



โมเดล PMC-HTC รูปแบบการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการการทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้และสมรรถนะ  
วิชาชีพโรงแรมระหว่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีและโรงแรมบันยันทรี กรุงเทพฯ  
The PMC-HTC Model: A Work-Integrated Learning Framework Based on Outcome-Based  
Education and Hotel Professional Competencies between Rajamangala University of  
Technology Thanyaburi and Banyan Tree Bangkok

จิณัสมา ศรีหิรัญ

นพรัตน์ อัมภา

ศิริวรรณ แก้วเจริญ

วัฒนา ทนงค์แดง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

โรงแรมบันยันทรี กรุงเทพฯ

Jenasama Srihirun

Nopparat Aumpa

Siriwan Kaewjaroen

Wattana Thanongpang

Rajamangala University of Technology Thanyaburi

Banyan Tree Hotel Bangkok

Email: jenasama\_s@rmutt.ac.th

รับบทความ: 22 เมษายน 2569; แก้ไขบทความ 13 มิถุนายน 2569; ตอบรับบทความ: 16 มิถุนายน 2569

Received: April 22, 2026; Revised: June 13, 2026; Accepted: June 16, 2026

## บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบ กระบวนการ และช่องว่างของการจัดการเรียนรู้ และ (2) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ ของหลักสูตรการจัดการโรงแรมพรีเมียมคอร์สระหว่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีและโรงแรมบันยันทรี กรุงเทพฯ โดยบูรณาการแนวทางการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน(CWIE) การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้(OBE) และสมรรถนะวิชาชีพด้านการโรงแรม ภายใต้กรอบการประเมิน CIPP เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 23 คน ที่คัดเลือกแบบเจาะจง ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการสังเกตการณ์ และวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบแก่นสาระสำคัญ 3 ประเด็น ได้แก่ (1) การออกแบบร่วมเชิงกลยุทธ์ (2) มาตรฐานความหรูหราแบบตีพิมพ์ และ (3) ช่องว่างระหว่างความเข้มข้นของงานกับสุขภาวะของนักศึกษา ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่สำคัญ ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เป็นโมเดล PMC-HTC ผ่าน 4 กลไกหลัก ได้แก่ (1) การวางรากฐานและออกแบบร่วม (2) การปฏิบัติงานเชิงลึกในสถานการณ์จริงเพื่อสร้างทักษะที่ฝังลึก (3) ระบบนิเวศสนับสนุนและประเมินผล ผ่านระบบ Weekend Buddy และการติดตามสุขภาวะ และ (4) ผลสัมฤทธิ์ระดับพรีเมียมและความยั่งยืน บทสรุปพบว่าโมเดล PMC-HTC มีแนวโน้มสูงในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณลักษณะพร้อมทำงานและสะท้อนศักยภาพในการลดช่องว่างระหว่างการศึกษากับอุตสาหกรรมโรงแรมระดับหรู โดยหัวใจสำคัญคือการสร้าง “สมดุลแห่งความสำเร็จ” ระหว่างมาตรฐานสากลและสุขภาวะของผู้เรียน เพื่อเป็นต้นแบบนวัตกรรมการสร้างบุคลากรคุณภาพสูงสู่อุตสาหกรรมบริการอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ :** การศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน; การศึกษาที่มุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้; สมรรถนะวิชาชีพ  
การโรงแรม

## Abstract

This qualitative research aims (1) to examine the components, processes, and gaps of the learning management, and (2) to develop a learning model for the Premium Course of Hotel Management Program (PMC), a collaboration between Rajamangala University of Technology Thanyaburi (RMUTT) and Banyan Tree Bangkok. The study integrates Cooperative and Work-Integrated Education (CWIE), Outcome-Based Education (OBE), and Hotel Professional Competencies under the CIPP evaluation framework. Thematic analysis was conducted using data from 23 key informants (8 RMUTT administrators/lecturers, 7 Banyan Tree supervisors, and 8 PMC students) collected through in-depth interviews, focus group discussions, and participant observation. The findings revealed three core themes: (1) Strategic Co-Design, (2) Immersive Luxury Standards, and (3) the Intensity-Wellbeing Gap, the last being a significant new contribution. These were synthesized into the PMC-HTC Model comprising four mechanisms: (1) Foundation & Co-Design; (2) Immersive Practice for developing embedded skills; (3) a Support & Feedback Ecosystem addressing the Intensity-Wellbeing Gap through a Weekend Buddy system and well-being tracking; and (4) Premium Achievement and Sustainability. In conclusion, the PMC-HTC Model shows strong potential to produce graduates with Ready-to-Work characteristics and reflects its capacity to narrow the gap between education and the luxury hotel industry. Its cornerstone is the creation of a "Balance of Success" between international standards and learners' well-being, serving as an innovative prototype for developing high-quality personnel for the service industry in a sustainable manner.

**Keywords:** Cooperative and Work-Integrated Education (CWIE); Outcome-Based Education (OBE); Hotel Professional Competency

## บทนำ

ในระดับโลก อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการเป็นภาคเศรษฐกิจหลักที่ขับเคลื่อนการจ้างงานจำนวนมาก โดยสภาการเดินทางและการท่องเที่ยวโลก (WTTC) รายงานว่าภาคการเดินทางและท่องเที่ยวมีส่วนต่อ GDP โลกประมาณร้อยละ 10 และก่อให้เกิดการจ้างงานหลายร้อยล้านตำแหน่ง ขณะที่อุตสาหกรรมโรงแรมระดับหรู เติบโตต่อเนื่องและต้องการบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเพิ่มขึ้นทุกปี ในยุคดิจิทัลและเศรษฐกิจฐานความรู้ การพัฒนาหลักสูตรการจัดการโรงแรมจึงจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการแนวคิดทางการศึกษา สมรรถนะวิชาชีพ และความร่วมมืออย่างลึกซึ้งกับภาคอุตสาหกรรม (Spady, 1994; Kolb, 1984; Billett, 2011) เพื่อสร้างบัณฑิตที่สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล โดยเฉพาะภายใต้กรอบความตกลงร่วมอาเซียน (ASEAN MRA-TP) ที่ส่งเสริมการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรี (ASEAN Secretariat, 2018)

ในระดับอุตสาหกรรม โรงแรมระดับหฺรฺเผชิญปัญหาการขาดแคลนแรงงานทักษะสูงและอัตราการลาออกของพนักงานใหม่ที่สูง เนื่องจากแรงกดดันของงานบริการระดับพรีเมียมและช่องว่างด้านความพร้อมในการปฏิบัติงานจริง ทำให้สถานประกอบการต้องลงทุนฝึกอบรมพนักงานใหม่เป็นเวลานานก่อนที่จะปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ในระดับหลักสูตร พบว่าหลักสูตรอุดมศึกษาด้านการโรงแรมโดยทั่วไปยังเน้นทฤษฎีในชั้นเรียนมากกว่าการปฏิบัติจริง และยังขาดการมีส่วนร่วมของสถานประกอบการตั้งแต่ขั้นออกแบบหลักสูตร ส่งผลให้สมรรถนะของบัณฑิตไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของอุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (มทร.ธัญบุรี) ภายใต้ปรัชญา “ราชมงคลนักปฏิบัติ” (Rajamangala University of Technology Thanyaburi, 2023) ได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้บุกเบิกหลักสูตร “การจัดการโรงแรมพรีเมียมคอร์ส” (PMC) ซึ่งใช้การศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน (CWIE) บนฐานแนวคิดการจัดการศึกษาที่เน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ (OBE) และสมรรถนะวิชาชีพด้านการโรงแรม โดยมีความร่วมมือกับโรงแรมบันยันทรี กรุงเทพฯ ซึ่งเป็นโรงแรมระดับ 5 ดาวมาตรฐานสากล

ช่องว่างของงานวิจัย งานวิจัยเดิม (เช่น Jackson, 2015; Fleming et al., 2018; Puvanont et al., 2022; Srihirun et al., 2025) ได้ศึกษาประสิทธิผลของ CWIE และการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพโรงแรมไว้แล้ว แต่ยังขาด (1) การวิเคราะห์เชิงลึกถึงกระบวนการร่วมออกแบบหลักสูตรระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงแรมระดับหฺรฺในฐานะหฺนส่วนที่เท่าเทียม และ (2) การให้ความสำคัญกับมิติสุขภาวะของผู้เรียนภายใต้ความเข้มข้นของงานบริการระดับพรีเมียม งานวิจัยนี้จึงเข้ามาเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยเจาะลึกกระบวนการจัดการเรียนรู้วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3 กลุ่มหลัก และสังเคราะห์เป็นรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการมิติสุขภาวะเข้าไว้ด้วย ปัญหาการวิจัยที่ชัดเจนคือ หลักสูตรการโรงแรมจะออกแบบและจัดการเรียนรู้แบบ CWIE อย่างไร จึงจะผลิตบัณฑิตที่พร้อมทำงานในมาตรฐานโรงแรมระดับหฺรฺ โดยยังคงรักษาสุขภาวะของผู้เรียนไว้ได้อย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบ กระบวนการ และช่องว่างของการจัดการเรียนรู้สำหรับหลักสูตรการจัดการโรงแรมพรีเมียมคอร์ส ระหว่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และโรงแรมบันยันทรี กรุงเทพฯ
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน (CWIE) บนพื้นฐาน การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ (OBE) และสมรรถนะวิชาชีพด้านการโรงแรม (HTCOMP) สำหรับการจัดการโรงแรมพรีเมียมคอร์ส

### การทบทวนวรรณกรรม

#### Outcome-Based Education (OBE)

การออกแบบหลักสูตร Outcome-Based Education (OBE) มุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ที่วัดประเมินได้เป็นศูนย์กลาง (Spady, 1994) โดยใช้หลัก Constructive Alignment เพื่อเชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้ กิจกรรม และการประเมินผลให้สอดคล้องกัน (Biggs, 2011) ในเชิงทฤษฎี Biggs (2011) ชี้ว่า Constructive Alignment ทำให้ผู้เรียนสร้างความรู้ผ่านกิจกรรมที่ออกแบบให้ตรงกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง ซึ่งสนับสนุนกรอบแนวคิดของงานวิจัยนี้โดยตรง เพราะการกำหนด วัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Learning Outcomes) ร่วมกับโรงแรมคือจุดเริ่มต้นของการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องต้องกันระหว่างห้องเรียนกับสถานประกอบการ

ในเชิงวิชาชีพการโรงแรม OBE ช่วยให้หลักสูตรเทียบเคียงกับมาตรฐานสมรรถนะสากล เช่น ASEAN MRA on TP, TPQI และเกณฑ์ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (Harden, 2007; Adam, 2004)

### **Cooperative and Work-Integrated Education (CWIE)**

การศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน(CWIE) ประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning Theory) 4 ขั้นตอน ได้แก่ การลงมือทำ การสะท้อนคิด การสร้างแนวคิด และการทดลอง (Kolb, 1984) ทั้งนี้ Billett (2011) เสนอแนวคิด Workplace Learning ที่อธิบายว่าการเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นกระบวนการเชิงสังคมที่ต้องมีการชี้นำจากผู้เชี่ยวชาญ การบูรณาการ CWIE ร่วมกับ OBE และสมรรถนะโรงแรมจะช่วยลดช่องว่างระหว่างภาคการศึกษากับอุตสาหกรรม และเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของบัณฑิต (Billett, 2011; Fleming et al., 2018; Jackson, 2015; Srihirun et al., 2025)

### **สมรรถนะวิชาชีพด้านการโรงแรม (Hotel Professional Competency)**

สมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในงาน (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993) โดย ASEAN MRA on TP กำหนดสมรรถนะครอบคลุม 32 ตำแหน่งงานเพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี (ASEAN Secretariat, 2018) ทั้งนี้ สมรรถนะด้านการนำ การสื่อสาร และการแก้ปัญหา มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญ (Kengthong et al., 2024)

### **Social Cognitive Theory (SCT) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม และ Social Support Theory (SST) ทฤษฎีการสนับสนุนทางสังคม**

Social Cognitive Theory (SCT) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม อธิบายการเรียนรู้ผ่านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อม โดยมี Self-efficacy และการเรียนรู้ผ่านการสังเกตเป็นตัวแปรหลักในการสร้างอัตลักษณ์วิชาชีพ (Bandura, 1986; Schunk, 2012) ขณะที่ Social Support Theory (SST) ทฤษฎีการสนับสนุนทางสังคม มุ่งเน้นการสนับสนุน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านอารมณ์ การประเมินผล ข้อมูลข่าวสาร และอุปกรณ์เครื่องใช้ เพื่อลดความเครียดและส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (House, 1981)

### **CIPP Model (Context-Input-Process-Product)**

CIPP Model เป็นการประเมินเพื่อการตัดสินใจที่ครอบคลุมตั้งแต่บริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ จนถึงผลผลิต (Stufflebeam & Shinkfield, 2003) ซึ่งมีความยืดหยุ่นสูงและเหมาะสมกับการประเมินหลักสูตรวิชาชีพที่ต้องคำนึงถึงมุมมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย (Zhang et al., 2011) ในงานวิจัยนี้ CIPP ถูกใช้เป็นกรอบวิเคราะห์ โดยจำแนกผลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 มิติอย่างชัดเจน

### **Banyan Tree DNA**

Banyan Tree DNA คือ อัตลักษณ์ขององค์กรที่ผสมผสานจิตวิญญาณบริการแบบเอเชียเข้ากับความเป็นไทย ผ่านโครงสร้างแนวปฏิบัติเพื่อความเป็นเลิศในการบริการและเสาหลักด้านสุขภาวะที่มุ่งเน้นการดูแลคุณภาพชีวิตของพนักงานและแขกอย่างเป็นระบบ (Banyan Group, 2023; Banyan Tree Management Academy, 2023)

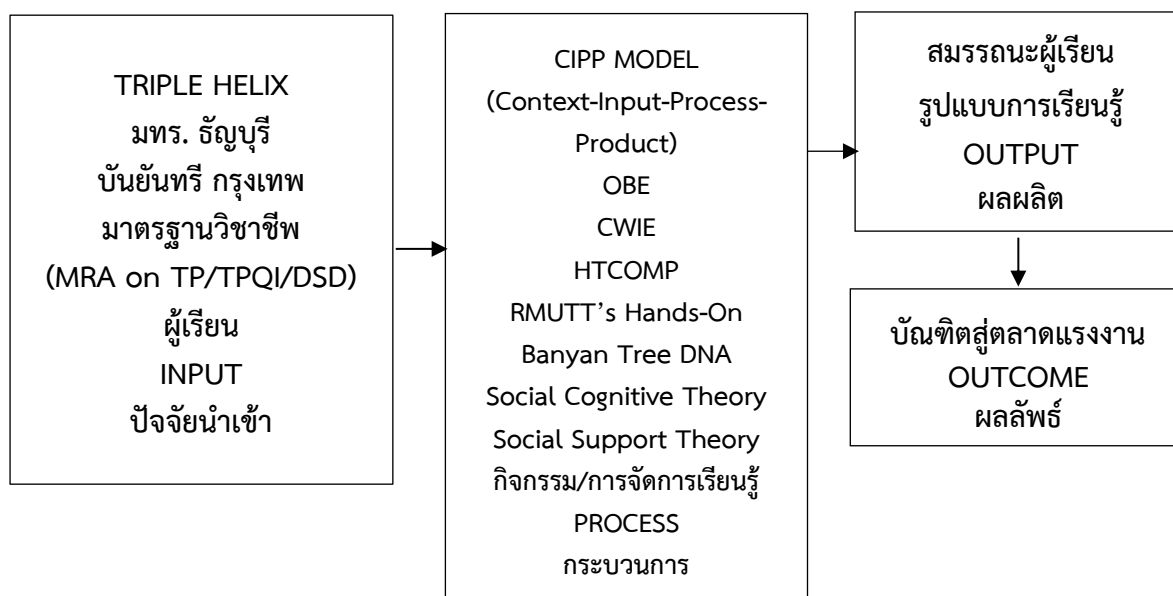
### **Triple Helix Collaboration**

Triple Helix Collaboration คือ ความร่วมมือสามประสานระหว่าง มหาวิทยาลัย ภาคอุตสาหกรรม และภาครัฐ มุ่งสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมผ่านการแลกเปลี่ยนบทบาทและสร้างคุณค่าร่วมกัน (Etzkowitz &

Leydesdorff, 2000) กลไกนี้ช่วยให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้และพัฒนาหลักสูตรที่ตอบโจทย์ความต้องการของอุตสาหกรรมจริงในระดับสากล (Etzkowitz, 2008)

### กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดนี้บูรณาการหลักการ OBE, CWIE, Hotel Competency, RMUTT's Hands-On, Banyan Tree DNA และ SCT ขับเคลื่อนผ่านกลไก Triple Helix (มทร.ธัญบุรี-โรงแรมบันยันทรี-หน่วยงานมาตรฐานวิชาชีพ) และประเมินผลผู้เรียนเป็นศูนย์กลางอย่างเป็นระบบด้วย CIPP Model ตามลำดับ Input-Process-Output-Outcome จึงเป็นที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัยในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีการดำเนินงานวิจัย

**รูปแบบการวิจัย** การวิจัยเชิงคุณภาพแนวปรากฏการณ์วิทยาภายใต้กระบวนการตีความ (Creswell, 2013) โดยใช้ CIPP Model เป็นกรอบการประเมินครอบคลุมมิติบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต (Stufflebeam, 2007)

**ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการสุ่มตัวอย่าง** ใช้การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ร่วมกับการเลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎีเพื่อให้ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งระบบ จากผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์ตรงในหลักสูตรอย่างน้อย 1 ภาคการศึกษา รวม 23 คน จำแนกสัดส่วนชัดเจนเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารและคณาจารย์ มทร.ธัญบุรี 8 คน (ร้อยละ 34.8 ซึ่งเป็นตัวแทนผู้บริหารจัดการและออกแบบหลักสูตร), ผู้บริหารและพี่เลี้ยง/หัวหน้างานโรงแรมบันยันทรี 7 คน (ร้อยละ 30.4 ซึ่งเป็นตัวแทนสถานประกอบการ/ฝ่ายบุคคลและฝ่ายปฏิบัติการ) และนักศึกษา PMC 8 คน (ร้อยละ 34.8 ซึ่งเป็นตัวแทนผู้เรียน) ทั้งนี้ เก็บข้อมูลจนถึงจุดอิ่มตัวเชิงทฤษฎีซึ่งสังเกตได้จากการที่การสัมภาษณ์รายที่ 20-23 ไม่ปรากฏแก่นสาระหรือรหัสใหม่เพิ่มเติม

**เครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล** ใช้เครื่องมือที่ออกแบบตามกรอบ CIPP ผ่าน 3 วิธีการ ได้แก่ (1) การสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง (2) การสนทนากลุ่ม และ (3) การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมในสถานประกอบการ

**การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ** ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแนวคำถามสัมภาษณ์และประเด็นการสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ด้านการศึกษา ด้านการโรงแรม และด้านระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยคัดเลือกเฉพาะข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป และปรับแก้ถ้อยคำตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Pilot) กับผู้ให้ข้อมูลที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มข้อมูลจริง

**การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)** วิเคราะห์แก่นสาระตามแนวทาง Braun & Clarke (2006) โดยใช้รูปแบบ การลงรหัสสนิรณัยตามกรอบ CIPP/CWIE และการลงรหัสอุปนัยจากข้อมูลประสบการณ์จริง กระบวนการลงรหัสดำเนินใน 3 ระดับ ได้แก่ การลงรหัสแบบเปิดเพื่อจำแนกหน่วยความหมายเบื้องต้น การลงรหัสแบบแกนเพื่อจัดกลุ่มรหัสที่สัมพันธ์กัน และการลงรหัสแบบเลือกสรร เพื่อสกัดเป็นแก่นสาระหลัก ผู้วิจัยจัดทำตารางรหัสที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลดิบ-รหัส-แก่นสาระ และยกข้อความสนับสนุนประกอบแต่ละแก่นสาระ เพื่อยืนยันความเชื่อถือได้ของการลงรหัส ผู้วิจัยใช้ผู้ลงรหัส 2 คนอย่างอิสระและตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างผู้ลงรหัส จนได้ค่าความสอดคล้องในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมจัดทำร่องรอยการตรวจสอบบันทึกการตัดสินใจตลอดกระบวนการวิเคราะห์

**การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness)** ตรวจสอบคุณภาพงานวิจัยตามเกณฑ์ของ Lincoln & Guba (1985) ครบคลุม 4 มิติ ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ ด้วยการตรวจสอบสามเส้าของแหล่งข้อมูลและวิธีการ การถ่ายโอนข้อมูลด้วยการบรรยายบริบทอย่างละเอียด ความพึงพาได้และการยืนยันได้ด้วยการคืนข้อมูลให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบและการจัดทำร่องรอยการตรวจสอบตามที่กล่าวข้างต้น

**จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์** งานวิจัยนี้ได้รับการอนุมัติด้านจริยธรรมการวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (เลขที่รับรอง RMUTT\_REC 88/68) ผู้ให้ข้อมูลทุกคนได้รับการชี้แจงวัตถุประสงค์และให้ความยินยอมโดยสมัครใจ มีการรักษาความลับและใช้รหัสแทนชื่อจริง ตลอดจนสามารถถอนตัวจากการวิจัยได้ทุกเมื่อ

## ผลการวิจัย

**1. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1** องค์ประกอบ กระบวนการ และช่องว่างของการจัดการเรียนรู้  
**ตารางที่ 1** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

| กลุ่ม   | รหัส  | ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ                            | ลักษณะมุมมอง                       |
|---------|-------|----------------------------------------------|------------------------------------|
| กลุ่ม 1 | R1-R8 | ผู้บริหารและคณาจารย์ มทร.ธัญบุรี             | ผู้ออกแบบและบริหารจัดการหลักสูตร   |
| กลุ่ม 2 | B1-B7 | ผู้บริหารและหัวหน้างาน รร.บันยันทรี กรุงเทพฯ | ผู้รับนักศึกษาฝึกและประเมินสมรรถนะ |
| กลุ่ม 3 | P1-P8 | นักศึกษาการจัดการโรงแรมพรีเมียมคอร์ส         | ผู้เข้าร่วมโครงการของหลักสูตรฯ     |

จากตารางที่ 1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 23 คน จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร และคณาจารย์ มทร.ธัญบุรี ผู้บริหารและหัวหน้างานโรงแรมบันยันทรี กรุงเทพฯ และนักศึกษาหลักสูตรการจัดการโรงแรมพรีเมียมคอร์ส

ตารางที่ 2 กระบวนการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis)

| ขั้นตอน                                | วิธีการ                                                               | ผลที่ได้                                                                                                                     | แหล่งข้อมูล                        |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| ขั้นที่ 1 ทำความคุ้นเคยกับข้อมูล       | ทบทวนข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่มและบันทึกการสังเกตการณ์       | พบประเด็นเบื้องต้นว่ากระบวนการเรียนรู้มีจุดแข็งด้าน Shared Vision แต่เกิดแรงเสียดทานระหว่างมาตรฐานโรงแรมกับสภาพจิตใจนักศึกษา | ข้อมูลดิบจากผู้ให้ข้อมูล 23 คน     |
| ขั้นที่ 2 สร้างรหัสข้อมูล              | Hybrid Coding: Deductive (CIPP & HTCOMP) + Inductive (ประสบการณ์จริง) | รหัสสนิรนัย: บริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต; รหัสอุปนัย: “ความเหนื่อยล้าสะสม”, “ความภูมิใจเมื่อทำได้จริง”               | ผลการสัมภาษณ์และบันทึกสังเกตการณ์  |
| ขั้นที่ 3 พัฒนาแก่นสาระ (Axial Coding) | จัดกลุ่มรหัสพัฒนาเป็นแก่นสาระหลักของโมเดล PMC-HTC                     | แก่น 1: Strategic Co-Design; แก่น 2: Immersive Luxury Standards; แก่น 3: Intensity-Wellbeing Gap; แก่น 4: Support Ecosystem  | การจัดกลุ่มรหัสจากขั้นที่ 2        |
| ขั้นที่ 4 ทบทวนแก่นสาระ                | ตรวจสอบแก่นสาระกับข้อมูลดิบและกรอบทฤษฎี                               | แก่น 3 (Support Ecosystem) คือ จุดเชื่อมสำคัญที่อุดช่องว่าง จึงออกแบบ Weekend Buddy และ Wellbeing Tracking                   | การทบทวนกับทฤษฎี SCT, CIPP และ SST |
| ขั้นที่ 5 ตีความและสังเคราะห์          | สังเคราะห์ข้อมูลเป็นโมเดล PMC-HTC 4 กลไกสู่ความสำเร็จ                 | องค์ความรู้ใหม่: “ความสำเร็จของบัณฑิตพรีเมียมต้องสร้างจากระบบนิเวศที่ดี ไม่ใช่แค่หลักสูตรที่เข้มงวด”                         | โมเดล PMC-HTC และองค์ความรู้ใหม่   |

จากตารางที่ 2 พบสาระหลัก 3 แก่น ที่สะท้อนทั้งองค์ประกอบของหลักสูตรและช่องว่างสำคัญ ได้แก่ (1) Strategic Co-Design การออกแบบหลักสูตรร่วมในฐานะหุ้นส่วนที่เท่าเทียม (2) Immersive Luxury Standards การบูรณาการมาตรฐานสากลเพื่อสร้างทักษะที่ฝังลึก และ (3) Intensity-Wellbeing Gap องค์ความรู้ใหม่ว่าด้วยความขัดแย้งระหว่างความเข้มข้นของงานกับสุขภาวะของนักศึกษา

ตารางที่ 3 การแปลงแก่นสาระเชิงนามธรรมเป็นตัวชี้วัด/พฤติกรรมที่สังเกตได้ (Operationalization)

| แก่นสาระ                      | นิยามเชิงปฏิบัติการ                                   | ตัวชี้วัด/พฤติกรรมที่สังเกตได้                                                                                                      |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategic Co-Design           | การร่วมออกแบบหลักสูตรในฐานะ<br>หุ้นส่วน               | จำนวนกิจกรรมที่โรงแรมร่วม<br>ออกแบบ; จำนวนผู้มีส่วนร่วม<br>(stakeholder involvement);<br>จำนวนผลลัพธ์การเรียนรู้ที่กำหนด<br>ร่วมกัน |
| Immersive Luxury<br>Standards | การฝึกในมาตรฐานบริการระดับหรูจน<br>เกิดทักษะอัตโนมัติ | จำนวนแผนกที่หมุนเวียนฝึก; การผ่าน<br>Checklist ของแต่ละแผนก;<br>ระยะเวลา onboarding ที่ลดลงเมื่อ<br>เข้าทำงานจริง                   |
| Intensity-Wellbeing<br>Gap    | ช่องว่างระหว่างภาระงานกับสุขภาวะ<br>ของผู้เรียน       | ชั่วโมงทำงาน/สัปดาห์เทียบกับระดับ<br>ความเครียดที่รายงาน; อัตราการถอน<br>ตัวกลางคัน; ความถี่ของการนิเทศและ<br>การสนับสนุน           |

จากตารางที่ 3 ผู้วิจัยได้แปลงแก่นสาระที่เป็นนามธรรมให้เป็นตัวชี้วัดที่สังเกตและติดตามได้จริง เพื่อให้โมเดลสามารถนำไปทดสอบและประยุกต์ซ้ำ (Testable & Replicable) ได้ในบริบทอื่น

### 1.1 มิติบริบท (Context) ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ในฐานะหุ้นส่วนการผลิตบัณฑิต (Equal Partnership)

หลักสูตรเกิดจากความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ระหว่าง มทร.ธัญบุรี และโรงแรมบันยันทรี กรุงเทพฯ ภายใต้กรอบนโยบาย CWIE ระดับชาติ ลักษณะเด่นคือโรงแรมเข้ามามีส่วนร่วมในฐานะ “หุ้นส่วนการผลิตบัณฑิต” ตั้งแต่ต้นกระบวนการ ทั้งการกำหนด Learning Outcomes การออกแบบกิจกรรม และการประเมินผล สมรรถนะ ซึ่งแตกต่างจากการฝึกงานทั่วไป

“CWIE ไม่ใช่แค่การส่งนักศึกษาไปฝึกงาน แต่คือการที่สถานประกอบการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการศึกษาตั้งแต่ต้น ทั้งการออกแบบหลักสูตร การสอน และการประเมิน” — R7 (สัมภาษณ์)

### 1.2 มิติปัจจัยนำเข้า (Input) สมรรถนะ 3 มิติและการบูรณาการมาตรฐานสากล

หลักสูตรใช้หลักการ Backward Design (Spady, 1994) กำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ครอบคลุม 3 มิติ คือ ความรู้ (Know) ทักษะ (Do) และคุณลักษณะ (Be)อิงมาตรฐานสากล ได้แก่ ASEAN MRA-TP, TPQI และ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยผนวกกับอัตลักษณ์ Banyan Tree DNA ทำให้หลักสูตรมีเอกลักษณ์เฉพาะ

“ผลลัพธ์ที่เราต้องการเห็นในนักศึกษาไม่ใช่แค่ทำงานได้ แต่ต้องทำงานได้ในมาตรฐานของบันยันทรี ซึ่งสูงกว่าระดับทั่วไปมาก เราต้องการคนที่คิดเป็น แก้ปัญหาเป็น และมีใจรักบริการ” — B1 (สัมภาษณ์)

**ตารางที่ 4** ความสัมพันธ์ของสมรรถนะวิชาชีพโรงแรม (HTCOMP) กับพฤติกรรมที่คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

| สมรรถนะ (HTCOMP)                          | พฤติกรรมที่คาดหวัง                                                                | กลุ่มที่เน้น                           | มาตรฐานอ้างอิง                               |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|
| การบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence) | ทักษะต้อนรับ ดูแลแขกใกล้ชิด<br>คาดการณ์ความต้องการ และสร้าง<br>ประสบการณ์พิเศษ    | เน้นสูงสุดจาก<br>กลุ่ม B               | ASEAN MRA-TP /<br>Roots (Banyan<br>Tree DNA) |
| การสื่อสาร (Communication)                | ภาษาอังกฤษเพื่อการบริการ การ<br>สื่อสารข้ามวัฒนธรรม การ<br>ประสานงานอย่างมืออาชีพ | ต้องพัฒนา<br>Soft Skills<br>เพิ่ม (B3) | Pillars (Banyan<br>Tree DNA)                 |
| การแก้ปัญหา (Problem-Solving)             | รับมือสถานการณ์ฉุกเฉิน ตัดสินใจ<br>ภายใต้ข้อจำกัด จัดการข้อร้องเรียน              | ทุกกลุ่ม<br>(R/B/P)                    | TPQI กรมพัฒนา<br>ฝีมือแรงงาน                 |
| จริยธรรมวิชาชีพ (Professional Ethics)     | ตรงต่อเวลา ซื่อสัตย์ รักษาความลับ<br>ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ                          | Attitude<br>สำคัญที่สุด<br>(B3)        | ASEAN MRA-TP<br>กรมพัฒนาฝีมือ<br>แรงงาน      |
| การทำงานเป็นทีม (Teamwork)                | ประสานงานข้ามแผนก ภาวะผู้นำ<br>เบื้องต้น ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน                   | ทุกกลุ่ม<br>(R/B/P)                    | TPQI กรมพัฒนา<br>ฝีมือแรงงาน                 |
| การดำเนินงานโรงแรม (Hotel Operations)     | ความเชี่ยวชาญใน 4 แผนกหลัก:<br>F&B, Front Office,<br>Housekeeping, Kitchen        | เน้นกลุ่ม R                            | มาตรฐานฝีมือ<br>แรงงาน / Roots /<br>Pillars  |

จากตารางที่ 4 สมรรถนะวิชาชีพโรงแรม (HTCOMP) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่ การบริการที่เป็นเลิศ การสื่อสาร การแก้ปัญหา จริยธรรมวิชาชีพ การทำงานเป็นทีม และการดำเนินงานโรงแรม ซึ่งเชื่อมโยงกับมาตรฐานสากลและพฤติกรรมที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวัง

### 1.3 มิติกระบวนการ (Process) OJT เชิงลึกและระบบพี่เลี้ยงมืออาชีพ

โรงแรมบันยันทรีจัดระบบ On-the-Job Training (OJT) ที่มีโครงสร้างชัดเจน นักศึกษาหมุนเวียนฝึกตามแผนก (FO, F&B, HK, Kitchen) ภายใต้พี่เลี้ยงที่คัดเลือก แต่ละแผนกมี Checklist ควบคุมคุณภาพการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม ความถี่การนิเทศของอาจารย์ยังไม่สม่ำเสมอ ทำให้นักศึกษารู้สึกโดดเดี่ยวในช่วงฝึก

*“โรงแรมมีแผนการสอนงานที่ชัดเจนมาก แต่ละแผนกมี Checklist ของตัวเอง พอเราทำได้ พี่ก็เซ็นดีให้แล้วขยับไปสอนเรื่องต่อไป รู้สึกว่าการเรียนรู้มีทิศทาง ไม่ใช่แค่มาช่วยงานไปวันๆ” — P2 (สัมภาษณ์)*

### 1.4 มิติผลผลิต (Product) บัณฑิต Ready-to-Work และการลดช่องว่าง Theory-Practice

บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษามีคุณลักษณะ Ready-to-Work โดยประเด็น “CWIE ช่วยลดช่องว่างระหว่างการศึกษาและการทำงานจริง” ได้รับการประเมินในระดับสูงสุดจากทั้งกลุ่มอาจารย์และกลุ่มสถานประกอบการ สะท้อนว่าโครงการมีแนวโน้มบรรลุเป้าหมายการผลิตบัณฑิตที่มีสมรรถนะตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรมโรงแรมระดับหรู

*“บัณฑิตที่ผ่านโครงการนี้มาทำงานกับเรา ต้องการการ Training น้อยกว่าพนักงานใหม่ทั่วไปมาก เพราะรู้ Standard ของเราอยู่แล้ว รู้ว่าบันยันทรีคาดหวังอะไร” — B2 (สัมภาษณ์)*

ตารางที่ 5 ผลสรุปการวิจัยตามกรอบ CIPP Model (ใช้เป็น Analytic Framework)

| มิติ CIPP                   | ประเด็นที่ค้นพบ                                                                                                                                                      | หลักฐานสนับสนุน                                                                 | ช่องว่าง/ข้อเสนอแนะ                                                                                 |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C – Context<br>(บริบท)      | ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ที่เข้มแข็ง<br>ระหว่างมหาวิทยาลัยและโรงแรม<br>ระดับ 5 ดาว สถานประกอบการ<br>เข้าร่วมเป็น “หุ้นส่วนการผลิต<br>บัณฑิต” ตั้งแต่ต้น                 | “CWIE...เป็นส่วน<br>หนึ่งของ<br>กระบวนการจัด<br>การศึกษาตั้งแต่ต้น”<br>(R7)     | การสื่อสารนโยบายจาก<br>ผู้บริหารสู่ระดับปฏิบัติยังมี<br>ช่องว่าง ควรพัฒนา<br>Communication Protocol |
| I – Input<br>(ปัจจัยนำเข้า) | บูรณาการ OBE ครอบคลุม 3 มิติ<br>(Know-Do-Be) อิง MRA-TP,<br>TPQI, กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน<br>รองรับด้วย SCT และ Triple<br>Helix                                          | “ต้องทำงานได้ใน<br>มาตรฐานของบัน<br>ยันทรีที่สูงกว่า<br>ทั่วไปมาก” (B1)         | ควรเพิ่ม Digital Guest<br>Experience และ Revenue<br>Management                                      |
| P – Process<br>(กระบวนการ)  | ระบบ OJT มีโครงสร้างชัดเจน<br>หมุนเวียนแผนก (FO, F&B, HK,<br>Kitchen) พี่เลี้ยงมีอาชีพดูแล<br>ใกล้ชิด มี Co-Design จากทั้งสอง<br>ฝ่าย                                | “แต่ละแผนกมี<br>Checklist พอทำได้<br>พี่ก็เซ็นต์แล้วขยับไป<br>เรื่องต่อไป” (P2) | ความถี่การนิเทศของอาจารย์<br>ยังไม่สม่ำเสมอ ควรเพิ่ม<br>Digital Tracking                            |
| P – Product<br>(ผลผลิต)     | บัณฑิต Ready-to-Work พร้อม<br>ทำงานทันที ลดช่องว่างการ<br>เรียน-การทำงานได้ในระดับสูง<br>(ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ประเมิน<br>สูงสุด) นักศึกษาแนะนำโครงการ<br>แก่น้องน้อง | “ต้องการ Training<br>น้อยกว่าพนักงาน<br>ใหม่ทั่วไปมาก”<br>(B2)                  | ยังขาดกลไกติดตามระยะยาว<br>(Alumni Tracking System)                                                 |

จากตารางที่ 5 เมื่อใช้ CIPP เป็นกรอบวิเคราะห์ พบว่าบริบทมีความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ที่เข้มแข็ง ปัจจัยนำเข้าบูรณาการมาตรฐานสากลอย่างเป็นระบบ กระบวนการ OJT ร่วมออกแบบอย่างประณีต จนเกิดผลผลิตเป็นบัณฑิตที่มีแนวโน้มสูงในการพร้อมทำงานทันที พร้อมระบุช่องว่างให้เร่งเสริมทักษะดิจิทัลและระบบติดตามศิษย์เก่า

ตารางที่ 6 ช่องว่างสำคัญ (Gaps) ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

| ประเด็น<br>ช่องว่าง          | มทร.รัตนบุรี (R)                                  | บันยันทรี (B)                                   | นักศึกษา (P)                                             | เร่งด่วน |
|------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------|
| 1. ความ<br>เข้มข้นของ<br>งาน | เน้นกระบวนการตาม<br>OBE และมาตรฐานการ<br>เรียนรู้ | ต้องการให้ฝึกช่วง<br>Peak Period และ<br>Weekend | เหนื่อยล้าสะสม ต้องการ<br>สวัสดิการและการดูแลสุข<br>ภาวะ | สูง      |

| ประเด็น<br>ช่องว่าง          | มทร.ธัญบุรี (R)                   | บันยันทรี (B)                                  | นักศึกษา (P)                                    | เร่งด่วน    |
|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------|
| 2. การนิเทศ<br>งาน           | เสนอใช้ Digital<br>Tracking เพิ่ม | พี่เลี้ยงในโรงแรมเป็น<br>ผู้ดูแลหลัก           | อาจารย์มาเยี่ยมไม่บ่อย<br>ต้องการการดูแลมากขึ้น | สูง         |
| 3. Soft Skills               | มีในหลักสูตรแต่ยังไม่พอ           | เก่งปฏิบัติ แต่ต้อง<br>พัฒนา Soft Skills       | ขาดความมั่นใจด้าน<br>ภาษาอังกฤษ                 | ปาน<br>กลาง |
| 4. สวัสดิการ<br>และการดูแล   | ดูแลตามระเบียบ<br>มหาวิทยาลัย     | ดูแลด้านอาหารและ<br>ชุดพนักงาน                 | รู้สึกได้รับการสนับสนุน<br>จากโรงแรมเป็นอย่างดี | ต่ำ         |
| 5. ความยั่งยืน<br>ของโครงการ | ต้องการขยายผลสู่<br>โรงแรมอื่น    | ควรพัฒนากลไกเชิง<br>ระบบ ไม่ยึดติดตัว<br>บุคคล | แนะนำโครงการแก่รุ่น<br>น้อง                     | สูง         |

จากตารางที่ 6 พบช่องว่างสำคัญ 5 ด้าน โดยช่องว่างระหว่างความเข้มข้นของงานกับสภาวะของนักศึกษา (Intensity-Wellbeing Gap) เป็นประเด็นเร่งด่วนที่สุด ซึ่งสะท้อนความขัดแย้งระหว่างความต้องการทางธุรกิจกับสภาวะของผู้เรียน จึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาระบบนิเทศดิจิทัลและกลไกเชิงสถาบันเพื่อปิดช่องว่างอย่างยั่งยืน

## 2. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 การพัฒนาโมเดล PMC-HTC

ตารางที่ 7 โมเดล PMC-HTC: 4 กลไกสู่ความสำเร็จของการจัดการโรงแรมพรีเมียมคอร์ส

| กลไก                                               | องค์ประกอบและ<br>กระบวนการ                                                                                                                                                | ฐานทฤษฎี                                                                                                                     | เป้าหมาย/ผลลัพธ์                                                                    |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| กลไกที่ 1<br>วางรากฐานและ<br>ออกแบบร่วม            | OBE + Hotel<br>Competencies (4 แผนก)<br>เป็นแกนกลาง กำหนด<br>Learning Outcomes ร่วมกัน<br>เตรียม Mental Resilience<br>สอดคล้อง ASEAN MRA-TP,<br>TPQI, กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน | OBE (Spady, 1994);<br>Constructive<br>Alignment (Biggs,<br>2011); Triple Helix<br>(Etzkowitz &<br>Leydesdorff, 2000)         | Shared Vision<br>และ Co-Design<br>Curriculum<br>ระหว่าง<br>มหาวิทยาลัยและ<br>โรงแรม |
| กลไกที่ 2 ปฏิบัติงาน<br>เชิงลึกในสถานการณ์<br>จริง | SCT Learning Cycle<br>(สังเกต-ลงมือทำ-<br>Feedback-Self-Efficacy);<br>Tiered Workload ใต้ระดับ<br>ตามความพร้อม; ฝึกสมรรถนะ<br>4 แผนก (FO, HK, F&B,<br>Kitchen)            | SCT (Bandura, 1986);<br>Experiential Learning<br>(Kolb, 1984); CWIE<br>(OPS MHESI, 2022);<br>RMUTT Hands-On<br>(RMUTT, 2023) | Muscle Memory,<br>Professional<br>Identity, Ready-<br>to-Work<br>Graduates          |

| กลไก                                    | องค์ประกอบและกระบวนการ                                                                                    | ฐานทฤษฎี                                                                                                              | เป้าหมาย/ผลลัพธ์                                                                |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| กลไกที่ 3 ระบบนิเวศสนับสนุนและประเมินผล | Weekend Buddy System; Co-Assessment (อาจารย์นิเทศก์ร่วมหัวหน้างาน); Well-being Tracking; Mentoring        | SCT (Bandura, 1986); CIPP (Stufflebeam, 2007); SST (House, 1981)                                                      | แก้ช่องว่าง Intensity-Wellbeing ลดการถอนตัวกลางคัน เพิ่ม Resilience             |
| กลไกที่ 4 ผลสัมฤทธิ์ระดับพรีเมียม       | CIPP Evaluation Loop ครบ 4 มิติ ป้อนกลับปรับปรุงหลักสูตรต่อเนื่อง สร้างเครือข่ายศิษย์เก่า พันธมิตรระยะยาว | CIPP (Stufflebeam, 2007); Triple Helix (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000); Dynamic Synergy Model (Srihirun et al., 2025) | การสร้างพันธมิตรอย่างยั่งยืน; สมรรถนะตาม ASEAN MRA-TP/TPQI/กรม พัฒนาฝีมือแรงงาน |

จากการสังเคราะห์ข้อมูลในชั้นที่ 5 ผู้วิจัยได้พัฒนาโมเดล PMC-HTC (Premium Model of Cooperative Hotel Training and Competency) ที่บูรณาการ CWIE, OBE และสมรรถนะวิชาชีพการโรงแรม (HTCOMP) ประกอบด้วย 4 กลไก ที่ออกแบบมาเพื่อแก้ช่องว่างที่ค้นพบในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 โดยตรง

**2.1 กลไกที่ 1 Foundation & Co-Design** เปลี่ยนบทบาทจากการ “ฝากฝึกงาน” สู่การ “ร่วมสร้างหลักสูตร” โดยใช้หลัก Equal Partnership บูรณาการ CWIE, OBE และ HTCOMP ภายใต้มาตรฐานสากล ทำให้เกิดรากฐานที่ตรงกับสมรรถนะที่อุตสาหกรรมต้องการ

**2.2 กลไกที่ 2 Immersive Practice** ประยุกต์ใช้ SCT ของ Bandura (1986) ผ่านวงจร สังเกต-ลงมือทำ-รับ Feedback-เกิด Self-Efficacy ในโรงแรมระดับ 5 ดาวจริง ผลลัพธ์คือนักศึกษาพัฒนา Muscle Memory และ Professional Identity

“ก่อนมาฝึกงาน เรามี mindset กล้าลอง พอมาทำจริงที่บันยันทรี ได้เจอแขกจริง เห็นพี่ๆ ทำแล้วก็ลองทำ ผิดก็แก้ พอทำได้อุบัติภูมิใจและมั่นใจขึ้นเยอะมาก” — P5 (สัมภาษณ์)

**2.3 กลไกที่ 3 Support & Feedback Ecosystem (หัวใจของโมเดล)** ข้อค้นพบสำคัญที่เป็นจุดเด่นของงานวิจัย ออกแบบมาเพื่อสร้าง “ตาข่ายรองรับ (Safety Net)” แก่ Intensity-Wellbeing Gap ผ่าน 4 กลไกย่อย ได้แก่ Weekend Buddy System, Co-Assessment, Well-being Tracking และ Mentoring มุ่งลดการถอนตัวกลางคันและเสริม Resilience

**2.4 กลไกที่ 4 Premium Achievement** ใช้ CIPP Evaluation Loop ครบ 4 มิติ ป้อนข้อมูลจากอุตสาหกรรมกลับสู่การพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง สร้างเครือข่ายศิษย์เก่า และขยายสู่พันธมิตรระยะยาวที่ยั่งยืน โดยไม่ขึ้นกับตัวบุคคล

ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบโมเดล PMC-HTC กับโมเดลความร่วมมือการศึกษา-อุตสาหกรรมอื่น

| ประเด็น                | Dual System<br>(เยอรมนี)                   | Cooperative<br>Education ทั่วไป   | PMC-HTC (งานวิจัยนี้)                                      |
|------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------|
| บทบาทสถาน<br>ประกอบการ | ร่วมจัดการเรียนตาม<br>กฎหมาย เน้นช่างฝีมือ | รับนักศึกษาฝึกสลับ<br>เรียน-ทำงาน | หุ้นส่วนเท่าเทียม ร่วม<br>ออกแบบ-สอน-ประเมินตั้งแต่<br>ต้น |
| มิติสุขภาวะผู้เรียน    | ไม่เน้นชัดเจน                              | ไม่เน้นชัดเจน                     | เป็นองค์ประกอบหลัก<br>(Support Ecosystem)                  |
| กรอบประเมิน            | สมรรถนะตามมาตรฐาน<br>อาชีพ                 | ประเมินผลการฝึกเป็น<br>ช่วง       | CIPP แบบ Real-time Loop                                    |
| จุดใหม่                | -                                          | -                                 | ผสาน Hands-On + Luxury<br>DNA + มิติสุขภาวะ                |

จากตารางที่ 8 เมื่อเทียบกับ Dual System และ Cooperative Education ทั่วไป จุดต่างที่ทำให้ PMC-HTC ใหม่จริง คือการยกระดับสถานประกอบการเป็นหุ้นส่วนเท่าเทียมตั้งแต่ต้น การบรรจุมิติสุขภาวะเป็นองค์ประกอบหลัก และการใช้ CIPP แบบป้อนกลับต่อเนื่อง

ตารางที่ 9 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากโมเดล PMC-HTC ในมุมมองของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

| มิติ<br>ผลลัพธ์        | มทร.ธัญบุรี<br>(มหาวิทยาลัย)                            | บันยันทรี (อุตสาหกรรม)                                                | นักศึกษา (ผู้เรียน)                               |
|------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| ผลลัพธ์<br>หลัก        | บัณฑิตพร้อมทำงาน;<br>ภาพลักษณ์หลักสูตรเป็นที่<br>ยอมรับ | Plug & Play Workforce ลด<br>ต้นทุนฝึกอบรม; CSR &<br>Employer Branding | High Self-Efficacy;<br>Muscle Memory              |
| ผลลัพธ์<br>เชิงกลยุทธ์ | ความร่วมมือระยะยาว;<br>ขยายผลสู่โรงแรมอื่น              | นักศึกษาเข้าใจวัฒนธรรม<br>องค์กร; ลดเวลา Onboarding                   | Professional Identity;<br>Work Ethics             |
| ความโดดเด่น            | ลดช่องว่างการศึกษา-การ<br>ทำงานได้ในระดับสูง            | ลดช่องว่างวัฒนธรรมองค์กร<br>กับการทำงานได้ในระดับสูง                  | Employability สูง มีโอกาส<br>ได้งานในองค์กรชั้นนำ |

จากตารางที่ 9 โมเดล PMC-HTC มีแนวโน้มสูงในการปิดช่องว่างระหว่างการศึกษาและการทำงานจริง โดยผลิตบัณฑิตที่พร้อมเริ่มงานทันที ช่วยอุตสาหกรรมลดต้นทุนฝึกอบรมแบบ Plug & Play และเสริมให้นักศึกษามีสมรรถนะสูงพร้อมตัวตนวิชาชีพระดับสากล

### สรุปผลการวิจัย

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 องค์ประกอบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ของหลักสูตร PMC ประกอบด้วยความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ การบูรณาการสมรรถนะ 3 มิติตามมาตรฐานสากล ระบบ OJT และพี่เลี้ยงมืออาชีพและบัณฑิต Ready-to-Work โดยพบช่องว่างสำคัญ 3 แก่นสาระ ได้แก่ (1) การออกแบบร่วม

เชิงกลยุทธ์, (2) มาตรฐานความหรรษาแบบเต็มด้าและ 3) ช่องว่างระหว่างความเข้มข้นของงานกับสุขภาวะของนักศึกษา

**ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2** รูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นคือโมเดล PMC-HTC ซึ่งประกอบด้วย 4 กลไก ได้แก่ Foundation & Co-Design, Immersive Practice, Support & Feedback Ecosystem และ Premium Achievement โดยกลไกที่ 3 เป็นหัวใจที่ออกแบบมาเพื่อปิดช่องว่างด้านสุขภาวะที่ค้นพบในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

## อภิปรายผล

เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยอื่น ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ Srihirun et al. (2025) ที่ยืนยันว่าการบูรณาการ CWIE ร่วมกับ OBE และสมรรถนะวิชาชีพโรงเรียนระดับประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ และต่อยอดข้อค้นพบของ Jackson (2015) ที่ว่า CWIE เป็นเครื่องมือสำคัญในการลดช่องว่างระหว่างภาคการศึกษาและอุตสาหกรรม ในประเด็นที่แตกต่างจากงานวิจัยอื่น งานวิจัยนี้ต่างจาก Dual System และ Cooperative Education ทั่วไปตรงที่บรรจุมิติสุขภาวะของผู้เรียนเป็นองค์ประกอบหลักของโมเดล ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่ขับเคลื่อนความสำเร็จคือการสร้าง “พันธมิตรที่เท่าเทียม” (Equal Partnership) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Triple Helix (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000) ในมิติการพัฒนาทักษะ กระบวนการเรียนรู้ตาม SCT (Bandura, 1986) ปรากฏชัดผ่านวงจรการเรียนรู้ทางสังคม โดยหัวหน้างานทำหน้าที่เป็น “ต้นแบบ” ผ่านการเรียนรู้โดยการสังเกต ซึ่งสร้าง Self-efficacy จนหล่อหลอมเป็น Muscle Memory สอดคล้องกับ Schunk (2012) และเชื่อมโยงกับ Constructive Alignment ของ Biggs (2011), Experiential Learning ของ Kolb (1984) และ Workplace Learning ของ Billett (2011) ที่เน้นการเรียนรู้ผ่านการมีส่วนร่วมที่มีการขึ้นในที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบที่เป็นอัตลักษณ์สำคัญ (Unique Contribution) คือการระบุ “ช่องว่างระหว่างความเข้มข้นของงานและสุขภาวะของนักศึกษา” (Intensity-Wellbeing Gap) ซึ่งนำไปสู่กลไกที่ 3 ของโมเดล ซึ่งว่าความสำเร็จของ CWIE ที่ยั่งยืนต้องรักษาสมดุลระหว่างความเข้มข้นของการเรียนรู้กับสุขภาวะของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

**ข้อจำกัดของงานวิจัย** งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพในบริบทความร่วมมือเดียวและกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผลจึงเน้นการถ่ายโอนเชิงบริบทอาจเพิ่มการทดสอบโมเดลด้วยข้อมูลเชิงปริมาณในงานวิจัยครั้งต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

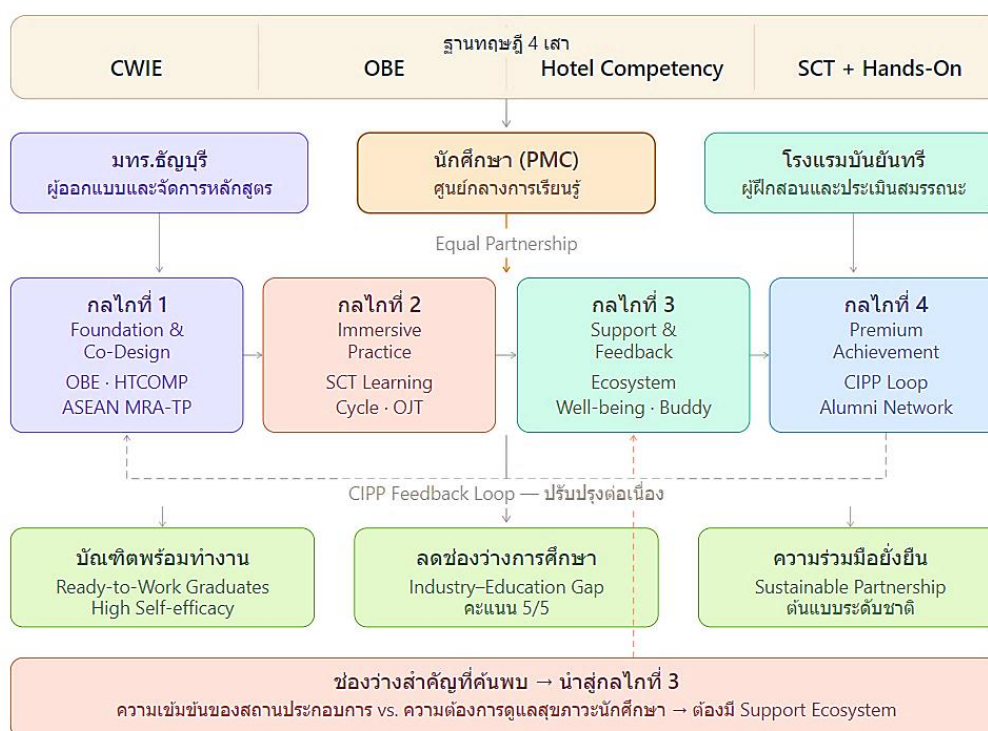
มหาวิทยาลัย ควรเสริมความสามารถในการปรับตัวที่ทันทั่วทั้งที่ แบบ Resilience และใช้ Digital Tracking ติดตามสุขภาวะของนักศึกษา 2) สถานประกอบการโรงแรม ควรใช้ Weekend Buddy และพัฒนาหัวหน้างานให้เป็น Coach ที่สื่อสารเชิงบวก 3) นักศึกษา ควรฝึกการสะท้อนคิดเพื่อถอดบทเรียนร่วมกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน และ 4) หลักสูตร ควรปรับการประเมิน CIPP เป็นแบบ Real-time (รายสัปดาห์/เดือน) เพื่อแก้ปัญหาทันทั่วทั้งที่

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงวิจัย

การยืนยันความสัมพันธ์ของปัจจัย และทำวิจัยเชิงทดลองเปรียบเทียบผลของ Support Ecosystem ควรใช้สถิติขั้นสูง (SEM) ถ้าเป็นไปได้ 2) ควรศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง “ความสุขของนักศึกษา” กับ “คุณภาพการบริการ” 3) ขยายผลและติดตามระยะยาว ประยุกต์ในอุตสาหกรรม/ภูมิภาคอื่น และติดตามเส้นทางอาชีพบัณฑิต 3-5 ปี และ 4) ควรริเริ่มทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ (PAR) ร่วมกับภาคธุรกิจเพื่อพัฒนา Support Ecosystem เพิ่มเติม

## องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยนี้ ได้ค้นพบโมเดล PMC-HTC ซึ่งถือเป็นข้อค้นพบสำคัญ (Critical Finding) คือการค้นพบ “สมดุลแห่งความสำเร็จ” (Balanced Excellence) อันเป็นจุดตัดที่ลงตัวระหว่างมาตรฐานอุตสาหกรรมบริการระดับพรีเมียมกับความต้องการด้านสุขภาวะของคนรุ่นใหม่ ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 โมเดล PMC-HTC: 4 กลไกสู่ความสำเร็จของการจัดการโรงแรมพรีเมียมคอร์ส  
ที่มา: จิณัสนา ศรีหิรัญ และคณะ (2569)

จากแผนภาพที่ 2 นี้แสดงการเชื่อมโยงเชิงตรรกะของ 4 กลไกภายใต้กรอบ Input-Process-Output-Outcome โดยมีฐานทฤษฎี 4 เสา (CWIE, OBE, Hotel Competency, SCT + Hands-On) และวงจร CIPP Feedback Loop ที่ป้อนกลับปรับปรุงต่อเนื่อง จุดเชื่อมสำคัญคือกลไกที่ 3 (Support Ecosystem) ที่ปิดช่องว่างความเข้มข้นของงานกับสุขภาวะ ดังนี้

**สะพานเชื่อมโยงสุขภาวะ (The Well-being Bridge)** การระบุช่องว่างระหว่างความเข้มข้นของงานกับสุขภาวะของผู้เรียนและพัฒนา Support Ecosystem ที่ประกอบด้วย Weekend Buddy และการดูแลสภาพจิต

**การร่วมออกแบบและพันธมิตรที่เท่าเทียม (Co-Design & Equal Partnership)** เปลี่ยนกระบวนการทัศน์สู่ “หุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์” ที่ร่วมออกแบบและประเมินตามมาตรฐานสากลและระดับชาติ

**วงจรประเมินผลแบบทันที (Real-time CIPP Feedback Loop)** การประเมินต่อเนื่องแทนการประเมินครั้งเดียวปลายภาค ช่วยแก้ช่องว่างการศึกษา-การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**นวัตกรรมการสร้าง “นักปฏิบัติระดับพรีเมียม” (Premium Hands-On Innovation)** หลอมรวมอัตลักษณ์ “ราชชมคลนักปฏิบัติ” กับมาตรฐานบริการระดับ 5 ดาวในบริบท Banyan Tree DNA ผ่าน 4 เสาหลักทางทฤษฎี โมเดล PMC-HTC จึงไม่ใช่เพียงกรอบการจัดการศึกษา แต่เป็น “นวัตกรรมการสร้างคน” ที่ผลิตบัณฑิตให้เก่งระดับสากลโดยยังรักษาความสุขและแรงบันดาลใจในการทำงานได้อย่างยั่งยืน

#### กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหาร หัวหน้างาน และพี่เลี้ยงของโรงแรมบันยันทรี กรุงเทพฯ และบันยันทรี กรุ๊ป ตลอดจนผู้บริหาร คณาจารย์ และผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหลักสูตรการจัดการโรงแรมพรีเมียมคอร์สของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี คณะศิลปศาสตร์ สาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม รวมทั้งนักศึกษาในหลักสูตร PMC และผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านที่สละเวลาและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่

#### เอกสารอ้างอิง

- Adam, S. (2004). *Using learning outcomes: A consideration of the nature, role, application and implications for European education* [Paper presentation]. Bologna Seminar, Edinburgh, Scotland.
- ASEAN Secretariat. (2018). *ASEAN mutual recognition arrangement on tourism professionals (MRA-TP): Implementation handbook*. ASEAN.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Banyan Group. (2023). *Sustainability report 2023: Embracing the environment, empowering people*. <https://www.groupbanyan.com>.
- Banyan Tree Management Academy. (2023). *Guiding messages: Building the Banyan Tree DNA* [Internal training manual]. Banyan Tree Hotels and Resorts.
- Biggs, J. (2011). *Teaching for quality learning at university* (4th ed.). Open University Press.
- Billett, S. (2011). *Vocational education: Purposes, traditions and prospects*. Springer.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.



- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: University–industry–government innovation in action*. Routledge.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and "Mode 2" to a triple helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4).
- Fleming, J., Martin, A., Hughes, H., & Zinn, C. (2018). Maximising work-integrated learning experiences. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 19(1), 27–38.
- Harden, R. M. (2007). Outcome-based education: The future is today. *Medical Teacher*, 29(7), 625–629.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Addison-Wesley.
- Jackson, D. (2015). Employability skill development in work-integrated learning: Barriers and best practice. *Studies in Higher Education*, 40(2), 350–367.
- Kengthong, P., Suanpang, P., & Sawangchit, W. (2024). Core competencies and hotel performance: Evidence from Thailand. *International Journal of Hospitality Management*, 118, 103–119.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Office of the Permanent Secretary, Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation. (2022). *Notification on criteria and guidelines for promoting cooperative and work-integrated education (CWIE) B.E. 2565*. <https://ops.go.th>.
- Puvanont, P., Naruetharadhol, P., & Ketkaew, C. (2022). Hotel competency model for enhancing competitive advantage. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(2), 117–126.
- Rajamangala University of Technology Thanyaburi. (2023). *RMUTT strategic plan 2023–2027: Strengthening the "Hands-on" graduates*. <https://www.rmutt.ac.th>.
- Schunk, D. H. (2012). *Learning theories: An educational perspective* (6th ed.). Pearson.
- Spady, W. (1994). *Outcome-based education: Critical issues and answers*. American Association of School Administrators.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- Srihirun, J., Songkhong, R., Rawirojworakul, S., Tantiatimongkol, P., & Suebsuntorn, S. (2025). Developing an integrated hotel management model: Faculty perspectives on feasibility and challenges. *Journal of Liberal Arts RMUTT*, 6(2), 48–62. <https://doi.org/10.60101/jla.2025.6.2.8755>.



- Stufflebeam, D. L. (2007). *CIPP evaluation model checklist* (2nd ed.). Western Michigan University.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2003). *Evaluation theory, models, and applications*. Jossey-Bass.
- Yi, E., Park, S., & Kim, J. (2026). Competency alignment in hospitality education: Bridging the industry–academia gap. *Tourism Management Perspectives*, 45, 78–94.
- Zhang, G., Zeller, N., Griffith, R., Metcalf, D., Williams, J., Shea, C., & Misulis, K. (2011). Using the context, input, process, and product evaluation model (CIPP). *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 15(4), 57–84.