



แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ขับเคลื่อนโครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยสำหรับ
สถาบันอุดมศึกษากลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก
STRATEGIC DEVELOPMENT GUIDELINES FOR FACILITATING THE
REINVENTING UNIVERSITY PROJECT AT HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS IN THE GLOBAL & FRONTIER RESEARCH GROUP

Received: May 29, 2025

Revised: July 18, 2025

Accepted: July 23, 2025

ชีวิน ดินนังวัฒนะ^{1*}, อุบลวรรณ หงษ์วิทยากร²

Cheewin Tinnangwattana^{1*}, Ubonwan Hongwityakorn²

*Corresponding author, Email: cheewin.t@chula.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาโครงสร้างและปฏิสัมพันธ์ของสถาบันอุดมศึกษากลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก และ 2) นำเสนอแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ที่เหมาะสม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มประชากรประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากสถาบันอุดมศึกษากลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก 17 แห่ง กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากมหาวิทยาลัย 4 แห่ง เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 10 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าความถี่ (f) ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) และการสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) กลุ่มผู้มีสถานะเป็นผู้บริหารและกลุ่มที่มีลักษณะปฏิบัติงานด้านบริหาร มีระดับการรับรู้ในมิติโครงสร้างและระดับความพึงพอใจในมิติปฏิสัมพันธ์สูงกว่ากลุ่มอื่นในทุกข้อคำถาม 2) ข้อเสนอแนะยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) สร้างความคล่องตัวในการบริหารจัดการงานวิจัยผ่านโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ (2) พัฒนาโครงสร้างสนับสนุนการดึงดูดทุนสากลและนักวิจัยระดับโลก (3) ปรับระบบบริหารจัดการให้ตอบสนองต่อแนวโน้มโลก และ (4) ลดความเหลื่อมล้ำด้านเทคโนโลยีและการเข้าถึงทรัพยากรวิจัยในระดับคณะ/วิทยาลัย ในขณะที่ข้อเสนอแนะยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์องค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ลดช่องว่างข้อมูลและสร้างความเข้าใจร่วมระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทุกระดับเพื่อลดภาวะเพิกเฉย (2) เปิดพื้นที่อำนาจต่อรองและมีส่วนร่วมเชิงนโยบายของบุคลากรฐานล่าง และ (3) ปรับสมดุลภาระงานและความสัมพันธ์ข้ามรุ่นเพื่อลดความขัดแย้งภายในองค์กร

คำสำคัญ: โครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย, สถาบันอุดมศึกษากลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก, ยุทธศาสตร์อุดมศึกษา

¹ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ Ph.D. Student, Development Education Program, Faculty of Education, Chulalongkorn University

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์, ดร., คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

² Asst. Prof., Dr., Faculty of Education, Chulalongkorn University, Advisor

Abstract

This study aimed to (1) examine the organizational structures and interactions of higher education institutions within the Global and Frontier Research Group, and (2) propose appropriate strategic development guidelines to facilitate the Reinventing University Project. A quantitative research methodology was employed. The population consisted of stakeholders from 17 higher education institutions in the Global and Frontier Research Group, while the sample included stakeholders from four selected universities. Data were collected using a 10-point Likert scale questionnaire and analyzed using frequency (f), percentage (%), mean ($\bar{x}$), and standard deviation ($S.D.$). In addition, a focus group discussion was conducted with 12 experts.

The findings revealed that (1) stakeholders in executive positions and those engaged in administrative roles reported higher levels of awareness regarding organizational structures and greater satisfaction with institutional interactions than other groups across all items; and (2) strategic recommendations for structural transformation were proposed with the following objectives: (a) to enhance agility in research management through an efficient organizational framework; (b) to develop supportive structures for attracting international funding and world-class researchers; (c) to adapt management systems in response to global trends; and (d) to reduce disparities in technology and research resource accessibility at the faculty/college level. Additionally, strategic recommendations for improving institutional interactions aimed to: (a) bridge information gaps and foster mutual understanding between administrators and staff at all levels to mitigate disengagement; (b) create platforms for negotiation and participatory policymaking among lower-level personnel; and (c) balance workloads and intergenerational relationships to reduce internal organizational conflict.

Keywords: Reinventing University, University global and frontier research group,
Higher education strategy

บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ระบบอุดมศึกษาไทยได้เผชิญกับความท้าทายเชิงโครงสร้างหลายประการ ทั้งในด้านความไม่สอดคล้องระหว่างหลักสูตรการเรียนการสอนกับความต้องการของตลาดแรงงาน คุณภาพของผลงานวิจัยและนวัตกรรม ตลอดจนปัญหาด้านการบริหารจัดการที่ยังขาดความคล่องตัวและการกระจายอำนาจ (มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2564; สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา, 2564a; สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา, 2564b; กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, ม.ป.ป.) เพื่อให้ระบบอุดมศึกษาสามารถสนับสนุนการพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมจึงได้ดำเนินการโครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing

University) โดยกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนการพัฒนาให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กลุ่มนโยบายและแผนการอุดมศึกษา กองยุทธศาสตร์และแผนงาน, 2565)

คำถามที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาไทยนั้นจะเป็นไปในรูปแบบและทิศทางใด โดย สุขุม เฉลยทรัพย์ (2561) ได้กล่าวถึงโจทย์ที่ทำทนายวงการอุดมศึกษาไทยเรื่องการปรับตัวจากวิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งในปัจจุบันยังไม่สามารถทำให้ทันการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานไม่สามารถพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่รองรับตลาดแรงงานและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงจาก Disruptive technology และเมื่อพิจารณาเสียงสะท้อนจากผู้ใช้บัณฑิตและผู้ประกอบการส่วนใหญ่มองว่าบัณฑิตที่สถาบันอุดมศึกษาผลิตออกมามีไม่ตอบโจทย์ความต้องการ และมีความจำเป็นที่จะต้องพลิกโฉมมหาวิทยาลัย มุ่งเน้นเป็นการสนับสนุนการบริหารจัดการ ปลดล็อกสิ่งที่เป็นอุปสรรคเพื่อสามารถดำเนินการต่าง ๆ ให้ตรงกับความต้องการของมหาวิทยาลัย (พันธุ์เพิ่มศักดิ์ อารุณี, 2564)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาไทยมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับบริบทสังคมในหลายด้าน แต่การศึกษาจากหลายงานวิจัยพบว่า การดำเนินงานในด้านการวิจัยของอาจารย์และนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของไทยยังประสบกับปัญหาเชิงโครงสร้างและบริบทที่ซับซ้อน เช่นในกลุ่มอาจารย์พบว่าภาระงานด้านการสอนและภารกิจอื่น ๆ ภายในมหาวิทยาลัยมีผลกระทบโดยตรงต่อความสามารถและเวลาในการผลิตผลงานวิจัย รวมถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากรและแรงจูงใจที่ยังไม่ตอบสนองได้อย่างเพียงพอ (สุอังคณา ม่วงยัง, และ ศุภโชค มณีนัย, 2565) ขณะที่ในกลุ่มนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำคัญได้แก่ การขาดทักษะด้านการวิจัย ความเข้าใจในกระบวนการทำวิทยานิพนธ์ ตลอดจนการได้รับคำปรึกษาและการสนับสนุนจากคณาจารย์ที่ไม่เพียงพอ (สมจิตร แก้วมณี, 2551; ศศิธร สุพันธุ์วี, และ พริดา ไชยรัตน์, 2561) ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการออกแบบระบบสนับสนุนการทำวิจัยที่เหมาะสม ทั้งในระดับบุคลากรและโครงสร้างองค์กร เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในมหาวิทยาลัยในการผลิตองค์ความรู้เชิงวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเชิงวิจัยระดับแนวหน้าได้ให้แนวทางสำคัญต่อการปฏิรูปอุดมศึกษาในบริบทโลกจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดย Sutin และ Jacob (2016) ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงพันธกิจทางวิชาการกับรูปแบบการบริหารจัดการใหม่เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับมหาวิทยาลัย ขณะที่ Sadik et al. (2020) เน้นว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างบูรณาการทั้งในระดับโครงสร้างและหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัยคือหัวใจของการเปลี่ยนผ่านที่มีประสิทธิภาพ Apenko et al. (2024) ได้เสนอว่าการดำเนินโครงการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์จำเป็นต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของบริบทสถาบันและการมีปฏิสัมพันธ์ของทีมปฏิบัติการที่เหมาะสม และ Hashim et al. (2021) ได้นำเสนอโมเดลการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผสมผสานการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลเข้ากับกลไกการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้สภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและข้อมูลจากงานวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการในเชิงโครงสร้างและการดำเนินการในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าไว้

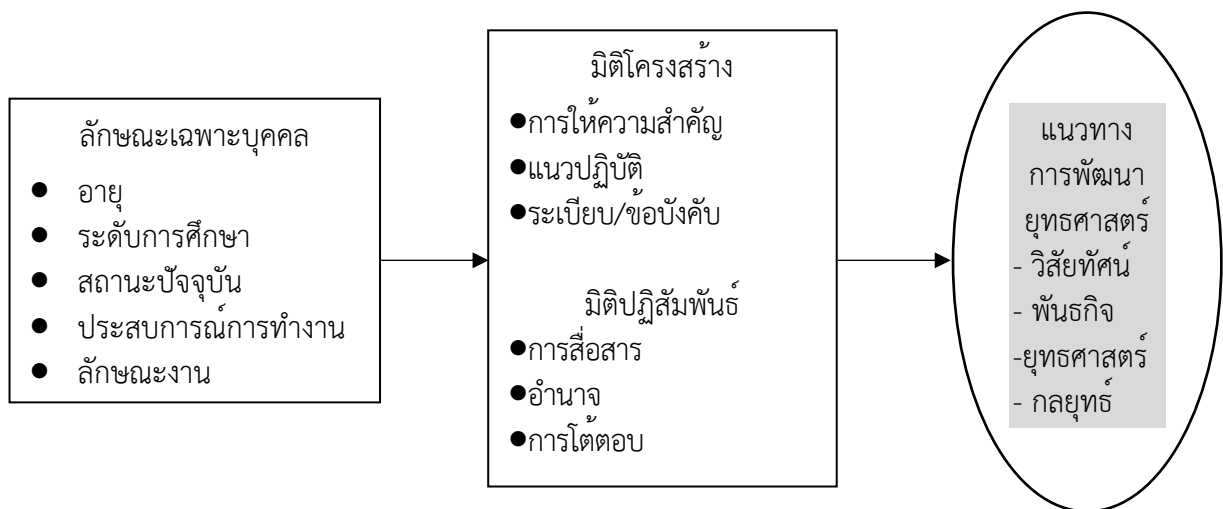
จากเหตุผลข้างต้น บทความวิจัยนี้จึงเป็นการศึกษาถึงโครงสร้างและการมีปฏิสัมพันธ์ตามทฤษฎีการก่อตัวของโครงสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม (Giddens, 1986) ที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายของการดำเนินการและความถนัดของสถาบันอุดมศึกษากลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลกในประเทศไทยที่ได้เข้าร่วมโครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาแนวทางการพัฒนาศาสตร์ขับเคลื่อนโครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยสำหรับสถาบันอุดมศึกษากลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลกต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาโครงสร้างและปฏิสัมพันธ์ในสถาบันอุดมศึกษากลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก
2. นำเสนอแนวทางการพัฒนาศาสตร์ขับเคลื่อนโครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยสำหรับสถาบันอุดมศึกษากลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก

กรอบแนวคิดการวิจัย

สังเคราะห์จากเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับมิติโครงสร้างและมิติปฏิสัมพันธ์ (Giddens, 1986) ประกอบกับเอกสารองค์ประกอบของแนวทางการพัฒนาศาสตร์ที่ใช้ในการศึกษา (พสุ เดชะรินทร์, และ ชัยวัฒน์ หุทัยพันธุ์, 2553)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

บทความวิจัยในหัวข้อแนวทางการพัฒนาศาสตร์ขับเคลื่อนโครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยสำหรับสถาบันอุดมศึกษากลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลกครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ มีรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร และนิสิตนักศึกษา จากสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก 17 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร และนิสิตนักศึกษา จากสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก ที่มีรูปแบบการเรียนการสอนและระดับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรแตกต่างกันอย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้ใช้วิธีการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง 4 แห่ง ดังนี้

- 1) สถาบันอุดมศึกษาที่มีรูปแบบการเรียนการสอนแบบเฉพาะทางและได้รับงบประมาณสูงสุด
- 2) สถาบันอุดมศึกษาที่มีรูปแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการและได้รับงบประมาณสูงสุด
- 3) สถาบันอุดมศึกษาที่มีรูปแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการและได้รับงบประมาณน้อย

ที่สุด และ

4) สถาบันอุดมศึกษาที่มีรูปแบบการเรียนการสอนแบบเฉพาะทางและได้รับงบประมาณในการดำเนินการน้อยที่สุด โดยคำนวณจากโปรแกรม G*Power ซึ่งระบุว่าควรมีก่อนมีกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 280 คน อย่างไรก็ตาม เพื่อเพิ่มความแม่นยำและรองรับความสูญเสียของข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างสุดท้ายไว้ที่ 430 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลเป็นแบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า 10 ระดับ (Dawes, 2008; Preston & Colman, 2000) โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการขับเคลื่อนโครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยสำหรับสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก และ ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนโครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยสำหรับสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก

ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คนเพื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถาม เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence) ที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.75 - 1 ไปใช้ในแบบสอบถาม (อจธรา ประเสริฐสิน, 2563) จากนั้นผู้วิจัยตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ได้เท่ากับ 0.83 จึงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ดำเนินการระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ถึงเมษายน พ.ศ. 2568 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามผ่านระบบ Online (Google form) โดยส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลตัวแปรต้น จำนวน 5 ตัว ได้แก่:

1. อายุ เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างด้านความคิดเห็นในแต่ละช่วงวัย
2. ระดับการศึกษา เพื่อใช้ตรวจสอบว่าความรู้และวุฒิการศึกษามีผลต่อการรับรู้หรือไม่
3. สถานะปัจจุบัน เพื่อใช้วิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงกลุ่มเป้าหมาย

4. ประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อวิเคราะห์ว่าวุฒิภาวะและความชำนาญส่งผลต่อระดับการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายหรือไม่

5. ลักษณะงาน เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นในบริบทของภาระงานที่แตกต่างกัน

ข้อมูลตัวแปรตามอยู่ในส่วนที่ 2 เก็บข้อมูลระดับการรับรู้ในหมวดโครงสร้าง 3 ด้าน ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญ 2) แนวปฏิบัติ 3) ระเบียบ/ข้อบังคับ จำนวน 15 ข้อ และ ส่วนที่ 3 เก็บข้อมูลระดับความพึงพอใจในหมวดปฏิสัมพันธ์ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การสื่อสาร 2) อำนาจ 3) การโต้ตอบ จำนวน 9 ข้อ ระยะที่ 2 ดำเนินการหลังจากเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเสร็จสิ้นแล้ว โดยจัดทำ (ร่าง) ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์ จากนั้นดำเนินการตรวจสอบ (ร่าง) ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์ ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group interview)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยคำนวณค่าความถี่ (f) ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) เพื่อสรุปลักษณะพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง 432 คน ตลอดจนระดับการรับรู้และความพึงพอใจต่อองค์ประกอบด้านโครงสร้างและปฏิสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งวัดด้วยมาตราส่วนประมาณค่า 10 ระดับ และใช้สถิติ One-Way ANOVA ตรวจสอบความแตกต่างและความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนการรับรู้/ความพึงพอใจกับตัวแปรพื้นฐาน 5 ด้าน จากนั้นเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มย่อยและทดสอบสมมติฐานทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ $\alpha = 0.05$ เพื่อระบุปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสถิติต่อมิติที่ศึกษา

ผลการวิจัย

หมวดโครงสร้าง หมายถึง การรับรู้องค์ประกอบภายในของสถาบันอุดมศึกษากลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลกที่นำมาบังคับใช้ ประกอบด้วย การให้ความสำคัญ แนวปฏิบัติ และ ระเบียบ/ข้อบังคับ

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยสูงสุดในการรับรู้แต่ละหัวข้อในหมวดโครงสร้าง

ข้อคำถาม	เนื้อหาคำถาม	ตัวแปร	กลุ่มที่ได้ ค่าเฉลี่ยสูงสุด	$\bar{X}$	$S.D.$
Q1	มหาวิทยาลัยของท่านประกาศให้ ประชาคมทราบถึงนโยบายการเป็น มหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้าของโลก	สถานะปัจจุบัน	ผู้บริหาร	5.56	1.65
Q2	ส่วนงานของท่าน (คณะ/วิทยาลัย/สำนัก) มีการสื่อสารให้ประชาคมทราบถึงการเป็น มหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้าของโลก	ระดับการศึกษา	ปริญญาเอก	4.55	1.50
Q3	การได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้า ของโลกจากหน่วยงานภายนอก	ประสบการณ์ ทำงาน	21 ปีขึ้นไป	4.76	1.95
Q4	ระดับการรับรู้ของท่านเกี่ยวกับนโยบาย การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้า ของโลก	อายุ	25–30 ปี	4.90	1.96

ในคำถามข้อที่ 1 พบว่ากลุ่มผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 5.56 คำถามข้อที่ 2 กลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ที่ 4.55 สำหรับคำถามข้อที่ 3 กลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงาน 21 ปี ขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.76 และคำถามข้อที่ 4 ซึ่งเป็นภาพรวมของการรับรู้ กลุ่มอายุ 25–30 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.90

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละหัวข้อในหมวดการให้ความสำคัญ

ข้อ คำถาม	เนื้อหาคำถาม	ตัวแปร	กลุ่มที่ได้ ค่าเฉลี่ยสูงสุด	$\bar{x}$	S.D.
Q1	ระดับการรับรู้ของท่านเกี่ยวกับการขับเคลื่อน โครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยของกระทรวง การอุดม ฯ	อายุ	25–30 ปี	6.72	1.45
Q2	ระดับการรับรู้ของท่านเกี่ยวกับวิสัยทัศน์/พันธ กิจ/ยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนโครงการพลิก โฉมมหาวิทยาลัยในการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ระดับแนวหน้าของโลก	ระดับ การศึกษา	ปริญญาเอก	7.21	1.76
Q3	ส่วนงานของท่านมีการประกาศให้บุคลากร รับทราบ วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ ใน การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้าของ โลก	อายุ	51 ปีขึ้นไป	7.31	1.43
Q4	การรับรู้ความสำคัญจากตัวท่านเองในการเป็น ส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนโครงการพลิกโฉม มหาวิทยาลัยในกลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนว หน้าของโลก	ลักษณะ งาน	ปฏิบัติงานด้าน บริหาร	8.22	1.88

จากข้อมูลพบว่าข้อคำถามที่ 1 กลุ่มอายุ 25–30 ปีมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 6.72 ข้อที่ 2 กลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 7.21 ส่วนในข้อที่ 3 พบว่ากลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 7.31 และในข้อที่ 4 กลุ่มที่ปฏิบัติงานด้านบริหารมีคะแนนสูงสุดถึง 8.22

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละหัวข้อในหมวดแนวปฏิบัติ

ข้อ คำถาม	เนื้อหาคำถาม	ตัวแปร	กลุ่มที่ได้ ค่าเฉลี่ยสูงสุด	$\bar{x}$	S.D.
Q1	มหาวิทยาลัยของท่านมีแนวปฏิบัติเพื่อ ตอบสนองต่อนโยบายการเป็น มหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้าของโลก	สถานะปัจจุบัน	ผู้บริหาร	7.53	1.53

ข้อ คำถาม	เนื้อหาคำถาม	ตัวแปร	กลุ่มที่ได้ ค่าเฉลี่ยสูงสุด	$\bar{x}$	S.D.
Q2	มหาวิทยาลัยของท่านมีประกาศให้ ประชาคมรับทราบถึงแนวทางการ สนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ เพื่อการ ยกระดับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับ แนวหน้าของโลก	ลักษณะงาน	ปฏิบัติงาน ด้านบริหาร	7.95	1.72
Q3	ส่วนงานของท่าน (คณะ/วิทยาลัย/สำนัก) มีการประกาศให้ประชาคมรับทราบถึง แนวทางการสนับสนุนการทำวิจัยและ นวัตกรรม	ประสบการณ์ การทำงาน	21 ปีขึ้นไป	6.61	2.34
Q4	ท่านรับรู้ถึงแนวทางการสนับสนุนการทำ วิจัยและนวัตกรรมจากมหาวิทยาลัยของ ท่านในระดับใด	ลักษณะงาน	ปฏิบัติงาน ด้านบริหาร	8.10	2.08

สรุปข้อมูลได้ว่าในคำถามข้อที่ 1 กลุ่มผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 7.53 คำถามข้อที่ 2 กลุ่มที่
ปฏิบัติงานด้านบริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 7.95 สำหรับคำถามข้อที่ 3 กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 21 ปีขึ้นไป
มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 6.61 และคำถามข้อที่ 4 กลุ่มที่ปฏิบัติงานด้านบริหารยังคงมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 8.10

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละหัวข้อในหมวดระเบียบข้อบังคับ

ข้อ คำถาม	เนื้อหาคำถาม	ตัวแปร	กลุ่มที่ได้ ค่าเฉลี่ยสูงสุด	$\bar{x}$	S.D.
Q1	ท่านทราบถึงระเบียบ/ข้อบังคับ ที่จะช่วย สนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับ แนวหน้าของโลกจากกระทรวงการอุดม ฯ ในระดับใด	ลักษณะงาน	ปฏิบัติงาน ด้านบริหาร	7.19	2.17
Q2	ท่านทราบถึงระเบียบ/ข้อบังคับ ที่จะช่วย สนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับ แนวหน้าของโลกจากมหาวิทยาลัยในระดับ ใด	ลักษณะงาน	ปฏิบัติงาน ด้านบริหาร	7.62	1.76
Q3	ท่านทราบถึงระเบียบ/ข้อบังคับ ที่จะช่วย สนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับ แนวหน้าของโลกจากส่วนงานของท่าน (คณะ/วิทยาลัย/สำนัก) ในระดับใด	ลักษณะงาน	ปฏิบัติงาน ด้านบริหาร	7.88	2.29

จากข้อมูลพบว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานด้านบริหาร “ลักษณะงาน” มีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงสุดในทุกข้อคำถาม ได้แก่ การรับรู้ต่อแนวปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย (ค่าเฉลี่ย 7.19), การประกาศหรือสื่อสารข้อบังคับของมหาวิทยาลัยต่อประชาคม (ค่าเฉลี่ย 7.62) และการรับรู้บทบาทของตนเองในการปฏิบัติตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย (ค่าเฉลี่ย 7.88) หมวดปฏิสัมพันธ์ หมายถึง ความพึงพอใจของผู้กระทำการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษากลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลกที่มีต่อโครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย การสื่อสาร อำนาจ และ การโต้ตอบ

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละหัวข้อในหมวดการสื่อสาร

ข้อคำถาม	เนื้อหาคำถาม	ตัวแปร	กลุ่มที่ได้ค่าเฉลี่ยสูงสุด	$\bar{x}$	S.D.
Q1	ความพึงพอใจต่อการสื่อสารของกระทรวงการอุดม ฯ ในโครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย	ลักษณะงาน	ปฏิบัติงานด้านบริหาร	4.82	1.77
Q2	ความพึงพอใจต่อรูปแบบสื่อสารของมหาวิทยาลัย เพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้าของโลก	ลักษณะงาน	ปฏิบัติงานด้านบริหาร	4.75	1.67
Q3	ความพึงพอใจต่อการสื่อสารจากส่วนงานของท่าน (คณะ/วิทยาลัย/สำนัก) ในการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้าของโลก	สถานะปัจจุบัน	ผู้บริหาร	4.64	1.96

จากผลการวิเคราะห์ในคำถามข้อที่ 1 และ 2 พบว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานด้านบริหารมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยสูงที่สุดที่ 4.82 และ 4.75 ตามลำดับ ขณะที่คำถามข้อที่ 3 กลุ่มที่มีสถานะเป็น “ผู้บริหาร” มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงสุดที่ 4.64

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละหัวข้อในหมวดอำนาจ

ข้อคำถาม	เนื้อหาคำถาม	ตัวแปร	กลุ่มที่ได้ค่าเฉลี่ยสูงสุด	$\bar{x}$	S.D.
Q1	การได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	ลักษณะงาน	ปฏิบัติงานด้านบริหาร	3.55	1.83
Q2	การมีส่วนร่วมในการพัฒนายุทธศาสตร์ขับเคลื่อนการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้าของโลกของมหาวิทยาลัย	สถานะปัจจุบัน	ผู้บริหาร	3.93	1.72

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความพึงพอใจในข้อที่ 1 พบว่าพบว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานด้านบริหารมีค่าเฉลี่ยที่ 3.55 และคำถามข้อที่ 2 กลุ่มผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยที่ 3.93

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละข้อคำถามในหมวดการโต้ตอบ

ข้อคำถาม	เนื้อหาคำถาม	ตัวแปร	กลุ่มที่ได้ ค่าเฉลี่ยสูงสุด	$\bar{x}$	S.D.
Q1	การปรับวิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย จากความคิดเห็นของท่าน	ลักษณะงาน	ปฏิบัติงาน ด้านบริหาร	5.02	1.99
Q2	มหาวิทยาลัยมีพื้นที่สำหรับการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างและหลากหลายต่อกระบวนการดำเนินการของมหาวิทยาลัย	ลักษณะงาน	ปฏิบัติงาน ด้านบริหาร	4.73	2.64
Q3	ท่านได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างและหลากหลายต่อกระบวนการดำเนินการของมหาวิทยาลัย	ลักษณะงาน	ปฏิบัติงาน ด้านบริหาร	5.38	2.53
Q4	มหาวิทยาลัยรับฟังการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างและหลากหลายของท่าน	ประสบการณ์ การทำงาน	10–20 ปี	4.36	1.58

ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม พบว่า “ลักษณะงาน” เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดใน 3 จาก 4 ข้อคำถาม โดยเฉพาะกลุ่มที่ปฏิบัติงานด้านบริหาร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในข้อคำถามที่เกี่ยวกับการปรับนโยบาย การเปิดพื้นที่แสดงความคิดเห็น และโอกาสในการแสดงความคิดเห็นทั้งนี้ ในขณะที่ “ประสบการณ์การทำงาน” เป็นตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในข้อที่ 4 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง จากนั้น ผู้วิจัยนำผลการศึกษาที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการ SWOT และ TOWS Matrix เพื่อจัดทำร่างข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์ จากนั้นดำเนินการตรวจสอบ (ร่าง) ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์ ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group interview) จากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำ (ร่าง) ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์ ไปใช้ในทางปฏิบัติ โดยผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มจะเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันอุดมศึกษากลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลกได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นิสิตนักศึกษา และผู้ใช้บัณฑิต จำนวนทั้งหมด 12 คน

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาโครงสร้างและปฏิสัมพันธ์ของสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์การวิจัยระดับแนวหน้าของโลก ในการขับเคลื่อนโครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย

1.1 สรุปผลเชิงโครงสร้าง (การให้ความสำคัญ แนวปฏิบัติ และ ระเบียบ/ข้อบังคับ)

ผลการวิจัยในการรับรู้มิติโครงสร้าง ในข้อคำถามเกี่ยวกับการรับรู้ร่วมมหาวิทยาลัยประกาศ ให้ประชาคมทราบถึงนโยบายการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้าของโลก พบว่ากลุ่มผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 5.56 ขณะที่ในหมวดการให้ความสำคัญพบว่าผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 8.22 ในข้อการรับรู้ความสำคัญจากตัวเองในการเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนโครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยในกลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารยังมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 8.10 ในข้อคำถามการรับรู้ถึงแนวทางการสนับสนุนการทำ

วิจัยและนวัตกรรมจากมหาวิทยาลัยในหมวดแนวปฏิบัติ และในหมวดระเบียบข้อบังคับพบว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในทุกข้อคำถามโดยเฉพาะข้อคำถามการทราบถึงระเบียบ/ข้อบังคับ ที่จะช่วยสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้าของโลกจากส่วนงานที่ค่าเฉลี่ย 7.88

1.2 สรุปผลเชิงปฏิสัมพันธ์ (การสื่อสาร อำนาจ และ การโต้ตอบ)

ผลการวิจัยความพึงพอใจในมิติปฏิสัมพันธ์ ในหมวดการสื่อสารในข้อคำถามความพึงพอใจต่อการสื่อสารของกระทรวงการอุดม ฯ ในโครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยพบว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.82 กลุ่มผู้มีสถานะดำรงตำแหน่งผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงสุดในข้อคำถามการมีส่วนร่วมในการพัฒนายุทธศาสตร์ขับเคลื่อนการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้าของโลกของมหาวิทยาลัยที่ 3.93 ในหมวดอำนาจ และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารมีความพึงพอใจสูงสุดที่ค่าเฉลี่ย 5.38 ในข้อคำถามที่ได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างและหลากหลายต่อกระบวนการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในหมวดการโต้ตอบ

2. แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ขับเคลื่อนโครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยสำหรับสถาบันอุดมศึกษากลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาที่ได้จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการ SWOT และ TOWS Matrix เพื่อจัดทำร่างข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์ จากนั้นดำเนินการตรวจสอบ (ร่าง) ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group interview) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน สรุปผลข้อเสนอแนะได้ดังนี้

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลกที่ขับเคลื่อนองค์ความรู้ใหม่ ผ่านการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก เพื่อเร่งการเปลี่ยนผลงานวิจัยเชิงลึกสู่เทคโนโลยี นโยบาย และธุรกิจ สร้างการเปลี่ยนแปลงสังคมอย่างยั่งยืน ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่โปร่งใส เป็นธรรม และครอบคลุมทุกภาคส่วน

พันธกิจ (Missions)

1. ผลักดันการวิจัยระดับแนวหน้าที่มีความลึกซึ้งและก้าวล้ำเพื่อต่อยอดสู่นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ที่ตอบโจทย์อนาคต
2. ส่งเสริมการบูรณาการองค์ความรู้ข้ามศาสตร์ เพื่อพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและมีผลกระทบต่อสังคมในระยะยาว
3. พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม รัฐ และประชาสังคมทั้งในระดับ ประเทศและนานาชาติ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีส่วนร่วมและยั่งยืน
4. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูงเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างผลกระทบเชิงระบบต่อเศรษฐกิจและสังคม
5. ระบบนิเวศแห่งการวิจัยภายในมหาวิทยาลัยที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ เสรีภาพทางวิชาการ และความเป็นเลิศ
6. ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส เป็นธรรม และครอบคลุมทุกภาคส่วน ในทุกกระบวนการของการบริหาร การวิจัย และการให้บริการวิชาการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) สร้างความคล่องตัวในการบริหารจัดการงานวิจัยผ่านโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ (2) พัฒนาโครงสร้างสนับสนุนการดึงดูดทุนสากลและ

นักวิจัยระดับโลก (3) ปรับระบบบริหารจัดการให้ตอบสนองต่อแนวโน้มโลก และ (4) ลดความเหลื่อมล้ำด้านเทคโนโลยีและการเข้าถึงทรัพยากรวิจัยในระดับคณะ/วิทยาลัย ประกอบไปด้วย 7 กลยุทธ์ ได้แก่ [1] ตั้ง “Global grant office” แบบ Single window [2] สร้าง “AI-driven research lab” [3] พัฒนา “Core-hub ระดับคณะ” [4] จัดระบบ “Micro-learning compliance” [5] ออกแบบ “Career track ดึงดูดนักวิจัย” [6] ปรับระบบ “Co-governance” ลดอำนาจแบบ Top-down และ [7] ดำเนินการ “Digital equal access program”

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์องค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ลดช่องว่างข้อมูลและสร้างความเข้าใจร่วมระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทุกระดับเพื่อลดภาวะเพิกเฉย (2) เปิดพื้นที่อำนาจต่อรองและมีส่วนร่วมเชิงนโยบายของบุคลากรฐานล่าง และ (3) ปรับสมดุลภาระงานและความสัมพันธ์ข้ามรุ่นเพื่อลดความขัดแย้งภายในองค์กร ประกอบไปด้วย 8 กลยุทธ์ ได้แก่ [1] พัฒนา “Open governance dashboard” สำหรับการสื่อสารนโยบาย-งานวิจัยแบบเปิด [2] นำร่องระบบ “AI-feedback platform” สนับสนุนการโต้ตอบของบุคลากรและนิสิต [3] ปรับโครงสร้างอำนาจแบบ “ร่วมกำหนดทิศทาง” โดยใช้แรงผลักดันจาก Good governance [4] พัฒนาระบบ “สื่อสารภายในคณะ/ส่วนงาน” โดยใช้เทคโนโลยีต้นทุนต่ำ [5] ตั้ง “ทีมบริหารยุทธศาสตร์เชิงรุก” เพื่อรับมือนโยบายรัฐที่เปลี่ยนแปลง [6] ใช้ระบบสื่อสารส่วนกลางสนับสนุนการปรับวัฒนธรรมองค์กร [7] พัฒนา “ระบบรายงานเชิงมีส่วนร่วม (Interactive compliance)” [8] สร้าง “เวทีคนรุ่นใหม่” ส่งเสริมเสียงของบุคลากรรุ่นใหม่และนิสิต

อภิปรายผลการวิจัย

จากการเปรียบเทียบผลการวิจัยในมิติของ “โครงสร้าง” และ “ปฏิสัมพันธ์” พบว่ากลุ่มบุคลากรที่มีบทบาทด้านบริหาร มีค่าเฉลี่ยในทั้ง 2 มิติสูงที่สุด โดยโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้บุคลากรโดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารเข้าถึงข้อมูลเชิงนโยบาย แนวปฏิบัติ และระเบียบข้อบังคับ ส่งผลโดยตรงต่อระดับการมีส่วนร่วมในปฏิสัมพันธ์ เช่น การสื่อสารและการแสดงความคิดเห็น ผลการวิจัยจึงแสดงแนวโน้มความสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารและบุคลากรสายบริหารที่สามารถเข้าถึงข้อมูลและมีโอกาสแสดงบทบาทในกระบวนการตัดสินใจและการพัฒนาองค์กรสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ ทั้งนี้ กลุ่มที่มีสถานะเชิงโครงสร้างสูงในองค์กรมักจะได้รับที่ยอมรับในมิติของปฏิสัมพันธ์ควบคู่กัน และส่งผลต่อประสิทธิภาพของการขับเคลื่อนนโยบายของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม ช่องว่างของชนชั้นในการปฏิบัติงานอาจเป็นอุปสรรคในการพัฒนาเนื่องจากไม่มีพื้นที่ในการแสดงความคิดเห็นในเชิงเปลี่ยนแปลงจากระดับฐานรากขึ้นไปสู่จุดสูงสุดของโครงสร้างในมหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและการปรับเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์องค์กร ให้ความสำคัญกับบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยเปิดโอกาสให้ออกแบบโครงสร้างที่ตอบสนองต่อจุดแข็งและเป้าหมายเฉพาะของตนเองได้ เช่น มหาวิทยาลัยที่มีฐานวิจัยด้านสังคมศาสตร์อาจปรับโครงสร้างเพื่อสนับสนุนการบูรณาการองค์ความรู้แบบสหวิทยาการ ในขณะที่มหาวิทยาลัยที่มีความเข้มแข็งด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอาจมุ่งพัฒนาโครงสร้างที่เอื้อต่อการร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม หรือ มหาวิทยาลัยที่มีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนของหน่วยงานย่อยอาจต้องใช้กลไกตัวกลาง เช่น “สภาอาจารย์” หรือ “คณะกรรมการ”

เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลจากล่างขึ้นบน ขณะที่มหาวิทยาลัยขนาดเล็กอาจเลือกใช้กลไกการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น ยุทธศาสตร์ดังกล่าวยังมุ่งเน้นการเสริมสร้างกลไกการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกกลุ่มผ่านการเปิดพื้นที่ให้กับนักวิจัย อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อสะท้อนความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง ทำให้เสียงของบุคลากรไม่ถูกกลืนโดยระบบ ทั้งนี้ กลไกการมีส่วนร่วมที่ดีจะช่วยลดภาวะเฟิกเฉย และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เชื่อมโยงกันด้วยความเข้าใจและความไว้วางใจ นอกจากนี้ ยังมุ่งผลักดันโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก ทั้งในแง่ของความสามารถในการบริหารจัดการงานวิจัยอย่างมืออาชีพ ความสามารถในการแข่งขันเพื่อดึงดูดทุนและนักวิจัยจากนานาชาติ การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานงานวิจัย และทรัพยากรกลางที่กระจายอย่างทั่วถึง ประกอบกับการก่อรูปวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ จะทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยไทยสามารถก้าวสู่การเป็นสถาบันวิจัยที่มีบทบาทในระดับภูมิภาคและระดับโลกในที่สุด

ผลการวิจัยในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Sutin และ Jacob (2016) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์ในระดับอุดมศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการบนพื้นฐานของความเข้าใจเชิงระบบและกล่าวถึงความขัดข้องของโมเดลมหาวิทยาลัยที่ขับเคลื่อนด้วยรายได้เพียงอย่างเดียว ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า สถาบันอุดมศึกษากลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลกในประเทศไทยต่างมีลักษณะเฉพาะที่ไม่สามารถกำหนดยุทธศาสตร์แบบเดียวกันได้ และจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนตามบริบทที่แตกต่างกันไป

นอกจากนี้ยังมีความเชื่อมโยงกับงานวิจัยของ Apenko et al. (2024) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของโครงการปฏิรูปมหาวิทยาลัยต้องอาศัยความเข้าใจใน project management ที่เหมาะสมกับลักษณะพิเศษของ โดยแสดงให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มมหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้าของโลกมีลักษณะเฉพาะและเป้าหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้ การมีส่วนร่วม และระดับความพึงพอใจของบุคลากร อีกทั้งยังพบว่าปัจจัยอย่าง “ลักษณะงาน” และ “ประสบการณ์ทำงาน” มีผลต่อการเข้าถึงและตีความนโยบายอย่างมีนัยสำคัญ จึงสะท้อนให้เห็นว่า การวางแผนแบบรวมศูนย์และไม่ยืดหยุ่นอาจก่อให้เกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำในการพัฒนา

บทความวิจัยนี้ ยังพบความสอดคล้องในหลายมิติ กับงานของ Hashim et al. (2021) ซึ่งศึกษาเรื่องการวางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัล โดยเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับการปรับกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยชี้ให้เห็นว่าการบริหารยุทธศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไม่สามารถใช้แนวทางเดิมได้อีกต่อไป แต่ต้องใช้ข้อมูลเชิงลึกและระบบสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ผลการวิจัยของบทความซึ่งมุ่งศึกษากลุ่มมหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้าของประเทศไทยภายใต้โครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย พบว่าการดำเนินนโยบายแบบเหมารวมจากภาครัฐอาจไม่สามารถตอบสนองความหลากหลายของแต่ละมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อให้ผู้กำหนดนโยบายระดับกระทรวงนำไปใช้ประโยชน์

1.1.1) ออกประกาศเกี่ยวกับ “Research finance sandbox” วัตถุประสงค์เพื่อยกเว้นกฎพัสดุและการคลังที่เป็นปัญหาสำหรับทุนยุทธศาสตร์

1.1.2) มอบหมายพันธกิจให้แก่สำนัก/ศูนย์ ในหน้าที่ของการประเมินผลกระทบเชิงสังคมและเศรษฐกิจของงานวิจัยเพื่อนำกลับมาปรับนโยบายอย่างต่อเนื่อง

1.1.3) จัดตั้งกองทุนวิจัยร่วมภาครัฐ-เอกชน (Frontier co-creation fund) โดยเฉพาะกับงานวิจัยที่มีความเสี่ยงสูงแต่มีโอกาสสร้างนวัตกรรมใหม่ นอกจากนี้ ควรออกมาตรการเสริมในเชิงภาษี โดยให้เอกชนสามารถหักลดหย่อนภาษีได้มากขึ้นตามสัดส่วนจากค่าใช้จ่ายที่ใช้ทำวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัย

2) ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ในระดับปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษานำไปใช้ประโยชน์

2.2.1) มหาวิทยาลัยควรพิจารณาจัดตั้งศูนย์ประสานงานวิจัย (Research coordination unit) เพื่อสนับสนุนการบริหารงานวิจัยในแต่ละคณะ/วิทยาลัย พร้อมกำหนดบทบาทที่ชัดเจนและลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน

2.2.2) ควรมีการจัดประชุมเปิดเวทีรับฟังข้อเสนอเชิงนโยบายจากบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนเป็นประจำ รวมถึงใช้เทคโนโลยีสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีระบบ เพื่อเชื่อมช่องว่างข้อมูลระหว่างรุ่นและระหว่างสายงาน

2.2.3) ควรออกแบบระบบ Workload management ที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพของงานวิจัย ไม่นับปริมาณเอกสารหรือ KPI เพียงอย่างเดียว เพื่อเสริมแรงจูงใจให้กับนักวิจัยในระดับปฏิบัติ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

กำหนดกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยเอกชน สถาบัน และวิทยาลัยในภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนบริบทองค์กรและวัฒนธรรมการบริหารที่หลากหลาย ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed-methods) เพื่อขยายความหมายของผลการทดสอบสมมติฐาน ตลอดจนเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล ควรเก็บข้อมูลในช่วงเวลาอย่างน้อย 3 ระยะ (เช่น ก่อน ระหว่าง และหลังสิ้นสุดโครงการ) กับกลุ่มตัวอย่างชุดเดิม (Panel design) เพื่อสังเกตการพัฒนาขององค์กร ตลอดจนผลลัพธ์เชิงนโยบาย

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (ม.ป.ป.). *โครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย*

(*Reinventing University*). <https://reinventing.mhesi.go.th/>

พันธุ์เพิ่มศักดิ์ อารุณี. (2564). คลายข้อสงสัย ! กับโครงการ Reinventing University ที่มุ่งเน้นพัฒนา

ศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องและตอบโจทย์ความต้องการของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ.

<https://www.facebook.com/watch/?v=537300417255325>

- พสุ เดชะรินทร์, และ ชัยวัฒน์ หฤทัยพันธุ์. (2553). *การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ศาสตร์ = Strategic planning and formulation*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2564). *รายงานฉบับสมบูรณ์ ประเทศไทยในอนาคต Future Thailand: มติที่ 3 การศึกษาไทย*.
- สมจิตร แก้วมณี. (2551). ปัญหาในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับมหาบัณฑิต คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 4(1), 133–160.
- สุขุม เฉลยทรัพย์. (2561, 22 มกราคม). "มหาวิทยาลัยไทย" ทำอย่างไร? จึงจะอยู่ "รอด"... . มติชนออนไลน์. https://www.matichon.co.th/columnists/news_810261
- สุอังคณา ม่วงยัง, และ ศุภโชค มณีมัย. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานวิจัยของอาจารย์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. *วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*, 6(1), 162–178.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กลุ่มนโยบายและแผนการอุดมศึกษา กองยุทธศาสตร์และแผนงาน. (2565). *แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศไทย พ.ศ. 2564–2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566-2570*. กรุงเทพฯ: กองยุทธศาสตร์และแผนงาน.
- สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.). (2564ก). *รายงานการพัฒนาระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศไทย ปี 2564*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ.
- สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.). (2564ข). *รายงานการศึกษา ระบบอุดมศึกษาไทยในบริบทของประเทศไทยพัฒนาแล้ว ฉบับที่ 1*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ.
- ศศิธร สุพันธุ์, และ พิรดา ไชยรัตน์. (2561). ปัญหาและอุปสรรคในการทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาโครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. *วารสารวิจัยสหวิทยาการระดับบัณฑิตศึกษา*, 7(1), 1–6.
- อัครา ประเสริฐสิน. (2563). *เครื่องมือการวิจัยทางการศึกษาและสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Apenko, S., Breusova, A. G., & Leshchenko, N. P. (2024). The features of implementing strategic university transformation projects. *Bulletin of OMSK University Series: Economics*, 22(3), 33–42. [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2024.22\(3\).33-42](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2024.22(3).33-42)
- Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used?. *International Journal of Market Research*, 50(1), 61–77. <https://doi.org/10.1177/147078530805000106>

- Giddens, A. (1986). *The constitution of society : Outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Hashim, M. A. M., Tlemsani, I., & Matthews, R. (2021). Higher education strategy in digital transformation. *Education and Information Technologies*, 27, 3171–3195.
<https://doi.org/10.1007/s10639-021-10739-1>
- Preston, C. C., & Colman, A. M. (2000). Optimal number of response categories in rating scales: Reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta Psychologica*, 104(1), 1–15. [https://doi.org/10.1016/S0001-6918\(99\)00050-5](https://doi.org/10.1016/S0001-6918(99)00050-5)
- Sadik, M., Marouf, H., & Khaleel, A.F. (2020). The role of strategic planning in the transformation of University's education. *Qalaai Zanist Scientific Journal*, 5(2), 1214–1249. <https://doi.org/10.25212/lfu.qzj.5.2.37>
- Sutin, S. E., & Jacob, W. J. (2016). *Strategic transformation of higher education: Challenges and Solutions in a Global Economy*. Maryland: Rowman & Littlefield Publishers.