

## การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4

### Development of Management Strategies for Fix It Centers under the Institute of Vocational Education in Northern Region 4

สถาพร โพธิ์ทวี\* ทวนทอง ชาวกีรติพงษ์ และสมชัย วงษ์นายะ  
Sataporn Powee\*, Tuanthong Chaowakeeratipong and Somchai Wongnaya

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การสนทนากลุ่ม การประชุมเชิงปฏิบัติการและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และ 3) ทดลองและประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 โดยใช้แบบสอบถาม แบบทดสอบ แบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น มีจำนวน 9 กลยุทธ์ 27 ตัวชี้วัด และ 34 มาตรการ ส่วนการทดลองใช้กลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ที่ 3 ตัวชี้วัดที่ 1 และตัวชี้วัดที่ 2 มีผลการประเมินการใช้อยู่ในระดับมาก กลยุทธ์ที่ 5 ตัวชี้วัดที่ 1 มีผลการประเมินการใช้อยู่ในระดับมาก ส่วนตัวชี้วัดที่ 2 และ 3 พบว่า มีจำนวนกิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจร่วมกันระหว่างบุคลากรของสถานศึกษาและภาคีเครือข่ายอย่างน้อย 2 กิจกรรม และมีค่านิยมร่วมของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา และกลยุทธ์ที่ 6 ตัวชี้วัดที่ 1 พบว่า ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจและตระหนักเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนสูงกว่าร้อยละ 80 ส่วนตัวชี้วัดที่ 2 และ 3 พบว่า มีผลการประเมินการใช้อยู่ในระดับมาก และผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 พบว่า กลยุทธ์มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนผลการประเมินความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์ ศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4

## Abstract

The purposes of this research were 1) to study conditions, problems, and factors related to the management of Fix It Centers (FIC) under the Institute of Vocational Education in Northern Region 4 (VENR 4), 2) to develop the strategies for FIC management under the Institute of VENR 4 by means of a questionnaire, a focus group discussion, workshops, and connoisseurship, and 3) to experiment and evaluate the strategies. Data were collected through a questionnaire, a test, an evaluation sheet and were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis. The research findings revealed that the management strategies for FIC under the Institute of VENR 4 consisted of a vision, missions, goals, strategic issues, strategies, indicators, and measures. The developed strategies consisted of 9 strategies, 27 indicators, and 34 measures. It was found that the implementation of Strategy 3, Indicator 1 and 2 as well as Strategy 5, Indicator 1 was at a high level. Regarding Indicators 2 and 3, it was found that there were 2 activities that can strengthen the morale between the college personnel and the network partners while sharing the mutual values with the FIC. Regarding Strategy 6, Indicator 3, it was found that the percentage of personnel who have the knowledge, understanding, awareness of the information technology and communication to operate the FIC was higher than 80 percent, whereas the implementation of Indicators 2, 3 were at a high level. In addition, the evaluation results revealed that the management strategies under the institute of VENR 4 were consistent, appropriate, and useful at the highest level; the evaluation of possibility was found at a high level.

**Keywords:** Strategy, Fix it center, Education in northern region 4

## บทนำ

สังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และโครงสร้างประชากร การรวมกลุ่มของประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้ทำข้อตกลงร่วมกันเพื่อสร้างอำนาจในการต่อรองกับตลาดโลก และก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนอย่างมีประสิทธิภาพ จึงกำหนดนโยบาย/ยุทธศาสตร์พัฒนาจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับศักยภาพ และบริบทของเขตพื้นที่ พัฒนานักเรียน นักศึกษาสู่การมีงานทำ มีรายได้จากการประกอบอาชีพ เพื่อตอบสนองเศรษฐกิจในกลุ่มอาเซียน สอดคล้องกับแผนพัฒนาการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2560-2579 ในการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านการอาชีวศึกษา ที่สำคัญคือความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง มีหลักสูตรฐานสมรรถนะ จัดการเรียนรู้แบบบูรณาการในด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรม และคณิตศาสตร์ หรือสะเต็มศึกษา ให้มีภาคีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน สถานประกอบการ สมาคมวิชาชีพที่จัดการอาชีวศึกษาร่วมกับสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2560: 10-12) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การผลิตและพัฒนาากำลังคนอาชีวศึกษา ในระยะ 15 ปี พ.ศ. 2555-2569 เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการอาชีวศึกษาร่วมกับชุมชนและสถานประกอบการ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2555) ให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยเฉพาะการบูรณาการในการให้บริการชุมชน เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนในด้านวิชาชีพระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี เป็นการยกระดับการศึกษาวิชาชีพให้สูงขึ้นและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2552) ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในการจัดการศึกษาขั้นอุดมศึกษา

และอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยการสร้างประสบการณ์ระหว่างเรียนอย่างเหมาะสม และสนับสนุนการสร้างรายได้ระหว่างเรียน ให้สถาบันอาชีวศึกษาดำเนินการร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในแต่ละอาชีพ รวมทั้งจัดให้มีศูนย์ซ่อมสร้างประจำชุมชน เพื่อส่งเสริมการศึกษาในสายอาชีวศึกษาให้เป็นที่ยอมรับและสามารถมีรายได้สูงตามความสามารถ (อรนุช กนกสิริรัตน์, 2554: 26) ในปี พ.ศ.2559 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จึงได้เห็นชอบในการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนแบบถาวร เพื่อให้บริการประชาชนเป็นแบบถาวร โดยตั้งที่วิทยาลัยเทคนิคจำนวน 80 ศูนย์ และในปี พ.ศ. 2561 ได้พิจารณาศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน ของสถานศึกษาให้เป็นศูนย์แบบถาวรเพิ่มขึ้น จำนวน 20 ศูนย์ รวม 100 ศูนย์

จากผลการติดตาม ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 2 ได้ติดตามการดำเนินงานศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน ประกอบด้วย จังหวัดกำแพงเพชร พิจิตร นครสวรรค์ และอุทัยธานี พบว่า พื้นฐานความรู้ของช่างชุมชนไม่เท่ากัน การยกระดับช่างชุมชนไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ครูบางสาขาที่มีจำนวนจำกัด มีหน้าที่รับผิดชอบงานจำนวนมาก ผู้นำชุมชนบางพื้นที่ไม่ให้ความร่วมมือในการประสานงาน และประชาชนยังขาดความเข้าใจในจุดประสงค์ของโครงการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับเจียง วงศ์สวัสดิ์สุริยะ (2556: 166) ที่กล่าวว่า การดำเนินงานของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน มีปัญหาด้านการวางแผน การดำเนินงานมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับต่ำ ไม่ได้ดำเนินการสำรวจข้อมูลพื้นที่เป้าหมายถึงความต้องการที่แท้จริงของชุมชน การสนับสนุนพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนไม่บรรลุผล ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา หรือหน่วยงานสถานศึกษาอาชีวศึกษา จึงต้องมีการพัฒนางานของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับผลการวิจัยของประภาส เกตุไทย (2557: 26) ที่พบว่า การดำเนินงานศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนมีปัญหาด้านข้อมูลสารสนเทศ ปัญหางบประมาณ และปัญหาการประสานงาน บุคลากรที่ประสานงานจากส่วนกลางมีไม่เพียงพอ ขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และได้มีข้อเสนอแนะของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (2557) ช่างชุมชนประจำศูนย์ซ่อมฯ ควรทราบถึงวัตถุประสงค์ และสามารถปฏิบัติงานประจำศูนย์ซ่อมฯ ได้อย่างต่อเนื่อง กำหนดแนวทางในการให้คำแนะนำถ่ายทอดความรู้ การดูแล การบำรุง รักษาเครื่องมือ อุปกรณ์การประกอบอาชีพ กำหนดให้ศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนเป็นแหล่งฝึกการปฏิบัติงานของนักศึกษาตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ภายใต้กฎกระทรวง ว่าด้วยการรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษา เพื่อจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2555 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2555) โดยมีสถานศึกษา 6 สถานศึกษาที่รวมตัวกันเป็นสถาบันฯ จึงมีภารกิจที่ต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาคาดการณ์งานของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนต่อการให้บริการแก่ชุมชนเช่นกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษาในสถาบันสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4
3. เพื่อทดลองและประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล 2 วิธี ได้แก่ ใช้แบบสอบถาม และการสนทนากลุ่ม โดยศึกษาเนื้อหาใน 4 ด้าน 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการจัดองค์การ 3) ด้านการนำ 4) ด้านการควบคุม (วรรณารถ แสงมณี, 2553) ปัจจัยภายใน 1) บุคลากร 2) งบประมาณ 3) วัสดุ/อุปกรณ์ และ 4) การบริหารจัดการ (เอกชัย บุญยาทิษฐาน, 2553) ปัจจัยภายนอก 1) ด้านเศรษฐกิจ 2) ด้านสังคม/วัฒนธรรม 3) ด้านการเมือง/กฎหมาย และ 4) ด้านเทคโนโลยี (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2553)

1.1 ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ประชากร ได้แก่ บุคลากรของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 895 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 จำนวน 294 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 คน ครู จำนวน 266 คน โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) สุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ใช้สถานศึกษาต่างๆ ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 และตำแหน่งเป็นตัวแทนแบ่งชั้น ใช้ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม จำนวน 5 ท่าน เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้านความสอดคล้อง ความถูกต้องเหมาะสม ความชัดเจน ความครอบคลุมและความครบถ้วนของรายการคำถามในแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.2 ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม เลือกแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 จำนวน 12 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา อย่างน้อย 2 ปี จำนวน 2 คน 2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบงานศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน อย่างน้อย 2 ปี จำนวน 2 คน 3) ครูที่ทำหน้าที่หัวหน้างานของสถานศึกษาที่รับผิดชอบงานศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 อย่างน้อย 2 ปี จำนวน 4 คน 4) ครูปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบงานตามภารกิจของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 อย่างน้อย 2 ปี จำนวน 4 คน ขอบเขตด้านตัวแทนประกอบด้วย สภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้าง เพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

**ขั้นตอนที่ 2** การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน จากสถานศึกษา 2 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคชัยนาท และวิทยาลัยเทคนิคสุโขทัย มีเกณฑ์คัดเลือก ดังนี้ 1) เป็นสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลการดำเนินงานศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน 2) เป็นสถานศึกษาที่ได้รับการพิจารณาเป็นสถานศึกษาต้นแบบของการดำเนินงานศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน ปีงบประมาณ 2555 และ 3) เป็นสถานศึกษาที่ได้รับการพิจารณาว่าเป็นสถานศึกษานำร่องเปิดสอนหลักสูตรปริญญาตรี ศึกษาข้อมูลใน 4 ด้าน 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการจัดองค์การ 3) ด้านการนำ และ 4) ด้านการควบคุม ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล 2 วิธี คือ วิเคราะห์จากเอกสาร และการสัมภาษณ์บุคคลสถานศึกษา ๆ ละ 3 คน รวม 6 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนากิจการนักเรียน นักศึกษา จำนวน 2 คน ครูหัวหน้างานโครงการพิเศษและบริการชุมชน จำนวน 2 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก และการจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4

2.2.1 การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิควิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย โอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ บุคลากรของสถานศึกษา จำนวน 14 คน และบุคลากรจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกลุ่มสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 จำนวน 7 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 21 คน เลือกแบบเจาะจง ดังนี้ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน 2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน 3) ครูผู้สอนทำหน้าที่หัวหน้างานที่รับผิดชอบงานศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน จำนวน 4 คน 4) ครูผู้สอนปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบงานของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน จำนวน 6 คน 5) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 4 คน 6) ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 3 คน ประชุมเชิงปฏิบัติการ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

2.2.2 จัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ ผู้ให้ข้อมูล เพื่อการจัดทำร่างกลยุทธ์ ได้แก่ บุคลากรของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 จำนวน 10 คน และบุคลากรจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกลุ่มสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 จำนวน 5 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 15 คน เลือกแบบเจาะจง ดังนี้ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน 2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน 3) ครูผู้สอนทำหน้าที่หัวหน้างานที่รับผิดชอบงานศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน จำนวน 2 คน 4) ครูผู้สอนปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบงานของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน จำนวน 4 คน 5) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 3 คน 6) ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 2 คน ประชุมเชิงปฏิบัติการ และวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

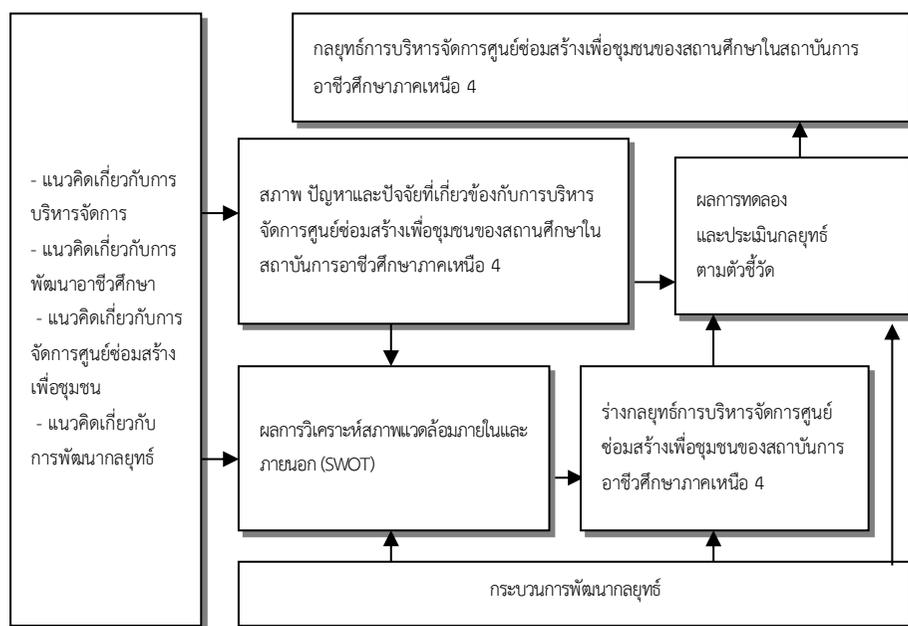
2.3 การตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในด้านความสอดคล้อง และความเหมาะสม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน ด้านการพัฒนากลยุทธ์ และด้านการบริหารสถานศึกษา จำนวน 9 คน ซึ่งมีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษหรือเชี่ยวชาญ ของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ที่มีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารและการพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งมีประสบการณ์อย่างน้อย 3 ปี 2) เป็นนักวิชาการและเป็นผู้สอน ที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษหรือเชี่ยวชาญของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ที่มีความรู้ความเข้าใจ ด้านการบริหารและงานวิจัย ซึ่งมีประสบการณ์อย่างน้อย 3 ปี 3) เป็นนักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหาร หรือด้านการพัฒนากลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหาตามประเด็นในการตรวจสอบ

**ขั้นตอนที่ 3** การทดลองและประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4

3.1 การทดลองใช้และประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ผู้วิจัยได้นำมาทดลอง 3 กลยุทธ์ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 3 ปรับโครงสร้างการปฏิบัติงานของศูนย์ซ่อมสร้าง เพื่อชุมชนเพื่อให้การบริการมีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งมีจำนวน 2 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 5 เสริมสร้างขวัญกำลังใจและวัฒนธรรมการทำงานให้แก่บุคลากรและภาคีเครือข่าย ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งมีจำนวน 3 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีจำนวน 3 ตัวชี้วัด ทดลองใช้กลยุทธ์กับผู้บริหาร

สถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 15 คน และผู้บริหารหรือผู้แทนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง จำนวน 4 คน ณ วิทยาลัยเทคนิคกำแพงเพชร รวมทั้งสิ้น จำนวน 19 คน ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน 2) ครูผู้สอน จำนวน 10 คน 3) ผู้บริหารหรือผู้แทนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 4 คน วิเคราะห์ข้อมูลเทียบกับเกณฑ์ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

3.2 การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ที่พัฒนาขึ้นตามกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ ใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสอดคล้อง 2) ด้านความเหมาะสม 3) ด้านความเป็นไปได้ และ 4) ด้านความเป็นประโยชน์ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร ด้านการสอน หรือด้านวิชาการ หรือทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์ จำนวน 18 คน มีคุณสมบัติดังนี้ 1) เป็นผู้บริหารหรือเป็นกรรมการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ซึ่งมีประสบการณ์อย่างน้อย 2 ปี จำนวน 3 คน 2) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ หรือเชี่ยวชาญ ของสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารและการพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งมีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปี จำนวน 4 คน 3) เป็นครูผู้สอนที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ หรือเชี่ยวชาญ ของสถานศึกษาอาชีวศึกษา ที่มีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารและการพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งมีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปี จำนวน 4 คน 4) เป็นนักวิชาการที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ หรือเชี่ยวชาญ ของสถานศึกษาอาชีวศึกษา ที่มีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารและการพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งมีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปี จำนวน 4 คน 5) เป็นอาจารย์ในระดับอุดมศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารและการพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งมีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปี จำนวน 3 คน วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามเกณฑ์ คือ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )  $\geq 3.50$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)  $\leq 1.00$  แสดงว่า กลยุทธ์นั้นมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ผลการวิจัย

**ตอนที่ 1** ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 โดยภาพรวมจากแบบสอบถามและการสนทนากลุ่ม สรุปได้ ดังนี้

1.1 สภาพของการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 พบว่า 1) ด้านการวางแผน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารจัดการ มีการมอบหมายและกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาสถานศึกษา มีคณะกรรมการสรรหาวัสดุอุปกรณ์ มีการจัดสรรงบประมาณไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผล 2) ด้านการจัดองค์การ มีคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการดำเนินงานตามโครงสร้างศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน มีการจัดบุคลากรรับผิดชอบแต่ละงาน มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ในการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนอย่างชัดเจน 3) ด้านการนำ มีการออกคำสั่งให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจ มีการสรรหา คัดเลือกและจัดสรรตำแหน่งงานต่างๆ เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน 4) ด้านการควบคุม มีการกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดคุณภาพ มีคณะกรรมการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการ เป็นลายลักษณ์อักษร มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

1.2 ปัญหาของการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 พบว่า 1) ด้านการวางแผน การประเมินและปรับปรุงแผน ไม่มีความต่อเนื่องและไม่เป็นระบบการจัดสรรทรัพยากรและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องไม่ถูกต้องเหมาะสม ขาดการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวางแผนไม่ครอบคลุมและเพียงพอ การวางแผนร่วมกันกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ด้านการจัดองค์การ การวิเคราะห์ความสอดคล้องของงานกับเป้าหมายของสถานศึกษาไม่ชัดเจน การกำหนดงานและกิจกรรมเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายของการบริหารจัดการไม่เหมาะสม 3) ด้านการนำ การประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารและประสานงานด้านการบริหารจัดการมีการดำเนินงานน้อย ผู้บริหารนำข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการมาใช้น้อย 4) ด้านการควบคุม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานไม่มีส่วนร่วมในการกำกับติดตามและประเมินผล ขาดการส่งเสริมให้ชุมชนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล เสนอแนะ และพัฒนา ขาดเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลที่มีคุณภาพ และต่อเนื่อง ขาดการนำผลการไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืน

1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ สามารถสรุปเป็นปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ได้ดังนี้

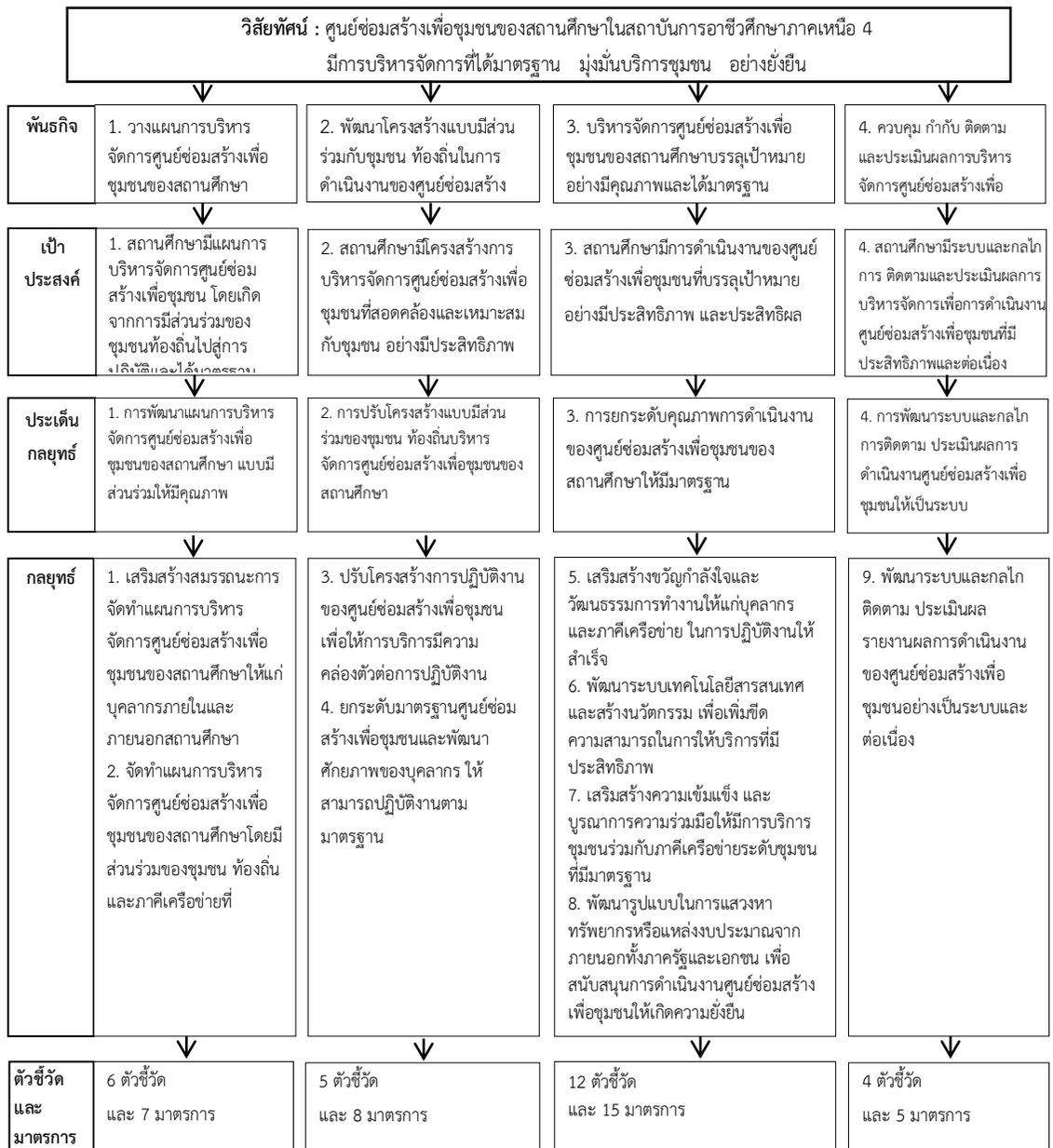
1.3.1 ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง พบว่า บุคลากรมีความสามารถ มีเจตคติที่ดีและความรับผิดชอบใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ และนำแผนสู่การปฏิบัติได้ ผู้บริหารกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ พัฒนาทีมงานและส่งเสริมการทำงานอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษามีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณและตรวจสอบงบประมาณอย่างโปร่งใส และปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน พบว่า บุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอ มีภาระงานสอนและงานอื่นๆ มาก ขาดทักษะเฉพาะทางในการให้บริการงานของศูนย์ นักศึกษาได้รับความรู้และประสบการณ์ไม่ตรงกับสาขาที่เรียน ขาดการเตรียมความพร้อมก่อนออกปฏิบัติงาน สถานศึกษาจัดสรรงบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับปริมาณงานตามภารกิจ สถานศึกษาได้รับงบประมาณจำนวนไม่แน่นอนและล่าช้า ขาดการบูรณาการงานร่วมกัน ขาดการระดมทุนจากหน่วยงานภายนอก วัสดุอุปกรณ์การออกบริการไม่ทันต่อการใช้งาน เอกสารที่ใช้เพื่อการปฏิบัติงาน

ไม่เหมาะสม และไม่เพียงพอ ขาดการประชุมชี้แจงกำหนดแนวทางการบริหารจัดการร่วมกัน การประสานงานของหน่วยงานภาคีเครือข่าย เพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการที่ยั่งยืน

1.3.2 ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส พบว่า นโยบายรัฐบาลและสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเอื้อต่อการบริหารจัดการ การดำเนินงานของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน สามารถเพื่อช่วยเหลือ ลดค่าใช้จ่าย และแก้ไขปัญหาของชุมชนยึดอายุการใช้งานเครื่องมือเครื่องจักรกลการเกษตร และอุปกรณ์ต่าง ๆ กระตุ้นเศรษฐกิจตามนโยบายของรัฐบาล ประชาชนมีเจตคติที่ดี และมีหน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็ง รวมถึงประชาชนชาวบ้านที่เอื้อต่อการบริหารจัดการ และปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม พบว่าการช่วยเหลือสนับสนุนจากหน่วยงานในชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการ รายได้ของประชาชนลดลง การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารในท้องถิ่นและนโยบาย ระเบียบข้อกำหนดของหน่วยงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่สอดคล้อง ขาดการบูรณาการเชื่อมโยงการสนับสนุนช่วยเหลือเครือข่ายสารสนเทศระหว่างหน่วยงานภาคีเทคโนโลยีและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนไม่เพียงพอ

**ตอนที่ 2** ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สรุปได้ดังนี้

ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 และนำแนวทางการบริหารจัดการมาประกอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ และตรวจสอบร่างกลยุทธ์โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ หลังจากการตรวจสอบ พบว่า ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มีจำนวน 2 กลยุทธ์ 6 ตัวชี้วัด และ 7 มาตรการ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 มีจำนวน 2 กลยุทธ์ 5 ตัวชี้วัด และ 8 มาตรการ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 มีจำนวน 4 กลยุทธ์ 12 ตัวชี้วัด และ 15 มาตรการ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 มีจำนวน 1 กลยุทธ์ 4 ตัวชี้วัด และ 5 มาตรการ ซึ่งได้วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็น กลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ ที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง เหมาะสม สามารถเขียนความเชื่อมโยง ดังภาพ 2



ภาพ 2 ความเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และ มาตรการ

**ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้และประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้าง เพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4**

3.1 การทดลองใช้และประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้าง เพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 จำนวน 3 กลยุทธ์ สรุปได้ดังนี้

ผลการทดลองใช้กลยุทธ์ที่ 3 ตัวชี้วัดที่ 1 พบว่า ความเหมาะสมของโครงสร้างการปฏิบัติงานและหน้าที่ของบุคลากรในการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตัวชี้วัดที่ 2 พบว่า ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานของ

สถานศึกษาและของภาคีเครือข่ายที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ผลการทดลองใช้กลยุทธ์ที่ 5 ตัวชี้วัดที่ 1 พบว่า ระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ/ความสัมพันธ์ของบุคลากรของสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตัวชี้วัดที่ 2-3 พบว่า จำนวนกิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจร่วมกันระหว่างบุคลากรของสถานศึกษาและภาคีเครือข่ายมีจำนวนไม่น้อยกว่า 2 กิจกรรม และมีค่านิยมร่วม ผลการทดลองใช้กลยุทธ์ที่ 6 ตัวชี้วัดที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบทดสอบ มีความรู้ ความเข้าใจและตระหนักเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน คิดเป็นร้อยละ 83.86 ซึ่งผ่านเกณฑ์ตามตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ร้อยละ 80 ตัวชี้วัดที่ 2 พบว่า คุณภาพของการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และตัวชี้วัดที่ 3 พบว่า ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

3.2 ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 โดยผู้นำกลยุทธ์ไปใช้และผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ดังนี้

ความสอดคล้องของกลยุทธ์ โดยภาพรวม พบว่า องค์ประกอบต่างๆ ของกลยุทธ์มีความสอดคล้องในระดับมากที่สุด ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์การประเมินกลยุทธ์ครั้งนี้ พบว่า มีความสอดคล้อง และวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ/กิจกรรม มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

## สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 อภิปรายผลตามผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1.1 สภาพของการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ด้านการวางแผน พบว่า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร มีการมอบหมายและกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในการจัดทำแผนบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนอย่างชัดเจน ด้านการจัดองค์การ พบว่า มีคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการดำเนินงานตามโครงสร้างศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน มีการจัดบุคลากรรับผิดชอบแต่ละงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ มีหัวหน้างานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน ด้านการนำ พบว่า มีการออกคำสั่งให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจหลักของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนในสถานศึกษาทุกภาคเรียน มีการแต่งตั้งบุคลากรเพื่อประสานความร่วมมือในการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ด้านการควบคุม พบว่า มีการกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดคุณภาพการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนเป็นลายลักษณ์อักษรมีคณะกรรมการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการ ศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน และมีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 เป็นการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสังกัดจำนวนถึง 6 สถานศึกษา จึงต้องบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนหรือกระบวนการบริหาร โดยมีการวางแผน การจัดองค์การ การนำหรือการดำเนินการ และการควบคุมติดตาม ในแต่ละขั้นตอน จึงจะมีมาตรการหรือปัจจัยสู่ความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพ

1.2 ปัญหาการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ด้านการวางแผน พบว่า การประเมินและปรับปรุงแผน ด้านการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน ไม่มีความต่อเนื่องและไม่เป็นระบบ การกำหนดรายละเอียดของแผนงานด้านการจัดสรรทรัพยากร และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องไม่ถูกต้องเหมาะสม ด้านการจัดองค์การ พบว่า การวิเคราะห์ความสอดคล้องของงานกับเป้าหมายของสถานศึกษาไม่ชัดเจน การกำหนดงานและกิจกรรมเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายของการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนไม่เหมาะสม ด้านการนำ พบว่า การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนไม่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารและประสานงานด้านการบริหารจัดการตามภารกิจหลักของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนมีการดำเนินงานน้อย ด้านการควบคุม พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานไม่มีส่วนร่วมในการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน ขาดการส่งเสริมให้ชุมชนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามา มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล เสนอแนะ และพัฒนาศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน และขาดเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม และประเมิน ผลการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนที่มีคุณภาพ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ที่ผ่านมามีการบริหารสอดคล้องกับกระบวนการบริหารแบบ PDCA แต่ในทางปฏิบัติประสิทธิภาพที่ได้อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของชุมชนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ต้องมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนทั้งด้านวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม เพราะเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ บุคลากรไม่ใส่ใจในการดำเนินงานตามภาระงานปกติด้วยจรรยาบรรณ PDCA บุคลากร ในสถานศึกษาไม่สามารถเชื่อมโยงงานในหน้าที่เข้ากับตัวบ่งชี้ของมาตรฐานการประกันคุณภาพการ จัดทำระบบข้อมูลเอกสาร และสารสนเทศต่าง ๆ ไม่เป็นระบบ ต่างก็เป็นปัญหาด้านการวางแผน การจัดองค์การ และการนำ นอกจากนี้ยังพบปัญหาเครื่องมือ และเกณฑ์ที่ใช้ประกอบการประเมิน ไม่ชัดเจน ซึ่งเป็นปัญหาทางด้านการควบคุมอีกด้วย

1.3 ผลการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน ของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านจุดแข็ง ได้แก่ ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจ และมีเจตคติที่ดีต่อภารกิจของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการมีความสอดคล้องกับบทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องของหน่วยงานและภาคีเครือข่าย การสั่งการ และการติดตามการสั่งการตามสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร สถานศึกษามีการจัดทำระบบควบคุมงบประมาณที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 มีความตระหนักและมีความรู้ ความเข้าใจต่อภารกิจของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนและมีการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ปัจจัยด้านจุดอ่อน ได้แก่ บุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอ ในการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน การประสานงานของหน่วยงานภาคีเครือข่ายล่าช้า ไม่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับการพัฒนาการบริหารจัดการที่ยั่งยืน อาคารสำนักงานสำหรับให้บริการของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนในสถานศึกษาและชุมชนไม่ชัดเจน ไม่เป็นตำแหน่งที่ตั้งสำนักงานที่ถาวร และการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาคีเครือข่าย ไม่ครอบคลุมตามภารกิจที่ชัดเจน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 บริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากรที่ร่วมปฏิบัติการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนไม่เพียงพอ การจัดสถานที่และตำแหน่งที่ตั้งศูนย์ยังไม่ชัดเจน รวมทั้งการประสานงานกับเครือข่ายยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ปัจจัยด้านโอกาส ได้แก่ การดำเนินงานของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนสามารถช่วยเหลือและแก้ไขปัญหของชุมชนตามภารกิจหลักของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนประชาชนในชุมชนมีเจตคติที่ดีต่อการดำเนินงานของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน นโยบายการปฏิรูปการอาชีวศึกษาที่มุ่งให้นักเรียน นักศึกษาเรียนด้วยการปฏิบัติงานจริงในสถานที่จริงเอื้อต่อการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน นโยบายรัฐบาลเอื้อต่อการบริหารจัดการศูนย์

ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา และเศรษฐกิจฐานรากโดยนโยบายของรัฐบาล ช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า นโยบายรัฐบาลส่งเสริมสนับสนุน จึงเอื้อต่อการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษา และการดำเนินการของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน สามารถช่วยเหลือและแก้ไข ปัญหาของชุมชนโดยตรง หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนจึงให้การส่งเสริมและสนับสนุน ปัจจัยด้านภาวะ ความรู้ ได้แก่ ขาดการบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายสารสนเทศระหว่างหน่วยงานภาคีเครือข่ายที่สามารถเข้าถึง ข้อมูลการรับบริการได้ การสนับสนุนงบประมาณเพื่อการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนจากสถาน ประกอบการลดลงในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ นโยบายการพัฒนาชุมชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่เอื้อและ สอดคล้องกับการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนที่ยั่งยืน และการช่วยเหลือและสนับสนุนจากหน่วยงานใน ชุมชนในรูปแบบต่างๆ ยังไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า นโยบายการ พัฒนาชุมชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นบางเรื่องอาจไม่เอื้อหรือไม่สอดคล้องกับการบริหาร จัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน ทำให้การช่วยเหลือและสนับสนุนจากหน่วยงานๆ ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการศูนย์ ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน

2. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคเหนือ 4

ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคเหนือ 4 พบว่า ประเด็นกลยุทธ์ มี 4 ข้อ และกลยุทธ์ มี 9 กลยุทธ์ สามารถนำประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์มา อภิปรายผล ได้ดังต่อไปนี้

**ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1** การพัฒนาแผนการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาแบบมี ส่วนร่วมให้มีคุณภาพ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างสมรรถนะการจัดทำแผนการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้าง เพื่อชุมชนของสถานศึกษาให้แก่บุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา กลยุทธ์ที่ 2 จัดทำแผนการบริหารจัดการ ศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาโดยมีส่วนร่วมของชุมชน ท้องถิ่น และภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง กลยุทธ์ ดังกล่าว เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพราะว่าการบริหารจัดการที่ดีจะต้องมีการวางแผนก่อนเป็นอันดับแรกและพัฒนา แผนการบริหารอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2553: 50-53) ที่กล่าวว่า การจัดการ เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทุกระดับขององค์กร โดยอาศัย การวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้ามา ช่วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่มีความสำคัญ เพราะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสำหรับอนาคตใน ระยะยาวที่ต้องการและเกี่ยวข้องกันองค์กรทั้งองค์กรโดยรวม

**ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2** การปรับโครงสร้างการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนบูรณา การให้สอดคล้องและเหมาะสมกับชุมชน ท้องถิ่น ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 3 ปรับโครงสร้างการปฏิบัติงานของศูนย์ ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนเพื่อให้การบริการมีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่ 4 ยกระดับมาตรฐานศูนย์ซ่อม สร้างเพื่อชุมชนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐาน กลยุทธ์ดังกล่าว เป็นกลยุทธ์ที่ สำคัญเพราะว่า ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ฝ่ายบริหารจะต้องปรับโครงสร้างการบริหารในหลายๆ เรื่องให้เหมาะสม ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2553: 54-79) ที่กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติ จะต้องอาศัยทักษะต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้ คือ ทักษะในการนำไปปฏิบัติ หมายถึงการที่ผู้บริหารสร้างความ เข้าใจอันดีให้แก่พนักงานในระดับปฏิบัติตามกลยุทธ์ ทักษะทางการจัดสรรทรัพยากร หมายถึง ผู้บริหารมีทักษะ ทางด้านการกระจายและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ทักษะทางด้านตรวจสอบดูแลผลการ ทำงาน หมายถึงผู้บริหารมีความ สามารถในการพิจารณาว่าผลการทำงานเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นจากการ ปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นหรือไม่เพื่อหาทางแก้ไขให้ดีขึ้น และทักษะทางด้านการจัดองค์การ หมายถึง ผู้บริหารมี

ความสามารถในการจัดโครงสร้างการทำงาน การจัดแบ่งหน้าที่งาน แผนกงานอย่างเหมาะสม กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับผิดชอบงานต่างๆ ให้มีการประสานงานที่ดี

**ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3** การยกระดับคุณภาพการดำเนินงานของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาให้มีมาตรฐาน ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 5 เสริมสร้างขวัญกำลังใจและค่านิยมการทำงานให้แก่บุคลากรและภาคีเครือข่าย ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และสร้างนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 7 เสริมสร้างความเข้มแข็งและบูรณาการความร่วมมือให้มีการบริการชุมชนร่วมกับภาคีเครือข่ายระดับชุมชนที่มีมาตรฐาน กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนารูปแบบในการแสวงหาทรัพยากรหรือแหล่งงบประมาณจากภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนให้เกิดความยั่งยืน กลยุทธ์ดังกล่าว เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพราะว่า ทั้ง 4 กลยุทธ์ เป็นกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาการดำเนินงานของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหาร อยู่ในขั้นดำเนินการหรือขั้นนำ สอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549: 13-14) ที่กล่าวว่า หน้าที่ในการบริหารทั่วไป 4 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ การวางแผน การจัดรูปองค์การ การอำนวยการหรือการนำ และการควบคุม โดยเฉพาะการอำนวยการหรือการนำ เป็นการชักนำให้บุคคลอื่นปฏิบัติงาน โดยการ จูงใจให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งในเรื่องของการนำนี้ผู้บริหารจะต้องใช้หลักการ จูงใจที่ดี และต้องมีการสั่งการที่เหมาะสมด้วย หรือหมายถึงการกระตุ้นจูงใจให้ใช้ความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมาย

**ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4** การพัฒนาระบบและกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนให้เป็นระบบ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 9 พัฒนาระบบและกลไกติดตาม ประเมินผล รายงานผลการดำเนินงานของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง กลยุทธ์ดังกล่าวเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพราะว่า การพัฒนาระบบและกลไกการติดตามและประเมินผล เป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับการบริหารหรือการปฏิบัติงาน โดยการติดตามการทำงานและปฏิบัติการแก้ไขหรือเป็นกระบวนการวัดผลการทำงานและการแก้ไข เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556) ที่กล่าวว่า การควบคุมติดตามและประเมินผลเป็นหน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรวัดผลการทำงาน ในองค์การ รวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบันเพื่อให้มีมาตรฐาน เช่น มาตรฐานการดำเนินงาน มาตรฐานด้านคุณภาพ มีการเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ลดการสูญเสียสิ้นเปลือง เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งการควบคุมติดตามและประเมินผล เป็นขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารกลยุทธ์

3. การทดลองและประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4

3.1 การทดลองกลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 จากผลการทดลองทั้ง 3 กลยุทธ์ สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ด้วยเครื่องมือที่สร้างขึ้น ตามตัวชี้วัดกลยุทธ์ และผลการประเมินตามตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมายทุกกลยุทธ์และทุกตัวชี้วัด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นเป็นกลยุทธ์ที่มีคุณภาพ มีตัวชี้วัดและมาตรการที่เหมาะสม เพื่อการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 และเพื่อประโยชน์แก่ชุมชน และผ่านการตรวจสอบกลยุทธ์ด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งจากการทดลองกลยุทธ์และประเมินผลการทดลองครั้งนี้ถือเป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2546) ที่กล่าวว่า หัวใจสำคัญของการบริหารกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จะอยู่ที่การให้ความสำคัญ และการทุ่มเทความพยายามใน

กระบวนการบริหารกลยุทธ์ทั้ง 3 ขั้นตอน 1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์

3.2 ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สรุปได้ดังนี้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ มีผลการประเมินด้านความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากและมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กระบวนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 มีขั้นตอนการพัฒนาที่เหมาะสม มีความสอดคล้องต่อเนื่องของขั้นตอนการพัฒนา และแต่ละขั้นตอนดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ และประเมินผลการทดลองใช้ ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ ปิณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2554) ที่กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย ขั้นตอน 3 ขั้นตอน 1) การจัดวางกลยุทธ์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ 3) การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. รัฐบาลควรดำเนินการดังนี้
  - 1.1 ควรกำหนดเป็นนโยบายพัฒนาและยกระดับในภาพรวมทุกๆ ราย 4 ปี
  - 1.2 ควรให้กำหนดให้มีหน่วยงานในสังกัดอื่นเข้าร่วมดำเนินงานศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน
2. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาควรดำเนินการดังนี้
  - 2.1 กำหนดนโยบายพัฒนาและขยายบทบาทศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนให้ต่อเนื่องเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น
  - 2.2 ควรมีการกำหนดมาตรฐานและแนวทางการดำเนินงานของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนในภาพรวมของส่วนกลาง
  - 2.3 ควรแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายภาคเอกชน ในการส่งเสริม สนับสนุนเพื่อพัฒนาและการขยายบทบาทของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนให้เข้มแข็ง
  - 2.4 ควรสนับสนุนให้สถานศึกษาในสังกัด นำกลยุทธ์การบริหารจัดการ ศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ที่พัฒนาขึ้นนี้ ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา

### 3. สถานศึกษาควรดำเนินการดังนี้

- 3.1 ควรส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาและการขยายบทบาทของศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนกับภาคีเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนระดับภูมิภาคให้เข้มแข็ง
- 3.2 ควรนำกลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาหรืออาชีวศึกษาที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปสู่การปฏิบัติต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาหรืออาชีวศึกษาจังหวัด ตามบริบทของพื้นที่ ภูมิภาค
2. ควรศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือดำเนินงานศูนย์ซ่อมสร้าง เพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ของสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา

3. คว้าศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนของสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4

### เอกสารอ้างอิง

- การอาชีวศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการ. (2551). *คู่มือปฏิบัติการโครงการขยายบทบาทศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยสารพัดช่างพระนคร.
- การอาชีวศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการ. (2555). *ยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาในระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2555-2569) นโยบายและยุทธศาสตร์อาชีวศึกษา*. สืบค้น 15 มกราคม 2562, จาก <http://www.kiec.ac.th/kiec/Filepdf>
- การอาชีวศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการ. (2560). *แผนพัฒนาการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- ความร่วมมือ, สำนัก, สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2562). *คู่มือการปฏิบัติงานศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน (Fix It Center) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2562*. กรุงเทพฯ: สำนักความร่วมมือสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
- เจียง วงศ์สวัสดิ์สุริยะ. (2556). *การพัฒนา รูปแบบและยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน (Fix It Center) ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
- ตรวจเงินแผ่นดิน, สำนักงาน. (2557). *รายงานผลการตรวจสอบผลการดำเนินงาน โครงการขยายบทบาทศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน (Fix It Center)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2553). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *การจัดการสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- ประภาส เกตุไทย. (2557, มกราคม-มิถุนายน). *กลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน (FIX IT CENTER) ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*. *วารสารการวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชน*, 7(1), 26.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2554). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy management)*. สืบค้น 30 เมษายน 2557, จาก [http://issuu.com/banky/docs/10-11-54\\_03](http://issuu.com/banky/docs/10-11-54_03)
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). *การจัดการสมัยใหม่ (Modem Management)*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- วรรณารถ แสงมณี. (2553). *องค์การ : ทฤษฎี การออกแบบและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. (2555). *แผนปฏิรูปราชการ 4 ปี พ.ศ. 2556-2559*. สืบค้น 7 เมษายน 2557, <http://www.moe.go.th/moe/upload/news20/FileUpload/33124-9696.pdf>
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 20). กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สุพานิ สฤกษ์วานิช. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- อรนุช กนกสิริรัตน์. (2554). *คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2554*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- เอกชัย บุญยาธิษฐาน. (2553). *คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.