

# รูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

## Model of Organization Development for The Excellence of Private Universities

ศรุตดา ชัยสุวรรณ<sup>1</sup>

Saruda Chaisuwan<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ การบริหารงานในมหาวิทยาลัย โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จำนวน 5 คน ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยแบบสอบถามสภาพการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย จำนวน 640 คน ได้แก่ รองอธิการบดี คณบดี และอาจารย์ประจำที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนไม่น้อยกว่า 5 ปี จากมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 19 แห่ง การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาได้โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.60-1.00 มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.99 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยการจัดประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

### ผลการวิจัย

1. รูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) สารสำคัญ 7 หมวด ประกอบด้วย (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นบุคลากร (6) การมุ่งเน้นการดำเนินการ และ (7) ผลลัพธ์ 4) เจื่อนไขสู่ความสำเร็จ และ 5) แนวทางสู่การปฏิบัติ

<sup>1</sup> คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา

<sup>1</sup> Faculty of Education and Liberal Arts, Nakhonratchasima College



2. รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

**คำสำคัญ:** รูปแบบ, การพัฒนากลยุทธ์, ความเป็นเลิศ, มหาวิทยาลัยเอกชน

## Abstract

The purposes of this research were to construct the model of organization development for the excellence of private universities, and verifying the appropriateness and the possibility the model of organization development for the excellence of private universities. The research procedures consisted of 5 stages of data collection were Phase 1: Study conceptual knowledge, theories, and research on education for Thailand Quality Award and Administration in universities by interviewing the state universities administrators based on their opinion and experience in Thailand Quality Award ; Phase 2: study the states of organization development for the excellence of private universities, The participants were a group of 640 people including 10 vice presidents 39 deans, and 591 instructors. The research instrument used in this study was questionnaire with rating scales to the study of organization development for the excellence on Thailand quality award of private universities, The content validity of the questionnaire was evaluated by 5 experts to find its validity and the index item-objective congruence (IOC) value ranging from 0.60 - 1.00, and had high internal reliability, with Cronbach's alpha as 0.99. The statistical methods used to analyze the quantitative data were frequency, percentage, mean score and standard deviation ; Phase 3: scrutinizing the model of organization development for the excellence of private universities ; Phase 4: verifying the appropriateness and the possibility of the model by holding Connoisseurship involving 9 experts, Data analysis employed means, standard deviation, and content analysis ; Phase 5: Improve and propose a model of organization development for the excellence of private universities.

The results of the research were follows:

1) The construct the model of organization development for the excellence of private universities consisted of 5 components ; principles, objectives, contents and was arranged in seven aspects: (1) Leadership (2) Strategic Planning (3) Customer Focus (4) Measurement, Analysis, and Knowledge Management (5) Workforce Focus (6) Operations Focus, and (7) Results, 4) Conditions for success and 5) Approaches to Practice.

2) As Evaluated by the experts the appropriateness and the possibility of the model of organization development for the excellence of private universities was high level.

**Keywords:** Model, Organization Development, Excellence, Private Universities.



## บทนำ

การอุดมศึกษาของประเทศไทยมีความสำคัญมากในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ พัฒนาศักยภาพของคนไทยให้มีคุณภาพและให้มีความพร้อมในการแข่งขันกับนานาชาติ แต่ในสภาวะปัจจุบันมีสภาพอยู่ในภาวะวิกฤต การรับมือของมหาวิทยาลัยเอกชนกับความเปลี่ยนแปลงของโลก มหาวิทยาลัยเอกชนเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร เปิดหลักสูตรที่หลากหลายเพื่อให้ตรงกับความต้องการของนักศึกษาและตลาด ซึ่งใกล้เคียงกับการปฏิบัติการองค์กรธุรกิจ เพื่อให้อยู่รอดและเป็นเลิศ ต้องพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของการจัดการอุดมศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานและความต้องการของแต่ละบุคคล (ศรุดา ชัยสุวรรณ, 2559)

ในขณะเดียวกันมีมหาวิทยาลัยเอกชนที่ก่อตั้งขึ้นใหม่เป็นจำนวนมากทั้งที่เป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่มีชื่อเสียงและมีคุณภาพสูงจะสามารถจัดการศึกษาได้ดีกว่าการศึกษาของรัฐแต่ก็มีมหาวิทยาลัยเอกชนอีกจำนวนหนึ่งที่ต้องได้รับการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา เพื่อยกระดับมาตรฐานให้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ปกครอง และสามารถอยู่รอดได้ในภาวะที่มีการแข่งขันสูงสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้โดยไม่ล้มเลิกกิจการ การบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยเอกชนแตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐ คือมีลักษณะเป็นธุรกิจทางการศึกษา ซึ่งนอกจากจะต้องเน้นคุณภาพทางวิชาการแล้ว การบริหารยังต้องคำนึงถึงกำไรเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ จากจำนวนนักศึกษาที่ลดลงค่อนข้างมากได้ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเอกชนหลายแห่ง อันเป็นผลมาจากวิกฤตเศรษฐกิจและการบริหารจัดการต้นทุนในภาวะเช่นนี้มหาวิทยาลัยเอกชนต้องทบทวนบทบาทและกลยุทธ์ในการดำเนินงานนอกจากการ

ถดถอยขององค์กรเป็นช่วงเวลาที่องค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดแล้วหากองค์กรถือเป็นโอกาสสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์กรครั้งใหญ่โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศแล้ว องค์กรก็อาจจะกลายเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว (พทุทธิ เทศจีบ, 2552) ในสภาวะการณ์ที่มี

การแข่งขันที่สูงและรุนแรงมากยิ่งขึ้น มหาวิทยาลัยเอกชนจึงต้องคิดและหาแนวทางเพื่อให้องค์กรอยู่รอด ปัจจัยที่สำคัญในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานอยู่ที่ความสามารถในการเข้าใจความต้องการของลูกค้า การดึงดูดลูกค้าใหม่ ให้เข้ามาใช้บริการ การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว (สุวรรณ พลอยศรี และชาติรี ปรีดาอนันท์สุข, 2557)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นบรรทัดฐานสำหรับการประเมินตนเองขององค์กร การคัดเลือกผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กรที่สมัครรับรางวัล และยังมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ดังต่อไปนี้ 1) ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการขีดความสามารถและผลลัพธ์ขององค์กร 2) กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ ทุกประเภท 3) เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการทำความเข้าใจและจัดการผลการดำเนินการขององค์กรรวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ (ไพรัชศักดิ์ สิริโยธิน, 2556) อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้นำเครื่องมือพัฒนาคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหาร



จัดการตามแนวทางของเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA ที่เป็นต้นแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) คือ กรอบที่ทำให้มีมุมมอง และแนวคิดการบริหารองค์กรในเชิงระบบ (มองทุกระบบเชื่อมโยงกันหมด) ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการการดำเนินงานขององค์กร ให้มีคุณภาพและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างก้าวกระโดด และเป็นการต่อยอดจากการประกันคุณภาพที่ทำมาแต่เดิมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จและมีมาตรฐานที่สูงขึ้นเป็นลำดับ (ใจชนกภาคอ๊ต, 2555)

จากความสำคัญดังกล่าว มหาวิทยาลัยเอกชนเริ่มเล็งเห็นความสำคัญของการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นบรรทัดฐานสำหรับการประเมินตนเองขององค์กร ตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารจะต้องศึกษารูปแบบ (Model) ในการพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพบริบทและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยเอกชน และในปัจจุบันแนวคิดการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นเครื่องมือทางการจัดการให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศและความสำเร็จขององค์กร มีความสมดุลระหว่างมุมมองในระยะสั้นและระยะยาวและทำให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพขององค์กรอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้การใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติกับการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยให้มีความสามารถในการแข่งขันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับ

มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

## วัตถุประสงค์

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน
2. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

## กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยของประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554 (ราชกิจจานุเบกษา. 2554) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2557-2558 (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2556) โดยมีข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 7 หมวด ดังนี้

1. การนำองค์กร (Leadership)
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)
3. การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus)
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)
5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus)
6. การมุ่งเน้นการดำเนินการ (Operation Focus) และ
7. ผลลัพธ์ (Results)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ขอบเขตการวิจัย

1. ผู้วิจัยมุ่งศึกษาจากมหาวิทยาลัยเอกชนโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 22 แห่งจากมหาวิทยาลัยเอกชน 43 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556) ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนที่อนุญาตให้ผู้วิจัยสามารถเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถามได้

2. ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ แบ่งได้ดังนี้

2.1 ผู้มีส่วนร่วมในการให้สัมภาษณ์ได้แก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่อง

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จำนวน 5 คน

2.2 ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย รองอธิการบดี คณบดี และอาจารย์ประจำ ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนไม่น้อยกว่า 5 ปี

2.3 ผู้เชี่ยวชาญในตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 9 คน



## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ การบริหารงานในมหาวิทยาลัย เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และประเด็นหัวข้อในการสร้างเครื่องมือโดยผู้วิจัยศึกษาจาก

1) เอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาองค์ประกอบหลักของรูปแบบการพัฒนารูปแบบการวัดความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

2) การสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จำนวน 5 คน ได้แก่ 1) ศาสตราจารย์ อวุธ ศรีสุกรี 2) ศาสตราจารย์นายแพทย์วุฒิชัย ธนาพงศธร 3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐชาติ มงคลนาวิน 4) รองศาสตราจารย์แพทย์หญิง ปริยานุช แยมวงษ์ และ 5) ศาสตราจารย์กิตติคุณ นายแพทย์จรัส สุวรรณเวลา

### ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพการพัฒนารูปแบบการวัดความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

1. ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล

ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพการพัฒนารูปแบบการวัดความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย รองอธิการบดี คณบดี และอาจารย์ประจำ ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 678 คน โดยดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ดังนี้

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามสภาพการ

พัฒนารูปแบบการวัดความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน มีจำนวน 120 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของลิเคิร์ต ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.6-1.00 จากนั้นนำเครื่องมือไปทดลองใช้ (try-out) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.99

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 678 ฉบับ เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 640 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.40 ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ส่วนข้อมูลสภาพการพัฒนารูปแบบการวัดความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ขั้นตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการพัฒนารูปแบบการวัดความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

ผู้วิจัยนำผลการศึกษากันตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาเขียนร่างรูปแบบการพัฒนารูปแบบการวัดความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนารูปแบบการวัดความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน



ผู้วิจัยดำเนินการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนางค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยดำเนินการจัดที่ห้องประชุม Management Meeting โรงแรมซาโต้ เดอะเฮาใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา โดยได้รับความอนุเคราะห์จากศาสตราจารย์ ดร.ธีระรุญเจริญ เป็นประธานและผู้ดำเนิน การสนทนา (Moderator) การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนางค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

**ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนางค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน**

ผู้วิจัยนำข้อมูล ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของผู้มีส่วนร่วมในการประเมินความเหมาะสมและตรวจสอบความเป็นไปได้จากการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ มาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบให้สมบูรณ์ในขั้นสุดท้ายและนำเสนอรูปแบบการพัฒนางค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

## ผลการวิจัย

1. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนางค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้

### 1.1 หลักการ

มหาวิทยาลัยเอกชนได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นกันในระยะที่ผ่านมา การเพิ่มขึ้นของมหาวิทยาลัยเอกชนทำให้มีการแข่งขันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ มหาวิทยาลัยแห่งใดหากไม่ปรับตัวหรือพัฒนา ก็จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

ของมหาวิทยาลัย การพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนสู่ความเป็นเลิศให้ดียิ่งขึ้นเพื่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอันเป็นเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจึงเป็นบรรทัดฐานสำหรับการประเมินตนเองขององค์กร ปัจจุบันในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น มีสภาพการณ์แข่งขันที่สูงและรุนแรงมากยิ่งขึ้นดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชน จึงต้องคิดและหาแนวทางเพื่อให้องค์กรอยู่รอด การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานนั้น อยู่ที่สามารถในการเข้าใจความต้องการของผู้เรียน การดึงดูดให้ผู้เรียนกลุ่มใหม่ๆ เข้ามาใช้บริการการศึกษา การรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียนในฐานะลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว

### 1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงวิธีการพัฒนาและบริหารจัดการที่มหาวิทยาลัยเอกชนดำเนินการอยู่ให้เป็นองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ

1.2.2 เพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนสามารถนำแนวทางดังกล่าวไปปรับใช้ได้ตามความเหมาะสมตามบริบทขององค์กรต่อไป

### 1.3 สารสำคัญ 7 หมวด ประกอบด้วย

#### 1.3.1 การนำองค์กร

#### 1.3.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

1.3.3 การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.3.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

#### 1.3.5 การมุ่งเน้นบุคลากร

#### 1.3.6 การมุ่งเน้นการดำเนินการ

#### 1.3.7 ผลลัพธ์

### 1.4 เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ



1.4.1 มหาวิทยาลัยเอกชนและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญหรือตระหนักถึงแนวโน้มใหม่/กระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการศึกษา

1.4.2 มหาวิทยาลัยเอกชนและผู้บริหารระดับสูงจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายระดับมหาวิทยาลัยในการส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการและเพื่อพัฒนาตามขนาดและความพร้อมของแต่ละแห่ง

1.4.3 มหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นต้องกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานและประโยชน์ที่ได้รับจากการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปสู่การปฏิบัติแก่บุคลากร

## 1.5 แนวทางสู่การปฏิบัติ

1.5.1 มหาวิทยาลัยเอกชนต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

1.5.2 มหาวิทยาลัยเอกชนพัฒนาการให้บริการและการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการให้บริการของมหาวิทยาลัย

3. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่ารูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบ

ด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) สารสำคัญ 7 หมวด ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นบุคลากร (6) การมุ่งเน้นการดำเนินการ และ (7) ผลลัพธ์ 4) เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ และ 5) แนวทางสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดของสมาน อัครภูมิ (2549) ได้สรุปองค์ประกอบรูปแบบที่ดีควรมีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบดังนี้ คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการ ของรูปแบบ 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ 5) แนวการประเมินรูปแบบ 6) คำอธิบายประกอบรูปแบบ 7) ระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ และธีระรุญเจริญ (2550) ได้สรุปองค์ประกอบ รูปแบบไว้ 6 องค์ประกอบด้วยกันคือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ระบบกลไกของรูปแบบ 4) วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ 5) แนวทางการประเมินรูปแบบ และ 6) เงื่อนไขของรูปแบบ

2. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า

2.1 รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนมีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของหลักการ วัตถุประสงค์ สารสำคัญ 7 หมวด เงื่อนไขความสำเร็จ และแนวทางสู่การปฏิบัติพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือเงื่อนไขความสำเร็จ ข้อ 1.มหาวิทยาลัยเอกชนและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญหรือตระหนักถึงแนวโน้มใหม่/กระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการศึกษา และแนวทางสู่การปฏิบัติ ข้อที่ 1. มหาวิทยาลัยเอกชนต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิ



บาล สอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่องการศึกษาเพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และปัญหาอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ ของภาวนาภิตติ วิมลชัยและคณะ (2555) ที่พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ ด้านผู้บริหาร ยังไม่เห็นความสำคัญในการนำเอาเกณฑ์ฯ ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ขาดความรู้ความเข้าใจรายละเอียดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศหรือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขาดการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจของเกณฑ์ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง รวมทั้งมุ่งหวังคะแนนการประเมินตามเกณฑ์มากกว่าผลการปฏิบัติจริงโดยไม่ได้นำเอาผลการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศไปปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างก้าวกระโดด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สารระสำคัญ หมวด 7 ผลลัพธ์ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Khampirat (2009) ได้ ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษากับการประเมินในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์สมการถดถอยยืนยันเส้นทางการอิทธิพลของโมเดลโครงสร้างเชิงสาเหตุ จากการทดสอบพบว่า การนำองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อน ที่สำคัญที่สุดเป็นปัจจัยที่สำคัญ ในการดำเนินงานให้บรรลุผลโดยความเป็นเลิศของผู้นำเป็นแนวทางกลยุทธ์และกระบวนการต่าง ๆ นอกจากนี้มี องค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นลูกค้าการจัดการกระบวนการ วัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยองค์ประกอบเหล่านี้มีอิทธิพลมีผลโดยตรงต่อผลลัพธ์

2.2 รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนมีความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของหลักการ วัดถูประสงค์ สารระสำคัญ 7 หมวด เงื่อนไขความสำเร็จ และแนวทางสู่การปฏิบัติพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ หลักการ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สารระสำคัญ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรสอดคล้องกับ Hawk (2004) ที่พบว่าโมเดลมัลคัมบัลตริจ มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาดำเนินการแปลและเรียบเรียงจากเกณฑ์ดังกล่าวได้เป็นเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Educational Criteria for Performance Excellence: EdPEX) ประกอบด้วยการดำเนินงาน 7 หมวดคือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานหมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำมาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณภาพ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 หน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องควรสนับสนุนให้มีการนำรูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไปใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ตลอดจนควรจัดทำวิจัยเชิงประเมินเพื่อนำผลไปพัฒนาปรับปรุงสู่การขยายผลการนำไปใช้กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอื่นๆ ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป

1.2 มหาวิทยาลัยเอกชนต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนส่งเสริม



การบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

1.3 ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนควรให้ความสำคัญกับการรักษาบุคลากร โดยการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาวิจัยปัจจัยการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานและการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเอกชน

2.2 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยการวิเคราะห์แยกตามคุณลักษณะของมหาวิทยาลัยในเชิงลึกมากกว่านี้ เช่น การวิเคราะห์ปัจจัยความสามารถในการ

แข่งขันของมหาวิทยาลัยเอกชนแยกตามขนาดของมหาวิทยาลัย หรือแยกประเภททำเลที่ตั้งของมหาวิทยาลัย

2.3 ควรศึกษาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในด้านต่าง ๆ ตามข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาและการดำเนินงานที่เป็นเลิศที่สํารักรรค์ของผู้นำองค์การที่ประสบความสำเร็จ

2.4 ควรศึกษารูปแบบการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน

2.5 ควรศึกษาวิจัยเชิงลึกเพื่อวางระบบและแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ เช่น รูปแบบและแนวทางการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนให้สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทที่แตกต่างกัน

## เอกสารอ้างอิง

ใจชนก ภาคอัติ. (2555). *การรับรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพสถาบันสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์รางวัล. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*

ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษากฎรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.*

พฤทธิ์ เทศจีบ. (กรกฎาคม - กันยายน 2552). การถดถอยขององค์กรและแนวทางปรับตัวสู่ความเป็นเลิศ. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.* 29(3): 206-218.

พีรศักดิ์ สิริโยธิน. (2556). *การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX).* นครราชสีมา: สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.

ภาวนา กิตติวิมลชัย. (2555). *การศึกษาเพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และปัญหาอุปสรรคในการนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*

ราชกิจจานุเบกษา. (2554). *ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาพ.ศ. 2554.* กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.



- ศรุดา ชัยสุวรรณ. (2559). การปรับตัวสู่ความเป็นเลิศเมื่อเกิดภาวะถดถอยของอุดมศึกษาเอกชนไทย. รายงานสืบเนื่องในการประชุมวิชาการระดับชาติสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยประจำปี 2559 มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดขอนแก่น วันที่ 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2559. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- สมาน อัครภูมิ. (2549). การบริหารการศึกษาสมัยใหม่. อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเวทการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2556). สถาบันอุดมศึกษาในสังกัด. สืบค้นเมื่อ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2556. จาก <http://www.mua.go.th/muaold/>
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2556). เกณฑ์รางวัลคุณภาพเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุวรรณ พลอยศรีและชาติรี ปรีตอานันทสุข. (กรกฎาคม-ธันวาคม 2557). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. *วารสารการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี*. 7(2): 127-145.
- Hawk, B. J. (2004). *Baldrige criteria for performance excellence in millions public school: Understanding and implementation*. Retrieved November 1, 2014, from Website: <http://www.lib.umi.com>
- Khampirat, B. (2009). Application of baldrige education criteria on the assessment of an autonomous university in Thailand. *European Conference on Educational Research (ECER)*, September, 2009.