



**องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ  
โดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐาน**  
**THE KEY COMPONENTS OF THE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS' VALUE CHAIN BASED  
MANAGEMENT FOR EXCELLENCE**

สมคิด สกุลสถาปัตยกรรม<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

\*Corresponding Author E-mail : somkid.st@gmail.com

**บทคัดย่อ**

การวิจัย เรื่อง “องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐาน” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐาน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารและอาจารย์ประจำของสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่มีองค์ความรู้/ประสบการณ์การบริหารจัดการระดับต่างๆในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งได้จากการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 9 คน ดำเนินการวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัย คือ การวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีองค์ความรู้/ประสบการณ์การบริหารจัดการระดับต่างๆ ในสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 6 คน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบวิเคราะห์เอกสารแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบตรวจสอบรายการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และสังเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนดำเนินการตรวจสอบยืนยันด้วยวิธีการประเมินตามกระบวนการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีองค์ความรู้/ประสบการณ์และเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 7 คน และปรับตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ สถิติที่ใช้ในการประมวลผลการตรวจสอบยืนยัน คือ ความถี่และร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า

การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐานประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 7 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยนำเข้ามีศักยภาพ กระบวนการบริหารจัดการการศึกษาเป็นไปตามพันธกิจ มีดุลยภาพ เน้นการสร้างคุณค่าบริการ ผลผลิตมีคุณค่าทุกมิติ การสร้างภาพลักษณ์สถาบันอุดมศึกษามืออาชีพ การเพิ่มคุณค่าบริการทางการศึกษาในลักษณะคลื่นความเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต การสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณค่า และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสื่อกลางการสร้างคุณค่าในองค์กรรวม

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการ, ห่วงโซ่คุณค่า, ความเป็นเลิศ



## ABSTRACT

The key components of the higher education institutions' value chain based management for excellence was descriptive research. The purpose of this research was to determine the key components of the higher education institutions' value chain based management for excellence. The samples consisted of 9 specific selected experts/specialists who had the body of knowledge and experiences in higher education institutions management for in-depth interview and 6 specific selected experts/specialists and stakeholders who had know how and experiences in higher education institutions management for focus group discussion. The research techniques were document analysis and synthesis, in-depth interview and focus group discussion for the empirical data collecting. The research instruments were document analysis form, unstructured interview form and focus group discussion record form for the empirical data collecting and structural interview form and check list form for confirmation the key components. The data were analyzed by content analysis, and then data synthesis. Using the connoisseurship technique in consideration of the key components of the higher education institutions' value chain based management for excellence. Statistics that used for data processing of confirmation were frequency and percentage

The research findings revealed that :

The higher education institutions' value chain based management for excellence consisted of 7 key components, namely high potential inputs, education management process on mission based, with equilibrium and service value creation focus, all dimensional valuable outputs, image building of professional higher education institutions, dynamic change waves increasing of educational service value, value oriented culture creation, information technology used mediator of holistic value creation driven.

**Keywords:** Management, Value Chain, Excellence

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางบริบทแห่งศตวรรษที่ 21 องค์การต่างๆรวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นองค์การทางสังคมยากที่จะหลีกเลี่ยงผลกระทบจากกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นได้หลายองค์การจึงเข้าสู่ภาวะถดถอยเนื่องจากไม่สามารถปรับตัวได้ อย่างไรก็ตามผลกระทบเหล่านี้ จะทำให้องค์การที่สามารถปรับตัวโดยให้ความสำคัญกับปัจจัยในด้านกลยุทธ์การบริหาร และการออกแบบองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงก้าวสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศและอยู่รอดได้ (พฤษี เพศจีบ,2552) สำหรับการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษานั้นได้รับผลกระทบจากบริบทการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ เศรษฐกิจโลก การเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย และสภาวะการแข่งขันขององค์การการศึกษาระดับอุดมศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา,2559) ซึ่งแม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาจะเร่งปฏิรูปการบริหารจัดการแต่ก็ยังไม่สามารถตอบโจทย์การเสริมสร้างศักยภาพของ



ประเทศที่เน้นการพัฒนาการผลิตกำลังคนคุณภาพสูง การผลิตนวัตกรรม การสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อการเปลี่ยนผ่านสังคมไทยสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้และการเพิ่มคุณค่า(ประเทศไทย 4.0) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (อุดม คชินทร,2561) ดังจะเห็นได้จากผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่างๆทั่วโลก จำนวน 63 ประเทศ โดย IMD World Competitiveness Center ปรากฏว่าในปี 2561 ความสามารถในการแข่งขันของไทย ลดลงจากปีที่ผ่านมา คือ ในภาพรวมอยู่ในอันดับที่ 30 (ปี 2560อยู่ในอันดับที่ 27) ผลสัมฤทธิ์ของการอุดมศึกษาอยู่ในอันดับที่ 41 (ปี 2560อยู่ในอันดับที่ 37) และความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษอยู่ในอันดับที่ 59 (ปี 2560 อยู่ในอันดับที่ 58) (IMD World Competitiveness Center,2018) ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะในทางปฏิบัติสถาบันอุดมศึกษาปฏิรูปและปรับตัวช้าเกินไปเนื่องจากระบบการบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพและเป้าหมายไม่มีความชัดเจนจนเป็นเหตุให้เกิดวิกฤติคุณภาพอุดมศึกษาและความตกต่ำ ซึ่งจะเห็นได้จากผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลกซึ่งเป็นภาพสะท้อนคุณภาพมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญอย่างยิ่งและเป็นสัญญาณเตือนว่าคุณภาพของมหาวิทยาลัยไทยนั้นถอยห่างจากสิงคโปร์ ไต้หวัน ฮองกง หรือแม้แต่มาเลเซียไปเรื่อยๆ สำหรับผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก QS World University Rankings 2018 จัดให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่ในอันดับ 250 ของโลกและเป็นอันดับ 1 ของประเทศไทย ส่วน Times Higher Education จัดให้มหาวิทยาลัยมหิดลเป็นมหาวิทยาลัยอยู่ในอันดับ 1 ของไทยและติดอันดับ501ของโลก แต่เมื่อเทียบกับชาติในเอเชียหรือแม้กระทั่งอาเซียน มหาวิทยาลัยไทยเดินตามหลังชาติอื่นอย่างเห็นได้ชัดในภาพรวม(เกียรติ รัชชรุ่งธรรม,2561) ดังนั้น แม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาจะมีอิสระในการบริหารจัดการแต่ก็จะต้องคำนึงถึงคุณภาพ และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยการสร้างวัฒนธรรมความเป็นเลิศที่แตกต่างหลากหลายตามแบบของตนซึ่งเชื่อมโยงกับความเป็นเลิศของโลกในลักษณะที่เป็นรูปธรรมและนำไปสู่การยอมรับ(วิจารณ์ พานิช,2552)

นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายที่สำคัญ คือ การเพิ่มขึ้นของจำนวนสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยซึ่งเป็นไปอย่างก้าวกระโดดในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ในขณะที่จำนวนนักศึกษาเข้าใหม่ในระดับอุดมศึกษากลับมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆตามการลดลงของจำนวนประชากร สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2558) สำหรับปีการศึกษา 2560 ผู้สมัครสอบเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาจำนวน 81,230 คน ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษามีที่นั่ง 109,129 ทำให้จำนวนที่นั่งในสถาบันอุดมศึกษามากกว่าจำนวนนักศึกษา ดังนั้น จะมีที่นั่งเหลือ 27,899 คน(อุดม คชินทร,2561)จำนวนนักศึกษาซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในตลาดอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น และยิ่งกว่านั้น สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับความต้องการทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากปัจจุบันผู้รับบริการมีความพร้อมในด้านข้อมูลและการเรียกร้องคุณภาพ ในด้านบริการสูงกว่าในอดีตหน้าที่ในการบริการผู้รับบริการจึงมีความสำคัญเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากและถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ผู้รับบริการจึงเป็นผู้มีอำนาจสูงสุด และความต้องการความเป็นเลิศในบริการส่งผลต่อทุกองค์การ (Sasin Executive Education, 2016)

ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องบริหารจัดการสถาบันให้ก้าวสู่ “ความเป็นเลิศ” อย่างแท้จริง โดยค้นหาจุดเด่น/จุดขายที่โดดเด่นแตกต่างและสร้างความเป็นเลิศเฉพาะตัวเพื่อความก้าวหน้า ความอยู่รอด และเป็นพื้นฐานการเติบโต

ระยะยาวอย่างยั่งยืน (อุดม คชินทร, 2561) ดังที่ Jamil Salmi กล่าวว่า การเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของโลกจะต้องมีการบริหารที่เอื้อวัฒนธรรมสร้างความเป็นเลิศเพื่อสามารถเติบโตและดำรงอยู่ในศตวรรษที่ 21 (The World Bank, 2009) โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อก้าวทัน การเปลี่ยนแปลงของโลก และสร้างความเป็นเลิศเพื่อความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาเองด้วยการนำแนวคิดทางการบริหารธุรกิจมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโดยเฉพาะการสื่อสารเชิงการตลาดเกี่ยวกับคุณภาพบริการที่รับรู้/สัมผัสได้เพื่อสร้างความเชื่อถือไว้วางใจและภาพลักษณ์ให้กับสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Sultan & Wong, 2014) สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการที่สำคัญเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรซึ่งเป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายและประสบความสำเร็จในวงการธุรกิจ คือ แนวคิดการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของ Michael E. Porter (1985) ที่เชื่อมั่นว่าการจัดการห่วงโซ่คุณค่าจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและทำให้เกิดความเป็นเลิศแบบยั่งยืน โดยได้ให้ความสำคัญกับคุณค่า(ความคุ้มค่า)ซึ่งสามารถวัดได้จากคุณภาพบริการที่ประทับใจผู้รับบริการและผู้รับบริการพร้อมที่จะจ่ายเพื่อบริการดังกล่าว ทั้งนี้ การจัดการห่วงโซ่คุณค่าเป็นการจัดการโซ่อุปทานและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลัก คือ การนำปัจจัยระบบ การแปลงปัจจัยเป็นบริการ การบริการลูกค้า การประชาสัมพันธ์ การแนะนำปฏิบัติ และกิจกรรมสนับสนุน คือ การจัดหาปัจจัย การพัฒนาเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดการ ในลักษณะการเพิ่มคุณค่าให้ทุกจุดของกระบวนการบริหารจัดการระบบเพื่อเสริมเติมเต็มซึ่งกันและกันโดยมุ่งสร้างความแตกต่างอย่างมีเอกลักษณ์ในบริการบนฐานสมรรถนะที่ตนเชี่ยวชาญให้มีความพิเศษเฉพาะตัวซึ่งจะส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขัน

จะเห็นได้ว่าทั้งนักวิชาการและนักการศึกษาของไทยและต่างประเทศต่างมีความเห็นตรงกันว่าสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องบริหารจัดการสถาบันสู่ความเป็นเลิศอย่างแท้จริงตามความแตกต่างและโดดเด่นของตน โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้รับบริการที่มีต่อคุณค่าของบริการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบันแบบยั่งยืน อย่างไรก็ตามปัจจุบันยังไม่มีข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจนเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ นอกจากนี้ในการบริหารจัดการองค์กรทางการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษาก็กังไม่มีผู้นำแนวคิดการจัดการ ห่วงโซ่คุณค่ามาใช้ และยังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา สู่ความเป็นเลิศโดยนำแนวคิด เรื่อง ห่วงโซ่คุณค่าของ Michael E. Porter มาประยุกต์ใช้เป็นฐานคิด ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐานเพื่อให้ได้องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นนวัตกรรม ซึ่งสามารถนำไปใช้ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและเป็นหลักในการชี้นำ การพัฒนาเชิงรุกในทุกมิติ โดยเน้นความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะผู้รับบริการทางการศึกษาเป็นสำคัญ

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐาน



## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ซึ่งมีขั้นตอนการวิจัยทั้งหมด 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยโดยการวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Document Analysis) ประกอบด้วยการศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย ข้อค้นพบต่างๆ และข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ ข้อมูลการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การที่เน้นห่วงโซ่คุณค่า และการสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบต่างๆ และข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศแล้วสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

ระยะที่ 2 การกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญและปัจจัยหลักความสำเร็จ

2.1 การศึกษาประเด็นองค์ประกอบและปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จการบริหารสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐานคิด ด้วยการนำผลการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ในระยะเวลาที่ 1 มากำหนดแนวทางและประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คนซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวคือ ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารและอาจารย์ประจำของสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่มีองค์ความรู้/ประสบการณ์การบริหารจัดการระดับต่างๆ ในสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา แล้วสังเคราะห์เป็นประเด็นองค์ประกอบและปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จของแต่ละองค์ประกอบ

2.2 การกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญและปัจจัยหลักความสำเร็จของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐาน โดยนำประเด็นองค์ประกอบและปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมากำหนดประเด็นการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 6 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้/ประสบการณ์การบริหารจัดการระดับต่างๆ ในสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม สนทนากลุ่มเกี่ยวกับประเด็นองค์ประกอบและปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จแล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา นำผลการสนทนากลุ่ม มาสังเคราะห์ จากนั้นกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐานและปัจจัยหลักความสำเร็จของแต่ละองค์ประกอบ

ระยะที่ 3 การตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐานในประเด็นความสำคัญ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ได้ด้วยวิธีการประเมินตามกระบวนการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีองค์ความรู้/ประสบการณ์และเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 7 คนโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบตรวจสอบรายการ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์



ข้อมูล คือ ความถี่และร้อยละ จากนั้นสรุปผลการตรวจสอบยืนยันและปรับองค์ประกอบที่สำคัญและปัจจัยหลัก  
ความสำเร็จของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐานให้สมบูรณ์

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ การบริหารจัดการ  
สถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 7 องค์ประกอบ  
และในแต่ละองค์ประกอบประกอบด้วยปัจจัยหลักความสำเร็จ ดังนี้

**องค์ประกอบที่ 1 “ปัจจัยนำเข้ามีศักยภาพ”** ประกอบด้วยปัจจัยหลักความสำเร็จ คือ ผู้เรียน  
มีเจตจำนงที่จะเรียนรู้ตามสมรรถนะวิชาชีพเต็มตามศักยภาพ ผู้เรียนพร้อมรับการพัฒนาทักษะที่เป็นความต้องการ  
จำเป็นของผู้ใช้บัณฑิต ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ แผนที่เส้นทางการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาชัดเจน  
คณาจารย์มีคุณวุฒิเหมาะสม คณาจารย์มีสมรรถนะเชิงนวัตกรรมการสอน คณาจารย์ มีพันธะผูกพันในการแสวงหา  
ความรู้ ฐานข้อมูลสมบูรณ์เชื่อมโยงกันทุกมิติ องค์ความรู้เชิงนวัตกรรมหลากหลาย สื่อสิ่งพิมพ์มีคุณภาพ สื่อ  
อิเล็กทรอนิกส์มีประสิทธิภาพ รูปแบบการประชาสัมพันธ์โดดเด่น ช่องทางการประชาสัมพันธ์หลากหลาย และการ  
ระดมทรัพยากรมีประสิทธิภาพ สม่่าเสมอ ต่อเนื่อง

**องค์ประกอบที่ 2 “กระบวนการบริหารจัดการการศึกษาเป็นไปตามพันธกิจ มีคุณภาพ  
เน้นการสร้างคุณค่าบริการการศึกษา”** ประกอบด้วยปัจจัยหลักความสำเร็จ คือ การนำสถาบันเชิงกลยุทธ์  
การมีวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ การสื่อสารภาพอนาคตขององค์กรแบบมองรอบด้าน การกำหนดภาพความสำเร็จ ที่  
ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนอย่างชัดเจน การปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างสมดุล การบูรณาการทุกมิติของพันธกิจหลักใน  
ลักษณะเสริมเติมเต็มซึ่งกันและกัน การใช้นวัตกรรมการทำงานสร้างสมดุลของการเปลี่ยนแปลงแบบ  
ก้าวกระโดด การเสริมพลังอำนาจในลักษณะพลวัตเป็นรูปธรรม การวิเคราะห์ศักยภาพมุ่งเน้นจุดแข็งและโอกาส  
การใช้จุดแข็งและโอกาสสร้างคุณค่าบริการทางการศึกษาที่แตกต่างเด่นชัด การใช้สัมพันธภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
เป็นฐานการสร้างคุณค่า และการบริหารงบประมาณอิงผลสัมฤทธิ์ของบริการทางการศึกษา

**องค์ประกอบที่ 3 “ผลผลิตมีคุณค่าทุกมิติ”** ประกอบด้วย ปัจจัยหลักความสำเร็จ คือ ผู้สำเร็จ  
การศึกษามีสมรรถนะบัณฑิตมืออาชีพแห่งศตวรรษที่ 21 ผู้สำเร็จการศึกษามีสมรรถนะในการเอาชนะอุปสรรค  
ในการทำงานและการใช้ชีวิต บัณฑิตมีพัฒนาการทุกด้านเต็มตามศักยภาพตามความต้องการจำเป็นของผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสีย บัณฑิตมีสมรรถนะสูงด้านวิชาชีพและการทำงานข้ามวัฒนธรรม ผู้ใช้บัณฑิตพึงพอใจทักษะ/การเชื่อมโยง  
ประสบการณ์วิชาชีพ ผลงานวิจัยเชิงองค์ความรู้/นวัตกรรมหลากหลายและมีคุณค่าทางปัญญา การบริการทาง  
วิชาการแก่สังคมหลากหลายเชื่อมโยงความต้องการจำเป็น การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมโดดเด่นเป็นไปตาม  
เอกลักษณ์ เหมาะสมกับบริบทของสถาบัน การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่มีเอกภาพเชิงเป้าหมายหลากหลายเชิง  
กลยุทธ์

**องค์ประกอบที่ 4 “การสร้างภาพลักษณ์สถาบันอุดมศึกษามืออาชีพ”** ประกอบด้วย ปัจจัยหลัก  
ความสำเร็จ คือ การวิเคราะห์ภาพลักษณ์ขององค์กรแบบเทียบสมรรถนะ การสร้างภาพลักษณ์ความแตกต่างด้าน

บริการการศึกษา กลไกการบริหารจัดการเป็นไปตามอัตลักษณ์ของสถาบันมีอาชีพ การเรียนรู้จุดแข็งที่จะสร้างเสริมองค์กรให้โดดเด่น อัตลักษณ์ที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาได้รับการสื่อสารในวงกว้าง รูปแบบการให้บริการ การศึกษามีความโดดเด่นสอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลง ความต้องการจำเป็นของนักศึกษาที่มี ยุทธศาสตร์การพัฒนารองรับ ช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลาย ภายใต้อัตลักษณ์องค์การเลิศด้วย ประสิทธิภาพแบบมืออาชีพ

**องค์ประกอบที่ 5 “การเพิ่มคุณค่าให้บริการทางการศึกษาในลักษณะคลื่นความเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต”** ประกอบด้วย ปัจจัยหลักความสำเร็จ คือ การกำหนดดัชนีคุณค่าเชิงนวัตกรรม การสร้างคุณค่าร่วมแบบ 360 องศาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลไกการขับเคลื่อนการสร้างคุณค่าบริการทางการศึกษามีประสิทธิภาพ การบริการการศึกษาสามารถเติมเต็มความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกินกว่าคาดการณ์เป็นกลไกการจัดการ/ฐานข้อมูลระดับพื้นที่ การสร้างการยอมรับและกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีประสิทธิภาพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพันธะผูกพันต่อการสร้างทักษะแห่งวิชาชีพ การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปตามวิธีการใช้ข้อมูลแบบ 3 เล้า การประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนเชิงเทียบสมรรถนะ

**องค์ประกอบที่ 6 “การสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณค่า”** ประกอบด้วย ปัจจัยหลักความสำเร็จ คือ การปรับเปลี่ยนวิถีคิดของทรัพยากรบุคคลที่เน้นการสร้างคุณค่าเป็นสำคัญ วัฒนธรรมการทำงานของคณาจารย์มุ่งสร้างคุณค่า กลไกการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมีแผนและเป้าหมายสร้างคุณค่าชัดเจน การใช้กลยุทธ์การจูงใจการสร้างคุณค่าตามความแตกต่างระหว่างบุคคล คณาจารย์กำหนดแผนพัฒนารายบุคคลอย่างชัดเจน คณาจารย์สั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ คณาจารย์มีแรงจูงใจในการสร้างองค์ความรู้ และปฏิบัติหน้าที่ การให้คุณค่าในความเชี่ยวชาญของคณาจารย์เป็นสำคัญ คณาจารย์พึงพอใจในเส้นทางอาชีพ คณาจารย์วางแผนการทำงานตามเส้นทางอาชีพ คณาจารย์มีขีดความสามารถสูงในการสร้างคุณค่าบริการทางการศึกษา คณาจารย์พัฒนาตนเองแบบบริหาร ประสิทธิภาพและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจุดประกายการปรับเปลี่ยนตามศักยภาพ การสร้างจุดเปลี่ยนแบบให้เห็นคุณค่ามีเอกลักษณ์โดดเด่นเป็นที่พึงประสงค์

**องค์ประกอบที่ 7 “การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสื่อกลางการสร้างคุณค่าในองค์กรรวม”** ประกอบด้วย ปัจจัยหลักความสำเร็จ คือ กลไกการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้บริการทางการศึกษามีศักยภาพ การออกแบบบริการการศึกษาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐาน ระบบฐานข้อมูลออนไลน์ เน้นการศึกษาและอาชีพเป็นสำคัญ ช่องทางการเข้าถึงสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลาย การสื่อสาร/ถ่ายทอดความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแตกต่างหลากหลายในรูปแบบ/การปฏิบัติ การประเมินผลการปฏิบัติงานเน้นการสื่อสารสองทางผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ทั้งนี้ จากการตรวจสอบยืนยันของผู้ทรงคุณวุฒิปรากฏว่าผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบและปัจจัยหลักความสำเร็จที่ได้จากการศึกษาวิจัย ในครั้งนี้มีความสำคัญเหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้กับการปฏิบัติจริงในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐาน



## อภิปรายผล

การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 7 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยนำเข้ามีศักยภาพ กระบวนการบริหารจัดการการศึกษาเป็นไปตามพันธกิจ มีคุณภาพ เน้นการสร้างคุณค่าบริการการศึกษา ผลผลิตมีคุณค่าทุกมิติ การสร้างภาพลักษณ์สถาบันอุดมศึกษามืออาชีพ การเพิ่มคุณค่าให้บริการทางการศึกษาในลักษณะคลื่นความเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต การสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณค่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสื่อกลางการสร้างคุณค่าในองค์กรวม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศเป็นการบริหารจัดการระบบสังคมซึ่งเป็นระบบเปิด องค์ประกอบที่สำคัญจึงเป็นองค์ประกอบเชิงระบบที่เน้นการเสริมสร้างคุณค่าให้บริการที่ดำเนินและเป็นไปตามทฤษฎีระบบซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Katz and Kahn (1978) ที่ระบุชัดเจนว่าระบบเปิดมีการนำเข้าพลังจากสภาพแวดล้อม (ทรัพยากร คน ฯลฯ) การส่งผ่าน (เปลี่ยนแปลงทรัพยากรให้เกิดประโยชน์แก่ระบบ) การผลิตผลผลิต (ส่งทรัพยากรที่ได้ออกสู่สภาพแวดล้อม) การส่งผ่านปัจจัย (ส่งผ่านพลัง/ทรัพยากร) มีการให้ผลป้อนกลับ มีการรักษาสภาพให้มั่นคงและเป็นพลวัตเพื่อความเจริญก้าวหน้าและอยู่รอด และการมีหลากหลายเส้นทางที่ไปสู่จุดหมายเดียวกัน และตรงกับแนวคิดของ Hoys and Miskel (1991) ที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการของระบบ ผลผลิต ผลลัพธ์และสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ ยังเน้นในเรื่องคุณภาพเชิงพลวัตของระบบ และสนับสนุนแนวคิดของ Michael E. Porter (1985) ที่ให้ความสำคัญกับห่วงโซ่คุณค่าเนื่องจากการจัดการห่วงโซ่คุณค่าประกอบด้วยกิจกรรมที่สร้างสรรค์คุณค่าอย่างต่อเนื่อง และสัมพันธ์กัน เหมือนกับลูกโซ่ ซึ่งแต่ละกิจกรรมในกระบวนการจัดการตั้งแต่การนำเข้าปัจจัยเข้าสู่ระบบจนกระทั่งสำเร็จกลายเป็นบริการจะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริการก่อนจะส่งมอบไปยังลูกค้าซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของระติกรณ์ นิยมะจันทร์(2558)ที่พบว่าปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการบริหารจัดการด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษา คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน และการจัดการกระบวนการและผลลัพธ์โดยมีการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้เป็นพื้นฐานของระบบ และสนับสนุน ผลการศึกษาของกัลยกร กลายสุข (2554) ที่พบว่าภาวะผู้นำและการบริหารงานของอธิการบดีในการบริหารมหาวิทยาลัยทำให้มหาวิทยาลัยมีจุดเด่นใน 5 อันดับแรก คือ ความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย การเป็นมหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาส การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและเน้นการวิจัย ศักยภาพของคณาจารย์และผู้บริหาร ส่วนจุดที่ต้องปรับปรุง 5 อันดับแรก คือ การเป็นมหาวิทยาลัยที่ทันสมัย ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง คุณภาพของบัณฑิต ความเป็นเลิศทางวิชาการและควมมีอิสระทางวิชาการ ความมั่นคงทางการเงินและการใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอนและการบริหาร นอกจากนี้ยังสนับสนุนผลการศึกษาของ พงษ์ เทตจิบ(2552)ที่กล่าวเกี่ยวกับการถดถอยขององค์การและแนวทางปรับตัวสู่ความเป็นเลิศว่าองค์การต้องปรับตัวเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและอยู่รอดโดยให้ความสำคัญกับปัจจัยในด้านกลยุทธ์ผู้บริหารระดับสูง การออกแบบองค์การ และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะทำให้้องค์การสามารถปรับตัวสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศได้

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐานที่ค้นพบทั้ง 7 องค์ประกอบ สามารถอภิปรายผลได้ว่า

1. **ปัจจัยนำเข้ามีศักยภาพ** เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐาน ทั้งนี้ อาจจะเป็นเนื่องมาจากปัจจัยนำเข้าที่มีศักยภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดพลังร่วมแห่งการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศที่เป็นไปอย่างยั่งยืนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Katz and Kahn (1978) ที่ระบุชัดเจนว่าระบบเปิดมีการนำเข้าพลังจากสภาพแวดล้อม (ทรัพยากร คน ฯลฯ) เป็นไปตามข้อค้นพบของศิริกัญญา แก่นทอง (2559) ที่พบว่ารูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่เกิดจากการหลอมรวมของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ มีองค์ประกอบสำคัญ คือ ปัจจัยนำเข้าซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง บุคลากรเข้าใจบริบท การสรรหางบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

2. **กระบวนการบริหารจัดการการศึกษาเป็นไปตามพันธกิจ มีคุณภาพ เน้นการสร้างคุณค่าบริการการศึกษา** เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐาน ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศจะต้องใช้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตที่สมดุลเป็นแกน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Katz and Kahn (1978) ที่ระบุชัดเจนว่าระบบเปิดมีการส่งผ่าน (เปลี่ยนแปลงทรัพยากรให้เกิดประโยชน์แก่ระบบ) มีความสอดคล้องและเป็นไปตามแนวคิดของ Ken Blanchard (1988) ที่เน้นกระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนการนำในเชิงรุกที่ไม่ใช่เพื่อตอบสนองต่อภาวะวิกฤติ และตรงกับแนวคิดของ Hoys and Miskel (1991) ที่ระบุว่าคุณภาพ คือ สภาวะที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันอยู่มีลักษณะลงตัว หรือมีความพอดี สอดคล้องกับแนวคิดของ E. Laszlo (1972) ที่ระบุว่า การควบคุมความสมดุลของระบบเป็นกลไกควบคุมตัวระบบซึ่งยอมให้องค์กรรักษาตัวเองให้อยู่ในสภาพที่มีคุณภาพเชิงพลวัต สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ระติกรณ นิมมะจันทร์ (2558) ที่พบว่าปัจจัยการดำเนินงานที่เป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษา คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการจัดการกระบวนการ สนับสนุนผลการศึกษาศรดิรัตน์ ทิพย์ผ่อง (2557) ที่พบว่ารูปแบบและกลไกการบริหารจัดการเพื่อการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วยมิติกระบวนการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษากาวิตวิมลชัยและเสาวณี สิริสุขศิลาปะ (2016) ที่พบว่าคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงคือ การออกแบบองค์การและการปรับปรุงกระบวนการ และแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง คือ พัฒนาการเรียนรู้อย่างรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

3. **ผลผลิตมีคุณค่าทุกมิติ** เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐาน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผลผลิตของระบบบ่งชี้ถึงผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Katz and Kahn (1978) ที่ระบุชัดเจนว่าระบบเปิดมีการผลิตผลผลิต (ส่งทรัพยากรที่ได้ออกสู่สภาพแวดล้อม) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของศิริกัญญา แก่นทอง (2559) ที่พบว่ารูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่เกิดจากการหลอมรวมของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ มีองค์ประกอบสำคัญ คือ ผลผลิตประกอบด้วยนักศึกษาเป็นคนที่มีความรู้ คุณธรรม มีความรู้ในสาขาที่เรียนและนำไปประยุกต์ใช้ได้ และดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

4. **การสร้างภาพลักษณ์สถาบันอุดมศึกษามีอาชีพ** เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐาน ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะภาพลักษณ์องค์กรที่ดีจะมีส่วนส่งเสริมให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ซึ่งเป็นไปตามทัศนะของธีระ รุญเจริญ (2548)



ที่ได้เสนอว่าในการสร้างภาพลักษณ์ผู้นำต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนแปลง บริหารแบบอิสระเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารโดยเน้นการมีส่วนร่วม และสนับสนุนผลการศึกษาของ Sultan and Wong (2014) ที่พบว่าการบริหารจัดการโดยเฉพาะการสื่อสารเชิงการตลาดเกี่ยวกับคุณภาพบริการที่รับรู้/สัมผัสได้สามารถสร้างความเชื่อถือไว้วางใจและสร้างภาพลักษณ์ให้กับสถาบันอุดมศึกษาซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพลกฤษณ์ ไพรสานทวิณชกุล (2559) ที่พบว่าปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรีได้ดีที่สุด คือ ความรู้สึกเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย รองลงมาคือพฤติกรรมกาเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย การรับรู้เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย และความรู้เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของKatz and Kahn (1978) ที่ระบุชัดเจนว่าระบบเปิดมีการส่งผ่านพลังออกจากระบบมีการให้ผลป้อนกลับและเน้นว่าระบบต้องมีการรักษาสภาพให้มั่นคงและเป็นพลวัต เพื่อความเจริญก้าวหน้าและอยู่รอด และการมีหลากหลายเส้นทางที่ไปสู่จุดหมายเดียวกัน มีความสอดคล้องและเป็นไปตามแนวคิดของ Ken Blanchard (1988) ที่เน้นผลการปฏิบัติงานทั้งดี และไม่ดียังจะถูกนำมาพิจารณาเน้นทัศนคติในการทำงาน และค่านิยมในการเป็นมืออาชีพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของภาวนา กิตติวิมลชัยและเสาวณี สิริสุขศิลป์(2016) ที่พบว่าคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง คือ การมุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงานและการมุ่งเน้นผู้รับบริการ

**5. การเพิ่มคุณค่าให้บริการทางการศึกษาในลักษณะคลื่นความเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต** เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐาน ทั้งนี้ อาจจะมีเนื่องมาจากการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวคือผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องเป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการทางการศึกษาซึ่งองค์กรจะต้องคำนึงถึง ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของPost Lawrence and Weber(2002) ที่กล่าวว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ บุคคลและ/หรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลหรือได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร รวมทั้งแนวคิดของ Freeman (1984) ที่ระบุว่าผู้บริหารองค์กรต้องสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ขององค์กรและ/หรือได้รับผลกระทบจากความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของจันทร์เพ็ญ ราชานู (2555) ที่พบว่าผู้ประกอบการมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เนื่องจากนักศึกษาได้รับความรู้มากเพียงพอที่สามารถนำไปประกอบอาชีพได้เทียบเท่าสถาบันอื่น คณาจารย์สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักศึกษาให้เข้าใจได้และนักศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัย และศิษย์เก่ามีความพึงพอใจต่อการบริหารงาน ช่องทางสื่อสาร และการมีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัย ตลอดจนความผูกพันกับอาจารย์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ระติกรณ์ นิยมะจันทร์ (2558) ที่พบว่าปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการบริหารจัดการด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษา คือ การมุ่งเน้นลูกค้า นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของภาวนา กิตติวิมลชัยและเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2016) ที่พบว่าแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง คือ การบริการลูกค้า แบบเบ็ดเสร็จและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงคือ การเทียบเคียงสมรรถนะองค์การ นอกจากนี้ยังสนับสนุนแนวคิดของเชษฐา พวงหัตถ์ (2558) ที่ได้ตั้งข้อสังเกตและวิเคราะห์เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยวิจัยและความเป็นเลิศทางวิชาการว่า



มหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญทางด้านสังคมด้วยการทำหน้าที่เป็นสถาบันทางด้านวัฒนธรรม เป็นศูนย์กลางของการให้คำแนะนำและการวิพากษ์วิจารณ์ในสังคมและเป็นจตุรรมทางด้านภูมิปัญญา

**6.. การสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณค่า** เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐาน ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะวัฒนธรรมองค์กรโดยเฉพาะวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกลไกการขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่ก่อให้เกิดบริการทางการศึกษาที่มีคุณค่า ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Jamil Salmi (2009) ที่ระบุว่า การเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของโลกจะต้องมีการบริหารที่เอื้อวัฒนธรรมสร้างความเป็นเลิศเพื่อสามารถเติบโตและดำรงอยู่ได้ในศตวรรษที่ 21 รวมทั้งสนับสนุน ผลการศึกษาของพฤทธิ์ เทศจีบ (2552) ที่กล่าวว่าหลายองค์การเข้าสู่ภาวะถดถอยเนื่องมาจากไม่สามารถปรับตัววัฒนธรรมองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของปัทมาวรรณ จินดารักษ์ (2560) ที่กล่าวว่าในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอด สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูง และมีสมรรถนะที่ครอบคลุมทั้งสมรรถนะที่จำเป็นต่อวิชาชีพอาจารย์ และสมรรถนะหลักของสถาบันอุดมศึกษา นอกจากนี้ยังสนับสนุนผลการศึกษาของรักเกียรติ หงษ์ทอง (2556) ที่พบว่าการพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์ คือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาทักษะการสอน การวิจัยการให้คำปรึกษา และการเป็นแบบอย่างที่ดี และสอดคล้องกับผลการศึกษาของภาวนา กิตติวิมลชัยและเสาวณี ลิริสุขศิลป์ (2016) ที่พบว่าคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง และแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง คือ การกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรและการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล และการสร้างบรรยากาศนวัตกรรมสิ่งแวดล้อมการทำงานและนิยมนวัตกรรม

**7. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสื่อกลางการสร้างคุณค่าในองค์กรรวม** เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐาน ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกที่มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 และมีศักยภาพสูงในการสร้างเครือข่ายบริการทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของภาวนา กิตติวิมลชัยและเสาวณี ลิริสุขศิลป์ (2016) ที่ได้พบว่าคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง คือ การจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ และแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง คือ การจัดการระบบสารสนเทศให้พร้อมใช้งานและมีการตรวจสอบความถูกต้อง การวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ฐานข้อมูลและปรับปรุงฐานข้อมูล และการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานแบบ Mobile office และ e-University

### ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง “องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าเป็นฐาน” ได้ข้อค้นพบในลักษณะองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

## 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สถาบันอุดมศึกษาควรนำองค์ความรู้ไปใช้ในการบริหารจัดการสถาบันสู่ความเป็นเลิศ  
ในบริบทแห่งศตวรรษที่ 21

1.2 วงการการจัดการศึกษาโดยเฉพาะการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาควรนำองค์ความรู้ที่เป็นนวัตกรรม  
การบริหารจัดการองค์กรที่เน้นห่วงโซ่คุณค่าไปใช้ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศของอาเซียน

2.2 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญ ปัจจัยหลักความสำเร็จและตัวชี้วัดการพัฒนา  
สถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้นวัตกรรมการบริหารที่โดดเด่น

### เอกสารอ้างอิง

กัลยกร กลายสุข.(พฤษภาคม-สิงหาคม,2554). “ภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การของผู้บริหารมหาวิทยาลัย  
และแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ,”วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี.  
3(2): 58-70.

เกียรติ รักรุ่งธรรม. ‘อุดมศึกษาไทย’ กับความท้าทายบนความเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม. สืบค้น  
เมื่อ 14 มีนาคม 2561จาก <https://themomentum.co/thailand-and-university-ranking/>.

จันทร์เพ็ญ ราชาหนู. (2555). “ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สวนสุนันทา,”สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. สืบค้นเมื่อ 9 กรกฎาคม 2560  
จาก <http://www.ssruii.ssu.ac.th/bitstream/ssruir/704/1/106-55.pdf>.

เชษฐา พวงหัตถ์. (กรกฎาคม-ธันวาคม, 2558). “มหาวิทยาลัยวิจัยและความเป็นเลิศทางวิชาการ,” **วารสาร  
สังคมศาสตร์**. 11(2):7-39.

ธีระ รุญเจริญ.(2548). “ผู้นำมืออาชีพ” สืบค้นเมื่อ 19 สิงหาคม 2560 จาก <http://bluesuvitwordpress.com>.

ปัทมาวรรณ จินดารักษ์. “การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา,”**วารสารบัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์**.11(1): 221-233.

พลกฤษณ์ ไพโรสานนท์วิชกุล. (กรกฎาคม,2559). “ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี,”  
**วารสารวิชาการศรีปทุมชลบุรี**.12 (5) : 12-20.

พฤทธิ เทศจีบ.(กรกฎาคม-กันยายน,2552). “การถอดยขององค์การและแนวทางปรับตัวสู่ความเป็นเลิศ,”  
**วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย**. 29(3) : 206-218.

ภาวนา กิตติวิมลชัย และเสาวณี สิริสุขศิลป์. (2016). “คุณลักษณะและตัวบ่งชี้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา  
สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น,” **Suranaree J. Soc. Sci.** 10(1) ;  
83-104.

ระติกรณ์ นียมะจันทร์. (กุมภาพันธ์-กรกฎาคม, 2558). “ปัจจัยของการบริหารจัดการด้วยเกณฑ์คุณภาพ



- การศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษา,” **วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**. 9 : 147-157.
- รักเกียรติ หงส์ทอง. (มกราคม-มิถุนายน, 2556). “การศึกษามรรรณะของอาจารย์ในหลักสูตรบริหารธุรกิจ บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี,” **วารสาร มนุษยสังคมปริทัศน์**. 15 (1) : 61-75.
- วิจารณ์ พานิช.(2552). “ทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21:การยกระดับคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ,” สืบค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2560จาก [www.moe.go.th/websm/2018/1/2-02-61.pdf](http://www.km.thaicyberu.go.th/Q.ศตรัตน์ ทิพย์พ่อง.(เมษายน-มิถุนายน,2557). “รูปแบบการบริหารจัดการและกลไกการบริหารเพื่อการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศสำหรับสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์,” <b>สุทธิปริทัศน์</b>. 28(86):256-273.</p><p>ศิริกัญญา แก่นทองและคณะ.(มกราคม – เมษายน,2559). “การพัฒนาแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ที่เกิดจากการหลอมรวมของ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์,” <b>วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์</b>. 8(1) : 126-139.</p><p>อุดม ดชินทร.(2561). <b>ทิศทางการอุดมศึกษาเพื่อสนับสนุนการเดินทางประเทศไทย</b>. สืบค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2561 จาก <a href=).
- Blanchard, Ken.(1988). “Shaping Team Synergy,” **Today's Office**. 22:7.
- Freeman, R. E. (1984). **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. MA: Pitman.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. (1991) **Education Administration Theory Research and Practice**. 4<sup>th</sup>ed. Singapore : McGraw-Hall, Inc.
- IMD World Competitiveness Center.(2018). **IMD World Competitiveness 2018**. Retrieved May 24, 2018 from [http://thailandcompetitiveness.org/topic\\_detail.php?lang=Th&ps=120](http://thailandcompetitiveness.org/topic_detail.php?lang=Th&ps=120).
- Katz, Daniel and Kahn, Robert L. (1978). **Organization and Management :A Systems Approach**. 2<sup>nd</sup>ed. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Laszlo, E. **The Systems View of the World**, George Braziller, New York, 1972.
- Porter, Michael E.(1985) "Competitive Advantage". **The Free Press**. New York. (1) : 11-15.
- Porter's Value Chain Understanding How Value Is Created Within Organizations**. Retrieved March 29, 2018 from [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_66.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm).
- Post, J. E., Lawrence, A. T., & Weber, J. (2002). **Business and Society: Corporate Sasin Executive Education**. **ความเป็นเลิศในการบริการ**. Retrieved June 2, 2017 from [execed.sasin.edu/wp-content/uploads/2016/04/SE-TH.pdf](http://execed.sasin.edu/wp-content/uploads/2016/04/SE-TH.pdf).
- Sultan, P., & Wong, Ho Yin. (2014). “An integrated-process model of service quality, institutional brand and behavioural intentions: The case of a University,” **Managing Service Quality**. 24(5):487-521.