

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบคล่องตัวกับการบริหารงานตามพันธกิจ  
สถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยเอกชนไทย  
The relationship between agile leadership and higher education mission  
administration in Thai private universities

ปิยะดา วรรณะสาร (Piyada Wattanasan)<sup>1</sup> พูลสุข กิจรัตน์ภร (Poonsuk Kitratporn)<sup>2</sup>

สวานา พรพัฒน์กุล (Sawana Pornpatkul)<sup>3</sup>

Received: April 9, 2025

Revised: May 10, 2025

Accepted: May 16, 2025

<sup>1</sup> Corresponding author, Email: piyada@stic.ac.th

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile leadership) ของผู้บริหาร และระดับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบัน อุดมศึกษา(Higher education mission administration) เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัว และระดับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา ของผู้บริหารในมุมมองของอาจารย์ จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่จัดการศึกษา และอายุ และหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบคล่องตัว กับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนของผู้บริหารมหาวิทยาลัยไทย กลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำนวน 377 คน เครื่องมือคือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ mean, t-test, one-way ANOVA, Pearson's simple correlation moment product

ผลการศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย อยู่ในระดับสูง 2) การบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย อยู่ในระดับสูง 3) ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ในมุมมองของอาจารย์ จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา และอายุ ไม่แตกต่างกัน 4) การบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

ในมุมมองของอาจารย์ จำแนกตาม เพศ และระดับ การศึกษา ไม่แตกต่างกัน 5) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบคล่องตัว กับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ แต่เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ด้านความคล่องตัวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความสัมพันธ์ กับการบริหารงานตามพันธกิจการบริหารองค์กร อยู่ใน ระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .712

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว, การบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา, มหาวิทยาลัยเอกชนไทย

### Abstract

This study aims to examine the level of agile leadership among university administrators and the level of higher education mission administration. It also seeks to compare these levels from the perspective of faculty members based on gender, education level, academic discipline, and age. Furthermore, the study explores the relationship between agile leadership and higher education mission administration among administrators in Thai private universities. Samples consisted of 377 faculty members from

<sup>1-3</sup> อาจารย์ประจำ, มหาวิทยาลัยนานาชาติเซนต์เทเรซา

Lecturer, St Teresa International University

private universities in Thailand. A questionnaire was used as the research instrument, and statistical analyses included mean, t-test, one-way ANOVA, and Pearson's simple correlation moment product.

The findings revealed that: 1) the level of agile leadership among administrators in Thai private universities was high, 2) the level of higher education mission administration among these administrators was also high, 3) from the perspective of faculty members, there were no significant differences in Agile Leadership levels based on gender, education level, or age, 4) the level of higher education mission administration, as perceived by faculty members, did not differ significantly based on gender or education level, 5) there was a low overall correlation between agile leadership and higher education mission administration. However, when examining specific dimensions, it was found that the agility of administrators in responding to stakeholders had a high and statistically significant correlation with organizational administration ( $r = .712, p < .01$ ).

**Keywords:** Agile Leadership, Higher Education Mission Administration, Thai Private Universities

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของโลกในปัจจุบัน ต้องจัดการศึกษาให้เป็นไปตามยุคโลกาภิวัตน์ กล่าวคือ แม้ว่าประเทศต่างๆ จะให้ความสำคัญกับนโยบายทางการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละประเทศก็ตาม แต่ก็ต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นบริบทของโลกด้วย (Kobal, 2024) เช่น ประเทศไทยที่ให้ความสำคัญกับนโยบาย Thailand 4.0 จึงเน้นให้มีผลลัพธ์ทางการศึกษาที่ชัดเจน ที่เรียกว่า Desired outcomes of education 4.0 แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าประเทศไทยต้องจัดการศึกษาให้กับคนไทยเท่านั้น (Puncreobutr, 2021) เนื่องจากท่ามกลางบรรยากาศการค้าเสรี บนโลกแห่ง

การแข่งขัน ทุกประเทศสามารถไปจัดการศึกษาในประเทศใดก็ได้ และ ผู้เรียนก็สามารถที่จะเลือกเข้าศึกษาในประเทศใดก็ได้เช่นกัน (Kobal, 2024; Puncreobutr & Puncreobutr, 2024; Renigunta, 2024) ดังนั้น หากสถาบันอุดมศึกษาใดมีการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงบริบทของโลกด้วย จะทำให้ผู้สำเร็จการศึกษา มีขีดความสามารถในการทำงานทั้งในระดับประเทศ และในระดับสากล และเป็นพลเมืองที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันกับพลเมืองของโลกได้ (Mukerjee, 2014; Puncreobutr & Puncreobutr, 2024)

นั่นคือ ผู้บริหารการศึกษา จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา ที่ตอบสนองต่อนโยบายการศึกษาของประเทศ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก และผู้บริหารต้องนำวิสัยทัศน์นั้นขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ ผ่านการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา (Akongkong & Puncreobutr, 2016; Prasongko & Adianto, 2019) ทั้งนี้ ภาวะผู้นำรูปแบบหนึ่ง ที่ได้รับความสนใจนำมาใช้ในการบริหารการศึกษา คือ ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile leadership) ที่ผู้นำทางการศึกษาสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ได้เป็นอย่างดี (Mukerjee, 2014; Prasongko & Adianto, 2019; Ncube et. al., 2024)

ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบคล่องตัว เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัว ด้วยความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากทำงานของทีมงานได้อย่างรวดเร็ว สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานและกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่แน่นอน ทั้งยังมุ่งเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม และมีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมากับคนในองค์กร จึงสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ทั้งในระดับปฏิบัติการ ระดับทีมงาน และระดับบริหาร ได้อย่างรวดเร็ว จึงนำองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ตามวิสัยทัศน์ที่คาดหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน (Joiner & Joseph, 2006; Joiner & Josephs, 2007; Krieg, 2019; Prasongko & Adianto, 2019; Koning, 2020)

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว เป็นภาวะผู้นำที่ใช้ในการบริหารองค์กรทางธุรกิจ และอุตสาหกรรม ให้ประสบ

ผลสำเร็จในระดับสูง(Khoshlahn & Ardabili, 2016) มีการใช้และพัฒนากภาวะผู้นำแบบคล่องตัว กับผู้นำในระดับสูง และผู้นำระดับกลาง ตลอดจนนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (McPherson, 2016) ต่อมาจึงมีการนำภาวะผู้นำแบบคล่องตัวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ทั้งในยุโรป อเมริกา และออสเตรเลีย รวมถึงประเทศไทยด้วย (Mukerjee, 2014; Shamani & Abbas, 2020; Nissim & Simon, 2023)

อย่างไรก็ตาม ตัวชี้วัดความสำเร็จในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่สำคัญประการหนึ่งคือต้องจัดการศึกษาให้บรรลุตามพันธกิจของอุดมศึกษา (Ivetic & Ilic, 2020) โดยเฉพาะอย่างยิ่งพันธกิจอุดมศึกษาของไทย ที่ประกอบด้วย 5 พันธกิจที่สำคัญคือ การผลิตบัณฑิต การวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการ ศิลปวัฒนธรรม และการบริหารองค์การ (The Office of higher education commission, 2019; Damrongsiri et al., 2022) ดังนั้นเมื่อนำภาวะผู้นำแบบคล่องตัวมาใช้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา จึงต้องดำเนินการเพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุพันธกิจอุดมศึกษาด้วย (Ivetic & Ilic, 2020; Damrongsiri et al., 2022)

มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ผลิตบัณฑิตเข้าสู่ตลาดแรงงานทั้งในด้านศิลปศาสตร์ (Liberal Art) และด้านวิทยาศาสตร์ (Sciences) ให้กับผู้ประกอบการทั้งในประเทศไทยและในต่างประเทศ และผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีวิสัยทัศน์จัดการศึกษาที่มุ่งตอบสนองนโยบายการศึกษาไทยและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ผ่านการใช้ภาวะผู้นำใหม่ๆ ทางการบริหารการศึกษา (Damrongsiri et al., 2022) ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ก็เป็นภาวะผู้นำแบบหนึ่ง ที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทยใช้ในการขับเคลื่อนการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามพันธกิจอุดมศึกษา (Nipapan et al., 2021)

จากการที่มหาวิทยาลัยเอกชนไทยจำนวนหนึ่งมีการใช้ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ขับเคลื่อนการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามพันธกิจอุดมศึกษานั้น ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นการติดตามผลการดำเนินการดังกล่าว ควรมี

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบคล่องตัว กับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของผู้บริหารมหาวิทยาลัยไทย เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการอุดมศึกษา พัฒนาคุณภาพการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile leadership) ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย
2. เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา (Higher education mission administration) ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย
3. เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile leadership) ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ในมุมมองของอาจารย์ จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่จัดการศึกษา และอายุ
4. เพื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา(Higher education mission administration) ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ในมุมมองของอาจารย์ จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่จัดการศึกษา และอายุ
5. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile leadership) ของผู้บริหารกับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา (Higher education mission administration) ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

### ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรที่ผู้วิจัยทำการศึกษา คือ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำนวน 20,000 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่างได้จากตารางเครจซี่และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างรวม 377 คน ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น(stratified random sampling) โดยใช้สาขาวิชาที่จัดการเรียน เป็นเกณฑ์ในการแบ่งชั้น

ตัวแปรที่ทำการศึกษา คือ 1) ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ (1) ความคล่องตัวตามบริบทองค์กร (2) ความคล่องตัวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) ความคล่องตัวต่อการริเริ่มสร้างสรรค์ (4) ความคล่องตัวต่อการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง (Joiner and Joseph, 2007) และ 2) การบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา ของผู้บริหาร ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการผลิตบัณฑิต (2) ด้านการวิจัยและนวัตกรรม (3) ด้านการบริการวิชาการ (4) ด้านศิลปวัฒนธรรม และ (5) ด้านการบริหารองค์กร (The Office of Higher Education Commission, 2019)

เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าอำนาจจำแนก .48-.90 ค่าความเชื่อมั่น .89 สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ mean, t-test, one-way ANOVA, และ Pearson's simple correlation moment product

### ผลการวิจัย

จากการศึกษาได้ผลการศึกษาดังนี้

#### 1. ข้อมูลพื้นฐาน

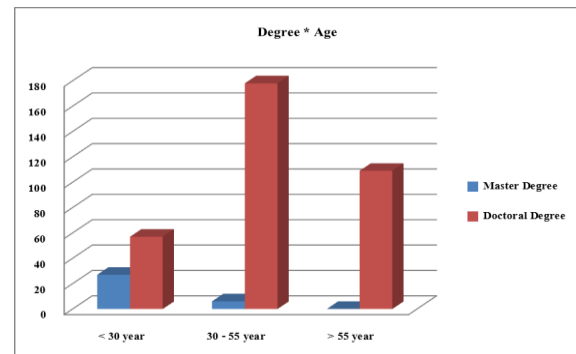
ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา กลุ่มสาขาวิชาที่รับผิดชอบ หลักสูตร และอายุ แสดงดังตาราง 1 และภาพประกอบ 1-3 ดังนี้

ตาราง 1 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

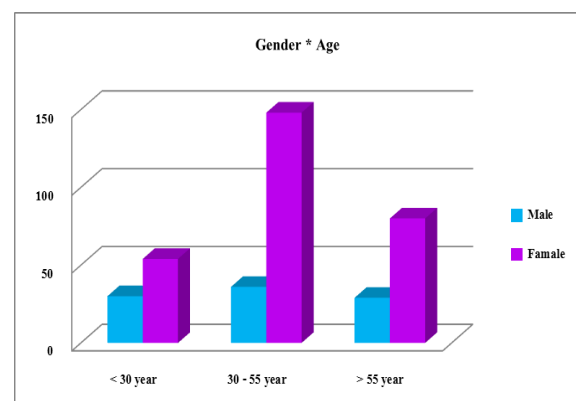
(N=377)			
	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	95	25.2
	หญิง	282	74.8
ระดับการศึกษา	ปริญญาโท	33	8.7
	ปริญญาเอก	344	91.3
กลุ่มสาขาวิชา	ศิลปศาสตร์	273	72.4
	วิทยาศาสตร์	104	27.6
อายุ	<30	84	22.3
	30-55	184	44.8
	>55	109	32.9

จากตาราง 1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง(ร้อยละ 74.8) การศึกษาอยู่ในระดับ

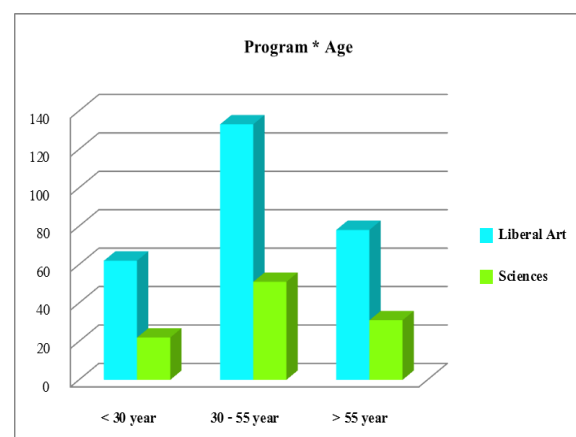
ปริญญาเอก(ร้อยละ 91.3) เป็นอาจารย์ในกลุ่มสาขาวิชาทางด้านศิลปศาสตร์(ร้อยละ 72.4) และมีอายุในช่วง 30-55 ปี (ร้อยละ 44.8) ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ของอายุ กับ ระดับการศึกษา เพศ และกลุ่มสาขาวิชา ดังแสดงในภาพประกอบ 1-3



ภาพประกอบ 1 ข้อมูลอายุและระดับการศึกษา



ภาพประกอบ 2 ข้อมูลอายุและเพศ



ภาพประกอบ 3 อายุและกลุ่มสาขาวิชา

## 2. การศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile leadership)

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย แสดงในตาราง 2

ตาราง 2 ระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหาร  
จำแนกตามรายด้าน (N=377)

ด้าน	mean	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำแบบ คล่องตัว
ความคล่องตัวตามบริบทองค์กร	4.38	.196	สูง
ความคล่องตัวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.19	.503	สูง
ความคล่องตัวต่อการริเริ่มสร้างสรรค์	3.64	.464	สูง
ความคล่องตัวต่อการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง	4.71	.175	สูงมาก
ภาพรวมความคล่องตัว	4.23	.181	สูง

จากตาราง 2 พบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย มีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 4.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าภาวะผู้นำด้านความคล่องตัวต่อการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง มีระดับสูงมาก (4.71) สำหรับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวในอีก 3 ด้าน มีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง โดยมีระดับภาวะผู้นำรองลงมาดังนี้ ด้านความคล่องตัวตามบริบทองค์กร (4.38) ด้านความคล่องตัวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4.19) และด้านความคล่องตัวต่อการริเริ่มสร้างสรรค์ (3.64) ตามลำดับ

## 3. การศึกษาระดับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา (Higher education mission administration)

ผลการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 ระดับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหารจำแนกตามพันธกิจ (N=377)

พันธกิจในการบริหารงาน	mean	S.D.	ระดับการบริหารงานตามพันธกิจ
การผลิตบัณฑิต	4.51	.241	สูงมาก
การวิจัยและนวัตกรรม	4.35	.252	สูง
การบริการวิชาการ	4.11	.232	สูง
ศิลปวัฒนธรรม	4.12	.256	สูง
การบริหารองค์กร	4.71	.337	สูงมาก
ภาพรวมการบริหารงานตามพันธกิจอุดมศึกษา	4.39	.104	สูง

จากตาราง 3 พบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมีระดับ การบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับสูง (4.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายพันธกิจ พบว่า มีผลการบริหารในระดับสูงมากจำนวน 2 พันธกิจ คือ พันธกิจการบริหารองค์กร (4.71) และ พันธกิจการผลิตบัณฑิต (4.51) สำหรับพันธกิจที่เหลือ มีผลการบริหารในระดับสูง ดังนี้ พันธกิจการวิจัยและนวัตกรรม (4.35) พันธกิจศิลปวัฒนธรรม (4.12) และพันธกิจการบริการวิชาการ (4.11) ตามลำดับ

## 4. การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile leadership)

การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในมุมมองของอาจารย์ จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา สาขาวิชา ที่จัดการศึกษาและอายุ ดังแสดงในตาราง 4-7

ตาราง 4 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำแนกตาม เพศ

ด้าน	ชาย(N=95)		หญิง(N=282)		t	p
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
ความคล่องตัวตามบริบทองค์กร	4.3	.200	4.38	.194	.393	.69
ความคล่องตัวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.2	.492	4.18	.507	.855	.39
ความคล่องตัวต่อการริเริ่มสร้างสรรค์	3.6	.478	3.64	.460	.236	.81
ความคล่องตัวต่อการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง	4.7	.150	4.71	.177	.444	.65
ภาพรวมความคล่องตัว	4.2	.181	4.23	.182	.741	.45

\* p&lt; .05 \*\* p&lt; .01

จากตาราง 4 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำแนกตาม เพศ พบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวทั้งในภาพรวม และในรายด้าน อาจารย์เพศชาย และอาจารย์เพศหญิง เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 5 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้าน	เอก(N=344)		โท(N=33)		t	p
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
ความคล่องตัวตามบริบทองค์กร	4.38	.195	4.38	.207	.042	.966
ความคล่องตัวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.20	.502	4.18	.520	.200	.841
ความคล่องตัวต่อการริเริ่มสร้างสรรค์	4.64	.465	3.59	.452	.656	.512
ความคล่องตัวต่อการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง	4.71	.173	4.74	.195	1.03	.302
ภาพรวมความคล่องตัว	4.23	.180	4.22	.202	.319	.750

\* p&lt; .05 \*\* p&lt; .01

จากตาราง 5 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวทั้งในภาพรวมและในรายด้าน อาจารย์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก และอาจารย์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 6 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำแนกตาม สาขาวิชาที่จัดการศึกษา

ด้าน	วิทย์ (N=104)		ศิลป์ (N=273)		t	p
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
ความคล่องตัวตามบริบทองค์กร	4.56	.193	4.32	.148	11.75**	.000
ความคล่องตัวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.56	.531	4.44	.177	-16.45**	.000
ความคล่องตัวต่อการริเริ่มสร้างสรรค์	3.17	.526	3.82	.276	-11.95**	.000
ความคล่องตัวต่อการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง	4.88	.087	4.64	.154	18.90**	.000
ภาพรวมความคล่องตัว	4.05	.209	4.31	.102	-12.09**	.000

\* p&lt; .05 \*\* p&lt; .01

จากตาราง 6 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำแนกตาม สาขาวิชาที่จัดการศึกษา พบว่า ในภาพรวมอาจารย์ในสาขาวิชากลุ่มศิลปศาสตร์(Liberal Art) เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีภาวะผู้นำแบบคล่องตัวสูงกว่าอาจารย์ในสาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์(Science) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อาจารย์ในสาขาวิชาทางด้านศิลปศาสตร์ (Liberal Art) เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ด้านความคล่องตัวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านความคล่องตัวต่อการริเริ่มสร้างสรรค์ สูงกว่าอาจารย์ในสาขาวิชากลุ่มวิทยาศาสตร์ (Science) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ในขณะที่ อาจารย์ในสาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์ (Science) เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ด้านความคล่องตัวตามบริบทองค์กร และด้านความคล่องตัวต่อการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง สูงกว่าอาจารย์ในสาขาวิชากลุ่มศิลปศาสตร์ (Liberal Art) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 7 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำแนกตาม อายุ

ด้าน	Source	df	Sum of Squares	Mean	F	p
ความคล่องตัวตามบริบทองค์กร	Between groups	2	.019	.010	.248	.78
	Within groups	374	14.435	.039		
	Total	376	14.454			
ความคล่องตัวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	Between groups	2	.430	.215	.847	.43
	Within groups	374	94.903	.254		
	Total	376	95.332			
ความคล่องตัวต่อการริเริ่มสร้างสรรค์	Between groups	2	.289	.145	.671	.51
	Within groups	374	80.701	.216		
	Total	376	80.990			



ตาราง 7 (ต่อ)

ด้าน	Source	df	Sum of Squares	Mean	F	p
ความคล่องตัวต่อการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง	Between groups	2	.045	.023	.732	.48
	Within groups	374	11.572	.031		
	Total	376	11.618			
ภาพรวมความคล่องตัว	Between groups	2	.098	.049	1.491	.22
	Within groups	374	12.353	.033		
	Total	376	12.451			

จากตาราง 7 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำแนกตามอายุ พบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวทั้งในภาพรวม และในรายด้าน อาจารย์ที่มีอายุต่างกันทั้งสามกลุ่ม คือ อายุน้อยกว่า 30 ปี อายุ 30-55 ปี และอายุมากกว่า 55 ปี เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

##### 5. การเปรียบเทียบการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา (Higher education mission administration)

การเปรียบเทียบระดับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ในมุมมองของอาจารย์ จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่จัดการศึกษา และอายุ ดังแสดงในตาราง 8-11

ตาราง 8 การเปรียบเทียบการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำแนกตาม เพศ

พันธกิจ	ชาย(N=95)		หญิง(N=282)		t	p
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
การผลิตบัณฑิต	4.52	.223	4.51	.247	.518	.605
การวิจัยและนวัตกรรม	4.37	.242	4.34	.255	.894	.372
การบริการวิชาการ	4.09	.219	4.12	.235	-1.023	.307
ศิลปวัฒนธรรม	4.12	.270	4.12	.252	.073	.942
การบริหารองค์กร	4.71	.334	4.71	.338	.032	.975
ภาพรวมการบริหารงานตามพันธกิจอุดมศึกษา	4.39	.092	4.38	.108	.344	.731

\* p< .05

จากตารางที่ 8 ผลการเปรียบเทียบระดับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำแนกตาม เพศ พบว่า การบริหารงานตามพันธกิจอุดมศึกษาทั้งในภาพรวม และในรายด้าน อาจารย์เพศชาย และอาจารย์เพศหญิง เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีระดับการบริหารงานตามพันธกิจอุดมศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



ตาราง 9 การเปรียบเทียบการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำแนกตามระดับการศึกษา

พันธกิจ	เอก(N=344)		โท(N=33)		t	p
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
การผลิตบัณฑิต	4.5	.246	4.55	.174	-1.074	.284
การวิจัยและนวัตกรรม	4.3	.245	4.30	.315	.947	.245
การบริการวิชาการ	4.1	.224	4.13	.299	-.493	.623
ศิลปะวัฒนธรรม	4.1	.258	4.11	.245	.234	.815
การบริหารองค์กร	4.7	.338	4.76	.327	-.809	.419
ภาพรวมการบริหารงานตามพันธกิจอุดมศึกษา	4.3	.104	4.40	.108	-.792	.429

\* p&lt; .05

จากตาราง 9 ผลการเปรียบเทียบระดับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า การบริหารงานตามพันธกิจอุดมศึกษาทั้งในภาพรวม และในรายด้าน อาจารย์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก และอาจารย์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีระดับการบริหารงานตามพันธกิจอุดมศึกษาแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง10 การเปรียบเทียบการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำแนกตาม สาขาวิชาที่จัดการศึกษา

พันธกิจ	วิทย์ (N=104)		ศิลป์ (N=273)		t	p
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.		
การผลิตบัณฑิต	4.50	.236	4.51	.243	-.255	.799
การวิจัยและนวัตกรรม	4.45	.244	4.32	.246	4.557**	.000
การบริการวิชาการ	4.38	.290	4.01	.072	12.752**	.000
ศิลปะวัฒนธรรม	4.39	.333	4.02	.013	11.205**	.000
การบริหารองค์กร	4.22	.174	4.90	.126	-42.12**	.000
ภาพรวมการบริหารงานตามพันธกิจอุดมศึกษา	4.38	.119	4.39	.098	-.713	.477

\* p&lt; .05 \*\* p&lt; .01

จากตารางที่ 10 ผลการเปรียบเทียบระดับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำแนกตามสาขาวิชาที่จัดการศึกษา พบว่า ในภาพรวมอาจารย์ในสาขาวิชาทางด้านศิลปศาสตร์ (Liberal Art) เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาสูงกว่าอาจารย์ในสาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์ (Science) อย่างไรก็ตามไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อาจารย์ในสาขาวิชาทางด้านศิลปศาสตร์ (Liberal Art) เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการบริหารงานตามพันธกิจ การบริหารองค์กร สูงกว่าอาจารย์ในสาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์ (Science) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ในขณะที่ อาจารย์ในสาขาวิชากลุ่มวิทยาศาสตร์ (Science) เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการบริหารงานตามพันธกิจ การวิจัยและนวัตกรรม พันธกิจการบริการวิชาการ พันธกิจศิลปวัฒนธรรม สูงกว่าอาจารย์ในสาขาวิชากลุ่มศิลปศาสตร์ (Liberal Art) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำหรับ การบริหารงานตามพันธกิจผลิตบัณฑิต อาจารย์ในสาขาวิชากลุ่มวิทยาศาสตร์(Science) เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีการบริหารงานแตกต่างกับอาจารย์ในสาขาวิชากลุ่มศิลปศาสตร์(Liberal Art) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 11 การเปรียบเทียบการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำแนกตาม อายุ

พันธกิจ	Source	df	Sum of Squares	Mean Square	F	p
การผลิตบัณฑิต	Between groups	2	.015	.008	.130	.87
	Within groups	374	21.885	.059		
	Total	376	21.900			
การวิจัยและนวัตกรรม	Between groups	2	.531	.265	4.234**	.01
	Within groups	374	23.450	.063		
	Total	376	23.981			
การบริการวิชาการ	Between groups	2	.013	.006	.116	.89
	Within groups	374	20.234	.054		
	Total	376	20.246			
ศิลปวัฒนธรรม	Between groups	2	.268	.134	2.039	.13
	Within groups	374	24.534	.066		
	Total	376	24.802			
การบริหารองค์กร	Between groups	2	.248	.124	1.089	.33
	Within groups	374	42.526	.114		
	Total	376	42.774			
ภาพรวมการบริหารงานตามพันธกิจอุดมศึกษา	Between groups	2	.008	.004	.364	.69
	Within groups	374	4.104	.011		
	Total	376	4.112			

\* p< .05 \*\* p< .01

จากตาราง 11 ผลการเปรียบเทียบระดับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย จำแนกตามอายุ พบว่า การบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหารในภาพรวมและในรายด้าน อาจารย์ที่มีอายุต่างกันทั้งสามกลุ่ม คือ อายุน้อยกว่า 30 ปี อายุ 30-55 ปี และอายุมากกว่า 55 ปี เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีระดับการบริหารงานตามพันธกิจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาเป็นรายพันธกิจ พบว่า การบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหารในรายด้านเกือบทุกด้าน อาจารย์ที่มีอายุต่างกันทั้งสามกลุ่ม คือ อายุน้อยกว่า 30 ปี อายุ 30-55 ปี และอายุมากกว่า 55 ปี เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีระดับการบริหารงานตามพันธกิจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นพันธกิจวิจัยและนวัตกรรม ที่พบว่า อาจารย์ที่มีอายุต่างกันเห็นว่าคุณภาพมหาวิทยาลัย มีระดับการบริหารงานตามพันธกิจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงต้องนำไปทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD. ต่อไป

ตาราง 12 การทดสอบความแตกต่างของระดับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหาร พันธกิจวิจัย และนวัตกรรม จำแนกตาม อายุของกลุ่มตัวอย่าง

อายุ	ค่าเฉลี่ย	30-55 ปี	น้อยกว่า 30 ปี	มากกว่า 55 ปี
		4.315	4.369	4.400
30-55 ปี	4.315	-	.0538	.0854**
น้อยกว่า 30 ปี	4.369	-	-	.0315
มากกว่า 55 ปี	4.400	-	-	-

\* p< .05 \*\* p< .01

จากตาราง 12 ความแตกต่างของระดับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหาร ในพันธกิจวิจัยและนวัตกรรม ที่จำแนกตามอายุของกลุ่มตัวอย่างเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า อาจารย์กลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปี เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีระดับการบริหารงานตามพันธกิจวิจัยและนวัตกรรมสูงกว่าอาจารย์กลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี และ อาจารย์กลุ่มที่มีอายุ 30-55 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### 7. การหาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile leadership) กับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา (Higher education mission administration)

ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ของผู้บริหาร กับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ดังแสดงในตาราง 13

ตาราง 13 ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว กับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา

พันธกิจอุดมศึกษา	ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว				
	คล่องตัวตาม บริบทองค์กร	คล่องตัวต่อผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	คล่องตัวต่อการ ริเริ่ม	คล่องตัวต่อ การใช้ภาวะ ผู้นำของ	ภาพรวม ภาวะผู้นำ
การผลิตบัณฑิต	.028	.042	.020	.077	.066
การวิจัยและนวัตกรรม	.157**	.128*	.103*	.214**	.060
การบริการวิชาการ	.465**	.550**	.359**	.448**	.376**
ศิลปวัฒนธรรม	.443**	.547**	.417**	.365**	.438**
การบริหารองค์กร	.498**	.712**	.555**	.591**	.571**
ภาพรวมการบริหารงาน	.079	.056	.067	.018	.107*

\* p< .05 \*\* p< .01

จากตาราง 13 พบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวกับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .107

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของ ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวในภาพรวมกับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวในภาพรวม มีความสัมพันธ์กับด้านต่างๆ ในการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 พันธกิจ คือ พันธกิจการบริหารองค์กร (.571) พันธกิจศิลปวัฒนธรรม (.438) และ พันธกิจการบริการวิชาการ (.376)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวมกับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารงานตามพันธกิจมีความสัมพันธ์กับด้านต่างๆ ในภาวะผู้นำแบบคล่องตัวอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างด้าน พบว่า

1) ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ด้านความคล่องตัวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการบริหารงานตามพันธกิจ ด้านการบริหารองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .712 และมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับการบริหารงานตามพันธกิจ ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .550 และ .547 ตามลำดับ

2) ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ด้านความคล่องตัวต่อการใช้ภาวะผู้นำของตนเองมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับการบริหารงานตามพันธกิจ ด้านการบริหารองค์กร ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .591 และ .448 และ .365 ตามลำดับ

3) ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ด้านความคล่องตัวต่อการริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับการบริหารงานตามพันธกิจ ด้านการบริหารองค์กร ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .555 และ .359 และ .417 ตามลำดับ

4) ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ด้านความคล่องตัวตามบริบทองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับการบริหารงานตามพันธกิจ ด้านการบริหารองค์กร ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .498 และ .465 และ .443 ตามลำดับ

### สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile leadership) ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ในภาพรวมผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีภาวะผู้นำแบบคล่องตัวอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำด้านความคล่องตัวต่อการใช้ภาวะผู้นำของตนเองมีระดับสูงมาก สำหรับภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ด้านความคล่องตัวตามบริบทองค์กร ด้านความคล่องตัวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านความคล่องตัวต่อการริเริ่มสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำแบบคล่องตัวอยู่ในระดับสูง

2. การบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา (Higher education mission administration) ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ในภาพรวม ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมี การบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายพันธกิจ พบว่า พันธกิจการบริหารองค์กร และพันธกิจการผลิตบัณฑิต มีการบริหารอยู่ในระดับสูงมาก สำหรับพันธกิจการวิจัยและนวัตกรรม พันธกิจศิลปวัฒนธรรม และพันธกิจการ มีผลการบริหารอยู่ในระดับสูง

3. การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile leadership) ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ในมุมมองของอาจารย์ จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่จัดการศึกษา และอายุ

ในมุมมองของอาจารย์ ที่ เพศ ระดับการศึกษา และอายุ แตกต่างกัน เห็นว่า ภาพรวมผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีระดับภาวะผู้นำแบบ คล่องตัว ไม่แตกต่างกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเพศ ระดับการศึกษา ไม่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทยโดยรวมมีภาวะผู้นำแบบคล่องตัวในระดับใกล้เคียงกัน และได้รับการประเมินในทิศทางเดียวกันโดยไม่ขึ้นกับลักษณะพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับอาจารย์ในสาขาวิชาที่จัดการศึกษา แตกต่างกัน ผลการศึกษาในภาพรวม อาจารย์ในสาขาวิชาทางด้านศิลปศาสตร์ (Liberal art) เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีภาวะผู้นำแบบคล่องตัวสูงกว่าอาจารย์ในสาขาวิชากลุ่มวิทยาศาสตร์ (Science) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่เมื่อพิจารณาในรายด้านจะมีความเห็นแตกต่างกัน ดังนี้

1) อาจารย์ในสาขาวิชากลุ่มศิลปศาสตร์ (Liberal art) เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ด้านความคล่องตัวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านความคล่องตัวต่อการริเริ่มสร้างสรรค์สูงกว่าอาจารย์ในสาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์ (Science) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2) อาจารย์ในสาขาวิชากลุ่มวิทยาศาสตร์ (Science) เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ด้านความคล่องตัวตามบริบทองค์กร และด้านความคล่องตัวต่อการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง

สูงกว่าอาจารย์ในสาขาวิชาทางด้านศิลปศาสตร์ (Liberal art) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. การเปรียบเทียบระดับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา (Higher education mission administration) ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ในมุมมองของอาจารย์ จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่จัดการศึกษา และอายุ

ในมุมมองของอาจารย์ ที่ เพศ และ ระดับการศึกษา แตกต่างกัน เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีระดับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาไม่แตกต่างกัน

ในมุมมองของอาจารย์ ที่อายุแตกต่างกัน เห็นว่า การบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวมและการบริหารรายพันธกิจ 4 พันธกิจ คือ การผลิตบัณฑิต การบริการวิชาการ ศิลปวัฒนธรรม และ บริหารองค์กร ผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีระดับการบริหารงานไม่แตกต่างกัน แต่การบริหารพันธกิจวิจัย และนวัตกรรม กลับพบว่า อาจารย์กลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปี เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีระดับการบริหารงานสูงกว่าอาจารย์กลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี และ อาจารย์กลุ่มที่มีอายุ 30-55 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำหรับอาจารย์ในสาขาวิชาที่จัดการศึกษา แตกต่างกัน ผลการศึกษาในภาพรวม อาจารย์ในสาขาวิชากลุ่มศิลปศาสตร์ (Liberal Art) และอาจารย์ในสาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์ (Science) เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการบริหารงานตามพันธกิจไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาในรายด้านจะมีความเห็นแตกต่างกันดังนี้

1) การบริหารงานตามพันธกิจการบริหารองค์กร อาจารย์ในสาขาวิชาทางด้านศิลปศาสตร์ (Liberal art) เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีระดับการบริหารงานสูงกว่าอาจารย์ในสาขาวิชา กลุ่มวิทยาศาสตร์ (Science) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2) การบริหารงานตามพันธกิจการวิจัย และนวัตกรรม พันธกิจการบริการวิชาการ และพันธกิจศิลปวัฒนธรรม อาจารย์ในสาขาวิชา กลุ่มวิทยาศาสตร์ (Science) เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีระดับการบริหารงานสูงกว่าอาจารย์ในสาขาวิชาทางด้าน

ศิลปศาสตร์ (Liberal art) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3) การบริหารงานตามพันธกิจผลิตบัณฑิต อาจารย์ในสาขาวิชา กลุ่มศิลปศาสตร์ (Liberal art) และอาจารย์ในสาขาวิชา กลุ่มวิทยาศาสตร์ (Science) เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการบริหารงานตามพันธกิจไม่แตกต่างกัน

5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile leadership) ของผู้บริหารกับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา (Higher education mission administration) ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง - ปานกลาง ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ด้านความคล่องตัวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานตามพันธกิจการบริหารองค์กรอยู่ในระดับสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .712 นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ด้านความคล่องตัวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานตามพันธกิจ จำนวน 2 พันธกิจ คือ ด้านการบริการวิชาการ และด้านศิลปวัฒนธรรมในระดับปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .550 และ .547 ตามลำดับ

2) ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ด้านความคล่องตัวต่อการใช้ภาวะผู้นำของตนเองมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานตามพันธกิจจำนวน 3 พันธกิจ คือ การบริหารองค์กร การบริการวิชาการ และศิลปวัฒนธรรมในระดับปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .591, .448, .365 ตามลำดับ

3) ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ด้านความคล่องตัวต่อการริเริ่มสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานตามพันธกิจจำนวน 3 พันธกิจ คือ การบริหารองค์กร การบริการวิชาการ และศิลปวัฒนธรรมในระดับปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .555, .359, .417 ตามลำดับ

4) ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ด้านความคล่องตัวตามบริบทองค์กร มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานตามพันธกิจจำนวน 3 พันธกิจ คือ

การบริหารองค์กร การบริการวิชาการ และ ศิลปวัฒนธรรม ในระดับปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .498, .465, .443 ตามลำดับ

### อภิปรายผล

จากการศึกษาที่ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบคล่องตัวกับการบริหารงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ในด้านความคล่องตัวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานตามพันธกิจการบริหารองค์กรของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .712

นอกจากนี้ยัง พบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวอีก 3 ด้าน คือ ด้านความคล่องตัวต่อการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง ด้านความคล่องตัวต่อการริเริ่มสร้างสรรค์ และด้าน ความ คล่องตัว ตาม บริบท ของ องค์กร มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานตามพันธกิจ จำนวน 3 พันธกิจ คือ พันธกิจการบริหารองค์กร พันธกิจการบริการวิชาการ และพันธกิจศิลปวัฒนธรรมในระดับปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .365 - .591

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับการบริหารองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในแต่ละพันธกิจแตกต่างกัน หรือกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่าการบริหารองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในแต่ละพันธกิจจะประสบผลสำเร็จได้ดีนั้นต้องเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวในด้านต่างๆให้เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Damrongsiri et. al. (2022) ที่กล่าวว่า ผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญกับการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับพันธกิจหลักของอุดมศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nipapan et al. (2021) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทยใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการทำงานเพื่อให้บริการตามพันธกิจอุดมศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tosamphan et al. (2024) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องขับเคลื่อนการทำงานเพื่อให้บริการ

ตามพันธกิจอุดมศึกษา ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

โดยภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile leadership) ประกอบด้วยมิติต่างๆ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ (Vision), ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว (Adaptability), การทำงานเป็นทีม (Teamwork), และ การใช้เทคโนโลยี (Technology utilization) แนวโน้มใหม่ของภาวะผู้นำในอุดมศึกษาไทยจึงควรมุ่งไปที่การพัฒนาผู้นำที่สามารถประยุกต์ใช้หลักการของ Agile leadership ในบริบทจริง ไม่ใช่เพียงแค่เป็นผู้นำเชิงนโยบายแต่ต้องเป็นผู้ปฏิบัติที่สามารถเชื่อมโยงคนระบบ เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีพลวัต และภาวะผู้นำแบบคล่องตัวไม่ใช่เพียงทักษะเชิงบริหาร แต่เป็น “กลยุทธ์ขององค์กร” ที่ต้องปลูกฝังในระดับผู้นำอุดมศึกษา เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรผ่านวิกฤตต่างๆ และยกระดับคุณภาพการดำเนินงานในทุกพันธกิจอย่างยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวด้านคล่องตัวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานในพันธกิจการบริหารองค์กร อยู่ในระดับสูง (.712) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .712 ดังนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยไทยควรใช้ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัยในกลุ่มต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารงานอุดมศึกษา ทั้งในระดับองค์กรระดับคณะ

นอกจากนี้ จากการศึกษา ที่พบว่า อาจารย์ในสาขาวิชาทางด้านศิลปศาสตร์ (Liberal art) เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีการใช้ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว และมีผลการบริหารงานตามพันธกิจอุดมศึกษา สูงกว่า อาจารย์ในสาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์ (Science) แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และการทำงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยการใช้ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวกับอาจารย์ในสาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์ อาจยังไม่เหมาะสม ดังนั้นควรปรับเปลี่ยนกระบวนการสื่อสารและการ



ทำงานแบบมีส่วนร่วม ให้สอดคล้องกับบริบทของ  
อาจารย์ในสาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว  
ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนไทย อยู่ในระดับสูง  
และผลการบริหารบริหารงานตามพันธกิจ  
สถาบันอุดมศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน  
ไทยก็อยู่ในระดับสูง แต่ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ  
ผู้นำแบบคล่องตัวกับการบริหารงานตามพันธกิจ  
สถาบัน อุดมศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน  
ไทย ในภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ดังนั้น  
ควรมีการ ทบทวนวรรณกรรม ทั้งในประเด็นบริบท  
ของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การริเริ่มสร้างสรรค์ และการ  
ใช้ภาวะผู้นำแห่งตนของผู้บริหาร และในบริบทของ  
พันธกิจต่างๆ ทั้ง 5 พันธกิจการบริหารจัดการ  
อุดมศึกษา เพิ่มเติม เพื่อทำการศึกษาในประเด็น  
ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวสำหรับ  
พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ที่ยั่งยืนต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- Akomkong, S. & Puncreobutr, V. (2016). Transformational leadership and organizational culture of educational institutions along Thai-Lao Borders. *Rupkatha Journal on Interdisciplinary Studied in Humanities*, 8(2), 111-116.
- Damrongsiri, T., Hamphanich, B., Snonglaweepom, T., Channuwong, S., Benjawatanapon, W., Raktakanishtha, P., Vongsurakrai, S., & Sirbensanont, C. (2022). Leadership of Administrators for Improving Missions Implementation of Thai Private Higher Educational Institutions. *Journal of Positive School Psychology*, 6(9), 2558-2568.
- Ivetic, P. & Ilic, J. (2020). Reinventing Universities: Agile Project Management in Higher Education. *European Project Management Journal*, 10(1), 64-68.
- Joiner, B. & Josephs, S. (2006). *Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. Jossey-Bass Publishers.
- Joiner, B. & Josephs, S. (2007). Developing agile leaders. *Industrial and Commercial Training*, 39(1), 35-42.
- Khoshlahn, M. & Ardabili, F.S. (2016). The role of organizational agility and transformational leadership in service recovery prediction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 142-149.
- Kobal, H. Y. (2024). Agile Leadership characteristic of Hakkari university managers in perspective of VUCA-RR. *Journal of Abant Social Sciences*, 24(1), 44-45.
- Koning, P. (2020). *Agile leadership toolkit: learning to thrive with self-managing teams*. Addison-Wesley.
- Krieg, A. (2019). Agile Organisation and agiles change management. *Gasellschaft Management*, 12(3), 253-265.
- McPherson, B. (2016). Agile, adaptive leaders. *Human Resource Management International Digest*, 24(2), 1-3.
- Mukerjee, S. (2014). Agile: a crucial capability for universities in times of disruptive change and innovation. *Australian Universities' Review*, 56(1), 56-60.
- Ncube, L., Mahlangu, S., Kamango, K., Ncube, N. M., Moyo, M., Phiri, T., Nemashakwe, P. (2024). The role of agile leadership in the success of a contemporary organization: A conceptual discussion. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 6(6), 7-19.
- Nipapan, T., Nanthachai, S., Orsuwan, M. & Chotitham, S. (2021). A development of agile leadership indicators for private higher education institution administrators in Thailand. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 5(3), 1539-1551.
- Nissim, Y., and Simon, E. (2023). Agilecation: agile leadership in a higher education institution (HEI) during the Covid-19 pandemic a test case. *European Journal of Contemporary Education*, 12(1), 139-151.
- Prasongko, A., and Adiando, T. (2019). The role of the agile leadership model as a competitive advantage



- for the future leader in the era of globalization and industrial revolution 4.0. *Journal Pertahanan*, 5(3), 126-133.
- Puncreobutr, V. (2021). Desired outcomes of education 4.0: understandings, boundaries and linkage. *St Theresa Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(2), 205-214.
- Puncreobutr, V., and Puncreobutr, B. (2024). Risk management of universities in the age of digital disruption. *St Theresa Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(1), 213-226.
- Renigunta, S. (2024). Exploring the interplay of agile leadership among university's administrations and their competence in innovation management. *International Journal of research and Innovation in Social Science*, 8(3S), 1539-1551.
- Shamani, A.K.H. & Abbas, O.A. (2020). The effect of agile leadership in reducing work pressure: a filed study of administrative leaders in the colleges of University of Samara. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7), 11823-11848.
- The Office of Higher Education Commission. (2019). *20 Years of higher education policy and plan*. Prikwam Graphic Company Limited.
- Tosamphan, P., Thongphubate, T. & Pattanakulchai, W. (2024). Characteristics of Thai higher education administrator under the digital transformation era. *Journal for Developing the Social and Community*, 11(2), 135-150.