

การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น  
สำหรับพุทธศักราช 2550



นายทวีชัย บุญเต็ม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2540

ISBN 974 - 637 -140 - 1

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

I17532243

27 ส.ค. 2546

THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF  
KHON KAEN UNIVERSITY FOR B.E. 2550

Mr. Thaveechai Bunterm

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy in Higher Education

Department of Higher Education

Graduate School

Chulalongkorn University

Academic year 1997

ISBN 974 - 637 - 140 - 1



การวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่อง การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับ  
พุทธศักราช 2550 ( THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF  
KHON KAEN UNIVERSITY FOR B. E. 2550) อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ. ดร. ประกอบ คูปรรัตน์ ,  
ศ. นพ. วันชัย วัฒนศัพท์ , 437 หน้า. ISBN 974 - 637 - 140 - 1

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับ  
พุทธศักราช 2550 ตามขั้นตอนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของเซอร์โตและปีเตอร์ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการ  
วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ขั้นตอนการสร้างทิศทางของมหาวิทยาลัย และ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์  
ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับ พ.ศ.2550 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์สภาพ  
แวดล้อม ประกอบด้วย เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่นรวม 140  
รายการ ผู้บริหารระดับภาควิชา 87 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 33 ท่าน การตรวจสอบความเหมาะสมของทิศ  
ทางและยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้น กระทำโดยการจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 14 ท่าน ผลการวิจัย พบ  
ว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันที่พึ่งหลักทางวิชาการแก่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและประเทศกลุ่มน้ำโขง มีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ให้บริการวิชาการ  
อย่างหลากหลายเพื่อความเข้มแข็งของชุมชนโดยอาศัยเทคโนโลยีเครือข่ายสารสนเทศ ยุทธศาสตร์หลักที่  
กำหนดเพื่อให้บรรลุตามทิศทางนี้ คือ การนำมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ

ภาควิชา .....อุดมศึกษา.....  
สาขาวิชา .....  
ปีการศึกษา .....2540.....

ลายมือชื่อนิติ .....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....

C443405 HIGHER EDUCATION

# # : MAJOR  
KEY WORD: STRATEGIC MANAGEMENT, HIGHER EDUCATION, KHON KAEN UNIVERSITY .

THESIS ADVISORS : ASSOC. PROF. DR. PRACOB COOPARAT, Ph. D. , PROF. DR.

VANCHAI VATANASAPT, Ph.D. 437 pp. ISBN 974 - 637 - 140 -1

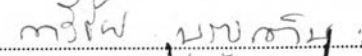
The purpose of this research was to formulate the direction and strategy of Khon Kaen University for B.E. 2550's by following Certo and Peters' stages of strategic management model. The stages included the analysis of the environment, the establishing of Khon Kaen University's direction and Khon Kaen University's strategy formulation for B.E. 2550's. The samples included 87 academic department heads and 33 experts. In addition, 140 documentary cases concerning internal and external environment of Khon Kaen University were also investigated. Information obtained from interviewing the samples and the documentary cases was used to develop data bases to analyse the environment. The proposal of the Khon Kaen University's direction and Khon Kaen University's strategy formulation was approved and developed again through a connoisseurship model by 14 connoisseurs.

The results showed that the University's direction for B.E. 2550's is to move towards effective management for academic excellence with an eye to the well-being of the people of the Northeast and the Mekong Basin region. The key direction is to make the University's management system effectively by using digital networking technology in order to carry out all of its obligations to the public fully. Major strategy retains as to strive state support while remain being free from government bureaucratic control.

ภาควิชา..... อุดมศึกษา.....

สาขาวิชา.....

ปีการศึกษา..... 2540.....

ลายมือชื่อนิสิต..... 

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา..... 

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ คูปรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษา และศาสตราจารย์ นพ. วันชัย วัฒนศัพท์ ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยดีตลอดเวลา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ทั้งสองด้วยความเคารพอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์รองศาสตราจารย์ ดร. วราภรณ์ บวรศิริ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา โฆวิไลกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ดันชนะเฉชา และศาสตราจารย์ ดร. ชีระ รุณเจริญ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อความสมบูรณ์ของงานวิจัย ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ระจิต ตรีพุทธรัตน์ คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นอย่างสูงที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยครั้งนี้อย่างเต็มที่ ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่เสียสละเวลาให้สัมภาษณ์และกรุณาเข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์ของงานวิจัย

ขอขอบคุณ คุณไชยยศ พฤษชลธาร ที่ช่วยเหลือในการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ฐานข้อมูลค้นแบบ ขอขอบคุณ ดร. อนงค์ อนันตริยเวช แห่งสถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในหลายด้าน ขอขอบคุณ พี่ ๆ เพื่อน ๆ และ น้อง ๆ โดยเฉพาะ ดร. พันธุ์ศักดิ์ และอาจารย์ สุสดี พลสารัมย์ ที่ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ ตลอดเวลาที่ทำวิจัยนี้

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณดำรงค์และ คุณเพลินพิศ คุณพ่อและคุณแม่ของตระกูล พฤษชลธาร ที่สนับสนุน ส่งเสริม และเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยมาโดยตลอด ขอขอบคุณคุณทัศนีย์ บุญเดิม ผู้มีส่วนช่วยเหลืออย่างสำคัญยิ่ง และขอขอบใจ ดร. มติ บุญเดิมที่ช่วยให้ผู้วิจัยสามารถทุ่มเทเวลาให้กับงานวิจัยนี้ได้เต็มที่โดยไม่ต้องกังวลกับภาระอื่น

ทวิชัย บุญเดิม

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย .....   | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....  | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ .....   | ฉ    |
| สารบัญ .....  | ช    |
| สารบัญตาราง .....   | ฌ    |
| สารบัญแผนภาพ .....  | ฎ    |
| บทที่   |      |
| 1 บทนำ .....  | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....  | 1    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....   | 12   |
| คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....   | 13   |
| ขอบเขตของการวิจัย .....   | 15   |
| วิธีดำเนินการวิจัย .....  | 15   |
| ข้อตกลงเบื้องต้น .....  | 16   |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....   | 16   |
| 2 เอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....                                       | 18   |
| ตอนที่ 1 สารสำคัญของยุทธศาสตร์ .....  | 18   |
| ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์.....                  | 41   |
| ตอนที่ 3 ทิศทางของมหาวิทยาลัยในอนาคต .....                                  | 63   |
| ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....  | 68   |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....  | 78   |
| 4 ผลการวิเคราะห์ ข้อมูล.....  | 102  |
| ตอนที่ 1 สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยขอนแก่น .....                             | 103  |
| ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ โอกาส และภาวะคุกคามของมหาวิทยาลัยขอนแก่น.           | 200  |
| ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง และจุดอ่อน ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น.....       | 212  |
| ตอนที่ 4 ผลการทบทวนพันธกิจ และ การสร้างทิศทางของ<br>มหาวิทยาลัยขอนแก่น..... | 238  |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่  | หน้า |
|--|------|
| ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ SWOT และยุทธศาสตร์ที่นำเสนอ<br>ในที่ประชุมสัมมนา ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการตรวจสอบ..... | 263  |
| ตอนที่ 6 ผลสรุปและข้อเสนอแนะจากการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ.....   | 279  |
| ตอนที่ 7 ผลการปรับปรุงทิศทางและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น<br>พ.ศ.2550.....                               | 291  |
| 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....  | 296  |
| รายการอ้างอิง .....  | 329  |
| ภาคผนวก .....  | 342  |
| ภาคผนวก ก รายการเอกสารที่นำมาวิเคราะห์.....  | 343  |
| ภาคผนวก ข ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร.....  | 356  |
| ภาคผนวก ค ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี.....   | 369  |
| ภาคผนวก ง รายละเอียดคำสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ .....  | 374  |
| ประวัติผู้วิจัย .....  | 437  |



## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| 1        | ข้อมูลสถาบันที่เปิดสอนนักศึกษาระดับต่าง ๆ.....   | 148  |
| 2        | จำนวนนักศึกษาใหม่ นักศึกษาทั้งหมด และผู้สำเร็จการศึกษาทุกระดับ<br>(18 สถาบัน).....   | 149  |
| 3        | จำนวนนักศึกษาใหม่ จำนวนนักศึกษาทั้งหมด และผู้สำเร็จการศึกษา<br>ระดับปริญญาตรี (17 สถาบัน).....   | 150  |
| 4        | จำนวนนักศึกษาใหม่ จำนวนนักศึกษาทั้งหมด และผู้สำเร็จการศึกษา<br>ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต (8 สถาบัน).....  | 151  |
| 5        | จำนวนนักศึกษาใหม่ จำนวนนักศึกษาทั้งหมด และผู้สำเร็จการศึกษา<br>ระดับปริญญาโท (17 สถาบัน).....  | 152  |
| 6        | จำนวนนักศึกษาใหม่ จำนวนนักศึกษาทั้งหมด และผู้สำเร็จการศึกษา<br>ระดับปริญญาเอก (10 สถาบัน).....   | 153  |
| 7        | จำนวนอาจารย์จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....  | 155  |
| 8        | เปรียบเทียบงบประมาณแผ่นดินของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัด<br>ทบวงมหาวิทยาลัยประเภทจำกัดรับ.....   | 157  |
| 9        | เปรียบเทียบงบประมาณแผ่นดิน แผนงานวิจัย ของสถาบันอุดมศึกษา<br>ของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ประเภทจำกัดรับ .....   | 158  |
| 10       | เปรียบเทียบงบประมาณแผ่นดิน แผนงานบริหารการศึกษา ของสถาบัน<br>อุดมศึกษาของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยประเภทจำกัดรับ.....   | 159  |
| 11       | จำนวนผลงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่ตีพิมพ์ในวารสารระดับ<br>นานาชาติ.....   | 161  |
| 12       | เปรียบเทียบจำนวนผลงานวิชาการที่มีการนำไปอ้างอิง(เฉพาะสถาบัน<br>ที่มีผลงานวิชาการที่ได้รับการ นำไปอ้างอิง มากกว่า 300 ครั้ง ในช่วง<br>มกราคม พ.ศ.2524 ถึง มิถุนายน พ.ศ. 2538 )..... | 162  |
| 13       | จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสำรวจความเป็นเลิศทางวิชาการ<br>จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา.....   | 182  |
| 14       | ประสบการณ์การทำงานในภาควิชาปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง.....   | 182  |

## สารบัญตาราง(ต่อ)

| ตารางที่ |   | หน้า |
|----------|---|------|
| 15       | คะแนนเฉลี่ยความเป็นเลิศทางวิชาการในปัจจุบัน และคะแนนที่คาดว่าจะ<br>น่าจะเป็นใน พศ.2550..... | 183  |
| 16       | คะแนนเฉลี่ยความเป็นเลิศแต่ละข้อความ.....  | 184  |
| 17       | คะแนนเฉลี่ยปัญหาสภาพแวดล้อมภายในภาควิชาจำแนกตาม<br>กลุ่มสาขาวิชา.....                       | 197  |
| 18       | คะแนนเฉลี่ยสภาพแวดล้อมการทำงานในภาควิชาแต่ละด้าน<br>จำแนกตามภาควิชา.....                    | 198  |
| 19       | สรุปคำสัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับโอกาสของมหาวิทยาลัยขอนแก่น.....                                   | 203  |
| 20       | สรุปคำสัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับภาวะคุกคามของมหาวิทยาลัยขอนแก่น.....                              | 207  |
| 21       | สรุปคำสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดแข็งของของมหาวิทยาลัยขอนแก่น.....                                 | 215  |
| 22       | สรุปคำสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดอ่อนของของมหาวิทยาลัยขอนแก่น.....                                 | 221  |
| 23       | สรุปคำสัมภาษณ์เกี่ยวกับพันธกิจ และทิศทางของมหาวิทยาลัยขอนแก่น..                             | 251  |
| 24       | การเปรียบเทียบสาระสำคัญของพันธกิจของมหาวิทยาลัยขอนแก่น<br>ที่ปรากฏในที่ต่าง ๆ.....          | 255  |

## สารบัญแผนภาพ

| แผนภาพที่ |  | หน้า |
|-----------|--|------|
| 1         | วิวัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์.....                         | 27   |
| 2.        | โมเดลกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์.....  | 42   |
| 3         | กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....  | 43   |
| 4         | กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์.....   | 47   |
| 5         | ตารางวิเคราะห์ โอกาส - ภาวะคุกคาม - จุดแข็ง - จุดอ่อน.....                         | 61   |
| 6         | ตัวอย่างการวิเคราะห์ จุดแข็ง - จุดอ่อน - โอกาส - ภาวะคุกคาม<br>ในด้านการศึกษา..... | 62   |
| 7         | กรอบการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิเคราะห์สภาพ<br>แวดล้อมภายนอก.....            | 81   |
| 8         | กรอบการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน..                    | 82   |
| 9         | ลักษณะของโปรแกรมจัดเก็บรวบรวมข้อมูลข้อความจากเอกสาร.....                           | 92   |
| 10        | สรุป โอกาส และ ภาวะคุกคาม ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น.....                               | 211  |
| 11        | สรุป จุดแข็งและจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยขอนแก่น.....                                   | 237  |
| 12        | วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะที่ 8.....                                   | 248  |
| 13        | แผนงานที่กำหนดในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะที่ 8.....                                  | 249  |
| 14        | สรุป จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ภาวะคุกคาม<br>ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น.....            | 264  |
| 15        | ผลการการวิเคราะห์ SWOT.....  | 266  |