



การพัฒนารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*

DEVELOPMENT OF A MULTI-CAMPUS UNIVERSITY MANAGEMENT MODEL TOWARD EXCELLENCE: A CASE STUDY OF KASETSART UNIVERSITY

สมบุญ ศิลป์รุ่งธรรม*, ชนันภรณ์ อารีกุล, จตุพล ยงศร

Somboon Silrungtham*, Chananporn Areekul, Chatupol Yongsorn

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

Faculty of Education, Srinakharinwirot University, Bangkok, Thailand

*Corresponding author E-mail: ajdrjoke@gmail.com

*Tel: 081-591-5195

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) และ 2) ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบโดยศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ และผลลัพธ์การบริหาร วิธีดำเนินงานวิจัยแบ่งออกเป็นระยะเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารระดับนโยบาย 7 คน และระยะเชิงปริมาณ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างผู้บริหารมหาวิทยาลัย 226 คน ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามวิทยาเขตและตำแหน่งทางการบริหาร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ SEM ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นเป็นแบบจำลองเชิงโครงสร้างระบบคุณภาพ บูรณาการ 3 องค์ประกอบหลัก คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ และผลลัพธ์การบริหาร โดยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับสูง ($\chi^2 = 88.581$, $df = 70$, $p = .066$, $CFI = .995$, $RMSEA = .035$) ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ ($\beta = .910$) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลลัพธ์การบริหาร ($\beta = .884$) ผ่านตัวแปรส่งผ่านการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง พบว่า แบบจำลองร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลลัพธ์การบริหารได้ร้อยละ 94.30 ($R^2 = .943$) สามารถบูรณาการระบบคุณภาพมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (KUQS) เข้ากับเกณฑ์ EdPEX ระดับชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อใช้เป็นกรอบกลยุทธ์ระดับนโยบายในการขับเคลื่อนการดำเนินงานสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐให้เกิดความยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขต, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, การบริหารสู่ความเป็นเลิศ, มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

Abstract

This research employed a mixed-methods research design aimed to: 1) Develop a multi-campus university management model toward excellence for Kasetsart University using Structural Equation Modeling (SEM), and 2) Validate the structural validity of the model by examining the causal relationships among strategic leadership, multi-campus university management toward excellence, and the management outcomes. The operation was divided into a qualitative phase involving in-depth interviews with 7 experts and policy-level administrators, and a quantitative phase collecting data from a sample of 226 university administrators via stratified random sampling based on campuses and administrative positions. Data were analyzed using SEM. The findings revealed that the developed model functions as a quality system structural model, integrating three core components: strategic leadership, multi-campus university management toward excellence, and the management outcomes. The model demonstrated a high fit with the empirical data ($\chi^2 = 88.581$, $df = 70$, $p = .066$, $CFI = .995$, $RMSEA = .035$). Strategic leadership exerted a significant direct positive effect on multi-campus university management toward excellence ($\beta = .910$) and an indirect effect on the management outcomes ($\beta = .884$) through the multi-campus university management toward excellence acting as a statistically significant mediator. The structural validity validation revealed that the model accounted for 94.30% of the variance in the management outcomes ($R^2 = .943$). This model effectively integrates the Kasetsart University Quality System (KUQS) with the national EdPEx framework, serving as a critical strategic policy framework to sustainably enhance the management of autonomous higher education institutions.

Keywords: Multi-Campus University Management, Strategic Leadership, Performance Excellence, Autonomous University

บทนำ

สถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนแปรปรวน ทั้งการเปลี่ยนแปลงฉับพลันทางดิจิทัล (Digital Disruption) ความต้องการทางสังคมเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป และการแข่งขันระดับโลกที่รุนแรง เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ มหาวิทยาลัยจึงต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐานจากหน่วยงานบริหารแบบดั้งเดิมไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศที่แข่งขันในระดับสากลได้ ซึ่งต้องการการจัดวางองค์ประกอบอย่างเป็นระบบระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและการออกแบบปฏิบัติงานรองรับ (Dahlgard, J. J. et al., 2019)

หลายสถาบันได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX) มาใช้เพื่อตอบสนองต่อแรงกดดันระดับโลก แต่การนำไปปฏิบัติในกลุ่มประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่มักพบช่องว่างในการนำไปปฏิบัติ (Gap) ที่สำคัญ ในลักษณะปฏิบัติตามเชิงสัญลักษณ์ นำภาษาของคุณภาพมาใช้โดยไม่ได้ปรับปรุงการดำเนินงานจริงสาเหตุหลักมาจากความล้มเหลวในการแปลงวิสัยทัศน์ของผู้นำไปสู่กระบวนการจัดการเชิงระบบและการปฏิบัติงานจริงในชีวิตประจำวัน (Butterworth, R. & Witcher, B., 2001)

ในบริบทของประเทศไทย นโยบายการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing University) ได้เร่งความจำเป็นในการปฏิรูปการบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งต้องอาศัยการส่งผ่านอิทธิพลเชิงโครงสร้าง มีการนำองค์กรของผู้บริหารเป็นแรงขับเคลื่อน ผ่านระบบการจัดการกระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อส่งผลต่อผลลัพธ์ความสำเร็จ (สิทธิชัย สอนสุภี, 2554) ความท้าทายนี้เห็นได้ชัดจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่มีโครงสร้างหลายวิทยาเขตอันเป็นเอกลักษณ์ ส่งผลให้เผชิญความซับซ้อนเชิงภูมิศาสตร์ การจัดสรรทรัพยากร และการควบคุมมาตรฐานทางวิชาการ การบูรณาการระบบคุณภาพมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (KUQS) (สำนักงานพัฒนาคุณภาพ, 2569) เข้ากับเกณฑ์ EdPEX ระดับชาติจึงเป็นแนวทางสำคัญ ทว่ากลไกเชิงสาเหตุขับเคลื่อนความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนนี้ มักพบช่องว่างในการนำไปปฏิบัติ และยังขาดการตรวจสอบโครงสร้างความสัมพันธ์ในบริบทหลายวิทยาเขตสะท้อนจากรายงานผลการประเมินคุณภาพปีการศึกษา 2566 โดยผู้บริหารระดับสูง พบว่า ผลการประเมินภาพรวมตามระบบ KUQS อยู่ในระดับกลุ่มที่ 1 (Band 1) มีระดับพัฒนาการเพียง 186 คะแนน (Early Development) จากคะแนนเต็ม 1,000 คะแนน ตัวเลขนี้บ่งชี้ถึงจุดที่ต้องได้รับการปรับปรุงอย่างเร่งด่วนในทุกมิติ ตั้งแต่หมวดการนำองค์กร ยุทธศาสตร์ ลูกค้ำ การวัดและจัดการความรู้ บุคลากร การปฏิบัติการ ไปจนถึงหมวดผลลัพธ์ โดยคาดว่าอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรสำคัญ ที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2566)

เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) (Hitt, M. A. et al., 2010) มาใช้กำหนดทิศทางและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ บูรณาการร่วมกับแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ตามเกณฑ์ EdPEX (Dahlggaard, J. J. et al., 2019) และระบบคุณภาพมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (KUQS) ในการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับผลลัพธ์การดำเนินงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศ แต่เนื่องจากยังมีงานวิจัยจำกัดที่ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและตรวจสอบทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศในฐานะตัวแปรส่งผ่าน และผลลัพธ์การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยจึงพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศนี้ขึ้น ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อให้ข้อค้นพบเป็นกรอบเชิงกลยุทธ์และนโยบายในการขับเคลื่อนการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM)
2. เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Design) โดยกำหนดจุดบูรณาการข้อมูล (Integration Point) ในช่วงเปลี่ยนผ่านจากการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) สู่การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Testing) ด้วยการนำผลลัพธ์เชิงคุณภาพ มาพัฒนาเป็นโครงสร้างเครื่องมือวัดและแบบจำลองสมการโครงสร้าง เพื่อการทดสอบทางสถิติ โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Phase)

1. เกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Inclusion Criteria) คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารระดับนโยบายแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 7 คน จากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขต โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก คือ ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัยระดับนโยบาย และเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Guide) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดทฤษฎี โดยแบ่งโครงสร้างเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วนหลัก ได้แก่ มิติด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มิติด้านการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ และมิติด้านผลลัพธ์การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ จากนั้นนำไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องเหมาะสมของภาษา และการครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย แล้วจึงนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ เครื่องมือที่ใช้ ประกอบด้วย คำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) เพื่อกระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถสะท้อนทัศนะและมุมมองเชิงลึกได้อย่างเป็นอิสระ

3. วิธีการสัมภาษณ์และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured In-depth Interview) ตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความตรงของข้อมูลเชิงคุณภาพ (Trustworthiness) ด้วยวิธีตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (Data Triangulation) ทั้งในมิติ ช่วงเวลา สถานที่ และระดับตำแหน่งบริหาร ควบคู่กับการตรวจยืนยันข้อมูลโดยผู้ให้สัมภาษณ์ (Member Checking)

4. จริยธรรมการวิจัย งานวิจัยนี้ ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (IRB) โดยมีการพิทักษ์สิทธิ์ และปกป้องตัวตนของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยใช้รหัสแทนชื่อ และผู้เข้าร่วมวิจัยได้ลงนามในเอกสารแสดงความยินยอม (Informed Consent File) ทุกท่านก่อนเริ่มกระบวนการ

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณและการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Quantitative Phase & SEM)

1. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย คณะ และภาควิชา จากทั้ง 4 วิทยาเขตของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย บางเขน วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร รวมจำนวนทั้งสิ้น 718 คน

2. วิธีคำนวณและสุ่มกลุ่มตัวอย่าง คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามหลักเกณฑ์ความเหมาะสมสำหรับสถิติ SEM โดยใช้เกณฑ์สัดส่วน 15 - 20 หน่วยตัวอย่างต่อ 1 ตัวแปรสังเกตได้ (15:1 ถึง 20:1) ซึ่งสอดคล้องตามข้อตกลงเบื้องต้น และเกณฑ์ความเพียงพอของสถิติวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ตามทัศนะของ Kline, R. B., Schumacker, R. E. et al ที่ระบุว่าเกณฑ์สัดส่วนขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม และเพียงพอต่อการวิเคราะห์



พารามิเตอร์ควรอยู่ในช่วง 10 ถึง 20 เท่าของจำนวนตัวแปรที่ศึกษา (Kline, R. B., 2023); (Schumacker, R. E. et al., 2022) เมื่อโมเดลมี 15 ตัวแปรสังเกตได้ จึงต้องการกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 225 คน ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้เกณฑ์วิทยาเขตและตำแหน่งทางการบริหารเป็นชั้นภูมิ ผลคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างได้จำนวนรวมทั้งสิ้น 226 คน (จำแนกเป็นบางเขน 167 คน วิทยาเขตกำแพงแสน 22 คน วิทยาเขตศรีราชา 20 คน และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร 17 คน)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ตามแนวคิดมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับของ Likert, R. โครงสร้างแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership: lea) มี 3 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (lea1) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (lea2) และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (lea3) ตอนที่ 3 การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ (Campus Management for Excellence: pro) มี 6 ตัวแปรสังเกตได้ อ้างอิงตามหมวดกระบวนการของเกณฑ์ EdPEX ได้แก่ การนำองค์กร (pro1) ยุทธศาสตร์ (pro2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (pro3) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (pro4) บุคลากร (pro5) และการปฏิบัติการ (pro6) ตอนที่ 4 ผลลัพธ์การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ (Outcomes of campus management for excellence: out) มี 6 ตัวแปรสังเกตได้ อ้างอิงตามหมวดผลลัพธ์ของเกณฑ์ EdPEX ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (out1) ผลลัพธ์ด้านการเงิน การตลาด และด้านยุทธศาสตร์ (out2) ผลลัพธ์ด้านลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (out3) ผลลัพธ์ด้านกระบวนการ (out4) ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (out5) และผลลัพธ์ด้านผลผลิต (out6) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามร่างแรกไปผ่านการตรวจประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการอุดมศึกษา จำนวน 1 คน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา จำนวน 1 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 2 คน พบว่า มีค่าสูงกว่า 0.50 ทุกข้อคำถาม จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try-Out) กับผู้บริหารที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาคุณภาพรายข้อ และหาค่าความเชื่อมั่น ผลการวิเคราะห์ได้แบบสอบถามที่ผ่านเกณฑ์ จำนวนทั้งสิ้น 45 ข้อ โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item-Total Correlation) อยู่ระหว่าง .415 ถึง .857 (Likert, R., 1932) และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach, L. J. รายด้านอยู่ในระดับสูงมาก (lea = .918, pro = .958, out = .966) โดยมีค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ .983 ซึ่งผ่านเกณฑ์ยอมรับทางสถิติ และยืนยันว่าเครื่องมือมีความเที่ยงตรงสูง (Cronbach, L. J., 1951)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการแจกจ่ายแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 226 คน และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบถ้วนสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ ผลการประเมินค่าความแจกแจงปกติข้อมูลผ่านเกณฑ์การแจกแจงเป็นปกติ (Normality) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่ออธิบายลักษณะประชากรและระดับตัวแปร และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อประเมินความตรงของโมเดลการวัด และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

(Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาตัดสินจากดัชนีชี้วัดความสอดคล้องสากล ($\chi^2/df < 2.00$, $p > .05$, $GFI > .90$, $TLI > .90$, $CFI > .95$, $RMSEA < .05$)

5. การจัดการข้อมูลสูญหาย (Missing Data) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถามทุกฉบับ หากตรวจพบข้อคำถามที่เว้นว่างหรือตกหล่น จะติดต่อขอความอนุเคราะห์จากผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ช่วยกรอกข้อมูลเพิ่มเติมให้ครบถ้วน นอกจากนี้ ในขั้นตอนการคัดกรองข้อมูลก่อนการบันทึก (Post-Collection Screening) ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบซ้ำ (Double-Check) อีกรอบ ส่งผลให้ชุดข้อมูลสุดท้ายที่คีย์เข้าสู่โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ไม่พบข้อมูลสูญหาย (Zero Missing Value)

6. การตรวจสอบและการจัดการค่าผิดปกติ (Outliers) ผู้วิจัยดำเนินการคัดแยกค่าผิดปกติพหุตัวแปร (Multivariate Outliers) เนื่องจากแบบจำลองเชิงโครงสร้างนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้รวม 15 ตัวแปร โดยทำการวิเคราะห์คำนวณค่าระยะทางมาฮาลานอบิส (Mahalanobis Distance: D^2) ผ่านทางโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ผลการวิเคราะห์ พบว่า ไม่มีหน่วยตัวอย่างหรือผู้ตอบแบบสอบถามรายใดที่มีค่าสถิติเกินเกณฑ์นัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) หรือมีลักษณะเบี่ยงเบนออกไปจากรูปแบบการแจกแจงภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างอย่างสุดโต่ง ผู้วิจัยจึงทำการคงกลุ่มตัวอย่างไว้ จำนวน 226 คน

7. การแจกแจงพหุตัวแปร (Multivariate Normality) ทดสอบผ่านเกณฑ์ข้อตกลงเบื้องต้น โดยพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -0.194 ถึง -0.705 (ไม่เกิน ± 2) และค่าความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง -0.626 ถึง 0.984 (ไม่เกิน ± 7) แสดงการแจกแจงเป็นปกติ

8. ภาวะร่วมเส้นตรง (Multicollinearity) ตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้พบลักษณะความสัมพันธ์ไม่เกิน 0.85 และมีค่าดัชนีการขยายตัวของความแปรปรวน (Variance Inflation Factor: VIF) ต่ำกว่า 5.0 ทุกตัวแปร ยืนยันว่าไม่เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงระหว่างตัวแปร

9. อคติจากวิธีวัดเดียว (Common Method Bias: CMB) เมื่อพิจารณาความตรงของเครื่องมือวัด พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loadings) ของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าสูงระหว่าง .747 ถึง .992 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ยอมรับที่ .50 ยืนยันความตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) และผ่านเกณฑ์ความตรงจำแนก (Discriminant Validity) ตามมาตรฐาน Fornell-Larcker เนื่องจากค่ารากที่สองของความแปรปรวนที่สกัดได้ (Square root of AVE) ของตัวแปรแฝงแต่ละตัว มีค่าสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงคู่ นั้น ๆ ทุกคู่ (ดังตารางที่ 2) แสดงว่าชุดข้อมูลเชิงประจักษ์นี้มีความเที่ยงตรง ปราศจากปัญหาอคติจากวิธีวัดเดียว

10. การรวมข้อคำถาม (Item Parceling) ดำเนินการรวมข้อคำถาม จากแบบสอบถามฉบับเต็ม จำนวน 45 ข้อ (ที่ผ่านเกณฑ์อำนาจจำแนก .415 - .857 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา .918 - .966) โดยใช้วิธีคำนวณค่าเฉลี่ยคะแนนของข้อคำถามย่อยในแต่ละมิติ เพื่อยุบรวมและสร้างเป็นตัวแปรสังเกตได้ (Indicators) จำนวน 15 ตัวแปรหลัก ซึ่งช่วยลดทอนพารามิเตอร์ในแบบจำลอง (Model Complexity) และเพิ่มเสถียรภาพในการประมาณค่าสถิติของโมเดล SEM

11. การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects) ของตัวแปรส่งผ่าน ได้ประยุกต์ใช้วิธีการจำลองสุ่มซ้ำกลุ่มตัวอย่าง (Maximum Likelihood Bootstrapping) โดยการกำหนดรอบการสุ่มซ้ำ จำนวน 5,000 รอบ และกำหนดช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 แบบปรับแก้ความเอนเอียง (95% Bias-Corrected Confidence Intervals) ผลการวิเคราะห์ พบว่า อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลลัพธ์การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ ผ่านตัวแปรส่งผ่านการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .884 ($\beta = .884$), โดยมีช่วงความเชื่อมั่นไม่ผ่านเลขศูนย์ แสดงว่าการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านที่มีนัยสำคัญทางสถิติต่างจากศูนย์จริง

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัย โดยเรียงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Findings) จากการดำเนินการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารระดับนโยบาย ที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาคุณภาพองค์กร จากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 7 คน ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พบว่า

1.1.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership: lea) ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะสำคัญ คือ

1.1.1.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (lea1) มุ่งเน้นการวางตำแหน่งยุทธศาสตร์ที่ทำนาย มุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากลบนฐานข้อมูลจริง ชูอัตลักษณ์และจุดแข็งของพื้นที่ เพื่อตอบโจทย์สังคมผ่านหลักสูตรบูรณาการและการสร้างพันธมิตร ภายใต้ระบบบริหารงบประมาณที่มีความยืดหยุ่นและต่อเนื่อง

1.1.1.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (lea2) ถ่ายทอดและกระจายตัวชี้วัดความสำเร็จที่สอดคล้องกันทั่วทั้งระบบ (Cascading) ออกแบบโครงสร้างงานที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ บริหารอัตรากำลังเชิงรุกแบบลีน (Lean) ใช้ระบบสารสนเทศฐานข้อมูลรวมเพื่อความคล่องตัว และสร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมเพื่อถอดบทเรียนเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

1.1.1.3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (lea3) ติดตามสุขภาพองค์กรอย่างเป็นระบบรอบด้านตามกรอบรางวัลคุณภาพมาตรฐานสากล (TQA/EdPEX) พัฒนาระบบ Dashboard ติดตามผลแบบ Real-time และสร้างระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Loop) จากผู้รับบริการ เพื่อวิเคราะห์ช่องว่างและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.1.1.4 การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ (Multi-Campus University Management toward Excellence: pro) ประกอบด้วย 6 กระบวนการจัดการหลัก คือ

- 1) การนำองค์กร (pro1) ผู้นำต้องกล้าตัดสินใจบนฐานข้อมูลจริงเพื่อหลายข้อจำกัด ถ่ายทอดกลยุทธ์ตามหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใส สร้างระบบผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety)
- 2) ยุทธศาสตร์ (pro2) วางแผนยุทธศาสตร์ตามศักยภาพเชิงพื้นที่โดยอ้างอิงมาตรฐานโลกและคู่เทียบชั้นนำ (Benchmarking) และแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ไปสู่แผนปฏิบัติการที่ชัดเจนทั่วทั้งองค์กร เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และการพึ่งพาตนเอง
- 3) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (pro3) จำแนกกลุ่มและรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer: VOC) มุ่งออกแบบหลักสูตรที่เน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ (Outcome-Based Education) เพื่อสร้างคุณค่าร่วมและพัฒนาทักษะแห่งอนาคต ที่ตอบสนองความต้องการของภูมิภาค
- 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (pro4) บูรณาการระบบวัดผลทุกมิติด้วยฐานข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อความแม่นยำโปร่งใสในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และพยากรณ์แนวโน้มผลการดำเนินงานล่วงหน้า พร้อมทั้งถอดบทเรียนจากวิกฤต เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 5) บุคลากร (pro5) คัดเลือกผู้มีทัศนคติสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วางแผนอัตรากำลังที่มีจำนวนพอดีกับปริมาณงาน (Lean) เร่งพัฒนาทักษะแห่งอนาคตเพื่อปิดช่องว่างสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ และสร้างระบบแรงจูงใจที่ดูแลคุณภาพชีวิตบุคลากรอย่างสมดุล และ
- 6) การปฏิบัติการ (pro6) ออกแบบระบบงานที่บูรณาการทุกพันธกิจ และหลักสูตรข้ามศาสตร์ควบคู่กับโมเดลธุรกิจยกระดับกระบวนการด้วยแนวคิดแบบลีน และเทคโนโลยีอัตโนมัติ เพื่อลดขั้นตอนซ้ำซ้อน และกำหนดมาตรฐานเวลาการทำงานที่ชัดเจน

1.1.1.5 ผลลัพธ์การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ (Multi-Campus University Management Excellence Outcomes: out) ประกอบด้วย ผลลัพธ์ 6 ด้าน คือ

- 1) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (out1) องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ มาตรฐานคุณภาพระดับชาติ และธรรมาภิบาล มีระบบงานที่เข้มแข็งผ่านการสื่อสารนโยบายที่เป็นเอกภาพ และได้รับความเชื่อมั่นสูงสุดจากเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) ผลลัพธ์ด้านการเงิน การตลาด และด้านยุทธศาสตร์ (out2) มีเสถียรภาพทางการเงินผ่านโมเดลธุรกิจใหม่ที่พึ่งพาตนเองได้ บริหารงบประมาณมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ยกระดับอันดับมาตรฐานสากล และสะท้อนความคุ้มค่าผ่านผลตอบแทนทางสังคม
- 3) ผลลัพธ์ด้านลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (out3) ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและสมรรถนะตรงตามความต้องการของตลาดงาน สร้างความผูกพัน และได้รับความไว้วางใจในการสนับสนุนงบประมาณจากพันธมิตรธุรกิจ พร้อมทั้งช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน
- 4) ผลลัพธ์ด้านกระบวนการ (out4) บรรลุประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่กะทัดรัด คล่องตัว จัดการข้อมูลแบบ Real-time เพื่อตอบสนองการบริการได้รวดเร็วตามมาตรฐาน และมีความเป็นเลิศในการจัดการความรู้เพื่อยกระดับองค์กรอย่างยั่งยืน
- 5) ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (out5) อุดช่องว่างสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ รักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ส่งเสริมทีมงานที่มีทักษะหลากหลาย และลดช่องว่างระหว่างวัย ภายใต้วัฒนธรรมการทำงานที่มีความสุข และ
- 6) ผลลัพธ์ด้านผลผลิต (out6) มีหลักสูตรที่ได้รับมาตรฐานสากล ผลงานวิจัยได้รับการตีพิมพ์ในระดับสากลเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ สามารถต่อยอดนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา ไปสู่ประโยชน์เชิงพาณิชย์ และบริการวิชาการที่ยกระดับเศรษฐกิจฐานราก

1.2 ผลการพัฒนาลักษณะและองค์ประกอบของรูปแบบ (Model Components) จากการนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพข้างต้น มาร่วมสังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถกำหนดลักษณะ และองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งบูรณาการ 3 องค์ประกอบหลัก และ 15 ตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้

1.2.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership: lea) ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (lea1) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (lea2) และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (lea3)

1.2.2 การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ (Multi-Campus University Management toward Excellence: pro) ประกอบด้วย 6 ตัวแปรสังเกตได้ อ้างอิงตามหมวดกระบวนการของเกณฑ์ EdPEX ได้แก่ การนำองค์กร (pro1) ยุทธศาสตร์ (pro2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (pro3) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (pro4) บุคลากร (pro5) และการปฏิบัติการ (pro6)

1.2.3 ผลลัพธ์การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ (Multi-Campus University Management Excellence Outcomes: out) ประกอบด้วย 6 ตัวแปรสังเกตได้ อ้างอิงตามหมวดผลลัพธ์ของเกณฑ์ EdPEX ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (out1) ผลลัพธ์ด้านการเงิน การตลาด และด้านยุทธศาสตร์ (out2) ผลลัพธ์ด้านลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (out3) ผลลัพธ์ด้านกระบวนการ (out4) ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (out5) และผลลัพธ์ด้านผลผลิต (out6)

2. ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อดำเนินงานวิจัยต่อในระยะเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้นำรูปแบบโครงสร้างองค์ประกอบข้างต้นมาตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Structural Validity) ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 226 คน โดยวิเคราะห์ข้อมูลผ่านแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ซึ่งผลการทดสอบทางสถิติ ปรากฏรายละเอียดตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดและตรวจสอบความตรงเชิงลู่เข้า (Measurement Model) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อประเมินคุณภาพของโมเดลการวัด (Measurement Model) สำหรับตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัวแปร ผลการวิเคราะห์ปรากฏค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) เป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกตัวแปร สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงภายนอก และตัวแปรแฝงภายใน

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (β)	SE	t	R ²	ดัชนีคุณภาพ โมเดลการวัด
ภาวะผู้นำ	lea1 (การกำหนดทิศทาง)	0.747	0.033	22.636***	.558	$\chi^2 = 1.328$, df = 1, p = .249, CFI = .999, RMSEA = .038 AVE = 0.726, CR = 0.887
เชิงกลยุทธ์	lea2 (การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ)	0.992	-	-	.984	
(lea)	lea3 (การควบคุมประเมินผล)	0.798	0.029	27.517***	.637	

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001



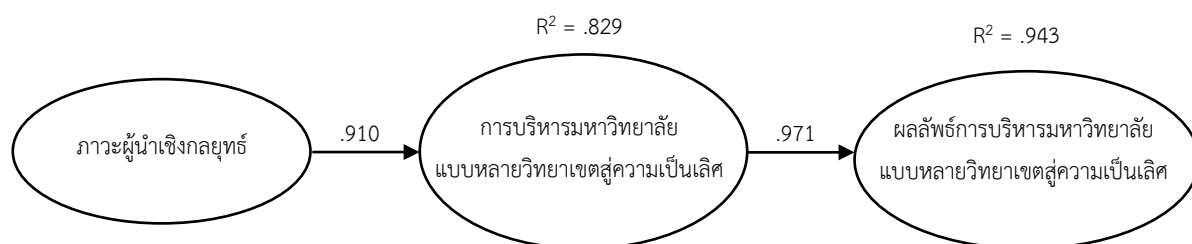
ตารางที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงภายนอก และตัวแปรแฝงภายใน (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (β)	SE	t	R ²	ดัชนีคุณภาพ โมเดลการวัด
การบริหาร	pro1 (การนำองค์กร)	0.872	-	-	.760	$\chi^2 = 13.518$,
มหาวิทยาลัยแบบ	pro2 (กลยุทธ์)	0.904	0.016	56.500***	.817	df = 9, p = .141
หลายวิทยาเขต	pro3 (ลูกค้า)	0.786	0.029	27.103***	.618	CFI = .996,
(pro)	pro4 (การวัดและจัดการความรู้)	0.899	0.016	56.187***	.808	RMSEA = .048
	pro5 (บุคลากร)	0.869	0.019	45.736***	.755	AVE = 0.763,
	pro6 (ระบบปฏิบัติการ)	0.905	0.017	53.235***	.819	CR = 0.951
ผลลัพธ์	out1 (การนำองค์กร/กำกับดูแล)	0.895	0.017	52.647***	.801	$\chi^2 = 10.232$,
การบริหาร	out2 (การเงิน/ตลาด/กลยุทธ์)	0.874	0.026	33.615***	.764	df = 8, p = .249
มหาวิทยาลัยแบบ	out3 (ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้เสีย)	0.755	0.036	20.972***	.570	CFI = .998,
หลายวิทยาเขต	out4 (กระบวนการ)	0.905	-	-	.819	RMSEA = .035
(out)	out5 (บุคลากร)	0.911	0.017	53.588***	.830	AVE = 0.728,
	out6 (ผลิตภัณฑ์/ผลผลิต)	0.758	0.027	28.074***	.575	CR = 0.941

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 1 ผลตรวจสอบความตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) พบว่า ค่าความน่าเชื่อถือเชิงประกอบ (Construct Reliability: CR) ของทุกตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.887 ถึง 0.951 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.726 ถึง 0.763 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.50 ยืนยันว่าโมเดลการวัดมีความตรงเชิงโครงสร้างที่มีคุณภาพสูง

2.2 ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล และความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองขั้นสุดท้าย (Path Analysis and Model Fit) ในส่วนการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ภายหลังการปรับแก้แบบจำลอง (Model Refinement) ตามดัชนีปรับแก้ร่วมกับกรอบทฤษฎี โดยกำหนดความแปรปรวนร่วมของความคลาดเคลื่อน จำนวน 18 คู่ พบว่า แบบจำลองขั้นสุดท้าย มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยดัชนีชี้วัดทางสถิติทดสอบผ่านเกณฑ์มาตรฐานทั้งหมด ได้แก่ $\chi^2 = 88.581$, df = 70, p = .066, $\chi^2/df = 1.265$, GFI = .953, NFI = .977, TLI = .993, CFI = .995, RMSEA = .035, RMR = .010 ดังแสดงผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เกณฑ์ Fornell-Larcker ร่วมกับเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ดัชนีเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีตรวจสอบความตรงจำแนก

ตัวแปรแฝง	$\bar{X}$	S.D.	1. lea	2. pro	3. out
1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (lea)	3.79	0.67	(.852)		
2. การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ (pro)	3.76	0.68	.722**	(.873)	
3. ผลลัพธ์การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ (out)	3.76	0.65	.715**	.798**	(.853)

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 2 ผลการทดสอบความตรงจำแนก พบว่า ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Square root of AVE) ของตัวแปรแฝงแต่ละมิติ (มีค่าอยู่ระหว่าง .852 ถึง .873) มีค่าสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรแฝงในคู่กัน ๆ ทุกคู่ (ค่าสหสัมพันธ์สูงสุดเท่ากับ .798) บ่งชี้ว่าองค์ประกอบหลักในรูปแบบการวิจัย มีความตรงจำแนกเชิงโครงสร้าง แยกออกจากกันได้อย่างชัดเจน และปราศจากปัญหาความทับซ้อนเชิงแนวคิด

ในขั้นตอนการทดสอบนัยสำคัญของเส้นทางอิทธิพลเชิงสาเหตุและอิทธิพลส่งผ่าน ผู้วิจัยได้ทำการประเมิน ค่าขนาดอิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE) ด้วยวิธีการจำลองสุ่มซ้ำกลุ่มตัวอย่าง (Maximum Likelihood Bootstrapping) จำนวน 5,000 รอบ ณ ช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 แบบปรับแก้ความเอนเอียง (95% BC-CI) ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลและผลการทดสอบสมมติฐานด้วยวิธี Bootstrapping (5,000 รอบ)

ตัวแปรตาม	ตัวแปรต้น	ประเภท อิทธิพล	สัมประสิทธิ์ (β)	S.E.	P	ช่วงความเชื่อมั่น 95% (BC-CI)	สัมประสิทธิ์ (R^2)
การบริหารมหาวิทยาลัย แบบหลายวิทยาเขต สู่ความเป็นเลิศ (pro)	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (lea)	ทางตรง (DE)	.910	.042	.000	[.825, .984]	.829
ผลลัพธ์การบริหาร มหาวิทยาลัยแบบ หลายวิทยาเขตสู่ ความเป็นเลิศ (out)	การบริหาร มหาวิทยาลัยแบบ หลายวิทยาเขตสู่ ความเป็นเลิศ (pro)	ทางตรง (DE)	.971	.035	.000	[.898, 1.042]	.943
	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (lea)	ทางอ้อม (IE)	.884	.051	.000	[.784, .981]	
		รวม (TE)	.884	.051	.000	[.784, .981]	

จากตารางที่ 3 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ และอิทธิพลส่งผ่าน ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (lea) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ (pro) เท่ากับ .910 โดยรวมอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 82.90

2. การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ (pro) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกสูงสุดต่อผลลัพธ์การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ (out) เท่ากับ .971

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (lea) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลลัพธ์การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ (out) เท่ากับ .884 ผ่านตัวแปรส่งผ่านการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ (pro) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าช่วงความเชื่อมั่นไม่ผ่านเลขศูนย์ ยืนยันเสถียรภาพพารามิเตอร์ ซึ่งตัวแปรทั้งหมดร่วมกันอธิบายสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ความแปรปรวนของผลลัพธ์การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ ได้สูงถึงร้อยละ 94.30 ($R^2 = .943$)

ทั้งนี้ ในกระบวนการปรับแก้แบบจำลอง (Model Refinement) ผู้วิจัยได้พิจารณาปรับเส้นความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน (Covariances between error terms) ตามข้อเสนอแนะดัชนีปรับแก้ (Modification Indices: MI) รวมทั้งสิ้น 18 คู่ โดยแต่ละคู่มีเหตุผลความสอดคล้องเชิงทฤษฎีและบริบทรองรับอย่างสมเหตุสมผล เนื่องจากรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดำเนินงานอยู่ภายใต้โครงสร้างและระบบบริหารจัดการคุณภาพเดียวกัน (ระบบ KUQS และกรอบเกณฑ์ EdPEX) ส่งผลให้เศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ภายในกลุ่มกระบวนการเดียวกัน (pro1 - pro6) และกลุ่มผลลัพธ์การดำเนินงานเดียวกัน (out1 - out6) พบลักษณะความสัมพันธ์ร่วมเชิงระบบ (Systematic Error) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การปรับแต่งดังกล่าว จึงเป็นการสะท้อนธรรมชาติของข้อมูลเชิงประจักษ์ในระบบประกันคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา มิใช่การปรับแต่งเพื่อให้โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเพียงเฉพาะชุด นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ดำเนินการตรวจสอบความตรงข้ามกลุ่ม (Cross-validation) ด้วยวิธีสุ่มซ้ำพารามิเตอร์ร่วม (Maximum Likelihood Bootstrapping) จำนวน 5,000 รอบ เพื่อยืนยันว่าค่าดัชนีพารามิเตอร์และขนาดอิทธิพลทั้งหมดในตัวแบบขั้นสุดท้าย มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Structural Validity) และมีเสถียรภาพสูงในการนำไปประยุกต์ใช้เป็นตัวแบบพยากรณ์ สำหรับประชากรกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐได้อย่างแม่นยำ

อภิปรายผล

ผู้วิจัยได้อภิปรายผล โดยเรียงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศที่พัฒนาขึ้น มีลักษณะเป็นแบบจำลองเชิงโครงสร้างระบบคุณภาพ (Quality System Structural Model) ที่บูรณาการ 3 องค์ประกอบหลักเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ และ 3) ผลลัพธ์การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ ข้อค้นพบดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่า โครงสร้างรูปแบบนี้ มีความสอดคล้องทางทฤษฎีกับการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) และระบบการจัดการเชิงกระบวนการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพมาตรฐานสากล (TQA/EdPEX) ของ Dahlgaard, J. J. et al. ที่ระบุว่าองค์กรจะบรรลุความเป็นเลิศได้ จำเป็นต้องร้อยเรียงส่วนผู้นำการจัดการกระบวนการภายใน และผลลัพธ์การดำเนินงานเข้าด้วยกันอย่างเป็นพลวัต (Dahlgaard, J. J. et al., 2019)

รูปแบบเชิงโครงสร้างนี้จึงสามารถนำมาใช้ปิดช่องว่าง (Gap) และลดปัญหาการทำงานแบบแยกส่วน (Silos) ในพื้นที่หลายวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ข้อค้นพบนี้เป็นการต่อยอดทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงระบบ (System Approach) ว่าถ้าพึ่งเพียงการมีนโยบายที่ดี หรือการมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลของผู้นำ จะไม่สามารถแปรเปลี่ยนเป็นผลสัมฤทธิ์หรือผลผลิตที่เป็นเลิศได้เลย หากสถาบันขาดการขับเคลื่อนนโยบายเหล่านั้นผ่านระบบปฏิบัติการ และกระบวนการจัดการภายในพื้นที่ที่มีประสิทธิภาพ ไร้รอยต่อ และเป็นระบบคุณภาพเดียวกัน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สิทธิชัย สอนสุภี ที่ระบุว่า การขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ตามเกณฑ์ความเป็นเลิศ จำเป็นต้องพึ่งพากลไกการส่งผ่านอิทธิพลเชิงโครงสร้าง ซึ่งมีจุดเริ่มต้นจากการนำองค์กรเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และถ่ายทอดอิทธิพลอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการจัดการภายในอันมีประสิทธิภาพ ก่อนจะนำไปสู่ความสำเร็จเชิงผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน (สิทธิชัย สอนสุภี, 2554)

2. อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ

ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ ($\beta = .910$) และส่งอิทธิพลทางอ้อมไปยังผลลัพธ์การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ ($\beta = .884$) โดยมีการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ เป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งตัวแปรในแบบจำลองร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลลัพธ์การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ ได้สูงถึงร้อยละ 94.30 ($R^2 = .943$) ประเด็นทางสถิติดังกล่าวอภิปรายได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทำหน้าที่เป็นดัชนีต้นทางหรือแรงขับเคลื่อนเชิงสาเหตุหลัก (Causal Driver) ที่มีความสำคัญสูงสุดในการกำหนดทิศทางเชิงนโยบาย ซึ่งสอดคล้องตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ของ Hitt, M. A. et al. ที่เน้นย้ำว่าพฤติกรรม การนำองค์กรของผู้บริหาร เป็นแรงขับเคลื่อนเชิงสาเหตุหลัก (Causal Driver) ในการจัดสรรทรัพยากร พัฒนาทุนมนุษย์ และวางระบบควบคุมการปฏิบัติงานภายในให้เกิดประสิทธิภาพ (Hitt, M. A. et al., 2010) ในขณะที่การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ไปยังผลลัพธ์การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับคำกล่าวของ Butterworth, R. & Witcher, B. ที่ว่าในระบบสถาบันอุดมศึกษาแบบหลายวิทยาเขต (Multi-campus Systems) การนำองค์กรของผู้นำเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการบรรลุความเป็นเลิศ แต่ผู้นำต้องอาศัยกลไกการจัดการกระบวนการ และระบบประกันคุณภาพภายใน (เช่น ระบบ KUQS และเกณฑ์ EdPEX) เป็นกลไกส่งผ่านอิทธิพล เพื่อผลักดันให้ การดำเนินงานในทุกพื้นที่ ยกระดับสู่ผลลัพธ์ความเป็นเลิศร่วมกันอย่างยั่งยืน (Butterworth, R. & Witcher, B., 2001) ในขณะที่ยานวิจัยของ เหมือนฝัน นันทียกุล และพิชญภา ยืนยาว พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม และสามารถทำนายการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ได้ร้อยละ 92.70 (เหมือนฝัน นันทียกุล และพิชญภา ยืนยาว, 2563) เช่นเดียวกับงานวิจัยของ สุภัตรา สงครามศรี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารสู่ความเป็นเลิศ เป็นปัจจัยส่งผลในเชิงบวกต่อผลลัพธ์การดำเนินงาน

ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ (สุภัทรา สงครามศรี, 2563) และงานวิจัยของ อนุธิตา ประเสริฐศักดิ์ และคณะ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยผ่านการจัดการนวัตกรรม (อนุธิตา ประเสริฐศักดิ์ และคณะ, 2563)

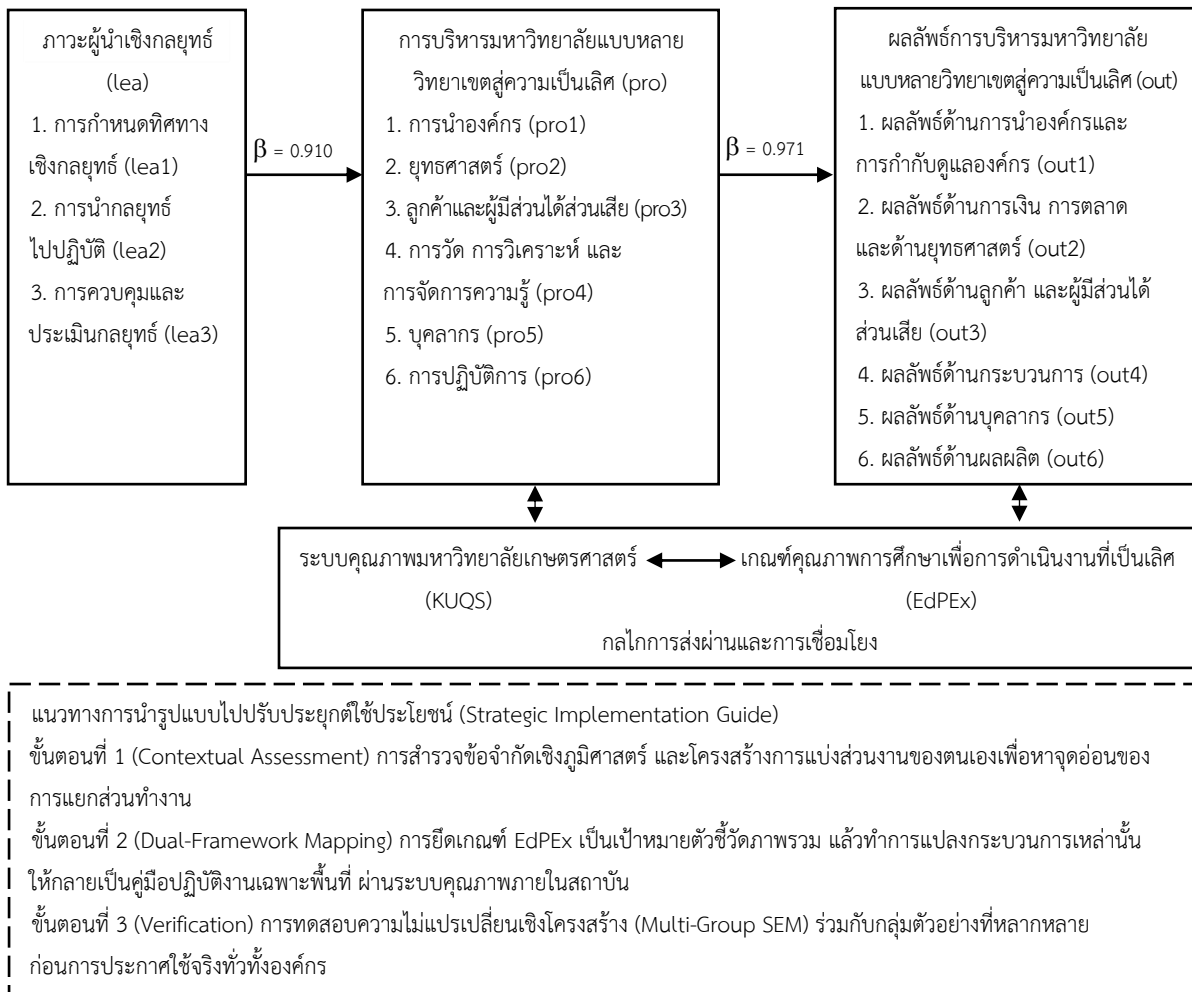
3. ข้อจำกัดเชิงวิธีวิทยาและการนำผลการวิจัยไปอ้างอิงประโยชน์ (Methodological Considerations & Generalizability)

นอกเหนือจากข้อค้นพบทางสถิติข้างต้น สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ความแปรปรวนของตัวแปรผลลัพธ์ ความเป็นเลิศที่อยู่ในระดับสูงถึงร้อยละ 94.30 ($R^2 = 0.943$) รวมถึงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานระหว่างเส้นทางที่อยู่ในเกณฑ์สูงมากนั้น สามารถอภิปรายบนพื้นฐานของข้อจำกัดเชิงวิธีวิทยาได้ว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวได้รับการสนับสนุนภายใต้บริบทโครงสร้างการบริหารและระบบประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาที่มีระบบ KUQS บูรณาการร่วมกับเกณฑ์ EdPEx ควบคุมอยู่ โดยขนาดอิทธิพลที่สูงนี้ สะท้อนถึงความซ้ำซ้อนเชิงแนวคิด (Concept Redundancy) และความเชื่อมโยงอย่างหนาแน่นของตัวแปรในระบบคุณภาพเดียวกัน ซึ่งเป็นธรรมชาติของชุดข้อมูลที่มีการสอดแทรกกระบวนการและเกณฑ์ประเมินที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ การดำเนินงานโดยตรง

ยิ่งไปกว่านั้น เนื่องจากงานวิจัยนี้ดำเนินการกระบวนการวิจัยแบบผสมผสาน โดยมุ่งเน้นการศึกษาเฉพาะกรณี (Single Case Study) และรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณที่เป็นข้อมูลภาคตัดขวางผ่านแบบสอบถามที่เป็นแหล่งข้อมูลชุดเดียวกัน (Common Method Data) แม้จะผ่านการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนและตรวจสอบความตรงข้ามกลุ่ม (Cross-validation) ด้วยวิธี Bootstrapping แล้ว แต่อาจเกิดอคติเชิงวิธีวิทยา (Common Method Bias) ที่เอื้อให้ขนาดอิทธิพลและค่าพารามิเตอร์มีสัดส่วนที่สูง และยังไม่สามารถสรุปความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Cause-and-Effect) ในลักษณะพลวัตได้อย่างเด็ดขาดในทุกบริบทการอุดมศึกษา รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศที่พัฒนาขึ้นนี้ จึงมีข้อจำกัดในการนำไปอ้างอิงสู่ประชากรทั่วไป ดังนั้น การนำกรอบรูปแบบเชิงโครงสร้างนี้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ในสถาบันอุดมศึกษาแห่งอื่น ๆ จึงควรพิจารณาปรับปรุง และทดสอบความสอดคล้องเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับบริบท วัฒนธรรมองค์กร และระบบคุณภาพเฉพาะของสถาบันนั้น ๆ ก่อนการนำไปปฏิบัติจริง



องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 2 รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ

จากภาพที่ 2 แสดงโครงสร้างองค์ความรู้ใหม่ตามแนวคิดการจัดวางองค์ประกอบเชิงระบบ (System Alignment) โดยเน้นองค์ประกอบและตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) ควบคู่กับการทำหน้าที่เชิงโครงสร้างของตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวแปรสังเกตได้ (Comprehensive Observed Variables) รูปแบบนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 15 ตัวแปร ที่ผ่านการทดสอบเชิงประจักษ์ (SEM) โดยแบ่งเป็น ตัวแปรอิสระต้นทาง แสดงมิติภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (lea) ทั้ง 3 ด้าน ตั้งแต่การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (lea1) ไปจนถึงการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (lea3) ในขณะที่ตัวแปรตามปลายทาง แสดงมิติผลลัพธ์การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ ทั้ง 6 ด้าน ตั้งแต่ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (out1) ไปจนถึงผลลัพธ์ด้านผลผลิต (out6)

2. การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ (Multi-Campus University Management toward Excellence: pro) ในฐานะตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) แสดงมิติการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตทั้ง 6 ด้าน ตั้งแต่การนำองค์กร (pro1) ไปจนถึงการปฏิบัติการ (pro6) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านเชิงโครงสร้างที่รองรับอิทธิพลเชิงสาเหตุจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ($\beta = .910$) เพื่อส่งผ่านและขับเคลื่อนประสิทธิผลไปยังตัวแปรตามปลายทาง คือ ผลลัพธ์การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ ($\beta = .971$)

3. กลไกการส่งผ่านและการเชื่อมโยง (Systemic Transmission Mechanism แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรส่งผ่านไม่ได้ทำงานอย่างแยกส่วน แต่ขับเคลื่อนผ่านกลไกการบูรณาการเชื่อมโยงระบบคุณภาพ คุณภาพระหว่างระบบคุณภาพมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (KUQS) และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX) โดยโยงลูกศรสองทิศทางขึ้นไปกำกับทั้งกลุ่มตัวแปรส่งผ่าน (pro1-pro6) และกลุ่มตัวแปรตาม (out1-out6) สะท้อนทฤษฎีคุณภาพที่วาระระบบประกันคุณภาพ ทำหน้าที่จัดวางกระบวนการและกำหนดเป้าหมายการวัดผลลัพธ์ให้สอดคล้องกัน เพื่อส่งผ่านอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไปจัดการทำงานแยกส่วน (Silos) ทัวทั้งองค์กร

แนวทางการนำรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศไปปรับประยุกต์ใช้ประโยชน์ (Actionable Implementation Guide) การนำรูปแบบนี้ไปปรับใช้ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน (ขั้นตอนที่ 1 - 3) เพื่อเป็นแนวทางให้สถาบันอุดมศึกษาแห่งอื่น นำรูปแบบ โครงสร้าง และกลไกความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้กลุ่มต่าง ๆ นี้ ไปใช้ในการสำรวจ ประเมินข้อจำกัด ปรับระดับคู่มือ และทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนเชิงโครงสร้าง (Multi-Group SEM) ก่อนนำไปใช้จริงในบริบทเฉพาะของตนเอง ภายใต้ขอบเขตการศึกษารายกรณี (Kasetsart University Context)

สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สามารถสรุปผลและให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อนำไปขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเป็นระบบ ดังนี้ 1) รูปแบบเชิงโครงสร้างระบบคุณภาพที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักที่ร้อยเรียงกันเชิงระบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ และผลลัพธ์การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ โดยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับสูง บูรณาการระบบ KUQS เข้ากับกรอบเกณฑ์ EdPEX เพื่อลดปัญหาระบบงานแยกส่วน (Silos) ซึ่งข้อเสนอแนะในการนำไปปรับใช้ควรพิจารณาเงื่อนไข และบริบทวัฒนธรรมองค์กรเฉพาะตัวของแต่ละสถาบันร่วมด้วย ควบคู่กับการนำคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์ และเสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารในทุกระดับวิทยาเขตเป็นหลัก โดยหลีกเลี่ยงการนำไปกำหนดเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำในการสรรหาผู้บริหารโดยตรง เนื่องจากยังไม่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ข้ามกลุ่มรองรับความตรงเชิงเกณฑ์อย่างเพียงพอ 2) ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ยืนยันว่า ตัวแปรทั้งหมดร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลลัพธ์การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศได้สูงถึงร้อยละ 94.30 โดยมีปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ ($\beta = .910$) และส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรส่งผ่านดังกล่าวไปยังผลลัพธ์การบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตสู่ความเป็นเลิศ ($\beta = .884$) อย่างมีนัยสำคัญ



ซึ่งข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติผู้บริหารสถาบันควรมุ่งเน้นการขับเคลื่อนผ่านระบบคุณภาพและเกณฑ์ EdPEX ทั้ง 6 ด้าน ร่วมกันเพื่อเป็นเครื่องมือประสานงานระหว่างพื้นที่ และฝายนโยบายแผนงานควรนำตัวแปรสะท้อนผลลัพธ์ทั้ง 6 ด้าน ไปประยุกต์เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ในแผนยุทธศาสตร์สถาบัน เพื่อกำกับติดตามผลให้เชื่อมโยงกัน และ 3) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ควรขยายขอบเขตไปทดสอบแบบจำลองกับสถาบันอุดมศึกษาแห่งอื่น เพื่อเพิ่มระดับการอ้างอิงประโยชน์ผลการวิจัย พร้อมทำการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของตัวแบบข้ามกลุ่ม (Multi-Group SEM) ระหว่างประเภทสถาบันหรือระหว่างวิทยาเขต ตลอดจนเปลี่ยนวิธีวิทยาไปสู่การเก็บข้อมูล ระยะยาวแบบต่อเนื่อง (Longitudinal Study) แยกช่วงเวลากำหนดเก็บตัวแปรอิสระ ตัวแปรส่งผ่าน และตัวแปร ผลลัพธ์ออกจากกัน เพื่อยกระดับความแม่นยำในการตรวจสอบพลวัตความสอดคล้องเชิงเหตุและผลทางปฏิบัติ ให้มีประสิทธิภาพสูงส่งอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2566). รายงานผลการประเมินคุณภาพภายใน และการประเมินคุณภาพภายนอก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. เรียกใช้เมื่อ 5 สิงหาคม 2569 จาก <https://shorturl.asia/F23Og>
- สำนักงานพัฒนาคุณภาพ. (2569). ระบบคุณภาพมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. เรียกใช้เมื่อ 14 กรกฎาคม 2569 จาก <https://qd.ku.ac.th/ku-excellence-model>
- สิทธิชัย สอนสุภี. (2554). โมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย. ใน วิทยานิพนธ์ ปรัชญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุภัทรา สงครามศรี. (2563). อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีต่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศ และผลลัพธ์การบริหาร ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารวิชาการเทคโนโลยีการจัดการ, 1(2), 1-11.
- เหมือนฝัน นันทียกุล และพิชญภา ยืนยาว. (2563). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหาร โรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย, 12(1), 232-246.
- อนุธิดา ประเสริฐศักดิ์ และคณะ. (2563). โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม กับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. วารสารหาดใหญ่วิชาการ, 20(1), 183-200.
- Butterworth, R. & Witcher, B. (2001). Realising the Vision: Translating Strategy into Action through Policy Management. Journal of the Institution of British Telecommunications Engineers, 2(4), 1-11.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. Psychometrika, 16(3), 297-334.
- Dahlgard, J. J. et al. (2019). Evolution and future of total quality management: management control and organisational learning. Total Quality Management & Business Excellence, 30(1), 1-16.
- Hitt, M. A. et al. (2010). Strategic leadership for the 21st century. Business Horizons, 53(5), 437-444.
- Kline, R. B. (2023). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. (5th ed.). New York: Guilford Press.

- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 5-55.
- Schumacker, R. E. et al. (2022). *A beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. (5th ed.). New York: Routledge.