf> [2561, มกราคม 7].
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2559). **โครงการสะเต็มศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพเชิงพาณิชย์สำหรับเยาวชนไทย (STEM Education for The Development of Youth Entrepreneurship หรือ E2STEM).** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :

<http://www.ipst.ac.th/index.php/news-and-announcements/articles/item/2343-2016-sep-23-07-15-27> [2561, มกราคม 7].

- สมโภชน์ นพคุณ. (2541). วัฒนธรรมองค์การสำคัญอย่างไร. *วารสารข้าราชการ*, 43(3), 47.
- สมุทร ชำนาญ. (2546). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สำเร็จ วงศ์ศักดิ์ดา. (2554). *รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*. (ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารเทคนิคศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, นนทบุรี.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2540). *ปรัชญานิพนธ์*. In. กรุงเทพมหานคร บริษัทต้นอ้อแถมมี จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. .
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2558a). *พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551*. In. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2558b). *วิสัยทัศน์ พันธกิจ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (พ.ศ.2558)*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.vec.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2559). *มาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.vec.go.th>[2561, มกราคม 7].
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2560). *ประวัติความเป็นมา*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.vec.go.th> [2561, มกราคม 7].
- สุเทพ ชิตยวงษ์. (2559). *เลขาธิการ กอศ. มอบนโยบาย*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=46538&Key=news2> [2561, มกราคม 10].
- สุบิน แพทย์รัตน์. (2552). *การจัดอาชีวศึกษาของ Institute of Technology Education (ITE) ประเทศสิงคโปร์. LEADERSHIP TRAINING PROGRAMME FOR TVET LEADERS*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : rms.cstc.ac.th/slb2007/files [2561, มกราคม 7].
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี*. In (2 ed.). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2554). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. In. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯ: ด้านสหวิชาการพิมพ์.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). **บทสรุป รหัสประเทศไทย 4.0 คืออะไร**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :

<http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9590000081907> [2561, มกราคม 7].

อุดมศักดิ์ มีสุข. (2560). **การพัฒนารูปแบบการจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี สาขาช่าง**

อุตสาหกรรม ในสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยการอาชีวศึกษาภาคกลาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,

อุทุมพร จามรมาน. (2541). **โมเดลคืออะไร. วารสารวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์**

มหาวิทยาลัย, 1(2), 22-26.

ภาษาอังกฤษ

Albert Humphrey. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting. SRI alumni Newsletter.*

Anderson Ronald L. & Tatham. (1998). *Multivariate Data Analysis*. In (Vol. 8): Vactor.

Australia government. (2016). *study-in-australia*. Retrieved Jan 5, 2018, from

<http://www.aei.gov.au/AEI/CEP/Australia/EducationSystem/TechVoc/InstitutionTypes/default.htm>.

Brown, W., & Moberg, D. (1980). *Organization Theory and Management : A Macro Approach*. . New York: John Wiley & Sons, Inc.

Bush, T., & Glover, D., . (2004). *School leadership: Concept and evidence. National college for school leadership.*

Certo S. C. and Peter, J., P., . (1991). *Strategic Management : Concept and Applications*. In. New York McGraw Hill.

Cubillo, J. M., Sanchez, J., & Cervino, J. (2006). *International Student's Decision-Making Process. International Journal of Educational Management, 20(2), 101-115.*

Eisner, E. (1976). *Educational connoisseurship and criticism : Their form and functions in education evaluation. Journal of Aesthetic Education, 39(2), 192-193.*

Ernest, D. (1973). *Theory and Practice*. In. New York McGraw – Hill.

Frank Buytendijk. (2006). *Five Key to Building High Performance Organization. Business Performance Management Magazine.*

- Frick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research*.
- Gliem, J. A., and Gliem, R. R., . (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. Retrieved Jan 15, 2018, from <http://www.alumni-osu.org/midwest/midwest%20papers/Gliem%20&%20Gliem--Done.pdf>
- Harold D, K. (1972). *Analysis of Managerial Functions*. In. New York: McGraw - Hill Book.
- J.C. Collins. (2001). *Good to Great : Random*. In: House Books.
- Jupp, V. a. Y., Mark P., . (2004). A Value Model for the Public Sector. *Outlook Journal*.
- Kaplan Robert S. and Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. *Harvard Business School Press*.
- Keeves, P. J. (1988). *Educational research methodology, and measurement: An international handbook*.
- Linda Holbeche. (2004). HR and The High Performance Organizations. *Strategic HR Review*5(2).
- Linder Jane C. and Brooks, J. D. (2004). *Transforming the Public Sector*. *Outlook Journal*.
- Marriam Sharan B. and Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research : A Guide to Design and Implementation*. In (4 ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Newman William H. and Summer, C. E. (1964). *The Process of Management*. In. New Jersey Prentice-Hall.
- Perce A. John and Robinson, R., B, Jr.,. (2009). *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*. In (11 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pitts Robert A. and Lei, D. (2000). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*. In (2 ed.). U.S.A.: South-Western Publishing.
- Robins S.P. and Coulter, M. (2002). *Management*. In. New Jersey: Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management*. In (7 ed.). U.S.A.: John Wiley&Sons.

The Ministry of Education, C., Sports, Science and Technology : MEXT., . (2011).

Japanese School Systems. Retrieved Jan 7, 2018, from

<http://biology.ipst.ac.th/?p=947>

Waterman, R. H., Peters, Tom J., and Phillip. J.R., . (1980). Mc.Kinsey 7-S Framework.

Retrieved Jan 7, 2018, from

<http://www.geocities.com/cyberdol007/McKinsey.htm>

Wheelen T.L. and Hunger, J. D. (2006). Strategic Management and Business Policy. In.

New Jersey: Prentice Hall.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

- ตารางที่ 1 ก รายนามผู้ให้สัมภาษณ์
- ตารางที่ 2 ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ
- ตารางที่ 3 ค รายนามผู้ทรงคุณวุฒิการประชุมสนทนากลุ่ม ตรวจสอบรูปแบบ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 1 ก รายนามผู้ให้สัมภาษณ์

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สังกัด/ประสบการณ์
1.	ดร.ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร - อดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2.	ดร.ชมพูนุช บัวบังศรี	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร - ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร
3.	นายสันติ วิลาศศักดิ์านนท์	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร - อดีตประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
4.	นางอุมาพร ไชยจำเริญ	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร - รองผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร
5.	นายนิคม เกิดขันหมาก	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร - อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดนครพนม
6.	ดร.สิริรักษ์ รัชชุตานติ	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร - ที่ปรึกษาด้านมาตรฐานอาชีวศึกษาธุรกิจและบริการ
7.	นายอดิศักดิ์ กุลวงศ์	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ 4 - อดีตเลขาธิการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม
8.	นายสมพร สีหาวงษ์	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ 4 - ประธานสภาอุตสาหกรรม จ.อำนาจเจริญ
9.	ดร.ธนกร ไชยกุล	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ 4 - ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคอุบลราชธานี

ตารางที่ 1 ก รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สังกัด/ประสบการณ์
10.	นายเรจินทร์ มีลาภสม	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 - อดีตผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษา สอศ.
11.	นายลิขิต พลเหลา	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 - ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4
12.	นายเดชา โพธิ์งาม	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 - ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ
13.	นายหรั่ง นະยะเนตร	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ - ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูฯ
14.	นางสุปรียา ลำเจียก	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ - ผู้อำนวยการศูนย์อาชีวศึกษาทวิภาคี สอศ.
15.	นายสมศักดิ์ สุหรัยคิมหันต์	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ - รองเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
16.	นายวิทยา คุณปลื้ม	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ - นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี - อดีตสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร จ.ชลบุรี
17.	ดร.เปรมประชา ศุภสมุทร	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ - อดีตผู้จัดการกองทุน กยศ.
18.	ดร.วินัย สารสุวรรณ	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ - กรรมการผู้จัดการ บริษัท แมคพาย พลาสติก จำกัด
19.	นายสุรศักดิ์ ศรีน้อย	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5 - อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพโกลกั้งวล
20.	อ.อภิชาติ สร้อยระย้า	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5 - รองผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพโกลกั้งวล

ตารางที่ 1 ก รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สังกัด/ประสบการณ์
21.	นายศรีศักดิ์ วัฒนพรมงคล	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5 - นายกสมาคมกีฬาจังหวัดสมุทรสาคร
22.	นายสมศักดิ์ บุญโพธิ์	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5 - ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5
23.	ดร.ศรายุทธ ทองอุทัย	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5 - รองผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5
24.	ดร.ผนิศวรร ชำนาญเวช	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5 - กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ
25.	นายสุพชัย อัมภา	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2 - รองผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคพังงา
26.	นายศิวกร เอ่งฉ้วน	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2 - ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคพังงา
27.	ดร.สุนทร พลรงค์	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2 - ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2
28.	นายปราโมทย์ คำทิพย์	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2 - รองผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคระนอง
29.	นพ.ประสิทธิ์ โกยศิริพงษ์	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2 - อดีตนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ภูเก็ต
30.	นางสาวอนอมศรี รัฐบุตร	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2 - อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาปัตตานี
31.	นางศรีวรรณ ประเสริฐทอง	- การฝึกอบรมด้านพัฒนาฝีมือแรงงาน ประเทศ สิงคโปร์ - นักวิชาการชำนาญงานกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน
32.	นายชาคริต พิมพ์ชัยภูมิ	- Marketing Management/Singapore Institute of Management (SIM) - Country Manager สถาบันภาษา EF
33.	นางเจิดฤดี ชินเวโรจน์	- หัวหน้าโครงการร่วมไทย/สิงคโปร์ด้านอาชีวศึกษา - ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษา สอศ.

ตารางที่ 1 ก รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สังกัด/ประสบการณ์
34.	นางสาวศุภรัชญา จงอุตสาห์	- บริหารโลจิสติกส์/ Wollongong University of New South Wales Australia - อาจารย์ประจำ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน
35.	ผศ.ดร.รัฐพล อ้นแฉ่ง	- Technical Science/ Mechanic Engineering- GRAZ Institute of Technology Australia - อาจารย์ประจำภาควิชาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
36.	ดร.นพปฎล สุวรรณทรัพย์	- บริหารโลจิสติกส์/ Wollongong University of New South Wales Australia - รองคณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต
37.	อ.สุชีลา พลเรือง	- Master of Engineering in Mechanical Engineering- RWTH Aachen University Germany - อาจารย์ภาควิชาวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน
38.	ดร.ลลิตา ศิริอนันต์	- ปริญญาเอก วิทยาศาสตร์การแพทย์- Regensburg University Bavaria Germany - อาจารย์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน
39.	นางพุทธชาติ ศุภลักษณ์	- หัวหน้าโครงการร่วมไทย/เยอรมันด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรทางวิชาชีพ - ผู้อำนวยการศูนย์ประสานงานอาชีวศึกษาระหว่างประเทศ สอศ.
40.	ดร.ภชนี ปฏิทัศน์	- Ph.D Production Engineering- Muroran Institute of Technology Hokkaido Japan - อาจารย์ประจำวิทยาลัยโลจิสติกส์ ม.นเรศวร

ตารางที่ 1 ก รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สังกัด/ประสบการณ์
41.	นายทศพร ชมภูศรี	- Diploma Tokyo Design - Plant Manager บริษัท เสถียรพลาสติก จำกัด
42.	ผศ.ดร.ไพโรจน์ เร้าธนชलगูล	- D.Eng – Transport Logistic Nagoya University of Technology Japan - รองคณบดีคณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตารางที่ 2 ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สังกัด/ประสบการณ์
1.	ดร.นพคุณ ทอดสนิท	- ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารแลนด์แอนด์เฮียร์ จำกัด มหาชน
2.	ดร.พยัคฆ์ วุฒิรงค์	- ผู้อำนวยการสถาบันนวัตกรรมแห่งเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดล
3.	ดร.ชัยฤทธิ์ แสงสว่าง	- ผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการเซตุน
4.	นายณัชร ทองดอนเป็รียง	- ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคดอนเมือง
5.	นายสุวัฒน์ รัตนปริคณณ์	- ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคดุสิต

ตารางที่ 3 ค รายนามผู้ทรงคุณวุฒิการประชุมสนทนากลุ่ม ตรวจสอบรูปแบบ

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สังกัด/ประสบการณ์
1.	ดร.ชมพูนุช บัวบังศรี	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร - ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร
2.	ดร.พยัคฆ์ วุฒิรงค์	- ผู้อำนวยการสถาบันนวัตกรรมแห่งเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดล
3.	นางอุมาพร ไชยจำเริญ	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร - รองผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาทม.
4.	นายสมศักดิ์ บุญโพธิ์	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5 - ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5

ตารางที่ 3 ค รายนามผู้ทรงคุณวุฒิการประชุมสนทนากลุ่ม ตรวจสอบรูปแบบ (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สังกัด/ประสบการณ์
5.	ดร.อินดา แต่งอ่อน	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง4 - ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 4
6.	ดร.สมพร ชูทอง	- ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพกาญจนาภิเษกหนองจอก
7.	ดร.ศรายุทธ ทองอุทัย	- กรรมการสภาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5 - รองผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5
8.	อ.ดร. นำโชค วัฒนานัย	- อาจารย์ประจำภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าฯพระนครเหนือ
9.	ร.ศ.ดร.ปณิตา วรรณพิรุณ	- อาจารย์/หัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมศาสตร์เทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าฯพระนครเหนือ
10.	รศ. กัตติญญา หิรัญญสมบุรณ์	- หัวหน้าภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารและการจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- เอกสาร 1 ก แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะลึก
- เอกสาร 2 ข แบบวิเคราะห์เอกสารโดยเทคนิคการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis)
- เอกสาร 3 ค แบบสอบถามกลุ่มผู้บริหาร คณาจารย์ สถาบันการอาชีวศึกษา และ กลุ่มผู้บริหาร
ภาคเอกชน
- เอกสาร 4 ง แบบประเมินความเหมาะสมและตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการสถาบัน
การอาชีวศึกษาเพื่อความเป็นเลิศเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

เอกสาร 1 ก

(ร่าง)

แบบสัมภาษณ์กระบวนการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ
ของสถาบันการอาชีวศึกษาไทย เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ – สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ปัจจุบันท่านอายุ.....ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
 - ปริญญาตรี หลักสูตร.....สาขา.....สถาบัน.....
 - ปริญญาโท หลักสูตร.....สาขา.....สถาบัน.....
 - ปริญญาเอก หลักสูตร.....สาขา.....สถาบัน.....
4. ตำแหน่ง.....
5. สถาบัน / หน่วยงาน
6. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการ ปี
(หรือด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ระบุ))
7. ประวัติผลงานด้านการบริหารจัดการ
.....
.....
8. ประวัติการได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติ
.....
.....
.....

ตอนที่ 2. แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์

1. องค์กรของท่าน มีนโยบายในการบริหารจัดการในด้านการดำเนินโครงการอย่างไรบ้าง
 - 1.1 มีกระบวนการหรือขั้นตอนในการระบุที่มาและความสำคัญของโครงการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของ ผู้ปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร
 - 1.2 มีกระบวนการหรือขั้นตอนในการวางแผนเพื่อขอการสนับสนุนจากสถาบันต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือไม่ อย่างไร
 - 1.3 มีกระบวนการหรือขั้นตอนในการเสนอแผนปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย กฎระเบียบ และกระบวนการต่างๆในการปฏิบัติงาน หรือไม่ อย่างไร

ตอนที่ 2. แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ (ต่อ)

2. องค์กรของท่าน มีนโยบายในการบริหารจัดการด้านวิชาการอย่างไรบ้าง
 - 2.1 มีกระบวนการหรือขั้นตอนในการระบุที่มาและความสำคัญของโครงการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของ ผู้ปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร
 - 2.2 มีกระบวนการหรือขั้นตอนในการวางแผนเพื่อขอการสนับสนุนจากสถาบันต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือไม่ อย่างไร
 - 2.3 มีกระบวนการหรือขั้นตอนในการเสนอแผนปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย กฎระเบียบ และกระบวนการต่างๆในการ ปฏิบัติงาน หรือไม่ อย่างไร
3. องค์กรของท่าน มีนโยบายในการบริหารจัดการด้านงบประมาณอย่างไรบ้าง
 - 3.1 มีกระบวนการหรือขั้นตอนในการระบุที่มาและความสำคัญของโครงการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของ ผู้ปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร
 - 3.2 มีกระบวนการหรือขั้นตอนในการวางแผนเพื่อขอการสนับสนุนจากสถาบันต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือไม่ อย่างไร
 - 3.3 มีกระบวนการหรือขั้นตอนในการเสนอแผนปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย กฎระเบียบ และกระบวนการต่างๆในการ ปฏิบัติงาน หรือไม่ อย่างไร
4. องค์กรของท่าน มีนโยบายในการบริหารจัดการด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง
 - 4.1 มีกระบวนการหรือขั้นตอนในการระบุที่มาและความสำคัญของโครงการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของ ผู้ปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร
 - 4.2 มีกระบวนการหรือขั้นตอนในการวางแผนเพื่อขอการสนับสนุนจากสถาบันต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือไม่ อย่างไร
 - 4.3 มีกระบวนการหรือขั้นตอนในการเสนอแผนปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย กฎระเบียบ และกระบวนการต่างๆในการ ปฏิบัติงาน หรือไม่ อย่างไร
5. ในองค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีอะไรมาใช้ในการบริหารจัดการ หรือไม่อย่างไร
6. องค์กรของท่านมีการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 อย่างไร
7. องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) ควรมีลักษณะแนวทางในการดำเนินงานอย่างไร ในด้านต่างๆอย่างไร
8. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีคุณลักษณะพิเศษที่โดดเด่นในการบริหารจัดการที่เป็นเลิศอย่างไรบ้าง
9. ท่านคิดว่าองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีประโยชน์กับองค์กรอย่างไร
10. ท่านคิดว่าองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีประโยชน์กับสังคมอย่างไร
11. ท่านคิดว่าหากมีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา ควรเป็นอย่างไร

ตอนที่ 2. แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ (ต่อ)

12. ในองค์กรของท่านมีวิธีการบริหารจัดการตามองค์ประกอบต่อไปนี้อย่างไร
 1. บุคลากร
 2. เทคโนโลยี
 3. กระบวนการบริหารจัดการองค์การ
 4. ผู้บริหาร
13. องค์กรของท่านมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรในการบริหารจัดการหรือไม่อย่างไร
14. องค์กรของท่านมีกระบวนการในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม เช่นการรับฟังความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างไร
15. องค์กรของท่านมีวิธีการส่งเสริมและพัฒนาทักษะการสื่อสารด้านภาษาไทย ภาษาอังกฤษและการใช้เทคโนโลยีอย่างไร
16. ท่านสามารถประเมินประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของฝ่ายบริหารในด้านความมีจิตสำนึกคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์ในการบริหารจัดการได้อย่างไร
17. องค์กรของท่านมีการกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคล ด้านกฎหมาย จริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีหรือไม่อย่างไร
18. ข้อเสนอแนะอื่นๆในการพัฒนาการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาไทย เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0



เอกสาร 2 ข

(ร่าง)

แบบวิเคราะห์เนื้อหาสภาพปัจจุบัน และปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ
เพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาไทย เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

สถาบัน/หน่วยงาน.....

คำอธิบายสภาพปัจจุบัน และปัญหา

.....

.....

.....

.....

.....

ตารางวิเคราะห์เนื้อหา

องค์ประกอบด้านต่างๆ	คำสำคัญ	คำอธิบายสภาพปัจจุบัน		คำอธิบายสภาพปัญหา	
		ความถี่	คำที่ปรากฏ	ความถี่	คำที่ปรากฏ
บริหารวิชาการ	หลักสูตรการจัดการเรียน การสอน วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ความต้องการผู้ใช้บัณฑิต				
บริหารทั่วไป	บุคลากรสมรรถนะสูง นวัตกรรมทางเทคโนโลยี การเรียนรู้ทางวิชาการ				
บริหารทรัพยากรบุคคล	การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ การบริหารตามสถานการณ์ ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี ความร่วมมือผู้มีส่วนได้เสีย กฎหมาย				
บริหารแผนงาน งบประมาณ	รูปแบบเชิงกลยุทธ์ การวางแผนยุทธศาสตร์				

หมายเหตุ : การจัดแบ่งองค์ประกอบด้านต่างๆและคำสำคัญที่สัมพันธ์กัน ดังที่ปรากฏข้างต้น ผู้วิจัยอ้างอิงจากการสังเคราะห์
ตัวแปรการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0
นอกจากนี้ผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อค้นหาคำสำคัญอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมด้วย

เอกสาร 3 ค

(ร่าง)

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ
เพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาไทย เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านหรือเติมข้อความลงในช่องว่าง

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ ปี
3. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานอยู่ใน

สถาบันฯ	ลักษณะงาน	
	1. ฝ่ายบริหาร	<input type="checkbox"/>
	2. คณาจารย์	<input type="checkbox"/>
	3. ผู้ปฏิบัติงาน	<input type="checkbox"/>
บริษัทฯ	ลักษณะงาน	
	1. ผู้บริหารระดับสูง	<input type="checkbox"/>
	2. ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	<input type="checkbox"/>
	3. ผู้บริหารฝ่ายผลิต	<input type="checkbox"/>

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน การบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา

4. ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาหรือไม่
 เกี่ยวข้อง
 ไม่เกี่ยวข้อง หากไม่เคยให้ข้ามไปตอบข้อ 6.
5. หากท่านเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาท่านเกี่ยวข้องในด้านใด
 1. การบริหารจัดการ
 2. การจัดการเรียนการสอน
 3. การพัฒนาหลักสูตร
 4. การวิจัย การบริการวิชาการ
 5. การจัดทำแผนงาน งบประมาณ
 6. อื่นๆ
6. ท่านคิดว่าท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาเพียงใด
 ไม่มีเลย
 น้อยมาก
 ปานกลาง
 มาก
7. ท่านคิดว่าปัจจุบันในสถาบันการอาชีวศึกษาของท่าน/ที่ท่านใช้บริการ มีความเป็นเลิศ
 ไม่มี
 มี
 ไม่ทราบ

8. หากให้ท่านเลือกการเข้าร่วมกระบวนการของการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ท่านจะเลือกกระบวนการใด

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. การบริหารจัดการ | <input type="checkbox"/> 2. การจัดการเรียนการสอน |
| <input type="checkbox"/> 3. การพัฒนาหลักสูตร | <input type="checkbox"/> 4. การวิจัย การบริการวิชาการ |
| <input type="checkbox"/> 5. การจัดทำแผนงาน งบประมาณ | <input type="checkbox"/> 6. ทุกกระบวนการ |
| <input type="checkbox"/> 7. ไม่เลือกเลย | |

ตอนที่ 3 สภาพการบริหารจัดการสถาบันอาชีวศึกษา

เป็นคำถามเพื่อการแสดงความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามตามระดับความเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา ในความรับผิดชอบของท่าน หรือที่ท่านเกี่ยวข้อง โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องระดับคะแนนที่ตรงความจริงเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาของตัวเองในปัจจุบัน โดยระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วย

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	ก. สภาพการบริหารจัดการศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษา ปัจจุบัน					
1	นโยบายที่กำหนดจากส่วนกลางมีความเหมาะสม สามารถ ปฏิบัติได้ง่าย					
2	นโยบายการจัดการศึกษาของสถาบันการอาชีวศึกษามีการเปลี่ยนแปลง ตาม การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง					
3	ในทางปฏิบัติ ส่วนกลางเป็นผู้กำหนดโครงการ หรือ กิจกรรมให้สถาบันการอาชีวศึกษาปฏิบัติ เป็นส่วนใหญ่					
4	สถาบันการอาชีวศึกษา กำหนดโครงการและกิจกรรมได้เอง เป็นส่วน ใหญ่					
5	สถาบันการอาชีวศึกษา สามารถจัดโครงการและกิจกรรมการเรียน การสอนได้เอง ตามความต้องการของผู้เรียน และประชาชน					
6	หลักสูตรแกนกลาง มีเนื้อหาสาระเหมาะสม สามารถนำไปจัดทำรายละเอียดได้ง่าย					
7	สถาบันการอาชีวศึกษาพัฒนาสาระหลักสูตร ร่วมกับ วิทยาลัยอาชีวศึกษาในเครือข่าย แบบมีส่วนร่วมของชุมชน					
8	ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ สามารถกำกับสนับสนุน ส่งเสริมการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาเป็น อย่าง ดี					

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
9	ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา มีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และ ธรรมาภิบาลเหมาะสมในการ บริหารงานบุคคล					
10	ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา บริหารงานบุคคลเป็นประโยชน์ต่อการ บริหาร จัดการของสถาบันการอาชีวศึกษา และคณาจารย์					
11	คณะกรรมการนี้เทศ ติดตาม และประเมินผลการศึกษา มีความรู้ความสามารถ เหมาะสม ในการส่งเสริมสนับสนุนทางวิชาการ					
12	การบริหารของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา มีการแทรกแซงจาก ฝ่ายการเมือง และการเมืองท้องถิ่น					
13	โดยภาพรวม สถาบันการอาชีวศึกษามีการบริหารจัดการได้ อย่างอิสระและคล่องตัว					
14	ขนาดของสถานศึกษาในความรับผิดชอบหรือที่เกี่ยวข้อง มี ความเหมาะสม กับ จำนวนนักศึกษา และคณาจารย์					
15	สถาบันการอาชีวศึกษามีความพร้อมในการจัดการศึกษา ในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ (อย่างไร) 15.1 กรรมการสภาสถาบันฯ ให้ความสำคัญและสนับสนุน การจัดการ ศึกษาเป็นอย่างดี 15.2 ผู้บริหารมีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ ทางกร บริหาร จัดการ เป็นที่ยอมรับในวงการศึกษา และชุมชน 15.3 คณาจารย์ มีความรู้ ความสามารถและจำนวนเพียงพอ 15.4 คณาจารย์ มีภาระงานอื่นด้วย นอกจากการจัดการเรียนการสอน 15.5 มีเจ้าหน้าที่ธุรการ การเงิน และบัญชีของสถาบันฯที่มีความสามารถเป็นการ เฉพาะ 15.6 เงิน งบประมาณและวัสดุครุภัณฑ์เพื่อการศึกษา อย่างเพียงพอ 15.7 ผู้บริหารและคณาจารย์ได้รับการสนับสนุนและพัฒนาทางวิชาการ และความรู้ จากต้นสังกัด อย่างสม่ำเสมอ 15.8 มีการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน อย่างต่อเนื่อง (ทั้งการ รวบรวมองค์ความรู้ การแสวงหา ความรู้ใหม่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณาจารย์ ผู้บริหาร การนำความรู้ไปใช้พัฒนางาน การต่อยอดและขยายผล 15.9 มี สื่อ และ เทคโนโลยี เพื่อการศึกษา (เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต อย่าง เพียงพอ และมีคุณภาพ) 15.10 คณาจารย์ และผู้เรียน ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นสื่อในการเรียนการสอน					
16	กรรมการสภาสถาบันฯ ส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสม มีวิสัยทัศน์ในการ แนะนำ ให้คำปรึกษาในการบริหารจัดการสถาบันการศึกษาได้เป็นอย่างดี					

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
17	ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร จัดการสถาบันการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ					
18	ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ตัดสินใจทางการศึกษา บนพื้นฐาน ของข้อมูล และฟังความเห็นของคณาจารย์ ผู้ปกครอง และชุมชน					
19	คณาจารย์มีนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน ที่หลากหลาย (เช่น การสอนทางออนไลน์ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การใช้แหล่งความรู้นอกสถานศึกษา การสอนแบบมีส่วนร่วม การสอนแบบโครงงาน การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นช่วย สอน ฯลฯ)					
20	คณาจารย์มีอิสระในการจัดการเรียนการสอนตามวัตถุประสงค์ของ หลักสูตร					
21	คณาจารย์มีอิสระในการประเมินผลการเรียนของนักศึกษาด้วยตนเอง					
22	คณาจารย์มีการประเมินผลการเรียนของนักศึกษาอย่างหลากหลาย วิธี (เช่น พัฒนาการของผู้เรียน ผลงานของผู้เรียน แฟ้ม สะสมงาน การทดสอบ)					
23	ภาระการสอนของคณาจารย์ เหมาะสมกับเงินเดือน และจำนวน นักศึกษาที่รับผิดชอบ					
24	เงินเดือนของคณาจารย์เพียงพอต่อการดำรงชีวิตของตน และครอบครัว					
	ข.สภาพการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา ที่เป็นเลิศ					
25	นโยบายทางการศึกษามีความแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงตาม การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง มีความชัดเจน และสามารถ ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม					
26	ส่วนกลางควรทำหน้าที่เฉพาะการกำหนดนโยบาย สนับสนุนส่งเสริมวิชาการ งบประมาณ การติดตามผล และ ที่เกี่ยวข้องเชิงนโยบายเท่านั้น โดยลดการกำหนดโครงการ หรือกิจกรรมการปฏิบัติในลักษณะของการบริหารจัดการแก่ สถาบันการอาชีวศึกษาให้น้อยลง					
27	ส่วนกลางควรกำหนดกรอบหลักสูตรขั้นพื้นฐานกว้างๆ เท่านั้น ส่วนรายละเอียดของหลักสูตร/สาระหลักสูตร ให้ เป็นหน้าที่ของสถาบันการอาชีวศึกษา และ การมีส่วนร่วมของประชาชนหรือชุมชน					
28	สาระหลักสูตร ควรประกอบด้วย ภาษา วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สุขศึกษา สังคม ดนตรีนาฏศิลป์ กีฬา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม อาชีพ-วิชาชีพ ประวัติศาสตร์ และ รากเหง้าความเป็นมาของชาติและท้องถิ่น เทคโนโลยี และความเป็นอาเซียนและสากล					
29	หากสถาบันการอาชีวศึกษา มีปัญหาทางการบริหารจัดการ ส่วนกลางสามารถ แทรกแซงทางการบริหารได้ ตามความจำเป็น แล้วแต่กรณี					
30	กรรมการสภาสถาบันฯ ควรมีหน้าที่ทางการบริหารจัดการด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การกำกับ สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถาบันการอาชีวศึกษา และรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
31	การดำรงตำแหน่งกรรมการสภาสถาบันฯ และสถาบันการอาชีวศึกษา ควรเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก ที่ประสบผลสำเร็จทางการบริหาร (เช่น ภาคเอกชน ภาคธุรกิจ) เข้ามาเป็นผู้บริหารได้					
32	การคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นอาจารย์ผู้สอน ควรคัดเลือกจากกลุ่มผู้จบการศึกษา ระดับปริญญาโทที่มีคะแนนสูงสุดในสาขาวิชา ต่างๆ มาเป็นอาจารย์ผู้สอน และจัดอบรมให้ความรู้ด้านวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง					
33	กำหนดอัตราเงินเดือนคณาจารย์และเงินเพิ่มพิเศษ ที่สอดคล้องกับ คุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ และภารกิจในฐานะที่เป็น วิชาชีพชั้นสูง					
34	จำนวนนักศึกษาที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการ สถาบันการอาชีวศึกษา โดยทั่วไป ควรมีขนาดของจำนวนนักศึกษาดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> ● ไม่เกิน 500 คน ● ตั้งแต่ 500 คน - 999 คน ● ตั้งแต่ 1,000 คน – 1,499 คน ● ตั้งแต่ 1,500 – 2,499 คน ● ตั้งแต่ 2,500 คน ขึ้นไป 					
35	สถาบันการอาชีวศึกษาที่มีความพร้อมทั้งด้าน คณาจารย์ และบุคลากร เงินงบประมาณ ความเข้มแข็งทางวิชาการ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่เหมาะสมเพียงพอ และมีนักศึกษาตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไปควรได้รับการสนับสนุนให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ					
36	สถาบันการอาชีวศึกษาควรมีความพร้อมในการจัดการศึกษา ในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ <p>36.1 กรรมการสภาสถาบันฯ มีความรู้ความสามารถ และให้ความสำคัญและสนับสนุน</p> <p>36.2 ผู้บริหารมีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ ทาง การ บริหารจัดการ เป็นที่ยอมรับ</p> <p>36.3 คณาจารย์ มีความรู้ ความสามารถและคุณวุฒิตรงตาม สาขาวิชาที่สอน</p> <p>36.4 คณาจารย์ มีจำนวนเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน</p> <p>36.5 คณาจารย์ทำหน้าที่สอนเพียงด้านเดียว โดยไม่ต้องทำหน้าที่ อื่น ยกเว้น บทบาทหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด</p> <p>36.6 สามารถกำหนดความต้องการและคัดเลือกอาจารย์ผู้สอนได้เอง ทุกระดับ/ประเภท</p> <p>36.7 มีเจ้าหน้าที่ธุรการ การเงิน และบัญชีสนับสนุนการจัดการศึกษา</p>					

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
36	36.8 เงิน งบประมาณและวัสดุครุภัณฑ์ เพื่อการศึกษา เพียงพอกับความต้องการทางการบริหารจัดการ					
	36.9 ได้รับการสนับสนุนและพัฒนาทางวิชาการ และความรู้ สม่่าเสมอจาก ส่วนกลาง36.10 มีการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง (ทั้งการรวบรวมองค์ความรู้การแสวงหาความรู้ใหม่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ คณาจารย์ ผู้บริหาร การนำความรู้ไปใช้พัฒนางาน การต่อยอดและขยายผล)					
	36.11 มีสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต) อย่าง เพียงพอ และมีคุณภาพ					
	36.12 โครงสร้างพื้นฐานเพื่อการสนับสนุนการจัดการเรียน การสอน (เช่น เส้นทาง การคมนาคมสะดวก หอพัก ห้องสมุด สนามกีฬา ฯลฯ)					
37	อาจารย์ผู้สอน และผู้เรียน ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยและ เหมาะสมกับ ผู้เรียน (เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต) เป็นสื่อในการ เรียนการสอน					
38	ทุกฝ่ายให้ความสำคัญกับผู้เรียน ว่าเป็นบุคคลสำคัญที่สุด ที่ต้องจัดประสบการณ์ อย่างหลากหลายให้สอดคล้องกับช่วงวัย และพัฒนาการของผู้เรียน รวมถึงปรับบท การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆของประเทศและของโลก					
39	การจัดการเรียนการสอนของคณาจารย์ เป็นไปอย่างหลากหลาย และเป็นการ จัดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง					
40	เปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง ภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามา ช่วยจัดการเรียนรู้					
41	จัดการศึกษาโดยเน้นคุณธรรมนำการเรียนรู้ (เช่น ซื่อสัตย์ อดทน มีระเบียบวินัย ภาคภูมิใจในความเป็นชาติและ ท้องถิ่นของตน รู้จักการให้อภัย ช่วยเหลือและเห็น ออกเห็น ใจผู้อื่น)					
42	การประเมินผล มุ่งเน้นพัฒนาการ ของผู้เรียนให้มี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งด้าน ความรู้ ทักษะ เจตคติพฤติกรรม ด้วยวิธีการที่หลากหลาย (เช่น การประเมินผลงาน พฤติกรรมการแสดงออก แฟ้มสะสมผลงาน การทดสอบ)					
43	เปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง หรือชุมชน ร่วมประเมินผล/ ให้ข้อมูลเพื่อการ ประเมินผล ที่สอดคล้องกับสาขาวิชาและ การจัดการเรียนการสอน (เช่น สังคม ศิลปวัฒนธรรม อาชีพ)					

ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ด้านการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเป็นคำถามปลายเปิดให้ระบุคำตอบอื่นๆเพิ่มเติม 2 ข้อ

1. ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคในด้านการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาในปัจจุบันมีอะไรบ้างกรุณาอธิบาย
2. กรุณาเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาในด้านการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาในปัจจุบัน



เอกสาร 4 ง

**แบบประเมินความเหมาะสมและตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ
ของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0**

คำชี้แจง โปรดให้ข้อเสนอแนะ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา
เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1 (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็น
ประเทศไทย 4.0**

หลักการ :

a. รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการ
เป็นประเทศไทย 4.0 พัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการของสถาบันการ
อาชีวศึกษา คณะผู้บริหารสถาบันฯและผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งภาคส่วนต่างๆในการทำงานร่วมมือกัน
แบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพ ความสามารถและเพิ่มศักยภาพของสถาบันการอาชีวศึกษาในการ
เป็นกลไกสำคัญเพื่อเตรียมพร้อมการรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ในการพัฒนาในด้านต่างๆ ใน
การบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และเกิดการทำงานร่วมกันแบบพันธกิจ
สัมพันธ์ กับภาคส่วนต่างๆ ในแบบบูรณาการทั้งด้านองค์ความรู้ ทรัพยากร ในการบริหารจัดการมี
ความร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน สอดคล้องกับความต้องการของสถาน
ประกอบการ และตลาดแรงงาน สู่มาตรฐานระดับสากลและสามารถรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0
โดยสมบูรณ์

b. กลไกในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา
เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ขับเคลื่อนด้วยองค์ประกอบในการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน
(A-P-H-G : Strategy Management) คือด้านการบริหารวิชาการ (Academic Management) ด้าน
การบริหารแผนงานงบประมาณ (Planning & Budgeting) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
(Human Resources Management) และ ด้านการบริหารจัดการทั่วไป (General Management)

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

2. วัตถุประสงค์ :

สถาบันการอาชีวศึกษา และภาคส่วนอื่นๆ สามารถนำเนื้อหาในรูปแบบการบริหารจัดการ กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติที่ระบุไว้ในรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 นี้ไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ ปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถาบัน การทำงานร่วมกันกับภาคส่วนต่างๆ การออกแบบโครงการ กิจกรรม ให้มีความสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ทั้งแบบยึดพื้นที่เป็นเกณฑ์ (Area Based) และแบบประเด็นความร่วมมือ (Thematic Based) เพื่อการรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 และเกิดผลกระทบ (Impact) ที่เป็นรูปธรรม

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

3. (ร่าง)รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 :



(ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

(A-P-H-G : Model for the Vocational Education Institute Strategy Management)

ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ (A-P-H-G : Strategy Management) ทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้

1. **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** ด้านการบริหารจัดการวิชาการ (Academic Management) ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผู้นำในการพัฒนาความก้าวหน้าทางนวัตกรรมอาชีวศึกษา
2. **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** ด้านการบริหารแผนงาน งบประมาณ (Planning & Budgeting Management) สร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ
3. **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) เสริมประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรของสถาบันการอาชีวศึกษา
4. **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4** ด้านการบริหารจัดการทั่วไป (General Management) สร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและประเทศชาติ

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

4. **การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ :**

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

5. **ผลลัพธ์ที่คาดหวัง :**

การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 เพื่อการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาในการเป็นประเทศไทย 4.0 สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ และตลาดแรงงานสู่มาตรฐานระดับสากล (A-P-H-P : Strategy Management) มีเป้าประสงค์หลักคือ ให้สถาบันการอาชีวศึกษา ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผู้นำในการพัฒนาความก้าวหน้าทางนวัตกรรมอาชีวศึกษา สร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายของการบริหารจัดการสถาบันการ

อาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและประเทศชาติ เสริมประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรของสถาบันการอาชีวศึกษา มี และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ดังนี้

1) สถาบันการอาชีวศึกษา มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพสถาบันของตนเองด้วยแนวทางการปฏิบัติงานโดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการพัฒนาคุณภาพสถาบันสู่ความเป็นเลิศสอดคล้องตามแนวทางการดำเนินงานของสถาบันการอาชีวศึกษาและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ทั้งด้านนโยบาย การบริหารจัดการ ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา การบูรณาการ การถ่ายทอด การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างสถาบันอาชีวศึกษา กับภาคส่วนต่างๆ เพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ทั้งทางด้าน การบริหารจัดการวิชาการ การบริหารจัดการทั่วไป การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ จึงเป็นหลักการหนึ่งที่ทำให้คุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถาบันการอาชีวศึกษาสู่ความเป็นเลิศและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยสมบูรณ์

2) ผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ได้แก่

2.1) ภาครัฐ ได้ประโยชน์จากการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในการถ่ายทอดนโยบายระดับมหภาค โดยเฉพาะการจัดการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาในรูปแบบการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการระหว่างสถาบันการอาชีวศึกษากับภาคส่วนอื่นๆ ของสังคมเกิดผลกระทบที่เป็นประโยชน์ต่อการอาชีวศึกษาของชาติอย่างเป็นรูปธรรม

2.2) ภาคเอกชนและผู้ประกอบการก็จะได้บัณฑิตอาชีวะ “ฝีมือชน” ที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการของผู้ประกอบการ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับสากล ในขณะเดียวกันภาคเอกชนและผู้ประกอบการสามารถเข้ามามีบทบาทในการทำงานร่วมกับสถาบันการอาชีวศึกษามากขึ้น ในการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันการอาชีวศึกษา กับสถานประกอบการ เช่น การเป็นสถานในการฝึกการปฏิบัติงาน การให้บริการวิชาการการทวิวิจัยเพื่อการพัฒนา ร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมทางเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีคุณค่าต่อสังคมและประเทศชาติ การเป็นแหล่งทุนสนับสนุนในโครงการและกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เพื่อการพัฒนา อาจารย์ นักศึกษา และเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการ

2.3) ภาคสังคม ชุมชน ท้องถิ่น ได้ประโยชน์จากการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม ในทางตรงจากการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถาบัน ตอบโจทย์ในการพัฒนาพื้นที่และตามประเด็น ผ่านทางโครงการ และกิจกรรมต่างๆ ของสถาบันการอาชีวศึกษา สู่การพัฒนาภาคสังคม ประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น ในทางอ้อมจากการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งผลเป็นรูปธรรมชัดเจน เนื่องจากสถาบันการอาชีวศึกษามีความพร้อมในการเป็นแหล่ง

ในการผลิตและรวบรวมทรัพยากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และมีพันธกิจในการพัฒนาระบบการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาทักษะให้ตอบสนองความต้องการของ ภาคอุตสาหกรรม พัฒนางค์ความรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาแหล่งเรียนรู้สร้างสรรค์ที่ส่งเสริมให้ เกิดกระบวนการเรียนรู้แนวใหม่ พัฒนาการเรียนรู้เพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการรังสรรค์นวัตกรรม ใหม่ๆ (Generative Learning) พัฒนาการเรียนรู้เพื่อปลูกฝัง “ฝีมือชนจิตสาธารณะ” โดยยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (Mindful Learning) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศ

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

1. วิสัยทัศน์: การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาในการเป็นประเทศไทย 4.0 สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ และตลาดแรงงาน สู่มาตรฐานระดับสากล

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

2. พันธกิจ:

การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาในการเป็นประเทศไทย 4.0 มี 4 พันธกิจ ดังนี้

1. พัฒนาระบบการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาทักษะให้ตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรม
2. พัฒนางค์ความรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาแหล่งเรียนรู้สร้างสรรค์ที่ส่งเสริมให้ เกิดกระบวนการเรียนรู้แนวใหม่
3. พัฒนาการเรียนรู้เพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการรังสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ (Generative Learning)
4. พัฒนาการเรียนรู้เพื่อปลูกฝัง “ฝีมือชนจิตสาธารณะ” ยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (Mindful Learning)

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

3. เป้าหมาย:

1. มาตรฐานในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษามีความเป็นสากล
2. สถาบันการอาชีวศึกษาเป็นกำลังสำคัญของประเทศในการผลิตนักเทคโนโลยี ที่มีสมรรถนะสูงและมีคุณธรรมจริยธรรม
3. สถาบันการอาชีวศึกษาเป็นกลไกขับเคลื่อนหลักในการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยสมบูรณ์

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

4. องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

4.1 ชื่อยุทธศาสตร์:

ผลการศึกษาได้ 4 ยุทธศาสตร์ คือ “A-P-H-P : Strategy Management” ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผู้นำในการพัฒนาความก้าวหน้าทางนวัตกรรมอาชีวศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงานงบประมาณ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรของสถาบันการอาชีวศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างสรรค์พัฒนา วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและประเทศชาติ

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

4.2 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 (A-P-H-P : Strategy Management) มี 4ยุทธศาสตร์ 22 กลยุทธ์ และ 31 แนวปฏิบัติ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผู้นำในการพัฒนาความก้าวหน้าทางนวัตกรรมอาชีวศึกษา มี 7 กลยุทธ์ 12 แนวปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรนวัตกรรมทางอาชีวศึกษาหรือองค์กรสมรรถนะสูง

แนวปฏิบัติ

1. สร้างการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่ม ศักยภาพ ของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. สร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กรองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการ พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

3. สร้างการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและ สม่่าเสมอ

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้มีความเป็นสากลสร้างค่านาเชื่อถือ

1. สถาบันการอาชีวศึกษาจะต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันฯ เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องว่า ผู้เรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถาบันฯ เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก โดยการ

1.1 การจักระบบบริหารและสารสนเทศ ด้วยการจัดทำโครงสร้างการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการดำเนินงาน ทุกคนมีส่วนร่วมและมีการประชาสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการ พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

1.2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้วยการจัดทำแผนอย่างเป็นระบบพื้นฐานของข้อมูลสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน สมบูรณ์ ครอบคลุมการพัฒนาทุกกิจกรรมที่เป็นส่วนประกอบหลักของการจัดการศึกษาและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาระบบการเรียนการสอนแบบทวิภาคี

แนวปฏิบัติ

1. สถาบันการอาชีวศึกษาจะต้องจัดให้มีหน่วยงานภายในที่รับผิดชอบด้านทวิภาคีโดยเฉพาะทั้งด้านหลักสูตร การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง การจัดการบริการอื่นๆที่ต่อเนื่องจากทวิภาคีรวมถึงระบบการเตรียมความพร้อมนักศึกษาทวิภาคีทั้งระบบ

กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบกลไกในการสนับสนุน การสร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการกับสถาบันการศึกษาอื่นๆและสถานประกอบการ

แนวปฏิบัติ

1. สถาบันการอาชีวศึกษาต้องได้รับความร่วมมืออย่างใกล้ชิดจากสถานประกอบการ โดยเฉพาะฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างาน (Job Supervisor) หรือพนักงานที่ปรึกษางาน (Job Advisor) ซึ่งเป็นผู้ที่สถานประกอบการมอบหมายให้กำกับดูแลนักศึกษาในระหว่างการปฏิบัติงาน สถาบันฯควรมีการจัดทำคู่มือทวิภาคีและพัฒนาอาชีพในการให้ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับบุคลากรของสถานประกอบการที่จะได้รับทราบบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนและส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของนักศึกษาประสบความสำเร็จ และมีการแลกเปลี่ยนหรือมีความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันการศึกษาโดยการจัดประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือนำเสนอผลงานทางวิชาการ

กลยุทธ์ที่ 5 การทบทวนโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

แนวปฏิบัติ

1. โครงสร้างสถาบันการอาชีวศึกษาควรมีความยืดหยุ่นมีระบบในการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการกระจายอำนาจและให้ความสำคัญกับบุคลากร

การนำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้จะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เสริมประสิทธิภาพการทำงานโดยเพิ่มความเข้าใจ สร้างบรรยากาศในการทำงาน และปรับปรุงระบบการสื่อสารในการดำเนินงานให้ดีขึ้น

กลยุทธ์ที่ 6 การพัฒนาระบบกลไกในการสนับสนุน การสร้างแรงดึงดูดให้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นบุคลากรของสถาบันฯ

แนวปฏิบัติ

1. สถาบันการอาชีวศึกษาควรมีระบบรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร จำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข มีสวัสดิการที่เหมาะสม ส่งเสริมการเคารพ ความแตกต่างของกันและกัน ส่งเสริมให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการมีโอกาستهاเทียบกันของทุกคน ไม่ว่าจะผู้นั้นจะอยู่ในสถานะใด และทุกคนควรเคารพในความต่างต่างนั้น สถาบันฯควรมีการดำเนินการพัฒนาระบบสวัสดิการและสุขภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีกิจกรรมได้ทำร่วมกันเพื่อลดความแตกต่างระหว่างบุคลากรในองค์กร

กลยุทธ์ที่ 7 การพัฒนาระบบกลไกในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

แนวปฏิบัติ

1. สถาบันฯควรมีการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Public Information) เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสถาบันฯสามารถสร้างผลผลิตทางการศึกษา ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่กำหนด โดยผ่านรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR) และเว็บไซต์ของ สถาบันฯ

2. การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม (Participation) เห็นความโปร่งใส (Transparency) และสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) ตามหลักธรรมาภิบาล ผ่านระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับหน่วยงานและระดับสถาบัน อาทิในรูปแบบของการร่วมเป็นกรรมการ การร่วมกำหนดตัวบ่งชี้และเป้าหมาย การให้ข้อมูลป้อนกลับ หรือการให้ความร่วมมือกับสถาบันในการ ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้านการประกันคุณภาพ

3. การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับหน่วยงานและระดับสถาบันที่มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้อง กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. การกำหนดรูปแบบรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR) ของสถาบันฯเพื่อรายงาน

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงานงบประมาณ มี 2 กลยุทธ์ 6 แนวปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมการมอบคุณค่า สร้างการรับรู้ในการวางแผนงานงบประมาณให้ตอบสนองตามความต้องการของภาคส่วนต่างๆเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ

1. ระบบงบประมาณและการจัดการแบบมุ่งผลสำเร็จในภาครัฐ การมุ่งพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐและการงบประมาณที่สามารถส่งมอบคุณค่าและตอบสนองต่อความต้องการและผลประโยชน์สูงสุดของภาคส่วนต่างๆ โดยจะต้องเป็นการวางแผนงาน งบประมาณที่คำนึงถึงวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ การวางแผนในลักษณะดังกล่าวนี้จะช่วยทำให้เกิดประโยชน์อย่างน้อยสองประการคือ การใช้จ่ายสาธารณะเป็นไปอย่างมีทิศทางที่สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ อีกทั้งสามารถช่วยรักษาวินัยทางการคลังในระยะยาวได้

2. ในการสร้างและส่งมอบคุณค่าให้แก่สถาบันฯอย่างยั่งยืน คณะผู้บริหารควรมีการอบรมการทำกิจกรรมร่วมกันในการวางแผนงานงบประมาณของสถาบันฯให้นำไปสู่ผลในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

(1) สามารถแข่งขันได้และคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (competitiveness and performance with long-term perspective)

(2) ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนได้เสีย (ethical and responsible business)

(3) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม (good corporate citizenship)

(4) สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (corporate resilience)

3. สถาบันฯควรกำหนดให้มีแบบบันทึกการประเมินคุณภาพในการบริหารจัดการจากภายนอกเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดในแต่ละตัวชี้วัดรายงานผลการดำเนินการพร้อมเอกสารหลักฐานการดำเนินงาน เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ เป็นรายไตรมาส (รอบ 6, 9 และ 12 เดือน) และนำมาพิจารณาร่วมกับผลการดำเนินการของแผนงาน กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อทำการประเมินความพึงพอใจต่อไป

4. สถาบันฯการอาชีวศึกษาควรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ตามนโยบายและแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี เมื่อสิ้นปีงบประมาณ โดยมีการสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ตามยุทธศาสตร์ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อจะได้

ปรับปรุงและแก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเป็นการประชาสัมพันธ์ไปยังทุกภาคส่วนในการมีส่วนร่วมและสนับสนุน

กลยุทธ์ที่ 2 การปฏิรูประบบบริหารจัดการเงินทุนในการดำเนินการจากแหล่งเงินทุนภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเป็นกลไกในการบริหาร

แนวปฏิบัติ

1. สถาบันฯควรมีการกำหนดระเบียบสถาบันฯว่าด้วยการบริหารการเงินและทรัพย์สินของสถาบันฯ ให้มีความชัดเจนในเรื่องแหล่งเงินทุน ระเบียบเฉพาะ วิธีปฏิบัติกรณีต่างๆ การบริหารรายได้ ฯลฯ

2. สถาบันฯควรมีความร่วมมือกับแหล่งเงินทุนจากภายนอกในการเป็นแหล่งเงินทุนในการสนับสนุนการศึกษาชั้นสูง เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนสนับสนุนให้นักศึกษา หรือการทำสัญญาให้ส่วนแบ่งในเงินเดือนค่าจ้างเพื่อแลกกับเงินทุนเพื่อการศึกษา (Human Capital Contract) กับสถานประกอบการคู่สัญญา เป็นต้น

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรของสถาบันการอาชีวศึกษา มี 8 กลยุทธ์ 9 แนวปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีประสิทธิภาพ มีความหลากหลาย คล่องตัว ยืดหยุ่น ตามรูปแบบและโครงสร้างของสถาบันฯ

แนวปฏิบัติ

1. สถาบันฯควรมีการนำรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรมาประยุกต์ใช้กับสถาบันฯ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ 2) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร และ 4) การเป็นผู้ชนะใจผู้ร่วมงาน

2. สถาบันการอาชีวศึกษาควรมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการ

สาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้น การให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาระบบกำกับดูแล ติดตามและประเมินผลเชิงรุก จากผลกระทบและ ตัวชี้วัดที่มีต่อสังคมและผู้เกี่ยวข้อง

แนวปฏิบัติ

1. สถาบันฯควรกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดในแต่ละตัวชี้วัดรายงานผลการดำเนินการ พร้อมเอกสารหลักฐานการดำเนินงาน (ถ้ามี) เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ เป็นรายไตรมาส (รอบ 6, 9 และ 12 เดือน) และนำมาพิจารณาพร้อมกับผลการดำเนินการของแผนงาน กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ เพื่อทำการ ประเมินผลต่อไป

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กร ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายใน องค์กร ให้มีการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกันระหว่างสถาบันการ อาชีวศึกษา ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานด้านสมรรถนะบุคลากรในระดับ นานาชาติ

แนวปฏิบัติ

1. สถาบันฯควรมีการปรับปรุงแบบการบริหารงานเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก คือการ เปลี่ยนรูปแบบงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใหม่ โดยมีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์การมากขึ้น มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถใหม่ๆ เช่น การเตรียมบุคลากรภายในองค์กร ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างทันทั่วทั้ง หรือมีการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะ เกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า แล้วเตรียมวางแผนกลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้รองรับ เพื่อเพิ่ม ความสามารถและสมรรถนะบุคลากรในระดับนานาชาติ

กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบผู้เชี่ยวชาญ การสร้างมาตรการจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาทำงานอย่างต่อเนื่องและมาจากหลากหลายภาคส่วนเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

แนวปฏิบัติ

1. สถาบันฯควรมีการพัฒนาระบบและรูปแบบการจ้างงานที่มีความหลากหลายเหมาะสมกับ ภารกิจ วิธีการทำงาน และการใช้ชีวิตของผู้มีความรู้ความสามารถสูงและคนรุ่นใหม่ รวมทั้งมีระบบ การบริหารทรัพยากรบุคคลเฉพาะ สำหรับบุคลากรกลุ่มผู้มีความรู้ความสามารถสูงเป็นการเฉพาะ

กลยุทธ์ที่ 5 การบูรณาการข้อตกลงเรื่องภาระงานที่เชื่อมโยงกับพันธกิจ การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติในการดำเนินนโยบายของฝ่ายบริหาร

แนวปฏิบัติ

1. สถาบันฯควรมีการบูรณาการในการจัดทำแบบข้อตกลงภาระงานและพฤติกรรมกาปฏิบัติราชการ (Term of Reference : TOR) กับบุคลากรของสถาบันฯในทุกประเภท และมีการระบุข้อตกลงในด้านผลสัมฤทธิ์ของงานให้มีความชัดเจนและเชื่อมโยงกับนโยบายของฝ่ายบริหาร

กลยุทธ์ที่ 6 การส่งเสริมการมอบอำนาจในการบริหารจัดการให้กับผู้บริหารและสภาสถาบัน การอาชีวศึกษา และการมีระบบกลไกในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

แนวปฏิบัติ

1. สถาบันฯควรจัดทำคู่มือการมอบอำนาจและการส่งเสริมการกระจายความรับผิดชอบ เพื่อการบริหารจัดการสถาบันฯขึ้น และมีการปรับปรุงทุกครั้งเมื่อมีการมอบอำนาจเพิ่มจากส่วนกลาง

กลยุทธ์ที่ 7 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษา

แนวปฏิบัติ

1. รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาควรเป็นรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ควรมีโครงสร้างการบริหารที่เป็นการกระจายอำนาจการบริหารไปให้คณะวิชา/วิทยาลัย/หน่วยงานย่อย บริหารในลักษณะเป็นสถาบันที่เป็นส่วนราชการ ซึ่งควรมีลักษณะสำคัญของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

กลยุทธ์ที่ 8 การส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร คณาจารย์ ผู้ปฏิบัติงาน และทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงาน หรือการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกสถาบันฯ

แนวปฏิบัติ

1. สถาบันอาชีวศึกษาจะต้องมีบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูง มีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการเรียนการสอน และมีสมรรถนะที่ครอบคลุมทั้งสมรรถนะที่จำเป็นต่อวิชาชีพอาจารย์ (Functional Competency) และสมรรถนะหลักของสถาบันอาชีวศึกษา (Core Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ บุคลากรสายวิชาการทุกคนต้องมี และเป็นส่วนหนึ่งในของแผนพัฒนาบุคลากรสถาบันอาชีวศึกษา จะต้องลงทุนเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการ รวมทั้งสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการ พัฒนามตามสมรรถนะของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรดังกล่าว และเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอาชีวศึกษา ซึ่งจะส่งผลไปสู่ความสำเร็จทั้งของสถาบันอาชีวศึกษาและตัวบุคลากร

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายของการบริหารจัดการ สถาบันการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและประเทศชาติ มี 5 กลยุทธ์ 6 แนวปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างสรรค์ระเบียบปฏิบัติ คู่มือในการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีความหลากหลายในการดำเนินงาน มีความยืดหยุ่นโดยการมีส่วนร่วมกันทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แนวปฏิบัติ

1. สถาบันการอาชีวศึกษาควรมีการพัฒนาคู่มือ ในการบริหารจัดการของสถาบันฯขึ้น ทั้งนี้ให้มีแนวทางปฏิบัติ ที่ให้เป็นไปตามมาตรฐานตามขอบข่ายการบริหารจัดการของสถาบันฯ และขอบข่ายการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ให้มีความถูกต้องชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น รวมถึงให้มีการศึกษาผลการใช้คู่มือการบริหารจัดการสถาบันฯที่พัฒนาขึ้น

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมการกระจายอำนาจที่แท้จริงให้บุคลากรได้มีอิสระในการทำงานอย่างสร้างสรรค์

แนวปฏิบัติ

1. ผู้บริหารสถาบันฯควรมีแนวทางการกระจายอำนาจที่ชัดเจน ประกอบด้วย งานวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคลและ การบริหารทั่วไป เป็นการกระจายอำนาจตามที่กระทรวง ศึกษาธิการได้ประกาศให้สถานศึกษาทุกแห่ง เป็นนิติบุคคล เพื่อให้มีความอิสระในการบริหารจัดการ และรองรับการกระจายอำนาจในอนาคตซึ่งมีภาระงานที่ จะต้องบริหารจัดการ 4 งานคือ งานวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป อย่างแท้จริงโดยการมอบอำนาจในการจัดการภาระงานให้กับหัวหน้ากลุ่มงานนั้นๆเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาระบบกลไกกำหนดนโยบาย ระเบียบกฎเกณฑ์ กระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการบริหารจัดการทั่วไป สู่ความเป็นเลิศและรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0

แนวปฏิบัติ

1. คณะผู้บริหารควรมีการมอบหมายผู้บริหารหน่วยงานทุกท่านให้ทำการประชุมหน่วยงานที่รับผิดชอบกำกับดูแล เพื่อปรับปรุงการประสานงานภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

2. ผู้บริหารสถาบันฯควรมีแนวทางการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการบริหารจัดการทั่วไป โดยมีการวางแผนงานดังนี้

2.1. จัดทำแผนการนำเทคโนโลยี มาใช้ต้องให้ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจ และเตรียมตัวในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องให้ประสานสอดคล้องกัน การเตรียมงบประมาณรองรับให้ครอบคลุมค่าใช้จ่าย และคนที่จะดูแลระบบ และผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบและทำความเข้าใจด้วย

2.2. การพัฒนาหรือจัดหาระบบเทคโนโลยีที่ต้องการนำมาเข้าใช้ จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณา วิเคราะห์และคัดเลือกด้วยวิธีการที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน และจัดหาผู้พัฒนาระบบและผู้ให้บริการที่จะปรับปรุงพัฒนาระบบที่จะนำมาบริหารจัดการ

2.3. การเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการมาก เช่น การเลือกใช้วัสดุ อุปกรณ์ หรือบุคลากรขาดความรู้ เพราะเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก จึงจำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้พิจารณาร่วมกันกับบุคลากรของโรงเรียน

2.4. การพัฒนาบุคลากรที่ควบคุมการใช้เทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องให้งานประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ และใช้งานอย่างครบถ้วน

2.5. การบำรุงรักษา ให้เหมาะสมกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่

2.6. การติดตาม ประเมินผล ควรประเมิน 2 ส่วนคือ ส่วนแรกต้องประเมินผลงานที่กำหนดไว้ในแผน และประเมินความพึงพอใจในการบริการ

กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาส่งเสริมความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในลักษณะเชิงพื้นที่และเชิงประเด็นใหม่ในด้านผลกระทบต่อสังคมอย่างสร้างสรรค์ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสถาบันการอาชีวศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

แนวปฏิบัติ

1. สถาบันการอาชีวศึกษาควรมีการออกแบบกิจกรรม การให้บริการวิชาการ สำหรับชุมชนในพื้นที่ ซึ่งจะช่วยให้ สถาบันฯ สื่อสารบทบาทหน้าที่ของสถาบันฯ ได้ดียิ่งขึ้น กิจกรรมเหล่านี้ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ ดังนั้น ควรมีการออกแบบ โอกาสต่างๆ สำหรับชุมชนเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างสร้างสรรค์ และเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสถาบันฯ

กลยุทธ์ที่ 5 การเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรโดยการสนับสนุนการประชุมระดับนโยบายระดับปฏิบัติการเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติกับภาคส่วนอื่นๆ

แนวปฏิบัติ

1. สถาบันฯ ควรมีการพัฒนารูปแบบในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของภาคส่วนอื่นๆ ร่วมกับสถาบันฯ และก่อให้เกิดการขับเคลื่อนในการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีต่อกัน โดยในการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ ในการร่วมพัฒนาสถาบันฯ โดยนำปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการมีส่วนร่วมประกอบด้วย ด้านสภาพแวดล้อม ทั้งในเรื่องเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง และสังคมวัฒนธรรม

ด้านภาคส่วนต่างๆประกอบด้วยความศรัทธา ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความห่วงใยสวัสดิภาพของบุตรหลาน ความผูกพันและความคาดหวังที่มีต่อสถาบันฯ ความสามารถของผู้นำ และการเห็นความสำคัญของส่วนรวม ส่วนด้านสถาบันฯ ประกอบด้วย บุคลากร วิธีการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....



ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายรัชต์ ไตรมลัย เกิดวันที่ 3 สิงหาคม พ.ศ.2513 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี นิเทศศาสตรบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในปีพ.ศ. 2540 การจัดการอุตสาหกรรมศาสตรมหาบัณฑิต จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในปี พ.ศ.2557และศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และหลักสูตรการจัดการอุตสาหกรรมศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ปัจจุบันเป็น ผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (สคช) คณะอนุกรรมการ ภาระงานด้านโลจิสติกส์และการผลิต สมาคมไทยโลจิสติกส์และการผลิต (TLABS) เป็นอาจารย์พิเศษของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น อาจารย์พิเศษคณะวิทยาการจัดการ สาขาบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เป็นที่ปรึกษาด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารการประกันคุณภาพ และด้านการจัดการโลจิสติกส์ เป็นวิทยากรบรรยายด้านวิชาการ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้หน่วยงานรัฐและเอกชน

ศึกษาในระดับคุุชฎีบัณฑิตตั้งแต่ปีการศึกษา 2557-2560 โดยได้รับการสนับสนุนทุนการทำวิจัย จากทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช รุ่นที่ 39 ประจำปีงบประมาณ 2561