



การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



โดย

นายสมบุญ ศิลปรุ่งธรรม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 1.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 1.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

DEVELOPMENT OF ACADEMIC LEADERSHIP OF DEANS
IN KASETSART UNIVERSITY



By
MR. Somboon SILRUNGTHAM

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2022
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีใน
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
โดย นายสมบุญ ศิลป์รุ่งธรรม
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แบบ 1.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร
รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์

ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาเรียม นิลพันธุ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ)

61252907 : การบริหารการศึกษา แบบ 1.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

คำสำคัญ : แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ/ คณบดี/ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นาย สมบุญ ศิลป์รุ่งธรรม: การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ 2) ทราบแนวทางการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย 2) การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ 3) การแสดงความคิดเห็น และยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 234 คน ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้บริหารคณะวิชา และหัวหน้าภาควิชา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถาม และแบบสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 1) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 2) การวางแผนงานวิชาการ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 4) การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น 5) การเผชิญปัญหาและการแก้ไข 6) การบริการและการรับใช้ และ 7) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย 7 แนวทาง 1) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ คณบดีควรพัฒนาองค์ความรู้ สมรรถนะ ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารใหม่ๆ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ 2) การวางแผนงานวิชาการ คณบดีควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของคณะวิชา 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร คณบดีควรวางระบบการพัฒนาบุคลากร ทั้งบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน 4) การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น คณบดีควรบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานให้กับทีมงาน 5) การเผชิญปัญหาและการแก้ไข คณบดีควรพัฒนาทักษะการบริหาร และมีจิตวิญญาณความเป็นผู้นำที่ดี 6) การบริการและการรับใช้ คณบดีควรกระจายอำนาจการตัดสินใจ และให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากร และ 7) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ คณบดีควรสร้างการมีส่วนร่วม และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน

61252907 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : DEVELOPMENT OF ACADEMIC LEADERSHIP/ DEANS/ KASETSART UNIVERSITY

MR. SOMBOON SILRUNGTHAM : DEVELOPMENT OF ACADEMIC LEADERSHIP OF DEANSIN KASETSART UNIVERSITY THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR PRASERT INTARAK, Ed.D.

The purposes of this research were 1) to know the components of academic leadership of deans in Kasetsart University and 2) to know the Guidelines of academic leadership development of deans in Kasetsart University. The research procedures consisted of 3 steps: 1) study and analyze to formulate a research conceptual framework 2) study and analyze the components, and 3) express one's opinion and reaffirm guidelines of academic leadership development of deans in Kasetsart University. The samples consisted of 234 respondents, including administrators of Kasetsart University, faculty administrators and head of department who work in Kasetsart University. The research instruments were semi-structured interview, questionnaire, and Focus Group Discussion. The statistics to analyze the data were frequencies, Arithmetic Mean, Standard Deviation, Exploratory Factor Analysis, and Content Analysis.

The results of this research were as follows:

1. The components of academic leadership of deans in Kasetsart University consisted of 7 components: 1) use of technology for learning, 2) academic planning, 3) personnel potential development, 4) relationship development with others, 5) facing problems and solutions, 6) service and servant, and 7) promotion of academic atmosphere.

2. The guidelines of academic leadership development of dean in Kasetsart University consisted of 7 guidelines: 1) Using technology for learning, Deans should develop knowledge, competence in the use of information technology and new communications about learning management, 2) Academic planning, Deans should allow personnel to participate in setting policies, strategic plans, visions and missions of the faculty, 3) Personnel potential development, Deans should set up a system for personnel development both academic personnel and support lines, 4) Developing relationships with others, Deans should administer the work in a participatory manner and transfer work experience to the team, 5) facing problems and solutions, Deans should develop administrative skills and have good leadership spirit, 6) Service and servant, Deans should decentralize decision-making and provide assistance to personnel, and 7) promoting academic atmosphere, Deans should create participation and exchange work experience to promote and support each other's work.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความเมตตาอย่างสูงยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัจจนอมศักดิ์ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ที่ได้ให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาท วิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย ตลอดระยะเวลาการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ตลอดจนให้คำแนะนำ แก้ไข ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์แสดงความคิดเห็นในการให้สัมภาษณ์ ตอบแบบสอบถาม และการสนทนากลุ่ม และให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

ขอขอบพระคุณ คุณประเทือง ขาบขำ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และสนับสนุนให้งานวิจัย ประสบความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

นาย สมบุญ ศิลปรุ่งธรรม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ปัญหาของการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	10
ข้อคำถามของการวิจัย.....	10
สมมติฐานการวิจัย.....	10
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	16
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	17
แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	17
ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	17
ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	19
หลักการของภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	21
ภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี.....	22
องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	24
แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	28

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ	29
ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	29
ความสำคัญจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	30
ความสำคัญจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา.....	32
หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ	33
จุดมุ่งหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ	33
ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ	34
ขอบข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา.....	35
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ	38
ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ	39
หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10	50
แนวคิดคณบดี.....	53
ความหมายของคณบดี	53
ความสำคัญของคณบดี.....	53
คุณสมบัติของคณบดี.....	54
คุณลักษณะของคณบดี.....	55
บทบาทหน้าที่ของคณบดี.....	55
การสรรหาคณบดี.....	59
ประวัติของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	61
ปรัชญา.....	61
วิสัยทัศน์	61
พันธกิจ.....	61
เอกลักษณ์.....	62
อัตลักษณ์	62

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	63
งานวิจัยในประเทศ.....	64
งานวิจัยต่างประเทศ.....	70
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	74
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	74
ระเบียบวิธีการวิจัย	78
แผนแบบการวิจัย	78
ประชากร	78
กลุ่มตัวอย่าง.....	79
ตัวแปรที่ศึกษา	80
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	80
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	81
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	83
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
สรุป.....	85
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.....	88
ตอนที่ 2 การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ คณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย	134
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	187
สรุปผลการวิจัย.....	189
การอภิปรายผล	214
ข้อเสนอแนะ	236

ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	236
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	237
รายการอ้างอิง.....	239
ภาคผนวก.....	254
ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณงานวิจัย รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณงานวิจัย.....	255
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ.....	258
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย.....	262
ภาคผนวก ง ผลการประเมินค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC).....	265
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย และกลุ่มทดลองที่ใช้ ในการวิจัย.....	273
ภาคผนวก ฉ ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	276
ภาคผนวก ช หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	282
ภาคผนวก ซ แบบสอบถาม.....	284
ภาคผนวก ฌ หนังสือเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิแสดง ความคิดเห็น และยืนยันแนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.....	293
ภาคผนวก ญ แบบสนทนากลุ่ม.....	296
ประวัติผู้เขียน.....	307

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	79
ตารางที่ 2 ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร ตำรา บทความวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำทางวิชาการ	89
ตารางที่ 3 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	93
ตารางที่ 4 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	104
ตารางที่ 5 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ ของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	106
ตารางที่ 6 การตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างด้วย ค่า KMO (Kaiser-Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy) และตรวจสอบเมตริกสหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test.....	115
ตารางที่ 7 องค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน สะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	116
ตารางที่ 8 ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) หลังจากหมุนแกนแล้ว (Rotated Component Matrix) และค่าความร่วมกัน (Communality)	117
ตารางที่ 9 จำนวนตัวแปร ค่าน้ำหนักในแต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.....	120
ตารางที่ 10 องค์ประกอบที่ 1	121
ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 2	124
ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 3	126
ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 4	127
ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 5	128
ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 6	129
ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 7	130
ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ...	135

ตารางที่ 18 ค่าความถี่และร้อยละข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีต่อความเหมาะสม ความ
เป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีใน
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์..... 186



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	15
แผนภูมิที่ 2 แผนผังโครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.....	63
แผนภูมิที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	77
แผนภูมิที่ 4 แผนผังของแผนแบบการวิจัย.....	78
แผนภูมิที่ 5 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.....	131



บทที่ 1

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่าของสังคมและประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ ที่มีศักยภาพสูงและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นก็เจริญก้าวหน้า มีความมั่งคั่งและมั่นคงทั้งในทางเศรษฐกิจ การเมืองและทางสังคมแต่ถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ ประเทศก็พัฒนาไปได้อย่างยาก ความเจริญหรือความล้าหลังของประเทศ จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนา¹

การที่จะสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพขึ้นมาในสังคมได้นั้น หนึ่งในปัจจัยสำคัญก็คือ การศึกษา (Education) นั้นเอง การศึกษานอกจากจะทำให้มนุษย์เกิดความรู้ และพัฒนาตนได้แล้ว สิ่งนี้ยังสามารถเป็นตัวกำหนดทิศทางของประเทศได้อีกด้วย เพราะหากประเทศไหนมีการส่งเสริมการศึกษาที่ถูกทิศทาง ตลอดจนวางแผนการผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ประเทศนั้นมีต้นทุนที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพในการร่วมกันสร้างประเทศให้ก้าวไกล ดังคำกล่าวที่ว่า การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุขในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21² กล่าวคือ การศึกษาเป็นเครื่องมือ/กลไกในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความเป็นพลเมือง (เป็นคนดี มีวินัย เป็นพลเมืองที่ดีและมีคุณภาพของสังคม ประเทศ และของโลก) มีทักษะความรู้ความสามารถ และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน และการพัฒนาประเทศ (สามารถเรียนรู้ได้ตามความถนัด ความสนใจ) และดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข (มีงานทำ มีอาชีพ มีรายได้ รวมทั้งสามารถปรับตัว และดำรงชีวิตในสังคม ได้อย่างรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมพหุวัฒนธรรม ที่เป็นพลวัตในโลกศตวรรษที่ 21 ด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง)³

สถาบันอุดมศึกษา เป็นแหล่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดการศึกษาหลากหลายสาขาวิชาตามความต้องการของประเทศ การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการผลิตทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงที่มีบทบาทในการขึ้นนำ ร่วมพัฒนาชุมชน และสังคมไทยในโลกแห่งการแข่งขันให้เป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ นั้น ทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา เป็นปัจจัย

¹ กรรณิการ์ สุวรรณศรี, เนื้อหาบทที่ 1-12 การบริหารทรัพยากรมนุษย์, เข้าถึงเมื่อ 8 สิงหาคม 2563, เข้าถึงได้จาก <https://www.scribd.com/document/A2-9011106-pdf>

² สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560), 1.

³ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, (ร่าง) กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2574) ฉบับปรับปรุง 1 เมษายน 2559 (กรุงเทพฯ: ม.ป.พ., 2559), 7.

ที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ ความก้าวหน้า หรือความล้มเหลวขององค์กร ดังนั้น เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถและทักษะในเวลาที่ต้องการ จึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่จะต้องทำการวางแผนว่า องค์กรมีความต้องการบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ เป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด รวมทั้งปรับขนาดกำลังคนให้เหมาะสม เพื่อให้มีการใช้กำลังคนที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด⁴

คณบดีเป็นผู้บริหารระดับกลางในสถาบันอุดมศึกษา ทำหน้าที่ขับเคลื่อนคณะวิชาและวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย กล่าวคือ ทำหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง คือ อธิการบดี และรองอธิการบดีแต่ละฝ่ายมาปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์เชิงประจักษ์ในคณะวิชาของตน โดยคณบดีต้องถ่ายทอดนโยบายและภารกิจต่างๆ ที่ได้รับลงไปสู่ผู้บริหารระดับต้น คือ ประธานสาขาวิชา ประธานหลักสูตร ตลอดจนคณาจารย์และบุคลากรระดับปฏิบัติการ อีกทั้งต้องคอยกำกับดูแลสนับสนุนผู้บริหารระดับต้น คณาจารย์และระดับปฏิบัติการ ให้ปฏิบัติภารกิจทุกด้านอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด⁵ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภารกิจด้านการบริหารงานวิชาการ เช่น การพิจารณาควบคุมดูแลหลักสูตรการสอน แผนการเปิดและปิดการเรียนการสอน การทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรใหม่ การพัฒนานิสิต อาจารย์ การพัฒนาคณะวิชาในด้านการปรับปรุงการเรียนการสอน การจัดชั้นเรียน การศึกษาวิจัย การจัดบรรยากาศทางวิชาการ การแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาวิชาการ การกระตุ้นให้มีการผลิตเอกสารคำสอน ตำรา การจัดแบบเรียน การทำคู่มือครู การฝึกอบรม⁵

อาจารย์ สื่อประกอบการเรียนการสอน อุปกรณ์การสอน การเผยแพร่งานวิชาการ การวัดผลประเมินมาตรฐานการศึกษา การสนับสนุนกิจกรรมเสริมหลักสูตร การสร้างเครือข่ายชุมชน หรือชมรมทางวิชาการ การเป็นผู้นำในการริเริ่มปรับปรุงงานด้านวิชาการ การสรรหาทุนเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนานิสิตและอาจารย์ การให้บริการในด้านวิชาการแก่สังคม และความรับผิดชอบงานการบริหารและการนิเทศกิจกรรมการสอนของนิสิต ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารคณะวิชา และเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ส่วนการบริหารงานด้านอื่นๆ นั้น แม้จะมีความสำคัญเช่นเดียวกัน แต่ก็ เป็นเพียงส่วนเสริมสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของกัญญามน อินทวงศ์ ที่กล่าวว่า ผู้บริหารระดับคณะวิชาเป็น ผู้มีบทบาทอย่างสูงในการทำให้คณะตอบสนองต่อความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่คณบดีที่ได้มาต้องเป็นผู้ที่มี

⁴ สำนักส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร, **คู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การวางแผนอัตรากำลังทรัพยากรบุคคลอุดมศึกษา** (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ม.ป.ป.), 1.

⁵ สามารถ อัยกร, “บทบาทของคณบดีตามวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง,” **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 5, 17 (เมษายน-มิถุนายน 2559): 13.

ความรู้ ความสามารถทางการบริหารระดับสูง และมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารระดับคณะวิชา⁶

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตกำลังคนระดับอุดมศึกษา ที่มีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การผลิตและพัฒนากำลังคนระดับกลางและระดับสูง การวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นแหล่งรวมของวิทยาการหลายแขนง และเป็นศูนย์รวมของนักวิชาการที่มีความรู้ ความสามารถเป็นจำนวนมาก บทบาทสำคัญยิ่งของสถาบันอุดมศึกษาจึงกล่าวได้ว่าเป็น “ตัวนำการเปลี่ยนแปลง” (Change Agent) หรือเป็นองค์กรขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสังคม ที่จะต้องดำเนินการตามบทบาท และความรับผิดชอบของการเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อที่จะนำประเทศไปสู่สังคมที่พึงปรารถนาในที่สุด ดังที่สมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก มีพระราชหัตถเลขาไว้ว่า “มหาวิทยาลัยเป็นสมอต้นความคิดของชาติ”⁷ ตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา จึงทำให้สถาบันอุดมศึกษามีกิจกรรมที่กว้างขวาง เกี่ยวข้องกับบุคลากรและงบประมาณเป็นจำนวนมาก งานอุดมศึกษามีลักษณะเฉพาะ มีความหลากหลายตามบริบท และประวัติความเป็นมาของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง การบริหารสถาบันอุดมศึกษาจึงมีความแตกต่างจากการบริหารองค์กรโดยทั่วไป หรือสถานศึกษาที่จัดการในระดับอื่น แม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาจะมีความหลากหลายตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง พัฒนาการ หรือบทบาทหน้าที่ในการมุ่งตอบสนองการพัฒนากำลังคนของประเทศก็ตาม แต่การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษา จะมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญในประการหลักๆ ร่วมกัน ประการหลักที่สำคัญ ได้แก่ การบริหารบุคลากรที่เป็นคณาจารย์ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประการสำคัญรองลงมาคือ การบริหารวิชาการหรือหลักสูตรที่เป็นสิ่งสะท้อนความเชี่ยวชาญ หรือเข้มแข็งของสถาบันนั้น การบริหารทรัพยากรที่สนับสนุนการเรียนการสอน การบริหารการเงิน ทรัพย์สิน บุคลากรสายสนับสนุน การบริหารงานวิจัย การบริหารงานบริการวิชาการแก่ชุมชน รวมทั้งการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจหลักของแต่ละสถาบัน ภายใต้อำนาจของกรมการศึกษาระดับอุดมศึกษา (autonomy) และความมีเสรีภาพทางวิชาการ (academic freedom) สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 36 ได้กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับ

⁶ กัญญามน อินทว้าง, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชาที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา,” วารสารวิชาการราชภัฏตะวันตก 7, 2 (มกราคม-มิถุนายน 2556): 6-7.

⁷ มูลนิธิโครงการสารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน, บทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 23 พฤษภาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.saranukromthai.or.th/sub/book/book.php?book=38&chap=3&page=t38-3-infodetail09.html>

ปริญญา ดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ มีความเป็นเลิศทางวิชาการ และมีคุณภาพมาตรฐานทัดเทียมนานาชาติ

สถาบันอุดมศึกษาในฐานะที่เป็นแหล่งกำเนิดความก้าวหน้าทางวิชาการ เป็นแหล่งผลิตบุคลากรที่เป็นผู้นำสาขาต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ และเป็นแหล่งสร้าง รวบรวม รักษา เผยแพร่ ถ่ายทอดความรู้ที่ค้นพบจากการศึกษาวิจัยในสาขาวิชาต่างๆ จากรุ่นสู่รุ่น การส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษา ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ และมีคุณภาพมาตรฐานทัดเทียมนานาชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นต้องได้ผู้บริหารมืออาชีพที่มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล เข้าใจบทบาทที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา ที่มีต่อสังคมและมวลมนุษยชาติ มีความรู้ ทักษะในการสื่อสาร มีความสามารถทั้งในด้านวิชาการและการบริหารจัดการ สามารถสร้างแรงจูงใจ มีคุณธรรม จริยธรรม และความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังปรากฏใน 1) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อรองรับข้อตกลงประชาคมอาเซียนและแนวโน้มการศึกษาระดับอุดมศึกษาของโลกด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพบว่า ตัวแปรความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อรองรับข้อตกลง ประชาคมอาเซียนและแนวโน้มการศึกษาระดับอุดมศึกษาของโลกอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁸ 2) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) รายงานคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา เรื่อง แผนการปฏิรูประบบอุดมศึกษา ได้กำหนดแนวทางในการปฏิรูปอุดมศึกษา ด้านการสร้างเสริมความเข้มแข็ง และความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา ความสามารถของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภายในสถาบันอุดมศึกษา ทำให้เกิดการบริหารด้านการเงิน การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การรักษาและการแสวงหาบุคลากรสายวิชาการ ที่มีคุณภาพการสร้างสรรค์บูรณาการ ที่เป็นอัตลักษณ์และทันยุคสมัย ตลอดจนความเป็น Globalization ของสถาบันอุดมศึกษา ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีความเป็นมืออาชีพ และมีธรรมาภิบาล⁹ และ 3) รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 4 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทุกกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเป็นหลัก และมีมาตรการในการดำเนินการ คือ สร้างกลไกการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเชิงรุกอย่างเป็นระบบ ตามศักยภาพของตนเองและส่งเสริมกับพันธกิจของส่วนงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ ผูกพันสามัคคี รักองค์กร และเป็นนักพัฒนา รวมทั้งสร้างและพัฒนา

⁸ รุ่งนภา ตั้งจิตเรเจริญกุล, “แนวทางการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อรองรับข้อตกลงประชาคมอาเซียน และแนวโน้มการศึกษาระดับอุดมศึกษาของโลก,” วารสารวิจัย มสท 12, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2559): 118.

⁹ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2561), 13.

ผู้บริหารให้มีความรู้และความคิดทันสมัย มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีคุณธรรม จริยธรรม มุ่งมั่น และมีจิตสำนึกที่ดี¹⁰

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านการวิจัย ที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรในระดับสากล มีพันธกิจในการสร้างคนที่มีปัญญา รู้เหตุรู้ผล อยู่ในคุณธรรม และมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม สะสมภูมิปัญญา สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ที่หลากหลาย ตลอดจนสร้างผลงานที่มีมาตรฐาน สามารถแข่งขันได้ ร่วมพัฒนากับชุมชน และรับผิดชอบต่อสังคม สืบสานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และดำรง อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และบริหารทรัพยากรมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการกิจเพื่อสนองนโยบายการกระจายโอกาสทางการศึกษาของรัฐบาลใน 4 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตบางเขน, วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม, วิทยาเขตศรีราชา จังหวัดชลบุรี และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร และวิทยาเขตที่อยู่ระหว่างการจัดตั้งอีก 3 คือ วิทยาเขตกระบี่ วิทยาเขตลพบุรี และวิทยาเขตสุพรรณบุรี โดยมุ่งเน้นการพัฒนาตามศักยภาพและความต้องการของชุมชน โดยทำการเปิดสอน 29 คณะ 1 วิทยาลัย และสถาบันสมทบอีก 2 แห่ง¹¹

คณะวิชา เป็นองค์กรในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีหัวหน้าองค์กรเรียกว่า "คณบดี" โดยทั่วไปดำเนินการกิจที่สำคัญของมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ คณะวิชามีหน้าที่จัดการเรียนการสอน ให้บริการความรู้เกี่ยวกับวิชาการ การบริหารจัดการ อำนวยการ และกำกับดูแลให้การปฏิบัติหน้าที่หลักของภาควิชาเป็นไปตามนโยบาย แผน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับแนวคิดของสภามหาวิทยาลัยศิลปากร ที่กล่าวว่า คณะมีหน้าที่ในการจัดการศึกษา การวิจัย การพัฒนานิสิตและกิจการนิสิต และการบริการทางวิชาการในศาสตร์และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งการนำผลการวิจัย ผลงานสร้างสรรค์และทรัพย์สินทางปัญญา ไปพัฒนาและจัดการเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย และภาระหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย¹² ในทำนองเดียวกันจะทำหน้าที่เสนอข่าวสาร ความต้องการ ความเห็นจากภาควิชาสู่การพิจารณาของมหาวิทยาลัยจึงเปรียบได้ว่าหน่วยงานระดับคณะวิชาเป็นตัวกลางที่จะรับผิดชอบ และทำหน้าที่ประสานประโยชน์ และความร่วมมือต่อภาควิชาและมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้ผลงานตามวัตถุประสงค์ และเกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

¹⁰ สำนักงานประกันคุณภาพ สำนักงานอธิการบดี, รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, เข้าถึงเมื่อ 6 ธันวาคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://qa.ku.ac.th/web2016/pdf/Reportku2561.pdf>

¹¹ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, **แนะนำมหาวิทยาลัย**, เข้าถึงเมื่อ 17 มีนาคม 2562, เข้าถึงได้จาก <https://www.ku.ac.th/about/general.html>

¹² สภามหาวิทยาลัยศิลปากร, **ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากร ว่าด้วยส่วนงานและหน่วยงานภายใน การบริหารงานและการกำหนดตำแหน่ง พ.ศ. 2559**, เข้าถึงเมื่อ 6 ธันวาคม 2565, เข้าถึงได้จาก http://www.council.su.ac.th/files/document/The_laws%2059/Auto%20Color0111.pdf

ตำแหน่งคณบดีถือได้ว่าเป็นตำแหน่งที่สำคัญที่สุด ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมกันกำหนด ทั้งการบริหารภารกิจหลักของคณะวิชา คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และภารกิจที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ คือ การบริหารงานทั่วไป และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น บุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งคณบดี ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นนักบริหารวิชาการ เป็นนักวิชาการ และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง และได้รับการยอมรับจากบุคลากรส่วนใหญ่ในคณะวิชาสามารถนำพาคณะวิชาไปสู่ความเป็นเลิศในทางวิชาการ ตามที่ได้กำหนดไว้ในนโยบายและวิสัยทัศน์ที่นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเมื่อเข้ารับตำแหน่ง

คณบดีเป็นผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ขับเคลื่อนคณะและวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยความสำเร็จเหล่านี้พิจารณาได้จากคุณภาพของผลผลิตจากภารกิจหลักอันได้แก่ การสร้างบัณฑิตที่พึงประสงค์ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ในศาสตร์การให้บริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ดังนั้น เพื่อให้ความสำเร็จเกิดขึ้นแก่มหาวิทยาลัย คณบดีพึงมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการวางแผนและขับเคลื่อนแผนจนเกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาส่วนงานได้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่กล่าวว่า คณบดีเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีทักษะในการบริหารจัดการ มีความสามารถในการสื่อสาร มีมนุษยสัมพันธ์ดี นอกจากนี้ คณบดียังมีบทบาทเป็นตัวแทนมหาวิทยาลัยด้านวิชาการในศาสตร์ที่คณะหรือวิทยาลัยที่กำลังดูแล และควรมีบทบาทในกิจกรรมทางวิชาการ ให้เหมาะสมต่อสังคมวิชาการในศาสตร์ที่กำลังดูแล¹³

อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำของคณบดีย่อมแตกต่างจากภาวะผู้นำโดยทั่วไป เพราะลักษณะภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ที่มีรูปแบบแตกต่างกับผู้นำทั่วไปอื่นๆ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งคณบดี จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการคณะวิชา อันเป็นบทบาทที่เป็นพื้นฐานสำคัญและจำเป็น และภาวะผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ซึ่งเป็นบทบาทที่มีลักษณะเฉพาะสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา ที่กล่าวว่า ผู้บริหารในมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะ เป็นตำแหน่งอธิการบดีหรือตำแหน่งคณบดี ควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ดี เป็นผู้ที่ใจกว้าง ได้รับการยอมรับและเป็นที่รู้จักกันดี ในบุคลากรของสายอาจารย์ มีผลงานทางวิชาการอยู่ในระดับหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีคุณสมบัติดังกล่าว เพราะทัศนคติของผู้บริหารที่เป็นนักวิชาการ ทั้งในระดับมหาวิทยาลัยหรือคณะวิชา มีความสำคัญต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเป็นส่วนรวม เช่น ในเรื่องการรับอาจารย์ การสนับสนุนงานวิจัย การเขียนตำราและบทความทางวิชาการ การมีทุนให้อาจารย์ในคณะวิชาไปประชุมในการเผยแพร่บทความทางวิชาการ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

¹³ สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์, **คู่มือคณบดี**, เข้าถึงเมื่อ 6 ธันวาคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.hrm.chula.ac.th/newhrm/wp-content/uploads.pdf>

การพัฒนาบุคลากรสายการสอน ให้เป็นผู้ที่มีความทันสมัยในวิชาการ ผู้บริหารในระดับมหาวิทยาลัยและคณะวิชา จะต้องเข้าใจในเรื่องดังกล่าวมากกว่างานธุรการ หรืองานอื่นๆ ทางสังคม¹⁴ ในทางตรงกันข้าม หากคณะวิชาไหนได้บุคลากรที่ไร้ศักยภาพดำรงตำแหน่งคณบดี ย่อมนำความวุ่นวายมาสู่คณะวิชา ทำให้การบริหารภารกิจในแต่ละด้านของคณะวิชาล้มเหลว ส่งผลกระทบต่อเนื่องไปถึงคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาแห่งนั้น¹⁵

ปัญหาของการวิจัย

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้กำหนดให้ผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี ต้องมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำทางวิชาการ ดังต่อไปนี้ 1) มีภาวะผู้นำที่กล้าเปลี่ยนแปลง สามารถระดมทรัพยากรและบุคคลเพื่อร่วมกันพัฒนาคณะ หรือวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า 2) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ในการบริหารคณะหรือวิทยาลัย 3) เป็นผู้ที่สามารถแสวงหารายได้ และทรัพยากรอื่นเข้าสู่คณะหรือวิทยาลัย 4) มีศักดิ์ศรีทางวิชาการ เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและสากลเป็นผู้แทนคณะหรือวิทยาลัย ได้อย่างสมศักดิ์ศรี 5) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ส่งเสริมความสามัคคี มีศักยภาพในการจัดหาความร่วมมือในทางวิชาการ และการวิจัย สามารถติดต่อประสานงานกับภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ และ 6) มีคุณธรรม มีจริยธรรม มีความยุติธรรม และมีความซื่อสัตย์สุจริต¹⁶ แต่จากการติดตามผลการปฏิบัติงานของคณบดีที่ดำรงตำแหน่งใหม่ของคณะกรรมการดำเนินการติดตามผลการปฏิบัติงานของคณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน และผู้อำนวยการสำนัก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า การดำเนินงานที่ผ่านมาของคณบดียังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เช่น ไม่ได้วางแผนเตรียมอาจารย์รุ่นใหม่ให้มีความรู้ ความสามารถด้านการจัดการศึกษา และวิสัยทัศน์ในการบริหารงานวิชาการ ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสายวิชาการ ทำให้คณบดีส่วนใหญ่ ไม่ให้ความสำคัญและความตระหนักทางด้านวิชาการ ขาดความเป็นผู้นำทางวิชาการ ไม่มีสมรรถนะสำคัญเฉพาะตำแหน่ง ไม่มีประสบการณ์ และความพร้อมในการบริหารงานวิชาการ ขาดการเรียนรู้และพัฒนา

¹⁴ คณะกรรมาธิการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา, แผนการปฏิรูประบบการอุดมศึกษา (กรุงเทพฯ: สำนักกรรมาธิการ, 2560), 37.

¹⁵ สามารถ อัยกร, “บทบาทของคณบดีตามวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง,” 14.

¹⁶ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, **ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่าด้วยการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการแต่งตั้ง และถอดถอนคณบดีและรองคณบดี พ.ศ. 2562**, เข้าถึงเมื่อ 19 พฤศจิกายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://eoffice.ku.ac.th/kuoffice/psdwpk/9asf4q.pdf>

ความสามารถควบคู่ไปกับการบริหารงานวิชาการ ใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการปฏิบัติงานประจำมากกว่ากำหนดกลยุทธ์ ปฏิบัติงานเชิงรับในลักษณะลองผิดลองถูกมากกว่าการทำงานเชิงรุก ขาดทิศทางการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจหลักของคณะวิชาและมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปอย่างมีมาตรฐานคุณภาพ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนบดซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง ด้วยการเตรียมความพร้อมให้มีความรู้ความสามารถ ด้านการจัดการศึกษา และมีวิสัยทัศน์ โดยวางแผนการเข้าสู่ตำแหน่งแก่ผู้บริหารสายวิชาการ กำหนดสมรรถนะที่สำคัญเฉพาะตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับบริบทอุดมศึกษาความท้าทายหลักและวิธีการบริหารทั่วไป การบริหารอุดมศึกษา และการบริหารกิจการมหาวิทยาลัย รวมไปถึงถึงวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถทางการบริหารงานวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นผู้นำที่จะสามารถวิเคราะห์ และระบุความท้าทายในสภาพแวดล้อม ที่เป็นบริบทการบริหารมหาวิทยาลัย หลักการสำคัญ ยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัย¹⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของ ประภาพรรณ รักเลี้ยง ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ควรมีการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ของตนเองอยู่เสมอและต่อเนื่อง และเปิดรับความรู้ใหม่ๆ ตามกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกและเทคโนโลยี รวมทั้งการใช้หลักการบริหาร โดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม และธรรมาภิบาล ก็จะช่วยนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน¹⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของคณะกรรมการการศึกษาและการกีฬา สภานิติบัญญัติแห่งชาติ ที่กล่าวว่า อาจารย์อุดมศึกษาส่วนหนึ่ง เมื่อมีความเข้มแข็งและได้บริหารวิชาการเป็นระยะเวลาหนึ่ง อาจารย์เหล่านี้จะต้องพัฒนาตัวเองขึ้นมาบริหารและจัดการหน่วยงานในระดับภาควิชาคณะวิชาและมหาวิทยาลัย และจากการที่สถาบันการศึกษาจะเจริญก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจหรือไม่ ขึ้นกับการบริหารของผู้บริหารดังกล่าว ซึ่งการบริหารจัดการองค์การนั้นเป็นศาสตร์อย่างหนึ่ง ที่ต้องเรียนรู้และฝึกประสบการณ์ ดังนั้นสถานศึกษาต้องมีหลักสูตร เพื่อเตรียมความพร้อมให้อาจารย์พัฒนามาเป็นผู้บริหารในระดับต่างๆ ด้วย¹⁹ และนโยบายของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ที่ได้กำหนดให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องมีสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ได้แก่ ภาวะผู้นำ การคิดเชิงกลยุทธ์ และการ

¹⁷ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 2 กรกฎาคม 2563, เข้าถึงได้จาก <https://aqa.one.sqa.or.th/SummaryReport.aspx>

¹⁸ ประภาพรรณ รักเลี้ยง, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก,” วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 13, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 137.

¹⁹ คณะกรรมการการศึกษาและการกีฬา สภานิติบัญญัติแห่งชาติ, รายงานการพิจารณาการศึกษา เรื่อง การปฏิรูปอุดมศึกษา (กรุงเทพฯ: สำนักกรรมการ 3, 2560), 25.

กำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทีมงาน การบริหารพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน และการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า²⁰

ดังนั้น การพัฒนาคนบดให้เป็นผู้รอบรู้ทางวิชาการ และมีพฤติกรรมของผู้นำทางวิชาการ จึงเป็นปัจจัยสำคัญ ในการขับเคลื่อนภารกิจด้านวิชาการของคณะวิชาให้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคณาจารย์และบุคลากรในคณะวิชา ให้รู้สึกเชื่อมั่น และไว้วางใจในการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ ของคณะวิชา สามารถปรับเปลี่ยนบุคลากรในคณะวิชาให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อเสริมสร้างคณะวิชาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลา ดังแนวคิดของอัจฉรา นิยามภา ที่กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพของผู้บริหาร ดังนั้น ทุกองค์การจึงต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของทุกคน ในองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ซึ่งเป็นทั้งผู้บริหารและเป็นผู้นำองค์การ จำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างต่อเนื่องทั้งตนเอง และบุคลากรทุกคน เพื่อการพัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ²¹ แต่จากการศึกษา พบว่า ยังไม่มีการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคนบด ผู้วิจัยซึ่งมีหน้าที่จัดการศึกษาให้กับนิสิตในมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคนบดในมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ เพื่อให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคนบดในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์อย่างแท้จริง สำหรับนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคนบดของแต่ละคณะวิชา ให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งเป็นศักยภาพสำคัญของผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการบริหารงานวิชาการ ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ เจตคติ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม และมีเจตลักษณะ อัตลักษณ์ การเป็นนิสิตมหาวิทยาลัย ตามที่คณะวิชาต้องการ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประสิทธิผลทางการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ ระดับคณะวิชา เป็นแนวทางในการส่งเสริมคนบดให้มีความสามารถในการนำ และมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในคณะวิชา เพื่อให้การบริหารงานคุณภาพทางวิชาการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ระดับมหาวิทยาลัย เป็นแนวทางในการวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ 5 ปี เน้นการส่งเสริมคนบดของแต่ละคณะวิชา ให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติภารกิจด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ เพื่อให้บัณฑิตมีความเป็นเลิศทางวิชาการในแต่ละสาขา ระดับสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว.) เป็นแนวทางในการจัดทำหลักสูตร และประสานส่งเสริมให้มีการจัดฝึกอบรมคนบด หรือผู้บริหารระดับกลางสายวิชาการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และเป็นเครือข่ายที่จะพัฒนาระบบบริหารของสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน ระดับกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เป็นแนวทางในการ

²⁰ กองการเจ้าหน้าที่, **พจนานุกรมสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**, เข้าถึงเมื่อ 7 กรกฎาคม 2563, เข้าถึงได้จาก http://www.person.ku.ac.th/new_personweb/kucompetency.php

²¹ อัจฉรา นิยามภา, **ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่** (กรุงเทพฯ: วิสด้า อินเทอร์เน็ต, 2561), 81-82.

กำหนดกรอบนโยบาย และยุทธศาสตร์ชาติ ในการส่งเสริมภาวะผู้นำทางวิชาการให้กับคณบดี หรือผู้บริหารระดับกลางของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการบริหารงานวิชาการ และการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพให้กับนิสิต นักศึกษา และเยาวชนของชาติต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นอย่างไร

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นพหุองค์ประกอบ
2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นพหุวิธี

กรอบแนวคิดของการวิจัย

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อ การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยในระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารการศึกษาทุกระดับที่ต้องปรับตัวกับปริมาณงาน คุณภาพงาน วิธีการทำงานและค่านิยมในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารระดับคณะวิชาเป็นผู้มีบทบาทอย่างสูงในการทำให้คณะตอบสนองต่อความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่คณบดีที่ได้มาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถทางการบริหาร

ระดับสูง และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารระดับคณะวิชา²² ในขณะที่สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้กล่าวว่า คณบดีพึงมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการวางแผน และขับเคลื่อนแผนจนเกิด ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาส่วนงาน ได้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เป็นผู้นำด้านวิชาการและวิจัย เพื่อนำคณะและวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศในทางวิชาการให้สอดคล้องกับปรัชญา และทิศทางของมหาวิทยาลัย²³ เช่นเดียวกับกัญญามน อินหว่าง ได้กล่าวว่า องค์กรประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษา เอกชน ที่มีระดับความสำคัญมาก ได้แก่ ด้านพฤติกรรมของผู้บริหารระดับคณะวิชาในการใช้ความรู้เป็นพื้นฐาน ในการบริหารและพัฒนาหลักสูตร รองลงมาคือ สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ด้านคุณลักษณะ ได้แก่ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ และด้านความสามารถจัดหางาน วิชาการและโครงการวิจัยเข้าสู่คณะ ระดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการจัดกิจกรรมระหว่างการทำงาน เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่าโดยการสอนงาน อยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่า มีความเหมาะสมด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านคุณลักษณะวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการจัดกิจกรรมระหว่างการทำงาน ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ในขั้นการประเมินผลการดำเนินการมากที่สุด²⁴ ส่วนกัญญามน อินหว่าง, ฉัททวุฒิ พิษผล และธิดา จินตามณี ได้กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ การจัดกิจกรรมระหว่างการทำงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงการให้คำแนะนำ โดยการสอนงานอยู่ในระดับมากที่สุด จาก การทดลองได้ใช้วิธีการพัฒนา การจัดกิจกรรม การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับประเภทของ ความรู้ ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงทั้ง 4 ชั้น พบว่า สามารถนำไปใช้และจัดกิจกรรมด้วยวิธีการตามหลักการเรียนรู้ จากเอกสาร จากการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการปฏิบัติจริง²⁵ ส่วนรักษิต สุทธิพงษ์ ได้กล่าวว่า องค์กรประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ผู้นำในการริเริ่มใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน องค์ประกอบที่ 2 วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่ 3 ส่งเสริม การวิจัยเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู องค์ประกอบที่ 4 นิเทศ ติดตาม และ ประเมินผลการสอนของครู และองค์ประกอบที่ 5 จัดบรรยากาศเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ

²² กัญญามน อินหว่าง, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณะ วิชาที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา,” 6-7.

²³ สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์, **คู่มือคณบดี**.

²⁴ กัญญามน อินหว่าง, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณะ วิชาที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา,” 10-14.

²⁵ กัญญามน อินหว่าง, ฉัททวุฒิ พิษผล และธิดา จินตามณี, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเอกชน,” **วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ** 6, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 115.

ของโรงเรียน²⁶ ส่วนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว ได้กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของสถานศึกษา 2) การจัดการหลักสูตรและการสอน 3) การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน 4) การติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 5) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ 6) การสร้างแรงจูงใจ 7) การพัฒนาวิชาชีพครู 8) การพัฒนามาตรฐานด้านวิชาการของโรงเรียน และ 9) การสนับสนุนส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน²⁷ ส่วนอัจฉรา นิยมภา ได้กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะผู้นำทางวิชาการ 2) พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ 3) บทบาทหน้าที่ผู้นำทางวิชาการ และ 4) ผลสัมฤทธิ์ของงานผู้นำทางวิชาการ ส่วนแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 9 วิธี ได้แก่ 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2) กรณีศึกษา 3) การระดมความคิด 4) การอภิปรายเป็นคณะ 5) การประชุมทางวิชาการ 6) การฝึกอบรมเชิงรุก 7) การฝึกอบรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง 8) การใช้โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำ และ 9) วิธีการพัฒนาตามกรอบแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง²⁸ ในขณะที่มณีรัตน์ สุดเต้, หยกแก้ว กมลวรรณ และมานี แสงหิรัญ ได้กล่าวว่า แนวทางส่งเสริมความเป็นผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลและการบริหารจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่องในองค์กร โดยการใช้แหล่งข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารควรมีการจัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ มีการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการควบคุมประสิทธิภาพของการทำงาน โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต และผู้บริหารควรมีการจัดอบรมพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา ให้มีความรู้ ความเข้าใจเทคโนโลยี โดยการใช้แหล่งข้อมูลสารสนเทศ ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด²⁹ เช่นเดียวกับช่อพุด รุ่งอรุณ และธีระวัฒน์ มอนโรสง ได้กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาบทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ 1) บทบาทการประเมินผลการทำงานของครู ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถรอบด้านเพื่อให้คำปรึกษาแก่ครูได้ในทุกเรื่อง 2) บทบาทการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่

²⁶ รักษิต สุทธิพงษ์, “การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดพะเยา,” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยพาร์อีสเทอร์น 11, 4 (ตุลาคม-ธันวาคม 2560): 260-261.

²⁷ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว, ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 26 มิถุนายน 2564, เข้าถึงได้จาก <http://online.pubhtml5.com/xomu/udqs/#p=1>

²⁸ อัจฉรา นิยมภา, ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่, 81-82.

²⁹ มณีรัตน์ สุดเต้, หยกแก้ว กมลวรรณ และมานี แสงหิรัญ, “ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรดิตต์ เขต 2,” วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์ 7, 8 (สิงหาคม 2563): 354.

การเรียนรู้ ผู้บริหารควรจัดแหล่งเรียนรู้ให้เหมาะสมกับวัยและความสนใจของเด็ก 3) บทบาทการบริหารจัดการหลักสูตร ผู้บริหารควรจัดประชุมเพื่อให้ครูเข้าใจหลักสูตรก่อนนำไปใช้จริง 4) บทบาทการตั้งความคาดหวังสูง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เห็นคุณค่า และให้กำลังใจครูในการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการสู่สาธารณชน 5) บทบาทการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารควรมีการนิเทศการสอน รวมถึงสอบถามความต้องการพัฒนาของครู เพื่อให้ครูได้พัฒนาการสอนตรงกับจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง 6) บทบาทการมีวิสัยทัศน์ ควรกำหนดนโยบายที่ปฏิบัติได้จริง และ 7) บทบาทการสร้างทีมงาน ผู้บริหารควรจัดบรรยากาศในการทำงานให้น่าอยู่และน่าทำงาน³⁰ นอกจากนี้จริยธิดากาล สุธานุช และคนอื่นๆ ได้กล่าวว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวน 4 องค์ประกอบ 73 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครูด้วยความร่วมมือ มีวิสัยทัศน์ สร้างสรรค์ และสื่อสาร 2) การพัฒนางานหลักสูตรด้วยความร่วมมือ มีวิสัยทัศน์ สร้างสรรค์ และสื่อสาร 3) การนิเทศติดตามการปฏิบัติงานของครูด้วยความร่วมมือ มีวิสัยทัศน์ สร้างสรรค์ และสื่อสาร และ 4) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย³¹ ส่วนไกรวรรณ สาช่อฟ้า ได้กล่าวว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ความรู้ ภาระหน้าที่ และทักษะ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบองค์ความรู้ มีการส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้สอนได้พัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน เพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน องค์ประกอบภาระหน้าที่ ส่งเสริมให้ผู้สอนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร จัดทำหลักสูตรที่สนองความต้องการของผู้เรียน และองค์ประกอบทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดี เพื่อสร้างความเข้าใจอันดี³² ส่วนรวีภา ศรีวัตร ได้กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายและการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน 2) การนิเทศและการประเมินผลการสอนของครู 3) การบริหารและประสานงาน การใช้หลักสูตร

³⁰ ช่อพุด รุ่งอรุณ และธีระวัฒน์ มอนไรสง, “แนวทางการพัฒนาบทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพระนครศรีอยุธยา,” **วารสารวิชาการจัดการปริทัศน์** 22, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 81.

³¹ จิรธิดากาล สุธานุช และคนอื่นๆ, “องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” **ลิกษา วารสารศึกษาศาสตร์** 8, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2564): 46.

³² ไกรวรรณ สาช่อฟ้า, “สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2564), บทคัดย่อ.

4) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพและ 5) การส่งเสริมสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการเรียนรู้³³ ส่วนเฮเบิร์ต และโลเวทท์ (Hebert and Lovett) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของผู้นำทางวิชาการในสถาบัน บัณฑิตศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างความไว้วางใจ 2) การสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน และ 3) การสื่อสาร³⁴ ส่วนยูโซฟและคนอื่นๆ (Haslinda Yusoff and others) ได้กล่าวว่า คุณภาพทางวิชาการในการศึกษาระดับมัธยม ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณวุฒิ 2) ประสบการณ์จากการทำงาน 3) การเรียนการสอน 4) การนิเทศทางวิชาการ 5) การวิจัยและนวัตกรรม 6) คุณลักษณะ และ 7) ภาวะผู้นำและการบริหาร³⁵ เช่นเดียวกับบิคมอราดีและคนอื่นๆ (Bikmoradi and others) ได้กล่าวว่า การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ ควรขึ้นอยู่กับ องค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความเป็นผู้นำรายบุคคล 2) ความรู้ และ 3) ทักษะ³⁶

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ สรุปเป็นกรอบความคิดของการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 1

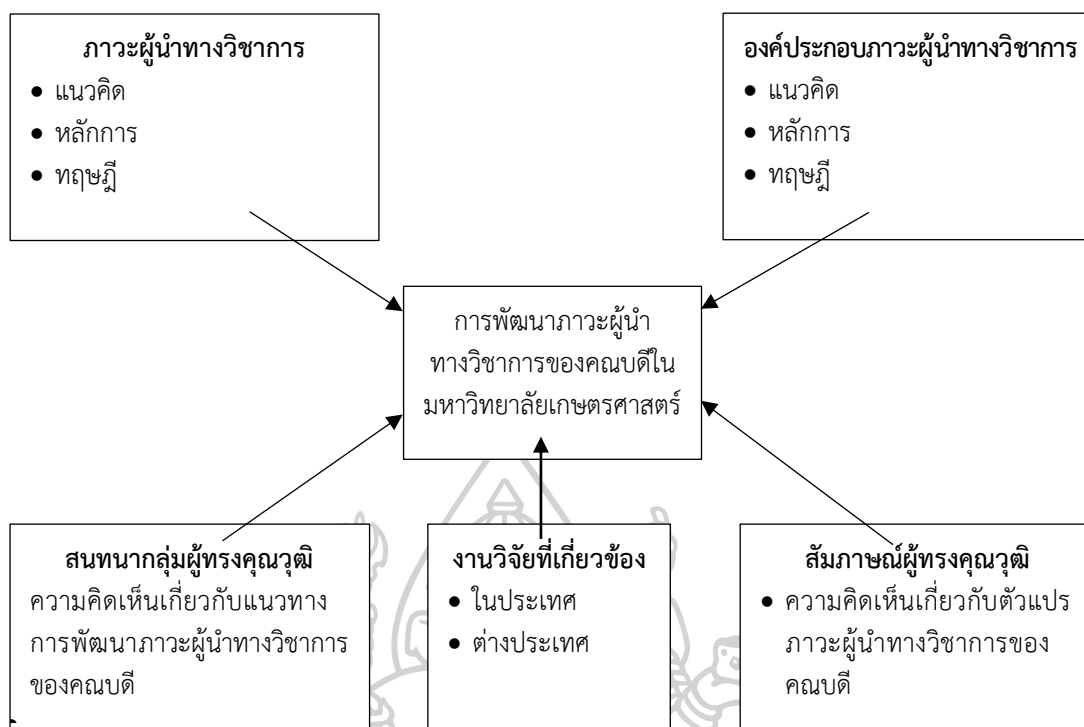


³³ รวิภา ศรีวัตร, “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2564), บทคัดย่อ.

³⁴ D.M. Hebert and M. Lovett, “Elements for Academic Leadership in a Virtual Space,” *Journal of Higher Education Policy And Leadership Studies* 2, 3 (September 2021): 180-187.

³⁵ Haslinda Yusoff and others, **Quality Academics in Higher Education: Mapping the Key Components**, accessed September 17, 2022, available from <https://archive.aessweb.com/index.php/5007/article/view/3057/5631>

³⁶ A.Bikmoradi and others, **Identifying challenges for academic leadership in medical universities in Iran**, accessed December 6, 2022, available from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20518985/>



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : กัญญาณ อินหว่าง, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชาที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา,” วารสารวิชาการราชภัฏตะวันตก 7, 2 (มกราคม-มิถุนายน 2556): 6-7.

: กัญญาณ อินหว่าง, ฉันทวุฒิ พิษผล และธิดา จินตามณี, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเอกชน,” วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ 6, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 115.

: รักชิต สุทธิพงษ์, “การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดพะเยา,” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาอีสเทอร์น 11, 4 (ตุลาคม-ธันวาคม 2560): 260-261.

: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี, ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 26 มิถุนายน 2564, เข้าถึงได้จาก <http://online.pubhtml5.com/xomu/udqs/#p=1>

: อัจฉรา นียมมาภา, ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่ (กรุงเทพฯ: วิสตาอินเตอร์ปริ้นท์, 2561), 81-82.

: มณีรัตน์ สุดเต้, หยกแก้ว กมลวรรณ และมานี แสงหิรัญ, “ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายุทธดิตต์ เขต 2,” วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์ 7, 8 (สิงหาคม 2563): 354.

: ช่อพูน รุ่งอรุณ และธีระวัฒน์ มอนโรสง, “แนวทางการพัฒนาบทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพระนครศรีอยุธยา,” **วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์** 22, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 81.

: จิรฐิติกาล สุทธานุช และคนอื่นๆ, “องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” **ศึกษา วารสารศึกษาศาสตร์** 8, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2564): 46.

: ไกรวรรณ สาช่อฟ้า, “สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2564), บทคัดย่อ.

: รวิภา ศรีวัตร, “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษา เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2564), บทคัดย่อ.

: D.M. Hebert and M. Lovett, “Elements for Academic Leadership in a Virtual Space,” **Journal of Higher Education Policy And Leadership Studies** 2, 3 (September 2021): 180-187.

: Haslinda Yusoff and others, **Quality Academics in Higher Education: Mapping the Key Components**, accessed September 17, 2022, available from <https://archive.aessweb.com/index.php/5007/article/view/3057/5631>

: A.Bikmoradi and others, **Identifying challenges for academic leadership in medical universities in Iran**, accessed December 6, 2022, available from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20518985/>

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะ บทบาท และพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่มีอิทธิพล สามารถชี้นำ กระตุ้น โน้มน้าว สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องยอมรับ เชื่อถือ และร่วมมือกันดำเนินงานวิชาการ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของคณะวิชาอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง แนวปฏิบัติที่ใช้ในการพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คณบดี หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นำ บริหารคณะวิชา และปฏิบัติงานภายใต้การกำกับดูแลของอธิการบดี เพื่อตอบสนองนโยบายและภารกิจของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยคณะวิชาต่างๆ จำนวน 29 คน

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า เอกสาร บทความ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย เนื้อหาเกี่ยวกับ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการ แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ แนวคิดคณบดี ประวัติของ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัย และได้สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแต่ละประเด็น โดยนำเสนอตามลำดับสาระสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
3. แนวคิดคณบดี
4. ประวัติของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการ

ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

นักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ เช่น อัจฉรา นิยามาภา ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การแสดงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง เข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เกิดการรวมพลังประสานสัมพันธ์กัน เพื่อพัฒนาวิชาชีพ และงานวิชาการ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับ คุณภาพของการจัดการเรียนการสอน และคุณภาพผู้เรียนอันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ให้บรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนด³⁷ เช่นเดียวกับบริตนา ดวงแก้ว ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการว่า อาจตีความได้ 2 นัย คือ ความหมายแบบดั้งเดิมที่ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นคุณลักษณะ หรือพฤติกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร และการเรียนการสอน การสังเกตชั้นเรียน การกำกับติดตาม

³⁷ อัจฉรา นิยามาภา, ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่ , 40.

การเรียนการสอนของครูและนักเรียน และการพัฒนาวิชาชีพของครู และความหมายแบบใหม่ที่ตีความว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่นอกจากให้ความสำคัญกับหลักสูตร และการเรียนการสอนแล้ว ยังต้องจัดการองค์การให้มีวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคศตวรรษที่ 21 และสร้างความไว้วางใจให้ครูและนักเรียน ได้แสดงความคิดสร้างสรรค์และแรงบันดาลใจในการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ³⁸ ในขณะที่ครรชิต ชัยกิจ, ละเอียต จงกลณี, และจุฬาพรรณ ภรณ์ธนะแพทย์ ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนา ส่งเสริมงานวิชาการให้ประสบความสำเร็จ อาจส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนได้สัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของผู้เรียนในที่สุด³⁹ ส่วนธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการกำหนดข้อตกลงร่วมกันระหว่างครูและนักเรียน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนและการสอนของครู โดยใช้การแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร มีความหลากหลายในรูปแบบการพัฒนาและประเมินผล การพัฒนาบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม การมีส่วนร่วมของครูและนักเรียน และความสัมพันธ์กับชุมชน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน⁴⁰ ส่วนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสามารถในการสนับสนุน ส่งเสริมครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตร การเรียน การนิเทศการเรียนการสอน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักสูตรที่กำหนดไว้⁴¹ สอดคล้องกับนักการศึกษาต่างประเทศที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการ เช่น ไครอลและบาสาราน (Kiral and Basaran) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นภาวะผู้นำที่รวมถึงบทบาทต่างๆ เช่น การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจบนพื้นฐานของวิทยาศาสตร์และข้อมูลการวิจัยสำหรับองค์กร การสร้างความคิด

³⁸ รัตนา ดวงแก้ว, “ภาวะผู้นำการเรียนการสอน,” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา นวัตกรรมกรรมการบริหาร การศึกษาและภาวะผู้นำ หน่วยที่ 13 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช* (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2562), 12.

³⁹ ครรชิต ชัยกิจ, ละเอียต จงกลณี, และจุฬาพรรณ ภรณ์ธนะแพทย์, “ภาวะผู้นำทางวิชาการ และพุทธวิธีในการจัดการศึกษา,” *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ* 10, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2563), 169.

⁴⁰ ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง, *ภาวะผู้นำทางวิชาการ*, เข้าถึงเมื่อ 26 มิถุนายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.slideshare.net/twatchait/ss-42629791>

⁴¹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี, *ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา*.

สร้างสรรค์ และการทำงานเป็นทีม⁴² เช่นเดียวกับแมนซัวร์ (Manzoor) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถและหน้าที่ในวงกว้างทั่วทั้งสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสะท้อนให้เห็นความเป็นผู้นำในด้านการปกครอง ทั้งในระดับองค์กรและวิชาการ และในการดำเนินงาน⁴³ ในขณะที่ คาลิสแคน และชู (Aysun Caliskan and Chang Zhu) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นรายบุคคล หรือภายในกลุ่ม เพื่อสร้างแนวคิด ริเริ่ม ชักจูง ให้ความรู้ และจูงใจอื่นๆ และดำเนินการที่จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เพื่ออนาคตที่ยั่งยืนยิ่งขึ้น⁴⁴ นอกจากนี้จีเมลซ์ และบัลเลอร์ (Gmelch and Buller) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การให้อำนาจสมาชิกของคณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ โดยการทำงานร่วมกับพวกเขา เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน สร้างชุมชนของนักวิชาการ และรักษาขวัญกำลังใจในระดับสูง⁴⁵

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะ บทบาท และพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีอิทธิพล สามารถชี้นำ กระตุ้น โน้มน้าว สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องยอมรับ เชื่อถือ และร่วมมือกันดำเนินงานวิชาการ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อการกำหนดแผนกลยุทธ์ การสร้างแผนกลยุทธ์ และการกำหนดนโยบายด้านต่างๆ ในการจัดการศึกษา ให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และตามลักษณะในการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสากล และให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมสนับสนุนในการร่วมมือกับสมาชิกในองค์กร ได้ดำเนินการปฏิบัติงานตามภารกิจที่กำหนดไว้

⁴² E. Kiral and R. Basaran, **Vocational Identity and Career Construction in Education**, accessed June 27, 2021, available from <https://www.igi-global.com//chapter/academic-leadership/219392>

⁴³ A. Manzoor, **Encyclopedia of Strategic Leadership and Management**, accessed June 27, 2021, available from <https://www.igi-global.com/chapter/strategic-university-leadership-for-aligning-the-worlds-of-academia-and-business/173626>

⁴⁴ A. Caliskan and C. Zhu, **Exploring young level academic leadership**, accessed November 19, 2022, available from <https://www.lead2-project.eu/sites/default/files/2021-01/LEAD%20%20paper%204.pdf>

⁴⁵ Walter H. Gmelch and Jeffrey L. Buller, **Resources for Academic Leader**, accessed November 19, 2022, available from <https://www.boisestate.edu/academics-deptchairs/home/resources-for-academic-leaders/>

ให้มีความเจริญงอกงามทางด้านวิชาการ นักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ เช่น รัตนา ดวงแก้ว ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับศตวรรษที่ 21 ต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้ จึงต้องการผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถกระตุ้นให้ครูแสดงออกถึงความมุ่งมั่น และความพึงพอใจของครูในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบให้มากขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างวัฒนธรรมขององค์การที่ส่งเสริมความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าเสี่ยง และให้ความร่วมมือกัน ประเด็นเหล่านี้จะสนับสนุนซึ่งกันและกัน และช่วยทำให้ห้องเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีพลังที่เอื้อให้นักเรียน ได้ใช้ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ และการคิดเชิงวิพากษ์มากขึ้น ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ จึงมีความสำคัญหลายประการ ดังนี้ 1) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิรูปและนวัตกรรม เนื่องจากภาวะผู้นำไม่ว่าจะในระดับโรงเรียน ซึ่งเป็นระดับปฏิบัติหรือในระดับนโยบาย ต่างก็ช่วยกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมาย และทำให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง ด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการเรียนรู้เป็นภารกิจหลักของการศึกษา ที่ต้องบรรลุภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมุ่งเน้นการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่มีคุณภาพและเอื้อให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษา ซึ่งหมายถึงการกำหนดทิศทาง และการออกแบบสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้แท้จริง 2) ช่วยกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือรวมพลังในการออกแบบสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ใหม่ๆ การนำไปปฏิบัติ และการดำรงรักษานวัตกรรมนั้นให้มีความยั่งยืน เนื่องจากภาวะผู้นำทางวิชาการที่เน้นการเรียนรู้ จะช่วยกำหนดทิศทางการทำงาน และรับผิดชอบที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น แต่ทั้งนี้ผู้นำลักษณะนี้ต้องลงมือกระทำผ่านกิจกรรมที่มีการแบ่งปันกัน เป็นผู้นำและประสานงานกัน รวมทั้งเชื่อมความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ภาวะผู้นำเช่นนี้ จึงไม่ใช่ภาวะผู้นำแบบทางการ เพราะจะมีผู้ที่มีความแตกต่างกันมาร่วมกันเป็นผู้นำ และอาจมีการดำเนินการเช่นนี้ในระดับต่างๆ ภายในโรงเรียน รวมถึงมีการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ความมุ่งมั่นและความพยายามในการเปลี่ยนแปลง เกิดการเปลี่ยนแปลงได้จริง 3) ช่วยสร้างเงื่อนไขสำหรับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งหมายความว่า การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์การ และมีความสอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการที่เน้นการเรียนรู้ จะให้ความสำคัญกับการออกแบบและพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ เพื่อตอบสนองการเรียนรู้อุทิศในศตวรรษที่ 21 โดยจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพสูง และมีความยืดหยุ่นกับความต้องการของนักเรียนทุกคน และพยายามช่วยให้นักเรียนมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นเงื่อนไขในการดำเนินการที่ประสบความสำเร็จ และมีความยั่งยืน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำในลักษณะนี้จะแสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์ และความกล้าหาญในการสร้างนวัตกรรม การออกแบบ และการนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง 4) เป็นตัวแบบและบ่มเพาะความเป็นมืออาชีพในศตวรรษที่ 21 ซึ่งอธิบายได้ว่า ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้นั้น ถือเป็นผู้นำที่มีความรู้ระดับสูง เนื่องจากผ่านการเรียนรู้แบบมืออาชีพ การสืบสอบความรู้ และการประเมินตนเอง นอกจากนี้ ผู้นำลักษณะนี้ยังได้ปฏิบัติให้เห็นจริง และเผยแพร่ความเป็นมืออาชีพแบบเดียวกันนี้ ไปสู่ชุมชนในโรงเรียนให้กว้างขึ้น โดยการส่งเสริมให้เกิดชุมชนการเรียนรู้แบบมืออาชีพ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เพื่อให้เพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ได้ปฏิบัติเช่นเดียวกัน การเรียนรู้แบบมืออาชีพ จึงเป็นการผสมผสานทฤษฎีและการปฏิบัติ พร้อมกับเปิดโอกาสให้มีการทดลองปฏิบัติการสอนและการจัดการ

ดังนั้นการเรียนรู้จึงเกิดจากประสบการณ์เหล่านี้ และจากการให้ข้อมูลย้อนกลับของเพื่อนร่วมงาน และ 5) เสริมสร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมโรงเรียน และวัฒนธรรมการเรียนการสอน ซึ่งอธิบายได้ว่า วัฒนธรรมเปรียบเสมือนกาวที่ผูกมัดองค์การ และเชื่อมโยงผู้คน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ นั่นคือ การช่วยให้นักเรียนแต่ละคน มีโอกาสเรียนรู้และได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูง ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องสัมพันธ์กับวัฒนธรรมโรงเรียนและความมุ่งมั่นของครู ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการเรียนรู้ของนักเรียน และผู้บริหารสถานศึกษา ที่เข้าใจในการปลูกจิตวิญญาณความเป็นครูที่ดีของครู ก็จะช่วยให้องค์การมีความเป็นปึกแผ่นและเกิดประสิทธิผลได้⁴⁶

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา เพราะมีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของครู และนำมาซึ่งความมีประสิทธิผลในสถานศึกษา โดยเฉพาะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกให้ครูได้รับรู้อย่างชัดเจน ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูและนักเรียน ทำให้ครูเชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธา และให้ความร่วมมือปฏิบัติงาน นำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และคุณภาพของสถานศึกษา ตลอดจนช่วยกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือรวมพลังในสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ใหม่ๆ ช่วยสร้างเงื่อนไขสำหรับการเรียนการสอน ในศตวรรษที่ 21 เป็นตัวแบบและปมเพาะความเป็นมืออาชีพในศตวรรษที่ 21 และช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมโรงเรียน และวัฒนธรรมการเรียนการสอน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องมีสมรรถนะของภาวะผู้นำทางวิชาการ และต้องเป็นผู้รอบรู้ในด้านวิชาการอย่างแท้จริง

หลักการของภาวะผู้นำทางวิชาการ

รัตนา ดวงแก้ว ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อมุ่งสู่ศตวรรษที่ 21 นั้นต้องเน้นการเรียนรู้ ซึ่งมีหลักการสำคัญอย่างน้อย 5 ประการ ดังนี้

1. ต้องมุ่งเน้นที่การเรียนรู้เป็นอันดับแรก เพราะการเรียนรู้ที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเรียนรู้ดูเหมือนเป็นเรื่องง่ายแต่มีพลังมากในการนำไปใช้
2. สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ โดยต้องเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถบ่มเพาะการเรียนรู้ให้กับทุกคนในองค์การ นั้นหมายถึงการสนับสนุนทั้งด้านกายภาพและสังคม ที่จะกระตุ้นและแสดงความยินดีกับการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมที่มั่นคงและปลอดภัย ช่วยให้ทุกคนกล้าเสี่ยงเพื่อรับมือกับความล้มเหลว และกล้าเผชิญความท้าทาย พร้อมทั้งนี้ต้องมีการสนับสนุนด้านทรัพยากรและกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ และการลงปฏิบัติในการสอน
3. ให้ความสำคัญกับการสนทนา เนื่องจากการเรียนรู้จะเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน ก็ต่อเมื่อผู้นำทางวิชาการ นำการสนทนาอย่างมีคุณภาพ ซึ่งก็คือมีความชัดเจนในประเด็นที่ต้องการสนทนา และเรื่องนั้นสามารถพูดคุย และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ ซึ่งอาจวัดคุณภาพของการสนทนาได้ จากความกระตือรือร้น ร่วมกันในการแสวงหาคำตอบ ผ่านการแบ่งปันสิ่งที่ดีมีคุณค่า ความรู้ความเข้าใจ และการปฏิบัติที่ดี

⁴⁶ รัตนา ดวงแก้ว, “ภาวะผู้นำการเรียนการสอน,” 12.

4. ต้องแบ่งปันความเป็นผู้นำ (Shared leadership) ทั้งนี้โครงสร้างและมาตรการการดำเนินงานขององค์กร ต้องสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ความเป็นผู้นำร่วมกันถือเป็นสัญลักษณ์ในการทำกิจกรรมประจำวันของโรงเรียน บุคลากรทุกคนควรได้รับการสนับสนุนให้เป็นผู้นำ ตามความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และเนื้อหาของงาน ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของบุคลากร นักเรียนและผู้ปกครอง จะถูกนำออกมาใช้เป็นทรัพยากร ที่มีคุณค่าตามความเหมาะสม จะเป็นการทำงานแบบร่วมมือร่วมพลัง โดยไม่ต้องคำนึงถึงกลุ่มสาระการเรียนรู้ บทบาท และสถานภาพของตัวบุคคล มีความสำคัญและควรได้รับการสนับสนุน

5. ต้องให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบที่เชื่อถือได้ร่วมกัน (Shared sense of accountability) เนื่องจากบรรยากาศขององค์กร ที่มีความร่วมมือร่วมพลังบุคลากร ต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบ ร่วมกัน เพราะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ ทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติ ว่าการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนซึ่งเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษานั้น ได้บรรลุผลหรือไม่⁴⁷

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อมุ่งสู่ศตวรรษที่ 21 มีหลักการสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ การให้ความสำคัญกับการสนทนา การแบ่งปันความเป็นผู้นำ และการให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบที่เชื่อถือได้ร่วมกัน

ภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี

ภายใต้กระบวนการทัศน์การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในปัจจุบัน สถานศึกษาหรือมหาวิทยาลัย มีพันธกิจหลักสำคัญที่ยอมรับในระดับสากล จำแนกได้ 4 ประการ คือ 1) การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ 2) การวิจัยเพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ 3) การบริการทางวิชาการแก่สังคม เพื่อสร้างสรรค์จรรโลงให้สังคมเจริญก้าวหน้า และพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคม และ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อคงความเป็นเอกลักษณ์แห่งชาติไทย ซึ่งการดำเนินพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยให้ประสบผลสำเร็จ จะต้องอาศัยผู้ที่มีความสำคัญที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของพันธกิจได้ คือ บุคลากร ได้แก่ ผู้บริหาร และคณาจารย์ที่จะต้องปฏิบัติพันธกิจทั้ง 4 ด้านควบคู่กันไป ในสัดส่วนที่เหมาะสม ผู้บริหารทุกระดับ ได้แก่ คณบดี รองคณบดี หัวหน้าสาขา รวมทั้งบุคลากร จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในด้านการบริหารงาน เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทในการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมให้เกิดประสิทธิภาพ และมีคุณภาพทางการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารทุกระดับ จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านวิชาการและด้านการบริหารงานวิชาการได้ รวมทั้งมีการจัดการความรู้ในภารกิจหลักได้อย่างดี ก็จะสามารถส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ทั้งฝ่ายวิชาการและฝ่ายสนับสนุน มีการพัฒนาระบบงานและพัฒนาตนเอง ไปสู่การมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีศักยภาพได้ และจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน⁴⁸

⁴⁷ เรื่องเดียวกัน, 14.

⁴⁸ กัญญาภรณ์ อินทหว่าง, ฉันทพวดี พิษผล และธิดา จินตามณี, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเอกชน,” 114-129.

ภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่ผู้ที่เป็ผู้นำมักมีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ในด้านการสอน การวิจัย มีความเป็นนักวิชาการ เป็นผู้มีความรู้ มีคุณภาพที่จะนำกลุ่มอาจารย์ หรือนักศึกษาได้อย่างดี ความเป็นผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา ต้องทำงานค่อนข้างซับซ้อน ละเอียด รอบคอบ เพราะเป็นการจัดกระทำกับมนุษย์ โดยเน้นการสร้างเสริม เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ให้มีความเป็นบุคคลที่เก่ง ดี มีคุณธรรม โดยทั่วไปการเป็นผู้บริหารในระดับต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษา จะต้องมีความเป็นผู้นำ และเป็นผู้บริหารจัดการไปด้วยโดยตำแหน่ง จึงจะสามารถทำงานในตำแหน่งได้อย่างมีคุณภาพ เช่น คณบดีซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง จะต้องเป็นผู้นำคณะวิชา และเป็นผู้บริหารงานวิชาการในคณะวิชา ตลอดจนการจัดการภารกิจต่างๆ ในคณะวิชาโดยตำแหน่งด้วย

คณบดีเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างสูง ในการทำให้คณะตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่คณบดีที่ได้มา ต้องมีความรู้ความสามารถทางการบริหารระดับสูง และมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ ด้วยความสำคัญของคณบดีในฐานะผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา ไม่ว่าจะเป็มหาวิทยาลัย วิทยาลัยหรือสถาบันก็ตาม การพิจารณาว่าใครจะเป็คณบดีที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องพิจารณาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนที่ดำรงตำแหน่งอยู่ หรือกำลังจะมาดำรงตำแหน่งคณบดี โดยเฉพาะคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีย่อมแตกต่างจากคุณลักษณะภาวะผู้นำโดยทั่วไป เพราะลักษณะภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ในฐานะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ที่มีรูปแบบแตกต่างกันกับผู้นำทั่วไปอื่น ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของอัสนีย์ สุกิจใจ ที่กล่าวว่า ในการบริหารจัดการองค์การ โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานั้น ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์การ คือ การมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่จะสามารถนำพาองค์การ ให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ที่ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหาร และผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพ ที่จะสามารถสร้างอำนาจ ชักนำ และมีอิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารจัดการที่ได้ชื่อว่ามืออาชีพ คือ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพของงาน⁴⁹

คณบดีเป็นตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดในคณะ และมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ารองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีมีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแต่ละสถาบัน แต่มีเป้าหมายร่วมกัน คือ การสร้างสรรค์และจรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อกระทำภารกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัยและการให้บริการวิชาการแก่สังคม คณบดีจะต้องเน้นภารกิจของสถาบัน โดยเฉพาะการเป็นผู้นำทางวิชาการแทนอธิการบดี จะต้องมีการสื่อสารกับคณะผู้บริหาร และหากได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารที่สูงกว่า และในระดับเดียวกัน จะทำให้การดำเนินงานการประสานงานราบรื่นยิ่งขึ้น นอกจากนี้ คณบดียังมีตำแหน่งเป็นอาจารย์ในคณะวิชาอีกด้วย ต้องรับผิดชอบสมรรถภาพทางวิชาการของอาจารย์ มากกว่าผู้บริหารในตำแหน่งอื่นๆ เป็นผู้บังคับบัญชาที่ทำงานร่วมกับอาจารย์อย่างใกล้ชิด จึงเป็นศูนย์กลางของความมุ่งหมาย หรือทิศทางของมหาวิทยาลัย

⁴⁹ อัสนีย์ สุกิจใจ, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา,” วารสารวิจัยพุทธศาสตร์ 3, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 23-37.

ไม่ว่าจะเป็นการสอนและการวิจัย เป็นผู้ที่เอาใจใส่ในงานหลักของมหาวิทยาลัยมากที่สุด มากกว่าผู้บริหารระดับสูงคนใด จะสามารถกระทำได้

สรุปได้ว่า คณบดีเป็นบุคคลสำคัญยิ่ง ในการเป็นผู้นำในคณะวิชาให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา บทบาท ภาระงานของคณบดี เป็นงานที่ไม่มีที่สิ้นสุด ต้องมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนางานอยู่เสมอ เพื่อให้ก้าวทันและก้าวล้ำนำการเปลี่ยนแปลงของสังคม สิ่งแวดล้อม จึงจำเป็นต้องใช้กระบวนการ กลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารจัดการ และความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ที่จะโน้มน้าวอาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรต่างๆ ในคณะวิชา ให้มีความเข้าใจ เห็นพ้อง ตระหนักและร่วมมือกันทำงานด้านต่างๆ อย่างเต็มที่ คณบดีจึงต้องเป็นผู้นำที่ดี วิชาการเยี่ยม เปี่ยมคุณธรรม นำเทคโนโลยี มีวิสัยทัศน์ ชัดเจนในภารกิจ เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน เชี่ยวชาญด้วยความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่อให้ศาสตร์ในสาขาวิชาชีพ คณะวิชา ผลงานต่างๆ และนักศึกษา ตลอดจนบัณฑิต แต่ละคณะวิชาที่สำเร็จสู่สังคม เป็นที่ยอมรับสู่สากล สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

นักการศึกษาหลายท่าน ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ เช่น นิตยา วงษ์กันยา, ศักดา สถาพรวงษา และเนติ เฉลยวาเรศ ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความรู้ความสามารถ ประกอบด้วย การวางแผนงานวิชาการ การจัดหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล 2) ความสำเร็จของงาน ประกอบด้วย การวิจัยทางการศึกษา การกำหนดเป้าหมาย และการมุ่งมั่นพัฒนา 3) หลักสัมพันธภาพ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพของงาน การจูงใจ การมีส่วนร่วม และบรรยากาศการเรียนรู้ และ 4) หลักความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ และการสร้างนวัตกรรม⁵⁰ เช่นเดียวกับรักชิต สุทธิพงษ์ ได้กล่าวว่า องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ผู้นำในการริเริ่มใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน องค์ประกอบที่ 2 วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่ 3 ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู องค์ประกอบที่ 4 นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการสอนของครู และองค์ประกอบที่ 5 จัดบรรยากาศเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน⁵¹ ในขณะที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ได้กล่าวว่า

⁵⁰ นิตยา วงษ์กันยา, ศักดา สถาพรวงษา และเนติ เฉลยวาเรศ, “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” (เอกสารในงานประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4 ประจำปี 2560 ณ อาคารหอประชุมมหาวิทยาลัยปทุมธานี, 30 เมษายน 2560).

⁵¹ รักชิต สุทธิพงษ์, “การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดพะเยา,” 260-261.

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของสถานศึกษา 2) การจัดการหลักสูตรและการสอน 3) การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน 4) การติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 5) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ 6) การสร้างแรงจูงใจ 7) การพัฒนาวิชาชีพครู 8) การพัฒนามาตรฐานด้านวิชาการของโรงเรียน และ 9) การสนับสนุนส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน⁵² ส่วนอัจฉรา นิยมภา ได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่า คุณภาพงานวิชาการจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) คุณลักษณะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณงาม ความดี หรือคุณภาพของผู้นำทางวิชาการที่สามารถพัฒนางานวิชาการให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1.1 มีวิสัยทัศน์ มีแผนงานโครงการและกลยุทธ์ในการพัฒนางานวิชาการอย่างต่อเนื่อง 1.2 มีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการพัฒนางานวิชาการอย่างไม่ท้อถอย 1.3 มีความรับผิดชอบ ใส่ใจในหน้าที่ มองเห็นปัญหาเป็นสิ่งท้าทาย 1.4 มีองค์ความรู้อย่างดี ด้านการบริหารการเรียนการสอน นิเทศการสอน การประเมินผล และแลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละเรื่องกับครู มีความชำนาญในการสอน 1.5 มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูผู้สอนและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และ 1.6 มีมนุษยสัมพันธ์ดี ให้เวลาในการประสานงาน และดูแลการสอนของครูมากขึ้น 2) พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารในการเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยมุ่งหมายให้เกิดคุณภาพกับผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ ประกอบด้วย 2.1 สื่อสารความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการที่สอดคล้องกับเป้าหมาย 2.2 บริหารหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับบริบทและความเปลี่ยนแปลง 2.3 ให้คำปรึกษาแนะนำกับครูเกี่ยวกับการเรียนและการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล เป็นกระบวนการต่อเนื่อง 2.4 ใช้ความพยายามร่วมมืออย่างมีอาชีพ ในการปรับปรุงกลยุทธ์การสอนที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ 2.5 พัฒนาอาชีพของตนและพัฒนาอาชีพอันเกี่ยวเนื่องกับการปรับปรุงการสอน ปรับปรุงการเรียนของนักเรียน โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน 2.6 ใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา และ 2.7 นิเทศการสอนและการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 3) บทบาทหน้าที่ผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติงานตามภาระความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยมุ่งหมายให้เกิดคุณภาพกับผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 3.1 การบริหารจัดการโรงเรียน (School Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ วางแผนปฏิบัติการ จัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ และสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมตัดสินใจของฝ่ายต่างๆ 3.2 การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (Curriculum and instruction Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เน้นความสามารถและคุณภาพในการสอนของครูและนักเรียน ออกแบบสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประสานงานหลักสูตร ติดตาม กำกับ ดูแลการใช้หลักสูตร กระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียนในการเรียนการสอน

⁵² สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี, ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา.

สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และบริหารเวลา พิทักษ์เวลาการเรียนการสอน โดยทำตัวให้พบเห็น อยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน และ 3.3 การบริหารตนเอง ทีมงาน และชุมชน (Community, Team and Personal Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างทางคุณธรรม จริยธรรม ยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น คิดนอกกรอบ พัฒนาบุคลากรของโรงเรียน ให้มีความเป็นผู้นำ ความสามารถในการสื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน

4) ผลสัมฤทธิ์ของงานผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผลสำเร็จหรือความสำเร็จที่ผู้นำทางวิชาการคาดหวัง ให้เกิดขึ้นหรือให้เกิดความสำเร็จ ประกอบด้วย 4.1 คุณภาพผู้เรียน ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยกำหนดเป้าหมายทางการเรียนการสอน กำหนดมาตรฐานประกอบการปฏิบัติของนักเรียน และส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุผลตามมาตรฐานเหล่านั้น 4.2 คุณภาพผู้สอน ที่มุ่งเน้นให้ครูผู้สอนพัฒนาตนเองเพื่อ พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถให้เต็มศักยภาพ โดยส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจใน ศาสตร์ที่ตนเองรับผิดชอบ มีความสามารถในการพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ และสามารถประยุกต์ กับการใช้ชีวิตได้อย่างพอเพียง และ 4.3 คุณภาพองค์กร ที่มุ่งเน้นให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยการเป็นองค์กรมีการบริหารอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์องค์กร สถานการณ์อย่างรอบด้าน มีแผนรองรับกับสภาวะการณ์ต่างๆ อย่างชัดเจน ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่าง มีประสิทธิภาพ⁵³ ส่วนสมจิตร์ เจริญกร ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ต่อการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) มีการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อ การเรียนการสอน 3) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ 4) มี ศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนาวิชาการ และ 5) มีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ ตลอดเวลา⁵⁴ เช่นเดียวกับช่อพุด รุ่งอรุณ และธีระวัฒน์ มอนไธสง ได้กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาบทบาท ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ 1) บทบาทการประเมินผล การทำงานของครู ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถรอบด้าน เพื่อให้คำปรึกษาแก่ ครูได้ในทุกเรื่อง 2) บทบาทการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเรียนรู้ ผู้บริหารควรจัดแหล่ง เรียนรู้ให้เหมาะสมกับวัยและความสนใจของเด็ก 3) บทบาทการบริหารจัดการหลักสูตร ผู้บริหารควร จัดประชุมเพื่อให้ครูเข้าใจหลักสูตรก่อนนำไปใช้จริง 4) บทบาทการตั้งความคาดหวังสูง ผู้บริหารควรให้ ความสำคัญ เห็นคุณค่า และให้กำลังใจครูในการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการสู่สาธารณชน 5) บทบาทการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารควรมีการนิเทศการสอน รวมถึงสอบถามความต้องการพัฒนา ของครู เพื่อให้ครูได้พัฒนาการสอนตรงกับจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง 6) บทบาทการมีวิสัยทัศน์ ควร กำหนดนโยบายที่ปฏิบัติได้จริง และ 7) บทบาทการสร้างทีมงาน ผู้บริหารควรจัดบรรยากาศในการ ทำงานให้น่าอยู่และน่าทำงาน⁵⁵ นอกจากนี้ทัศนีย์ มณีวรรณ, สุวิมล โพธิ์กลิ่น และพงษ์ธร สิงห์พันธ์ ได้

⁵³ อัจฉรา นิยมภา, ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่, 43-48.

⁵⁴ สมจิตร์ เจริญกร, ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในองค์กร, เข้าถึงเมื่อ 6 ธันวาคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/246202/166339>

⁵⁵ ช่อพุด รุ่งอรุณ และธีระวัฒน์ มอนไธสง, “แนวทางการพัฒนาบทบาทผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพระนครศรีอยุธยา,” 81.

กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ผู้นำแบบดิจิทัล 2) การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 4) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี 5) การสื่อสารเทคโนโลยีที่ทันสมัย และ 6) การนิเทศ กำกับ ติดตาม วัดและประเมินผลด้วยเทคโนโลยี⁵⁶ ในขณะที่จิริฐิติกาล สุทธานุช และคนอื่นๆ ได้กล่าวว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวน 4 องค์ประกอบ 73 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครูด้วยความร่วมมือ มีวิสัยทัศน์ สร้างสรรค์ และสื่อสาร (2) การพัฒนางานหลักสูตรด้วยความร่วมมือ มีวิสัยทัศน์ สร้างสรรค์ และสื่อสาร (3) การนิเทศติดตามการปฏิบัติงานของครูด้วยความร่วมมือ มีวิสัยทัศน์ สร้างสรรค์ และสื่อสาร และ (4) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย⁵⁷ เช่นเดียวกับไกรวรรณ สาข่อฟ้า ได้กล่าวว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ความรู้ ภาระหน้าที่ และทักษะ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบองค์ความรู้ มีการส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้สอนได้พัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน เพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน องค์ประกอบภาระหน้าที่ ส่งเสริมให้ผู้สอนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร จัดทำหลักสูตรที่สนองความต้องการของผู้เรียน และองค์ประกอบทักษะ ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการสื่อสารที่ดี เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ⁵⁸ ส่วนรวีภา ศรีวัตร ได้กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มี องค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายและการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน 2) การนิเทศและการประเมินผลการสอนของครู 3) การบริหารและประสานงาน การใช้หลักสูตร 4) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ และ 5) การส่งเสริมสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการเรียนรู้⁵⁹ สอดคล้องกับนักการศึกษาต่างประเทศ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ เช่น เฮเบิร์ต และโลเวทท์ (Hebert and Lovett) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างความไว้วางใจ 2) การสร้างทีมและการ

⁵⁶ ทศนีย์ มณีวรรณ, สุวิมล โพธิ์กลิ่น และพงษ์ธร สิงห์พันธ์, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคดิจิทัล,” วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร 9, 2 (มีนาคม-เมษายน 2564): 591-604.

⁵⁷ จิริฐิติกาล สุทธานุช และคนอื่นๆ, “องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” 46.

⁵⁸ ไกรวรรณ สาข่อฟ้า, “สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32” บทคัดย่อ.

⁵⁹ รวีภา ศรีวัตร, “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2” บทคัดย่อ.

ทำงานร่วมกัน และ 3) การสื่อสาร⁶⁰ ในขณะที่ยูโซฟและคนอื่นๆ (Haslinda Yusoff and others) ได้กล่าวว่า คุณภาพทางวิชาการในการศึกษาระดับมัธยม ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณวุฒิ ประสบการณ์จากการทำงาน การเรียนการสอน การนิเทศทางวิชาการ การวิจัยและนวัตกรรม คุณลักษณะ และภาวะผู้นำและการบริหาร⁶¹ เช่นเดียวกับบิคมอราดิ และคนอื่นๆ (Bikmoradi and others) ได้กล่าวว่า การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ ควรขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ความเป็นผู้นำรายบุคคล ความรู้ และทักษะ⁶²

สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถ ความสำเร็จของงาน หลักสัมพันธภาพ หลักความคิดสร้างสรรค์ การริเริ่มใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนา ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการสอน จัดบรรยากาศเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ การกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของสถานศึกษา การจัดการหลักสูตรและการสอน การติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาวิชาชีพครู การพัฒนามาตรฐานด้านวิชาการ การสนับสนุน ส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ คุณลักษณะผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ บทบาทหน้าที่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนรู้ มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนาวิชาการ การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา การสร้างเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การสื่อสารเทคโนโลยีที่ทันสมัย การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทักษะการกำหนดเป้าหมาย และการสื่อสารเป้าหมาย การส่งเสริมสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการเรียนรู้ การสร้างความไว้วางใจ การสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน การสื่อสาร และความเป็นผู้นำรายบุคคล

แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารวิชาการ วิชาการในสถานศึกษาจะเข้มแข็งอยู่ที่ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ที่จะบริหารการจัดการเรียนการสอนให้สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ จึงมีความจำเป็นในการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง

⁶⁰ D.M. Hebert and M. Lovett, "Elements for Academic Leadership in a Virtual Space," 180-187.

⁶¹ Haslinda Yusoff and others, *Quality Academics in Higher Education: Mapping the Key Components*.

⁶² A.Bikmoradi and others, *Identifying challenges for academic leadership in medical universities in Iran*.

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่ทุกองค์กร ควรให้ความสำคัญ เพราะความเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมเกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งภายในและภายนอกสังคมขององค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำองค์กรซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญสูงสุดในองค์กร จะต้องเรียนรู้และพัฒนาปรับตัวให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าว

ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

นักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ เช่น พัชรา วาณิชวสิน ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบที่ผู้นำต้องพัฒนาความเป็นผู้นำ ทั้งบทบาทและกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น ทั้งทักษะและความรู้ผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ต่างๆ จากการศึกษา การอบรม หรือการทำงาน เพื่อประยุกต์ใช้สิ่งเรียนรู้จากประสบการณ์ ในบริบทการทำงานจริง ที่อาจมีสถานการณ์แตกต่างกันออกไป⁶³ ในขณะที่อัจฉรา นิยมมาภา ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความสามารถในการรับบทบาทผู้นำ และกระบวนการเป็นผู้นำอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้จากประสบการณ์ที่หลากหลาย ในบริบทการทำงานที่มีความแตกต่าง⁶⁴ เช่นเดียวกับมัทนา วงศ์ถนอมศักดิ์ ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำถือเป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหมายถึงการดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์ และการเรียนรู้ในช่วงเวลาหนึ่งๆ เพื่อยกระดับความสามารถในการทำงาน ซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การศึกษา (education) การฝึกอบรม (training) ทั้งนี้การพัฒนาจะเน้น 3 ด้าน คือ พัฒนาตัวบุคคล พัฒนาอาชีพ และพัฒนาองค์กร⁶⁵ สอดคล้องกับนักการศึกษาต่างประเทศได้กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น ไฮเทช บาซิน (Hitesh Bhasin) ได้กล่าวว่า การพัฒนาความเป็นผู้นำ คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ประเภทหนึ่ง ที่องค์กรใช้ในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและความสามารถของพนักงาน เพื่อให้พวกเขาได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดี สำหรับบทบาทการจัดการและความเป็นผู้นำภายในองค์กร⁶⁶ ในขณะที่นอร์วิช ยูนิเวอร์ซิตี ออนไลน์ (Norwich University Online) ได้กล่าวว่า การพัฒนาความเป็นผู้นำ คือ กิจกรรมใดๆ ที่ออกแบบมา เพื่อปรับปรุงความสามารถของบุคคลในฐานะ

⁶³ พัชรา วาณิชวสิน, การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2560), 79.

⁶⁴ อัจฉรา นิยมมาภา, ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่, 86.

⁶⁵ มัทนา วงศ์ถนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ (นครปฐม: เพชรเกษมพรินติ้ง กรุ๊ป, 2561), 161.

⁶⁶ H. Bhasin, Leadership Development-Definition, Importance, Steps and Advantages, accessed November 19, 2022, available from <https://www.marketing91.com/leadership-development/>

ผู้นำ⁶⁷ เช่นเดียวกับวิทท์ และคนอื่นๆ (Maria M. Witte and others) ได้กล่าวว่า การพัฒนาความเป็นผู้นำ คือ กิจกรรมที่เสริมสร้างคุณภาพความเป็นผู้นำกับบุคคลหรือองค์กร⁶⁸

เมื่อพิจารณาความหมายการพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความสามารถ ในการรับบทบาทภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ สามารถประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้จากประสบการณ์ที่หลากหลาย ในบริบทการทำงานที่มีความแตกต่าง มุ่งสู่คุณภาพของผู้เรียนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์

ความสำคัญจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำ มีความสำคัญจำเป็นอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร เพื่อการพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า ความสำคัญดังกล่าว มีดังนี้

พัชรา วาณิชวสิน ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำในระยะยาวนั้น มีความสำคัญต่อองค์การในหลายๆ ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์การ (organizational effectiveness and efficiency) เนื่องด้วยบทบาทของผู้นำ คือ การโน้มน้าวและใช้อิทธิพล (อำนาจ/บารมี) ต่อคน (ผู้ตาม/คนอื่น) ผ่านสายสัมพันธ์อันเหนียวแน่นด้วยความไว้วางใจ และการสนับสนุนตามความเหมาะสมในบริบทที่เป็นอยู่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ถ้าผู้นำสามารถแสดงความเป็นผู้นำได้ดีและมีคุณภาพ ก็จะสามารถกระตุ้นจูงใจผู้อื่นให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์การได้ ทั้งความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพ ในทางกลับกัน ถ้าผู้นำไม่สามารถแสดงความเป็นผู้นำได้ดีและมีคุณภาพเพียงพอ ก็จะไม่สามารถกระตุ้นจูงใจผู้อื่นให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์การได้ เพราะภาวะผู้นำที่แย่งทำให้คนไม่ยอมทำงานให้อย่างเต็มที่และเต็มศักยภาพ ส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลน้อยลงไปด้วยเช่นเดียวกัน

2. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) เป็น การดำเนินงานขององค์การในแง่มุมต่างๆ ที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในเชิงกลยุทธ์ และสิ่งที่ช่วยสร้างความแตกต่างระหว่างองค์การและคู่แข่งออกจากกันนั้น เป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินธุรกิจไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยคงไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง โดยผู้นำสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผ่านการพัฒนาระบบคนในองค์การให้มีคุณค่า รวมทั้งการดำเนินธุรกิจใน

⁶⁷ Norwich University Online, **What is Leadership Development**, accessed November 19, 2022, available from <https://online.norwich.edu/academic-programs/resources/what-is-leadership-development>

⁶⁸ Maria M. Witte and others, **Building Capacity through Student Leadership Development and Practices**, accessed November 19, 2022, available from <https://www.igi-global.com/chapter/building-capacity-through-student-leadership-development-and-practices/173510>

แบบที่ไม่สามารถลอกเลียนกันได้ ซึ่งจะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในอนาคต

3. การวางแผนหาผู้สืบทอด (succession planning) เป็นการป้องกันการขาดแคลนผู้นำ เนื่องด้วยผู้นำรุ่นเก่าๆ ที่อยู่ในตำแหน่งบริหาร ต่างพากันทยอยเกษียณอายุออกจากองค์การอย่างต่อเนื่อง และเพื่อเตรียมเสริมทัพผู้นำสำหรับตำแหน่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มารองรับธุรกิจใหม่ขององค์การ ซึ่งองค์การจำเป็นต้องมองหาคนที่มีความสามารถโดดเด่น และมีศักยภาพเพียงพอที่จะเป็นผู้นำ และนำมาพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสืบทอดตำแหน่งผู้นำจริง เมื่อผู้นำรุ่นเก่าเตรียมตัวเกษียณ และพร้อมรับช่วงงานต่อ หรือพร้อมเริ่มงานการเป็นผู้ดำเนินธุรกิจใหม่อย่างมั่นใจและมั่นคง เพราะถ้าองค์การไม่พัฒนาผู้นำเพื่อวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำ องค์การก็จะขาดแคลนผู้นำที่จะมาขับเคลื่อนองค์การได้ทันเวลา และการที่มีผู้นำที่ไม่พร้อมช่วยขับเคลื่อนองค์การอาจได้รับผลเสียมากกว่าผลดี ยิ่งไปกว่านั้น ถ้าองค์การมีการวางแผนหาผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบ ก็เท่ากับองค์การได้วางเส้นทางการเติบโตให้กับคนที่มีศักยภาพเป็นผู้นำในองค์การ ส่งผลให้อัตราการลาออกจะลดลง และแรงจูงใจจะเพิ่มมากขึ้นที่จะอยู่ทำงานให้กับองค์การในระยะยาว เพราะมองเห็นความเติบโตและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

4. การบริหารดาวเด่น (talent management) ถ้าองค์การมองเห็นดาวเด่นที่มีศักยภาพมากพอ ที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ แล้วผลักดันให้ดาวเด่นนั้นขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำ องค์การก็จะได้รับผลงานเป็นเลิศกลับคืนมาจากดาวเด่นนั้นๆ แต่ถ้าองค์การมองไม่เห็นความเด่นและไม่ดูแลให้ดาวเด่นเหล่านั้นจะทำงานให้กับองค์การเพียงระยะสั้น แล้วออกไปหาโอกาสใหม่ที่ดีกว่าให้กับชีวิต องค์การจะสูญเสียโอกาสในการรักษาดาวเด่น ที่สามารถสร้างผลงานเป็นเลิศให้กับองค์การได้

5. การบริหารอาชีพ (career management) องค์การต้องหาวิธีหลากหลายและให้โอกาสมากมายแก่คนทำงาน เพื่อช่วยรักษาคนทำงานที่มีความสามารถมาก มีศักยภาพสูง และมีความมุ่งมั่นในการทำงานเต็มที่ โดยเฉพาะในบทบาทผู้นำผ่านการชี้ให้เห็นถึงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และสนับสนุนให้คนที่มีศักยภาพเติบโตก้าวหน้า อยู่ทำงานให้กับองค์การในระยะยาว ซึ่งถ้าคนทำงานมองไม่เห็นเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ โอกาสความเติบโตหรือความสำเร็จในบทบาทผู้นำ อาจทำให้คนทำงานเหล่านั้น ลาออกไปหาองค์การที่ให้โอกาสที่ดีกว่า และมอบโอกาสในการเป็นผู้นำให้กับตัวเองต่อไป ส่งผลให้องค์การต้องสูญเสียคนเก่ง ที่ศักยภาพเพียงพอจะเป็นผู้นำไปอย่างน่าเสียดาย

ด้วยความสำคัญดังกล่าว องค์การจึงต้องใส่ใจกับการพัฒนาภาวะผู้นำในระยะยาวเป็นอย่างมาก เพราะความต้องการผู้นำโดยเฉพาะผู้นำที่ดีและมีคุณภาพ ไม่เคยลดน้อยลงมีแต่จะเพิ่มปริมาณขึ้นเรื่อยๆ ส่งผลให้การพัฒนาภาวะผู้นำ กลายเป็นพันธกิจสำคัญประการหนึ่งขององค์การที่จำเป็นต้องทำให้ดีที่สุด เพราะการพัฒนาภาวะผู้นำก็คือ การเตรียมความพร้อมให้ผู้นำได้เจอกับสถานการณ์ ได้มีโอกาสจัดการกับสถานการณ์ก่อนเจอของจริง หรือได้ลองสวมบทบาทผู้นำที่ต้องจัดการกับปัญหาอุปสรรค และเรียนรู้จากประสบการณ์และการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือยังไม่เกิดขึ้นจริง

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ให้องค์การได้ผู้ที่ดีและมีคุณภาพมาช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน⁶⁹

สรุปได้ว่า ความสำคัญจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการนำ และมีภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่ได้มาแต่กำเนิด แต่สามารถเรียนรู้พัฒนาได้ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำถือเป็นหัวใจสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพของผู้นำ ช่วยให้ผู้นำสามารถทำหน้าที่ผู้นำที่ดี เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนศักยภาพขององค์กร สามารถผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรเกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการวางแผนหาผู้สืบทอด เป็นการบริหารดาวเด่น เป็นการบริหารอาชีพ ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และความสำเร็จขององค์กร

ความสำคัญจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นภาวะผู้นำที่สำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน เพราะผู้เรียนต้องสามารถนำความรู้ความสามารถที่ได้รับจากสถานศึกษา ไปประยุกต์กับวิถีชีวิตให้สามารถร่วมกันพัฒนาสังคม และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข จึงมีความสำคัญจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา นับเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนศักยภาพขององค์กร ให้เจริญเติบโตอย่างแข็งแกร่งและมั่นคง อันเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างเหมาะสม สามารถผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างก้าวกระโดด
3. การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพของผู้บริหาร อันเนื่องจากคุณภาพของสถานศึกษานั้น เป็นผลมาจากผู้เรียนมีคุณภาพนั่นเอง
4. ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความสามารถในการนำและกระบวนการเรียนรู้ บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้
5. การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการนำ และมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การบริหารคุณภาพทางวิชาการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้⁷⁰

สรุปได้ว่า ความสำคัญจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนศักยภาพขององค์กร ให้เจริญเติบโต

⁶⁹ พัชรา วาณิชวสิน, การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา, 40-42.

⁷⁰ อัจฉรา นิยมภา, ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่, 82-83.

อย่างแข็งแกร่งและมั่นคง สามารถผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพของผู้บริหาร เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการนำ และมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กร

หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถสรุปเชื่อมโยงเป็นหลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้ดังนี้

1. การสร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการให้บรรลุเป้าหมาย
2. การสร้างเจตคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำมีความมุ่งมั่นในการบริหารคุณภาพยิ่งขึ้น
3. การเสริมสร้างให้ผู้นำทางวิชาการเรียนรู้ตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ของผู้ตาม เพื่อช่วยให้ผู้นำมีข้อมูลที่สำคัญ และนำไปปรับปรุงตนเองให้มีทักษะผู้นำ และเกิดการนำที่มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
4. การมุ่งเน้นหลักการพัฒนาที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม
5. การประเมินผลตามสภาพความเป็นจริง
6. การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ควรเรียนรู้ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ และนำมาปฏิบัติจริงในการบริหาร เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ
7. ภาวะผู้นำทางวิชาการผู้นำสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ โดยมีหลักการ คือ พัฒนาความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง รวมทั้งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มทักษะภาวะผู้นำและความสามารถในการนำ ซึ่งหลักการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาความรู้ พัฒนาทักษะ และความสามารถ⁷¹

สรุปได้ว่า หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย การสร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ การสร้างเจตคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการ การเสริมสร้างให้ผู้นำทางวิชาการเรียนรู้ตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้ตาม มุ่งเน้นความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

อัจฉรา นิยมภา ได้กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่

- 1) เพื่อเพิ่มความตระหนักรู้ของผู้นำทางวิชาการ โดยตระหนักในความคิดของตนเอง มีแรงจูงใจและความสามารถที่จะจัดระเบียบพฤติกรรมของตนเองได้
- 2) เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้นำทาง

⁷¹ เรื่องเดียวกัน, 86-87.

วิชาการในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในบริบททางสังคม และสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 3) เพื่อให้ได้ผู้นำทางวิชาการที่มีความสามารถ ปรับตัวได้ดี มีทักษะทันสมัย มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการบริหารงานวิชาการให้ประสบความสำเร็จ และ 4) เพื่อช่วยเพิ่มความมั่นใจว่า องค์กรจะมีคุณภาพด้วยความรู้ความสามารถของผู้นำที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ⁷² สอดคล้องกับนักการศึกษาต่างประเทศ เช่น ซีสมิค (Seismic) ได้กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มขวัญกำลังใจและการรักษาบุคลากร ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ส่งเสริมการตัดสินใจที่ดีขึ้น สร้างทีมที่ดีขึ้น และฝึกอบรมผู้นำในอนาคตในองค์กร ที่มีรูปแบบการจัดการที่เอื้อต่อบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก⁷³

สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาผู้นำทางวิชาการ ให้มีความตระหนักรู้ แรงจูงใจ ความรู้ ความสามารถ การปรับตัว ทักษะ ขวัญกำลังใจ การรักษาบุคลากร ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การตัดสินใจ การสร้างทีม และการฝึกอบรมผู้นำ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับดังต่อไปนี้

1. ประโยชน์ต่อตัวผู้นำ (individual level) โดยผู้นำจะได้รับการพัฒนาความเป็นผู้นำเพื่อเพิ่มความสามารถในการนำให้ผู้นำเก่งขึ้น สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น รวมทั้งมีความมั่นใจในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ยิ่งไปกว่านั้นตัวผู้นำเองก็จะรู้สึกดี มีความสุขในการทำงาน รู้สึกมีคุณค่าต่อองค์กรในฐานะผู้นำ และถ้าผู้นำสามารถสร้างการยอมรับและผลลัพธ์ที่ดีได้ ก็อาจนำไปสู่การเลื่อนตำแหน่งหรือการปรับเงินเดือนในท้ายที่สุด
2. ประโยชน์ต่อองค์กร (organization level) ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำจะนำผลลัพธ์ทางบวกกลับคืนสู่องค์กร เพราะองค์กรมีผู้นำที่มีศักยภาพในการนำอย่างแท้จริง ที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการ และช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เพราะความสำเร็จในการนำของผู้นำก็คือความสำเร็จขององค์กร
3. ประโยชน์ต่อสังคม (society level) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นภารกิจสำคัญองทุกๆ ประเทศที่ต้องสร้างและพัฒนาคนที่มีศักยภาพ มาเป็นกำลังสำคัญให้กับสังคมในอนาคต

⁷² เรืองเดียวกัน, 88-89.

⁷³ Seismic, **What is the Purpose of Leadership Development programs?**, accessed November 19, 2022, available from <https://seismic.com/enablers-explainers/what-is-the-purpose-of-leadership-development-programs/>

โดยเฉพาะการพัฒนาผู้นำที่มีศักยภาพ มาช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับประเทศ และช่วยกันนำพาประเทศให้อยู่รอดและเจริญรุ่งเรือง ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและยากจะคาดเดา⁷⁴

สรุปได้ว่า ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ ประโยชน์ต่อตัวผู้นำ ประโยชน์ต่อองค์กร และประโยชน์ต่อสังคม

ขอบข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่นี้ มีขอบข่ายในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 3 ด้าน คือ

1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1.1 การพัฒนาองค์การ โดยการพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ พัฒนาจุดเด่นขององค์การ ความเป็นตัวของตัวเอง ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่การวางแผนที่ดี การจัดทำโครงการ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ และมีการติดตามการดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการประเมินที่มีประสิทธิภาพ

1.2 การจัดระบบการจัดการคุณภาพในสถานศึกษา โดยกำหนดนโยบายชัดเจนในด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน กำหนดภารกิจในการบริหารงานวิชาการอย่างชัดเจน และให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก สร้างวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา สร้างวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพงานวิชาการ จัดแหล่งเรียนรู้ให้พร้อมและเอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน เช่น ห้องสมุด เป็นต้น จัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน กำหนดนโยบายที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนจากข้อมูลสารสนเทศที่สะท้อนปัญหาที่สำคัญ และจัดระบบประกันคุณภาพภายในให้มีประสิทธิภาพ

2. การเสริมสร้างศักยภาพของตนเอง

ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการเสริมสร้างศักยภาพด้านความรับผิดชอบต่องานวิชาการ ด้านความรับผิดชอบต่องานวิชาการ และด้านการจัดระบบกลไกการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 การเสริมสร้างศักยภาพตนเอง

ผู้บริหารสถานศึกษา ควรได้รับการเสริมสร้างศักยภาพด้านความรับผิดชอบต่องานวิชาการ ด้านความรับผิดชอบต่องานวิชาการ และด้านการจัดระบบกลไกการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.1 ด้านความรับผิดชอบต่องานวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย ด้านความรู้ ด้านการคิด ด้านการเผยแพร่ ดังนี้

⁷⁴ พัชรา วาณิชวดี, การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา, 43-44.

ด้านความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ รู้เข้าใจขอบข่ายงานวิชาการ มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล มีความสามารถในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีความรู้และตัดสินใจการทำงานอิงคุณภาพโดยใช้คุณภาพของงานเป็นสำคัญ มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับครูและนักเรียน มีความรู้ความเข้าใจและสามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารได้ มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และมีความรู้ความสามารถแนะนำให้คำปรึกษาด้านการจัดการเรียนการสอน ตั้งแต่การวิเคราะห์หลักสูตร การจัดทำแผนและการออกแบบการวัด และการประเมินผลที่ถูกต้องเหมาะสม

ด้านการคิด ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาด้านการคิดให้มีความรู้ความสามารถด้านการคิดในระดับเป็นเลิศ ทั้งนี้ระดับการคิดมี 3 ระดับ ดังนี้ 1) การคิดในระดับพื้นฐาน (basic) หมายถึง การคิดวิเคราะห์สามารถแยกแยะได้ หรือบ่งบอกได้ว่าดีหรือไม่ดีอย่างไร 2) การคิดในระดับก้าวหน้า (advance) หมายถึง การคิดในเชิงการเปลี่ยนแปลง มีความคิดที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การคิดในระดับเป็นเลิศ (excellence) หมายถึง การคิดที่ต้องพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ โดยมุ่งเน้นพัฒนาจุดเด่น 3) ด้านการประยุกต์หรือการนำไปใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาด้านการประยุกต์หรือการนำไปใช้ โดยหลังจากที่ได้พัฒนาด้านการคิดแล้ว ควรนำความคิดนั้นไปประยุกต์หรือการนำไปใช้หรือปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด และผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ความสามารถระดับเป็นเลิศ ทั้งนี้การปฏิบัติ มี 3 ระดับ ดังนี้ การปฏิบัติระดับพื้นฐาน (basic) หมายถึง การปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของตน การปฏิบัติระดับก้าวหน้า (advance) หมายถึง การปฏิบัติเพื่อพัฒนางาน การปรับปรุง การสร้างงานขึ้นเพื่อพัฒนาคุณภาพ และการปฏิบัติระดับเป็นเลิศ (excellence) หมายถึง การปฏิบัติที่มุ่งสู่ความโดดเด่นความเป็นเลิศ

ด้านการเผยแพร่ ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาด้านการเผยแพร่ความคิด ด้านการประยุกต์หรือการนำไปใช้ หรือปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการเผยแพร่มี 3 ระดับ ดังนี้ 1) การเผยแพร่ระดับพื้นฐาน (basic) หมายถึง การอธิบาย ชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจความคิดหรือการปฏิบัติได้ 2) การเผยแพร่ระดับก้าวหน้า (advance) หมายถึง สามารถชักจูงให้ผู้อื่นเห็นตาม คล้อยตามความคิดหรือการปฏิบัติได้ และ 3) การเผยแพร่ระดับเป็นเลิศ (excellence) หมายถึง ความพยายามในการผลักดันความคิด หรือการปฏิบัติให้ก้าวสู่การยอมรับของสังคมในวงกว้างได้

2.2.2 ด้านความรับผิดชอบงานวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบด้านงานวิชาการ ที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณภาพสูงสุด ดังนี้

มีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ที่ต้องพัฒนาผู้เรียน มีความตระหนักเห็นความสำคัญของงานวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร มีความสามารถในการวิเคราะห์หลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล มีความสามารถในการนิเทศงาน และนิเทศการจัดการเรียนการสอน มีความสามารถในการเป็นผู้สอนแนะ (coach) และการเป็นที่เลี้ยง (mentor) ที่ดี มีความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมสนับสนุนงานพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เช่น งานจัดกิจกรรมนักเรียน งานจัดบรรยากาศและแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา มีความรอบรู้ด้านวิชาการ และสามารถถ่ายทอดให้ครูและผู้ร่วมงานได้กล้าแสดงออก

และนำเสนอในสิ่งที่ถูกต้อง และเป็นแบบอย่างให้แก่ครู และเป็นผู้ขับเคลื่อนให้ครูผู้สอนเข้าใจในงานวิชาการ และพัฒนางานการจัดการเรียนการสอน ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การเสริมสร้างศักยภาพทีมงาน

เพื่อให้เกิดคุณภาพต่อผู้เรียน นอกจากผู้บริหารเสริมสร้างศักยภาพของตนเองแล้ว ผู้บริหารควรเสริมสร้างศักยภาพทีมงาน คือ การเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.1 การเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร

ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ โดยการดำเนินการ ดังนี้ พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการสอนและการวิจัย ส่งเสริมศักยภาพของครู โดยส่งเสริมให้ครูร่วมมือกันพัฒนาและกัน หรือใช้เครือข่ายสถานศึกษา ใกล้เคียง ที่มีความสามารถช่วยการพัฒนาครู หรือเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาร่วมพัฒนา พัฒนาให้ครูมีความรู้ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผล สื่อ แหล่งการเรียนรู้ การวิจัย ในชั้นเรียน และประเมินผลงานของบุคลากร โดยอิงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากผู้เรียน

2.2.2 การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้บุคลากรทำงานร่วมกัน โดยการดำเนินการ ดังนี้ สร้างทีมคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มการพัฒนา ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเป็นทีมงานที่เข้มแข็ง ส่งเสริมให้ผู้มีประสบการณ์เป็นผู้สอนและให้กับครูรุ่นใหม่ เพื่อลดช่องว่างระหว่างวัย สร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาและชุมชน รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน และสร้างทีมงานให้มีการร่วมมือกัน พึ่งพาซึ่งกันและกันในการพัฒนางานวิชาการ

3. ด้านความเป็นอาเซียนและความเป็นพลโลก

ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนา ด้านความเป็นอาเซียนและความเป็นพลโลก ดังนี้ มีความรู้ความสามารถในการปรับกระบวนทัศน์ ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในบริบทสังคมโลก มีความรู้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความเข้าใจในการด้านการเรียนรู้ในยุคศตวรรษที่ 21 ส่งเสริมให้มีการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการเรียนรู้ซึ่งกันและกันและกันในสังคมโลก มีความสามารถในการนิเทศงาน และนิเทศการเรียนการสอน ในยุคการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21 ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เป็นความรู้ความเปลี่ยนแปลงของสังคมอาเซียนและสังคมโลก และการปรับหลักสูตรที่สามารถพัฒนาคุณภาพของคน ในการเป็นพลเมืองอาเซียนและความเป็นพลโลก⁷⁵

สรุปได้ว่า ขอบข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน คือ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างศักยภาพของตนเอง และความเป็นอาเซียนและความเป็นพลโลก

ช่วงระยะเวลาของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

⁷⁵ อัจฉรา นิยมภา, ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่, 89-95.

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นเรื่องที่ต้องใส่ใจและควบคุมดูแลตลอดเวลาของการพัฒนา ซึ่งสามารถแบ่งช่วงระยะเวลาของการพัฒนาได้ ดังนี้

1. ก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำ (pre-program) หมายถึง ก่อนเริ่มการพัฒนาภาวะผู้นำ สิ่งที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ คือ การประเมินระดับภาวะผู้นำ เพื่อตรวจสอบระดับภาวะผู้นำก่อนรับบทบาทผู้นำหรือก่อนการพัฒนา รวมทั้งการตรวจสอบความต้องการขององค์กร ว่าต้องการกรอบสมรรถนะผู้นำแบบไหน เพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรตั้งแต่ต้น

2. ระหว่างการพัฒนาภาวะผู้นำ (program) หมายถึง ระหว่างการพัฒนาภาวะผู้นำ สิ่งที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ คือ การเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม และประยุกต์ใช้วิธีการพัฒนาต่างๆ อย่างหลากหลาย เพื่อพัฒนาให้ผู้นำมีความสามารถสูงขึ้น รวมทั้งคอยตรวจสอบปัญหา อุปสรรค และพัฒนาการของผู้นำ จะได้ทำการแก้ไข หรือปรับเปลี่ยนการพัฒนาอย่างทันท่วงที ถ้าเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นยังไม่ให้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

3. หลังการพัฒนาภาวะผู้นำ (post program) หมายถึง หลังการพัฒนาภาวะผู้นำ สิ่งที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ คือ การประเมินระดับภาวะผู้นำหลังการพัฒนา ว่ามีการใช้ภาวะผู้นำแบบเดิมๆ หรือเริ่มประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบใหม่แล้ว รวมทั้งหมั่นคอยตรวจสอบอยู่เสมอว่าผู้นำยังสามารถรักษาและคงไว้ซึ่งภาวะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพอยู่หรือไม่ รวมทั้งต้องปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำใหม่หรือไม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่มีวันหยุด แต่ปรับเปลี่ยนตามกระแสการเปลี่ยนแปลงเพื่อความมีประสิทธิภาพในการนำ⁷⁶

สรุปได้ว่า ช่วงระยะเวลาของการพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ช่วง คือ ก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำ ระหว่างการพัฒนาภาวะผู้นำ และหลังการพัฒนาภาวะผู้นำ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบใหญ่ๆ ที่ประกอบไปด้วยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลายในแต่ละรูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการศึกษาและการจัดฝึกอบรม (education and training) โดยการพัฒนาแบบนี้ สามารถจัดทำได้ขึ้นโดยสถานศึกษา เช่น วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย หรือองค์กรต่างๆ ที่รับจัดฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นบริษัทที่ปรึกษา หรือศูนย์ฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำแบบนี้ อาจใช้วิธีการสอดแทรกและส่งเสริมความเป็นผู้นำผ่านกิจกรรม โครงการ หรือหลักสูตรต่างๆ ที่ประกอบไปด้วยการบรรยาย กรณีศึกษา กิจกรรมกระตุ้นการเรียนรู้ต่างๆ รวมทั้งการอภิปราย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้ที่เข้าเรียนภายในสถานศึกษา ซึ่งการเรียนภาวะผู้นำในสถานศึกษากำลังเป็นที่ต้องการ เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียน มีกรอบแนวคิด ทักษะ และประสบการณ์ภายในห้องเรียน ก่อนจบการศึกษาไปรับบทบาทผู้นำในอนาคต หรืออาจมุ่งเน้นการพัฒนา

⁷⁶ พัชรา วาณิชวสิน, การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา, 79-80.

ภาวะผู้นำในรูปแบบของการจัดฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาทักษะ การเป็นผู้นำตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้

จุดเน้นของการพัฒนารูปแบบนี้ จะเน้นการพัฒนาผ่านการเรียนรู้อย่างเป็นทางการกับ สถานศึกษา และองค์การจัดฝึกอบรมผ่านการเรียนรู้ภายในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรม เพื่อปูพื้นฐานให้ ผู้เรียนได้พื้นฐานสำคัญทางทฤษฎี และหลักการของภาวะผู้นำ เมื่อผู้นำได้ความรู้ จดจำหลักการ มีการ ฝึกทักษะในบางกรณี จนเกิดเป็นแนวปฏิบัติจากความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และทราบขั้นตอน การปฏิบัติอย่างชัดเจน ผู้เรียนก็จะสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้นอกห้องเรียนได้ดีขึ้น

2. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านผู้อื่น (exposure) โดยการพัฒนารูปแบบนี้ สามารถจัดทำได้ หลากหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการพบปะพูดคุยสังสรรค์ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันโอกาส การสร้างเครือข่ายและการให้ความช่วยเหลือในวงสังคม เพื่อสร้างพลังสามัคคี สรรค์สร้างสิ่งใหม่ และสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้นำได้เติบโตเป็นผู้นำอย่างมีคุณภาพ ผ่านการเรียนรู้จาก ผู้อื่นโดยไม่ต้องลองผิดลองถูก หรือมีประสบการณ์ด้วยตัวเองเสมอไป อีกทั้งยังเป็นการช่วยเสริมสร้าง เครือข่ายที่แข็งแกร่งให้กับผู้นำได้อีกทางหนึ่ง

จุดเน้นของการพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบนี้ จะเน้นการพัฒนาผ่านสายสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น เพื่อประโยชน์ในหลายๆ ด้าน ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นจากภายในหรือภายนอกองค์การ และพยายามเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่น โดยไม่ต้องลองผิดลองถูกด้วยตัวเอง หรือต่อยอดจาก ประสบการณ์ผู้อื่น เพื่อประหยัดเวลา และใช้เวลาทำสิ่งที่สำคัญและจำเป็นจริงๆ

3. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านประสบการณ์การทำงาน (experience) โดยการจัดให้ผู้นำได้มี ประสบการณ์การเป็นผู้นำ ผ่านการมอบหมายความรับผิดชอบใหม่ หรือความรับผิดชอบอันยิ่งใหญ่ที่ผู้นำ ไม่คุ้นเคย เพื่อให้ฝึกบริหารในสถานการณ์นั้นๆ หรือลองจัดการกับความซับซ้อนทางธุรกิจ และสะท้อน การเรียนรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์นั้นๆ

จุดเน้นของการพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบนี้ เน้นที่การพัฒนาผ่านการทำงานจริง ด้วยการ สร้างประสบการณ์จริง และประสบการณ์ตรง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้นำได้พิสูจน์ตัวเองในสถานการณ์ต่างๆ และช่วยให้ผู้นำได้สั่งสมประสบการณ์ หล่อหลอมความเป็นผู้นำให้แข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น⁷⁷

สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบใหญ่ๆ คือ การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการศึกษและการจัดฝึกอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านผู้อื่น และการพัฒนา ภาวะผู้นำผ่านประสบการณ์การทำงาน

ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

สิริภักดิ์ ต้นแก้ว ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ มีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาสำรวจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้ง ใช้วิธีการสำรวจ วิเคราะห์ตนเอง และการรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นใกล้ชิด สรุปให้เห็นจุดแข็ง จุดอ่อนที่ควรพัฒนา ภายใต้บริบทของ การจัดการศึกษา อุดมคติ และอุดมการณ์ของตน

⁷⁷ เรื่องเดียวกัน, 80-83.

2. เลือกคุณสมบัติ พฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งเพียงพฤติกรรมเดียว ในการพัฒนาแต่ละครั้ง ควรเลือกจากพฤติกรรม/คุณลักษณะที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมก่อน เพื่อกำลังใจในการพัฒนาในเวลาต่อไป

3. กำหนดวัตถุประสงค์ ตอบคำถามให้ได้ว่า พฤติกรรม/คุณลักษณะที่ตนเองต้องการเปลี่ยนแปลงนั้น จะทำให้ชีวิตมีจุดด้อยอย่างไร และถ้าพัฒนาแล้วจะส่งผลได้อย่างไร ต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของเรา แล้วนำมาเขียนเป็นวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง จะได้ยึดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาตน และใช้เป็นพลังภายในที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายได้ต่อไป

4. ปฏิบัติการตามแผนที่กำหนดไว้ บันทึกผลที่เกิดขึ้นทุกครั้งปฏิบัติ หากพบผลการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ย่อมเป็นกำลังใจให้ทำอย่างต่อเนื่องต่อไป หากมีผลไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นให้ปรับแผนที่ช่วยให้บรรลุผลได้ดีขึ้น

5. หาความรู้ในการพัฒนาพฤติกรรม คุณลักษณะเหล่านั้น ด้วยการค้นคว้าตำรา ปรึกษาผู้รู้ เลือกใช้เทคนิควิธีที่เหมาะสมกับตัวเรา ทั้งความเข้มแข็งของจิตใจ บริบทแวดล้อม และจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ให้ระบุวันเวลาที่ปฏิบัติ ช่วงเวลาที่จะใช้ทั้งหมด วิธีการที่กำหนดขึ้นตอนไว้ชัดเจน กำหนดผลที่คาดว่าจะได้รับ กำหนดการสังเกตผลที่เกิดขึ้น เพื่อใช้ในการประเมินเป็นระยะ

6. เมื่อประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หากทางเผยแพร่แนวคิดที่ค้นพบได้ด้วยตนเอง เพื่อเป็นตัวอย่างแก่ผู้สนใจต่อไป ในส่วนตัวก็ควรเลือกพัฒนาตนในด้านอื่นๆ ด้วยหลักการกระบวนการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เพราะงานพัฒนาไม่มีวันจบ⁷⁸

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 1) ศึกษาสำรวจตนเอง 2) เลือกคุณสมบัติพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง เพียงพฤติกรรมเดียวในการพัฒนา 3) กำหนดวัตถุประสงค์ 4) ปฏิบัติการตามแผนที่กำหนดไว้ 5) หาความรู้ในการพัฒนาพฤติกรรม 6) เผยแพร่แนวคิดที่ค้นพบ

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความจำเป็นต้องการอย่างยิ่ง ต่อความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ ให้เป็นมืออาชีพในการบริหาร และยกระดับความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารงานในปัจจุบัน

การพัฒนาภาวะผู้นำแต่ละวิธี ล้วนมีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป ปัจจุบันยังไม่มีคำตอบชัดเจนว่า วิธีไหนเรียกได้ว่า เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะในทางปฏิบัติ เมื่อวิธีการเดิมๆ ใช้ไม่ได้ผล ก็จะมีการเปลี่ยนแปลงหรือคิดค้นวิธีการใหม่ๆ ขึ้นมาใช้แทน ซึ่งความเข้าใจ

⁷⁸ สิริภัก ดันแก้ว, **หลักสูตรภาวะผู้นำทางวิชาการ**, เข้าถึงเมื่อ 30 พฤษภาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/view/kruleesirapak/81?authuser=0>

เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย สามารถให้ข้อมูลช่วยประกอบการตัดสินใจ และการรู้จักหลากหลายวิธี ก็ช่วยให้องค์การสามารถให้ข้อมูลช่วยประกอบการตัดสินใจ และการรู้จักหลากหลายวิธีก็ช่วยให้

องค์การสามารถค้นหาวิธีที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด และได้ผลดีที่สุดได้ยิ่งขึ้น⁷⁹ อย่างไรก็ตาม แต่ละวิธีอาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาแตกต่างกันออกไป การทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำต่างๆ และเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของผู้นำ จะช่วยให้องค์การทราบว่า ควรมุ่งมั่นพัฒนาภาวะผู้นำไปในทิศทางใดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้ได้ผู้นำที่มีความสามารถในการนำมาดีที่สุด

การจะก้าวสู่การเป็นผู้นำที่ได้นั้น การพัฒนาที่ดีย่อมมีส่วนสนับสนุนเพราะผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้หลายสิ่งและทำหลายอย่าง เพื่อให้ได้ความรู้และประสบการณ์ในการเป็นผู้นำอย่างแท้จริง ซึ่งวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นที่นิยมมากมาย ที่ได้รับการยอมรับแล้วว่าช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับผู้นำ สามารถพัฒนาผู้นำให้มีคุณลักษณะอย่างที่ต้องการปรารถนา และช่วยดึงศักยภาพผู้นำออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่⁸⁰

นักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ ดังนี้
 ทัศนคติอันดีเยี่ยม
 ทัศนคติอันดีเยี่ยม
 ทัศนคติอันดีเยี่ยม

1. การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (Formal Training)

การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ เป็นการฝึกอบรมในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เช่น การจัด workshop การจัดรายวิชาสั้นๆ ในศูนย์ฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันต่างๆ ซึ่งต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกำหนดเนื้อหาตามลำดับ มีการจัดฝึกอบรมด้วยเทคนิควิธีที่หลากหลายและมีการออกแบบ และดำเนินการให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ และเทคนิคการฝึกอบรมในการใช้เทคนิคสำหรับพัฒนาทางเทคนิค ได้แก่ การบรรยาย สาธิต การทำตามคู่มือ การใช้วีดิทัศน์ การใช้สถานการณ์จำลอง การฝึกด้วยคอมพิวเตอร์ สำหรับการพัฒนาทักษะด้านความคิด และการบริหาร ส่วนใหญ่ใช้กรณีศึกษา การทำแบบฝึกหัด การเล่นเกม การใช้สถานการณ์จำลอง และการใช้วีดิทัศน์ นอกจากนี้ การใช้เทคนิคสำหรับพัฒนาทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีการใช้การบรรยาย การอภิปราย กรณีศึกษา การใช้วีดิทัศน์ การใช้บทบาทสมมติ และการทำแบบฝึกหัดเป็นกลุ่ม อย่างไรก็ตาม มีการใช้เทคนิคพิเศษในการอบรม เช่น การเลียนแบบบทบาททางพฤติกรรม การอภิปรายกรณีศึกษา และการใช้สถานการณ์จำลองเต็มรูปแบบ เป็นต้น

2. การจัดกิจกรรมในที่ทำงาน (Developmental Activities)

การจัดกิจกรรมในที่ทำงาน เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำในระหว่างปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยการใช้แหล่งประเมินผลย้อนกลับแบบ 360 องศา จากการประเมินโดยเจ้านาย เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และบุคคลภายนอก เช่น ลูกค้า หรือผู้เกี่ยวข้องภายนอกหน่วยงาน

⁷⁹ พัชรา วาณิชวสิน, การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา, 136.

⁸⁰ เรื่องเดียวกัน, 138.

นอกจากนี้ อาจเป็นการตั้งศูนย์ฝึกประเมิน หรือทดสอบการปฏิบัติงานโดยตรง การมอบหมายงาน การพัฒนาที่มีลักษณะพิเศษ การใช้วิธีการสับเปลี่ยนงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การเป็นพี่เลี้ยง หรือการให้คำปรึกษาให้กับผู้มีตำแหน่งต่ำกว่า การสอนงานบริหาร การจัดกิจกรรมนอกห้องทำงาน และการจัดกิจกรรมโครงการพัฒนาคน เพื่อฝึกให้รู้จักตนเองในด้านอารมณ์ ความรู้สึกซึ่งต้องอาศัยนักจิตวิทยา มาช่วย

3. การจัดกิจกรรมด้วยตนเอง (Self-help Activities)

การจัดกิจกรรมด้วยตนเอง เป็นการจัดกิจกรรมพัฒนาตนเองของผู้ว่า ซึ่งหาศึกษาได้จากเอกสาร วีดีทัศน์ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ เช่น การพัฒนาวิสัยทัศน์ต่ออาชีพตนเอง การแสวงหาพี่เลี้ยงที่ดีและเหมาะสม การหางานใหม่ที่ท้าทาย การปรับปรุงตนเอง การประเมินผลย้อนกลับ การเรียนรู้ด้วยตนเองต่อสถานการณ์ต่างๆ โดยการพัฒนาภาวะผู้นำจากการจัดกิจกรรมด้วยตนเองนี้ จะใช้การรับรู้ด้วยตนเอง และสร้างวินัยในตนเอง (Development Through Self-Awareness and Self-Discipline) การพัฒนาภาวะผู้นำลักษณะนี้ มีจุดเด่นที่การใช้การรับรู้ หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างประสบการณ์ในงาน และการสอนงาน ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ การสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิผล การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้น หรือจดจำในการพัฒนาตนเอง และการสร้างวินัยในตนเอง ซึ่งเป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเอง ให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ

4. โปรแกรมพัฒนาตนเอง (Leadership Development Program)

โปรแกรมพัฒนาตนเอง เป็นโปรแกรมที่มุ่งพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งจะมุ่งพัฒนาในด้านต่างๆ เช่น ความก้าวหน้าส่วนบุคคล รูปแบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์ อธิปไตย การจูงใจ และการสื่อสารแบบซึ้งใจแน่วแน่ และโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหาร มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ แต่จะมีความแตกต่างกัน คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการอบรมในหัวข้อต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม และการชักนำ ผู้บริหารระดับสูงควรวางโปรแกรมและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาได้สูงสุด มีการเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ หัวหน้าในระดับต่างๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่างๆ ที่แตกต่างกันออกไป มีการกำหนดความต้องการขององค์การปัจจุบัน และอนาคต นอกจากนี้ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ จะรวมถึงการประเมินตนเองด้วยเครื่องมือการประเมินในแบบฟอร์ม การประเมินตนเองอาจให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย รวมทั้งมีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ จะนำเสนอผู้เข้าร่วมอบรมด้วยปัญหาที่สัมพันธ์กัน และเป็นปัญหาที่พบในขณะปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกได้เรียนรู้สิ่งที่ใกล้เคียงกับงานมากที่สุด รวมทั้งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับทีมงาน โปรแกรมพัฒนาผู้นำจะเน้นการสร้างทีมงาน และการฝึกอบรมภายนอก เพราะว่าผู้นำทุกระดับจะต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่ดี และมีทักษะในการสร้างทีมที่ดี และการลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล

เพื่อให้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำมีคุณภาพสูง ผู้เข้าร่วมอบรมควรต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเอง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น⁸¹

พัชรา วาณิชวสิน ได้กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ มีดังต่อไปนี้

1. การบรรยาย (lecture) เป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งให้ความรู้ทางทฤษฎี หลักการแนวคิด และแนวปฏิบัติที่ดีที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้ว โดยผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในเรื่องที่บรรยาย ในลักษณะผู้สอนเป็นศูนย์กลาง โดยอาจไม่ได้มุ่งเน้นการพูด การเล่าเรื่อง หรือการอธิบายให้ความรู้จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำเสียมากกว่า

2. การเรียนรู้แบบออนไลน์ (e-learning) เป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และเข้าถึงองค์ความรู้ทางด้านวิชาการ รวมทั้งข้อมูลที่ต้องการตามสไตล์การเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้แน่ใจว่าผู้เรียนจะได้เรียนเนื้อหาแบบเดียวกัน ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนเมื่อไรก็ตาม ซึ่งประโยชน์ของการเรียนรู้แบบออนไลน์นั้นมีมากมาย รวมทั้งการช่วยลดค่าใช้จ่าย เพิ่มความสะดวกสบาย และสามารถยืดหยุ่นได้

3. การเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษา (case study) เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยนำสถานการณ์ทางธุรกิจ ปัญหาธุรกิจที่เกิดขึ้นจริงหรือจำลองขึ้นมาเขียนเป็นกรณีศึกษา อาจใช้วิดีโอเทปหรือออดิโอเทป สร้างเหตุการณ์เหมือนจริง เพื่อใช้เป็นกรณีตัวอย่าง หากผู้นำได้พบเจอกับเหตุการณ์แบบนั้นจริงในหน่วยงาน ก็จะทราบสภาพแท้จริง สามารถวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นในสถานการณ์นั้นๆ และนำเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหาผ่านการอภิปรายกลุ่ม ด้วยการสรุปแนวคิด ทฤษฎีและหลักการ เพื่อค้นหาคำตอบหรือเทคนิคที่เหมาะสมได้

4. การเรียนรู้ภาวะผู้นำผ่านสื่อต่างๆ (media) เป็นการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือไม่ใช่สื่ออิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ ในรูปแบบของหนังสือ บทความ หรือวิดีโอมากมาย ที่ได้รับความนิยม เพื่อเรียนรู้วิธีการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และวิธีการหลีกเลี่ยงการเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดีและไม่ดีจากผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และผู้นำที่ประสบความล้มเหลว ซึ่งสื่อต่างๆ เหล่านี้มีบทบาทอย่างมากในกระบวนการเรียนรู้ผ่านต้นแบบ และเป็นอีกหนึ่งวิธีที่ช่วยให้เห็นแบบอย่างของผู้นำ เพื่อนำไปสู่การเลียนแบบสิ่งที่ดี ถึงแม้ว่าทักษะการเป็นผู้นำจะไม่ได้เกิดขึ้นจากสื่อต่างๆ โดยตรง แต่การได้อ่าน การได้ดู และการได้สัมผัสสื่อต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ อย่างน้อยก็ช่วยให้ผู้อ่านได้ทราบถึงแนวคิด มุมมอง และแนวปฏิบัติต่างๆ ของต้นแบบ ที่อาจนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงเมื่อเป็นผู้นำ หรือช่วยเสริมความรู้ให้กับผู้นำได้

5. การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การขยายขอบเขตของงานและความรับผิดชอบ เพื่อสร้างความท้าทายในการทำงาน โดยสามารถจัดทำได้ 2 รูปแบบ คือ การเพิ่มคุณค่าในงานตามแนวนอน (horizontal job enrichment) ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตของงาน ให้กว้างขึ้นพร้อมความรับผิดชอบที่สูงขึ้น และการเพิ่มคุณค่าในงานตามแนวตั้ง (vertical job enrichment) ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าผ่านงานเฉพาะ ที่ต้องมีความเชี่ยวชาญ

⁸¹ กัญญาณ อินทวงศ์, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชาที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา,” 14.

พิเศษ โดยมอบอำนาจให้จัดการอย่างเต็มที่ อาจเป็นการมอบหมายงานใหม่ๆ เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญด้านใหม่ๆ หรือเพิ่มความรับผิดชอบในงานโดยให้อำนาจควบคุมอย่างเต็มที่

6. การขยายขอบเขตของงาน (job enlargement) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการเพิ่มปริมาณงานให้มากขึ้น ด้วยระดับความรับผิดชอบเท่าเดิม หรืออาจกล่าวได้ว่า การขยายขอบเขตของงานนั้น เป็นการสร้างความหลากหลายในการทำงานให้กับคนทำงาน แต่นักวิจัยแนะนำให้ใช้การขยายขอบเขตของงาน เป็นส่วนหนึ่งของวิธีการโดยรวมทั้งหมด เพราะอันที่จริงแล้ววิธีนี้อาจไม่ได้มีผลทางบวกที่สำคัญ หรือยั่งยืนต่อผลงานสักเท่าใด

7. การร่วมกันทำงาน (job sharing) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการร่วมกันทำงาน ช่วยให้คนสองคนทำงานด้วยกัน ผ่านการแบ่งเวลาและความรับผิดชอบในงานเดียวกัน การร่วมกันทำงานมีประโยชน์ตรงที่ว่า งานนั้นจะได้ใช้ทักษะที่กว้างขึ้นจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งสองคน ซึ่งการร่วมกันทำงานที่ตีนั้น ผู้ที่ทำงานร่วมกันต้องมีการสื่อสารที่ดี และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม เมื่อต้องการใช้วิธีนี้พัฒนาภาวะผู้นำ ต้องกำหนดให้ชัดเจนถึงเป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับคนทำงาน ว่าไม่ใช่เป็นเพียงการทำงานแทนอีกคน ในกรณีป่วยหรือมีเรื่องเร่งด่วนเท่านั้น แต่ต้องเป็นการทำงานร่วมกันอย่างกระตือรือร้น ในลักษณะเป็นคู่คิดในการทำงานมากกว่า

8. การหมุนเวียนงาน (job rotation) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้นำได้หมุนเวียนเปลี่ยนการทำงานไปส่วนต่างๆ เพื่อเรียนรู้งานใหม่ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน และได้มองเห็นการทำงานจากมุมมองแตกต่าง ในระยะเวลาสั้นพอที่จะเรียนรู้งานนั้นๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำและเพิ่มขีดความสามารถการนำในหลากหลายบริบท ซึ่งวิธีนี้ช่วยให้ผู้นำเข้าใจกระบวนการทำงานของฝ่ายต่างๆ และทราบรายละเอียดรอบด้านของการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่การปรับการนำให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยรวม อีกทั้งยังมีโอกาสเรียนรู้งานทั่วทั้งระบบและครบวงจรการทำงานด้วย

9. การติดตามการทำงานเพื่อเรียนรู้ (job shadowing) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมอบหมายให้ผู้นำที่เข้ารับการพัฒนา ได้ติดตาม สังเกต ถามคำถาม เพื่อความกระจ่าง เรียนรู้การทำงานของผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี และทำงานร่วมกับผู้นำตัวจริงอย่างใกล้ชิด จนได้เห็นถึงแนวทางการนำในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งผู้นำฝึกหัดจะได้เรียนรู้การแสดงภาวะผู้นำของผู้นำตัวจริง จากสถานการณ์จริง เพื่อซึมซับความเป็นผู้นำจากผู้นำตัวจริงให้มากที่สุด ก่อนไปแสดงภาวะผู้นำของตนเองในสถานการณ์จริงเมื่อต้องรับบทบาทผู้นำ

10. การมอบหมายงาน (job assignment) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมอบหมายงานต่างๆ ที่ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น งานท้าทายความสามารถ เพื่อให้ผู้นำมองธุรกิจได้กว้างและหลากหลายมุมมองขึ้น หรืองานมอบหมายเกี่ยวกับเนื้อหา เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ในงานให้เกิดเร็วขึ้น

11. การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (action learning) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้นำได้ทำงานจากปัญหาจริง ในบริบทจริงกับคนที่รู้ประเด็นนั้นจริง พร้อมทีมทำงานในขณะเดียวกันก็เรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผ่านการสะท้อนความคิดของตัวเองหรือทีมงาน เพื่อถ่ายโอนสิ่งที่ได้เรียนรู้ในขณะทำงานนั้น

12. กิจกรรมความท้าทายนอกสถานที่ (outdoor challenge) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการจัดกิจกรรมกลางแจ้งนอกสถานที่ทำงาน ในบริบทที่ยากจะคาดเดาหรือควบคุมได้เต็มที่

เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นผู้นำ จุดแข็งก็คือ การเน้นการลงมือปฏิบัติในบทบาทผู้นำ ผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมจะมีความรู้สึกร่วมไปด้วย เพราะได้อยู่ในสถานที่จริง

13. การจำลองสถานการณ์ (simulation) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการจำลองสถานการณ์ ด้วยเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ ด้วยโครงสร้างเพียงเล็กน้อย และไม่มีใครมีอำนาจคอยบงการให้ทำอะไร ทั้งหมดขึ้นอยู่กับว่า ผู้นำจะทำอะไรในสถานการณ์จำลองนั้น เพื่อฝึกทักษะภาวะผู้นำ และเรียนรู้ผ่านสถานการณ์ที่มีประเด็นต่างๆ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าต้องการให้เรียนรู้อะไร โดยลดความเสี่ยงต่ออันตราย หรือความเสียหายที่เกิดขึ้น และพยายามให้เรียนรู้อะไร โดยลดความเสี่ยงต่ออันตราย หรือความเสียหายที่เกิดขึ้น และพยายามสร้างประสบการณ์ให้ใกล้เคียงของจริงเข้าไว้ ซึ่งผู้นำจะได้แสดงบทบาทผู้นำ ต้องใช้ภาวะผู้นำจริงๆ พร้อมทราบผลการเรียนรู้ได้ทันทีเลยว่า อะไรที่ผู้นำทำได้ดี และอะไรที่ทำแล้วไม่ได้ผล

14. การแสดงบทบาทสมมติ (role playing) เป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำ ด้วยการสร้างบทบาทให้กับผู้เรียน ให้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ และมีอารมณ์ร่วมอย่างเต็มที่ ผู้เรียนจะได้รับมอบหมายตามบทบาทแตกต่างกันออกไป เพื่อแสดงตามบทที่ได้รับมอบหมายในสถานการณ์จริง ซึ่งผู้เรียนจะได้เรียนรู้ผ่านการแสดงบทบาทที่ได้รับ ความสำเร็จของวิธีนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียน ในการเล่นบทบาทอย่างสมจริง การอวดวิดีโอ สามารถช่วยทบทวนและประเมินผลการแสดง เพื่อปรับปรุงความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำได้

15. การฝึกอบรบพร้อมการปฏิบัติงาน (on-the-job training) เป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำ ด้วยการลงมือปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงาน และเพิ่มพูนประสบการณ์การทำงาน โดยใช้สถานที่ทำงานจริงเป็นที่ฝึกอบรบ วิธีนี้เหมาะสมที่จะใช้กับพนักงานที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ หรือมีการแต่งตั้งโยกย้ายให้มาดำรงตำแหน่งในหน้าที่งานใหม่ โดยผู้ฝึกอบรบจะเป็นคนคอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด การฝึกอบรบวิธีนี้จะได้ผลต่อเมื่อได้ผู้ฝึกสอนที่ดี มีความรอบรู้ในงาน และมีเวลามากพอที่จะสอน

16. การสอนงาน (coaching) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการกำหนดเป้าหมายการทำงาน ให้ผู้นำได้ค้นหาคำตอบด้วยตัวเอง ช่วยแก้ปัญหาที่มีอยู่ ช่วยเปิดทัศนะของผู้นำ และให้คำปรึกษาต่างๆ รวมทั้งช่วยพัฒนาสมรรถนะการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อต่อยอดจุดแข็งและซ่อมแซมจุดอ่อนของผู้นำ โดยมีโค้ชเป็นผู้ชี้แนะแนวคิด แนวทาง และแนวปฏิบัติหลากหลาย ให้ผู้นำเลือกประยุกต์ใช้สิ่งที่ดีที่สุด

17. การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการแต่งตั้งพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์มากกว่า เข้ามาทำหน้าที่หลัก 3 ประการ คือ การสนับสนุนทางหน้าที่การงาน การสนับสนุนทางด้านจิตใจ และการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้นำที่มีประสบการณ์น้อยกว่า โดยให้มาสังเกตและเรียนรู้จากผู้นำมืออาชีพ ที่มีประสบการณ์อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานกับผู้นำ โดยที่ผู้นำไม่จำเป็นต้องใช้เวลาเรียนรู้ด้วยตัวเองทั้งหมด รวมทั้งถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากมืออาชีพโดยตรง

18. การสร้างเครือข่าย (networking) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการเข้าสังคม ทำความรู้จักกับผู้คนทั้งในและนอกวงการ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองต่างๆ สร้างสายสัมพันธ์อันดีอย่างต่อเนื่องเพื่อวันหน้าต้องพึ่งพา สร้างพลังและแรงบันดาลใจในการเป็นผู้นำ เรียนรู้

จากประสบการณ์ในการนำจากผู้นำคนอื่นๆ เพื่อสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ เพราะการเป็นผู้นำไม่ควรอยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่ควรมีคู่คิดเพื่อขอคำแนะนำ การสนับสนุนหรือแม้แต่กำลังใจ รวมทั้งผู้นำไม่รู้ไปเสียทุกเรื่อง การสร้างเครือข่ายสังคมจึงเป็นอีกทางหนึ่ง ที่จะช่วยให้ผู้นำได้รู้ในเรื่องที่ไม่รู้จักจากผู้อื่น ทั้งในและนอกวงการ

19. การจัดโปรแกรมพัฒนาผู้นำที่ไม่มีประสบการณ์ หรือมีประสบการณ์น้อยเพื่อเตรียมความพร้อมเป็นผู้นำ (management trainee) หรือที่มักรู้จักกันในชื่อของผู้จัดการหรือผู้บริหารฝึกหัด วิธีนี้เป็นวิธีช่วยพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพ ให้มีคุณภาพก่อนก้าวสู่การเป็นผู้นำให้กับองค์กรในอนาคต โดยหมุนเวียนให้ผู้นำรุ่นใหม่ ไปทำงานในแต่ละแผนกตามท้องที่การมอบหมาย เพื่อให้เข้าใจลักษณะงานขององค์กรอย่างถ่องแท้ เข้ารับการอบรมในหัวข้อหลากหลายที่เกี่ยวกับการทำงาน และเรียนรู้สายงานที่แตกต่าง เพื่อค้นหาความถนัดในการทำงาน เพื่อจะได้ไปเป็นผู้นำอยู่ในสายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพที่มี รวมทั้งโอกาสร่วมทำงานกับผู้นำที่มีประสบการณ์ในฐานะผู้นำคนหนึ่งในองค์กร องค์กรชั้นนำบางองค์กรมีการจัดทำโปรแกรมพัฒนาแบบนี้ ในรูปแบบของหลักสูตรพิเศษเลยก็เดียว เพื่อให้ผู้นำฝึกหัดได้รับสิ่งที่จำเป็นต่อการทำงานในตำแหน่งผู้นำ และได้รับโอกาสในการฝึกฝนการเป็นผู้นำอย่างจริงจังก่อนเป็นผู้นำจริง

20. การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัท (corporate university) เป็นวิธีช่วยพัฒนาผู้นำตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง เพราะองค์กรเล็งเห็นถึงความสำคัญของการสร้างบุคลากรที่ต้องการขึ้นมาเอง ด้วยหลักสูตรที่ออกแบบมาเฉพาะ มหาวิทยาลัยบริษัท จึงถือเป็นองค์กรด้านการศึกษา ที่จัดตั้งและบริหารงานโดยองค์กร เพื่อจัดการศึกษาให้กับพนักงาน ลูกค้า และผู้ผลิตในหลายๆ องค์กรชั้นนำยุคนี้ ต่างก็มีการจัดตั้งสถานศึกษาของตัวเอง เพื่อผลิตผู้นำ หรือบุคลากรอื่นๆ โดยอาจมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป ไม่ว่าจะเป็นสมาคม (academy) สถาบัน (institute) หรือศูนย์การเรียนรู้ (learning center) แต่ล้วนมีวัตถุประสงค์เดียวกัน คือ เพิ่มศักยภาพให้คนทำงานของตัวเอง ด้วยหลักสูตรที่ออกแบบตรงตามความต้องการขององค์กรเป็นหลัก และบางแห่งอาจเปิดรับบุคคลภายนอกเข้าไปเรียนด้วย โดยอาจมีวุฒิการศึกษา ใบปริญญา ใบประกาศนียบัตร หรือไม่มีวุฒิการศึกษา ใบปริญญา ใบประกาศนียบัตรเลยก็ได้⁸²

พัชรา วาณิชวสิน ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่ทันสมัยและหลากหลาย มี 3 วิธีดังนี้

1. การใช้เกมเข้าช่วย (Gamification) เป็นการนำเทคโนโลยีสร้างประสบการณ์การเรียนรู้เกี่ยวกับงาน ซึ่งจัดเป็นวิธีการพัฒนาที่โดดเด่น ในการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้นำในกระบวนการเรียนรู้ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านเกมสภาพแวดล้อมแบบดิจิทัล จะช่วยสร้างเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้ใช้ หรือผู้เล่นด้วยฉากการทำงานจริง หรือการเล่นแบบเรียลไทม์ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้คนทำงานบรรลุตามผลลัพธ์ปลายทางที่ต้องการ ในขณะที่พัฒนาทักษะตัวเองให้ก้าวหน้า บ่อยครั้งมีการแข่งขันโดยมีกรรมการตัดสินหรือใช้คะแนน โดยปกติจะมีการเพิ่มระดับความท้าทายอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้เรียน หรือผู้ใช้ได้รับการกระตุ้นให้เดินหน้าภายในเกม และเพิ่มความรู้อะหว่างเล่นเกมต่างๆ ด้วย

⁸² พัชรา วาณิชวสิน, การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา, 139-152.

2. การเรียนรู้แบบโมบายล์ (Mobile Learning) ได้รับการคาดหวังไว้ว่าจะใช้ควบคู่กับอุปกรณ์โมบายล์ ที่มีจำนวนการใช้สูงขึ้นเรื่อยๆ เพื่อสอนบทเรียนสั้นๆ สะท้อนบทเรียนที่ได้เรียนรู้ การให้เนื้อหาสั้นๆ เช่น กราฟ แผนภูมิ หรือวิดีโอ มีความยาวประมาณ 2-3 นาที เป็นต้น เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เรียนรู้จากกันและกัน และสร้างเครือข่ายผู้นำผ่านโลกโซเชียลมีเดีย หรือ แอปพลิเคชันต่างๆ ผ่านอุปกรณ์โมบายล์ทุกประเภท

3. การเรียนผ่านหลักสูตรการสอนทางไกลออนไลน์ (Massively Online Open Course-MOOCs) เป็นการจัดการเรียนการสอน ผ่านออนไลน์ในระบบเปิดสำหรับมหาชน โดยมีหัวข้อให้ผู้นำเลือกเรียนตามต้องการและความสนใจ โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดๆ ผู้นำสามารถค้นหาและเลือกเรียนหัวข้อที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำได้⁸³

นิสาลักษณ์ จันทรอร่าม และกาญจนา เรืองมนตรี ได้กล่าวว่า แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 3 วิธี ได้แก่

1. การฝึกอบรม
2. การศึกษาดูงาน
3. การพัฒนาตนเองรูปแบบ 70:20:10⁸⁴

ปรเมธ สมบูรณ์ ได้กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Method) การพัฒนาโดยวิธี ให้มีประสบการณ์จากการทำงาน ซึ่งมีหลายรูปแบบ ดังนี้ 1) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ด้วยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนกันเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวาง ทำให้มีประสบการณ์ด้านอื่นๆ มากยิ่งขึ้น โดยหมุนเวียนดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกัน 2) การสอนงาน (Coaching) เป็นการสอนให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติ ข้อแนะนำต่างๆ การติดตามผลและการแก้ไขข้อผิดพลาด 3) การแต่งตั้งเป็นกรรมการลำดับรอง (Junior Board) เป็นเทคนิคการฝึกงาน เช่น การทำการแทนผู้บริหารชั่วคราว หรืออาจมอบหมายงานเป็นบางอย่างทำให้เรียนรู้ได้เร็วขึ้น 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) เป็นวิธีการช่วยให้ผู้บริหาร ทำความชัดเจนบนเส้นทางความก้าวหน้า เพื่อหาเงื่อนไข หรือข้อกำหนดในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างในการทำงาน

2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำนอกการปฏิบัติงาน (Off-the-Job Method) การดำเนินการเกิดขึ้นภายนอกองค์การ หรือนอกเหนือการปฏิบัติงานประจำ 1) กรณีศึกษา (Case Study Method) เป็นวิธีการนำเสนอปัญหาเพื่อให้ผู้รับการพัฒนา ได้ทำการวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหา ค้นหาวิธีแก้ไขปัญหานำมาอภิปรายร่วมกับผู้อื่น 2) เกมการบริหาร (Management Game) เป็นการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความสนใจของผู้ร่วมฝึกทักษะ ในการแก้ปัญหาและวางแผนการทำงาน 3) การสัมมนาภายนอก (Outside

⁸³ เรื่องเดียวกัน, 206-207.

⁸⁴ นิสาลักษณ์ จันทรอร่าม และกาญจนา เรืองมนตรี, “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5,” วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด 12, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 184-193.

Seminar) การเข้าร่วมสัมมนาที่องค์การภายนอกจัดขึ้นและตรงกับความต้องการ ในการพัฒนาผู้บริหาร

4) โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย (University-Related Program) มหาวิทยาลัยเป็นผู้จัด หรือเตรียมโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร อาจเป็นโครงการศึกษาต่อเนื่อง หลักสูตรรายบุคคล หรือโครงการที่ได้ประกาศนียบัตร

5) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) เทคนิคการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทเป็นบุคคลต่างๆ เช่นเดียวกับการแสดงละคร

6) การทดลองวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง (The in-Basket Technique) การเพิ่มทักษะความสามารถ ในการตัดสินใจทางการบริหาร

7) แบบแผนพฤติกรรม (Behavior Model) เทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรม ได้ดูเทคนิคการบริหารที่ดีจากภาพยนตร์ หรือวีดิทัศน์ หลังจากนั้นให้แสดงบทบาทในสถานการณ์จำลอง และให้ความเห็นต่อการแสดงบทบาทนั้น

8) ศูนย์การพัฒนาภายในองค์การ (In-House Development Center) วิธีการที่ยืดสภาพขององค์การเป็นหลัก ให้ผู้บริหารฝึกปฏิบัติจริง เพื่อพัฒนาปรับปรุงทักษะการบริหาร

3. เทคนิคพิเศษ (Special Technique) เป็นการพัฒนาโดยใช้เทคนิคพิเศษเฉพาะด้าน เช่น เทคนิคการรับรู้ความรู้สึก (Sensitivity Training) เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง เป็นต้น⁸⁵

มีทนา วังถนอมศักดิ์ ได้กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจตคติให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ ไม่รู้สึกเบื่อหน่าย และทำให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายตามที่มุ่งหวัง ในการจัดโปรแกรมฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถเลือกใช้ได้จากหลายวิธี ดังนี้

1. การบรรยาย (lecture) เป็นการถ่ายทอดความรู้ข้อมูลและแนวปฏิบัติต่างๆ เป็นการสื่อสารแบบทิศทางเดียว ซึ่งการบรรยายเป็นเวลานาน อาจทำให้ผู้ฟังไม่มีสมาธิ หมดความสนใจ ข้อดีคือ ประหยัดเวลาและทรัพยากร สามารถให้ข้อมูลแก่ผู้เข้ารับการอบรมได้จำนวนมากในเวลาไม่นาน

2. การอภิปราย (discussion) การแบ่งสมาชิกเป็นกลุ่มเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ การอภิปรายทำให้การเรียนรู้ไม่น่าเบื่อ มีความหลากหลายตามลักษณะของผู้ร่วมอภิปราย เกิดทฤษฎีที่แตกต่างและได้ข้อสรุปในมุมมองใหม่ๆ แต่การอภิปรายอาจทำให้เกิดการแตกแยกทางความคิด และทำให้ใช้เวลานานในการหาข้อสรุป

3. การสาธิต (demonstration) การแสดงให้ผู้รับการอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริง เหมาะกับการอบรมเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ต่างๆ ทำให้ผู้รับการอบรมเกิดความเข้าใจ สามารถนำไปใช้ได้จริง แต่วิธีนี้ใช้เวลาทั้งในการเตรียมการ และการดำเนินการมากกว่าเทคนิคอื่นๆ

4. การสอน (coaching) การแนะนำสอนงานให้รู้วิธีปฏิบัติอย่างถูกต้อง ทำให้ผู้สอนต้องมีความรู้จริง และมีประสบการณ์ รวมถึงทักษะในเรื่องที่สอน และทำให้บุคคลได้เรียนรู้งานจริง

5. การระดมสมอง (brainstorming) เป็นการประชุม กระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ไม่มีข้อจำกัดและไม่ด่วนตัดสินใจวิพากษ์วิจารณ์ ทำให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม เกิดความคิดที่สร้างสรรค์ บรรยากาศเป็นกันเอง แต่กระบวนการนี้ใช้เวลานาน

⁸⁵ ปรมเชธ สมบูรณ์, “การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ,”

6. กรณีศึกษา (case study) การนำเรื่องราวที่เกิดขึ้นจริงมาเสนอในกลุ่ม แล้วให้สมาชิกใช้ความคิด หลักการ และประสบการณ์ ที่มีมาร่วมกันวิเคราะห์และแก้ปัญหา ผู้รับการอบรมได้ฝึกวิเคราะห์ และตัดสินใจเหตุการณ์ที่ใกล้เคียงความจริง ภายใต้บรรยากาศที่เป็นกันเอง ไม่ต้องเครียด

7. เกมการบริหาร (management game) การจัดให้มีการแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม โดยมีเป้าหมายเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง และให้ปฏิบัติเสมือนจริง เช่น การสื่อสาร การวางแผน การตัดสินใจ ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกแก้ปัญหา

8. การสัมมนา (seminar) การประชุมร่วมกัน แสดงความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปหรือแนวทางการปฏิบัติงาน ทุกคนต้องแสดงความคิดเห็นและประสบการณ์ ที่นำไปสู่แนวทางแก้ปัญหาได้

9. การแสดงบทบาทสมมติ (role play) การนำกรณีตัวอย่างมาเสนอในรูปแบบของการแสดงบทบาท ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นภาพ ได้สัมผัสประสบการณ์ และความรู้อันแท้จริงเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ และเกิดความเข้าใจ

10. การศึกษาดูงาน (study trip) การไปศึกษานอกสถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้เห็นสภาพการทำงานจริง ได้เกิดความรู้ความเข้าใจจากการสังเกตการณ์ การซักถาม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

11. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เป็นการส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ ทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ เพื่อให้สามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ ไปปรับใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการประชุมเชิงปฏิบัติการ จะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การให้เนื้อหาความรู้โดยวิทยากร และการฝึกปฏิบัติของผู้รับการอบรม ทำให้ผู้รับการอบรมได้มีส่วนร่วม ได้ลงมือปฏิบัติจริง และได้ซักถามข้อสงสัย แต่การอบรมเชิงปฏิบัติการนี้ ต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับการอบรมและใช้เวลาในการดำเนินการมาก

นอกจากเทคนิควิธีในการอบรมดังกล่าวแล้ว ยังมีวิธีการอื่นๆ อีกเช่น การอบรมด้านความรู้สึก (sensitivity training) กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมใส่ใจ และให้ความสำคัญกับอารมณ์ความรู้สึกของบุคคลรอบตัว การอบรมด้วยละครสั้น (skit) ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสในการซักซ้อมบทบาทที่วิทยากรกำหนด ก่อนร่วมกันอภิปรายและร่วมกันตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา เป็นต้น ซึ่งแต่ละเทคนิควิธีการอบรม ก็มีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกันไป ผู้จัดการอบรมพัฒนาต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ เหมาะสมกับตัวผู้เข้ารับการอบรม และสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานด้วย⁸⁶

สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความหลากหลายแตกต่างกัน วิธีการแต่ละวิธีการย่อมมีกิจกรรมการปฏิบัติที่แตกต่างกัน การเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสม อาจต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกเหนือจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องแล้ว จำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาด้วย ลักษณะของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสม จะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในผู้เข้ารับการพัฒนา จนทำให้เกิดการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ที่สอดคล้องกับความสามารถและพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทของผู้นำในตำแหน่งนั้นๆ ด้วย

⁸⁶ มัทนา วัฒนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ, 163-164.

แนวคิดของการพัฒนาภาวะผู้นำมีความหลากหลาย สามารถนำมาประยุกต์เป็นแนวทางในการสร้างกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำทางวิชาการ เช่น คุณลักษณะที่สำคัญ ความสามารถในการเรียนรู้ ความยืดหยุ่นในการปรับตัว ศักยภาพในการสร้างสรรค์ และจิตวิญญาณของความเป็นนักวิชาการให้กับผู้บริหารคณะวิชา ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้บริหาร และนักวิชาการในบุคคลเดียวกัน

หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

การเรียนรู้แบบ 70-20-10 เป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger, and Michael M, Lombardo จาก Center for Creative Leadership เพื่อพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้ผู้นำเรียนรู้จากบริบทการทำงานจริงมากกว่าบริบทในห้องเรียน โดยลักษณะการเรียนรู้สำคัญของรูปแบบนี้ คือ การผสมผสานกิจกรรมต่างๆ ในสัดส่วน 70-20-10 อย่างเหมาะสมและชัดเจน เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละช่องทาง

หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ประกอบไปด้วยการจัดการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วน ดังนี้

70 เปอร์เซนต์ มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง

การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากการทำงาน” โดยอาจเป็นการทำงานประจำ (Routine) หรืองานโครงการ (Project) ภายในหน่วยงานหรือร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ งานมอบหมายท้าทายหรืองานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์การทำงาน ที่ต้องรับบทบาทที่เปลี่ยนไปพร้อมงานที่เปลี่ยนแปลง

ในภาพรวมแล้ว การเรียนรู้แบบนี้เน้นไปที่การพัฒนาภาวะผู้นำจากการทำงาน ให้ได้ประสบการณ์ตรง ประสบการณ์จริง และประสบการณ์แบบเรียลไทม์ ที่ต้องการสร้างสมรรถนะผู้นำให้เกิดขึ้นจริง

สรุปได้ว่า สัดส่วน 70 เปอร์เซนต์นี้ คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานที่รับผิดชอบจริงในสถานที่ทำงานจริง เพื่อให้ผู้นำได้ใช้ความสามารถเต็มที่ และดึงศักยภาพในการทำงานออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผ่านการทำงานในสถานการณ์ต่างๆ ที่หลากหลาย ยังมีประสบการณ์มากและหลากหลายแค่ไหน ก็ยิ่งช่วยให้เพิ่มโอกาสในการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเท่านั้น โดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้ คือ การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง เป็นต้น เพราะการพัฒนาไม่ได้เป็นแค่การเรียนรู้ในห้องเรียน และมุ่งเน้นเนื้อหาในตำราเพียงเท่านั้น แต่เป็นการสร้างเสริมประสบการณ์นอกห้องเรียนที่ไม่มีเขียนไว้ในตำราใดๆ

20 เปอร์เซนต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านผู้อื่น

การเรียนรู้ส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากผู้อื่น” ด้วยการสร้างและสานสายสัมพันธ์ไม่เพียงทางกายอย่างต่อเนือง รวมทั้งการมีโอกาสได้ทำงานร่วมกับแบบอย่างที่ดี และแบบอย่างที่ไม่ดี ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านการเข้าสังคม การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้จากผู้ที่อยู่รอบข้างหรือจากเครือข่าย

สรุปได้ว่า สัดส่วน 20 เปอร์เซ็นต์นี้ คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากผู้อื่นผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ และเครือข่ายอันดี ที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ๆ ที่สามารถนำกลับมาพัฒนาภาวะผู้นำได้ โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงที่มีความรับผิดชอบในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้นำรุ่นน้องๆ ผ่านประสบการณ์กว้างไกลของตัวเอง ซึ่งผู้นำจะได้รับทราบมุมมองที่แตกต่างผ่านประสบการณ์ผู้อื่น รวมทั้งคนที่อยู่รอบข้าง เพื่อช่วยให้โลกทัศน์ของผู้นำกว้างไกล มองเห็นอะไรชัดเจนนมากยิ่งขึ้น และสามารถเตรียมความพร้อมในการรับมือกับอนาคตได้อย่างมั่นใจ โดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้ คือ การโค้ชชิ่ง การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

10 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ

การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากห้องเรียน” ไม่ว่าจะในห้องเรียน หรือห้องฝึกอบรม อย่างเป็นทางการ เช่น การศึกษา การฝึกอบรม หรือการสัมมนา

สรุปได้ว่า สัดส่วน 10 เปอร์เซ็นต์นี้ คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากหลักสูตร หรือโปรแกรม การพัฒนาอย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี หลักการ และแนวคิดต่างๆ เพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีระบบ และเรียนรู้เกี่ยวกับงานให้ครบวงจรมากที่สุด ให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งหมด โดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้ คือ การเรียนหลักสูตรในสถานศึกษา การฝึกอบรม การเรียนรู้จากสื่อต่างๆ และการเรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นต้น

แต่ละสัดส่วนล้วนช่วยเติมเต็มกันและกัน เพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้ พัฒนาและเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง เช่น ถ้ามีการเรียนรู้ในสัดส่วน 70 เปอร์เซ็นต์ที่เรียนรู้จากการทำงานไปแล้ว แต่ปรากฏว่ายังทำงานไม่ได้ดี อาจเกิดจากการไม่มีสัดส่วนการเรียนรู้ 20 เปอร์เซ็นต์ มาให้ข้อมูลย้อนกลับถึงสิ่งที่ทำได้ดี และสิ่งที่ต้องแก้ไขเพื่อพัฒนาการทำงาน ผู้นำก็อาจทำงานผิดพลาดซ้ำๆ แบบเดิมๆ เพราะไม่รู้ว่าจะต้องแก้ไขการทำงานอย่างไร หรือการทำงานให้ดีก็ควรต้องมีการเรียนรู้พื้นฐาน ทฤษฎีในสัดส่วน 10 เปอร์เซ็นต์ เพื่อช่วยให้ผู้นำมีองค์ความรู้พื้นฐานจำเป็นในบทบาทผู้นำ แต่การเรียนแค่ภาคทฤษฎีอย่างเดียว โดยปราศจากการปฏิบัติก็ยากจะทำให้ผู้นำเก่งขึ้นได้ ซึ่งการเรียนรู้ในสัดส่วน 70 และ 20 เปอร์เซ็นต์ จะเข้ามาเติมเต็มการพัฒนาให้ได้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ส่งผลให้การเรียนแบบ สัดส่วน 10 เปอร์เซ็นต์ ก็ยังเป็นเรื่องจำเป็นที่ขาดไม่ได้อยู่ดี หรืออาจสรุปได้ว่า ทุกสัดส่วนล้วนมีความสำคัญทั้งสิ้น

สรุปได้ว่า หัวใจสำคัญของการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 คือ การเน้นการให้ประสบการณ์ (Experience) ด้วยการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในห้องเรียน ห้องเรียนเสมือน และนอกห้องเรียน ให้ผู้นำได้เรียนรู้จากประสบการณ์นอกเหนือจากเนื้อหาในหลักสูตรที่กำหนดไว้ และการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น โดยเริ่มตั้งแต่การเตรียมความพร้อมเชิงทฤษฎีอย่างเป็นทางการ เพื่อให้นำไปประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติผ่านการทำงานจริง และการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อพัฒนาความมีประสิทธิภาพในการนำของผู้นำ โดยไม่ส่งผลกระทบต่องานที่ทำ ซึ่งถือเป็นการพัฒนาในบริบทการทำงานจริง ที่ใช้ความเป็นผู้นำจริงนั่นเอง⁸⁷

⁸⁷ พัชรา วาณิชวดี, การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา, 167-168.

การออกแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อมขององค์การ ทำให้องค์การต้องให้ความสำคัญกับการออกแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำประสบผลสำเร็จ ซึ่งรูปแบบกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น มีหลากหลายไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การสอนงาน การมอบหมายงาน การจำลองสถานการณ์ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น แต่การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยการสนับสนุน ความทุ่มเทจริงจังจากผู้บริหารระดับสูงด้วย ซึ่งการออกแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ขึ้นอยู่กับวิธีหรือกิจกรรมการพัฒนาที่เลือกใช้ ซึ่งผู้จัดต้องเข้าใจทฤษฎีและหลักการเรียนรู้ และวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งยูคัล (Yukl) ได้เสนอแนวทางการออกแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์การเรียนรู้ชัดเจน อธิบายพฤติกรรม ทักษะ และความรู้ที่คาดหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบ ซึ่งจะช่วยให้เป้าหมายการพัฒนามีความชัดเจน
2. เนื้อหาการอบรมพัฒนาภาวะผู้นำ มีความชัดเจน เนื้อหาเป็นประโยชน์ มีภาพแสดงมีตัวแบบชัดเจน
3. การเรียงลำดับเนื้อหาที่มีความเหมาะสม ลำดับความยากง่าย ลำดับความสำคัญ การจัดสรรเวลาเหมาะสม
4. ใช้วิธีการฝึกอบรมที่หลากหลาย และเหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรม ทำให้ผู้รับการอบรมเข้าใจ เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ข้อมูลต่างๆ ได้ ซึ่งวิธีการอบรมควรมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม เช่น การรักษาสมาธิของผู้เข้ารับการอบรม การสาธิตประกอบการบรรยาย
5. ฝึกทดลองปฏิบัติ เช่น การแสดงพฤติกรรม การไตร่ตรองทบทวนสิ่งที่เรียนมา การประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จำลอง การทำงานเป็นทีม เป็นต้น
6. การให้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาที่เหมาะสมและตรงประเด็น
7. สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม โดยผู้จัดการอบรมแสดงความคาดหวังว่าการฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จ มีความอดทน และให้การช่วยเหลือผู้เข้ารับการอบรม

นอกจากแนวทางการออกแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแล้ว ผู้จัดการอบรมภาวะผู้นำ ยังต้องพิจารณาถึงความสอดคล้อง และความเหมาะสมของประเด็นต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาสาระในหลักสูตรกับเทคนิควิธีการฝึกอบรม ความสอดคล้องระหว่างเทคนิควิธีการฝึกอบรมกับจำนวนผู้เข้ารับการอบรม ความรู้ความสามารถและความต้องการของผู้รับการอบรม/ความต้องการของหน่วยงาน ความสอดคล้องระหว่างเทคนิควิธีการฝึกอบรมกับเป้าหมายของการฝึกอบรม และที่สำคัญ ผู้จัดการฝึกอบรมต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องทฤษฎีการเรียนรู้ และจัดหาวิทยากรที่เหมาะสม มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ เพื่อให้การอบรมเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงแก่หน่วยงานและผู้รับการอบรม⁸⁸

⁸⁸ มัทนา วัฒนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ, 164-165.

แนวคิดคณบดี

ตำแหน่ง “คณบดี” ถือได้ว่าเป็นตำแหน่งที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ไปสู่ผลสัมฤทธิ์ ตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมกันกำหนด มีภาระหน้าที่ที่หลากหลาย ทั้งการบริการวิชาการ งานวิจัย การพัฒนานิสิตให้จบเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ การบริหารบุคลากร และการบริหารงานในสำนักงาน เป็นต้น

ความหมายของคณบดี

นักการศึกษาและหน่วยงาน ได้ให้ความหมายของคณบดีไว้ เช่น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้กล่าวว่า คณบดี หมายถึง คณบดีของคณะหรือวิทยาลัยที่มีการสรรหา และให้หมายรวมถึงบัณฑิตวิทยาลัย⁸⁹ วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี ได้กล่าวว่า คณบดี หมายถึง หัวหน้าคณะวิชาในมหาวิทยาลัย วิทยาลัย หรือสถาบันอื่นที่มีสถานะเทียบเท่ากัน มีความหมายตามตัวอักษรว่าผู้เป็นใหญ่ในคณะ โดยปกติแล้ว กฎหมายไทยจะบัญญัติให้มีคณบดีคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบงานของคณะวิชาในมหาวิทยาลัย วิทยาลัย หรือสถาบันอื่นที่มีสถานะเทียบเท่ากัน โดยจะให้มีรองคณบดีเป็นผู้ช่วยปฏิบัติการด้วยก็ได้ คณบดีย่อมเป็นผู้แทนในกิจการทั่วไปของคณะ และรองคณบดีมีอำนาจหน้าที่ตามที่คณบดีมอบหมาย⁹⁰

สรุปได้ว่า คณบดี หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นำ บริหารคณะวิชา และปฏิบัติงานภายใต้การกำกับดูแลของอธิการบดี เพื่อตอบสนองนโยบายและภารกิจของมหาวิทยาลัย

ความสำคัญของคณบดี

คณบดี เป็นผู้บริหารระดับกลางของสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัย วิทยาลัย หรือสถาบันที่จะต้องมองเห็นความเป็นไปได้และความสุขความทุกข์ภายในคณะได้ดีกว่าบุคคลอื่นในแวดวงวิชาการ คณบดีจะต้องมีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นนักบริหารวิชาการ มีความเป็นนักวิชาการ และมีคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยเป้าหมายที่สำคัญของคณบดี คือ ความพยายามที่จะบริหารงานทุกชนิดตามภารกิจให้ประสบความสำเร็จ งานของคณบดีเป็นงานที่น่าหนักใจ เพราะคณบดีไม่สามารถที่จะทำงานให้แล้วเสร็จได้ที่ละอย่าง การทำงานจะเน้นที่กระบวนการมากกว่าผลงาน มีการเผชิญกับปัญหา มากกว่าการรับผลจากการแก้ปัญหา ต้องผลักดันงานด้านต่างๆ ให้มีความก้าวหน้า ให้หลุดพ้นจากงานเรื้อรัง ซึ่งลักษณะงานประจำวันของคณบดี เช่น ต้องลงนาม

⁸⁹ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, **ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่าด้วยการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการแต่งตั้ง และถอดถอนคณบดีและรองคณบดี พ.ศ. 2562.**

⁹⁰ วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, **คณบดี.**

อนุมัติหรือรับทราบเรื่องต่างๆ เข้าประชุมคณะกรรมการ เขียนรายงาน เขียนบันทึกการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษา เป็นต้น รวมทั้งยังมีงานอื่นที่จะต้องช่วยให้อาจารย์ประสบความสำเร็จ หรือรับฟังเรื่องทุกซักร้อนของอาจารย์จะเห็นได้ว่างานของคณบดี มีลักษณะเป็นเจ้านายของคนหมู่มาก มีเกียรติและมีศักดิ์ศรีในตัวเอง ส่งผลให้บุคคลที่มาดำรงตำแหน่งเป็นที่รู้จัก ซึ่งล้วนเป็นเหตุผลที่คนต้องการเป็นคณบดีทั้งสิ้น ดังนั้น จึงมีความต้องการและความจำเป็นที่จะต้องแสวงหาคณบดี ที่มีความเหมาะสมทั้งคุณวุฒิ และประสบการณ์ นอกจากนี้ คณบดียังควรมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่างๆ ของแต่ละสถาบันด้วยดังคำกล่าวของภริมาญ์ กมลรัตนกุล ที่ว่า ตำแหน่ง “คณบดี” ถือได้ว่าเป็นตำแหน่งที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ไปสู่ผลสัมฤทธิ์ ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมกันกำหนด มีภาระหน้าที่ที่หลากหลายทั้งการบริการวิชาการ งานวิจัย การพัฒนานิสิต ให้จบเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ การบริหารบุคลากร และการบริหารงานในส่วนงาน เป็นต้น⁹¹

สรุปได้ว่า คณบดี เป็นบุคคลที่มีความสำคัญ เนื่องจากต้องบริหารงานทุกชนิดตามภารกิจของคณะวิชาให้ประสบความสำเร็จ บุคคลที่มาดำรงตำแหน่งคณบดี จึงควรมีความเหมาะสมทั้งคุณวุฒิ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพ

คุณสมบัติของคณบดี

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้กำหนดคุณสมบัติของคณบดีไว้ ดังนี้
ให้คณบดีคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบการบริหารงานของคณะหรือวิทยาลัย และจะให้มีรองคณบดีคนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้ เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่คณบดีมอบหมาย
คณบดีนั้น ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งจากบุคคล ซึ่งสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าชั้นปริญญาเอก หรือเทียบเท่า จากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้ทำการสอนมาแล้วรวมเวลาไม่น้อยกว่าสามปีในมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง หรือจากบุคคลซึ่งสำเร็จการศึกษาปริญญา หรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้ทำการสอนมาแล้ว รวมเป็นเวลาไม่น้อยกว่าห้าปีในมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง

คณบดีมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี และอาจได้รับแต่งตั้งใหม่อีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันไม่ได้ เมื่อคณบดีพ้นจากตำแหน่งให้รองคณบดีพ้นจากตำแหน่งด้วย⁹²

สรุปได้ว่า คณบดีเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบการบริหารงานของคณะหรือวิทยาลัย สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าชั้นปริญญาเอก ได้ทำการสอนมาแล้วรวมเวลาไม่น้อยกว่าสามปี และมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี

⁹¹ สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์, คู่มือคณบดี.

⁹² มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่าด้วยการกำหนด

คุณลักษณะของคณบดี

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้กำหนดผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี ต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีภาวะผู้นำที่กล้าเปลี่ยนแปลง สามารถระดมทรัพยากรและบุคคล เพื่อร่วมกันพัฒนาคณะหรือวิทยาลัย ให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า

2. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ทันทสมัย ทันเหตุการณ์ ในการบริหารคณะหรือวิทยาลัย

3. เป็นผู้ที่สามารถแสวงหารายได้ และทรัพยากรอื่นเข้าสู่คณะหรือวิทยาลัย

4. มีศักดิ์ศรีทางวิชาการ เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและสากล เป็นผู้แทนคณะหรือวิทยาลัยได้อย่างสมศักดิ์ศรี

5. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ส่งเสริมความสามัคคี มีศักยภาพในการจัดหาความร่วมมือในทางวิชาการ และการวิจัย สามารถติดต่อประสานงานกับภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นระบบ

6. มีคุณธรรม จริยธรรม มีความยุติธรรม และมีความซื่อสัตย์สุจริต⁹³

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของคณบดี ประกอบด้วย มีภาวะผู้นำที่กล้าเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้ที่สามารถแสวงหารายได้ มีศักดิ์ศรีทางวิชาการ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความยุติธรรม และมีความซื่อสัตย์

บทบาทหน้าที่ของคณบดี

คณบดีเป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ขับเคลื่อนคณะ และวิทยาลัย ไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยความสำเร็จเหล่านี้พิจารณาได้จากคุณภาพของผลผลิตจากภารกิจหลัก อันได้แก่ การสร้างบัณฑิตที่พึงประสงค์ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ในศาสตร์ การให้บริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ดังนั้น เพื่อให้ความสำเร็จเกิดขึ้นแก่มหาวิทยาลัย คณบดีพึงมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการวางแผน และขับเคลื่อนแผนจนเกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาส่วนงาน ได้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย คณบดีเป็นผู้นำทางวิชาการ ที่มีทักษะในด้านการบริหารจัดการ มีความสามารถในการสื่อสาร มีมนุษยสัมพันธ์ดี นอกจากนี้คณบดียังมีบทบาทเป็นตัวแทนมหาวิทยาลัย ด้านวิชาการในศาสตร์ที่คณะหรือวิทยาลัยที่กำลังดูแล และควรมีบทบาทในกิจกรรมทางวิชาการ ให้เหมาะสมต่อสังคมวิชาการในศาสตร์ที่กำลังดูแล

บทบาทหน้าที่ทั่วไปของคณบดี มีดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำด้านวิชาการและวิจัย เพื่อนำคณะและวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศในทางวิชาการให้สอดคล้องกับปรัชญา และทิศทางของมหาวิทยาลัย

2. ดูแลและพัฒนานิสิตให้ได้ตามคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์

⁹³ เรื่องเดียวกัน.

3. วางแผน ชี้แนะ จัดการ แนะนำ และประสานงานกับหน่วยงานภายใน และภายนอก ส่วนงาน เกี่ยวกับกิจกรรมทุกด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ดำเนินการคัดสรร บริหาร และพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง

5. บริหารจัดการทรัพยากร งบประมาณในส่วนงาน

6. ให้การสนับสนุนงานบริหารที่สำคัญต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้กิจการของมหาวิทยาลัย เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

7. ผลักดันยุทธศาสตร์และพันธกิจด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ให้บรรลุตามเป้าประสงค์ **บทบาทหน้าที่ของคณบดีในแต่ละด้าน**

คณบดีต้องมีความเข้าใจในเรื่องวิชาการ วิจัย และการบริหารจัดการ อันได้แก่ การวางแผน การบริหารองค์การ บริหารบุคลากร บริหารงบประมาณ รวมไปถึงการบริหารทรัพย์สินและการเงิน มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถประสานความร่วมมือกับทุกฝ่าย ทั้งภายในและภายนอก ส่วนงาน กล้าคิด กล้าตัดสินใจ รู้จักแก้ปัญหา และประสานให้เกิดความสามัคคีในส่วนงาน

ด้านวิชาการ

คณบดีพึงเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจ ในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรและการประกันคุณภาพหลักสูตร เห็นความสำคัญของการวิจัย พร้อมทั้งส่งเสริมคณาจารย์และนิสิตบัณฑิตศึกษา ให้สามารถแสวงหาและสร้างความรู้ใหม่ พร้อมทั้งเผยแพร่ผลงาน ทั้งบนเวทีวิชาการและเวทีทางสังคมที่เกี่ยวข้อง

1. เป็นผู้นำด้านวิชาการและวิจัยเพื่อนำคณะหรือวิทยาลัย ให้พัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ โดยสอดคล้องกับปรัชญาของมหาวิทยาลัย อีกทั้งส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุง วิชาการอย่างต่อเนื่อง

2. กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ขึ้นในส่วนงาน เพื่อพัฒนา วิชาการ นำไปใช้ในการเรียนการสอน การถ่ายทอด และเผยแพร่สู่สังคมวิชาการและสังคมทั่วไป

3. สร้างบรรยากาศวิชาการให้เกิดขึ้นในส่วนงาน

4. กระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างภาควิชา และหน่วยงานวิชาการภายในคณะ

5. พัฒนาและประสานงานกับหน่วยงานภายใน ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การวิจัย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของนิสิตและต่อสังคม พัฒนา ส่งเสริม กำกับดูแล ติดตาม ประเมิน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของกระบวนการเรียนการสอนของหลักสูตรต่างๆ รวมถึงการวิจัย และการบริการวิชาการ ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด

6. กำกับ ดูแล และอำนวยความสะดวก ให้มีการประเมินคุณภาพหลักสูตรและหน่วยงาน โดยการประเมินหลักสูตร ต้องให้สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ และให้ประเมินลง ไปถึงระดับรายวิชา นำผลการประเมินหลักสูตรและหน่วยให้บริการ มาขับเคลื่อนปรับปรุงแผน ยุทธศาสตร์ แผนกิจกรรม และแผนการจัดงบประมาณ

7. พัฒนาและนำผลการเรียนรู้ของนิสิตมาใช้ และทำการประเมินลงในระดับหลักสูตร และรายวิชา โดยหลักสูตรต้องเป็นไปตามมาตรฐาน สป.อว. และหรือสมาคมวิชาชีพ

8. จัดจำนวนนิสิตให้เหมาะสมกับจำนวนคณาจารย์ และทรัพยากรที่ส่วนงานมี

9. ทำงานร่วมกับส่วนงานอื่นภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดการบูรณาการความรู้ อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่แบบสหศาสตร์ การตอบโจทย์ของสังคม

ด้านพัฒนานิสิต

นิสิตเป็นองค์ประกอบสำคัญของมหาวิทยาลัย ประสบการณ์ของนิสิตช่วงศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัย เป็นช่วงเวลาสำคัญอีกช่วงเวลาหนึ่งของการพัฒนาบุคลิกภาพ คุณลักษณะของบัณฑิตก่อนออกสู่สังคม คณบดีมีบทบาทในฐานะผู้นำส่วนงาน ในการกำกับดูแลให้นิสิตในส่วนงาน ได้รับการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัย มีคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพ โดยการจัดสภาพแวดล้อมภายในส่วนงานที่เอื้อต่อการสร้างนิสิต วางกลไกหรือการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนานิสิตให้สอดคล้องกับทิศทางที่มหาวิทยาลัย และสมาคมวิชาการหรือสภาวิชาชีพกำหนด โดยบัณฑิตของส่วนงาน ควรได้รับการยอมรับจากผู้ใช้บัณฑิต ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ

ด้านการบริหารงานบุคลากร

บุคลากรในส่วนงาน เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมทางวิชาการ ในกรณีของบุคลากรสายวิชาการ หรือสนับสนุนกิจกรรมทางวิชาการ ในกรณีของบุคลากรสายปฏิบัติการ คณบดีมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรในส่วนงาน ดังนี้

1. กำกับ ดูแลการแสวงหา และคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการและสายปฏิบัติการ ให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
2. กำกับ ดูแลให้มีการมอบหมายงานแก่คณาจารย์ ให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งวิชาการ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ตามความคาดหวังของมหาวิทยาลัย
3. กำกับ ดูแลให้มีการมอบหมายงานบุคลากรสายปฏิบัติการ ให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ตามความคาดหวังของมหาวิทยาลัย
4. ดำเนินการประเมินผลงานของคณาจารย์ และบุคลากรสายปฏิบัติการ เทียบกับข้อตกลงภาระงานและผลผลิตอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ผลผลิตต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
5. ดูแล ช่วยเหลือ และพัฒนาบุคลากรใหม่ เพื่อให้สามารถปรับตัว และเรียนรู้งานใหม่ได้รวดเร็วขึ้น โดยจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงของส่วนงาน
6. ทำงานร่วมกับคณาจารย์และบุคลากรสายปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับความคาดหวังของมหาวิทยาลัย รวมถึงดูแลเรื่องวินัยบุคลากรขั้นต้นให้กับมหาวิทยาลัย
7. กำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรรายปี และเข้าร่วมในกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
8. สร้างและดูแลความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างคณาจารย์ ผู้บริหารบุคลากรสายปฏิบัติการ ระหว่างภาควิชา หน่วยงานย่อยในคณะ หรือวิทยาลัย
9. ทำงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม สร้างทีมงานให้เกิดในคณะ หรือวิทยาลัย สร้างเครือข่าย สร้างความเชื่อมโยงให้เกิดขึ้น ระหว่างหน่วยงานย่อยภายในคณะหรือวิทยาลัย
10. สร้างกลไกที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลสำหรับสื่อสารข่าวสาร ทั้งจากมหาวิทยาลัย และภายในส่วนงานให้กับบุคลากร

ด้านการบริหารงานในส่วนงาน

คณบดีทำหน้าที่บริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ในส่วนงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนงานและมหาวิทยาลัย โดยภารกิจประกอบด้วย

1. จัดหา จัดสรร ทรัพยากรทั้งบุคลากรและงบประมาณ ให้เหมาะสมกับการดำเนินงานและความก้าวหน้าของส่วนงาน
2. บริหารจัดการงบประมาณของส่วนงาน โดยคาดการณ์ความต้องการบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ วัสดุที่จำเป็น เพื่อการขับเคลื่อนหลักสูตรและภาควิชาอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประสิทธิภาพ ติดตามดูแลการจัดวางงบประมาณ และค่าใช้จ่ายในหน่วยงานย่อยต่างๆ
3. จัดหา กำกับการใช้งาน และดูแลรักษา อุปกรณ์ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกในส่วนงาน ในภาควิชา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนงาน และมหาวิทยาลัย
4. จัดเก็บ รวบรวม ประมวลผล และจัดการข้อมูล และนำมาใช้ในการบริหารจัดการ และการตัดสินใจในงานด้านต่างๆ ของส่วนงาน
5. เตรียม ดำเนินการ และนำเสนอผลการสำรวจ การวิเคราะห์ การวิจัยองค์การ หรือรายงานต่างๆ เพื่อนำไปพัฒนาส่วนงาน
6. ดูแลสภาพแวดล้อมการทำงานภายในส่วนงาน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยต่อนิสิตและบุคลากร ทั้งในแง่สุขภาพและทรัพย์สิน

ด้านกำกับดูแล กติกา และงานอื่นๆ

1. สนองตอบและแก้ปัญหาต่อข้อซักถาม คำร้องเรียนที่ยาก หรืออ่อนไหวของนิสิต บุคลากร หรือบุคคลภายนอก ที่คณาจารย์และบุคลากรประสานงานด้วย ในกรณีที่มีข้อพิงก์วลหรือพฤติกรรมที่เกิดจากนิสิต
2. กำกับให้การดำเนินการต่างๆ ในส่วนงาน เป็นไปตามนโยบาย กฎหมายบ้านเมือง ระเบียบ ข้อบังคับมหาวิทยาลัย
3. ประสานงานกับส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย คณะหรือวิทยาลัย
4. ประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้การดำเนินการของส่วนงานเป็นตามเป้าหมาย ได้แสดงบทบาทของส่วนงาน ในฐานะองค์กรความรู้ อย่างเหมาะสมต่อสังคม
5. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ดำเนินงานตามจรรยาบรรณ
6. พัฒนากลไกและวิธีการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับนิสิตเก่า และสมาคมนิสิตเก่า
7. เข้าร่วมกับการทำงานอื่นๆ ที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย⁹⁴

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของคณบดี ประกอบด้วย บทบาทด้านวิชาการ การพัฒนานิสิต การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานในส่วนงาน กำกับดูแล กติกา และงานอื่นๆ

⁹⁴ สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์, คู่มือคณบดี.

การสรรหาคณบดี

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้กำหนดองค์ประกอบ วิธีการสรรหา และระยะเวลาในการสรรหาคณบดี ไว้ดังนี้

1. ให้มีคณะกรรมการสรรหาคณะหนึ่ง ซึ่งแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย โดยกำหนดให้มีองค์ประกอบ วิธีการสรรหา และระยะเวลาในการดำเนินการสรรหา ดังนี้

1.1 องค์ประกอบ

1.1.1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่งคน เป็นประธาน

1.1.2 กรรมการสภามหาวิทยาลัย ประเภทคณาจารย์ประจำ จำนวนหนึ่งคนเป็นกรรมการ

1.1.3 ประธานสภาพนักงาน เป็นกรรมการ

1.1.4 ผู้แทนคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ในตำแหน่งคณบดี จำนวนหนึ่งคนเป็นกรรมการ

1.1.5 ผู้ทรงคุณวุฒิที่อยู่ในแวดวงการศึกษา หรือวิชาการ หรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับคณะ หรือวิทยาลัยที่มีการสรรหา จำนวนหนึ่งคน โดยให้ประธานเสนอรายชื่อให้กรรมการสรรหาให้ความเห็นชอบ เพื่อเสนอให้นายกสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง

ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสม ทำหน้าที่เป็นเลขานุการ การได้มาซึ่งกรรมการสรรหา ให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย ประเภทคณาจารย์ประจำเลือกกันเอง โดยผู้ที่ได้รับเลือกจะต้องไม่เป็นคณาจารย์ประจำคณะ หรือวิทยาลัยที่มีการสรรหา การได้มาซึ่งกรรมการสรรหา ให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย กำหนดวิธีการเลือก โดยผู้ที่ได้รับเลือกจะต้องไม่เป็นคณบดีของคณะ หรือวิทยาลัยที่มีการสรรหา ทั้งนี้ ให้ดำเนินการเลือกล่วงหน้า แล้วเสนอชื่อให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา พร้อมกันกับวาระแต่งตั้งประธานกรรมการสรรหา

เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาแล้ว และภายหลังปรากฏว่าองค์ประกอบของกรรมการสรรหาขาดไป ให้กรรมการสรรหาที่เหลืออยู่ ดำเนินการต่อไปจนแล้วเสร็จ

กรณีที่ตำแหน่งประธานว่างลง หรือจำนวนกรรมการเหลือไม่ถึงสองในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมด ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งประธานหรือกรรมการแทน เพื่อดำเนินการสรรหาต่อไป

1.2 วิธีการสรรหา

1.2.1 คณะกรรมการสรรหา อาจกำหนดคุณลักษณะเพิ่มเติมตามความเหมาะสมในการสรรหาคณบดี โดยไม่ขัดกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และข้อบังคับ

1.2.2 ให้คณะกรรมการสรรหา ประชุมร่วมกับผู้ปฏิบัติงานของคณะหรือวิทยาลัย เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อบังคับ และวิธีการสรรหา

1.2.3 การได้มาซึ่งรายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี ให้ใช้วิธีการสมัคร โดยผู้สมัครจะต้องเสนอข้อมูล ประวัติ และผลงาน ตามคุณสมบัติและคุณลักษณะ ตามแบบที่คณะกรรมการสรรหากำหนด และต้องเสนอภายในกำหนดเวลาที่ระบุ โดยคณะกรรมการสรรหา

ผู้สมัครจะเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกก็ได้ กรณีที่เป็นบุคคลภายนอก จะต้องแสดงเจตนา ที่จะบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ปฏิบัติงานเต็มเวลา ต่อคณะกรรมการสรรหา หากได้รับการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งคณบดี

1.2.4 ให้คณะกรรมการสรรหา กลั่นกรองผู้เข้ารับการสรรหา ให้เหลือจำนวน ผู้เข้ารับการสรรหาไม่เกินห้าราย โดยพิจารณาจากข้อมูล ประวัติ ผลงาน แนวทางการบริหารจัดการ คณะหรือวิทยาลัย ตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ที่สภามหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้

1.2.5 ให้คณะกรรมการสรรหา จัดให้ผู้เข้ารับการสรรหาทุกคน นำเสนอ แนวทางการบริหารจัดการ ต่อคณะกรรมการสรรหา และผู้ปฏิบัติงานของคณะ หรือวิทยาลัย พร้อมทั้ง ตอบคำถามตามรูปแบบ และวิธีการที่คณะกรรมการสรรหากำหนด

1.2.6 การพิจารณากลั่นกรองของคณะกรรมการสรรหา

ให้คณะสรรหาพิจารณากลั่นกรอง ผู้ที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งคณบดีจำนวน หนึ่งคน พร้อมจัดทำสรุปเสนอความเห็น ความเหมาะสม และเหตุผลประกอบการพิจารณา เพื่อเสนอ ต่อสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งต่อไป เว้นแต่คณะกรรมการสรรหาพิจารณาแล้วเห็นว่า ไม่มีผู้เหมาะสม ดำรงตำแหน่งคณบดี อาจไม่เสนอชื่อก็ได้ แล้วให้เสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไป

ข้อมูลประกอบการพิจารณากลั่นกรองของคณะกรรมการสรรหา ประกอบด้วย

- 1) ข้อมูลการนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการ
- 2) ประวัติ ผลงาน และแนวทางการบริหารจัดการคณะหรือวิทยาลัย ตามวิสัยทัศน์

และยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย

3) ข้อมูลอื่นที่คณะกรรมการสรรหาแสวงหาเพิ่มเติม

คณะกรรมการสรรหาอาจกำหนดวิธีการได้มาซึ่งข้อมูล เพื่อประกอบการ พิจารณาได้ตามความเหมาะสม

ข้อมูลประกอบการพิจารณากลั่นกรองของคณะกรรมการสรรหาให้นำไปใช้ ประกอบการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อได้รับการสรรหาแล้วด้วย

1.3 ระยะเวลาในการดำเนินการสรรหา

1.3.1 ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาขึ้น เพื่อดำเนินการสรรหา คณบดีอย่างน้อยหนึ่งร้อยยี่สิบวัน ก่อนสิ้นสุดวาระของผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีในคณะหรือวิทยาลัยนั้น

1.3.2 ให้คณะกรรมการสรรหาดำเนินการสรรหา ให้แล้วเสร็จภายในเก้าสิบวัน นับแต่วันที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาครบทุกคนแล้ว

กำหนดระยะเวลาตามวรรคหนึ่ง มิให้นำมาใช้บังคับกับกรณีการสรรหา ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ที่พ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ หรือกับกรณีที่เป็นตำแหน่งรักษาการแทน⁹⁵

สรุปได้ว่า การสรรหาคณบดี มีขั้นตอนต่างๆ ประกอบด้วย การแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา องค์ประกอบ วิธีการสรรหา และระยะเวลาในการดำเนินการสรรหา

⁹⁵ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, **ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่าด้วยการกำหนด**

ประวัติของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนหลักสูตรทางการเกษตรแห่งแรกของประเทศไทย โดยถือกำเนิดจากโรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรม เมื่อ พ.ศ. 2460 ต่อมาได้ขยายยกฐานะเป็นวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และพัฒนาจนกระทั่งเป็นมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยมีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ฉบับแรก เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2486 ในระหว่างพ.ศ. 2486-2504 มีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ใช้ 6 ฉบับ ฉบับที่ใช้ยาวนานที่สุดคือ พ.ศ. 2511 สำหรับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2541 เป็นฉบับปัจจุบันได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา เล่ม 115 ตอนที่ 15 ก เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2541

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการกิจ เพื่อสนองนโยบายการกระจายโอกาสทางการศึกษาของรัฐบาลใน 4 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตบางเขน, วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม, วิทยาเขตศรีราชา จังหวัดชลบุรี และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร และวิทยาเขตที่อยู่ระหว่างการจัดตั้งอีก 3 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตกระบี่ วิทยาเขตลพบุรี และวิทยาเขตสุพรรณบุรี โดยมุ่งเน้นการพัฒนาตามศักยภาพ และความต้องการของชุมชน⁹⁶

ปรัชญา

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นสถาบันที่มีปณิธานมุ่งมั่น ในการส่งเสริมแสวงหา และพัฒนาความรู้ให้เกิดความเจริญงอกงามทางภูมิปัญญา ที่เพียบพร้อมด้วยวิชาการ จริยธรรม และคุณธรรม ตลอดจนเป็นผู้ชี้นำทิศทางการพัฒนาที่ดีของสังคม เพื่อความคงอยู่ ความเจริญ และความป็นอารยะของชาติ

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดินสู่สากล เพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

- 1) สร้างคนที่มีปัญญา รู้เหตุรู้ผล อยู่ในคุณธรรม และมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม
- 2) สละสมภูมิปัญญา สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ที่หลากหลาย ตลอดจนสร้างผลงานที่มีมาตรฐาน สามารถแข่งขันได้
- 3) ร่วมพัฒนากับชุมชน และรับผิดชอบต่อสังคม
- 4) สืบสานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และดำรงอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
- 5) บริหารทรัพยากรมหาวิทยาลัย อย่างมีประสิทธิภาพ

⁹⁶ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, **ประวัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**, เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน 2564, เข้าถึงได้จาก https://pirun.ku.ac.th/~b5210_60166/Kasetsart%20University.html

เอกลักษณ์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มุ่งสร้างศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อความกินดีอยู่ดีของชาติ

อัตลักษณ์

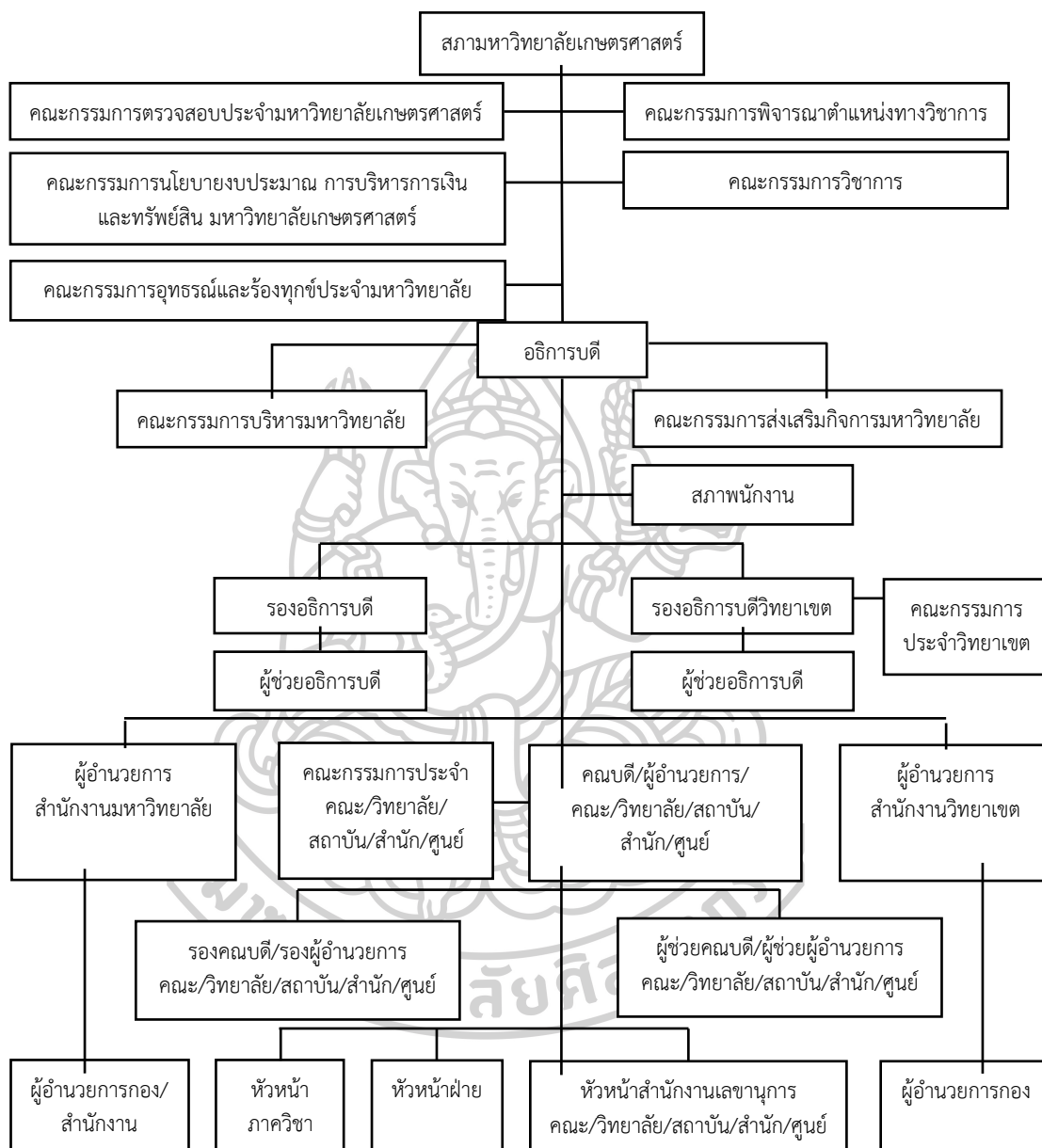
สำนึกดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ สามัคคี⁹⁷



⁹⁷ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, **ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ**, เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.ku.ac.th/th/philosophy-vision-mission>

แผนผังโครงสร้างการบริหาร

องค์กรการบริหารของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



แผนภูมิที่ 2 แผนผังโครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ที่มา: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, แผนผังโครงสร้างการบริหาร, เข้าถึงเมื่อ 12 ธันวาคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.ku.ac.th/th/organize-structure#>

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

งานวิจัยในประเทศ

วัลลภ ปุยสุวรรณ ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบ จำนวน 3 ด้าน และ 11 ตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านกำหนดพันธกิจ จำนวน 3 ตัวชี้วัด 2) ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน จำนวน 4 ตัวชี้วัด และ 3) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน จำนวน 4 ตัวชี้วัด ผลการประเมินองค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม และเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก 3) โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีองค์ประกอบดังนี้ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการประเมินผล เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ จึงออกแบบเนื้อหาของโปรแกรม โดยเน้นเนื้อหาตามลำดับขั้นความต้องการจำเป็น ที่มีความต้องการอันดับแรก คือ ด้านการกำหนดพันธกิจ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน วิธีการพัฒนา คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการและการฝึกอบรม ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก⁹⁸

วิเชียร ทองคลี ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างเครือข่าย ความร่วมมือการทำงาน และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่ค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ตามลำดับ ส่วนด้านที่ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการสร้างเครือข่ายการทำงาน 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 ส่วน ส่วนที่ 1 แนวคิด หลักการ ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล และวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา การสร้างเครือข่าย ความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา

⁹⁸ วัลลภ ปุยสุวรรณ, “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2560), 97-98.

และการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ส่วนที่ 3 การประเมินผลหลังการพัฒนา ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา กิจกรรม สื่อ/แบบทดสอบ และเกณฑ์การประเมิน 3) ผลการประเมินความเป็นไปได้ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยผู้เชี่ยวชาญโดย ภาพรวม อยู่ในระดับมาก มากที่สุด ได้แก่ ส่วนที่ 1 แนวคิดหลักการ ระดับมาก รองลงมา ส่วนที่ 3 การ ประเมินผลหลังการพัฒนา ระดับมาก และส่วนที่ 2 การดำเนินการพัฒนา ระดับมาก ความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบการพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มากที่สุด ได้แก่ ส่วนที่ 1 แนวคิดหลักการ รองลงมาได้แก่ ส่วนที่ 3 การประเมินผลหลังการพัฒนา ระดับมากที่สุด และส่วนที่ 2 การดำเนินการ พัฒนา ระดับมาก ตามลำดับ⁹⁹

กัญญามน อินหว่าง, ฉัททวุฒิ พิษผล และธิดา จินตามณี ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการในด้านการใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการบริหาร และพัฒนาหลักสูตร มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก การจัดการความรู้ด้านการถ่ายทอดความรู้ไปยังบุคคล ด้วยขั้นตอน และวิธีการนำความรู้ไปใช้ มีความสำคัญระดับมากวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ การจัดกิจกรรม ระหว่างการทำงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงการให้คำแนะนำโดยการสอนงาน อยู่ในระดับมากที่สุด จากการทดลองได้ใช้วิธีการพัฒนา การจัดกิจกรรม การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับประเภท ของความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงทั้ง 4 ชั้น พบว่า สามารถนำไปใช้และจัดกิจกรรมด้วยวิธีการ ตามหลักการเรียนรู้จากเอกสาร จากการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการและการปฏิบัติจริง และจากผลการ ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ พบว่ามาตรฐานความเป็นไปได้ มีระดับมากที่สุด ได้แก่ ขั้นตอนไปประยุกต์ใช้ ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา และการพัฒนาพฤติกรรม การบริหารงานวิชาการ ด้านการสร้างเครือข่ายทางวิชาการ และความคิดเห็นต่อการฝึกปฏิบัติแบบ บูรณาการ ด้านการอบรมเตรียมความพร้อมสู่การประกันคุณภาพทางการศึกษา มีความเป็นไปได้ใน ระดับมากที่สุด สำหรับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความคิดสร้างสรรค์ และการจัดสัมมนา เชิงปฏิบัติการด้านวิจัย มีความเป็นประโยชน์และมีความถูกต้องในระดับมากที่สุด¹⁰⁰

ชัชรินทร์ ชวนวัน ได้ศึกษาการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะ หลัก 5 ประการ คือ ด้านนำการเปลี่ยนแปลง ด้านนำทางวิชาการ ด้านนำแบบมีส่วนร่วม และด้าน นำพัฒนาวิชาชีพ มีสมรรถนะย่อยรวมทุกด้าน 26 สมรรถนะ พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะ รวม 386 ตัวแปร 2) เครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในในระดับมากถึงมาก

⁹⁹ วิเชียร ทองคลี, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2560), 215-217.

¹⁰⁰ กัญญามน อินหว่าง, ฉัททวุฒิ พิษผล และธิดา จินตามณี, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเอกชน,” 114-115.

ที่สุด และ 3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมาก สมรรถนะหลัก 5 ด้าน สมรรถนะประกอบ 23 สมรรถนะ เครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรม และเครื่องมือประเมินสมรรถนะ มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในระดั้มาก และผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดั้มาก¹⁰¹

นิสาลักษณ์ จันทร์อร่าม และกาญจน์ เรืองมนตรี ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ เป็นแบบอย่างทางการสอน มีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู พัฒนานักเรียน และเป็นผู้นำในการแก้ปัญหา 2) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยรวมอยู่ในระดั้มากน้อย สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการครู โดยรวมอยู่ในระดั้มาก ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย คือ การพัฒนานักเรียน การมีส่วนร่วมในการพัฒนาการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 3) แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการครู มี 3 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรมการศึกษาดูงานการพัฒนาตนเองรูปแบบ 70:20:10 4) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่

วัตถุประสงค์เนื้อหากิจกรรมการวัดและประเมินผล โดยรวมมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดั้มากที่สุด และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดั้มาก¹⁰²

ประภาพรรณ รักเลี้ยง ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก โดยภาพรวมอยู่ในระดั้มาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติตนได้ครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน โดยด้านที่ปฏิบัติในระดับสูงที่สุด อันดับแรก ได้แก่ ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก รายด้านในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะและความต้องการสูงสุดได้แก่ ผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งกาย วาจา ใจ และผู้นำต้องชวนขยายหาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ¹⁰³

กาญจนา แสงสารพันธ์ ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวบ่งชี้รวมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน

¹⁰¹ ชุชรินทร์ ชวนวัน, “การประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา,”

วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย 8, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2561): 264-280.

¹⁰² นิสาลักษณ์ จันทร์อร่าม และกาญจน์ เรืองมนตรี, “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5,” 184-193.

¹⁰³ ประภาพรรณ รักเลี้ยง, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก,” 128-140.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักรวม 5 องค์ประกอบ เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากร ด้านการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร และการสอน และด้านการกำหนดทิศทางและนโยบาย ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก มีองค์ประกอบย่อย 18 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ 80 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ ด้านการกำหนดทิศทางและนโยบาย 13 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน 22 ตัวบ่งชี้ ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ 15 ตัวบ่งชี้ ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร 14 ตัวบ่งชี้ และด้านการพัฒนาคุณภาพนักเรียน 16 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลตัวบ่งชี้สมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์¹⁰⁴

การดี อนันนาวิ ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า 1. ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออก มีองค์ประกอบ 8 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน วิสัยทัศน์ และพันธกิจการเรียนรู้ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) เป้าหมายของโรงเรียน 2) วิสัยทัศน์ การเรียนรู้ของนักเรียน 3) พันธกิจการเรียนรู้ของนักเรียน 4) กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ของนักเรียน มี 22 ประเด็น 2. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ สร้างวัฒนธรรมและส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ 2) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของครูและนักเรียน 3) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ของครูและนักเรียน มี 17 ประเด็น 3. ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการหลักสูตรของโรงเรียน 2) การบริหารจัดการเรียนการสอนของครู มี 9 ประเด็น 4. ด้านการนิเทศและประเมินการสอน มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การนิเทศการสอนของครู 2) การประเมินผลการสอนของครู มี 7 ประเด็น 5. ด้านการสื่อสารความคาดหวังสูงสำหรับนักเรียน มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสื่อสารความคาดหวังการเรียนรู้ของนักเรียน 2) ความคาดหวังผู้เรียนสูงคุณลักษณะของผู้เรียน มี 7 ประเด็น 6. ด้านการบริหารจัดการและการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการการเรียนรู้ของนักเรียน 2) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร 3) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางอาชีพของผู้บริหารมี 12 ประเด็น 7. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การให้ชุมชนมีส่วนร่วมการจัดการเรียนรู้ 2) การไปมีส่วนร่วมกับชุมชนในการจัดการแหล่งเรียนรู้ มี 11 ประเด็น 8. ด้านการส่งเสริมนวัตกรรมและการทำงานวิจัย มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างและการนำนวัตกรรมเทคโนโลยี ไปใช้การจัดการเรียนการสอน และ 2) การส่งเสริมการทำวิจัย และนำผลไปใช้ในการเรียนการสอน มี 10 ประเด็น 2. ผลการตรวจสอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัด

¹⁰⁴ กาญจนนา แสงสารพันธ์, “การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2562), 299-302.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติได้ สอดคล้องกับผลการวิจัย¹⁰⁵

มณีนรัตน์ สุดเต้ ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ ผลการวิจัยพบว่า สภาพภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล ได้แก่ ด้านการวางแผนงานวิชาการ ผู้บริหารต้องมีการสำรวจและสอบถามความต้องการใช้เทคโนโลยี เพื่อนำไปจัดการเรียนการสอนของครู ซึ่งให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยี ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารสร้างระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บข้อมูลให้มีความถูกต้อง ทันสมัยและมีช่องทางเข้าถึงอย่างหลากหลาย ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ผู้บริหารต้องมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคจากนั้นมากำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ ตามสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน จัดบรรยากาศการเรียนรู้ให้เอื้ออำนวย สนับสนุนเรื่องของเทคโนโลยี ด้านการนิเทศ ผู้บริหารต้องมีการสังเกตการสอนของครูในรูปแบบที่หลากหลาย มีการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับจุดเด่นของการสอน ที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน¹⁰⁶

ช่อพุด รุ่งอรุณ และธีระวัฒน์ มอนโรสง ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาบทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า บทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ บทบาทการตั้งความคาดหวังสูง บทบาทการพัฒนาวิชาชีพครู บทบาทการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเรียนรู้ บทบาทการประเมินผลการทำงานของครู บทบาทการบริหารจัดการหลักสูตร บทบาทการสร้างทีมงาน และบทบาทการมีวิสัยทัศน์ ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ พบว่า แนวทางการพัฒนาบทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ข้อเสนอแนะดังนี้

- 1) บทบาทการประเมินผลการทำงานของครู ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถรอบด้าน เพื่อให้คำปรึกษาแก่ครูได้ในทุกเรื่อง
- 2) บทบาทการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเรียนรู้ ผู้บริหารควรจัดแหล่งเรียนรู้ ให้เหมาะสมกับวัยและความสนใจของเด็ก
- 3) บทบาทการบริหารจัดการหลักสูตร ผู้บริหารควรจัดประชุมเพื่อให้ครูเข้าใจหลักสูตรก่อนนำไปใช้จริง
- 4) บทบาทการตั้งความ

¹⁰⁵ ภารดี อนันนาวิ, “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” *Journal of Education* 30, 2 (May-August 2019): 40-53.

¹⁰⁶ มณีนรัตน์ สุดเต้, “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 2563), 97-103.

คาดหวังสูง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เห็นคุณค่า และให้กำลังใจครูในการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการสู่สาธารณชน 5) บทบาทการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารควรมีการนิเทศการสอน รวมถึงสอบถามความต้องการพัฒนาของครู เพื่อให้ครูได้พัฒนาการสอนตรงกับจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง 6) บทบาทการมีวิสัยทัศน์ ควรกำหนดนโยบายที่ปฏิบัติได้จริง และ 7) บทบาทการสร้างทีมงาน ผู้บริหารควรจัดบรรยากาศในการทำงานให้น่าอยู่และน่าทำงาน ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อพัฒนาบทบาทผู้นำทางวิชาการของตนเองต่อไป¹⁰⁷

ทัศนีย์ มณีวรรณ, สุวิมล โพธิ์กลิ่น และพงษ์ธร สิงห์พันธ์ ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 2 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบหลักที่ 1 ภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 6 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ผู้นำแบบดิจิทัล การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี การสื่อสารด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและการนิเทศ กำกับ ติดตาม วัดและประเมินผลด้วยเทคโนโลยี องค์ประกอบหลักที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 3 ด้าน ได้แก่ Google For Education Line Facebook 3) ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคดิจิทัล พบว่า ภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก¹⁰⁸

สุพิชญ์ชญา มีแก้ว, นเรศ ชันชะรี และจิณณวัตร ปะโคทั้ง ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในยุคดิจิทัล โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในยุคดิจิทัล พบว่ามี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การพัฒนากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาตนเอง ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล การนิเทศการสอนและประเมินผล และการสร้างเครือข่าย และเทคโนโลยีการสื่อสาร 3) ผลการทดลองรูปแบบ ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสม ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในยุคดิจิทัล กลุ่มทดลองใช้มีความพึงพอใจในรูปแบบและคู่มือ 4) ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ พบว่า นำไปใช้ได้โดยการใช้คู่มือการดำเนินการตามรูปแบบ¹⁰⁹

¹⁰⁷ ช่อพุด รุ่งอรุณ และธีระวัฒน์ มอนไธสง, “แนวทางการพัฒนาบทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพระนครศรีอยุธยา,” 81-94.

¹⁰⁸ ทัศนีย์ มณีวรรณ, สุวิมล โพธิ์กลิ่น และพงษ์ธร สิงห์พันธ์, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคดิจิทัล,” 591-604.

¹⁰⁹ สุพิชญ์ชญา มีแก้ว, นเรศ ชันชะรี และจิณณวัตร ปะโคทั้ง, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในยุคดิจิทัล โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,” วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร 9, 5 (กรกฎาคม-สิงหาคม 2564): 1952-1963.

งานวิจัยต่างประเทศ

เซลิม (Selim) ได้ศึกษาเพื่อประเมินรูปแบบของแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยศึกษาในขอบเขตของภาวะผู้นำทางวิชาการ และโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่สนับสนุนโดยการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นองค์ประกอบที่มีความซับซ้อนและหลากหลาย แต่ก็สามารถที่จะรับรู้ได้ในระดับบุคคล ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า โรงเรียนควรมีทีมผู้นำทางวิชาการที่มีเอกลักษณ์ และมีระบบเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่สามารถจำแนกได้โดยการอธิบายความสัมพันธ์ภายในระหว่างบทบาทและการปฏิบัติ มากกว่าการเน้นภาวะผู้นำทางวิชาการของแต่ละบุคคล¹¹⁰

ฮาร์ชาร์ และฮายล์ (Harchar and Hyle) ได้ศึกษาพลังความร่วมมือซึ่งเป็นทฤษฎีพื้นฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า กุญแจสำคัญของความเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ การนิเทศ และประเมินผล (supervising and evaluating) รูปแบบความสัมพันธ์ส่วนบุคคลอย่างใกล้ชิด (forming close personal relationship) การติดต่อสื่อสาร (communicating) การประชุมพบปะ (conducting meeting) การริเริ่มโปรแกรมใหม่ๆ ทางการสอน และการจูงใจผู้ปกครอง (soliciting parent) ส่วนกลยุทธ์ของผู้บริหารที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานภาวะผู้นำทางวิชาการ อันเป็นพื้นฐานของพลังความร่วมมือ คือ ความไว้วางใจ (trust) การเป็นสมาชิกในสมาคม (collegiality) การมีวิสัยทัศน์ (visioning) ศิลปะทางการทูต (diplomacy) และการกระจายอำนาจ (empowerment)¹¹¹

จิกลิโอติ (Gigliotti) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำทางวิชาการภายในสมาคมมหาวิทยาลัยอเมริกัน ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์เว็บไซต์ของสมาชิกรัฐสภาอเมริกัน ได้นำไปสู่การพัฒนาเมทริกซ์ที่ครอบคลุมความเป็นผู้นำ จำแนกตามสถาบันและสำนักงานประสานงาน จากการสัมภาษณ์คณบดีและรองคณบดีในประเด็นการสื่อสาร เป็นศูนย์กลางที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และการปฏิบัติของความเป็นผู้นำทางวิชาการเกิดขึ้น: ความเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นศิลปะของการปลูกฝังความสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นการตอบสนองโดยตรงต่อปัญหาที่เลวร้าย และความเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นภาพหรือรูปแบบความสามารถในการบริหาร ผลกระทบในทางปฏิบัติ การรับรู้ถึงคุณค่าของประสบการณ์ ที่หลากหลายของคณบดีและรองคณบดี ช่วยสนับสนุนให้มีการ

¹¹⁰ Philip D. Selim, **Sources of Instructional Leadership**, accessed June 30, 2020, available from <https://eric.ed.gov/?id=ED308568>

¹¹¹ Rayma L. Harchar and Adrienne E. Hyle, **Collaborative Power: A Grounded Theory of Administrative Instructional Leadership in the Elementary School**, accessed June 30, 2020, available from <https://eric.ed.gov/?q=collaborative+power+%3a+a+grounded+of+administrative&id=EJ529289>

พัฒนาโปรแกรม เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการในอนาคต นอกจากนี้ข้อค้นพบเบื้องต้นจากโครงการนี้ อาจรวมอยู่ในหลักสูตรความเป็นผู้นำทางวิชาการ อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ¹¹²

แคซมาร์ (Kazmar) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการและความสัมพันธ์แรงกดดันทางวิชาการกับความสำเร็จของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างการรับรู้ของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร และแรงกดดันทางวิชาการและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา¹¹³

ดานิ และเอ็มฮันพิว (Asmita Abhijit Dani, Nathara Mhunpiew) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบความเป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อการศึกษาในระดับอุดมศึกษาในอินเดีย ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อการศึกษาในระดับอุดมศึกษาในอินเดีย มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเป็นผู้นำขององค์การ ประกอบด้วย การสร้างความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม การสร้างความมั่นใจในความรับผิดชอบ การกำหนดทิศทาง การสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ และการจัดการความหลากหลาย และส่งเสริมความร่วมมือ 2) ความเป็นผู้นำวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาคณะ การสอนและการเรียนรู้ เสรีภาพทางวิชาการ 3) คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความสามารถทางอารมณ์ ความรู้ ความน่าเชื่อถือทางวิชาการ และความสามารถทางปัญญา¹¹⁴

แรตแวน, กาวีเฟเคอะ และอับดุล ราซัค (Radwan, Ghavifekr, and Abdul Razak) ได้ศึกษาความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ จะมีผลต่อผลการเรียนรู้ ทักษะ และอารมณ์ของนักเรียนหรือไม่? มุมมองการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีผลโดยตรงและมีนัยสำคัญต่อผลการเรียนรู้ ทักษะ และอารมณ์ของนักเรียน อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบนี้ได้ให้ความเข้าใจที่มีคุณค่า และข้อสรุปที่ครอบคลุมเกี่ยวกับผลกระทบของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางวิชาการ ที่มีต่อผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน ในแง่ของความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และด้านอารมณ์ การศึกษาแนะนำว่าควรพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางวิชาการที่แตกต่างกันเพิ่มเติม การศึกษาในอนาคตเสนอให้ตรวจสอบปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้นำทางวิชาการ มีผลต่อผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนโดยตรงใน HEI ความเป็นมา/คุณค่าของการค้นพบนี้ มีศักยภาพที่จะสะท้อนถึงผู้นำทางวิชาการใน HEI ในเชิงบวก การค้นพบนี้เป็นแนวทางสำหรับ HEIs ในแง่ความสำคัญของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางวิชาการ ที่มีผลต่อผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนที่พึงปรารถนา การศึกษานี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้กำหนดนโยบายการศึกษา และผู้ปฏิบัติงานด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ เนื่องจากความพยายามของผู้นำทางวิชาการ จะมีส่วนช่วย

¹¹² R.A. Gigliotti, "An exploratory study of academic leadership education within the Association of American Universities," **Journal of Applied Research in Higher Education** 9, 2 (March 2017): 196-210.

¹¹³ J. Kazmar, "Instructional Leadership and Academic Press' Correlation with Student Achievement" (Ph.D. Dissertation, Graduate Faculty, Grand Canyon University, 2018), 111-114.

¹¹⁴ Asmita Abhijit Dani and Nathara Mhunpiew, "A Development of An Academic Leadership Model for Higher Education in India," **Scholar: Human Sciences** 11, 1 (2019): 45.

อย่างมากต่อ HEIs และการพัฒนาประเทศโดยทั่วไป การค้นพบนี้ มีศักยภาพที่จะสะท้อนถึงผู้นำทางวิชาการใน HEIs ในเชิงบวก การค้นพบนี้เป็นแนวทางสำหรับ HEIs ในแง่ความสำคัญของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางวิชาการ ที่มีผลต่อผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนที่พึงปรารถนา การศึกษานี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้กำหนดนโยบายการศึกษา และผู้ปฏิบัติงานด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ เนื่องจากความพยายามของผู้นำทางวิชาการ จะมีส่วนช่วยอย่างมากต่อ HEIs และการพัฒนาประเทศโดยทั่วไป¹¹⁵

ฮันเดสซา (Hundessa) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำทางวิชาการ: สำรองประสบการณ์ของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยรุ่นแรกในเอธิโอเปีย ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าภาควิชามองว่าความเป็นผู้นำเป็นทั้งสิ่งตอบสนองและความต้องการ รูปแบบความเป็นผู้นำของหัวหน้าภาควิชาเป็นแบบประชาธิปไตย การเปลี่ยนแปลง มีส่วนร่วม และเสรีนิยม เป็นผู้จัดการมากกว่าเป็นผู้นำ และไม่มีความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ หัวหน้าภาควิชาเข้ามาดำรงตำแหน่งโดยไม่มีเตรียมการใดๆ และพบว่าทั้ง 5 คน ไม่มีความสนใจที่จะเป็นหัวหน้าภาควิชาต่อในเทอมที่ 2 ยกเว้นในช่วงเวลาวิกฤต ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย คือ มหาวิทยาลัยควรกำหนดระบบ เพื่อให้การสนับสนุนการฝึกอบรมและ/หรือการศึกษาสำหรับเจ้าหน้าที่วิชาการ และหัวหน้าภาควิชา¹¹⁶

ซัลฟการ์ และคนอื่นๆ (Zulfqar and others) ได้ศึกษาการพัฒนาผู้นำทางวิชาการ: การประเมินผลการพัฒนาความเป็นผู้นำในระดับอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การจัดหมวดหมู่ของ Bloom ถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ โดยสามระดับล่างของการจัดหมวดหมู่ของ Bloom ถูกใช้เพื่อระบุตัวบ่งชี้การรับรู้ ระดับการรับรู้ที่เพิ่มขึ้นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความก้าวหน้าที่โดดเด่น ได้ถูกสังเกตในการนำไปประยุกต์ใช้ นอกจากผลกระทบและข้อจำกัดแล้ว ควรมีการอภิปรายหรือเกี่ยวกับทิศทางสำหรับการวิจัยในอนาคตด้วย¹¹⁷

¹¹⁵ O. Radwan, S. Ghavifekr and A. Z. Abdul Razak, "Can academic leadership competencies have effect on students' cognitive, skill and affective learning outcomes? Higher education perspective," *Journal of Applied Research in Higher Education* 13, 2 (July 2020): 430-445.

¹¹⁶ F. D. Hundessa, "Academic leadership: exploring the experiences of department heads in a first generation university in Ethiopia," *International Journal of Leadership in Education* 24, 2 (Mar 2021): 183-205.

¹¹⁷ A. Zulfqar and others, "Developing Academic Leaders: Evaluation of a Leadership Development Intervention in Higher Education," *SAGE journals* 11, 1 (January-March 2021): 1-15.

สรุป

ภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความสำคัญยิ่งต่อคุณภาพทางการสอนของอาจารย์ผู้สอน และต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา ดังนั้น คณบดีซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย และเป็นผู้นำสูงสุดของคณะวิชา จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ อันประกอบด้วย คุณลักษณะ บทบาท และพฤติกรรม ที่มีอิทธิพล สามารถชี้นำ กระตุ้น โน้มน้าว สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องยอมรับ เชื่อถือ และร่วมมือกันดำเนินงานวิชาการ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของคณะวิชา และสามารถขับเคลื่อนคณะวิชาไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

การนำพาคณะวิชาไปสู่ความเป็นเลิศในทางวิชาการ คณบดีในฐานะผู้นำทางวิชาการ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาส่งเสริมภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ด้วยแนวทางหรือวิธีการที่มีความหลากหลาย แบบ “พหุวิธี” ซึ่งมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ต่อการนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้กับคณบดีต่อไป ดังนั้น การศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จะทำให้ทราบถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นการวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีการวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี จากเอกสาร ข้อมูล สถิติ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อจัดทำโครงการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยที่สำคัญ ดังแผนภูมิที่ 3 โดยขอความเห็นและคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา และนำมาปรับปรุงแก้ไขโครงการวิจัย เพื่อขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษา วิเคราะห์ เอกสาร ตำรา หนังสือ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิด การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำเครื่องมือไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือ นำเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นดำเนินการสนทนากลุ่ม โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยและการศึกษาตัวแปร

ในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษา วิเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ และการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบเกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. ศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ

3. สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี การศึกษาในขั้นตอนนี้ เป็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบายของมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิดำรงตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารคณะวิชา ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ตามเกณฑ์คุณสมบัติต่อไปนี้

- 1) คุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก
- 2) ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัยระดับนโยบาย
- 3) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารคณะวิชาในมหาวิทยาลัย
- 4) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา
- 5) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานวิชาการ

ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละบุคคล จะมีคุณสมบัติข้อ 1) และข้อ 2) หรือข้อ 3) หรือข้อ 4) หรือข้อ 5) แต่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่ถูกคัดเลือกทั้งหมด จะมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ที่กำหนด

4. นำข้อมูลองค์ความรู้เกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ มาสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย (conceptual framework) และตัวแปรที่ศึกษา

ขั้นที่ 2 การสร้างเครื่องมือวิจัย

ในขั้นตอนนี้ เป็นการสร้างเครื่องมือวิจัย โดยนำข้อสรุปที่ได้จากขั้นที่ 1 มาเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือวิจัย ดังนี้

1. นำสรุปข้อค้นพบ กรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework) และตัวแปรที่ได้จากขั้นที่ 1 มาเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือวิจัยในลักษณะของแบบสอบถาม (opinionnaire)

2. นำเครื่องมือวิจัยที่จัดทำขึ้นไปตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาและนำผลที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาจากค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ได้ข้อคำถามจำนวน 120 ข้อ

3. ปรับปรุงเครื่องมือวิจัยตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวนผู้ให้ข้อมูล 36 คน รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ .988

ขั้นที่ 3 การจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล

ในขั้นตอนนี้ เป็นการนำเครื่องมือวิจัยที่ได้จากขั้นที่ 2 มาใช้จัดเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

1. นำเครื่องมือการวิจัยที่ได้จากขั้นที่ 2 ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรรมการสภาพนักงาน

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี 2) ผู้บริหารคณะวิชา ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี 3) ผู้บริหารภาควิชา ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา และ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตสกลนคร ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) จำแนกตามวิทยาเขตและตำแหน่ง จำนวน 234 คน

2. รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis : PCA) เพื่อหาลักษณะประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี

ขั้นที่ 4 การแสดงความคิดเห็น และยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี

ในขั้นตอนนี้ เป็นการนำตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีจากขั้นที่ 3 เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็น และยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ดังต่อไปนี้

1. นำตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ที่ได้จากขั้นที่ 3 เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารคณะวิชา (คณบดี) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ (อาจารย์ผู้สอนวิชาภาวะผู้นำ/ผู้ที่มีผลงานวิจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ/ดำรงตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย) และผู้เชี่ยวชาญทางการฝึกอบรม ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ตามเกณฑ์คุณสมบัติต่อไปนี้

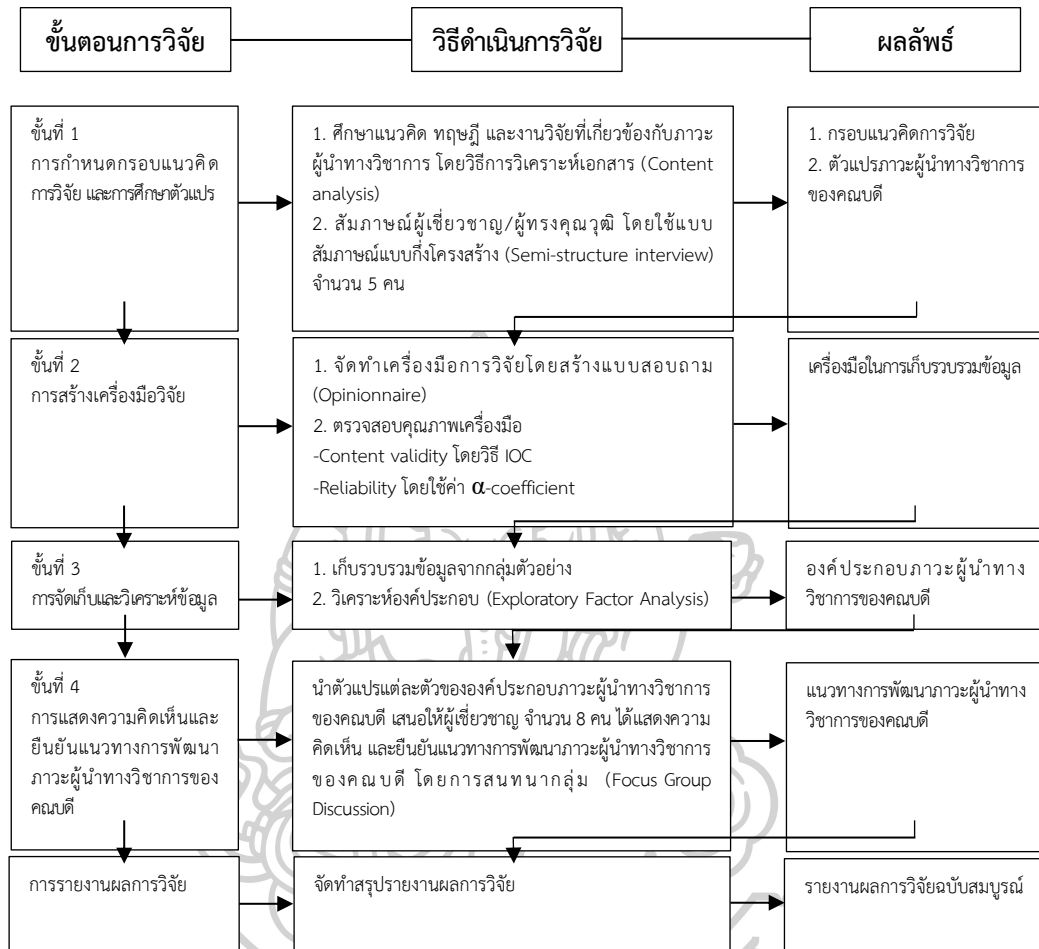
- 1) คุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก
- 2) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารในมหาวิทยาลัย
- 3) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัย
- 4) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารในคณะวิชา
- 5) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัย
- 6) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการสอนวิชาภาวะผู้นำในมหาวิทยาลัย
- 7) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการฝึกอบรม

ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคน จะมีคุณสมบัติข้อ 1) และข้อ 2) หรือข้อ 3) หรือข้อ 4) หรือข้อ 5) หรือข้อ 6) หรือข้อ 7) แต่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่ถูกคัดเลือกทั้งหมด จะมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ที่กำหนด

ได้แสดงความคิดเห็น และยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

2. นำข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ มาวิเคราะห์สรุปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ที่มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้

ผู้วิจัยได้สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

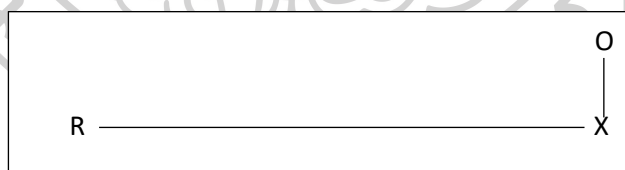
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำสรุปรายงานผลการวิจัย เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ พิมพ์ และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอจบการศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แบบแผนการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา การสร้างเครื่องมือและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยศึกษาแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์เนื้อหาสรุปเป็นข้อค้นพบร่วมกับข้อสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปเป็นกรอบแนวคิดและตัวแปรที่ศึกษา นำข้อค้นพบที่ได้ร่วมกับกรอบแนวคิดและตัวแปรที่ศึกษา มาสรุปเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง นำข้อค้นพบที่ได้มาวิเคราะห์ สรุปเป็นตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แสดงความคิดเห็น และยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี จากนั้นนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ มาวิเคราะห์สรุปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี และสรุปจัดทำรายงานผลการวิจัย เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ พิมพ์ และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอจบการศึกษา การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาสภาวะการณ์โดยไม่มี การทดลอง (The One-Shot, Non-Experimental Case Study Design) ดังแผนภูมิที่ 4



- เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่นำมาศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

แผนภูมิที่ 4 แผนผังของแผนแบบการวิจัย

ประชากร

ประชากรในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประชากรในขั้นนี้ ได้แก่ 1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรรมการสภานักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี 2) ผู้บริหารคณะวิชา ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี 3) ผู้บริหารภาควิชา ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตสกลนคร รวมจำนวน 591 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ คณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างในขั้นนี้ ได้แก่ 1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรรมการสภานักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี 2) ผู้บริหารคณะวิชา ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี 3) ผู้บริหารภาควิชา ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตสกลนคร ขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (sample size criteria) โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹¹⁸ จากประชากร ได้แก่ 1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรรมการสภานักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี 2) ผู้บริหารคณะวิชา ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี และ 3) ผู้บริหารภาควิชา ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตสกลนคร ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 234 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) จำแนกตามวิทยาเขตและตำแหน่ง ดังตารางที่ 1 ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

มหาวิทยาลัย	ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง			
	ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	ผู้บริหารคณะวิชา	หัวหน้าภาควิชา	รวม	ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	ผู้บริหารคณะวิชา	หัวหน้าภาควิชา	รวม
เกษตรศาสตร์ บางเขน	64	218	88	370	24	78	44	146
เกษตรศาสตร์ กำแพงแสน	14	37	24	75	3	19	12	34
เกษตรศาสตร์ ศรีราชา	10	53	16	79	2	18	5	25
เกษตรศาสตร์ สกลนคร	12	41	14	67	6	15	8	29
รวม	100	349	142	591	35	130	69	234

¹¹⁸ Denise F. Krejcie and D.W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal of Educational and Psychological Measurement* 30, 3 (September 1970): 607-610.

ที่มา: กองการเจ้าหน้าที่, สถิติบุคลากรรายเดือน ประจำปี พ.ศ. 2564, เข้าถึงเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2564, เข้าถึงได้จาก http://www.person.ku.ac.th/new_personweb/stat.php

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และประสบการณ์ในการทำงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์ เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ ร่วมกับข้อสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) ใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็นเกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และประสบการณ์ในการทำงาน
 - ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี
2. แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ผู้วิจัยนำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มาสรุปเป็นตัวแปรและตั้งกระทงคำถามของแบบสอบถาม นำไปสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อวิเคราะห์ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และประสบการณ์ในการทำงาน
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert)¹¹⁹

¹¹⁹ R. Likert, "A Technique for the Measurement of Attitudes," *Archives of Psychology* 22 (1932): 46.

3. แบบสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ใช้แสดงความคิดเห็น และยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิดแสดงความคิดเห็น และยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) เกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา หนังสือ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.2 นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สรุปเป็นข้อค้นพบ นำมาประกอบในการสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview)

1.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) ที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นนำไปใช้จริง

2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

2.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา หนังสือ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.2 นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สรุปเป็นข้อค้นพบ ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ นำมาสรุปร่วมกันเป็นตัวแปรที่ศึกษา

2.3 สร้างแบบสอบถาม โดยนำผลสรุปตัวแปรที่ศึกษามานิยามปฏิบัติการ และนำมาตั้งกระทงคำถามของแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม (Opinionnaire) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's rating scale) โดยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี
อยู่ในระดับมากที่สุด ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

- ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี
อยู่ในระดับมาก ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
- ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี
อยู่ในระดับปานกลาง ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
- ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี
อยู่ในระดับน้อย ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
- ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี
อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง
เหมาะสมของเนื้อหา ภาษาที่ใช้ ความครอบคลุม รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยดำเนินการ
ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว มาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ที่มีคุณสมบัติและประสบการณ์ด้านการวัดผล จำนวน 1 คน
ด้านการศึกษา 2 คน และด้านการบริหารการศึกษา 2 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา
(content validity) โดย การวิเคราะห์ ค่า IOC (Index of Objective Congruence) ของ
แบบสอบถามเป็นรายข้อ และพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และดำเนินการ
ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

2.6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่เป็นกลุ่ม
ตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 36 คน โดยการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม
ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)¹²⁰

3. สร้างแบบสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี
ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสนทนากลุ่ม ดังนี้

3.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา หนังสือ
บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ สังเคราะห์องค์ความรู้ (Content
Synthesis) ร่วมกับข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี นำมา
เป็นกรอบในการสร้างแบบสนทนากลุ่ม

3.2 สร้างแบบสนทนากลุ่ม จำนวน 1 ฉบับ ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพ
ทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิดแสดงความคิดเห็น และยืนยันแนวทางการ
พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี

3.3 นำแบบสนทนากลุ่มเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ก่อนนำไป
สอบถามผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

¹²⁰ Lee J. Cronbach, **Essentials of psychological Testing**, 3rd ed. (New York: Harper & Row Publisher, 1974), 161.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิในการขอสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยติดต่อกับผู้เกี่ยวข้อง/ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง
2. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
3. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้บริหารคณะวิชา และผู้บริหารภาควิชา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในการขอทดลองใช้เครื่องมือวิจัย
4. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ 1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรรมการสภานักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี 2) ผู้บริหารคณะวิชา ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี และ 3) ผู้บริหารภาควิชา ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ถูกสุ่ม การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสอบถาม ไปยังกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ และโทรศัพท์ติดตาม
5. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ตามเกณฑ์คุณสมบัติต่อไปนี้ คุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารในมหาวิทยาลัย เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา ในมหาวิทยาลัย เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารในคณะวิชา เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัย เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการสอนวิชาภาวะผู้นำในมหาวิทยาลัย และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการฝึกอบรม ได้แสดงความคิดเห็น และยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ในขั้นนี้ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และนำไปลงรหัสข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการประมวลผล ดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

3. วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยใช้เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยของคะแนนของเบสต์ (Best)¹²¹ ดังนี้

- ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง เป็นตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี อยู่ในระดับมากที่สุด
- ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง เป็นตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี อยู่ในระดับมาก
- ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง เป็นตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี อยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง เป็นตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี อยู่ในระดับน้อย
- ค่าคะแนนเฉลี่ย 0.50-1.49 หมายถึง เป็นตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อลดจำนวนตัวแปรให้เหลือตัวแปรจำเป็นที่สำคัญ ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ PCA (Principle Component Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยการตรวจสอบความเหมาะสมของการใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (KMO) ซึ่งค่า KMO มีค่าระหว่าง 0-1 โดยมีค่ามากกว่า 0.9 แสดงว่าเหมาะสมดีมาก ถ้าค่าน้อยกว่า 0.5 แสดงว่าไม่ควรใช้ และถือเกณฑ์การเลือกตัวแปร ที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไป และประกอบด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)¹²²

5. วิเคราะห์แบบสนทนากลุ่ม โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

¹²¹ John W. Best, **Research in Education** (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1970), 190.

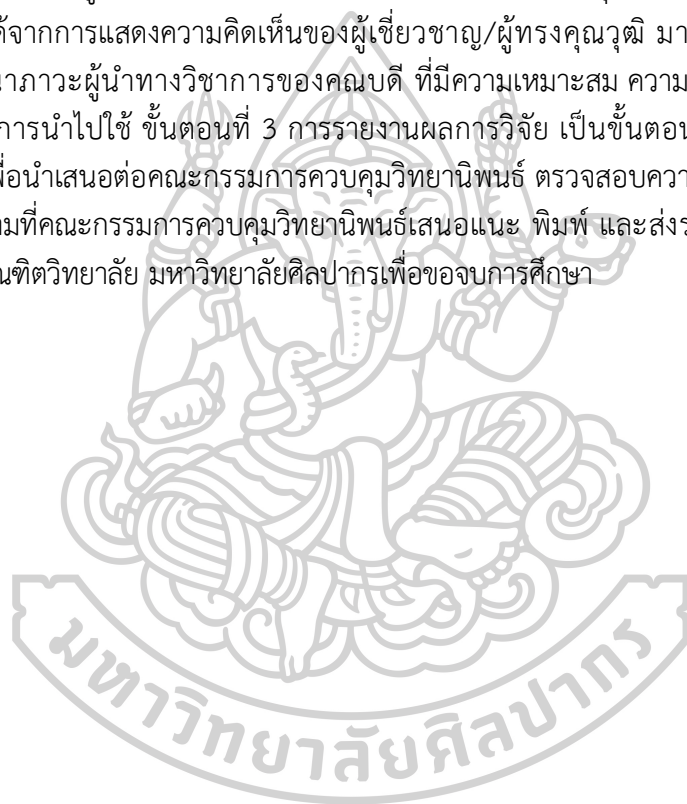
¹²² Kaiser quoted in Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics**, 4th ed. (New York: Harper & Row, 1983), 411.

6. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

สรุป

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยและการศึกษาตัวแปร โดยผู้วิจัยศึกษา วิเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลเชิงประจักษ์ในเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ และการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบายของมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิดำรงตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารคณะวิชา ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) นำข้อมูลองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) มาสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (conceptual framework) และตัวแปรที่ศึกษา ขั้นที่ 2 การสร้างเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยนำสรุปข้อค้นพบ กรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework) และตัวแปรที่ได้จากขั้นที่ 1 มาเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือวิจัยในลักษณะของแบบสอบถาม (Opinionnaire) นำเครื่องมือวิจัยที่จัดทำขึ้นไปตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาและนำผลที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาจากค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป ปรับปรุงเครื่องมือวิจัยตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวนผู้ให้ข้อมูล 36 คน รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) และปรับปรุงแบบสอบถาม ขั้นที่ 3 การจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเครื่องมือการวิจัยที่ได้จากขั้นที่ 2 ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรรมการสภานักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี 2) ผู้บริหารคณะวิชา ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี 3) ผู้บริหารภาควิชา ได้แก่ หัวหน้าภาควิชาที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทั้ง 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตสกลนคร ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 234 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) จำแนกตามวิทยาเขตและตำแหน่ง รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

(Exploratory Factor Analysis : EFA) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal component analysis : PCA) เพื่อหาค่าประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ขั้นที่ 4 การแสดงความคิดเห็น และยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ผู้วิจัยนำตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ที่ได้จากขั้นที่ 3 เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารคณะวิชา (คณบดี) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ (อาจารย์ผู้สอนวิชาภาวะผู้นำ/ผู้ที่มีผลงานวิจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ/ดำรงตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย) และผู้เชี่ยวชาญทางด้านการฝึกอบรม ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ได้แสดงความคิดเห็น และยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) นำข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ มาวิเคราะห์สรุปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ที่มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำสรุปรายงานผลการวิจัย เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ พิมพ์ และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขอจบการศึกษา



บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตามรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.1 การวิเคราะห์เอกสาร ตำรา บทความวิชาการและผลงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ ผู้นำทางวิชาการ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

1.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview)

1.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (Principal component analysis: PCA) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่สำคัญ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.3.1 การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.3.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.3.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (Principal component analysis: PCA) เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่สำคัญ

ตอนที่ 2 การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย

2.1 การแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.2 การแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.1 การวิเคราะห์เอกสาร ตำรา บทความวิชาการและผลงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ ผู้นำทางวิชาการ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีรายละเอียดดังนี้



1.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview)

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งได้จากการคัดเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์การกำหนดคุณสมบัติ คือ เป็นผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบายของมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิดำรงตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารคณะวิชา โดยมีรายละเอียดความคิดเห็นดังนี้



ตารางที่ 3 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อที่	รายการ	อายุ ๖๕-๗๕ ปี	อายุ ๕๕-๖๕ ปี	อายุ ๓๕-๕๕ ปี	อายุ ๒๕-๓๕ ปี	อายุ ๑๕-๒๕ ปี
1	เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ตนเองทางวิชาการกว้าง	✓				2
2	เป็นผู้ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นอย่างเต็มใจ					1
3	เป็นผู้ชี้แนะอย่างกล้าหาญ					1
4	ให้คำแนะนำ สร้างความเข้าใจ และบอกทิศทางในการดำเนินงานด้านวิชาการได้					1
5	เป็นผู้รอบรู้ในเรื่องของมาตรฐานและการประกันคุณภาพ	✓				2
6	รอบรู้เรื่องการประเมินหลักสูตร	✓				2
7	เป็นผู้มีประสบการณ์หรือมีความสามารถในการบริหารทรัพยากร ทั้งคนและงบประมาณอย่างเป็นธรรม					1
8	มีบุคลิกภาพที่ดี มีความน่าเชื่อถือ					1
9	เป็นผู้ประพฤติดีไม่เคยมีประวัติเสื่อมเสีย					1
10	เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน					1
11	มีความรู้ในศาสตร์ของตนเอง และมีความรอบรู้ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา			✓		1
12	มีความสามารถในการสื่อสาร และถ่ายทอดให้บุคคลทั่วไปเข้าใจ หรือรับทราบ			✓		2
13	มีการขึ้นการเปลี่ยนแปลงประเด็นทางสังคมตามศาสตร์ หรือสาขาของตนเอง			✓		1
14	มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีในวงวิชาการ			✓		2
15	มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษา และการบริหารจัดการองค์กร	✓				2
16	มีการบริหารจัดการหลักสูตร การรักษามาตรฐาน และพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	✓				2

ตารางที่ 3 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	แบบฉบับ ๒๕๖๑	๒๕๖๒-๒๕๖๓	๒๕๖๓-๒๕๖๔	๒๕๖๕-๒๕๖๖	๒๕๖๗-๒๕๖๘	๒๕๖๙-๒๕๗๐	ปีอื่น
17	มีการวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร และขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์		✓			✓		1
18	สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากร		✓			✓		2
19	ส่งเสริมบุคลากรให้พัฒนาตนเอง		✓			✓		2
20	ส่งเสริมบุคลากรให้ก้าวสู่ตำแหน่งวิชาการ		✓			✓		2
21	กระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร		✓			✓		2
22	ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานในยุคโลกเปลี่ยน		✓			✓		2
23	ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีให้มากขึ้น					✓		1
24	เรียนรู้หลักการทำงาน หลักรีดด้านวิชาการอยู่เสมอ					✓		1
25	ปรับเปลี่ยนหลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย บริการวิชาการให้ทันสมัย มีมาตรฐานคุณภาพและยั่งยืน	✓				✓		2
26	ใช้ทรัพย์สินการเงินให้เกิดความคุ้มค่า					✓		1
27	หารายได้จากกรวิจัย บริการวิชาการ และสินทรัพย์ที่อยู่ในองค์กร					✓		1
28	ส่งเสริมบุคลากรให้มีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาล					✓		1
29	จัดสิ่งที่เป็นความภาคภูมิใจ มีความสำคัญ และทรงคุณค่าในคณะวิชาให้กับบุคลากร					✓		1
30	ใช้จุดแข็งของคณะวิชาเพื่อสร้างจุดขายและภาพลักษณ์ที่ทรงคุณค่า ภายใต้วิสัยทัศน์ และค่านิยม ตามอัตลักษณ์ คือ สามัคคี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ สามัคคี มีวินัย					✓		1
31	สื่อสารให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจ อย่างชัดเจน และถูกต้อง		✓			✓		2

ตารางที่ 3 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	แบบแผน ๕๕๖๑	แบบแผน ๕๕๖๒	แบบแผน ๕๕๖๓	แบบแผน ๕๕๖๔	แบบแผน ๕๕๖๕
32	นำหลักคิดและนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ	✓		✓		
33	มีความรู้เข้าใจกรอบหลักสูตร/กรอบการพัฒนาหลักสูตร ตามแนวทางของ สป.อว.	✓				
34	สามารถแนะนำข้อบังคับหรือระเบียบในการกำหนดหน่วยกิต การจัดการผู้สอน โครงสร้างวิชาต่างๆ ให้กับหลักสูตรต่างๆ ที่อยู่ในคณะได้ครบถ้วน	✓				
35	กระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปที่หลักสูตรต่างๆ ให้ประธานหลักสูตรเป็นผู้ดำเนินการ มีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ประสาน ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน	✓				
36	จัดการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงจำนวนนิสิตที่จะรับเข้ามา	✓				
37	จัดการเรียนให้เพียงพอในแต่ละหลักสูตร	✓				
38	จัดการเรียนการสอนที่จบตรงสาขาหรือเกี่ยวข้อง หรือมีข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการอาจารย์	✓				
39	กำหนดวิธีการสอนให้เหมาะสมในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก	✓				
40	พัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง	✓				
41	กำหนดวิธีการวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการสอน หรือวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	✓				
42	ส่งเสริม สนับสนุนให้จัดสื่อที่ใช้ให้เหมาะสมกับวิธีการจัดการเรียนรู้	✓				
43	สนับสนุนให้มีการมีสื่อ อุปกรณ์ต่าง ๆ	✓				
44	สำรวจ สนับสนุน สื่อ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์	✓				

ตารางที่ 3 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	๒๕๖๓-๒๕๖๔	๒๕๖๔-๒๕๖๕	๒๕๖๕-๒๕๖๖	๒๕๖๖-๒๕๖๗	๒๕๖๗-๒๕๖๘	๒๕๖๘-๒๕๖๙
45	มีการอบรม พัฒนา วิธีการใช้ application ต่างๆ	✓					
46	มีการพัฒนาให้ควารู้ แนะนำสื่อหรือแหล่ง เรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์ต่างๆ ซึ่งรวมทั้งภายในและ ภายนอกประเทศ	✓					
47	สนับสนุนให้นิสิตหรืออาจารย์ได้ไปใช้บริการห้องสมุด บริการสืบค้นข้อมูล สื่อ แหล่งเรียนรู้ในห้องสมุด ห้อง ประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์	✓					
48	ดูแลให้มีการใช้ห้องสมุดของคณะวิชา ให้เป็นประโยชน์สูงสุด สะดวกสบายต่อการสืบค้น ให้บริการทุกวัน ไม่มี วันหยุด	✓					
49	บริหารจัดการห้องสมุดให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ	✓					
50	ติดตามงานว่ามีگردาดำเนินการอะไร อย่งไร	✓					
51	นิเทศในเรื่องงานวิชาการ	✓					
52	จัดระบบการนิเทศที่เหมาะสม	✓					
53	ติดตามงานผ่านหัวหน้าภาควิชา	✓					
54	ติดตามงานโดยตรงที่หลักสูตรต่างๆ	✓					
55	มีการนิเทศในระหว่างการบริหารติดตามนโยบายอย่างเป็นระบบ	✓					
56	มอบหมายให้ทุกหลักสูตร มีการประกันคุณภาพภายใน	✓					
57	มีการประกันคุณภาพหลักสูตร เช่น เรียนจบไปมีงานทำ	✓					

ตารางที่ 3 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	แบบฉบับ ๒๕๖๑	๒๕๖๒-๒๕๖๓	๒๕๖๓-๒๕๖๔	๒๕๖๕-๒๕๖๖	๒๕๖๗-๒๕๖๘	๒๕๖๙-๒๕๗๐	ปี
58	มีการตั้งเกณฑ์การประเมินคุณภาพหลักสูตรที่ชัดเจน	✓						1
59	มีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ที่ให้ความสำคัญกับงานทางวิชาการ ที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศ และโลก		✓					1
60	พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง แบบ Transform ไม่ใช่แค่ change เล็กน้อย		✓					1
61	ตระหนักถึงโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบ YUCA หรือ Turburant และยุค Covid-19		✓					1
62	มีแผนการดำเนินงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อให้คนสามารถใช้ศักยภาพ และความสามารถของแต่ละคนออกมาอย่างเต็มที่		✓					1
63	ให้อิสระและเอื้ออำนวยสิ่งสนับสนุนต่างๆ ในการทำงาน		✓					1
64	ส่งเสริมกิจกรรมให้คนมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม หรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทั้งงานวิจัย บทความ วิชาการ ตำรา หนังสือ คู่มือ ฯลฯ		✓					1
65	ให้รางวัลตอบแทนบุคลากรอย่างยุติธรรม		✓					1
66	จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมกิจกรรม หรือการทำงานร่วมกัน เช่น ห้องทำงานที่ทำงาน มีสิ่งแวดล้อมที่ดี		✓					1
67	สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกัน เช่น การให้ทุนทำวิจัย เขียนตำรา/หนังสือ เป็นทีม/เป็นคณะ หรือระหว่างภาควิชาต่างๆ		✓					1
68	เป็นผู้นำแบบ Servant Leadership		✓					1

ตารางที่ 3 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	แบบสอบถาม ๕๕๖๑๐	แบบสอบถาม ๕๕๖๑๑	แบบสอบถาม ๕๕๖๑๒	แบบสอบถาม ๕๕๖๑๓	แบบสอบถาม ๕๕๖๑๔
69	มีความต้องการจะดูแล และ Serve ให้คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต ที่งานหรือพัฒนาตนเอง ให้บรรลุเป้าหมาย	✓				1
70	เป็นเหมือนพ่อบ้าน หรือแม่บ้าน ที่เอื้ออำนวยดูแลทุกข์ของลูกบ้าน (คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต ฯลฯ)	✓				1
71	ใช้ทรัพยากร เงิน อุปกรณ์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน เพื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) บรรลุเป้าหมาย	✓				1
72	ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ เช่น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในการทำงาน	✓				1
73	ดูแลปัญหาของภาควิชาต่างๆ	✓				1
74	ดูแลผลประโยชน์ต่างๆ ในคณะวิชา	✓				1
75	ช่วยพัฒนาหัวหน้าภาควิชา หัวหน้างานในระดับต่างๆ ให้มีภาวะผู้นำที่ดี ช่วยให้เป็น Servant Leadership	✓				1
76	เป็นแบบอย่างภาวะผู้นำที่ดี โดยเฉพาะการมีจริยธรรม มีความยุติธรรม โปร่งใส ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่มีอคติ	✓				1
77	ส่งเสริมให้มีการพัฒนาภาควิชา การหมุนเวียนตำแหน่งต่างๆ เพื่อไม่ให้เกิดการผูกขาดอำนาจจนเกษียณ	✓				1
78	มีความเป็นผู้นำ (ภาวะผู้นำ) เน้นคนมากกว่าการเป็นผู้บริหาร ที่มุ่งเน้นแต่ผลงาน	✓				1
79	ทำงานวิชาการเพื่อเป็นแบบอย่าง (การกระทำสำคัญกว่าคำพูด)	✓				1
80	จัดลำดับความสำคัญของงาน เช่น มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายเรื่องจะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย	✓				1

ตารางที่ 3 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	แบบสอบถาม ๒๕๕๖	แบบสอบถาม ๒๕๕๗	แบบสอบถาม ๒๕๕๘	แบบสอบถาม ๒๕๕๙	แบบสอบถาม ๒๕๖๐	ปี
81	สนับสนุนทุกวิถีทาง เพื่อให้อาจารย์สามารถทำวิจัย เขียนบทความวิชาการ หรือการตีพิมพ์นานาชาติให้ได้	✓					1
82	ปัญหาที่ทำให้อาจารย์ไม่สามารถทำวิจัยได้ เช่น อาจารย์สอนมาก และทำงานอื่นๆ ที่ไม่ใช่หน้าที่หลัก	✓					1
83	ให้สายสนับสนุนแทนอาจารย์ โดยเฉพาะงานเอกสาร งานประกันคุณภาพ หรืออื่นๆ โดยอาจารย์เป็นผู้ให้ข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญ เพื่อให้อาจารย์มีเวลาในการทำงานวิชาการ	✓					1
84	จัดวิชาที่สอนให้มีการสลับกันสอนได้ เรียนรู้การสอนร่วมกัน เพื่อให้อาจารย์อาจลาไปทำวิจัย เพื่อเขียนตำราได้จริงๆ หรือเมื่อเกษียณไปก็ยังมีคนสอนต่อได้	✓					1
85	มีทีมนักวิจัยช่วยสนับสนุนการทำวิจัยกับอาจารย์อย่างเข้มแข็ง ในงานด้านต่างๆ ที่อาจารย์อาจไม่มีเวลาไปทำ	✓					1
86	การจูงใจ การให้รางวัล ฯลฯ ต้องที่เป้าหมายของมหาวิทยาลัย/ของคณะ นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ	✓					1
87	ดูแลเรื่องการจูงใจ การสร้าง Passion ในการทำงานให้อาจารย์ และพนักงานในคณะ	✓					1
88	ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข เห็นคุณค่าของงาน ของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน	✓					1
89	ให้อาจารย์มีจิตวิญญาณในการทำงาน และมีความสุขในการทำงาน	✓					1
90	มีช่องทางรับข้อมูล ความคิดเห็นจากอาจารย์ พนักงาน หรือผู้บังคับบัญชา ในการให้ข้อเสนอแนะในการทำงานของคณะฯ หัวหน้าภาค	✓					1
91	พัฒนาเรื่องการสื่อสารแบบสองทาง และการรับฟังข้อเสนอแนะ ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน	✓					1
92	ช่วยแก้ปัญหา ช่วยส่งเสริม และพัฒนาทุกๆ ด้านให้แก่ผู้บังคับบัญชา	✓					1

จากตารางที่ 3 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏข้อค้นพบเกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ของผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ 92 ข้อ ตามรายละเอียดดังตารางดังกล่าว

จากการวิเคราะห์เอกสารหลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญสามารถนำข้อค้นพบที่ได้มากำหนดเป็นตัวแปรเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

- 1) พร้อมรับและตระหนักถึงโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบซับซ้อน ผันผวน คลุมเครือ ไม่แน่นอน และยุค Covid-19
- 2) ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก
- 3) มีวิสัยทัศน์และมุมมองที่กว้างทางวิชาการ
- 4) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของคณะวิชา
- 5) มีเป้าหมาย และพันธกิจ ที่ให้ความสำคัญกับงานทางวิชาการ ที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศ และโลก
- 6) ใช้จุดแข็งของคณะวิชาเพื่อสร้างจุดขายและภาพลักษณ์ ที่ทรงคุณค่า ภายใต้วิสัยทัศน์ และค่านิยม ตามอัตลักษณ์ คือ สำนักดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ สามัคคี มีวินัย
- 7) สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจให้แก่อาจารย์ บุคลากร และนิสิต เพื่อให้รับรู้และเข้าใจ
- 8) มีการวางแผนยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์การ
- 9) มีการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของคณะวิชาที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
- 10) มีแผนการดำเนินงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ศักยภาพ และความสามารถของแต่ละคนออกมาอย่างเต็มที่
- 11) มีการวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพอาจารย์
- 12) มีการจัดโครงสร้างของงานในคณะวิชาให้มีความชัดเจน เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
- 13) มีการติดตามการดำเนินงานของคณะวิชา/ภาควิชา
- 14) มีการนิเทศในเรื่องงานวิชาการ
- 15) มีการนิเทศในระหว่างการปฏิบัติตามนโยบายอย่างเหมาะสมและเป็นระบบ
- 16) มีการกำกับ ติดตาม ให้การเรียนรู้เป็นไปตามแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
- 17) มีการกำกับ ติดตาม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์และความก้าวหน้าของนิสิต
- 18) มีความสามารถในการดูแลและแก้ปัญหาของภาควิชาต่างๆ
- 19) มีความสามารถในการดูแลผลประโยชน์ต่างๆ ในคณะวิชา
- 20) จัดลำดับความสำคัญของงานที่สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย
- 21) สนับสนุนให้มีช่องทางรับข้อมูล ความคิดเห็นจากอาจารย์ พนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานของคณบดี และหัวหน้าภาควิชา
- 22) สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้
- 23) สร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน
- 24) เป็นผู้ที่มีใจกว้าง รับฟังความเห็นของผู้อื่น และนำเอาความคิดเห็นนั้นมาปฏิบัติอย่างเต็มที่
- 25) เป็นผู้ให้คำแนะนำ ชี้แนะ สร้างความเข้าใจและกำหนดทิศทางในการดำเนินงานด้านวิชาการ
- 26) เป็นผู้รอบรู้ในเรื่องของมาตรฐานและการประกันคุณภาพ
- 27) เป็นผู้รอบรู้ในเรื่องการประเมินหลักสูตร
- 28) มีบุคลิกภาพที่ดี มีความน่าเชื่อถือ
- 29) เป็นผู้ประพฤติดีไม่เคยมีประวัติเสื่อมเสีย
- 30) เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน
- 31) มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน และการวิจัย
- 32) เป็นแบบอย่าง และเป็นผู้นำด้านวิชาการ วิจัย และวิชาชีพ
- 33) เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)
- 34) มีความยุติธรรม โปร่งใส ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่มีอคติ
- 35) มี

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 36) มีความรู้ในศาสตร์ของตนเอง และมีความรอบรู้ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา 37) มีการชี้้นำการเปลี่ยนแปลงประเด็นทางสังคมตามศาสตร์หรือ สาขาของตนเอง 38) มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีในวงวิชาการ 39) เรียนรู้หลักการทำงาน หลักคิดด้านวิชาการอยู่เสมอ 40) นำหลักคิดและนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ 41) มีความ เป็นผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่ามุ่งเน้นแต่ผลงาน 42) มีศักยภาพในการ พึ่งตนเอง ในการพัฒนางานวิชาการ 43) ให้ความสำคัญในการประสานงาน และดูแลการสอนของอาจารย์มาก ขึ้น 44) มีผลงานทางวิชาการออกสู่สังคม 45) มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้ในการ ปฏิบัติงาน 46) มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนางานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ 47) สนับสนุนและกล้าต่อสู้ เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ 48) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป 49) มีความสามารถและมีส่วนร่วมใน การบริหารจัดการองค์การ และระดมทรัพยากร 50) มีความสามารถในการอำนวยความสะดวกการเรียน การสอนภายในคณะวิชาให้มีคุณภาพ 51) มีความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นภายใน มหาวิทยาลัย 52) มีความสามารถในการสื่อสารแบบสองทาง และการรับฟังข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรคในการทำงาน 53) มีความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดให้บุคคลทั่วไปได้เข้าใจหรือ รับทราบ 54) มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรทั้งคน และงบประมาณอย่างเป็นธรรม 55) มี ความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการศึกษา 56) มีความสามารถในการใช้ข้อมูลที่มี หลากหลายในการพัฒนา 57) มีความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารงานงบประมาณ งาน พัสดุ และงานอื่นๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของคณะวิชา 58) มีความสามารถในการใช้ทรัพยากร เงิน อุปกรณ์ ให้เกิดความคุ้มค่า และประโยชน์สูงสุดในการทำงาน เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) บรรลุเป้าหมาย 59) มีความสามารถในการหารายได้จากการวิจัย บริการวิชาการ และสินทรัพย์ที่อยู่ใน องค์การ 60) มีความต้องการจะดูแลและส่งเสริมให้คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิตทำงาน หรือพัฒนา ตนเองให้บรรลุเป้าหมาย 61) เป็นเหมือนพ่อบ้าน หรือแม่บ้าน ที่เอื้ออำนวย ดูแลทุกข์สุขของลูกบ้าน (คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต ฯลฯ) 62) ส่งเสริมให้หัวหน้าภาควิชา หัวหน้างานในระดับต่างๆ มี การพัฒนาภาวะผู้นำที่ดี เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) 63) สร้างความเป็นผู้นำให้กับ อาจารย์และบุคลากร 64) สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากร 65) ส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศ ของนิสิต 66) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพื่ก้าวสู่ตำแหน่งวิชาการ 67) ส่งเสริมให้บุคลากรมี ส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาล 68) จัดสิ่งที่เป็นความภาคภูมิใจ มีความสำคัญ และทรงคุณค่าในคณะ วิชาให้กับบุคลากร 69) ให้อิสระกับบุคลากร และเอื้ออำนวยสิ่งสนับสนุนต่างๆ ในการทำงาน 70) กระตุ้นสร้างแรงจูงใจ แรงผลักดัน และแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับอาจารย์และบุคลากร 71) ใ้รางวัลตอบแทนบุคลากรอย่างยุติธรรม นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ 72) ส่งเสริมให้อาจารย์มี ความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ 73) ส่งเสริมให้อาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ที่ตนเองรับผิดชอบ 74) ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลป วัฒนธรรมของคณะวิชา 75) สนับสนุนทุกวิถีทาง เพื่อให้อาจารย์สามารถทำวิจัย เขียนบทความวิชาการ หรือการตีพิมพ์นานาชาติ 76) ส่งเสริมให้อาจารย์มีจิตวิญญาณในการทำงาน และมีความสุขในการทำงาน 77) เอาใจใส่ ชี้แนะแนวทาง การสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือ ผู้ปฏิบัติงานอย่างกัลยาณมิตร 78) ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข เห็นคุณค่าของงานของ ตนเอง และเพื่อนร่วมงาน 79) ส่งเสริมกิจกรรมให้บุคลากรได้พัฒนาและมีส่วนร่วมในการสร้าง

นวัตกรรม หรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทั้งงานวิจัย บทความวิชาการ ตำรา หนังสือ คู่มือ ฯลฯ 80) ส่งเสริมให้บุคลากรมีการหมุนเวียนตำแหน่งต่างๆ เพื่อไม่ให้เกิดการผูกขาดอำนาจจนเกษียณ 81) ส่งเสริมให้สายสนับสนุนทำงานเอกสาร งานประกันคุณภาพ หรืออื่นๆ แทนอาจารย์ โดยอาจารย์เป็นผู้ให้ข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญ 82) จัดวิชาที่สอนให้มีการสลับกันสอน และเรียนรู้การสอนร่วมกัน เพื่อให้อาจารย์ได้ลาไปทำงานวิจัย และเขียนตำรา 83) มีทีมนักวิจัยช่วยสนับสนุนการทำวิจัยกับอาจารย์ อย่างเข้มแข็ง ในงานด้านต่างๆ ที่อาจารย์อาจไม่มีเวลาไปทำได้ เช่น หาข้อมูล เก็บข้อมูล วิเคราะห์ ข้อมูล 84) สนับสนุนให้อาจารย์มีการทำงานร่วมกัน เช่น การให้ทุนทำวิจัย เขียนตำรา/หนังสือ เป็นทีม/เป็นคณะ หรือระหว่างภาควิชาต่างๆ 85) จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมกิจกรรม หรือการทำงานร่วมกัน เช่น ห้องทำงานที่น่าทำงาน มีสิ่งแวดล้อมที่ดี 86) ช่วยแก้ปัญหา ช่วยส่งเสริม และพัฒนาทุกๆ ด้านให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 87) พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับนิสิต อาจารย์ และผู้ปกครอง 88) ช่วยแก้ปัญหา ช่วยส่งเสริม และพัฒนาทุกๆ ด้านให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 89) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพ 90) ควบคุมคุณภาพของการจัดการศึกษาเพื่อรักษามาตรฐาน 91) มีการบริหารจัดการหลักสูตร การรักษามาตรฐาน และพัฒนาคุณภาพทางวิชาการสู่ความเป็นเลิศ 92) ปรับเปลี่ยนหลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย บริการวิชาการให้ทันสมัย มีมาตรฐานคุณภาพและยั่งยืน 93) มีความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาของหลักสูตร 94) มีความรู้และทักษะในการบริหาร และพัฒนาหลักสูตร 95) มีความรู้เข้าใจกรอบหลักสูตร/กรอบการพัฒนาหลักสูตร ตามแนวทางของ สป.อว. 96) ประสานงานกับประธานหลักสูตรเพื่อจัดทำหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร และพัฒนา มาตรฐานทางวิชาการหรือวิชาชีพ 97) มีการติดตามงานและกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปที่ หลักสูตรต่างๆ โดยให้ประธานหลักสูตรเป็นผู้ดำเนินการ มีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ประสาน ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน 98) สามารถแนะนำข้อบังคับหรือระเบียบในการกำหนดหน่วยกิต การจัดทำอาจารย์ผู้สอน โครงสร้างวิชาต่างๆ ให้กับหลักสูตรต่างๆ ที่อยู่ในคณะได้ครบถ้วน 99) ให้คำปรึกษาแนะนำกับ อาจารย์เกี่ยวกับการเรียนการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล 100) มีการประเมินผลการสอนของอาจารย์ 101) มอบหมายให้ทุกหลักสูตร มีการประกันคุณภาพ ภายใน 102) มีการตั้งเกณฑ์การประกันคุณภาพหลักสูตรที่ชัดเจน 103) มีการจัดการหลักสูตรและ การจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 104) มีการจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงจำนวน นิสิตที่จะรับเข้ามา 105) มีการจัดอาจารย์ให้เพียงพอในแต่ละหลักสูตร 106) มีการจัดอาจารย์ผู้สอน ที่จบตรงสาขาหรือเกี่ยวข้อง หรือมีข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการจัดอาจารย์ 107) มีความรู้ความ เข้าใจ ทักษะ และความเชี่ยวชาญการจัดการเรียนรู้แบบต่างๆ 108) มีการกำหนดกรอบเวลาในการ จัดการเรียนการสอน 109) มีการกำหนดวิธีการสอนที่เหมาะสมในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และ ปริญญาเอก 110) มีการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง 111) มี การกำหนดวิธีการวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการสอน หรือ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร 112) สนับสนุนและส่งเสริมการนำเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร มาใช้ให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้ 113) สนับสนุนให้มีการยืมสื่อ อุปกรณ์ต่างๆ 114) มีการ สสำรวจ สนับสนุน สื่อ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์ 115) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการอบรม พัฒนา วิธีการใช้ application ต่างๆ 116) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการ พัฒนา ให้ความรู้ แนะนำสื่อหรือแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์ต่างๆ ทั้งภายใน

และภายนอกประเทศ 117) คิตรีเริ่มและส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ 118) สนับสนุนให้นิสิตหรืออาจารย์ได้ไปใช้บริการห้องสมุด บริการสืบค้นข้อมูล สื่อ แหล่งเรียนรู้ในห้องสมุด ห้องประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ 119) ดูแลให้มีการใช้ห้องสมุดของคณะวิชา ให้เป็นประโยชน์สูงสุด สะดวกสบายต่อการสืบค้น ให้บริการทุกวันไม่มีวันหยุด และ 120) บริหารจัดการห้องสมุดของคณะวิชาให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ

1.3 การวิเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (Principal component analysis: PCA) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่สำคัญ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรรมการสภานักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี และหัวหน้าภาควิชา ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถาม จำนวน 234 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 234 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย ดังนี้

1.3.1 การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรรมการสภานักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี และหัวหน้าภาควิชา จำนวน 234 คน จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิกการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	147	62.82
1.2 หญิง	87	37.18
รวม	234	100
2. อายุ		
2.1 30 - 39 ปี	32	13.68
2.2 40 - 49 ปี	124	52.99
2.3 50 - 59 ปี	73	31.20
2.4 60 ปีขึ้นไป	5	2.13
รวม	234	100
3. ตำแหน่ง		
3.1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	4	1.70
3.2 สภานักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	11	4.70
3.3 อธิการบดี	1	0.43
3.4 รองอธิการบดี	5	2.14
3.5 ผู้ช่วยอธิการบดี	13	5.56
3.6 คณบดี	15	6.41
3.7 รองคณบดี	62	26.50
3.8 ผู้ช่วยคณบดี	55	23.50
3.9 หัวหน้าภาควิชา	68	29.06
รวม	234	100
4. วุฒิการศึกษา		
4.1 ปริญญาตรี	3	1.28
4.2 ปริญญาโท	33	14.10
4.3 ปริญญาเอก	198	84.62
รวม	234	100
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 ต่ำกว่า 10 ปี	33	14.10
5.2 10 - 19 ปี	88	37.61
5.3 20 - 29 ปี	75	32.05
5.4 30 - 39 ปี	31	13.25
5.5 40 ปีขึ้นไป	7	2.99
รวม	234	100

สถานภาพ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
6. ประสบการณ์ในการบริหารงาน		
6.1 ต่ำกว่า 10 ปี	150	64.10
6.2 10 - 19 ปี	65	27.78
6.3 20 - 29 ปี	19	8.12
รวม	234	100

จากตารางที่ 4 แสดงสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 62.82 ด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 52.99 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 50-59 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 31.20 และกลุ่มอายุที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 60 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.13 ด้านตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 29.06 รองลงมา คือ ตำแหน่ง รองคณบดี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 26.50 และตำแหน่งที่น้อยที่สุด คือ อธิการบดี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.43 ด้านวุฒิการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 84.62 รองลงมา คือ วุฒิระดับปริญญาโท จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 14.10 และน้อยที่สุด คือ วุฒิระดับปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.28 ด้านประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ระหว่าง 10-19 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 37.61 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 20-29 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 32.05 และน้อยที่สุด คือ มีประสบการณ์ในการทำงาน 40 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.99 ด้านประสบการณ์ในการบริหารงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 64.10 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ในการบริหารงานระหว่าง 10-19 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 27.78 และน้อยที่สุด คือ มีประสบการณ์ในการบริหารงานระหว่าง 20-29 ปีขึ้นไป จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 8.12

1.3.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นความคิดเห็นของกรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรรมการสภานักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี และหัวหน้าภาควิชา โดยพิจารณาจากค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำค่าเฉลี่ยมาเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

(n= 234)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	พร้อมรับและตระหนักถึงโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบซับซ้อน ผันผวน คลุมเครือ ไม่แน่นอน และยุค Covid-19	4.68	0.55	มากที่สุด
2	ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก	4.58	0.63	มากที่สุด
3	มีวิสัยทัศน์และมุมมองที่กว้างทางวิชาการ	4.69	0.54	มากที่สุด
4	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของคณะวิชา	4.65	0.62	มากที่สุด
5	มีเป้าหมาย และพันธกิจ ที่ให้ความสำคัญกับงานทางวิชาการที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศ และโลก	4.62	0.61	มากที่สุด
6	ใช้จุดแข็งของคณะวิชาเพื่อสร้างจุดขายและภาพลักษณ์ที่ทรงคุณค่า ภายใต้วิสัยทัศน์ และค่านิยม ตามอัตลักษณ์ คือ สำนึกดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ สามัคคี มีวินัย	4.52	0.71	มากที่สุด
7	สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจ ให้แก่อาจารย์ บุคลากร และนิสิต เพื่อให้รับรู้และเข้าใจ	4.46	0.74	มาก
8	มีการวางแผนยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์การ	4.54	0.70	มากที่สุด
11	มีการวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพอาจารย์	4.44	0.66	มาก
12	มีการจัดโครงสร้างของงานในคณะวิชาให้มีความชัดเจนเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	4.42	0.65	มาก
13	มีการติดตามการดำเนินงานของคณะวิชา/ภาควิชา	4.33	0.71	มาก
14	มีการนิเทศในเรื่องงานวิชาการ	3.91	0.76	มาก
15	มีการนิเทศในระหว่างการปฏิบัติตามนโยบายอย่างเหมาะสมและเป็นระบบ	3.99	0.82	มาก
16	มีการกำกับ ติดตาม ให้การเรียนรู้เป็นไปตามแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้	4.15	0.75	มาก
17	มีการกำกับ ติดตาม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์และความก้าวหน้าของนิสิต	4.25	0.73	มาก
18	มีความสามารถในการดูแลและแก้ปัญหาของภาควิชาต่างๆ	4.25	0.74	มาก
19	มีความสามารถในการดูแลผลประโยชน์ต่างๆ ในคณะวิชา	4.40	0.68	มาก
20	จัดลำดับความสำคัญของงานที่สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย	4.47	0.66	มาก
21	สนับสนุนให้มีช่องทางรับข้อมูล ความคิดเห็นจากอาจารย์ พนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานของคณบดี และหัวหน้าภาควิชา	4.44	0.66	มาก

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ
ของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

(n= 234)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
22	สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้	4.37	0.74	มาก
23	สร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน	4.38	0.72	มาก
24	เป็นผู้มีใจกว้าง รับฟังความเห็นของผู้อื่น และนำเอา ความคิดเห็นนั้นมาปฏิบัติอย่างเต็มที่	4.62	0.60	มากที่สุด
25	เป็นผู้ให้คำแนะนำ ชี้แนะ สร้างความเข้าใจ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานด้านวิชาการ	4.49	0.66	มาก
26	เป็นผู้รอบรู้ในเรื่องของมาตรฐานและการประกันคุณภาพ	4.09	0.78	มาก
27	เป็นผู้รอบรู้ในเรื่องการประเมินหลักสูตร	3.98	0.77	มาก
28	มีบุคลิกภาพที่ดี มีความน่าเชื่อถือ	4.55	0.62	มากที่สุด
29	เป็นผู้ประพฤติดีไม่เคยมีประวัติเสื่อมเสีย	4.69	0.54	มากที่สุด
30	เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน	4.59	0.63	มากที่สุด
31	มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน และการวิจัย	4.58	0.58	มากที่สุด
32	เป็นแบบอย่าง และเป็นผู้นำด้านวิชาการ วิจัย และวิชาชีพ	4.54	0.62	มากที่สุด
33	เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)	4.16	0.88	มาก
34	มีความยุติธรรม โปร่งใส ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่มีอคติ	4.59	0.66	มากที่สุด
35	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.52	0.60	มากที่สุด
36	มีความรู้ในศาสตร์ของตนเอง และมีความรอบรู้ ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา	4.41	0.70	มาก
37	มีการชี้้นำการเปลี่ยนแปลงประเด็นทางสังคมตามศาสตร์ หรือสาขาของตนเอง	4.24	0.79	มาก
38	มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีในวงวิชาการ	4.65	0.55	มากที่สุด
39	เรียนรู้หลักการทำงาน หลักคิดด้านวิชาการอยู่เสมอ	4.51	0.62	มากที่สุด
40	นำหลักคิดและนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ	4.54	0.58	มากที่สุด
41	มีความเป็นผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่า มุ่งเน้นแต่ผลงาน	4.41	0.77	มาก

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

(n= 234)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
42	มีศักยภาพในการพึ่งตนเอง ในการพัฒนางานวิชาการ	4.35	0.67	มาก
43	ใช้เวลาในการประสานงาน และดูแลการสอนของอาจารย์มากขึ้น	4.00	0.81	มาก
44	มีผลงานทางวิชาการออกสู่สังคม	4.20	0.81	มาก
45	มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้ในการปฏิบัติงาน	4.38	0.65	มาก
46	มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนางานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	4.48	0.70	มาก
47	สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ	4.42	0.66	มาก
48	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป	4.67	0.54	มากที่สุด
49	มีความสามารถและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การและระดมทรัพยากร	4.62	0.55	มากที่สุด
50	มีความสามารถในการอำนวยความสะดวกการเรียนการสอนภายในคณะวิชาให้มีคุณภาพ	4.38	0.73	มาก
51	มีความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นภายในมหาวิทยาลัย	4.69	0.49	มากที่สุด
52	มีความสามารถในการสื่อสารแบบสองทาง และการรับฟังข้อเสนอแนะ ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน	4.62	0.55	มากที่สุด
53	มีความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดให้บุคคลทั่วไปได้เข้าใจหรือรับทราบ	4.57	0.59	มากที่สุด
54	มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรทั้งคน และงบประมาณอย่างเป็นธรรม	4.61	0.62	มากที่สุด
55	มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษา	4.19	0.81	มาก
56	มีความสามารถในการใช้ข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา	4.38	0.63	มาก
57	มีความสามารถและประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ งานพัสดุ และงานอื่นๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของคณะวิชา	4.31	0.66	มาก

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

(n= 234)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
58	มีความสามารถในการใช้ทรัพยากร เงิน อุปกรณ์ ให้เกิดความคุ้มค่า และประโยชน์สูงสุดในการทำงาน เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) บรรลุเป้าหมาย	4.42	0.66	มาก
59	มีความสามารถในการหารายได้จากการวิจัย บริการวิชาการ และสินทรัพย์ที่อยู่ในองค์กร	4.33	0.69	มาก
60	มีความต้องการจะดูแลและส่งเสริมให้คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิตทำงาน หรือพัฒนาตนเองให้บรรลุเป้าหมาย	4.43	0.62	มาก
61	เป็นเหมือนพ่อบ้าน หรือแม่บ้าน ที่เอื้ออำนวย ดูแลทุกข์สุขของลูกบ้าน (คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต ฯลฯ)	4.20	0.83	มาก
62	ส่งเสริมให้หัวหน้าภาควิชา หัวหน้างานในระดับต่างๆ มีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดี เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)	4.22	0.76	มาก
63	สร้างความเป็นผู้นำให้กับอาจารย์และบุคลากร	4.28	0.74	มาก
64	สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากร	4.45	0.66	มาก
65	ส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศของนิสิต	4.48	0.62	มาก
66	ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งวิชาการ	4.53	0.59	มากที่สุด
67	ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาล	4.51	0.60	มากที่สุด
68	จัดสิ่งที่เป็นความภาคภูมิใจ มีความสำคัญ และทรงคุณค่า ในคณะวิชาให้กับบุคลากร	4.41	0.71	มาก
69	ให้อิสระกับบุคลากร และเอื้ออำนวยสิ่งสนับสนุนต่างๆ ในการทำงาน	4.44	0.66	มาก
70	กระตุ้นสร้างแรงจูงใจ แรงผลักดัน และแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับอาจารย์และบุคลากร	4.49	0.67	มาก
71	ให้รางวัลตอบแทนบุคลากรอย่างยุติธรรม นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ	4.34	0.77	มาก

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

(n= 234)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
72	ส่งเสริมให้อาจารย์มีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ	4.52	0.62	มากที่สุด
73	ส่งเสริมให้อาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ที่ตนเองรับผิดชอบ	4.52	0.62	มากที่สุด
74	ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมของคณะวิชา	4.44	0.66	มาก
75	สนับสนุนทุกวิถีทาง เพื่อให้อาจารย์สามารถทำวิจัย เขียนบทความวิชาการ หรือการตีพิมพ์นานาชาติ	4.47	0.62	มาก
76	ส่งเสริมให้อาจารย์มีจิตวิญญาณในการทำงาน และมีความสุขในการทำงาน	4.42	0.70	มาก
77	เอาใจใส่ ชี้แนะแนวทาง การสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือ ผู้ปฏิบัติงานอย่างกัลยาณมิตร	4.49	0.61	มาก
78	ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข เห็นคุณค่าของงานของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน	4.51	0.61	มากที่สุด
79	ส่งเสริมกิจกรรมให้บุคลากรได้พัฒนาและมีส่วนร่วมในการ สร้างนวัตกรรม หรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทั้งงานวิจัย บทความวิชาการ ตำรา หนังสือ คู่มือ ฯลฯ	4.47	0.62	มาก
80	ส่งเสริมให้บุคลากรมีการหมุนเวียนตำแหน่งต่างๆ เพื่อไม่ให้เกิดการผูกขาดอำนาจจนเกษียณ	4.09	0.84	มาก
81	ส่งเสริมให้สายสนับสนุนทำงานเอกสาร งานประกันคุณภาพ หรืออื่นๆ แทนอาจารย์ โดยอาจารย์เป็นผู้ให้ข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญ	4.12	0.86	มาก
82	จัดวิชาที่สอนให้มีการสลับกันสอน และเรียนรู้การสอนร่วมกัน เพื่อให้อาจารย์ได้ลาไปทำงานวิจัย และเขียนตำรา	3.93	0.92	มาก

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

(n= 234)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
83	มีทีมนักวิจัยช่วยสนับสนุนการทำวิจัยกับอาจารย์อย่างเข้มแข็งในงานด้านต่างๆ ที่อาจารย์อาจไม่มีเวลาไปทำได้ เช่น หาข้อมูล เก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล	4.07	0.89	มาก
84	สนับสนุนให้อาจารย์มีการทำงานร่วมกัน เช่น การให้ทุนทำวิจัย เขียนตำรา/หนังสือ เป็นทีม/ เป็นคณะ หรือระหว่างภาควิชาต่างๆ	4.35	0.73	มาก
85	จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมกิจกรรม หรือการทำงานร่วมกัน เช่น ห้องทำงานที่นำทำงาน มีสิ่งแวดล้อมที่ดี	4.35	0.70	มาก
86	ช่วยแก้ปัญหา ช่วยส่งเสริม และพัฒนาทุกๆ ด้านให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา	4.35	0.69	มาก
87	พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับนิสิต อาจารย์ และผู้ปกครอง	4.39	0.63	มาก
88	สร้างความสัมพันธ์ระหว่างคณะวิชาและชุมชน	4.36	0.68	มาก
89	สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพ	4.53	0.60	มากที่สุด
90	ควบคุมคุณภาพของการจัดการศึกษาเพื่อรักษามาตรฐาน	4.43	0.66	มาก
91	มีการบริหารจัดการหลักสูตร การรักษามาตรฐาน และพัฒนาคุณภาพทางวิชาการสู่ความเป็นเลิศ	4.48	0.66	มาก
92	ปรับเปลี่ยนหลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย บริการวิชาการให้ทันสมัย มีมาตรฐานคุณภาพและยั่งยืน	4.41	0.71	มาก
93	มีความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาของหลักสูตร	4.21	0.74	มาก
94	มีความรู้และทักษะในการบริหารและพัฒนาหลักสูตร	4.24	0.77	มาก
95	มีความรู้เข้าใจกรอบหลักสูตร/กรอบการพัฒนาหลักสูตรตามแนวทางของ สป.อว.	4.20	0.73	มาก
96	ประสานงานกับประธานหลักสูตรเพื่อจัดทำหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร และพัฒนามาตรฐานทางวิชาการหรือวิชาชีพ	4.19	0.72	มาก

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

(n= 234)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
97	มีการติดตามงานและกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปที่หลักสูตรต่างๆ โดยให้ประธานหลักสูตรเป็นผู้ดำเนินการ มีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ประสาน ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน	4.41	0.63	มาก
98	สามารถแนะนำข้อบังคับหรือระเบียบในการกำหนดหน่วยกิต การจัดทำอาจารย์ผู้สอน โครงสร้างวิชาต่างๆ ให้กับหลักสูตรต่างๆ ที่อยู่ในคณะได้ครบถ้วน	4.15	0.74	มาก
99	ให้คำปรึกษาแนะนำกับอาจารย์เกี่ยวกับการเรียนการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล	4.04	0.80	มาก
100	มีการประเมินผลการสอนของอาจารย์	4.15	0.82	มาก
101	มอบหมายให้ทุกหลักสูตร มีการประกันคุณภาพภายใน	4.30	0.82	มาก
102	มีการตั้งเกณฑ์การประกันคุณภาพหลักสูตรที่ชัดเจน	4.28	0.82	มาก
103	มีการจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.32	0.77	มาก
104	มีการจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงจำนวนนิสิตที่จะรับเข้ามา	4.28	0.77	มาก
105	มีการจัดอาจารย์ให้เพียงพอในแต่ละหลักสูตร	4.36	0.71	มาก
106	มีการจัดอาจารย์ผู้สอนที่จบตรงสาขาหรือเกี่ยวข้อง หรือมีข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการจัดอาจารย์	4.36	0.71	มาก
107	มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความเชี่ยวชาญการจัดการเรียนรู้แบบต่างๆ	4.16	0.80	มาก
108	มีการกำหนดกรอบเวลาในการจัดการเรียนการสอน	4.10	0.82	มาก
109	มีการกำหนดวิธีการสอนที่เหมาะสมในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก	4.08	0.85	มาก
110	มีการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง	4.26	0.74	มาก

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

(n= 234)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
111	มีการกำหนดวิธีการวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการสอน หรือวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	4.17	0.81	มาก
112	สนับสนุนและส่งเสริมการนำเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร มาใช้ให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้	4.40	0.70	มาก
113	สนับสนุนให้มีการยืมสื่อ อุปกรณ์ต่างๆ	4.21	0.81	มาก
114	มีการสำรวจ สนับสนุน สื่อ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์	4.25	0.76	มาก
115	ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการอบรม พัฒนา วิธีการใช้ application ต่างๆ	4.23	0.77	มาก
116	ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการพัฒนา ให้ความรู้ แนะนำสื่อ หรือแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์ต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกประเทศ	4.29	0.75	มาก
117	คิดริเริ่มและส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้	4.34	0.74	มาก
118	สนับสนุนให้ผลิตหรืออาจารย์ได้ไปใช้บริการห้องสมุด บริการสืบค้นข้อมูล สื่อ แหล่งเรียนรู้ในห้องสมุด ห้องประชุม กลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์	4.12	0.82	มาก
119	ดูแลให้มีการใช้ห้องสมุดของคณะวิชา ให้เป็นประโยชน์สูงสุด สะดวกสบายต่อการสืบค้น ให้บริการทุกวันไม่มีวันหยุด	3.91	0.94	มาก
120	บริหารจัดการห้องสมุดของคณะวิชาให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ	3.97	0.92	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า โดยภาพรวมตัวแปรทั้ง 120 ข้อ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) เท่ากับ 4.36 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.70 อยู่ในระดับมาก โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง 3.91-4.69 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรรมการสภานักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี และหัวหน้าภาควิชา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรทั้งหมด โดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับมากถึงระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ ตัวแปรที่ 3 มีวิสัยทัศน์และมุมมองที่กว้างทางวิชาการ โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) เท่ากับ 4.69 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.54 ตัวแปรที่ 29 เป็นผู้ประพฤติดีไม่เคยมีประวัติเสื่อมเสีย โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) เท่ากับ 4.69 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.54 ตัวแปรที่

51 มีความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นภายในมหาวิทยาลัย โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) เท่ากับ 4.69 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.49 ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ตัวแปรที่ 1 พร้อมรับและตระหนักถึงโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบซับซ้อน ผันผวน คลุมเครือ ไม่แน่นอน และยุค Covid-19 โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) เท่ากับ 4.68 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.55 ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ตัวแปรที่ 14 มีการนิเทศในเรื่องงานวิชาการ โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) เท่ากับ 3.91 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.76 และตัวแปรที่ 119 ดูแลให้มีการใช้ห้องสมุดของคณะวิชา ให้เป็นประโยชน์สูงสุด สะดวกสบายต่อการสืบค้น ให้บริการทุกวัน ไม่มีวันหยุด โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) เท่ากับ 3.91 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.94

1.3.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (Principal component analysis: PCA) เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่สำคัญ

ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบองค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC (Statistical Package for the Social Science) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูง คือ สถิติวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor Analysis) ประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor analysis) โดยจัดกระทำข้อมูล ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อทดสอบความเหมาะสม ความพอเพียง และเมทริกซ์สัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งพิจารณาจากสถิติทดสอบ 2 ค่า คือ ค่า KMO and Bartlett s test ซึ่งค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่าง KMO ซึ่งเป็นดัชนีบอกความแตกต่างระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้กับ matrix สหสัมพันธ์ โดยค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy อยู่ระหว่าง 0-1 และควรมีค่ามากกว่า 0.5 ถ้าขนาดตัวอย่างมีความเหมาะสม และการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบสมมติฐานว่า ตัวแปรต่างๆ ว่างมีความสัมพันธ์กันหรือไม่

H_0 : ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีความสัมพันธ์กัน โดยพิจารณาจากค่า Chi-Square และการมีนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่าหรือเท่ากับ .05 (Sig p \leq 0.05) ว่างยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างด้วย ค่า KMO (Kaiser-Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy) และตรวจสอบเมตริกสหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.925
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	29563.819
	df
	7140
	Sig.
	.000

จากตารางที่ 6 พบว่า ผลการตรวจสอบ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) เท่ากับ 0.92 ซึ่งเข้าใกล้ 1 (มากกว่า 0.5 และเข้าสู่ 1) แสดงถึงความเหมาะสมของข้อมูลทั้งหมด ในการที่จะวิเคราะห์ด้วยเทคนิค Factor analysis ได้ในระดับดีมาก เพราะค่า KMO สูง และจากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ (Chi-Square = 29563.819 df = 7140, P-Value < 0.05) แสดงว่า matrix สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน มีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ

2) การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 120 ตัวแปร โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นคือ ค่าไอเกน มากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักปัจจัยองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่า ตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไป และประกอบด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไปตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) โดยใช้การสกัดปัจจัย (factor extraction) ด้วยวิธี Principle Component Analysis และการหมุนแกนแบบแวนริแมกซ์ (Varimax with Kaiser normalization) พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบได้ 7 องค์ประกอบ ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 องค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน
สะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

(n= 234)

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Eigenvalues	% of Variance	Cumulative %	Eigenvalues	% of Variance	Cumulative %
1	51.372	42.810	42.810	22.149	18.457	18.457
2	7.775	6.479	49.289	12.658	10.548	29.006
3	3.677	3.064	52.353	10.217	8.514	37.520
4	3.287	2.739	55.092	6.303	5.252	42.772
5	2.641	2.201	57.293	4.866	4.055	46.827
6	2.310	1.925	59.219	4.367	3.639	50.466
7	2.075	1.729	60.948	3.627	3.022	53.488
8	2.009	1.674	62.622	3.612	3.010	56.499
9	1.886	1.572	64.194	2.672	2.227	58.725
10	1.603	1.336	65.530	2.449	2.041	60.766
11	1.458	1.215	66.745	2.375	1.979	62.745
12	1.425	1.187	67.933	2.271	1.893	64.638
13	1.385	1.154	69.086	2.216	1.847	66.485
14	1.262	1.052	70.138	1.952	1.627	68.111
15	1.178	.981	71.120	1.935	1.613	69.724
16	1.149	.958	72.077	1.733	1.444	71.168
17	1.102	.919	72.996	1.474	1.228	72.396
18	1.077	.898	73.894	1.344	1.120	73.516
19	1.033	.861	74.755	1.318	1.099	74.615
20	1.016	.846	75.601	1.183	.986	75.601

จากตารางที่ 7 พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1 มีจำนวน 20 องค์ประกอบ และสามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมทั้งหมด ได้เท่ากับร้อยละ 75.60 เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) มีค่ามากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักปัจจัยองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้น มีค่าตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไป และประกอบด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) พบว่ามี 7 องค์ประกอบที่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา จึงทำให้เหลือตัวแปรทั้งหมด 63 ตัวแปร และมีการตัดตัวแปรที่ถูกสกัดออกจำนวน 57 ตัวแปร

ตารางที่ 8 ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) หลังจากหมุนแกนแล้ว (Rotated Component Matrix) และค่าความร่วมกัน (Communality)

(n= 234)

ตัวแปร	องค์ประกอบ						
	1	2	3	4	5	6	7
v108	0.80						
v111	0.79						
v100	0.78						
V109	0.77						
V110	0.75						
V99	0.72						
V107	0.70						
v115	0.70						
V116	0.69						
V93	0.69						
V103	0.69						
V104	0.69						
V96	0.68						
V112	0.67						
V102	0.67						
V117	0.65						
V114	0.65						
V94	0.64						
V98	0.64						
V95	0.64						
V101	0.63						

ตารางที่ 8 ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) หลังจากหมุนแกนแล้ว (Rotated Component Matrix) และค่าความร่วมกัน (Communality) (ต่อ)

(n= 234)

ตัวแปร	องค์ประกอบ						
	1	2	3	4	5	6	7
V106	0.62						
V118	0.61						
V90	0.60						
V113	0.59						
V92	0.59						
V97	0.57						
V91	0.55						
V9		0.78					
V8		0.78					
V4		0.78					
V10		0.75					
V7		0.75					
V2		0.71					
V1		0.66					
V6		0.66					
V3		0.64					
V5		0.61					
V54		0.56					
V70			0.69				
V69			0.69				
V73			0.68				

ตารางที่ 8 ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) หลังจากหมุนแกนแล้ว (Rotated Component Matrix) และค่าความร่วมกัน (Communality) (ต่อ)

(n= 234)

ตัวแปร	องค์ประกอบ						
	1	2	3	4	5	6	7
V72			0.64				
V66			0.59				
V68			0.58				
V67			0.57				
V64			0.56				
V44				0.75			
V46				0.65			
V45				0.64			
V42				0.57			
V37				0.55			
V14					0.73		
V15					0.67		
V16					0.66		
V17					0.62		
V29						0.75	
V30						0.69	
V28						0.66	
V31						0.57	
V81							0.69
V83							0.65
V82							0.58

จากตารางที่ 8 พบว่า การจำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ จำแนกได้ทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ในแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปร ที่มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ตั้งแต่ 0.55-0.80 โดยองค์ประกอบที่ 1 มีจำนวนตัวแปร 28 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 มีจำนวนตัวแปร 11 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 มีจำนวนตัวแปร 8 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 มีจำนวนตัวแปร 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 มีจำนวนตัวแปร 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 มีจำนวนตัวแปร 4 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 7 มีจำนวนตัวแปร 3 ตัวแปร ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 จำนวนตัวแปร ค่าน้ำหนักในแต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

องค์ประกอบ	จำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
1	28	0.55-0.80
2	11	0.56-0.78
3	8	0.56-0.69
4	5	0.55-0.75
5	4	0.62-0.73
6	4	0.57-0.75
7	3	0.58-0.69
รวมทั้งสิ้น	63	0.55-0.80

จากตารางที่ 9 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบ มีตัวแปรบรรยาย จำนวน 63 ตัวแปร โดยองค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรบรรยาย จำนวน 28 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.55-0.80 องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรบรรยาย จำนวน 11 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.56-0.78 องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรบรรยาย จำนวน 8 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.56-0.69 องค์ประกอบที่ 4 มีตัวแปรบรรยาย จำนวน 5 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.55-0.75 องค์ประกอบที่ 5 มีตัวแปรบรรยาย จำนวน 4 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.62-0.73 องค์ประกอบที่ 6 มีตัวแปรบรรยาย จำนวน 4 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.57-0.75 องค์ประกอบที่ 7 มีตัวแปรบรรยาย จำนวน 3 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.58-0.69 ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อองค์ประกอบใหม่ ให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์ประกอบ และอธิบายรายละเอียด ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 องค์ประกอบที่ 1

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
108	สนับสนุนและส่งเสริมการนำเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร มาใช้ให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้	0.80
111	ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการอบรม พัฒนา วิธีการใช้ application ต่างๆ	0.79
100	มีการจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงจำนวนนิสิตที่จะรับเข้ามา	0.78
109	สนับสนุนให้มีการยืมสื่อ อุปกรณ์ต่างๆ	0.77
110	มีการสำรวจ สนับสนุน สื่อ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับ ผู้เรียนหรือคณาจารย์	0.75
99	มีการจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม โดยยึดผู้เรียน เป็นสำคัญ	0.72
107	มีการกำหนดวิธีการวัดและ ประเมินผลให้เหมาะสมกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการสอน หรือวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	0.70
115	ดูแลให้มีการใช้ห้องสมุดของคณะวิชา ให้เป็นประโยชน์สูงสุด สะดวกสบายต่อการสืบค้น ให้บริการทุกวันไม่มีวันหยุด	0.70
116	บริหารจัดการห้องสมุดของคณะวิชาให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ	0.69
93	มีการติดตามงานและกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปที่หลักสูตรต่างๆ โดยให้ประธานหลักสูตรเป็นผู้ดำเนินการ มีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ ประสาน ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน	0.69
103	มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความเชี่ยวชาญการจัดการเรียนรู้แบบ ต่างๆ	0.69
104	มีการกำหนดกรอบเวลาในการจัดการเรียนการสอน	0.69
96	มีการประเมินผลการสอนของอาจารย์	0.68

ตารางที่ 10 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
112	ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการพัฒนา ให้ความรู้ แนะนำสื่อหรือแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์ต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกประเทศ	0.67
102	มีการจัดอาจารย์ผู้สอนที่จบตรงสาขาหรือเกี่ยวข้อง หรือมีข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการจัดอาจารย์	0.67
117	ส่งเสริมการนิเทศด้านวิชาการ	0.65
114	สนับสนุนให้นิสิตหรืออาจารย์ได้ไปใช้บริการห้องสมุด บริการสืบค้นข้อมูล สื่อ แหล่งเรียนรู้ในห้องสมุด ห้องประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์	0.65
94	สามารถแนะนำข้อบังคับหรือระเบียบในการกำหนดหน่วยกิต การจัดอาจารย์ผู้สอน โครงสร้างวิชาต่างๆ ให้กับหลักสูตรต่างๆ ที่อยู่ในคณะได้ครบถ้วน	0.64
98	มีการตั้งเกณฑ์การประกันคุณภาพหลักสูตรที่ชัดเจน	0.64
95	ให้คำปรึกษาแนะนำกับอาจารย์เกี่ยวกับการเรียนการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล	0.64
101	มีการจัดอาจารย์ให้เพียงพอในแต่ละหลักสูตร	0.63
106	มีการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง	0.62
118	ติดตามกำกับให้การเรียนรู้เป็นไปตามแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้	0.61
90	มีความรู้และทักษะในการบริหารและพัฒนาหลักสูตร	0.60
113	คิดริเริ่มและส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้	0.59
92	ประสานงานกับประธานหลักสูตรเพื่อจัดทำหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร และพัฒนามาตรฐานทางวิชาการหรือวิชาชีพ	0.59

ตารางที่ 10 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
97	มอบหมายให้ทุกหลักสูตร มีการประกันคุณภาพภายใน	0.57
91	มีความรู้เข้าใจกรอบหลักสูตร/กรอบการพัฒนาหลักสูตร ตามแนวทาง ของ สป.อว.	0.55
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		22.14
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)		18.45
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative % of Variance)		18.45

จากตารางที่ 10 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 28 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบระหว่าง 0.55-0.80 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 22.14 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 18.45 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 18.45 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 28 ตัวแปรนี้เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ร้อยละ 18.45 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรสนับสนุนและส่งเสริมการนำเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร มาใช้ให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.80) ส่วนตัวแปรมีความรู้เข้าใจกรอบหลักสูตร/กรอบการพัฒนาหลักสูตร ตามแนวทางของ สป.อว. มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด (0.55) และเมื่อพิจารณาจากรายละเอียดของตัวแปรในองค์ประกอบ ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้”

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 2

ชื่อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
9	มีการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของคณะวิชาที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	0.78
8	มีการวางแผนยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนการพัฒนา เพื่อบรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร	0.78
4	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของ คณะวิชา	0.78
10	มีแผนการดำเนินงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาดคน ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อให้คนสามารถใช้ศักยภาพ และความสามารถของแต่ละคนออกมาอย่างเต็มที่	0.75
7	สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจ ให้แก่อาจารย์ บุคลากร และนิสิต เพื่อให้รับรู้และเข้าใจ	0.75
2	ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก	0.71
1	พร้อมรับและตระหนักถึงโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบซับซ้อน ผันผวน คลุมเครือ ไม่แน่นอน และยุค Covid-19	0.66
6	ใช้จุดแข็งของคณะวิชาเพื่อสร้างจุดขายและภาพลักษณ์ที่ทรงคุณค่า ภายใต้วิสัยทัศน์ และค่านิยม ตามอัตลักษณ์ คือ สำนักดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ สามัคคี มีวินัย	0.66
3	มีวิสัยทัศน์และมุมมองที่กว้างทางวิชาการ	0.64
5	มีเป้าหมาย และพันธกิจ ที่ให้ความสำคัญกับงานทางวิชาการ ที่มีคุณค่า เป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศ และโลก	0.61

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
54	มีความสามารถในการใช้ทรัพยากร เงิน อุปกรณ์ ให้เกิดความคุ้มค่า และประโยชน์สูงสุดในการทำงาน เพื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) บรรลุเป้าหมาย	0.56
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		12.65
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)		10.54
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative % of Variance)		29.00

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 11 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบระหว่าง 0.56-0.78 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 12.65 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 10.54 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 29.00 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 11 ตัวแปรนี้ เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ร้อยละ 10.54 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรมีการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของคณะวิชาที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนการพัฒนา เพื่อบรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของคณะวิชา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.78) ส่วนตัวแปรมีความสามารถในการใช้ทรัพยากร เงิน อุปกรณ์ ให้เกิดความคุ้มค่า และประโยชน์สูงสุดในการทำงาน เพื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) บรรลุเป้าหมาย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด (0.56) และเมื่อพิจารณาจากรายละเอียดของตัวแปรในองค์ประกอบ ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การวางแผนงานวิชาการ”

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 3

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
70	ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ แก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของคณะวิชา	0.69
69	ส่งเสริมให้อาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ที่ตนเองรับผิดชอบ	0.69
73	เอาใจใส่ ชี้นำแนะแนวทาง การสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน	0.68
72	ส่งเสริมให้อาจารย์มีจิตวิญญาณในการทำงาน และมีความสุขในการทำงาน	0.64
66	ให้รางวัลตอบแทนบุคลากรอย่างยุติธรรม นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ	0.59
68	ส่งเสริมให้เป็นอาจารย์มืออาชีพ	0.58
67	สร้างความเป็นผู้นำให้กับอาจารย์และบุคลากร	0.57
64	ให้อิสระกับบุคลากร และเอื้ออำนวยสิ่งสนับสนุนต่างๆ ในการทำงาน	0.56
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		10.21
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)		8.51
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative % of Variance)		37.52

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 8 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบระหว่าง 0.56-0.69 โดยมีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 10.21 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 8.51 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 37.52 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปรนี้ เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ร้อยละ 8.51 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ตัวแปรส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ แก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของคณะวิชา ส่งเสริมให้อาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ที่ตนเองรับผิดชอบ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.69) ส่วนตัวแปรให้อิสระกับบุคลากร และเอื้ออำนวยสิ่งสนับสนุนต่างๆ ในการทำงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด (0.56) และเมื่อพิจารณาจากรายละเอียดของตัวแปรในองค์ประกอบ ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การพัฒนาศักยภาพบุคลากร”

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 4

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
44	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป	0.75
46	มีความสามารถในการอำนวยความสะดวกการเรียนการสอนภายในคณะวิชา ให้มีคุณภาพ	0.65
45	มีความสามารถและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การ และระดม ทรัพยากร	0.64
42	มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนางานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	0.57
37	มีความเป็นผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่ามุ่งเน้นแต่ ผลงาน	0.55
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		6.30
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)		5.25
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative % of Variance)		42.77

จากตารางที่ 13 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบระหว่าง 0.55-0.75 โดยมีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 6.30 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 5.25 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 42.77 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปรนี้ เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ร้อยละ 5.25 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.75) ส่วนตัวแปรมีความเป็นผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่ามุ่งเน้นแต่ผลงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด (0.55) และเมื่อพิจารณาจากรายละเอียดของตัวแปรในองค์ประกอบ ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น”

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 5

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
14	มีความสามารถในการดูแลและแก้ปัญหาของภาควิชาต่างๆ	0.73
15	มีความสามารถในการดูแลผลประโยชน์ต่างๆ ในคณะวิชา	0.67
16	จัดลำดับความสำคัญของงานที่สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย	0.66
17	สนับสนุนให้มีช่องทางรับข้อมูล ความคิดเห็นจากอาจารย์ พนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานของคณบดี และหัวหน้าภาควิชา	0.62
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		4.86
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)		4.05
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative % of Variance)		46.82

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบระหว่าง 0.62-0.73 โดยมีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 4.86 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 4.05 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 46.82 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรนี้เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ร้อยละ 4.05 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรมีความสามารถในการดูแลและแก้ปัญหาของภาควิชาต่างๆ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.73) ส่วนตัวแปรสนับสนุนให้มีช่องทางรับข้อมูล ความคิดเห็นจากอาจารย์ พนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานของคณบดี และหัวหน้าภาควิชา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด (0.62) และเมื่อพิจารณาจากรายละเอียดของตัวแปรในองค์ประกอบ ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การเผชิญปัญหาและการแก้ไข”

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 6

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
29	เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)	0.75
30	มีความยุติธรรม โปร่งใส ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่มีอคติ	0.69
28	เป็นแบบอย่าง และเป็นผู้นำด้านวิชาการ วิจัย และวิชาชีพ	0.66
31	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	0.57
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		4.36
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)		3.63
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative % of Variance)		50.46

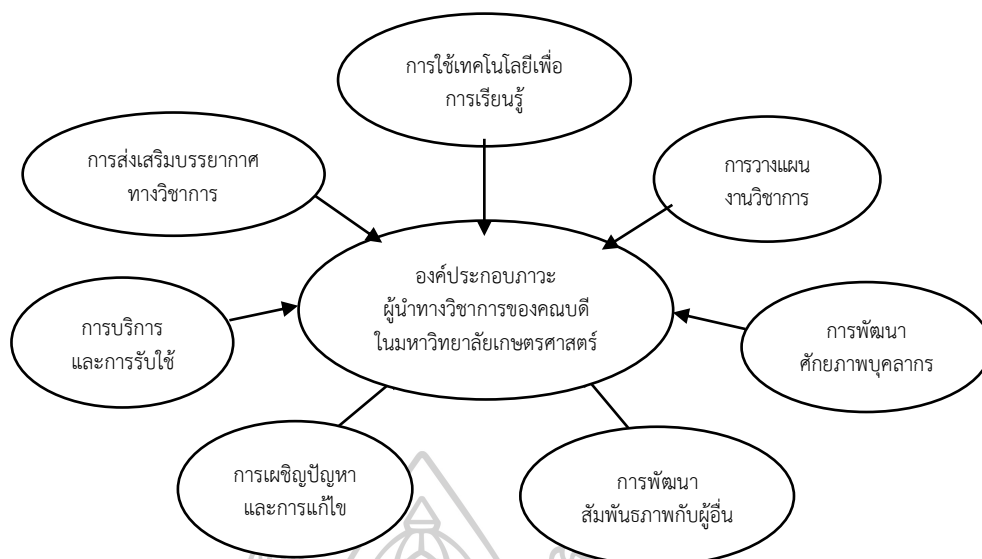
จากตารางที่ 15 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบระหว่าง 0.57-0.75 โดยมีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 4.36 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 3.63 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 50.46 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรนี้ เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ร้อยละ 3.63 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 6 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.75) ส่วนตัวแปรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด (0.57) และเมื่อพิจารณาจากรายละเอียดของตัวแปรในองค์ประกอบ ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การบริการและการรับใช้”

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 7

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
81	จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมกิจกรรม หรือการทำงานร่วมกัน เช่น ห้องทำงานที่นำทำงาน มีสิ่งแวดล้อมที่ดี	0.69
83	พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับนิสิต อาจารย์ และผู้ปกครอง	0.65
82	ช่วยแก้ปัญหา ช่วยส่งเสริม และพัฒนาทุกๆ ด้านให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา	0.58
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		3.62
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)		3.02
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative % of Variance)		53.48

จากตารางที่ 16 พบว่า องค์ประกอบที่ 7 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 3 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบระหว่าง 0.58-0.69 โดยมีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 3.62 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 3.02 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 53.48 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปรนี้ เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดในสามตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ร้อยละ 3.02 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 7 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ตัวแปรจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมกิจกรรม หรือการทำงานร่วมกัน เช่น ห้องทำงานที่นำทำงาน มีสิ่งแวดล้อมที่ดี มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.69) ส่วนตัวแปรช่วยแก้ปัญหา ช่วยส่งเสริม และพัฒนาทุกๆ ด้านให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด (0.58) และเมื่อพิจารณาจากรายละเอียดของตัวแปรในองค์ประกอบ ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ”

จากผลการศึกษาวิจัย สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากแผนภูมิที่ 5 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ซึ่งเกิดจากการจัดกลุ่มใหม่ของตัวแปร ทำให้ตัวแปรจำนวน 120 ตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ถูกสกัดออก 57 ตัวแปร เนื่องจากไม่เข้าเกณฑ์ ในการวิเคราะห์จึงเหลือตัวแปรเพียง 63 ตัวแปร จัดอยู่ใน 7 องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย 1) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 2) การวางแผนงานวิชาการ 3) การพัฒนา ศักยภาพบุคลากร 4) การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น 5) การเผชิญปัญหาและการแก้ไข 6) การบริการและการรับใช้ และ 7) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

องค์ประกอบที่ 1 การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 28 ตัวแปร ดังนี้

1. สนับสนุนและส่งเสริมการนำเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร มาใช้ให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้
2. ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการอบรม พัฒนา วิธีการใช้ application ต่างๆ
3. มีการจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงจำนวนนิสิตที่จะรับเข้ามา
4. สนับสนุนให้มีการยืมสื่อ อุปกรณ์ต่างๆ
5. มีการสำรวจ สนับสนุน สื่อ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์
6. มีการจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
7. มีการกำหนดวิธีการวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการสอน หรือวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
8. ดูแลให้มีการใช้ห้องสมุดของคณะวิชา ให้เป็นประโยชน์สูงสุด สะดวกสบายต่อการสืบค้นให้บริการทุกวันไม่มีวันหยุด

9. บริหารจัดการห้องสมุดของคณะวิชาให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ
 10. มีการติดตามงานและกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปที่หลักสูตรต่างๆ โดยให้ประธานหลักสูตรเป็นผู้ดำเนินการ มีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ประสาน ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน
 11. มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความเชี่ยวชาญการจัดการเรียนรู้แบบต่างๆ
 12. มีการกำหนดกรอบเวลาในการจัดการเรียนการสอน
 13. มีการประเมินผลการสอนของอาจารย์
 14. ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการพัฒนา ให้ความรู้ แนะนำสื่อหรือแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์ต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกประเทศ
 15. มีการจัดอาจารย์ผู้สอนที่จบตรงสาขาหรือเกี่ยวข้อง หรือมีข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการจัดอาจารย์
 16. ส่งเสริมการนิเทศด้านวิชาการ
 17. สนับสนุนให้นิสิตหรืออาจารย์ได้ไปใช้บริการห้องสมุด บริการสืบค้นข้อมูล สื่อ แหล่งเรียนรู้ในห้องสมุด ห้องประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์
 18. สามารถแนะนำข้อบังคับหรือระเบียบในการกำหนดหน่วยกิต การจัดอาจารย์ผู้สอน โครงสร้างวิชาต่างๆ ให้กับหลักสูตรต่างๆ ที่อยู่ในคณะได้ครบถ้วน
 19. มีการตั้งเกณฑ์การประกันคุณภาพหลักสูตรที่ชัดเจน
 20. ให้คำปรึกษาแนะนำกับอาจารย์เกี่ยวกับการเรียนการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล
 21. มีการจัดอาจารย์ให้เพียงพอในแต่ละหลักสูตร
 22. มีการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง
 23. ติดตามกำกับให้การเรียนรู้เป็นไปตามแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
 24. มีความรู้และทักษะในการบริหารและพัฒนาหลักสูตร
 25. คิตรีเริ่มและส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้
 26. ประสานงานกับประธานหลักสูตรเพื่อจัดทำหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร และพัฒนามาตรฐานทางวิชาการหรือวิชาชีพ
 27. มอบหมายให้ทุกหลักสูตร มีการประกันคุณภาพภายใน
 28. มีความรู้เข้าใจกรอบหลักสูตร/กรอบการพัฒนาหลักสูตร ตามแนวทางของ สป.อว.
- องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนงานวิชาการ** ประกอบด้วย 11 ตัวแปร ดังนี้
1. มีการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของคณะวิชาที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
 2. มีการวางแผนยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนการพัฒนา เพื่อบรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร
 3. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของคณะวิชา
 4. มีแผนการดำเนินงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อให้คนสามารถใช้ศักยภาพ และความสามารถของแต่ละคนออกมาอย่างเต็มที่

5. สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจ ให้แก่อาจารย์ บุคลากร และนิสิต เพื่อให้รับรู้และเข้าใจ
6. ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก
7. พร้อมรับและตระหนักถึงโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบซับซ้อน ผันผวน คลุมเครือ ไม่แน่นอน และยุค Covid-19

8. ใช้จุดแข็งของคณะวิชาเพื่อสร้างจุดขายและภาพลักษณ์ที่ทรงคุณค่า ภายใต้วิสัยทัศน์และค่านิยม ตามอัตลักษณ์ คือ สำนึกดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ สามัคคี มีวินัย

9. มีวิสัยทัศน์และมุมมองที่กว้างทางวิชาการ

10. มีเป้าหมาย และพันธกิจ ที่ให้ความสำคัญกับงานทางวิชาการ ที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศ และโลก

11. มีความสามารถในการใช้ทรัพยากร เงิน อุปกรณ์ ให้เกิดความคุ้มค่า และประโยชน์สูงสุดในการทำงาน เพื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) บรรลุเป้าหมาย

องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ประกอบด้วย 8 ตัวแปร ดังนี้

1. ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ แก่สังคม และทำนุบำรุงศิลป วัฒนธรรมของคณะวิชา

2. ส่งเสริมให้อาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ที่ตนเองรับผิดชอบ

3. เอาใจใส่ ชี้แนะแนวทาง การสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน

4. ส่งเสริมให้อาจารย์มีจิตวิญญาณในการทำงาน และมีความสุขในการทำงาน

5. ให้อาจารย์มีจิตวิญญาณในการทำงาน นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ

6. ส่งเสริมให้เป็นอาจารย์มืออาชีพ

7. สร้างความเป็นผู้นำให้กับอาจารย์และบุคลากร

8. ให้อิสระกับบุคลากร และเอื้ออำนวยสิ่งสนับสนุนต่างๆ ในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ดังนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป

2. มีความสามารถในการอำนวยความสะดวกการเรียนการสอนภายในคณะวิชาให้มีคุณภาพ

3. มีความสามารถและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การ และระดมทรัพยากร

4. มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนางานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ

5. มีความเป็นผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่ามุ่งเน้นแต่ผลงาน

องค์ประกอบที่ 5 การเผชิญปัญหาและการแก้ไข ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ดังนี้

1. มีความสามารถในการดูแลและแก้ปัญหาของภาควิชาต่างๆ

2. มีความสามารถในการดูแลผลประโยชน์ต่างๆ ในคณะวิชา

3. จัดลำดับความสำคัญของงานที่สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย

4. สนับสนุนให้มีช่องทางรับข้อมูล ความคิดเห็นจากอาจารย์ พนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานของคณบดี และหัวหน้าภาควิชา

องค์ประกอบที่ 6 การบริการและการรับใช้ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ดังนี้

1. เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)

2. มีความยุติธรรม โปร่งใส ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่มีอคติ

3. เป็นแบบอย่าง และเป็นผู้นำด้านวิชาการ วิจัย และวิชาชีพ
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 7 การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ดังนี้

1. จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมกิจกรรม หรือการทำงานร่วมกัน เช่น ห้องทำงานที่นำทำงาน มีสิ่งแวดล้อมที่ดี
2. พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับนิสิต อาจารย์ และผู้ปกครอง
3. ช่วยแก้ปัญหา ช่วยส่งเสริม และพัฒนาทุกๆ ด้านให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

ตอนที่ 2 การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย

2.1 การแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ขั้นตอนนี้ เป็นการนำตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติ มากำหนดเป็นประเด็นเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การวางแผนงานวิชาการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพัฒนาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น การเผชิญปัญหาและการแก้ไข การบริการและการรับใช้ และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ดังตารางที่ 17



ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาจารย์	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาจารย์
<p>การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้</p>	<p>1. สนับสนุนและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร มาใช้ให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้</p>	<p>1. การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาจารย์ให้สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับคณาจารย์ เพื่อเป็นแนวคิดในการนำองค์ความรู้ของคณาจารย์ในด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจนด้านการพัฒนาการเรียนการสอน</p> <p>3. การสร้างความเข้าใจในนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมายในภารกิจด้านการเรียนการสอนของคณาจารย์และการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบทิศทางและนโยบายการพัฒนาการเรียนการสอน</p> <p>4. ส่งเสริมการจัดทำ Virtual Exchange หรือความร่วมมือออนไลน์ในรูปแบบต่างๆ กับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่างๆ ในต่างประเทศเพื่อกระตุ้นให้คณาจารย์และบุคลากรในคณะพัฒนาความสามารถในการนำเทคโนโลยี มาใช้ให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการอบรม พัฒนา วิธีการใช้ application ต่างๆ	5. จัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำหนดตัวชี้วัดการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงาน มีการจัดการเรียนรู้ โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี 6. การจัดอบรมเทคนิคกระบวนการเรียนการสอน การผลิตและใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยสำหรับการเรียนการสอน 7. การสนับสนุนและส่งเสริมการทำวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา 8. พัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ ให้ทันสมัย รวดเร็ว ถูกต้อง และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ในระดับคณะวิชา วิทยาเขต และมหาวิทยาลัย
	ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการอบรม พัฒนา วิธีการใช้ application ต่างๆ	1. คณาบดีควรได้รับความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมประกวดนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้โดยใช้ application ต่างๆ ทั้ง application ที่คณาจารย์พัฒนาขึ้นเอง และ application ที่มีอยู่แล้วในท้องตลาด

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	3. มีการจัดการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงจำนวนนิสิตที่จะรับเข้ามา	<p>3. สนับสนุนให้บุคลากรในสำนักงาน มีการพัฒนาสื่อหรือแอปพลิเคชันเพื่อการเรียนรู้ของนิสิตครอบคลุมทุกสาขาวิชาที่เปิดสอน</p> <p>4. จัดทำโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างน้อย 1 ครั้ง/ภาคการศึกษา</p> <p>1. คณาบดีควรได้รับการพัฒนาความรู้และพหุภพการณข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. ส่งเสริมให้คณาจารย์เรียนรู้วิธีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียน ติดตามประเมินผลการจัดการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อรวบรวมเป็นสารสนเทศ ประกอบการปรับปรุงหลักสูตร</p> <p>3. กำกับติดตามแผนยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี</p> <p>4. จัดทำแผนการรับนิสิตที่เหมาะสมตามเกณฑ์มาตรฐาน และสอดคล้องกับแผนการวางระบบผู้สอน การเปิดรายวิชา ที่สอดคล้องกับกรอบอัตรากำลังสายวิชาการ</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาควิชาการของคณะบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาควิชาการของคณะบดี	แนวทางการพัฒนาภาควิชาการของคณะบดี
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	4. สนับสนุนให้มีการยืมสื่อ อุปกรณ์ต่างๆ	<p>1. คณะบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. ให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการแจ้งความประสงค์เกี่ยวกับสื่อและอุปกรณ์ที่ต้องการซื้อ และจัดการบูรณาการการยืมสื่อ อุปกรณ์ ในระดับสาขาวิชา ระดับภาควิชา และระดับคณะอย่างเป็นระบบและเป็นองค์รวม</p> <p>3. จัดทำแผนพัฒนาวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมทักษะดิจิทัล และเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้</p> <p>4. การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ แหล่งเงินทุน แหล่งเรียนรู้ ทรัพยากรเทคโนโลยีสมัยใหม่ นวัตกรรมการศึกษา และเทคนิคการสอนรูปแบบใหม่ พัฒนาทั้งผู้เรียนและผู้สอน</p> <p>5. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเชื่อมโยงกับการยืมสื่อ อุปกรณ์ ฯลฯ และควรพัฒนาให้เป็นระบบการยืมที่มีประสิทธิภาพในขนาด</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	5. มีการสำรวจ สนับสนุน สื่อ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียน หรือคณาจารย์	<ol style="list-style-type: none"> คณาบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการแจ้งความประสงค์เกี่ยวกับสื่อและอุปกรณ์ที่ต้องการซื้อ และจัดการบูรณาการการยืมสื่อ อุปกรณ์ ในระดับสาขาวิชา ระดับภาควิชา และระดับคณะอย่างเป็นระบบและเป็นองค์รวม จัดทำแผนพัฒนาส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากทุกภาคส่วน
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	6. มีการจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	<ol style="list-style-type: none"> คณาบดีควรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะที่เฉพาะเจาะจงและพหุคูณข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทุนทางวิชาชีพ (Professional Capital) ที่ประกอบไปด้วยทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม และทุนการตัดสินใจให้แก่คณาจารย์โดยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันผ่านกิจกรรม เช่น KM และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาจารย์	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาจารย์
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	7. มีการกำหนดวิธีการวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการสอน หรือวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	<p>3. การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมกับทุกฝ่าย ในการพัฒนาการเรียนการสอน ทั้งอาจารย์ นิสิต ผู้ประกอบการ ผู้ปกครอง หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>4. การปลูกฝังและหล่อหลอม ให้นิสิตมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และคุณธรรมจริยธรรม</p> <p>5. พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย มีคุณภาพมาตรฐาน โดยมีการทำวิจัยสถาบันที่เก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ใช้บัณฑิต นิสิตเก่า ฯลฯ รวมถึงนิสิตปัจจุบัน</p> <p>1. การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาจารย์ให้มีสมรรถนะด้านการประเมินผลที่สามารถกำหนดทิศทางการเรียนรู้ของคณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และวิธีการประเมินผลที่ตรงกัน</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	8. ดูแลให้มีการใช้ห้องสมุดของคณะวิชาให้เป็นประโยชน์สูงสุด สะดวกสบายต่อการสืบค้น ให้บริการทุกวันไม่มีวันหยุด	<p>3. ส่งเสริมให้คณาจารย์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ประกอบการวิจัยและประเมินตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลาย จัดทำฐานข้อมูลผลการเรียนของผู้เรียนในรายวิชาต่างๆ เชิงลึกเพื่อให้เข้าใจผู้เรียนแต่ละคนมากขึ้นและเพื่อให้คณาจารย์สามารถประเมินมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้</p> <p>4. จัดสัมมนาอาจารย์ผู้สอน อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ก่อนเปิดภาคการศึกษาทุกครั้ง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการวัด การประเมินผล วัตถุประสงค์การสอน รวมทั้งวัตถุประสงค์หลักสูตร</p>
		<p>1. คณาบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. ส่งเสริมการพัฒนาห้องสมุดมีชีวิต (Living Library) ภายในคณะและคณาบดีควรใช้ห้องสมุดเป็นต้นแบบในการพัฒนาวิชาชีพให้แก่คณาจารย์และผู้เรียน</p> <p>3. สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาห้องสมุด สารสนเทศ หรือแหล่งเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อนิสิต และพร้อมให้บริการ</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาควิชาการของคณะบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณะบดี	แนวทางการพัฒนาภาควิชาการของคณะบดี
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	9. บริหารจัดการห้องสมุดของคณะวิชาให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ	<ol style="list-style-type: none"> 1. คณะบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในห้องสมุดให้คล้ายคลึงกับ co-working space ตามร้านกาแฟ เพื่อกระตุ้นให้นิสิตรุ่นใหม่สนใจใช้บริการห้องสมุดมากยิ่งขึ้น 3. สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาห้องสมุด สารสนเทศ หรือแหล่งเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อนิสิต และพร้อมให้บริการ
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	10. มีการติดตามงานและการจ่ายอำนาจการตัดสินใจลงไปที่หลักสูตรต่างๆ โดยให้ประธานหลักสูตรเป็นผู้ดำเนินการ มีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ประสาน ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาภาควิชาการของคณะบดีให้มีสมรรถนะด้านการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ที่สามารถกำหนดทิศทางจัดการเรียนรู้ของคณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. การสร้างความร่วมมือเข้ากับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน 3. คณะบดีควรเคารพการตัดสินใจและบริหารจัดการโดยคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของแต่ละสาขาวิชา

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	11. มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถในการจัดการเรียนรู้แบบต่างๆ	4. พัฒนาศักยภาพของประธานหลักสูตรสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการ และบริหารหลักสูตรให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับมาตรฐาน
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	12. มีการกำหนดกรอบเวลาในการจัดการเรียนการสอน	<p>1. คณาบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. จัดทำ platform หรือนำ platform ที่มีอยู่แล้วทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศมาใช้ เพื่อให้คณาจารย์เรียนรู้และแลกเปลี่ยนแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนกับคณาจารย์ท่านอื่นในคณะและคณาจารย์ในต่างประเทศ คล้ายๆ กับ EdElement หรือ Schoology ในต่างประเทศ</p> <p>3. การอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะการสอน การผลิตสื่อ เทคนิคการจัดการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย สอดคล้องกับคุณลักษณะผู้เรียนในยุคปัจจุบัน</p>
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	12. มีการกำหนดกรอบเวลาในการจัดการเรียนการสอน	1. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	13. มีการประเมินผลการสอนของอาจารย์	<p>2. กำหนดกรอบระยะเวลาการจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้เรียนและผู้ใช้บัณฑิต มีความยืดหยุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อนิสิตต้องฝึกงานตามหน่วยงานรัฐหรือสถานประกอบการต่างๆ</p> <p>3. พัฒนาระบบการประสานงาน และแจ้งเตือนคณาจารย์ เพื่อให้มีการจัดการเรียนการสอน ที่สอดคล้องกับปฏิทินการศึกษา</p> <p>1. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. คณาบดีและคณาจารย์ควรมีส่วนร่วมกันในการกำหนดเกณฑ์การให้นิสิตประเมินการสอนของอาจารย์</p> <p>3. การสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ เห็นความสำคัญของระบบการประเมินผลการสอน รวมทั้งการนำผลการประเมินมาปรับปรุงให้ทันผลเป็นรูปธรรม</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	14. ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการพัฒนาให้ความรู้ แนะนำสื่อหรือแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ	<ol style="list-style-type: none"> 1. คณาบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรและผู้เรียนในขณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 3. จัดทำฐานข้อมูลหรือระบบ Cloud ในการจัดเก็บสื่อ แหล่งเรียนรู้ต่างๆ ที่คณาจารย์สามารถแชร์ หรือใช้ร่วมกันได้ 4. ส่งเสริมให้คณาจารย์ผลิตตำรา หรือสื่อการสอน ในรายวิชาที่นิสิตต้องการหรือรายวิชาที่เป็นประโยชน์กับสังคม รวมทั้งการยกระดับสื่อ หรือแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่แล้ว ให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน หรือคณาจารย์หรือบุคคลภายนอก
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	15. มีการจัดอาจารย์ผู้สอนที่จบตรงสาขา หรือเกี่ยวข้อง หรือมีข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการจัดอาจารย์	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการการเรียนรู้แบบ 70-20-10

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	16. ส่งเสริมการนิเทศด้านวิชาการ	2. เปิดโอกาสให้สาขาวิชาได้มีโอกาสคัดเลือกอาจารย์ที่ตรงกับความต้องการจำเป็นของสาขาวิชาอย่างแท้จริง 3. การวางแผนอัตรากำลังสายวิชาการ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยคำนึงถึงสาขาวิชาที่เปิดสอน และจุดแข็งของคณะวิชา
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	17. สนับสนุนให้นิสิตหรืออาจารย์ได้ไปใช้บริการห้องสมุด บริการสืบค้นข้อมูล สื่อแหล่งเรียนรู้ในห้องสมุด ห้องประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์	1. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. ส่งเสริมการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคณาจารย์ในประเด็นการสอนที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของคณะ 3. สนับสนุนกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ในงานด้านวิชาการให้เป็นระบบ ทั้งในภาควิชา ระหว่างภาควิชา หรือระหว่างคณะ
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	17. สนับสนุนให้นิสิตหรืออาจารย์ได้ไปใช้บริการห้องสมุด บริการสืบค้นข้อมูล สื่อแหล่งเรียนรู้ในห้องสมุด ห้องประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์	1. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรและผู้เรียนในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาจารย์	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาจารย์
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	18. สามารถแนะนำข้อบังคับหรือระเบียบในการกำหนดหน่วยกิต การจัดการจากผู้สอน โครงสร้างวิชาต่างๆ ให้กับหลักสูตรต่างๆ ที่อยู่ในคณะได้ครบถ้วน	2. ปรับปรุงห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ ห้องประชุมให้สะอาด สวยงาม พร้อมใช้งาน ปรับเปลี่ยนรูปแบบห้องสมุดหรือแหล่งเรียนรู้ให้มีหลากหลายรูปแบบ 3. พัฒนาระบบบริการสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระบบส่วนกลาง (สำนักหอสมุด) 4. พัฒนาระบบบริการห้องสมุดในระดับคณะที่ทันสมัย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ 1. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแผนนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. จัดอบรม ทบทวน ชักจูงความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารและคณาจารย์ในคณะเกี่ยวกับระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ และจัดทำ Q&A ประเด็นที่เกี่วข้องบ่อยๆ ไว้ใน Website Facebook Page หรือ Line Group ของคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	19. มีการตั้งเกณฑ์การประกันคุณภาพหลักสูตรที่ชัดเจน	3. เพิ่มบทบาทการบริหารงานในระดับหลักสูตรให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น 4. ควรมีการจัดประชุมสัมมนาคณะกรรมการบริหารหลักสูตรทุกหลักสูตรในคณะอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในกฎระเบียบต่างๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนในระยะเวลา 5-10 ปีที่ผ่านมา
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	20. ให้คำปรึกษาแนะนำกับอาจารย์เกี่ยวกับ การเรียนการสอน การปรับปรุงการเรียน การสอน และการวัดและประเมินผล	1. คณาบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. เตรียมคณาจารย์ให้พร้อมในการปรับเปลี่ยนไปสู่ AUN QA โดยปรับเปลี่ยนที่หัวใจของการประกันคุณภาพ ไม่ใช่รูปแบบของการประกันคุณภาพ 3. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์การประกันคุณภาพที่มาจากส่วนกลาง เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติเดียวกันทั้งคณะ
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้		1. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	21. มีการจัดอาจารย์ให้เพียงพอในแต่ละหลักสูตร	<p>2. จัดตั้งทีมวิชาการภายในคณะที่เข้มแข็งและประกอบด้วยคณาจารย์จากทุกสาขาวิชาในคณะ เพื่อให้คำแนะนำปรึกษากับอาจารย์ด้านการเรียนการสอนและการวัดและประเมินผลเป็นไปอย่างทั่วถึง และเป็นประโยชน์ต่อคณาจารย์ทุกคนในคณะอย่างแท้จริง</p> <p>3. พัฒนาระบบให้คำปรึกษากับคณาจารย์ โดยสามารถปรึกษาแบบตัวต่อตัว หรือการปรึกษาแบบออนไลน์ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเสริมให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <p>1. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแผนนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. ควรเปิดโอกาสให้สาขาวิชา ได้มีโอกาสคัดเลือกอาจารย์ที่ตรงกับความต้องการจำเป็นของสาขาวิชาอย่างแท้จริง</p> <p>3. การวางแผนกรอบอัตรากำลังสายวิชาการ ให้สอดคล้องกับหลักสูตร/รายวิชา ที่ตอบสนองต่อภารกิจของคณะ และควรมีการทวนสอบแผนกรอบอัตรากำลัง และคุณภาพของอาจารย์ทุก 5 ปี</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	22. มีการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. แนะนำแหล่งเรียนรู้ การอบรม สัมมนา ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในยุค BANI ให้แก่อาจารย์อย่างสม่ำเสมอผ่านช่องทางต่างๆ เช่น Website ของคณะ Line Group Facebook Page ของคณะ 3. การกำหนดนโยบาย การส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชุมชนท้องถิ่น สร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน 4. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการทางด้านเทคนิคการสอน การผลิตสื่อหรือด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	23. ติดตามกำกับให้การเรียนรู้เป็นไปตามแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. พัฒนาระบบการติดตาม กำกับกระบวนการเรียนการสอนของคณาจารย์ โดยให้ประธานหลักสูตร ตัวแทนคณาจารย์ เข้ามีส่วนร่วม

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	24. มีความรู้และทักษะในการบริหารและพัฒนาหลักสูตร	<ol style="list-style-type: none"> 1. คณาบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. การพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย มีคุณภาพมาตรฐาน และสอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ 3. ส่งเสริม สนับสนุนให้อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร เข้าร่วมอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพในการบริหารและพัฒนาหลักสูตร
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	25. คิดริเริ่มและส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1. คณาบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. นอกจากการจัดอบรม ควรจัดหาทรัพยากรและนวัตกรรมที่จำเป็นให้แก่คณาจารย์ 3. สร้างแรงจูงใจ เช่น การให้รางวัล ฯลฯ สำหรับคณาจารย์ที่มีผลงานโดดเด่น ในการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	26. ประสานงานกับประธานหลักสูตรเพื่อจัดทำหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร และพัฒนามาตรฐานทางวิชาการหรือวิชาชีพ	1. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. พัฒนาระบบการประสานงาน ทั้งแบบปกติและแบบออนไลน์ ระหว่างผู้บริหารกับประธานหลักสูตร
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	27. มอบหมายให้ทุกหลักสูตร มีการประกันคุณภาพภายใน	1. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. สันนิษฐานให้ทุกหลักสูตร จัดทำ SAR หรือ มคอ. 7 ให้เสร็จทันตามกรอบระยะเวลา โดยส่วนของคณะสามารถสนับสนุนข้อมูลที่ต้องให้กับทางหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	28. มีความรู้เข้าใจกรอบหลักสูตร/กรอบการพัฒนาหลักสูตร ตามแนวทางของ สป.อว.	1. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

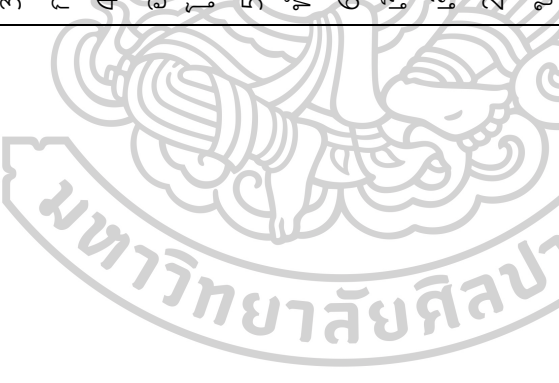
ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การวางแผนงานวิชาการ	1. มีการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของคณะวิชา ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	2. รวบรวมฐานข้อมูล กรอบหลักสูตร/กรอบการพัฒนาหลักสูตร ตามแนวทางของ สป.อว. และมีแผนเผยแพร่ให้ทุกหลักสูตรทราบอย่างต่อเนื่อง 1. การวางระบบการพัฒนาทักษะการบริหารให้กับผู้บริหารคณะในทุกระดับ (ต้น กลาง สูง) หรือผู้ที่มีคุณสมบัติพร้อมจะเป็นผู้บริหารของคณะ ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. เปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของคณะวิชา และนำนวัตกรรมใหม่ๆ ในการกำหนดนโยบายและจัดทำแผนกลยุทธ์เข้ามาใช้ในการจัดทำนโยบายและแผนกลยุทธ์ เช่น Design Thinking, Policy Lab, และ Hackathon 3. กำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาคุณภาพของหลักสูตรให้ชัดเจน เช่น EdPex KUGo หรือ AUN-QA 4. การกำหนดนโยบายสร้างเครือข่ายทางวิชาการและการวิจัย

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การวางแผนงานวิชาการ	<p>2. มีการวางแผนยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนการพัฒนา เพื่อบรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร</p>	<p>5. การสร้างความเข้าใจนโยบาย ประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ด้านการเรียนการสอนของคณะและบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบทิศทางและนโยบายการพัฒนาการเรียนการสอน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>6. ควรมีการกำหนดนโยบาย แผนของคณะวิชา โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย</p> <p>1. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแผนนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. ใช้ภาวะผู้นำแบบ Leader Member Exchange Theory สนับสนุนภาวะผู้นำทางวิชาการ เพิ่มจำนวน in-group ของคณาบดีใหม่มากขึ้น เพื่อให้คณาจารย์รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของคณะ และยินดีขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของคณะต่อไป</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
		<p>3. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจในนโยบายคุณภาพ การศึกษาที่ได้กำหนดทิศทางการดำเนินงาน</p> <p>4. การจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบที่สำคัญ การจัดทำวิสัยทัศน์องค์กร การทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งกระบวนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>5. การกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ด้านการพัฒนาการเรียนการสอน อย่างชัดเจน</p> <p>6. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็น Strong Sense of Purpose ให้เห็นความสำคัญ เรื่องคน เช่น การส่งเสริมให้คนทำงานร่วมกันเป็นทีม มีพื้นที่และกิจกรรม เชื่อมความสัมพันธ์ รับฟังปัญหาต่างๆ ของคนในการทำงาน การสื่อสาร 2 ทาง การให้รางวัล และแสดงการยอมรับอาจารย์ที่ทำงานได้ตามเป้าหมาย ของคณะ หรือของมหาวิทยาลัย</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
<p>กรวางแผนงานวิชาการ</p>	<p>3. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของคณะวิชา</p>	<p>1. การวางระบบการพัฒนาทักษะการบริหารให้กับผู้บริหารคณาบดีในทุกระดับ (ต้น กลาง สูง) หรือผู้ที่มีคุณสมบัติพร้อมจะเป็นผู้บริหารของคณะ ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>3. การใช้แนวคิดและวิธีการวางแผนกลยุทธ์มหามหาสมุทรสีคราม (Blue Ocean Strategy)</p> <p>4. สนับสนุนให้บุคลากรส่วนงานในทุกหลักสูตรเข้ารับการพัฒนาเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตร</p> <p>5. กำหนดนโยบาย สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับคณะและสาขาที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาทางวิชาการ และการวิจัย</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การวางแผนงานวิชาการ	4. มีแผนการดำเนินงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น โดยการใช้ความสำคัญกับการพัฒนา ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อให้คนสามารถใช้ศักยภาพ และความสามารถของแต่ละคนออกมาอย่างเต็มที่	<p>6. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็น Strong Sense of Purpose ให้เห็นความสำคัญเรื่องคน เช่น การส่งเสริมให้คนทำงานร่วมกันเป็นทีม มีพื้นที่และกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ รับฟังปัญหาต่างๆ ของคนในการทำงาน การสื่อสาร 2 ทาง การให้รางวัล และแสดงการยอมรับต่ออาจารย์ที่ทำงานได้ตามเป้าหมายของคณะ หรือของมหาวิทยาลัย</p> <p>7. การจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบที่สำคัญ การจัดทวิสัยทัศน์องค์กร การทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งกระบวนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>1. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. สร้างกระบวนการมีส่วนร่วม</p> <p>3. กระตุ้นการใช้ศักยภาพ โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (KM)</p> <p>4. การใช้หลักธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วม เน้นพัฒนาคน บุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาจารย์	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาจารย์
การวางแผนงานวิชาการ	5. สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจให้แก่อาจารย์บุคลากร และนิสิต เพื่อให้รับรู้และเข้าใจ	1. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. ใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจด้วยวิธีการที่หลากหลาย 3. โครงการคณาจารย์ร่วมงานระดับภาควิชา เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจ
การวางแผนงานวิชาการ	6. ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก	1. คณาจารย์ได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 3. การกำหนดหลักการ หลักการมีส่วนร่วมสู่การปฏิบัติ และมีเป้าหมายก้าวหน้าต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และมองเป้าหมายในอนาคต

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การวางแผนงานวิชาการ	7. พร้อมรับและตระหนักถึงโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบซับซ้อน ผันผวนคลุมเครือ ไม่แน่นอน และยุค Covid-19	<ol style="list-style-type: none"> 1. คณาบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 3. ปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของโลกด้วยความรับผิดชอบ (accountability) 4. การสนับสนุนการสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดิน โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ “EdPEX” และส่งเสริมบุคลากรให้เข้าใจเข้าถึงแนวทางการพัฒนาองค์กร และยอมรับการเปลี่ยนแปลงโลกวิถีใหม่ 5. การกำหนดหลักการ หลักคิดการมีส่วนร่วมสู่การปฏิบัติ และมีเป้าหมายก้าวหน้าต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และมองเป้าหมายในอนาคต

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาควิชาการของคณะบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณะบดี	แนวทางการพัฒนาภาควิชาการของคณะบดี
การวางแผนงานวิชาการ	8. ใช้จุดแข็งของคณะวิชาเพื่อสร้างจุดขายและภาพลักษณ์ที่ทรงคุณค่า ภายใต้วิสัยทัศน์และค่านิยม ตามอัตลักษณ์ คือ ดำเนินกิติ มั่งคั่ง สร้างสรรค์ สามัคคี มีวินัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. คณะบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 3. การสนับสนุนการสร้างสรรคศาสตร์แห่งแผ่นดิน โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ “E-DPEX” และส่งเสริมบุคลากรให้เข้าใจถึงแนวทางการพัฒนาองค์กร และยอมรับการเปลี่ยนแปลงโลกวิถีใหม่ 4. ใช้หลักธรรมาภิบาล เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน สามารถแสดงออกทางวิชาการได้อย่างอิสระ
การวางแผนงานวิชาการ	9. มีวิสัยทัศน์และมุมมองที่กว้างวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. คณะบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การวางแผนงานวิชาการ	10. มีเป้าหมาย และพันธกิจ ที่ให้ความสำคัญกับงานทางวิชาการ ที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศ และโลก	<p>3. เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะเข้าไปมีส่วนร่วมกับรายวิชาบูรณาการ และรายวิชาเลือกหมวดศึกษาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมากขึ้น โดยกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสม ปรับการบริหารจัดการโครงการภาคพิเศษให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างสาขาวิชา</p> <p>4. การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องประสบการณ์การบริหาร ระหว่างผู้บริหารอาวุโสกับผู้บริหารรุ่นใหม่ และสร้างระบบพี่เลี้ยงทางด้านการบริหารองค์กร</p> <p>1. คณาบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแผนนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>3. การกำหนดหลักการ หลักคิดการมีส่วนร่วมสู่การปฏิบัติ และมีเป้าหมายก้าวหน้าต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และมองเป้าหมายในอนาคต</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การวางแผนงานวิชาการ	11. มีความสามารถในการใช้ทรัพยากร เงิน อุปกรณ์ ให้เกิดคุณค่า และประโยชน์สูงสุดในการทำงาน เพื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) บรรลุเป้าหมาย	<ol style="list-style-type: none"> คณาบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การใช้หลักการรวมภาค การมีส่วนร่วม เน้นพัฒนาคน บุคลากร ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	1. ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ แก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของคณะวิชา	<ol style="list-style-type: none"> การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 จัดทำแผนนโยบายการบริหารบุคลากร HRM และแผนการพัฒนาบุคลากร HRD ให้มีความชัดเจน

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
<p>การพัฒนา ศักยภาพบุคลากร</p>	<p>2. ส่งเสริมให้อาจารย์มีความรู้ความเข้าใจ ในศาสตร์ที่ตนเองรับผิดชอบ</p>	<p>3. การสนับสนุน ส่งเสริม การบูรณาการ การสร้างสมดุลการพัฒนางานวิจัย งานบริการวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ร่วมกับการพัฒนา การเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มความโดดเด่นทางวิชาการ ให้กับคณะ และชุมชนสามารถได้รับประโยชน์จากคณะ</p> <p>4. การหาแหล่งทุนเพื่อการวิจัย</p> <p>5. การทำวิจัยเพื่อนำผลวิจัยมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน</p> <p>6. การศึกษาและวางระบบการพัฒนาบุคลากร ทั้งบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน อาทิ การวางระดับความคาดหวังในระดับสมรรถนะ การหา Competency Gap การวางแผนทางการพัฒนาบุคลากร รายบุคคล การประเมินสมรรถนะของบุคลากร</p> <p>1. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแผนนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้ แบบ 70-20-10</p> <p>2. กำหนดมาตรฐานการประเมินแต่ละระดับให้ชัดเจน ให้สอดคล้องกับ ทิศทางหรือนโยบายของส่วนงาน</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การพัฒนา ศักยภาพบุคลากร	3. เอาใจใส่ ชี้นำและแนวทาง การสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน	3. การส่งเสริมสนับสนุนการแลกเปลี่ยนนิสิตและอาจารย์สู่ความเป็นสากล 4. การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพของบุคลากร อาจารย์ อยางต่อเนื่อง เพื่อให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน ในบริบทที่เปลี่ยนไปในสังคมปัจจุบัน 5. การลดภาระงานที่ไม่จำเป็น เพื่อให้คณาจารย์มีเวลาในการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างเต็มที่ 6. การเปิดโอกาสให้บุคลากร เข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาการอย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้มาถ่ายทอด หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง 1. การวางระบบการพัฒนาทักษะบุคลากรในการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการชี้แนะ แนะนำ หรือการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรรุ่นน้อง 2. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแผนนโยบายของคณะที่ตรงกันโดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 3. จัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การพัฒนา ศักยภาพบุคลากร	4. ส่งเสริมให้อาจารย์มีจิตวิญญาณในการทำงาน และมีความสุขในการทำงาน	4. การสนับสนุนการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น
		<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาสมรรถนะของคณาบดีในด้านการสร้างและพัฒนาค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแผนนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 3. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็น Strong Sense of Purpose ให้เห็นความสำคัญ เรื่องคน เช่น การส่งเสริมให้คนทำงานร่วมกันเป็นทีม มีพื้นที่และกิจกรรม เชื่อมความสัมพันธ์ รับฟังปัญหาต่างๆ ของคนในการทำงาน การสื่อสาร 2 ทาง การให้รางวัล และแสดงการยอมรับอาจารย์ที่ทำงานได้ตามเป้าหมาย ของคณะ หรือของมหาวิทยาลัย 4. การใช้หลักการปฏิบัติการมีส่วนร่วม เน้นพัฒนาคน บุคลากร ให้มี คุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
<p>การพัฒนา ศักยภาพบุคลากร</p>	<p>5. ให้งบรางวัลตอบแทนบุคลากรอย่างยุติธรรม นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ</p>	<p>5. การสร้างขวัญและกำลังใจ เชิดชูเกียรติ ให้ความสำคัญผูกพันกับองค์กร การพัฒนาตนเอง ศักยภาพระดับที่สูงขึ้น การก้าวสู่ตำแหน่งวิชาการทุกระดับ และการทำงาน</p> <p>6. การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มความสามารถ ทักษะการทำงาน ยกระดับกระบวนการงาน ผลของงาน และคุณภาพชีวิต เป้าหมายสูงสุดเน้นความสุข และความก้าวหน้าของบุคลากร</p> <p>7. การสนับสนุนการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น</p> <p>1. การพัฒนาสมรรถนะของคณาบดีในด้านการสร้างและพัฒนาค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแผนนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>3. การสร้างแรงจูงใจ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกกระดับ</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
<p>การพัฒนา ศักยภาพบุคลากร</p>	<p>6. ส่งเสริมให้เป็นอาจารย์มีอาชีพ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาสมรรถนะของคณาบดีในด้าน การสร้างและพัฒนาค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 3. วางระบบการพัฒนาบุคลากร ทั้งบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน อาทิ การวางระดับความคาดหวังในระดับสมรรถนะ การหา Competency Gap การวางแผนทางการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล การประเมินสมรรถนะของบุคลากร 4. การเปิดโอกาสให้บุคลากร เข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาการอย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้มาถ่ายทอด หรือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง 5. การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มความสามารถ ทั้ทักษะการทำงาน ยกระดับกระบวนการงาน ผลของงาน และคุณภาพชีวิต เป้าหมายสูงสุดเป็นความสุข และความก้าวหน้าของบุคลากร

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
<p>การพัฒนา ศักยภาพบุคลากร</p>	<p>7. สร้างความเป็นผู้นำให้กับอาจารย์ และบุคลากร</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาสมรรถนะของคณาบดีในด้าน การสร้างและพัฒนาค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 3. การพัฒนาในรูปแบบต่างๆ อาทิ การมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะบริหาร การพัฒนาด้านการทำงานเป็นทีม การส่งฝึกอบรมในหลักสูตรการพัฒนานักบริหาร 4. การพัฒนาทักษะการบริหารให้กับผู้บริหารคณะในทุกระดับ (ต้น กลาง สูง) หรือผู้ที่มีคุณสมบัติพร้อมจะเป็นผู้บริหารของคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาจารย์	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาจารย์
		<p>5. การจัดอบรมส่งเสริมความรู้และทักษะผู้บริหารระดับกลาง แก่คณาจารย์ที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์ในการบริหารงานระดับคณะขึ้นไป ในด้านการบริหารจัดการแผนงานงบประมาณ การพัฒนาบุคลากร การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในการบริหารจัดการ และทักษะในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>6. การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องประสบการณ์การบริหาร ระหว่างผู้บริหารอาวุโสกับผู้บริหารรุ่นใหม่ และสร้างระบบพี่เลี้ยงทางด้านการบริหารองค์กร</p> <p>7. จัดทำโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำทางวิชาการให้แก่คณาจารย์และบุคลากร</p>
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	8. ให้อิสระกับบุคลากร และเอื้ออำนวยสิ่งสนับสนุนต่างๆ ในการทำงาน	<p>1. การพัฒนาสมรรถนะของคณาจารย์ในด้านการสร้างและพัฒนาค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
<p>การพัฒนาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น</p> <p>1. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป</p>	<p>3. การสร้างแรงจูงใจ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ</p> <p>4. การลดภาระงานที่ไม่จำเป็น เพื่อให้คณาจารย์มีเวลาในการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างเต็มที่</p> <p>1. การพัฒนาสมรรถนะของคณาบดีในด้านการสร้างและพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแผนนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>3. ส่งเสริมให้ทุกส่วนงานมีภารกิจร่วมสัมมาทฤษฎีเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของส่วนงาน</p> <p>4. พัฒนากิจกรรมให้บุคลากรมีการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน</p> <p>5. การพัฒนาผู้นำขององค์กรให้มีคุณสมบัติในการ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p>	

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
<p>การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น</p>	<p>2. มีความสามารถในการอำนวยความสะดวกในการอำนวยความสะดวกในการสอนภายในคณะวิชาให้มีคุณภาพ</p>	<p>6. การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน</p> <p>7. การเสริมสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้นำองค์กรที่ดี</p> <p>1. การพัฒนาสมรรถนะของคณาบดีในด้านการสร้างและพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>3. จัดทำแผนผู้บริหารพบบุคลากรในส่วนงานต่างๆ เพื่อถ่ายทอดนโยบายและรับฟังปัญหา อุปสรรคหรือข้อเสนอแนะจากส่วนงาน</p> <p>4. การพัฒนาผู้นำขององค์กรให้มีคุณสมบัติในการ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>5. การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน</p> <p>6. การเสริมสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้นำองค์กรที่ดี</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น	3. มีความสามารถและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การ และระดมทรัพยากร	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาสมรรถนะของคณาบดีในด้าน การสร้างและพัฒนาค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 3. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในทุกระดับ ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานให้กับทีมงาน 4. การพัฒนาผู้นำขององค์การให้มีคุณสมบัติในการ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 5. การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน 6. การเสริมสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้นำองค์การที่ดี 7. ส่งเสริมการจัดกิจกรรม และโครงการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลภายในองค์กร และนอกองค์กร (ชุมชน)
การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น	4. มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนางานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาสมรรถนะของคณาบดีในด้าน การสร้างและพัฒนาค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น	5. มีความเป็นผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่ามุ่งเน้นแต่ผลงาน	2. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 3. การพัฒนาผู้นำของตนเองทำให้มีคุณสมบัติในการ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 4. การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน 5. การเสริมสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้นำองค์กรที่ดี
		1. การพัฒนาสมรรถนะของคณาบดีในด้านการสร้างและพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การเผชิญปัญหาและการแก้ไข	<p>1. มีความสามารถในการดูแลแก้ไขปัญหาของภาควิชาต่างๆ</p>	<p>3. การเสริมสร้างแนวคิดทางด้านจิตวิทยาในการครองใจคน และหลักการบริหารงานบุคคล ที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จกับผู้นำองค์กรรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง</p> <p>1. การวางระบบการพัฒนาทักษะการบริหารให้กับผู้บริหารคณะในทุกระดับ (ต้น กลาง สูง) หรือผู้ที่มีคุณสมบัติพร้อมจะเป็นผู้บริหารของคณะ ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. วิเคราะห์สภาพและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและจัดทำแผนในการแก้ปัญหาสถานการณ์ฉุกเฉินเพื่อรองรับเมื่อเกิดสถานการณ์</p> <p>3. การรับทราบปัญหาของคณาจารย์ นิสิต และร่วมมือกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน</p> <p>4. พัฒนาระบบการดูแลและให้คำปรึกษาด้านต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
<p>การเผชิญปัญหาและการแก้ไข</p>	<p>2. มีความสามารถในการดูแลผลประโยชน์ต่างๆ ในคณะวิชา</p>	<p>5. ควรจัดทำโครงการเตรียมความพร้อมให้กับผู้นำองค์กรรุ่นใหม่เกี่ยวกับทักษะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และมีจิตวิญญาณความเป็นผู้นำที่ดี โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>1. การพัฒนาสมรรถนะของคณาบดีในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และผลประโยชน์ต่างๆ ของคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. การพัฒนาสมรรถนะด้านจริยธรรมและคุณธรรมที่ดีของผู้บริหาร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>3. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแผนนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>4. ควรจัดทำโครงการเตรียมความพร้อมให้กับผู้นำองค์กรรุ่นใหม่เกี่ยวกับทักษะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และมีจิตวิญญาณความเป็นผู้นำที่ดี โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
การเผชิญปัญหาและการแก้ไข	3. จัดลำดับความสำคัญของงานที่สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีให้มีสมรรถนะด้านกรวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับคณาบดี เพื่อเป็นแนวคิดในการนำองค์กรของคณาบดีในด้านการพัฒนางานที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 2. การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจนด้านการพัฒนาการเรียนการสอน 3. การสร้างความเข้าใจในนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมายในภารกิจด้านการเรียนการสอนของคณาบดีกับบุคลากรสาขาวิชาการและสายสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบทิศทางและนโยบายการพัฒนาการเรียนการสอน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 4. วิเคราะห์งานที่เป็นภารกิจหลักของคณาบดี เพื่อพัฒนาไปสู่คณาบดีที่มีคุณภาพสู่สากล

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
<p>การเผชิญปัญหาและการแก้ไข</p>	<p>4. สนับสนุนให้มีช่องทางรับข้อมูลความคิดเห็นจากอาจารย์ พนักงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชา ในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานของคณาบดี และหัวหน้าภาควิชา</p>	<p>5. ควรจัดทำโครงการเตรียมความพร้อมให้กับผู้นำองค์การรุ่นใหม่เกี่ยวกับทักษะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และมีจิตวิญญาณความเป็นผู้นำที่ดี โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>1. คณาบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแผนนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>3. การส่งเสริมแนวทางในการรับข้อมูลจากบุคลากร หรือนิสิต ที่สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ</p> <p>4. เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระบนพื้นฐานทางวิชาการและความถูกต้อง</p> <p>5. พัฒนาช่องทางทางการรับข่าวสารจากส่วนกลางของคณะฯ ไปยังบุคลากรอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
<p>การบริการและการรับใช้</p>	<p>1. เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)</p>	<p>6. การรับฟังความคิดเห็นและนำมาใช้ในการพัฒนาคณะวิชา</p> <p>7. การพัฒนาศักยภาพผู้นำตามแนวทางในระบบอุปถัมภ์โดยที่มีคุณลักษณะในการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายด้วยความเต็มใจ</p> <p>1. การพัฒนาสมรรถนะของคณาบดีในด้านการบริหารจัดการทรัพย์สินและผลประโยชน์ต่างๆ ของคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. การพัฒนาสมรรถนะด้านจริยธรรมและคุณธรรมที่ดีของผู้บริหาร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>3. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแผนนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>4. ประเมินความต้องการจำเป็นของคณาจารย์อยู่เสมอเพื่อให้การช่วยเหลือได้อย่างทั่วถึงและตรงจุด</p> <p>5. กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในแต่ละงานให้เกิดความชัดเจน เพื่อลดการทับซ้อน และกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับต้นในการตัดสินใจ</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
<p>การบริการและการรับใช้</p>	<p>2. มีความยุติธรรม โปร่งใส ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่มีอคติ</p>	<p>6. พัฒนาคณาบดีให้เป็นนักบริหารควบคู่กับนักวิชาการ เพื่อความก้าวหน้าในการพัฒนาคณะอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>7. พัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้กับคณาจารย์ และบุคลากรรุ่นใหม่ที่จะก้าวเข้ามาเป็นผู้บริหารองค์การในอนาคต โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>1. การพัฒนาสมรรถนะของคณาบดีในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และผลประโยชน์ต่างๆ ของคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. การพัฒนาสมรรถนะด้านจริยธรรมและคุณธรรมที่ดีของผู้บริหาร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>3. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแผนนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>4. กระจายงานความรับผิดชอบ โดยให้มีผู้แทนจากทุกสาขาวิชาอยู่ในคณะกรรมการชุดต่างๆ ในคณะอย่างเหมาะสม</p>


ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
<p>การบริการและการรับใช้</p>	<p>3. เป็นแบบอย่าง และเป็นผู้นำด้านวิชาการวิจัย และวิชาชีพ</p>	<p>5. การเผยแพร่กิจกรรมภาคีภาคีให้กับคณาจารย์และบุคลากรได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง และสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>1. การพัฒนาสมรรถนะของคณาบดีในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและผลประโยชน์ต่างๆ ของคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. การพัฒนาสมรรถนะด้านจริยธรรมและคุณธรรมที่ดีของผู้บริหารโดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>3. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแผนนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>4. กำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งคณาบดีต้องมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่รองศาสตราจารย์ขึ้นไป และไม่ควรมีเป็นผู้เกษียณแล้ว เพื่อเป็นแบบอย่างของการพัฒนาตนเองให้แก่คณาจารย์อยู่เสมอ</p> <p>5. การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการจัดวิทยุบุคลากรดีเด่นที่หลากหลายด้าน มาบรรยายและสร้างแรงบันดาลใจให้คณาจารย์และบุคลากร</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
<p>การบริการและการรับใช้</p>	<p>4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</p>	<p>1. การพัฒนาสมรรถนะของคณาบดีในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และผลประโยชน์ต่างๆ ของคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. การพัฒนาสมรรถนะด้านจริยธรรมและคุณธรรมที่ดีของผู้บริหาร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>3. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>4. นำแนวคิดการพัฒนานวัตกรรมในองค์การภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานวิชาการมากขึ้น</p> <p>5. สนับสนุนกิจกรรมในเชิงพัฒนาและสร้างสรรค์</p>
<p>การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ</p>	<p>1. จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมกิจกรรมหรือการทำงานร่วมกัน เช่น ห้องทำงานที่นำทำงาน มีสิ่งแวดล้อมที่ดี</p>	<p>1. คณาบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. จัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ให้มีความเป็นวิชาการ และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
		<p>3. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>4. กำหนดกรอบระยะเวลาการปรับปรุงห้องพักอาจารย์ พื้นที่ส่วนกลางห้องสมุด ฯลฯ ภายในคณะอย่างสม่ำเสมอ ใช้หลัก 7 ส เป็นประจำทุกปี</p> <p>5. ควรมีทีมงานที่รับผิดชอบด้านความสวยงาม สะอาด และเป็นระเบียบของคณะอย่างจริงจัง สม่ำเสมอ</p> <p>6. สนับสนุนให้ส่วนงานมีการจัดประชุมวิชาการ การประชุม สัมมนาวิชาการ</p> <p>7. การสนับสนุนการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น</p> <p>8. การสร้างการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน</p> <p>9. จัดทำโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และนำอยู่ในบริเวณห้องทำงานและห้องเรียน</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
<p>การส่งเสริม บรรยากาศ ทางวิชาการ</p>	<p>2. พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับนิสิต อาจารย์ และผู้ปกครอง</p>	<p>1. การพัฒนาสมรรถนะของคณาบดีในด้านการสร้างและพัฒนาค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้ แบบ 70-20-10</p> <p>3. จัดกิจกรรมเพื่อกระชับความสัมพันธ์แบบไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณ บ่อยขึ้น เช่น Pot Luck Party</p> <p>4. จัดทำโครงการผู้บริหารพบนิสิต คณาจารย์ อย่างน้อย 1 ครั้งต่อภาค การศึกษา</p>
<p>การส่งเสริม บรรยากาศ ทางวิชาการ</p>	<p>3. ช่วยแก้ปัญหา ช่วยส่งเสริม และพัฒนา ทุกๆ ด้านให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา</p>	<p>1. การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีให้มีสมรรถนะด้านการวางแผน และการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับคณะ เพื่อเป็น แนวคิดในการนำองค์การของคณาบดีในด้านการพัฒนางานที่เหมาะสมกับบริบท ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>2. การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจนด้านการ พัฒนาการเรียนการสอน</p>

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดี
		<p>3. การสร้างความเข้าใจในนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมายในภารกิจด้านการเรียนการสอนของคณะแก่บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบทิศทางและนโยบายการพัฒนาการเรียนการสอน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10</p> <p>4. การสร้างการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน</p> <p>5. พัฒนาช่องทางรับเรื่องร้องเรียนจากผู้บังคับบัญชา และดำเนินการแก้ไขอย่างเหมาะสม และยุติธรรม</p>

จากตารางที่ 17 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน มีความคิดเห็นว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์แต่ละตัวแปรขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ จำนวน 28 ตัวแปร 97 แนวทาง การวางแผนงานวิชาการ จำนวน 11 ตัวแปร 48 แนวทาง การพัฒนาศักยภาพบุคลากร จำนวน 8 ตัวแปร 42 แนวทาง การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น จำนวน 5 ตัวแปร 28 แนวทาง การเผชิญปัญหาและการแก้ไข จำนวน 4 ตัวแปร 21 แนวทาง การบริการและการรับใช้ จำนวน 4 ตัวแปร 22 แนวทาง และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ จำนวน 3 ตัวแปร 18 แนวทาง

2.2 การแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ขั้นตอนนี้ เป็นการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ แต่ละตัวแปรขององค์ประกอบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การวางแผนงานวิชาการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น การเผชิญปัญหาและการแก้ไข การบริการและการรับใช้ และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการยืนยันความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ดังตารางที่ 18



ตารางที่ 18 ค่าความถี่และร้อยละข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีต่อความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	8	100	8	100	8	100
2. การวางแผนงานวิชาการ	8	100	8	100	8	100
3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	8	100	8	100	8	100
4. การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น	8	100	8	100	8	100
5. การเผชิญปัญหาและการแก้ไข	8	100	8	100	8	100
6. การบริการและการรับใช้	8	100	8	100	8	100
7. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ	8	100	8	100	8	100
รวมเฉลี่ย	8	100	8	100	8	100

จากตารางที่ 18 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน มีความคิดเห็นว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ได้จากการวิจัย มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ครบทุกด้าน คิดเป็นร้อยละ 100



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นการวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรรมการสภานักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี 2) ผู้บริหารคณะวิชา ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี 3) ผู้บริหารภาควิชา ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตสกลนคร รวมจำนวน 591 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรรมการสภานักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี 2) ผู้บริหารคณะวิชา ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี 3) ผู้บริหารภาควิชา ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตสกลนคร ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 234 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น แบบจัดอันดับคุณภาพของลิเคิร์ต (Likert) การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีการวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี จากเอกสาร ข้อมูล สถิติ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อจัดทำโครงการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษา วิเคราะห์ เอกสาร ตำรา หนังสือ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิด การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำเครื่องมือไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือ นำเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาแล้ว ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้ออกมาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสร้างเป็นตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบ และเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็น และยืนยันแนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยและการศึกษาตัวแปร เป็นการศึกษา วิเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลเชิงประจักษ์ในเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการ และการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบายของมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิดำรง

ตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารคณะวิชา นำข้อมูลองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ มาสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย (conceptual framework) และตัวแปร

ขั้นที่ 2 การสร้างเครื่องมือวิจัย เป็นการนำสรุปข้อค้นพบ กรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework) และตัวแปรที่ได้จากขั้นที่ 1 มาเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือวิจัยในลักษณะของแบบสอบถาม (Opinionnaire) นำเครื่องมือวิจัยที่จัดทำขึ้นไปตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาและนำผลที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) เลือกข้อคำถามที่มีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ได้ข้อคำถามจำนวน 120 ข้อ หลังจากนั้นนำเครื่องมือไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวนผู้ให้ข้อมูล 36 คน รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ .988

ขั้นที่ 3 การจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเครื่องมือวิจัยที่ได้จากขั้นที่ 2 มาใช้จัดเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย กรรมการสภา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรรมการสภานักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี 2) ผู้บริหารคณะวิชา ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี 3) ผู้บริหารภาควิชา ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตสกลนคร จำนวน 234 คน รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal component analysis : PCA) เพื่อหาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี

ขั้นที่ 4 การแสดงความคิดเห็น และยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี เป็นการนำตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี จากขั้นที่ 3 เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารคณะวิชา ผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญทางด้านการฝึกอบรม ได้แสดงความคิดเห็น และยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) หลังจากนั้นนำข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ มาวิเคราะห์สรุปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ที่มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้การหาค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ข้อค้นพบ ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้จากมากไปน้อย คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การวางแผนงานวิชาการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น การเผชิญปัญหาและการแก้ไข การบริการและการรับใช้ และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

1.1 องค์ประกอบที่ 1 “การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 28 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.55-0.80 มีค่าความแปรปรวนเท่ากับ 22.14 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 18.45 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 และจัดเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ในองค์ประกอบที่ 1 จำนวน 28 ตัวแปร ได้ดังนี้

1) สนับสนุนและส่งเสริมการนำเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร มาใช้ให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้

2) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการอบรม พัฒนา วิธีการใช้ application ต่างๆ

3) มีการจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงจำนวนนิสิตที่จะรับเข้ามา

4) สนับสนุนให้มีการยืมสื่อ อุปกรณ์ต่างๆ

5) มีการสำรวจ สนับสนุน สื่อ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียน

หรือคณาจารย์

6) มีการจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม โดยยึดผู้เรียนเป็น

สำคัญ

- 7) มีการกำหนดวิธีการวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการสอน หรือวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
- 8) ดูแลให้มีการใช้ห้องสมุดของคณะวิชา ให้เป็นประโยชน์สูงสุด สะดวกสบาย ต่อการสืบค้น ให้บริการทุกวันไม่มีวันหยุด
- 9) บริหารจัดการห้องสมุดของคณะวิชาให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ
- 10) มีการติดตามงานและกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปที่หลักสูตรต่างๆ โดยให้ประธานหลักสูตรเป็นผู้ดำเนินการ มีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ประสาน ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน
- 11) มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความเชี่ยวชาญการจัดการเรียนรู้แบบต่างๆ
 - 12) มีการกำหนดกรอบเวลาในการจัดการเรียนการสอน
 - 13) มีการประเมินผลการสอนของอาจารย์
 - 14) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการพัฒนา ให้ความรู้ แนะนำสื่อหรือแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์ต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกประเทศ
 - 15) มีการจัดอาจารย์ผู้สอนที่จบตรงสาขาหรือเกี่ยวข้อง หรือมีข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการจัดอาจารย์
 - 16) ส่งเสริมการนิเทศด้านวิชาการ
 - 17) สนับสนุนให้นิสิตหรืออาจารย์ได้ไปใช้บริการห้องสมุด บริการสืบค้น ข้อมูล สื่อ แหล่งเรียนรู้ในห้องสมุด ห้องประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์
 - 18) สามารถแนะนำข้อบังคับหรือระเบียบในการกำหนดหน่วยกิต การจัดอาจารย์ผู้สอน โครงสร้างวิชาต่างๆ ให้กับหลักสูตรต่างๆ ที่อยู่ในคณะได้ครบถ้วน
 - 19) มีการตั้งเกณฑ์การประกันคุณภาพหลักสูตรที่ชัดเจน
 - 20) ให้คำปรึกษาแนะนำกับอาจารย์เกี่ยวกับการเรียนการสอน การปรับปรุง การเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล
 - 21) มีการจัดอาจารย์ให้เพียงพอในแต่ละหลักสูตร
 - 22) มีการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง
 - 23) ติดตามกำกับให้การเรียนรู้เป็นไปตามแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
 - 24) มีความรู้และทักษะในการบริหารและพัฒนาหลักสูตร
 - 25) คิตรีเริ่มและส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้
 - 26) ประสานงานกับประธานหลักสูตรเพื่อจัดทำหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร และพัฒนามาตรฐานทางวิชาการหรือวิชาชีพ
 - 27) มอบหมายให้ทุกหลักสูตร มีการประกันคุณภาพภายใน
 - 28) มีความรู้เข้าใจกรอบหลักสูตร/กรอบการพัฒนาหลักสูตร ตามแนวทางของ สป.อว.

1.2 องค์ประกอบที่ 2 “การวางแผนงานวิชาการ” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 11 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.56-0.78 มีค่าความแปรปรวนเท่ากับ 12.65 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 10.54 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 และจัดเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ในองค์ประกอบที่ 2 จำนวน 11 ตัวแปร ได้ดังนี้

- 1) มีการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของคณะวิชาที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
- 2) มีการวางแผนยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนการพัฒนา เพื่อบรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร
- 3) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของคณะวิชา
- 4) มีแผนการดำเนินงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อให้คนสามารถใช้ศักยภาพ และความสามารถของแต่ละคนออกมาอย่างเต็มที่
- 5) สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจ ให้แก่อาจารย์ บุคลากร และนิสิต เพื่อให้รับรู้และเข้าใจ
- 6) ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก
- 7) พร้อมรับและตระหนักถึงโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบซับซ้อน ผันผวน คลุมเครือ ไม่แน่นอน และยุค Covid-19
- 8) ใช้จุดแข็งของคณะวิชาเพื่อสร้างจุดขายและภาพลักษณ์ที่ทรงคุณค่า ภายใต้วิสัยทัศน์ และค่านิยม ตามอัตลักษณ์ คือ สำนักดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ สามัคคี มีวินัย
- 9) มีวิสัยทัศน์และมุมมองที่กว้างทางวิชาการ
- 10) มีเป้าหมาย และพันธกิจ ที่ให้ความสำคัญกับงานทางวิชาการ ที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศ และโลก
- 11) มีความสามารถในการใช้ทรัพยากร เงิน อุปกรณ์ ให้เกิดความคุ้มค่า และประโยชน์สูงสุดในการทำงาน เพื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) บรรลุเป้าหมาย

1.3 องค์ประกอบที่ 3 “การพัฒนาศักยภาพบุคลากร” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.56-0.69 มีค่าความแปรปรวนเท่ากับ 10.21 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 8.51 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 และจัดเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ในองค์ประกอบที่ 3 จำนวน 8 ตัวแปร ได้ดังนี้

- 1) ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ แก่สังคม และทำนุบำรุงศิลป วัฒนธรรมของคณะวิชา
- 2) ส่งเสริมให้อาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ที่ตนเองรับผิดชอบ
- 3) เอาใจใส่ ชี้แนะแนวทาง การสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน
- 4) ส่งเสริมให้อาจารย์มีจิตวิญญาณในการทำงาน และมีความสุขในการทำงาน

- 5) ให้งานวัลตอบแทนบุคลากรอย่างยุติธรรม นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ
- 6) ส่งเสริมให้เป็นอาจารย์มืออาชีพ
- 7) สร้างความเป็นผู้นำให้กับอาจารย์และบุคลากร
- 8) ให้อิสระกับบุคลากร และเอื้ออำนวยสิ่งสนับสนุนต่างๆ ในการทำงาน

1.4 องค์ประกอบที่ 4 “การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.55-0.75 มีค่าความแปรปรวนเท่ากับ 6.30 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 5.25 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 และจัดเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ในองค์ประกอบที่ 4 จำนวน 5 ตัวแปร ได้ดังนี้

- 1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป
- 2) มีความสามารถในการอำนวยความสะดวกการเรียนการสอนภายในคณะวิชาให้มีคุณภาพ
- 3) มีความสามารถและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การ และระดมทรัพยากร
- 4) มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนางานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ
- 5) ความเป็นผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่ามุ่งเน้นแต่ผลงาน

1.5 องค์ประกอบที่ 5 “การเผชิญปัญหาและการแก้ไข” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.62-0.73 มีค่าความแปรปรวนเท่ากับ 4.86 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 4.05 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 5 และจัดเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ในองค์ประกอบที่ 5 จำนวน 4 ตัวแปร ได้ดังนี้

- 1) มีความสามารถในการดูแลและแก้ปัญหาของภาควิชาต่างๆ
- 2) มีความสามารถในการดูแลผลประโยชน์ต่างๆ ในคณะวิชา
- 3) จัดลำดับความสำคัญของงานที่สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย
- 4) สนับสนุนให้มีช่องทางรับข้อมูล ความคิดเห็นจากอาจารย์ พนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานของคณบดี และหัวหน้าภาควิชา

1.6 องค์ประกอบที่ 6 “การบริการและการรับใช้” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.57-0.75 มีค่าความแปรปรวนเท่ากับ 4.36 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 3.63 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 6 และจัดเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ในองค์ประกอบที่ 6 จำนวน 4 ตัวแปร ได้ดังนี้

- 1) เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)
- 2) มีความยุติธรรม โปร่งใส ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่มีอคติ
- 3) เป็นแบบอย่าง และเป็นผู้นำด้านวิชาการ วิจัย และวิชาชีพ
- 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.7 องค์ประกอบที่ 7 “การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.58-0.69 มีค่าความแปรปรวนเท่ากับ 3.62 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 3.02 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 7 และจัดเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ในองค์ประกอบที่ 7 จำนวน 3 ตัวแปร ได้ดังนี้

1) จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมกิจกรรม หรือการทำงานร่วมกัน เช่น ห้องทำงานที่น่าทำงาน มีสิ่งแวดล้อมที่ดี

2) พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับนิสิต อาจารย์ และผู้ปกครอง

3) ช่วยแก้ปัญหา ช่วยส่งเสริม และพัฒนาทุกๆ ด้านให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สรุปความคิดเห็นจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารคณะวิชา ผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญทางด้านการฝึกอบรม เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรียงลำดับองค์ประกอบดังต่อไปนี้

2.1 องค์ประกอบการใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้

2.1.1 สนับสนุนและส่งเสริมการนำเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร มาใช้ให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้ มีแนวทางการพัฒนา 8 แนวทาง ดังนี้

1) การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ให้มีสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับคณะ เพื่อเป็นแนวคิดในการนำองค์กรของคณบดีในด้านการใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจนด้านการพัฒนาการเรียนการสอน

3) การสร้างความเข้าใจในนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมายในภารกิจด้านการเรียนการสอนของคณะแก่บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบทิศทางและนโยบายการพัฒนาการเรียนการสอน

4) ส่งเสริมการจัดทำ Virtual Exchange หรือความร่วมมือออนไลน์ในรูปแบบต่างๆ กับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่างๆ ในต่างประเทศเพื่อกระตุ้นให้คณบดีและบุคลากรในคณะพัฒนาความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้

5) จัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำหนดตัวชี้วัดการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงาน มีการจัดการเรียนรู้ โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

6) การจัดอบรมเทคนิคกระบวนการจัดการเรียนการสอน การผลิตและใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยสำหรับการเรียนการสอนโดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

7) การสนับสนุนและส่งเสริมการทำวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา

8) พัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ ให้ทันสมัย รวดเร็ว ถูกต้อง และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ในระดับคณะวิชา วิทยาเขต และมหาวิทยาลัย

2.1.2 ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการอบรม พัฒนา วิธีการใช้ application ต่างๆ มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

1) คณบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมประกวดนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้โดยใช้ application ต่างๆ ทั้ง application ที่คณาจารย์พัฒนาขึ้นเอง และ application ที่มีอยู่แล้วในท้องตลาด

3) สนับสนุนให้บุคลากรในสำนักงาน มีการพัฒนาสื่อหรือแอปพลิเคชันเพื่อการเรียนรู้ของนิสิตครอบคลุมทุกสาขาวิชาที่เปิดสอน

4) จัดทำโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ อย่างน้อย 1 ครั้ง/ภาคการศึกษา

2.1.3 มีการจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงจำนวนนิสิตที่จะรับเข้ามา มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

1) คณบดีควรได้รับการพัฒนาด้านการวิเคราะห์และพยากรณ์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) ส่งเสริมให้คณาจารย์เรียนรู้วิธีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียน ติดตามประเมินผลการจัดการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อรวบรวมเป็นสารสนเทศประกอบการปรับปรุงหลักสูตร

3) กำกับติดตามแผนยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

4) จัดทำแผนการรับนิสิตที่เหมาะสมตามเกณฑ์มาตรฐาน และสอดคล้องกับแผนการวางระบบผู้สอน การเปิดรายวิชา ที่สอดคล้องกับกรอบอัตรากำลังสายวิชาการ

2.1.4 สนับสนุนให้มีการยืมสื่อ อุปกรณ์ต่างๆ มีแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง ดังนี้

1) คณบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) ให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการแจ้งความประสงค์เกี่ยวกับสื่อและอุปกรณ์ที่ต้องการซื้อ และจัดการบูรณาการการยืมสื่อ อุปกรณ์ ในระดับสาขาวิชา ระดับภาควิชา และระดับคณะอย่างเป็นระบบและเป็นองค์รวม

3) จัดทำแผนพัฒนานิสิตในการส่งเสริมทักษะดิจิทัล และเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้

4) การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ แหล่งเงินทุน แหล่งเรียนรู้ ทรัพยากร เทคโนโลยีสมัยใหม่ นวัตกรรมการศึกษา และเทคนิคการสอนรูปแบบใหม่ พัฒนาทั้งผู้เรียนและผู้สอน

5) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเชื่อมโยงกับการยืมสื่อ อุปกรณ์ ฯลฯ และควรพัฒนาให้เป็นระบบการยืมที่มีประสิทธิภาพในอนาคต

2.1.5 มีการสำรวจ สนับสนุน สื่อ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์ มีแนวทางการพัฒนา 3 แนวทาง ดังนี้

1) คณบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) ให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการแจ้งความประสงค์เกี่ยวกับสื่อและอุปกรณ์ที่ต้องการซื้อ และจัดการบูรณาการการยืมสื่อ อุปกรณ์ ในระดับสาขาวิชา ระดับภาควิชา และระดับคณะอย่างเป็นระบบและเป็นองค์รวม

3) จัดทำแผนพัฒนาส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากทุกภาคส่วน

2.1.6 มีการจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง ดังนี้

1) คณบดีควรได้รับการพัฒนาด้านการวิเคราะห์และพยากรณ์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทุนทางวิชาชีพ (Professional Capital) ที่ประกอบด้วยทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม และทุนการตัดสินใจให้แก่คณาจารย์โดยการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันผ่านกิจกรรม เช่น KM และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3) การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมกับทุกฝ่ายในการพัฒนาการเรียนการสอน ทั้งอาจารย์ นิสิต ผู้ประกอบการ ผู้ปกครอง หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

4) การปลูกฝังและหล่อหลอม ให้นิสิตมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และคุณธรรมจริยธรรม

5) พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย มีคุณภาพมาตรฐาน โดยมีการทำวิจัยสถาบันที่เก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ใช้บัณฑิต นิสิตเก่า ฯลฯ รวมทั้งนิสิตปัจจุบัน

2.1.7 มีการกำหนดวิธีการวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ของการสอน หรือวัตถุประสงค์ของหลักสูตร มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

1) การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีให้มีสมรรถนะด้านการประเมินผลที่สามารถกำหนดทิศทางการจัดการเรียนรู้ของคณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และวิธีการประเมินผลที่ตรงกัน

3) ส่งเสริมให้คณาจารย์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ประกอบการวัดและประเมินตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลาย จัดทำฐานข้อมูลผลการเรียนของผู้เรียนในรายวิชาต่างๆ เชิง

ลึกเพื่อให้เข้าใจผู้เรียนแต่ละคนมากขึ้นและเพื่อให้คณาจารย์สามารถนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้

4) จัดสัมมนาอาจารย์ผู้สอน อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ก่อนเปิดภาคการศึกษาทุกครั้ง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการวัด การประเมินผล วัตถุประสงค์การสอน รวมทั้งวัตถุประสงค์หลักสูตร

2.1.8 ดูแลให้มีการใช้ห้องสมุดของคณะวิชา ให้เป็นประโยชน์สูงสุด สะดวกสบายต่อการสืบค้น ให้บริการทุกวันไม่มีวันหยุด มีแนวทางการพัฒนา 3 แนวทาง ดังนี้

1) คณบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) ส่งเสริมการพัฒนาห้องสมุดมีชีวิต (Living Library) ภายในคณะและคณบดีควรใช้ห้องสมุดเป็นต้นแบบในการพัฒนาวิชาชีพให้แก่คณาจารย์และผู้เรียน

3) สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาห้องสมุด สารสนเทศ หรือแหล่งเรียนรู้ ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อนิสิต และพร้อมให้บริการ

2.1.9 บริหารจัดการห้องสมุดของคณะวิชาให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ มีแนวทางการพัฒนา 3 แนวทาง ดังนี้

1) คณบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในห้องสมุดให้คล้ายคลึงกับ co-working space ตามร้านกาแฟ เพื่อกระตุ้นให้นิสิตรุ่นใหม่สนใจใช้บริการห้องสมุดมากยิ่งขึ้น

3) สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาห้องสมุด สารสนเทศ หรือแหล่งเรียนรู้ ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อนิสิต และพร้อมให้บริการ

2.1.10 มีการติดตามงานและกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปที่หลักสูตรต่างๆ โดยให้ประธานหลักสูตรเป็นผู้ดำเนินการ มีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ประสาน ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

1) การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีให้มีสมรรถนะด้านการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่สามารถกำหนดทิศทางการจัดการเรียนรู้ของคณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน

3) คณบดีควรเคารพการตัดสินใจและบริหารจัดการโดยคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของแต่ละสาขาวิชา

4) พัฒนาศักยภาพของประธานหลักสูตรสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการ และบริหารหลักสูตรให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับมาตรฐาน

2.1.11 มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความเชี่ยวชาญการจัดการเรียนรู้แบบต่างๆ มีแนวทางการพัฒนา 3 แนวทาง ดังนี้

1) คณบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้อง
ในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) จัดทำ platform หรือนำ platform ที่มีอยู่แล้วทั้งในประเทศไทยและ
ต่างประเทศมาใช้ เพื่อให้คณาจารย์เรียนรู้และแลกเปลี่ยนแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนกับคณาจารย์
ท่านอื่นในคณะและคณาจารย์ในต่างประเทศ คล้ายๆ กับ EdElement หรือ Schoology ในต่างประเทศ

3) การอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะการสอน การผลิตสื่อ เทคนิคการ
จัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย สอดคล้องกับคุณลักษณะผู้เรียนในยุคปัจจุบัน

2.1.12 มีการกำหนดกรอบเวลาในการจัดการเรียนการสอน มีแนวทางการ
พัฒนา 3 แนวทาง ดังนี้

1) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย
ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) กำหนดกรอบระยะเวลาการจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองความ
ต้องการจำเป็นของผู้เรียนและผู้ใช้บัณฑิต มีความยืดหยุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อนิสิตต้องฝึกงานตาม
หน่วยงานรัฐหรือสถานประกอบการต่างๆ

3) พัฒนาระบบการประสานงาน และแจ้งเตือนคณาจารย์ เพื่อให้มีการ
จัดการเรียนการสอน ที่สอดคล้องกับปฏิทินการศึกษา

2.1.13 มีการประเมินผลการสอนของอาจารย์ มีแนวทางการพัฒนา 3
แนวทาง ดังนี้

1) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย
ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) คณบดีและคณาจารย์ควรมีส่วนร่วมกันในการกำหนดเกณฑ์การให้นิสิต
ประเมินการสอนของอาจารย์

3) การสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ เห็นความสำคัญของระบบการประเมินผลการ
สอน รวมทั้งการนำผลการประเมินมาปรับปรุงให้เห็นผลเป็นรูปธรรม

2.1.14 ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการพัฒนา ให้ความรู้ แนะนำสื่อหรือแหล่ง
เรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์ต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกประเทศ มีแนวทางการพัฒนา 4
แนวทาง ดังนี้

1) คณบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้อง
ในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรและผู้เรียนในคณะให้ทราบถึง
เป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

3) จัดทำฐานข้อมูลหรือระบบ Cloud ในการจัดเก็บสื่อ แหล่งเรียนรู้
ต่างๆ ที่คณาจารย์สามารถแชร์ หรือใช้ร่วมกันได้

4) ส่งเสริมให้คณาจารย์ผลิตตำรา หรือสื่อการสอน ในรายวิชาที่นิสิตต้องการ
หรือรายวิชาที่เป็นประโยชน์กับสังคม รวมทั้งการยกระดับสื่อ หรือแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่แล้ว ให้ตอบสนอง
ต่อความต้องการของผู้เรียน หรือคณาจารย์ หรือบุคคลภายนอก

2.1.15 มีการจัดอาจารย์ผู้สอนที่จบตรงสาขาหรือเกี่ยวข้อง หรือมีข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการจัดอาจารย์ มีแนวทางการพัฒนา 3 แนวทาง ดังนี้

1) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) เปิดโอกาสให้สาขาวิชาได้มีโอกาสคัดเลือกอาจารย์ที่ตรงกับความต้องการจำเป็นของสาขาวิชาอย่างแท้จริง

3) การวางแผนอัตรากำลังสายวิชาการ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยคำนึงถึงสาขาวิชาที่เปิดสอน และจุดแข็งของคณะวิชา

2.1.16 ส่งเสริมการนิเทศด้านวิชาการ มีแนวทางการพัฒนา 3 แนวทาง ดังนี้

1) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) ส่งเสริมการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคณาจารย์ในประเด็นการสอนที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของคณะ

3) สนับสนุนกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ในงานด้านวิชาการให้เป็นระบบ ทั้งในภาควิชา ระหว่างภาควิชา หรือระหว่างคณะ

2.1.17 สนับสนุนให้นิสิตหรืออาจารย์ได้ไปใช้บริการห้องสมุด บริการสืบค้นข้อมูล สื่อ แหล่งเรียนรู้ในห้องสมุด ห้องประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

1) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรและผู้เรียนในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) ปรับปรุงห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ ห้องประชุมให้สะอาด สวยงาม พร้อมใช้งาน ปรับเปลี่ยนรูปแบบห้องสมุดหรือแหล่งเรียนรู้ให้มีหลากหลายรูปแบบ

3) พัฒนาระบบบริการสืบค้นข้อมูลที่เชื่อมโยงกับระบบส่วนกลาง (สำนักหอสมุด)

4) พัฒนาระบบบริการห้องสมุดในระดับคณะที่ทันสมัย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

2.1.18 สามารถแนะนำข้อบังคับหรือระเบียบในการกำหนด หน่วยกิต การจัดอาจารย์ผู้สอน โครงสร้างวิชาต่างๆ ให้กับหลักสูตรต่างๆ ที่อยู่ในคณะได้ครบถ้วน มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

1) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) จัดอบรม ทบทวน ซักซ้อมความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารและคณาจารย์ในคณะเกี่ยวกับระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ และจัดทำ Q&A ประเด็นที่เกิดคำถามบ่อยๆ ไว้ใน Website Facebook Page หรือ Line Group ของคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

3) เพิ่มบทบาทการบริหารงานในระดับหลักสูตรให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4) ควรมีการจัดประชุมสัมมนาคณะกรรมการบริหารหลักสูตรทุกหลักสูตรในคณะอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในกฎระเบียบต่างๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนในระยะ 5-10 ปีที่ผ่านมา

2.1.19 มีการตั้งเกณฑ์การประกันคุณภาพหลักสูตรที่ชัดเจน มีแนวทางการพัฒนา 3 แนวทาง ดังนี้

1) คณบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) เตรียมคณาจารย์ให้พร้อมในการปรับเปลี่ยนไปสู่ AUN QA โดยปรับเปลี่ยนที่หัวใจของการประกันคุณภาพ ไม่ใช่รูปแบบของการประกันคุณภาพ

3) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์การประกันคุณภาพ ที่มาจากส่วนกลาง เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติเดียวกันทั้งคณะ

2.1.20 ให้คำปรึกษาแนะนำกับอาจารย์เกี่ยวกับการเรียนการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล มีแนวทางการพัฒนา 3 แนวทาง ดังนี้

1) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) จัดตั้งทีมวิชาการภายในคณะที่เข้มแข็งและประกอบด้วยคณาจารย์จากทุกสาขาวิชาในคณะ เพื่อให้การให้คำแนะนำปรึกษากับอาจารย์ด้านการเรียนการสอนและการวัดและประเมินผลเป็นไปอย่างทั่วถึง และเป็นประโยชน์ต่อคณาจารย์ทุกคนในคณะอย่างแท้จริง

3) พัฒนาระบบให้คำปรึกษากับคณาจารย์ โดยสามารถปรึกษาแบบตัวต่อตัว หรือการปรึกษาแบบออนไลน์ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเสริมให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.1.21 มีการจัดอาจารย์ให้เพียงพอในแต่ละหลักสูตร มีแนวทางการพัฒนา 3 แนวทาง ดังนี้

1) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) ควรเปิดโอกาสให้สาขาวิชา ได้มีโอกาสคัดเลือกอาจารย์ที่ตรงกับความต้องการจำเป็นของสาขาวิชา อย่างแท้จริง

3) การวางแผนกรอบอัตรากำลังสายวิชาการ ให้สอดคล้องกับหลักสูตร/รายวิชา ที่ตอบสนองต่อภารกิจของคณะ และควรมีการทวนสอบ แผนกรอบอัตรากำลัง และคุณภาพของอาจารย์ทุก 5 ปี

2.1.22 มีการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

1) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) แนะนำแหล่งเรียนรู้ การอบรม สัมมนา ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในยุค BANI ให้แก่อาจารย์อย่างสม่ำเสมอผ่านช่องทางต่างๆ เช่น Website ของคณะ Line Group Facebook Page ของคณะ

3) การกำหนดนโยบาย การส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชุมชนท้องถิ่น สร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน

4) โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการทางด้านเทคนิคการสอน การผลิตสื่อ หรือด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.1.23 ติดตามกำกับให้การเรียนรู้เป็นไปตามแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ มีแนวทางการพัฒนา 2 แนวทาง ดังนี้

1) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) พัฒนาระบบการติดตาม กำกับกระบวนการเรียนการสอนของคณาจารย์ โดยให้ประธานหลักสูตร ตัวแทนคณาจารย์ เข้ามามีส่วนร่วม

2.1.24 มีความรู้และทักษะในการบริหารและพัฒนาหลักสูตร มีแนวทางการพัฒนา 3 แนวทาง ดังนี้

1) คณบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) การพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย มีคุณภาพมาตรฐาน และสอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

3) ส่งเสริม สนับสนุนให้อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร เข้าร่วมอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพในการบริหารและพัฒนาหลักสูตร

2.1.25 คิตรีเริ่มและส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ มีแนวทางการพัฒนา 3 แนวทาง ดังนี้

1) คณบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) นอกจากการจัดอบรม ควรจัดหาทรัพยากรและนวัตกรรมที่จำเป็นให้แก่คณาจารย์

3) สร้างแรงจูงใจ เช่น การให้รางวัล ฯลฯ สำหรับคณาจารย์ที่มีผลงานโดดเด่น ในการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้

2.1.26 ประสานงานกับประธานหลักสูตรเพื่อจัดทำหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร และพัฒนามาตรฐานทางวิชาการหรือวิชาชีพ มีแนวทางการพัฒนา 2 แนวทาง ดังนี้

1) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) พัฒนาระบบการประสานงาน ทั้งแบบปกติและแบบออนไลน์ ระหว่างผู้บริหารกับประธานหลักสูตร

2.1.27 มอบหมายให้ทุกหลักสูตร มีการประกันคุณภาพภายใน มีแนวทางการพัฒนา 2 แนวทาง ดังนี้

- 1) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 2) สนับสนุนให้ทุกหลักสูตร จัดทำ SAR หรือ มคอ. 7 ให้เสร็จทันตามกรอบระยะเวลา โดยส่วนของคณะสามารถสนับสนุนข้อมูลที่ต้องการ ให้กับทางหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.28 มีความรู้เข้าใจกรอบหลักสูตร/กรอบการพัฒนาหลักสูตร ตามแนวทางของ สป.อว. มีแนวทางการพัฒนา 2 แนวทาง ดังนี้

- 1) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 2) รวบรวมฐานข้อมูล กรอบหลักสูตร/กรอบการพัฒนาหลักสูตร ตามแนวทางของ สป.อว. และมีการเผยแพร่ให้ทุกหลักสูตรทราบอย่างต่อเนื่อง

2.2 องค์กรประกอบการวางแผนงานวิชาการ

2.2.1 มีการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของคณะวิชาที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางการพัฒนา 6 แนวทาง ดังนี้

- 1) การวางระบบการพัฒนาทักษะการบริหารให้กับผู้บริหารคณะในทุกระดับ (ต้น กลาง สูง) หรือผู้ที่มีคุณสมบัติพร้อมจะเป็นผู้บริหารของคณะ ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 2) เปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของคณะวิชา และนำนวัตกรรมใหม่ๆ ในการกำหนดนโยบายและจัดทำแผนกลยุทธ์ เข้ามาใช้ในการจัดทำนโยบายและแผนกลยุทธ์ เช่น Design Thinking, Policy Lab, และ Hackathon
- 3) กำหนดนโยบายและทิศทางด้านคุณภาพของหลักสูตรให้ชัดเจน เช่น EdPex KUgo หรือ AUN-QA

4) การกำหนดนโยบายสร้างเครือข่ายทางวิชาการและการวิจัย

5) การสร้างความรู้ความเข้าใจในนโยบาย ประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ด้านการเรียนการสอนของคณะแก่บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบทิศทางและนโยบายการพัฒนาการเรียนการสอน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

6) ควรมีการกำหนดนโยบาย แผนของคณะวิชา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทุกฝ่าย

2.2.2 มีการวางแผนยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนการพัฒนา เพื่อบรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร มีแนวทางการพัฒนา 6 แนวทาง ดังนี้

- 1) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) ใช้ภาวะผู้นำแบบ Leader Member Exchange Theory สนับสนุนภาวะผู้นำทางวิชาการ เพิ่มจำนวน in-group ของคนบดให้มากขึ้น เพื่อให้คณาจารย์รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของคณะและยินดีขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของคณะต่อไป

3) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในนโยบายคุณภาพการศึกษาที่ได้กำหนดทิศทางของส่วนงาน

4) การจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบที่สำคัญ การจัดทำวิสัยทัศน์องค์กร การทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งกระบวนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

5) การกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ด้านการพัฒนาการเรียนการสอน อย่างชัดเจน

6) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็น Strong Sense of Purpose ให้ความสำคัญเรื่องคน เช่น การส่งเสริมให้คนทำงานร่วมกันเป็นทีม มีพื้นที่และกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ รับฟังปัญหาต่างๆ ของคนในการทำงาน การสื่อสาร 2 ทาง การให้รางวัล และแสดงการยอมรับอาจารย์ที่ทำผลงานได้ตามเป้าหมายของคณะ หรือของมหาวิทยาลัย

2.2.3 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของคณะวิชา มีแนวทางการพัฒนา 7 แนวทาง ดังนี้

1) การวางระบบการพัฒนาทักษะการบริหารให้กับผู้บริหารคณะในทุกระดับ (ต้น กลาง สูง) หรือผู้ที่มีคุณสมบัติพร้อมจะเป็นผู้บริหารของคณะ ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

3) การใช้แนวคิดและวิธีการวางแผนกลยุทธ์มหาสมุทรสีคราม (Blue Ocean Strategy)

4) สนับสนุนให้บุคลากรส่วนงานในทุกหลักสูตรเข้ารับการพัฒนาเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตร

5) กำหนดนโยบาย สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับคณะและสาขาที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาทางวิชาการ และการวิจัย

6) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็น Strong Sense of Purpose ให้ความสำคัญเรื่องคน เช่น การส่งเสริมให้คนทำงานร่วมกันเป็นทีม มีพื้นที่และกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ รับฟังปัญหาต่างๆ ของคนในการทำงาน การสื่อสาร 2 ทาง การให้รางวัล และแสดงการยอมรับอาจารย์ที่ทำผลงานได้ตามเป้าหมายของคณะ หรือของมหาวิทยาลัย

7) การจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบที่สำคัญ การจัดทำวิสัยทัศน์องค์กร การทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งกระบวนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2.2.4 มีแผนการดำเนินงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อให้คนสามารถใช้ศักยภาพและความสามารถของแต่ละคนออกมาอย่างเต็มที่ มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

- 1) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 2) สร้างกระบวนการมีส่วนร่วม
- 3) กระตุ้นการใช้ศักยภาพ โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (KM)
- 4) การใช้หลักธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วม เน้นพัฒนาคน บุคลากร ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน

2.2.5 สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจ ให้แก่อาจารย์ บุคลากร และนิสิต เพื่อให้รับรู้และเข้าใจ มีแนวทางการพัฒนา 3 แนวทาง ดังนี้

- 1) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 2) ใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจด้วยวิธีการที่หลากหลาย
- 3) โครงการคณบดีส่วนงานระดับภาควิชา เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ และพันธกิจ

2.2.6 ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีแนวทางการพัฒนา 3 แนวทาง ดังนี้

- 1) คณบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 3) การกำหนดหลักการ หลักคิดการมีส่วนร่วมสู่การปฏิบัติ และมีเป้าหมายก้าวหน้าต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และมองเป้าหมายในอนาคต

2.2.7 พร้อมรับและตระหนักถึงโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบซับซ้อน ผันผวน คลุมเครือ ไม่แน่นอน และยุค Covid-19 มีแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง ดังนี้

- 1) คณบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 3) ปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของโลกด้วยความรับผิดชอบ (accountability)
- 4) การสนับสนุนการสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดิน โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ “EdPEX” และส่งเสริมบุคลากรให้เข้าใจเข้าถึงแนวทาง การพัฒนาองค์กร และยอมรับการเปลี่ยนแปลงโลกวิถีใหม่
- 5) การกำหนดหลักการ หลักคิด การมีส่วนร่วมสู่การปฏิบัติ และมีเป้าหมายก้าวหน้าต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และมองเป้าหมายในอนาคต

2.2.8 ใช้จุดแข็งของคณะวิชาเพื่อสร้างจุดขายและภาพลักษณ์ที่ทรงคุณค่า ภายใต้วิสัยทัศน์ และค่านิยม ตามอัตลักษณ์ คือ สำนักดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ สามัคคี มีวินัย มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

- 1) คณบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 3) การสนับสนุนการสร้างสรรคศาสตร์แห่งแผ่นดิน โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ “EdPEX” และส่งเสริมบุคลากรให้เข้าใจเข้าถึงแนวทางการพัฒนาองค์กร และยอมรับการเปลี่ยนแปลงโลกวิถีใหม่
- 4) ใช้หลักธรรมาภิบาล เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน สามารถแสดงออกทาง วิชาการได้อย่างอิสระ

2.2.9 มีวิสัยทัศน์และมุมมองที่กว้างทางวิชาการ มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

- 1) คณบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 3) เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะเข้าไปมีส่วนร่วมกับรายวิชาบูรณาการและ รายวิชาเลือกหมวดศึกษาทั่วไปของมหาวิทยาลัยมากขึ้น โดยกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสม ปรับ การบริหารจัดการโครงการภาคพิเศษ ให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างสาขาวิชา
- 4) การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องประสบการณ์การบริหาร ระหว่างผู้บริหาร อาวุโสกับผู้บริหารรุ่นใหม่ และสร้างระบบพี่เลี้ยงทางด้านการบริหารองค์กร

2.2.10 มีเป้าหมาย และพันธกิจ ที่ให้ความสำคัญกับงานทางวิชาการ ที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศ และโลก มีแนวทางการพัฒนา 3 แนวทาง ดังนี้

- 1) คณบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 3) การกำหนดหลักการ หลักคิด การมีส่วนร่วมสู่การปฏิบัติ และมีเป้าหมาย ก้าวทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และมองเป้าหมายในอนาคต

2.2.11 มีความสามารถในการใช้ทรัพยากร เงิน อุปกรณ์ ให้เกิดความคุ้มค่า และประโยชน์สูงสุดในการทำงาน เพื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) บรรลุเป้าหมาย มีแนวทางการพัฒนา 3 แนวทาง ดังนี้

1) คณบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้อง
ในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย
ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

3) การใช้หลักธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วม เน้นพัฒนาคน บุคลากร ให้มี
คุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน

2.3 องค์ประกอบการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

2.3.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การ
บริการวิชาการ แก่สังคม และทำนุบำรุงศิลป วัฒนธรรมของคณะวิชา มีแนวทางการพัฒนา 6 แนวทาง
ดังนี้

1) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย
ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) จัดทำแผนนโยบายการบริหารบุคลากร HRM และแผนการพัฒนา
บุคลากร HRD ให้มีความชัดเจน

3) การสนับสนุน ส่งเสริม การบูรณาการ การสร้างสมดุลการพัฒนา
งานวิจัย งานบริการวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ร่วมกับการพัฒนาการเรียนการสอน
อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มความโดดเด่นทางวิชาการให้กับคณะ และชุมชนสามารถได้รับประโยชน์จาก
คณะ

4) การหาแหล่งทุนเพื่อการวิจัย

5) การทำวิจัยเพื่อนำผลวิจัยมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

6) การศึกษาและวางระบบการพัฒนาบุคลากร ทั้งบุคลากรสายวิชาการ
และสายสนับสนุน อาทิ การวางระดับความคาดหวังในระดับสมรรถนะ การหา Competency Gap
การวางแนวทางการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล การประเมินสมรรถนะของบุคลากร

2.3.2 ส่งเสริมให้อาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ที่ตนเองรับผิดชอบ มี
แนวทางการพัฒนา 6 แนวทาง ดังนี้

1) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย
ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) กำหนดมาตรฐานภาระงานในแต่ละระดับให้ชัดเจน ให้สอดคล้องกับ
ทิศทางหรือนโยบายของส่วนงาน

3) การส่งเสริมสนับสนุนการแลกเปลี่ยนนิสิตและอาจารย์สู่ความเป็นสากล

4) การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพของบุคลากร อาจารย์ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มี
ศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน ในบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปในสังคมปัจจุบัน

5) การลดภาระงานที่ไม่จำเป็น เพื่อให้คณาจารย์มีเวลาในการพัฒนาความ
เป็นเลิศทางวิชาการอย่างเต็มที่

6) การเปิดโอกาสให้บุคลากร เข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาการอย่าง
สม่ำเสมอ และสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้มาถ่ายทอด หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง

2.3.3 เอาใจใส่ ชี้นำแนวทาง การสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือ ผู้ปฏิบัติงาน มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

1) การวางระบบการพัฒนาทักษะบุคลากรในการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการชี้แนะ แนะนำ หรือการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรรุ่นน้อง

2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในขณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกันโดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

3) จัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรให้มีความพร้อมในการ ปฏิบัติงาน

4) การสนับสนุนการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อ เป็นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น

2.3.4 ส่งเสริมให้อาจารย์มีจิตวิญญาณในการทำงาน และมีความสุขในการทำงาน มีแนวทางการพัฒนา 7 แนวทาง ดังนี้

1) การพัฒนาสมรรถนะของคณาบดีในด้านการสร้างและพัฒนาค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในขณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็น Strong Sense of Purpose ให้เห็นความสำคัญ เรื่องคน เช่น การส่งเสริมให้คนทำงานร่วมกันเป็นทีม มีพื้นที่และกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ รับฟัง ปัญหาต่างๆ ของคนในการทำงาน การสื่อสาร 2 ทาง การให้รางวัล และแสดงการยอมรับอาจารย์ที่ทำ ผลงานได้ตามเป้าหมายของคณะ หรือของมหาวิทยาลัย

4) การใช้หลักธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วม เน้นพัฒนาคน บุคลากร ให้มีคุณภาพ ชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน

5) การสร้างขวัญและกำลังใจ เชิดชูเกียรติ ให้มีความรักผูกพันกับองค์กร การ พัฒนาตนเอง ศักยภาพที่สูงขึ้น การก้าวสู่ตำแหน่งวิชาการทุกระดับ และการทำงาน

6) การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มความสามารถ ทักษะการทำงาน ยกระดับกระบวนการ งาน ผลงาน และคุณภาพชีวิต เป้าหมายสูงสุดเน้นความสุข และความก้าวหน้าของบุคลากร

7) การสนับสนุนการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อ เป็นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น

2.3.5 ให้รางวัลตอบแทนบุคลากรอย่างยุติธรรม นอกเหนือจากเงินเดือน ประจำ มีแนวทางการพัฒนา 3 แนวทาง ดังนี้

1) การพัฒนาสมรรถนะของคณาบดีในด้านการสร้างและพัฒนาค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในขณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

3) การสร้างแรงจูงใจ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ

2.3.6 ส่งเสริมให้เป็นอาจารย์มืออาชีพ มีแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง ดังนี้

1) การพัฒนาสมรรถนะของคณบดีในด้านการสร้างและพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

3) วางระบบการพัฒนาบุคลากร ทั้งบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน อาทิ การวางระดับความคาดหวังในระดับสมรรถนะ การหา Competency Gap การวางแนวทางการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล การประเมินสมรรถนะของบุคลากร

4) การเปิดโอกาสให้บุคลากร เข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาการอย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้มาถ่ายทอด หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง

5) การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มความสามารถทักษะการทำงาน ยกระดับกระบวนการ ผลงาน และคุณภาพชีวิต เป้าหมายสูงสุดเน้นความสุขและความก้าวหน้าของบุคลากร

2.3.7 สร้างความเป็นผู้นำให้กับอาจารย์และบุคลากร มีแนวทางการพัฒนา 7 แนวทาง ดังนี้

1) การพัฒนาสมรรถนะของคณบดีในด้านการสร้างและพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

3) การพัฒนาในรูปแบบต่างๆ อาทิ การมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะบริหาร การพัฒนาด้านการทำงานเป็นทีม การส่งฝึกรอบรมในหลักสูตรการพัฒนานักบริหาร

4) การพัฒนาทักษะการบริหารให้กับผู้บริหารคณะในทุกระดับ (ต้น กลาง สูง) หรือผู้ที่มีคุณสมบัติพร้อมจะเป็นผู้บริหารของคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

5) การจัดอบรมส่งเสริมความรู้และทักษะผู้บริหารระดับกลาง แก่คณบดีที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์ในการบริหารงานระดับคณะขึ้นไป ในด้านการบริหารจัดการแผนงานงบประมาณ การพัฒนาบุคลากร การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในการบริหารจัดการ และทักษะในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

6) การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องประสบการณ์การบริหาร ระหว่างผู้บริหารอาวุโสกับผู้บริหารรุ่นใหม่ และสร้างระบบพี่เลี้ยงทางด้านการบริหารองค์กร

7) จัดทำโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำทางวิชาการให้แก่คณาจารย์และบุคลากร

2.3.8 ให้อิสระกับบุคลากร และเอื้ออำนวยสิ่งสนับสนุนต่างๆ ในการทำงาน มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

- 1) การพัฒนาสมรรถนะของคณบดีในด้านการสร้างและพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 3) การสร้างแรงจูงใจ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ
- 4) การลดภาระงานที่ไม่จำเป็น เพื่อให้คณาจารย์มีเวลาในการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างเต็มที่

2.4 องค์ประกอบการพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น

2.4.1 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป มีแนวทางการพัฒนา 7 แนวทาง ดังนี้

- 1) การพัฒนาสมรรถนะของคณบดีในด้านการสร้างและพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 3) ส่งเสริมให้ทุกส่วนงานมีการจัดกิจกรรมสัมมาทฤษฎี เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของส่วนงาน
- 4) พัฒนากิจกรรมให้บุคลากรมีการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน
- 5) การพัฒนาผู้นำขององค์การให้มีคุณสมบัติในการ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

6) การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน
 7) การเสริมสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้นำองค์การที่ดี
 2.4.2 มีความสามารถในการอำนวยความสะดวกจัดการเรียนการสอนภายในคณะวิชาให้มีคุณภาพ มีแนวทางการพัฒนา 6 แนวทาง ดังนี้

- 1) การพัฒนาสมรรถนะของคณบดีในด้านการสร้างและพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 3) จัดทำแผนผู้บริหารพบบุคลากรในส่วนงานต่างๆ เพื่อถ่ายทอดนโยบายและรับฟังปัญหา อุปสรรคหรือข้อเสนอแนะจากส่วนงาน
- 4) การพัฒนาผู้นำขององค์การให้มีคุณสมบัติในการ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 5) การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน
- 6) การเสริมสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้นำองค์การที่ดี

2.4.3 มีความสามารถและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การ และระดมทรัพยากร มีแนวทางการพัฒนา 7 แนวทาง ดังนี้

1) การพัฒนาสมรรถนะของคณบดีในด้านการสร้างและพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

3) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในทุกระดับ ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานให้กับทีมงาน

4) การพัฒนาผู้นำขององค์การให้มีคุณสมบัติในการ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

5) การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน

6) การเสริมสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้นำองค์กรที่ดี

7) ส่งเสริมการจัดกิจกรรม และโครงการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลภายในองค์กร และนอกองค์กร (ชุมชน)

2.4.4 มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนางานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง ดังนี้

1) การพัฒนาสมรรถนะของคณบดีในด้านการสร้างและพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

3) การพัฒนาผู้นำขององค์การให้มีคุณสมบัติในการ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

4) การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน

5) การเสริมสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้นำองค์กรที่ดี

2.4.5 มีความเป็นผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่ามุ่งเน้นแต่ผลงาน มีแนวทางการพัฒนา 3 แนวทาง ดังนี้

1) การพัฒนาสมรรถนะของคณบดีในด้านการสร้างและพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

3) การเสริมสร้างแนวคิดทางด้านจิตวิทยาในการครองใจคน และหลักการบริหารงานบุคคล ที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จกับผู้นำองค์กรรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

2.5 องค์ประกอบารเผชิญปัญหาและการแก้ไข

2.5.1 มีความสามารถในการดูแลและแก้ปัญหาของภาควิชาต่างๆ มีแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง ดังนี้

1) การวางระบบการพัฒนาทักษะการบริหารให้กับผู้บริหารคณะในทุกระดับ (ต้น กลาง สูง) หรือผู้ที่มีคุณสมบัติพร้อมจะเป็นผู้บริหารของคณะ ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) วิเคราะห์สภาพและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น และจัดทำแผนในการแก้ปัญหา สถานการณ์ฉุกเฉินเพื่อรองรับเมื่อเกิดสถานการณ์

3) การรับทราบปัญหาของคณาจารย์ นิสิต และร่วมมือกันหาแนวทางในการ แก้ปัญหาร่วมกัน

4) พัฒนาระบบการดูแลและให้คำปรึกษาด้านต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหา ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

5) ควรจัดทำโครงการเตรียมความพร้อมให้กับผู้นำองค์กรรุ่นใหม่เกี่ยวกับ ทักษะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และมีจิตวิญญาณความเป็นผู้นำที่ดี โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้ แบบ 70-20-10

2.5.2 มีความสามารถในการดูแลผลประโยชน์ต่างๆ ในคณะวิชา มี แนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

1) การพัฒนาสมรรถนะของคณบดีในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรสินและ ผลประโยชน์ต่างๆ ของคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) การพัฒนาสมรรถนะด้านจริยธรรมและคุณธรรมที่ดีของผู้บริหาร โดยใช้ หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

3) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

4) ควรจัดทำโครงการเตรียมความพร้อมให้กับผู้นำองค์กรรุ่นใหม่เกี่ยวกับ ทักษะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และมีจิตวิญญาณความเป็นผู้นำที่ดี โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้ แบบ 70-20-10

2.5.3 จัดลำดับความสำคัญของงานที่สอดคล้องกับนโยบายของ มหาวิทยาลัย มีแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง ดังนี้

1) การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีให้มีสมรรถนะด้านการ วางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับคณะ เพื่อเป็นแนวคิดในการ นำองค์กรของคณบดีในด้านการพัฒนางานที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยใช้หลักการจัดการ เรียนรู้แบบ 70-20-10

2) การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจนด้านการพัฒนาการ เรียนการสอน

3) การสร้างความรู้ความเข้าใจในนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมายในภารกิจด้านการ เรียนการสอนของคณะแก่บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบทิศทางและ นโยบายการพัฒนาการเรียนการสอน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

4) วิเคราะห์งานที่เป็นภารกิจหลักของคณะ เพื่อพัฒนาไปสู่คณะที่มีคุณภาพสู่ สากล

5) ควรจัดทำโครงการเตรียมความพร้อมให้กับผู้นำองค์กรรุ่นใหม่เกี่ยวกับทักษะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และมีจิตวิญญาณความเป็นผู้นำที่ดี โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2.5.4 สนับสนุนให้มีช่องทางรับข้อมูล ความคิดเห็นจากอาจารย์ พนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานของคณบดี และหัวหน้าภาควิชา มีแนวทางการพัฒนา 7 แนวทาง ดังนี้

- 1) คณบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 3) การส่งเสริมแนวทางในการรับข้อมูลจากบุคลากร หรือนิสิต ที่สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
- 4) เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระบนพื้นฐานทางวิชาการและความถูกต้อง
- 5) พัฒนาช่องทางการรับข่าวสารจากส่วนกลางของคณะฯ ไปยังบุคลากรอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ
- 6) การรับฟังความคิดเห็นและนำมาใช้ในการพัฒนาคณะวิชา
- 7) การพัฒนาศักยภาพผู้นำตามแนวทางในระบอบประชาธิปไตย ที่มีคุณลักษณะในการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายด้วยความเต็มใจ

2.6 องค์ประกอบบริการและการรับใช้

2.6.1 เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) มีแนวทางการพัฒนา 7 แนวทาง ดังนี้

- 1) การพัฒนาสมรรถนะของคณบดีในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและผลประโยชน์ต่างๆ ของคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 2) การพัฒนาสมรรถนะด้านจริยธรรมและคุณธรรมที่ดีของผู้บริหาร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 3) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 4) ประเมินความต้องการจำเป็นของคณาจารย์อยู่เสมอเพื่อให้การช่วยเหลือได้อย่างทันที่และตรงจุด
- 5) กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในแต่ละงานให้เกิดความชัดเจน เพื่อลดการทับซ้อน และกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับต้นในการตัดสินใจ
- 6) พัฒนาคณบดีให้เป็นนักบริหารควบคู่กับนักวิชาการ เพื่อความก้าวหน้าในการพัฒนาคณะอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 7) พัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้กับคณาจารย์ และบุคลากรรุ่นใหม่ ที่จะก้าวเข้ามาเป็นผู้บริหารองค์การในอนาคต โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2.6.2 มีความยุติธรรม โปร่งใส ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่มีอคติ มีแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง ดังนี้

- 1) การพัฒนาสมรรถนะของคณบดีในด้านการบริหารจัดการทรัพย์สินและผลประโยชน์ต่างๆ ของคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 2) การพัฒนาสมรรถนะด้านจริยธรรมและคุณธรรมที่ดีของผู้บริหาร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 3) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 4) กระจายงานความรับผิดชอบ โดยให้มีผู้แทนจากทุกสาขาวิชาอยู่ในคณะกรรมการชุดต่างๆ ในคณะอย่างเหมาะสม
- 5) การเผยแพร่หลักธรรมาภิบาลให้กับคณาจารย์ และบุคลากรได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง และสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.6.3 เป็นแบบอย่าง และเป็นผู้นำด้านวิชาการ วิจัย และวิชาชีพ มีแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง ดังนี้

- 1) การพัฒนาสมรรถนะของคณบดีในด้านการบริหารจัดการทรัพย์สินและผลประโยชน์ต่างๆ ของคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 2) การพัฒนาสมรรถนะด้านจริยธรรมและคุณธรรมที่ดีของผู้บริหาร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 3) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 4) กำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีต้องมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่วรรณศาสตราจารย์ขึ้นไป และไม่ควรเป็นผู้เกษียณแล้ว เพื่อเป็นแบบอย่างของการพัฒนาตนเองให้แก่คณาจารย์อยู่เสมอ
- 5) การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการเชิญบุคลากรดีเด่นที่หลากหลายด้าน มาบรรยาย และสร้างแรงบันดาลใจให้คณาจารย์และบุคลากร

2.6.4 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง ดังนี้

- 1) การพัฒนาสมรรถนะของคณบดีในด้านการบริหารจัดการทรัพย์สินและผลประโยชน์ต่างๆ ของคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 2) การพัฒนาสมรรถนะด้านจริยธรรมและคุณธรรมที่ดีของผู้บริหาร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 3) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 4) นำแนวคิดการพัฒนานวัตกรรมในองค์การภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานวิชาการมากขึ้น
- 5) สนับสนุนกิจกรรมในเชิงพัฒนาและสร้างสรรค์

2.7 องค์ประกอบการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

2.7.1 จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมกิจกรรม หรือการทำงานร่วมกัน เช่น ห้องทำงานที่น่าทำงาน มีสิ่งแวดล้อมที่ดี มีแนวทางการพัฒนา 9 แนวทาง ดังนี้

1) คณบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) จัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ให้มีความเป็นวิชาการ และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน

3) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

4) กำหนดกรอบระยะเวลาการปรับปรุงห้องพักอาจารย์ พื้นที่ส่วนกลางห้องสมุด ฯลฯ ภายในคณะอย่างสม่ำเสมอ ใช้หลัก 7 ส เป็นประจำทุกปี

5) ควรมีทีมงานที่รับผิดชอบด้านความสวยงาม สะอาด และเป็นระเบียบของคณะอย่างจริงจัง สม่ำเสมอ

6) สนับสนุนให้ส่วนงานมีการจัดประชุมวิชาการ การประชุม สัมมนา วิชาการ

7) การสนับสนุนการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น

8) การสร้างการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน

9) จัดทำโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และน่าอยู่ในบริเวณห้องทำงานและห้องเรียน

2.7.2 พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับนิสิต อาจารย์ และผู้ปกครอง มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

1) การพัฒนาสมรรถนะของคณบดีในด้านการสร้างและพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

2) การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมายตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

3) จัดกิจกรรมเพื่อกระชับความสัมพันธ์แบบไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณบ่อยขึ้น เช่น Pot Luck Party

4) จัดทำโครงการผู้บริหารพบนิสิต คณาจารย์ อย่างน้อย 1 ครั้งต่อภาคการศึกษา

2.7.3 ช่วยแก้ปัญหา ช่วยส่งเสริม และพัฒนาทุกๆ ด้านให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง ดังนี้

1) การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีให้มีสมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับคณะ เพื่อเป็นแนวคิดในการนำองค์กรของคณบดีในด้านการพัฒนางานที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 และหลักการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน

- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจนด้านการพัฒนาการเรียนการสอน
- 3) การสร้างความเข้าใจในนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมายในภารกิจด้านการเรียนการสอนของคณะเภสัชศาสตร์และสายสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบทิศทางและนโยบายการพัฒนาการเรียนการสอน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10
- 4) การสร้างการมีส่วนร่วม และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน
- 5) พัฒนาช่องทางรับเรื่องร้องเรียนจากผู้ใต้บังคับบัญชา และดำเนินการแก้ไขอย่างเหมาะสม และยุติธรรม

การอภิปรายผล

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้จากมากไปน้อย คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การวางแผนงานวิชาการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น การเผชิญปัญหาและการแก้ไข การบริการและการรับใช้ และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย ที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นพหุองค์ประกอบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณบดีเป็นผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ขับเคลื่อนคณะวิชา และวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย อันได้แก่ การสร้างบัณฑิตที่พึงประสงค์ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ในศาสตร์ การให้บริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อให้ความสำเร็จเกิดขึ้นแก่มหาวิทยาลัย คณบดีจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการวางแผน และขับเคลื่อนแผนจนเกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาส่วนงาน ได้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีทักษะในด้านการบริหารจัดการ มีความสามารถในการสื่อสาร มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีบทบาทเป็นตัวแทนมหาวิทยาลัย ด้านวิชาการในศาสตร์ที่คณะวิชาหรือวิทยาลัยกำกับดูแล และมีบทบาทในกิจกรรมทางวิชาการ ที่เหมาะสมต่อสังคมวิชาการในศาสตร์ที่กำกับดูแล สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กล่าวว่า คณบดีต้องมีความเข้าใจในเรื่องวิชาการ วิจัย และการบริหารจัดการ อันได้แก่ การวางแผน การบริหารองค์กร บริหารบุคลากร บริหารงบประมาณ รวมไปถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลและการเงิน มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถประสานความร่วมมือกับทุกฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน กล้าคิด กล้าตัดสินใจ รู้จักแก้ปัญหา และประสานให้เกิดความสามัคคีในส่วนงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของสมบุรณ์ ศิริสรร์ หิรัญ ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการของคณบดี ประกอบด้วย 1) มีความรอบรู้และสามารถบูรณา

การความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ 2) มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน 3) สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ 4) มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัย และมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง 5) มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร 6) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ และ 7) สนใจเอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญามน อินทวงศ์ ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชา ที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีองค์ประกอบภาวะผู้นำ 3 ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ และการเปิดเผยกล้าแสดงออก 2) ด้านความสามารถ ได้แก่ สามารถจัดหางานวิชาการ และโครงการวิจัยเข้าสู่คณะวิชา และการวางระบบการบริหารวิชาการ และ 3) ด้านพฤติกรรม ได้แก่ การใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตร และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ โดยแยกเป็นองค์ประกอบ พบว่า

1.1 องค์ประกอบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 28 ตัวแปร เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) สนับสนุนและส่งเสริมการนำเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร มาใช้ให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้ 2) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการอบรม พัฒนา วิธีการใช้ application ต่างๆ 3) มีการจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงจำนวนนิสิตที่จะรับเข้ามา 4) สนับสนุนให้มีการยืมสื่อ อุปกรณ์ต่างๆ 5) มีการสำรวจ สนับสนุน สื่อ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์ 6) มีการจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 7) มีการกำหนดวิธีการวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการสอน หรือวัตถุประสงค์ของหลักสูตร 8) ดูแลให้มีการใช้ห้องสมุดของคณะวิชา ให้เป็นประโยชน์สูงสุด สะดวกสบายต่อการสืบค้น ให้บริการทุกวันไม่มีวันหยุด 9) บริหารจัดการห้องสมุดของคณะวิชาให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ 10) มีการติดตามงานและกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปที่หลักสูตรต่างๆ โดยให้ประธานหลักสูตรเป็นผู้ดำเนินการ มีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ประสาน ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน 11) มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความเชี่ยวชาญการจัดการเรียนรู้แบบต่างๆ 12) มีการกำหนดกรอบเวลาในการจัดการเรียนการสอน 13) มีการประเมินผลการสอนของอาจารย์ 14) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการพัฒนา ให้ความรู้ แนะนำสื่อหรือแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์ต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกประเทศ 15) มีการจัดอาจารย์ผู้สอนที่จบตรงสาขาหรือเกี่ยวข้อง หรือมีข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการจัดอาจารย์ 16) ส่งเสริมการนิเทศด้านวิชาการ 17) สนับสนุนให้นิสิตหรืออาจารย์ได้ไปใช้บริการห้องสมุด บริการสืบค้นข้อมูล สื่อ แหล่งเรียนรู้ในห้องสมุด ห้องประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ 18) สามารถแนะนำข้อบังคับหรือระเบียบในการกำหนดหน่วยกิต การจัดอาจารย์ผู้สอน โครงสร้างวิชาต่างๆ ให้กับหลักสูตรต่างๆ ที่อยู่ในคณะได้ครบถ้วน 19) มีการตั้งเกณฑ์การประกันคุณภาพหลักสูตรที่ชัดเจน 20) ให้คำปรึกษาแนะนำกับอาจารย์เกี่ยวกับการเรียนการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล 21) มีการจัดอาจารย์ให้เพียงพอในแต่ละหลักสูตร 22) มีการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง 23) ติดตามกำกับให้การเรียนรู้เป็นไปตามแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ 24) มีความรู้และทักษะในการบริหารและพัฒนาหลักสูตร 25) คิดริเริ่มและส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ 26) ประสานงานกับประธาน

หลักสูตรเพื่อจัดทำหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร และพัฒนามาตรฐานทางวิชาการหรือวิชาชีพ 27) มอบหมายให้ทุกหลักสูตร มีการประกันคุณภาพภายใน และ 28) มีความรู้เข้าใจกรอบหลักสูตร/ กรอบการพัฒนาหลักสูตร ตามแนวทางของ สป.อว. ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย ที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นพหุองค์ประกอบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน ทำให้คณบดีจำเป็นต้องปรับตัว เปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติวิธีการบริหารจัดการ วิธีจัดการศึกษาแบบใหม่ ที่มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้เชิงรุกด้วยตนเอง สมรรถนะดิจิทัล มีความเป็นมืออาชีพ มีความรอบรู้ในศาสตร์การบริหาร ทักษะการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยี ดิจิทัล เพื่อการบริหารจัดการ การสื่อสารและการเรียนรู้ ให้เท่าทันตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในยุคนี้ เพื่อการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของณัฐฉาน มหานิติพงษ์ และคนอื่นๆ ที่กล่าวว่า ในปัจจุบันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นสิ่งจำเป็นสูงสุดของผู้บริหารทุกระดับ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อการศึกษาทันต่อเหตุการณ์ ตระหนักถึงความจำเป็นในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อการศึกษาทั้งในส่วนของกระบวนการบริหารจัดการ และกระบวนการจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับแนวคิดของ มณีรัตน์ สุดเต้, หยกแก้ว กมลวรรณ และมานี แสงหิรัญ ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศสถานศึกษา ให้มีการใช้ ICT อย่างแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็นการจัดการเรียนการสอนของครู การบริหารงานสถานศึกษาในด้านต่างๆ ตลอดจนการให้ผู้เรียนสามารถใช้และเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ต่างๆ ผ่าน Internet ได้ตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของเฉลิมพล ประเสริฐสังข์ ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียนการสอน ด้วยการสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้มีการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เว็บไซต์เพื่อการศึกษาค้นคว้า ทบทวนสรุปข้อมูลเป็นกลุ่มย่อย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจพัฒนาการเรียนการสอน และคณะครูร่วมมือกันวิเคราะห์ผลงานของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริพงษ์ กลั่นไพฑูริย์ ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล และองค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล สอดคล้องกับงานวิจัยของทัศนีย์ มณีวรรณ, สุวิมล โพธิ์กลิ่น และพงษ์ธร สิงห์พันธ์ ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 2 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบหลักที่ 1 ภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 6 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ผู้นำแบบดิจิทัล การสร้างเครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี การสื่อสารด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย และการนิเทศ กำกับ ติดตาม วัด และประเมินผลด้วยเทคโนโลยี องค์ประกอบหลักที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 3 ด้าน ได้แก่

1.2 องค์ประกอบการวางแผนงานวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการวางแผนงานวิชาการ ประกอบด้วย 11 ตัวแปร เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของคณะวิชาที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 2) มีการวางแผนยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนการพัฒนา เพื่อบรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร 3) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของคณะวิชา 4) มีแผนการดำเนินงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนานัก ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อให้คนสามารถใช้ศักยภาพ และความสามารถของแต่ละคนออกมาอย่างเต็มที่ 5) สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจ ให้แก่อาจารย์ บุคลากร และนิสิต เพื่อให้รับรู้และเข้าใจ 6) ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก 7) พร้อมรับและตระหนักถึงโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบซับซ้อน ผันผวน คลุมเครือ ไม่แน่นอน และยุค Covid-19 8) ใช้จุดแข็งของคณะวิชาเพื่อสร้างจุดขาย และภาพลักษณ์ที่ทรงคุณค่า ภายใต้วิสัยทัศน์ และค่านิยม ตามอัตลักษณ์ คือ สำนึกดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ สามัคคี มีวินัย 9) มีวิสัยทัศน์และมุมมองที่กว้างทางวิชาการ 10) มีเป้าหมาย และพันธกิจ ที่ให้ความสำคัญกับงานทางวิชาการ ที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศ และโลก และ 11) มีความสามารถในการใช้ทรัพยากร เงิน อุปกรณ์ ให้เกิดความคุ้มค่า และประโยชน์สูงสุดในการทำงาน เพื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) บรรลุเป้าหมาย ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย ที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์เป็นพหุองค์ประกอบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณบดี มีบทบาทภารกิจในด้านการวางแผน การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร การพัฒนาคณะวิชาในด้านวิชาการและวิจัย การประเมินผลติดตามการปฏิบัติงาน การบริหารงานวิชาการ รับผิดชอบดูแลนิสิต ควบคุมและกำหนดกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของคณะวิชา สร้างความสัมพันธ์และชื่อเสียงให้ปรากฏแก่บุคคลภายนอก และสร้างสมดุลในวิชาชีพและรักษาเอกลักษณ์ทางวิชาการของสาขาวิชา สอดคล้องกับแนวคิดของประสิทธิ์ เทียวศรี และคนอื่นๆ ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ วางแผนปฏิบัติการ จัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุน การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ บริหารการเปลี่ยนแปลงระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ และสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่างๆ สอดคล้องกับแนวคิดของครรชิต ชัยกิจ, ละเอียด จงกลณี และจุฬารัตน ภรณ์ธนะแพทย์ ที่กล่าวว่า ผู้นำทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กรยุคการแข่งขัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสำคัญคือ วิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์เป็นอันดับหนึ่ง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์จึงเป็นตัวแปรของผู้นำที่สำคัญยิ่ง ที่จะทำให้ภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จได้ สอดคล้องกับแนวคิดของวิชฌ จุลวรรณ ที่กล่าวว่า การวางแผนงานช่วยทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพของสถานศึกษาว่า ขณะนี้อยู่ ณ จุดใด และต้องการจะพัฒนาไปในทิศทางใด เพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติที่ชัดเจน อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา และผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรนันท์ ลอยเมืองกลาง และวันทนา อมตาริยกุล ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โรงเรียนมีการกำหนดแผนปฏิบัติการ กำหนดกลยุทธ์ นโยบายและโครงสร้างของโรงเรียน เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของนิติมา เทียนทอง ได้ศึกษาภาวะผู้นำ

ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ความสามารถเชิงบริหารจัดการ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน 2) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร 4 ด้าน คือ งบประมาณ แหล่งความรู้ สื่อและนวัตกรรม อาคารสถานที่ และบุคลากร 4) ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และ 5) ความสามารถในการติดตามงานและการประเมินผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นัฏจรี เจริญสุข ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารคุณครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร ด้านการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) ปฏิบัติงานตามพันธกิจ 2) มีการระบุพันธกิจและจุดมุ่งหมายในการทำงานไว้ชัดเจน 3) มีการวางแผนบริหารงานให้สอดคล้องกับพันธกิจ และ 4) มีวิสัยทัศน์

1.3 องค์ประกอบการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ประกอบด้วย 8 ตัวแปร เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ แก่สังคม และทำนุบำรุง ศิลป วัฒนธรรมของคณะวิชา 2) ส่งเสริมให้อาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ที่ตนเองรับผิดชอบ 3) เอาใจใส่ ชี้แนะแนวทาง การสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน 4) ส่งเสริมให้อาจารย์มีจิตวิญญาณในการทำงาน และมีความสุขในการทำงาน 5) ให้อาจารย์มีรางวัลตอบแทนบุคลากรอย่างยุติธรรม นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ 6) ส่งเสริมให้เป็นอาจารย์มืออาชีพ 7) สร้างความเป็นผู้นำให้กับ อาจารย์และบุคลากร และ 8) ให้อิสระกับบุคลากร และเอื้ออำนวยสิ่งสนับสนุนต่างๆ ในการทำงาน ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย ที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นพหุองค์ประกอบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณบดีมีภารกิจในการกำกับ ดูแลการแสวงหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการและสายปฏิบัติ การให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติ สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย กำกับ ดูแลให้มีการมอบหมายงานแก่คณาจารย์ให้มีความ เหมาะสมกับตำแหน่งวิชาการ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพตามความคาดหวังของมหาวิทยาลัย กำกับ ดูแลให้มีการมอบหมายงานบุคลากรสายปฏิบัติการ ให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ทั้ง ในเชิงปริมาณและคุณภาพตามความคาดหวังของมหาวิทยาลัย ดำเนินการประเมินผลงานของ คณาจารย์และบุคลากรสายปฏิบัติการ เทียบกับข้อตกลงภาระงานและผลผลิตอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ผลผลิตต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ดูแล ช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากรใหม่ เพื่อให้ สามารถปรับตัวและเรียนรู้งานใหม่ได้รวดเร็วขึ้น โดยจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงของส่วนงาน ทำงานร่วมกับ คณาจารย์และบุคลากรสายปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้สอดคล้องกับความคาดหวังของ มหาวิทยาลัย รวมถึงดูแลเรื่องวินัยบุคลากรขั้นต้นให้กับมหาวิทยาลัย กำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากร รายปี และเข้าร่วมในกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง สร้างและดูแลความสัมพันธ์เพื่อให้เกิด ความร่วมมือระหว่างคณาจารย์ ผู้บริหาร บุคลากรสายปฏิบัติการ ระหว่างภาควิชา หน่วยงานย่อยใน คณะ วิทยาลัย ทำงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม สร้างทีมงานให้เกิดในคณะหรือ วิทยาลัย สร้างเครือข่าย สร้างความเชื่อมโยงให้เกิดขึ้นในระหว่างหน่วยงานย่อยภายในคณะ วิทยาลัย และสร้างกลไกที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลสำหรับสื่อสารข่าวสาร ทั้งจากมหาวิทยาลัยและภายใน ส่วนงานให้กับบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของภัชราพรรณ รัตน์ะ ที่กล่าวว่า การให้องค์กรได้รับ

ประโยชน์สูงสุดนั้น จำเป็นต้องให้บุคลากรในองค์กรสามารถปรับความรู้สึกรู้สึกนึกคิด และการปฏิบัติให้สอดคล้องกับปัจจัยอื่นๆ ภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็วที่สุด คือ การต้องเร่งพัฒนาบุคลากร ทั้งในด้านความรู้ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ กัญญามน อินทวง ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในองค์กรที่จะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของคน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับแนวคิดของธรรมาพร ศรีเมือง, กนก สมะวรรณ และประยงค์ หัตถพรหม ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ผู้ดำเนินการพิจารณาหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ ได้แก่ ประธานสาขาวิชา คณบดี สาเหตุความจำเป็นที่ค้นพบว่าต้องมีการพัฒนาอาจารย์ เพราะต้องการเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น และเพื่อพัฒนาคณะสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และคุณธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของพิชญภา ยืนยาว ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ประกอบด้วย 1) การให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง 2) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร 3) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่าย และ 4) การส่งเสริมสนับสนุน และให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ สอดคล้องกับแนวคิดของเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จะช่วยให้บุคคลมีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการ บริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้น และเสนอแนะสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้ และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของวิเชียร ทองคลี, กานต์ เนตรกลาง และกิติพงษ์ ลือนาม ได้ศึกษาผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของพงษ์ศักดิ์ ผกามาต ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการยุคใหม่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการยุคใหม่ของผู้บริหาร ด้านการพัฒนาศักยภาพเพื่อเข้าสู่การดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ประกอบด้วย พฤติกรรมการปฏิบัติที่ส่งเสริมให้คำแนะนำในการพัฒนาผลงานทางวิชาการของผู้สอน พัฒนาผู้สอนให้เป็นผู้บริหารยุคใหม่ สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนการสอน และการเสริมแรงเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการดำรงตำแหน่งทางวิชาการ

1.4 องค์ประกอบการพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ประกอบด้วย 5 ตัวแปร เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป 2) มีความสามารถในการอำนวยความสะดวกการเรียนการสอน ภายในคณะวิชาให้มีคุณภาพ 3) มีความสามารถและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การ และระดม

ทรัพยากร 4) มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนางานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ และ 5) มีความเป็นผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่ามุ่งเน้นแต่ผลงาน ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวสอดคล้องกับ สมมติฐานของการวิจัย ที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นพหุองค์ประกอบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดของคณะวิชา จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งบุคคลทั่วไป เพื่อทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน โดยการกระตุ้น ยกย่องชมเชย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน แก้ไขปัญหาโดยไม่อคติ ยึดหลักการประนีประนอม มีการจัดโครงสร้าง การปฏิบัติงานที่ชัดเจน มอบหมายงานอย่างเสมอภาค ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้เกิดความสามัคคี การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ร่วมงานทุกคนทุกโอกาส มีหลักเกณฑ์ที่ดีในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก มีการประสานความร่วมมือกับผู้ร่วมงาน บุคคล ชุมชน ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดึงศักยภาพของผู้ร่วมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ กระตุ้น ส่งเสริม จูงใจ โน้มน้าวและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ อันเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศให้กับทีมงานและผู้ร่วมงาน ให้สมาชิกในองค์การต้องการที่จะทำงานให้เป็นไปตามทิศทางที่พึงประสงค์ขององค์การ และมีแรงบันดาลใจในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของมลฤดี สวนดี ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีควรเรียนรู้ศิลปะในการเข้ากับคน ตลอดจนเทคนิคการครองใจคน เพื่อจะทำให้ทุกคนในองค์การ ให้ความร่วมมือช่วยกันปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อองค์การให้มากที่สุด อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในองค์การ เพื่อให้เกิดความรักใคร่نب่ถือความจงรักภักดี ทำให้เป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดีอีกประการหนึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่กล่าวว่า คณบดีเป็นผู้นำทางวิชาการ ที่มีทักษะในการบริหารจัดการ มีความสามารถในการสื่อสาร มีมนุษยสัมพันธ์ดี สอดคล้องกับแนวคิดของศจี อนันต์นพคุณ ที่กล่าวว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ติดต่อประสานงานขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน และติดต่อกับบุคคลภายนอกหน่วยงานเสมอ จึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี สอดคล้องกับงานวิจัยของนที กอบการนา, ช่อเพชร เบ้าเงิน และเมษา นวลศรี ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีวิสัยทัศน์ ใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านบุคลิกภาพ ด้านทักษะการบริหาร และด้านความสามารถทางสติปัญญา โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ เพราะสามารถจูงใจให้ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของวิศวะ ผลกอง ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการ ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์ การสื่อสารและเทคโนโลยี มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะการบริหารงานวิชาการ สามารถนำองค์การให้มีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรอบรู้ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

1.5 องค์ประกอบ การเผชิญปัญหาและการแก้ไข ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการเผชิญปัญหาและการแก้ไข ประกอบด้วย 4 ตัวแปร เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีความสามารถในการดูแลและแก้ปัญหาของภาควิชาต่างๆ 2) มีความสามารถในการดูแลผลประโยชน์ต่างๆ ในคณะวิชา 3) จัดลำดับความสำคัญของงานที่สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย และ 4) สนับสนุนให้มีช่องทางรับข้อมูล ความคิดเห็นจากอาจารย์ พนักงาน หรือ ผู้ได้บังคับบัญชา ในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานของคณบดี และหัวหน้าภาควิชา ซึ่ง องค์ประกอบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย ที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นพหุองค์ประกอบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณบดีเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างสูง ในการทำให้คณะวิชา ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่คณบดีต้องมีความชำนาญ หรือความสามารถในการกระทำ หรือการปฏิบัติในการขจัดอุปสรรค ความขัดแย้ง ซึ่งให้เห็นถึงความสัมพันธ์หรือผลของปัญหาต่องาน วิเคราะห์ ปัญหาต่างๆ เพื่อหาสาเหตุ และทางเลือกในการแก้ปัญหา เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ โดยใช้ กลยุทธ์ทางการบริหาร มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ใช้เหตุผลประกอบในการแก้ปัญหา มีการวิจัยและ นำผลการวิจัย หรือผลการประเมินมาปรับปรุงระบบการทำงาน หรือปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ตลอดจนการนำเอานวัตกรรมใหม่ๆ มาช่วยในการวิเคราะห์ การแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ซึ่งจะ ช่วยสนับสนุนให้การทำงานนั้น เป็นไปตามความคาดหวัง และบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของกัญญามาน อินทวงศ์ ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้สมควรดำรง ตำแหน่งคณบดี ต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ วินิจฉัย แก้ไขปัญหาบนความชอบธรรม สอดคล้องกับ แนวคิดของกรรณิกา เรตมอนด์ ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำในการ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ ซับซ้อน มองเห็นภาพอนาคตและสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด สอดคล้องกับแนวคิดของพัลลภา ปิตินันต์ ที่กล่าวว่า บทบาทของผู้นำหรือหัวหน้าสมัยใหม่ ในยุค Knowledge Management นั้น ผู้นำจะต้องรู้จักที่จะ ใช้โอกาสเมื่อเกิดปัญหา และปรับเปลี่ยนให้กลายเป็นการสร้างองค์ความรู้ให้กับคนในองค์กร หน้าที่ ของผู้นำคือช่วยในการวิเคราะห์ ช่วยตั้งคำถามที่จะใช้เป็นแนวคิดในการแก้ไขปัญหา ให้ลูกน้องได้ ลองคิดวิเคราะห์ นอกจากนั้นผู้นำต้องสามารถที่จะปรับเปลี่ยนบทบาทของตัวเองได้หลากหลาย และ เหมาะสมในสถานการณ์ที่มีปัญหาเกิดขึ้นกับองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของมงคล กรัตะนุตตะ ที่ กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักใช้โอกาสเมื่อเกิดปัญหา และปรับเปลี่ยนให้กลายเป็นบทเรียน ในการ สร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในการทำงาน และองค์การต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของอมรรัตน์ เตชะ นอก ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องนำยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม และเหตุการณ์มาใช้เป็นฐานในการแก้ปัญหา ต่างๆ ในองค์กร มีการศึกษาในรายละเอียดของเหตุการณ์ การทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์ การ แก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมใหม่ โดยคำนึงถึงการบรรลุผลในวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของศรีธัญญา น้อยพิมาย และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ ได้ศึกษาทักษะการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว นำความรู้ ประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้ประกอบกับข้อมูลการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ

งานวิจัยของนนทน์ฤดา ว่องประจันทร์ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร และนำข้อมูลมาพิจารณาตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างเป็นกระบวนการ และมีขั้นตอนที่ชัดเจน และมีการแก้ปัญหาอย่างมีหลักการ และความคิดอย่างมีเหตุผล

1.6 องค์ประกอบการบริการและการรับใช้ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการบริการและการรับใช้ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) 2) มีความยุติธรรม โปร่งใส ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่มีอคติ 3) เป็นแบบอย่าง และเป็นผู้นำด้านวิชาการ วิจัย และวิชาชีพ และ 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย ที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นพหุองค์ประกอบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จำเป็นต้องมีคณบดีที่มีคุณสมบัติที่ดี มีคุณลักษณะเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่รับผิดชอบอย่างแท้จริง เพื่อพัฒนาคณะวิชาให้มีความโดดเด่น ทันสมัย และก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน คณบดีเป็นตำแหน่งสูงสุดในคณะวิชา เป็นผู้ที่จะต้องนำหลักการและนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการแล้ว ยังคงต้องมีลักษณะภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ด้วย เช่น ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งมีบทบาทสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจในเรื่องต่างๆ เพื่อถ่ายทอดแก่ผู้ร่วมงาน ชักจูง โน้มน้าวผู้ร่วมงานในคณะวิชา ให้ดำเนินงานของคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศในภารกิจต่างๆ เรียนรู้ สิทธิ อำนาจ หน้าที่ที่มีอยู่ทั้งหมด และพยายามใช้อำนาจสูงสุดที่มีอยู่ เพื่อความเข้มแข็งของคณะวิชา มอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้เกิดความพึงพอใจ และมีผลงานที่ดี พัฒนาผู้ร่วมงานให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย และมีความก้าวหน้ามั่นคงในวิชาชีพ สร้างกลุ่มหรือทีม ทำงานเป็นทีม อยู่ร่วมกันเป็นชุมชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีพฤติกรรมที่มีคุณธรรม จริยธรรม ไว้วางใจ ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน เป็นผู้รับฟังที่ดี เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เขียวยาจิตใจ ตระหนักรู้ มองการณ์ไกล สร้างกระบวนการที่คน อุทิศต่อการพัฒนาผู้ร่วมงานให้เจริญเติบโต มุ่งพัฒนาสนับสนุนช่วยเหลือผู้ร่วมงานอย่างจริงใจ โดยการเพิ่มพลังอำนาจใช้ความสามารถของบุคลากร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของครุติพงศ์ ภูวีชรวานนท์ ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในปัจจุบัน ต้องหลอมรวมลักษณะภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional school leadership) เข้ากับการเกี่ยวพันอย่างลึกซึ้งในเรื่องการสอนและการเรียน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล (Effective instructional leaders) คือ ผู้ที่ใส่ใจอย่างมากต่อการจัดการหลักสูตร และเรื่องราวเกี่ยวกับการสอน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของผู้เรียน บทบาทที่สำคัญนี้ได้ขยายวงกว้างเกินขอบข่ายของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องใช้ลักษณะผู้นำแบบอื่นๆ ด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของธีระดา ภิบาลย์ ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย ด้านบุคคลสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการเห็นคุณค่าของผู้ตาม มีการรับฟัง การเห็นอกเห็นใจ เข้าใจผู้อื่น ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านวิสัยทัศน์ พัฒนาเป็นการตระหนักรู้ ยอมรับข้อจำกัดของตนเองและผู้อื่น ให้ความสำคัญต่อภาพรวมขององค์การในอนาคต ด้านสังคมยั่งยืน คือ การที่ผู้นำมีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาสังคม องค์กร และบุคลากร โดยมีการหลอมรวมการทำงานด้วยหลักจริยธรรมนำทาง ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จึงเป็นบทบาทที่สำคัญ และเหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาใน

สถานการณ์ปัจจุบัน อันนำไปสู่การบริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดของ สมเกียรติ เจษฎากุลทวิ และคนอื่นๆ ที่กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการมีความสำคัญและจำเป็น สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย กล่าวคือ เป็นการเริ่มต้นจากความรู้สึกโดยแท้จริงที่ต้องการบริการผู้อื่น ก่อน ใส่ใจความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้น เฉลียวฉลาดขึ้น เต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้นำเพียงแต่เข้าใจผู้ตามและตอบสนองสิ่งที่ ผู้ตามต้องการ ผู้นำต้องยืนยงในสิ่งที่ดี และสิ่งที่ถูกต้อง มอบอำนาจแก่ผู้ตาม มีความสุจริต (honest) และเปิดเผย (open) กระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับค่านิยม แสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตามแล้ว ผู้นำจึงจะได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามกลับมา อันจะนำไปสู่การประสานความร่วมมือในการวิจัย การแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างสรรค์ภูมิปัญญาในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาท้องถิ่นให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของนิพนธ์ ภูพลับ ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยเน้นด้านการมีความรู้สึกร่วมและเห็นคุณค่าผู้อื่น สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร มีการสนับสนุน พัฒนา และเสริมสร้างบุคลากรในการทำงานให้อำนาจในการตัดสินใจ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของทิพสุคนธ์ บุญรอด และมัทนา วัฒนอมศักดิ์ ได้ศึกษาภาวะผู้นำมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำมุ่งบริการจะสามารถกำหนดทิศทางการวางแผนงานที่เป็นระบบและชัดเจน รับฟังความคิดเห็นและความต้องการของครู ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเอง และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน สร้างแรงจูงใจ มีการพัฒนาบุคลากร สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ ทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของปรัชญานันท์ ไชยหล่อ และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์ ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ฟังที่ดี มีความตระหนักรู้ เห็นอกเห็นใจ โน้มหน้าใจ บำรุงรักษาบุคลากร อุทิศตนเพื่อพัฒนาคน สร้างมโนทัศน์ขององค์การ ความรับผิดชอบร่วมกัน มองการณ์ไกล และสร้างกลุ่มชน

1.7 องค์ประกอบการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร เรียงตามน้ำหนัก องค์ประกอบ ดังนี้ 1) จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมกิจกรรม หรือการทำงานร่วมกัน เช่น ห้องทำงาน ที่นำทำงาน มีสิ่งแวดล้อมที่ดี 2) พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับนิสิต อาจารย์ และผู้ปกครอง และ 3) ช่วยแก้ปัญหา ช่วยส่งเสริม และพัฒนาทุกๆ ด้านให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย ที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นพหุองค์ประกอบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณบดีมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานของคณะวิชา และในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ คณบดีจำเป็นต้องส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในคณะวิชา เปิดโอกาสให้บุคลากรและนิสิตได้มีส่วนร่วมในการจัดสิ่งแวดล้อมในคณะวิชาที่สวยงาม สะอาด ปลอดภัย

เป็นระเบียบ ช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์และนิสิตได้ใช้แหล่งเรียนรู้ ทำให้นิสิตเกิดความพร้อมในการเรียนรู้ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของอาจารย์ในการพัฒนาเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ ส่งเสริมกิจกรรมทางวิชาการ ส่งเสริมให้อาจารย์จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีคณบดีคอยอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ การจัดทำสื่อนวัตกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างอาจารย์ นิสิต ผู้ปกครอง และชุมชน ยกย่อง ชมเชย และให้ขวัญกำลังใจแก่อาจารย์และนิสิตด้วยวิธีการต่างๆ ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครอง และนิสิตทราบถึงระดับพัฒนาการของนิสิตอย่างต่อเนื่อง ทำให้นิสิตมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เป็นแนวปฏิบัติในการดำรงชีวิตประจำวัน สอดคล้องกับแนวคิดของอับดุลรอห์มัน มะมิง ที่กล่าวว่า ผู้บริหารมีบทบาทในการสร้างบรรยากาศทางวิชาการ ควรเปิดโอกาสให้คณะครูและผู้เรียนได้มีส่วนร่วมเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีความปลอดภัย และเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้คณะครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตรงตามมาตรฐานและตัวชี้วัดของหลักสูตร คอยอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ การจัดทำสื่อ นวัตกรรมเอื้อต่อการเรียนรู้ บรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมสนับสนุนปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ และพิชิตปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขัดขวางบรรยากาศในการเรียน โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของพงศ์เทพ เข้มนักสิกรรม และภาวิดา ธาราศรีสุทธิ ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่คุณภาพวิชาการได้ ต้องมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ มีการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการในการจัดการเรียนรู้ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ ให้ผู้เรียนอยากรู้ อยากเรียน ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในการทำงาน ถือเป็นสิ่งจูงใจให้กับครูด้วยการตอบแทนครูที่มีความสามารถพิเศษ ให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมที่ดีภายในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์สำคัญ ในการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ให้เหมาะสมทั้งด้านตัวครู และผู้เรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของอหิตยา จอมดวง, วีรพันธุ์ ศิริฤทธิ์ และเชิดศักดิ์ ศุภโสภณ ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสมรรถภาพการสอนของครูสอนภาษาจีน โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน ส่งผลต่อสมรรถภาพการสอนของครูสอนภาษาจีน สอดคล้องกับงานวิจัยของกิ่งกาญจน์ สุขสำราญ ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางการเรียนการสอน ผู้บริหารพัฒนาสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกห้องเรียนให้สวยงาม เป็นระเบียบ และมีความปลอดภัย พัฒนาสถานที่ในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และดูแลเอาใจใส่ครู นักเรียน และบุคลากรในโรงเรียนอย่างใกล้ชิด จัดหาสื่อการเรียนการสอนให้เพียงพอ และมีความทันสมัยต่อจำนวนนักเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรนันท์ ลอยเมืองกลาง และวันทนา อมตาริยกุล ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทาง

วิชาการ สภาพทางกายภาพต้องจัดอย่างเหมาะสมทั้งสาธารณูปโภค บริเวณสถานศึกษาที่เอื้อต่อบรรยากาศการเรียนการสอน จัดห้องกิจกรรมทางวิชาการให้กับผู้เรียน การเรียนทั้งทางไกลและทางใกล้ ระบบอินเทอร์เน็ตในสถานศึกษามีความจำเป็นอย่างมากในสถานการณ์ปัจจุบัน การให้ผู้เรียนได้เรียนในสิ่งใกล้ตัวที่เป็น ภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดระบบนิเวศวิทยา ครูผู้สอนต้องเป็น กัลยาณมิตร ผ่านกระบวนการคัดเลือกที่เหมาะสม สร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู และผู้เรียนในด้านวิชาการ

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ที่ตั้งไว้ว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์เป็นพหุวิธี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารคณะวิชา มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในบริบทสังคม ประเทศ และบริบทโลก แนวทางและวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร จึงมีหลายวิธีแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม การพัฒนาภาวะผู้นำจึงมุ่งในการสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำ ให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารคณะวิชา ทั้งในเชิงทักษะ บุคลิกภาพ เชิงวิชาการ และเชิงบริหาร ให้เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันการ เพื่อสร้างความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กรได้ สอดคล้องกับแนวคิดของกัญญามน อินทวง ที่กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสม ต้องพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกเหนือจากหลักการแนวคิด ทฤษฎี และประสบการณ์ จำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาด้วย ลักษณะของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสม จะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในผู้รับการพัฒนา จนทำให้เกิดการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ที่สอดคล้องกับความสามารถและพฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามบทบาทของผู้นำในตำแหน่งนั้นๆ ด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของนิสาลักษณ์ จันทร์อร่าม และกาญจน์ เรืองมนตรี ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูที่เหมาะสมตามรูปแบบ 70:20:10 หลักการพัฒนา 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และพัฒนาผ่านประสบการณ์ ร้อยละ 70 2) การเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ร้อยละ 20 และ 3) เรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตร และโปรแกรมการพัฒนา ร้อยละ 10 เรียงลำดับมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) การพัฒนาตนเอง 2) การฝึกอบรม และ 3) การศึกษาดูงาน โดยแยกเป็นองค์ประกอบ พบว่า

2.1 องค์ประกอบการใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ คณบดีควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ให้มีสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับคณะ เพื่อเป็นแนวคิดในการนำองค์กรของคณบดีในด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจนด้านการพัฒนาการเรียนการสอน การสร้างความเข้าใจในนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมายในภารกิจด้านการเรียนการสอนของคณะ แก่บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบทิศทางและนโยบายการพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริมการจัดทำ Virtual Exchange หรือความร่วมมือออนไลน์ในรูปแบบต่างๆ กับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่างๆ ในต่างประเทศ เพื่อกระตุ้นให้คณบดีและบุคลากรในคณะ พัฒนา

ความสามารถในการนำเทคโนโลยี มาใช้ให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ และกำหนดตัวชี้วัดการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานมีการจัดการเรียนรู้ โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การจัดอบรมเทคนิคกระบวนการจัดการเรียนการสอน การผลิตและใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย สำหรับการเรียนการสอน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การสนับสนุนและส่งเสริมการทำวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา พัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ให้ทันสมัย รวดเร็ว ถูกต้อง และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ในระดับคณะ วิชา วิทยาเขต และมหาวิทยาลัย คณะบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวเอง โดยที่ใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมประกวด นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ โดยใช้ application ต่างๆ ทั้ง application ที่คณาจารย์พัฒนาขึ้นเอง และ application ที่มีอยู่แล้วในท้องตลาด สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงาน มีการพัฒนาสื่อหรือ แอปพลิเคชันเพื่อการเรียนรู้ของนิสิตครอบคลุมทุกสาขาวิชาที่เปิดสอน จัดทำโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ อย่างน้อย 1 ครั้ง/ภาคการศึกษา การพัฒนา ด้านการวิเคราะห์ และพยากรณ์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ส่งเสริมให้คณาจารย์เรียนรู้วิธีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และจัดทำแผนการจัดการ เรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียน ติดตามประเมินผลการจัดการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อ รวบรวมเป็นสารสนเทศประกอบการปรับปรุงหลักสูตร กำกับติดตามแผนยุทธศาสตร์ในการส่งเสริม การจัดการเรียนรู้โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี จัดทำแผนการรับนิสิตที่เหมาะสมตามเกณฑ์ มาตรฐาน และสอดคล้องกับแผนการวางระบบผู้สอน การเปิดรายวิชา ที่สอดคล้องกับกรอบอัตรากำลังสาย วิชาการ ให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการแจ้งความประสงค์เกี่ยวกับสื่อและอุปกรณ์ที่ต้องการซื้อ และ จัดการบูรณาการการยืมสื่อ อุปกรณ์ ในระดับสาขาวิชา ระดับภาควิชา และระดับคณะอย่างเป็นระบบ และเป็นองค์กรรวม จัดทำแผนพัฒนานิสิตในการส่งเสริมทักษะดิจิทัล และเทคโนโลยีสารสนเทศในการ จัดการเรียนรู้ การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ แหล่งเงินทุน แหล่งเรียนรู้ ทรัพยากร เทคโนโลยีสมัยใหม่ นวัตกรรมการศึกษา และเทคนิคการสอนรูปแบบใหม่ พัฒนาทั้งผู้เรียนและผู้สอน การนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาเชื่อมโยงกับการยืมสื่อ อุปกรณ์ ฯลฯ และควรพัฒนาให้เป็นระบบการยืมที่มี ประสิทธิภาพในอนาคต จัดทำแผนพัฒนาส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้อย่างยั่งยืนและระยะ ยาว โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากทุกภาคส่วน ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทุน ทางวิชาชีพ (Professional Capital) ที่ประกอบด้วยทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม และทุนการตัดสินใจ ให้แก่คณาจารย์โดยการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันผ่านกิจกรรม เช่น KM และชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมกับทุกฝ่ายในการพัฒนาการเรียนการสอน ทั้ง อาจารย์ นิสิต ผู้ประกอบการ ผู้ปกครอง หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง การ ปลุกฝังและหล่อหลอม ให้นิสิตมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และคุณธรรมจริยธรรม พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย มีคุณภาพมาตรฐาน โดยมีการทำวิจัย สถาบันที่เก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ใช้บัณฑิต นิสิตเก่า ฯลฯ รวมทั้งนิสิตปัจจุบัน การ พัฒนาภาวะผู้นำทางการของคณบดีให้มีสมรรถนะด้านการประเมินผล ที่สามารถกำหนดทิศทางการ จัดการเรียนรู้ของคณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การสร้าง

ความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และวิธีการประเมินผลที่ตรงกัน ส่งเสริมให้คณาจารย์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ประกอบการวัดและประเมินตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลาย จัดทำฐานข้อมูลผลการเรียนของผู้เรียนในรายวิชาต่างๆ เชิงลึก เพื่อให้เข้าใจผู้เรียนแต่ละคนมากขึ้น และเพื่อให้คณาจารย์สามารถนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้ จัดสัมมนา อาจารย์ผู้สอน อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ก่อนเปิดภาคการศึกษาทุกครั้ง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการวัด การประเมินผล วัตถุประสงค์การสอน รวมทั้งวัตถุประสงค์หลักสูตร ส่งเสริมการพัฒนาห้องสมุดมีชีวิต (Living Library) ภายในคณะ และคณบดีควรใช้ห้องสมุดเป็นต้นแบบในการพัฒนาวิชาชีพให้แก่คณาจารย์และผู้เรียน สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาห้องสมุด สารสนเทศ หรือแหล่งเรียนรู้ ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อนิสิต และพร้อมให้บริการ จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในห้องสมุดให้คล้ายคลึงกับ co-working space ตามร้านกาแฟ เพื่อกระตุ้นให้นิสิตรุ่นใหม่สนใจใช้บริการห้องสมุดมากยิ่งขึ้น การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีให้มีสมรรถนะด้านการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ที่สามารถกำหนดทิศทางการจัดการเรียนรู้ของคณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ควรเคารพการตัดสินใจและบริหารจัดการโดยคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของแต่ละสาขาวิชา พัฒนาศักยภาพของประธานหลักสูตร สู่ภาวะผู้นำทางวิชาการ และบริหารหลักสูตรให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับมาตรฐาน จัดทำ platform หรือนำ platform ที่มีอยู่แล้วทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศมาใช้ เพื่อให้คณาจารย์เรียนรู้และแลกเปลี่ยนแนวคิดในการจัด การเรียนการสอนกับคณาจารย์ท่านอื่นในคณะ และคณาจารย์ในต่างประเทศ คล้ายๆ กับ EdElement หรือ Schoology ในต่างประเทศ การอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะการสอน การผลิตสื่อ เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย สอดคล้องกับคุณลักษณะผู้เรียน ในยุคปัจจุบัน กำหนดกรอบระยะเวลาการจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้เรียนและผู้ใช้บัณฑิต มีความยืดหยุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อนิสิตต้องฝึกงานตามหน่วยงานรัฐ หรือสถานประกอบการต่างๆ พัฒนาระบบการประสานงาน และแจ้งเตือนคณาจารย์ เพื่อให้มีการจัดการเรียนการสอน ที่สอดคล้องกับปฏิทินการศึกษา ควรมีส่วนร่วมกันในการกำหนดเกณฑ์การให้นิสิตประเมินการสอนของอาจารย์ การสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ เห็นความสำคัญของระบบการประเมินผลการสอน รวมทั้งการนำผลการประเมินมาปรับปรุงให้เห็นผลเป็นรูปธรรม จัดทำฐานข้อมูลหรือระบบ Cloud ในการจัดเก็บสื่อ แหล่งเรียนรู้ต่างๆ ที่คณาจารย์สามารถแชร์ หรือใช้ร่วมกันได้ ส่งเสริมให้คณาจารย์ผลิตตำรา หรือสื่อการสอนในรายวิชาที่นิสิตต้องการ หรือรายวิชาที่เป็นประโยชน์กับสังคม รวมทั้งการยกระดับสื่อ หรือแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่แล้ว ให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน หรือคณาจารย์ หรือบุคคลภายนอก เปิดโอกาสให้สาขาวิชาได้มีโอกาสคัดเลือกอาจารย์ที่ตรงกับความต้องการจำเป็นของสาขาวิชาอย่างแท้จริง การวางแผนอัตรากำลังสายวิชาการ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยคำนึงถึงสาขาวิชาที่เปิดสอน และจุดแข็งของคณะวิชา ส่งเสริมการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคณาจารย์ ในประเด็นการสอนที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของคณะ สนับสนุนกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ในงานด้านวิชาการให้เป็นระบบ ทั้งในภาควิชา ระหว่างภาควิชา หรือระหว่างคณะ ปรับปรุงห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ ห้องประชุมให้สะอาด สวยงาม พร้อมใช้งาน ปรับเปลี่ยนรูปแบบห้องสมุดหรือแหล่งเรียนรู้ ให้มีหลากหลายรูปแบบ พัฒนาระบบบริการสืบค้นข้อมูลที่เชื่อมโยงกับระบบส่วนกลาง (สำนักหอสมุด) พัฒนาระบบบริการห้องสมุดใน

ระดับคณะที่ทันสมัย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ จัดอบรม ทบทวน ชักซ้อมความเข้าใจให้แก่ผู้บริหาร และคณาจารย์ในคณะเกี่ยวกับระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ และจัดทำ Q&A ประเด็นที่เกิดคำถามบ่อยๆ ไว้ใน Website Facebook Page หรือ Line Group ของคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 เพิ่มบทบาทการบริหารงานในระดับหลักสูตรให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ควรมีการจัดประชุมสัมมนาคณะกรรมการบริหารหลักสูตรทุกหลักสูตรในคณะอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในกฎ ระเบียบต่างๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนในระยะ 5-10 ปีที่ผ่านมา เตรียมคณาจารย์ให้พร้อมในการปรับเปลี่ยนไปสู่ AUN QA โดยปรับเปลี่ยนที่หัวใจของการประกันคุณภาพ ไม่ใช่รูปแบบของการประกันคุณภาพ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์การประกันคุณภาพที่มาจากส่วนกลาง เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติเดียวกันทั้งคณะ จัดตั้งทีมวิชาการภายในคณะที่เข้มแข็ง และประกอบด้วยคณาจารย์จากทุกสาขาวิชาในคณะ เพื่อให้การให้คำแนะนำปรึกษากับอาจารย์ด้านการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผลเป็นไปอย่างทั่วถึง และเป็นประโยชน์ต่อคณาจารย์ทุกคนในคณะอย่างแท้จริง พัฒนาระบบให้คำปรึกษากับคณาจารย์ โดยสามารถปรึกษาแบบตัวต่อตัว หรือการปรึกษาแบบออนไลน์ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเสริม ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวางแผนกรอบอัตรากำลังสายวิชาการ ให้สอดคล้องกับหลักสูตร/รายวิชา ที่ตอบสนองต่อภารกิจของคณะ และควรมีการทวนสอบแผนกรอบอัตรากำลัง และคุณวุฒิของอาจารย์ทุก 5 ปี แนะนำแหล่งเรียนรู้ การอบรม สัมมนา ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในยุค BANI ให้แก่อาจารย์อย่างสม่ำเสมอผ่านช่องทางต่างๆ เช่น Website ของคณะ Line Group Facebook Page ของคณะ การกำหนดนโยบาย การส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชุมชนท้องถิ่น สร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการทางด้านเทคนิคการสอน การผลิตสื่อ หรือด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง พัฒนาระบบการติดตาม กำกับกระบวนการเรียนการสอนของคณาจารย์ โดยให้ประธานหลักสูตร ตัวแทนคณาจารย์ เข้ามามีส่วนร่วม การพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย มีคุณภาพมาตรฐาน และสอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ส่งเสริม สนับสนุนให้อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรเข้าร่วมอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพในการบริหาร และพัฒนาหลักสูตร ควรจัดหาทรัพยากรและนวัตกรรมที่จำเป็นให้แก่คณาจารย์ สร้างแรงจูงใจ เช่น การให้รางวัล ฯลฯ สำหรับคณาจารย์ที่มีผลงานโดดเด่น ในการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ พัฒนาระบบการประสานงาน ทั้งแบบปกติและแบบออนไลน์ ระหว่างผู้บริหารกับประธานหลักสูตร สนับสนุนให้ทุกหลักสูตร จัดทำ SAR หรือ มคอ. 7 ให้เสร็จทันตามกรอบระยะเวลา โดยส่วนของคณะสามารถสนับสนุนข้อมูลที่ต้องการ ให้กับทางหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวบรวมฐานข้อมูล กรอบหลักสูตร/กรอบการพัฒนาหลักสูตร ตามแนวทางของ สป.อว. และมีการเผยแพร่ให้ทุกหลักสูตรทราบอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของเจษฎา ชวนะไพศาล ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตทวารวดีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษาสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา 1) ด้านการเป็นผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรมีสมรรถนะและเป็นผู้นำเทคโนโลยี มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้บุคลากรใช้เทคโนโลยี ควรจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีการเชื่อมโยงเทคโนโลยี และปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล 2) ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ผู้บริหารควรกำหนดนโยบาย ให้ครูได้ใช้เทคโนโลยี

ดิจิทัลจนเป็นปกติในการจัดการเรียนการสอนและปฏิบัติงานอื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของวิศวะ ผล กอง ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารต้องส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวัน เช่น การใช้แพลตฟอร์ม (Platform) ในการจัดการเรียนรู้ และการบริหารจัดการสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของสิริฉัตร รัตนสุวรรณ และ ตรีภูมิรินทร์ ตรีตรีศวร ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และพัฒนาความรู้กับบุคลากร เพื่อให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับงานวิชาการ

2.2 องค์ประกอบการวางแผนงานวิชาการ คณะบดีควรวางระบบการพัฒนาทักษะการบริหารให้กับผู้บริหารคณะในทุกระดับ (ต้น กลาง สูง) หรือผู้ที่มีคุณสมบัติพร้อมจะเป็นผู้บริหารของคณะ ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 เปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของคณะวิชา และนำนวัตกรรมใหม่ๆ ในการกำหนดนโยบายและจัดทำแผนกลยุทธ์ เข้ามาใช้ในการจัดทำนโยบายและแผนกลยุทธ์ เช่น Design Thinking, Policy Lab, และ Hackathon กำหนดนโยบายและทิศทาง ด้านคุณภาพของหลักสูตรให้ชัดเจน เช่น EdPex KUgo หรือ AUN-QA การกำหนดนโยบายสร้างเครือข่ายทางวิชาการและการวิจัย การสร้างความเข้าใจในนโยบาย ประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ด้านการเรียนการสอนของคณะแก่บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบทิศทางและนโยบายการพัฒนาการเรียนการสอน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ควรมีการกำหนดนโยบาย แผนของคณะวิชา โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ใช้ภาวะผู้นำแบบ Leader Member Exchange Theory สนับสนุนภาวะผู้นำทางวิชาการ เพิ่มจำนวน in-group ของคณะให้มากขึ้น เพื่อให้คณาจารย์รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของคณะและยินดีขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของคณะต่อไป จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในนโยบายคุณภาพการศึกษาที่ได้กำหนดทิศทางของส่วนงาน การจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบที่สำคัญ การจัดทำวิสัยทัศน์องค์กร การทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งกระบวนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้หลักการจัด การเรียนรู้แบบ 70-20-10 การกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ด้านการพัฒนา การเรียนการสอนอย่างชัดเจน การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็น Strong Sense of Purpose ให้เห็นความสำคัญเรื่องคน เช่น การส่งเสริมให้คนทำงานร่วมกันเป็นทีม มีพื้นที่และกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ รับผิดชอบต่อปัญหาต่างๆ ของคนในการทำงาน การสื่อสาร 2 ทาง การให้รางวัล และแสดงการยอมรับอาจารย์ที่ทำงานได้ตามเป้าหมายของคณะ หรือของมหาวิทยาลัย การใช้แนวคิดและวิธีการวางแผนกลยุทธ์ มหาสมุทรสีคราม (Blue Ocean Strategy) สนับสนุนให้บุคลากรส่วนงานในทุกหลักสูตรเข้ารับการ พัฒนาเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตร กำหนดนโยบาย สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับคณะและสาขาที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาทางวิชาการ และการวิจัย สร้างกระบวนการมีส่วนร่วม กระตุ้นการใช้ศักยภาพ โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (KM) การใช้หลักธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วม เน้นพัฒนาคน บุคลากร ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน ใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์

และพันธกิจด้วยวิธีการที่หลากหลาย โครงการคณบดีพบส่วนงานระดับภาควิชา เพื่อสื่อสาร วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การกำหนดหลักการ หลักคิดการมีส่วนร่วมสู่การปฏิบัติ และมีเป้าหมายก้าวทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และมองเป้าหมายในอนาคต ปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับ ความต้องการของโลกด้วยความรับผิดชอบ (accountability) การสนับสนุนการสร้างสรรค์ศาสตร์ แห่งแผ่นดิน โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ “EdPEX” และส่งเสริมบุคลากรให้ เข้าใจเข้าถึงแนวทาง การพัฒนาองค์กร และยอมรับการเปลี่ยนแปลงโลกวิถีใหม่ การกำหนด หลักการ หลักคิด การมีส่วนร่วมสู่การปฏิบัติ และมีเป้าหมายก้าวทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และมอง เป้าหมายในอนาคต การสนับสนุนการสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดิน โดยใช้กระบวนการบริหาร จัดการสู่ความเป็นเลิศ “EdPEX” และส่งเสริมบุคลากรให้เข้าใจเข้าถึงแนวทางการพัฒนาองค์กร และยอมรับการเปลี่ยนแปลงโลกวิถีใหม่ ใช้หลักธรรมาภิบาล เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน สามารถ แสดงออกทางวิชาการได้อย่างอิสระ เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะเข้าไปมีส่วนร่วม กับรายวิชาบูรณาการ และรายวิชาเลือกหมวดศึกษาทั่วไปของมหาวิทยาลัยมากขึ้น โดยกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสม ปรับ การบริหารจัดการโครงการภาคพิเศษ ให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างสาขาวิชา การจัดเวที แลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องประสบการณ์การบริหาร ระหว่างผู้บริหารอาวุโสกับผู้บริหารรุ่นใหม่ และ สร้างระบบที่เลี้ยงทางด้านการบริหารองค์กร การใช้หลักธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วม เน้นพัฒนาคน บุคลากร ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรนันท์ ลอยเมือง กลาง และวันทนา อมตาริยกุล ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า แนว ทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวางแผนงานวิชาการในสถานศึกษา ควรมีการระดมสมองในการจัดทำแผนการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การนิเทศการศึกษา การ พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีใน ทุกเดือน ทุก 6 เดือน และมีความจำเป็นที่ต้องมีรูปแบบการวางแผนที่ครอบคลุมชัดเจน เพื่อให้การ พัฒนาคณาภพการศึกษามีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยมีการวางแผน และกำหนดนโยบายทาง วิชาการของโรงเรียน กำหนดปฏิทินวิชาการ จัดทำแผนปฏิบัติการ คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายวิชาการ ทุก สถานศึกษาดำเนินการเกี่ยวกับหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายวิชาการ มอบหมายงาน จัดทำโครงสร้างการ บริหารงานวิชาการ ประสานกับผู้รับผิดชอบโครงการเพื่อวางแผนการดำเนินโครงการ กิจกรรมทาง วิชาการ มีการสรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน การประชุมอาจทำได้โดยการออนไลน์ เนื่องจาก สถานการณ์โรคระบาดใหม่ เป็นการลดความเสี่ยงจาก COVID 19 สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิสิตธิ์ วงษ์ประดิษฐ์, อานนท์ เมธีวรรณ และวินัย ทองมัน ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะ ผู้นำทางวิชาการตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรศึกษานโยบายจาก หน่วยงานต้นสังกัด และร่วมวางแผนกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมาย ตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา รวมถึงการกำกับนิเทศติดตามการดำเนินงาน ให้เป็นไป ตามเป้าหมายที่กำหนด และการตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อสะท้อนผลนำมาวางแผน ปรับปรุง

พัฒนา โดยผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายพัฒนาการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาต่อไป

2.3 องค์ประกอบการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คณบดีควรสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัด การเรียนรู้แบบ 70-20-10 จัดทำแผนนโยบายการบริหารบุคลากร HRM และแผนการพัฒนาบุคลากร HRD ให้มีความชัดเจน การสนับสนุน ส่งเสริมการบูรณาการ การสร้างสมดุลการพัฒนา งานวิจัย งานบริการวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ร่วมกับการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มความโดดเด่นทางวิชาการให้กับคณะ และชุมชนสามารถได้รับประโยชน์จากคณะ การหาแหล่งทุนเพื่อการวิจัย การทำวิจัยเพื่อนำผลวิจัยมาพัฒนา การจัดการเรียนการสอน การศึกษาและวางระบบการพัฒนาบุคลากร ทั้งบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน อาทิ การวางระดับความคาดหวัง ในระดับสมรรถนะ การหา Competency Gap การวางแผนทางการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล การประเมินสมรรถนะของบุคลากร กำหนดมาตรฐานภาระงานในแต่ละระดับให้ชัดเจน ให้สอดคล้องกับทิศทางหรือนโยบายของส่วนงาน การส่งเสริมสนับสนุนการแลกเปลี่ยนนิสิตและอาจารย์สู่ความเป็นสากล การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพของบุคลากร อาจารย์ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน ในบริบทที่เปลี่ยนไปในสังคมปัจจุบัน การลดภาระงานที่ไม่จำเป็น เพื่อให้คณาจารย์มีเวลาในการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างเต็มที่ การเปิดโอกาสให้บุคลากร เข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาการอย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้มาถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง การวางระบบการพัฒนาทักษะบุคลากรในการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการชี้แนะ แนะนำ หรือการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรรุ่นน้อง จัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น การพัฒนาสมรรถนะในด้านการสร้างและพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็น Strong Sense of Purpose ให้เห็นความสำคัญเรื่องคน เช่น การส่งเสริมให้คนทำงานร่วมกันเป็นทีม มีพื้นที่และกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ รับฟังปัญหาต่างๆ ของคนในการทำงาน การสื่อสาร 2 ทาง การให้รางวัล และแสดงการยอมรับอาจารย์ที่ทำผลงานได้ตามเป้าหมายของคณะ หรือของมหาวิทยาลัย การใช้หลักธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วม เน้นพัฒนาคน บุคลากร ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน การสร้างขวัญและกำลังใจ เชิดชูเกียรติ ให้มีความรักผูกพันกับองค์กร การพัฒนาตนเอง ศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การก้าวสู่ตำแหน่งวิชาการทุกระดับ และการทำงาน การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มความสามารถ ทักษะการทำงาน ยกระดับกระบวนการ งาน ผลของงาน และคุณภาพชีวิต เป้าหมายสูงสุดเน้นความสุข และความก้าวหน้าของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มความสามารถ ทักษะการทำงาน ยกระดับกระบวนการ งาน ผลของงาน และคุณภาพชีวิต เป้าหมายสูงสุดเน้นความสุข และความก้าวหน้าของบุคลากร การพัฒนาในรูปแบบต่างๆ อาทิ การมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะบริหาร การพัฒนาด้านการทำงานเป็นทีม การส่งฝึกอบรมในหลักสูตรการพัฒนานักบริหาร การพัฒนาทักษะการบริหารให้กับผู้บริหารคณะในทุกระดับ (ต้น กลาง สูง) หรือผู้ที่มีคุณสมบัติ

พร้อมจะเป็นผู้บริหารของคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การจัดอบรมส่งเสริมความรู้และทักษะผู้บริหารระดับกลาง แก่คณบดีที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์ในการบริหารงานระดับคณะขึ้นไป ในด้านการบริหารจัดการแผนงานงบประมาณ การพัฒนาบุคลากร การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในการบริหารจัดการ และทักษะในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องประสบการณ์การบริหาร ระหว่างผู้บริหารอาวุโสกับผู้บริหารรุ่นใหม่ และสร้างระบบพี่เลี้ยงทางด้านการบริหาร องค์กร จัดทำโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำทางวิชาการให้แก่คณาจารย์และบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของกมลทิพย์ บุญโพธิ์ ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่สูงขึ้น มีการจัดอบรมให้ความรู้ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรให้ชัดเจนแก่บุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตร เพื่อสนับสนุนให้ครูจัดทำหลักสูตรแบบบูรณาการ หลักสูตรรายวิชาท้องถิ่นที่เอื้อกับบริบทของสถานศึกษา ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรม การเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพและเต็มความสามารถ ควรส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีทักษะด้านการสร้าง เครื่องมือวัดและประเมินผลที่มีมาตรฐาน สนับสนุนให้ครูวัดผลเพื่อปรับปรุงผลการเรียนและตัดสินผลการเรียน อีกทั้งควรส่งเสริมให้ครูได้จัดแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายทางวิชาการของครูในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และส่งเสริมการสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของวิศวะ ผลกอง ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารต้องส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการหลักสูตร และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ มีการวางแผนและส่งเสริมครูและบุคลากร ให้เกิดความรู้ความเข้าใจในมาตรฐานการเรียนรู้ และหลักสูตรในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ มีการจัด MOU ระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้กับโรงเรียน ในเรื่องกำหนดค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

2.4 องค์ประกอบการพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น คณบดีควรส่งเสริมให้ทุกส่วนงานมีการจัดกิจกรรมสัมมาทิฐิ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของส่วนงาน พัฒนากิจกรรมให้บุคลากร มีการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน การพัฒนาผู้นำขององค์การให้มีคุณสมบัติในการ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน การเสริมสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้นำองค์การที่ดี ส่งเสริมการจัดกิจกรรม และโครงการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลภายในองค์กร และนอกองค์กร (ชุมชน) จัดทำแผนผู้บริหารพบบุคลากรในส่วนงานต่างๆ เพื่อถ่ายทอดนโยบาย และรับฟังปัญหา อุปสรรคหรือข้อเสนอแนะจากส่วนงาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในทุกระดับ ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานให้กับทีมงาน การเสริมสร้างแนวคิดทางด้านจิตวิทยาในการครองใจคน และหลักการบริหารงานบุคคล ที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จกับผู้นำองค์การรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของพรพิมล แก้วอ่อน และคนอื่นๆ ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักทฤษฎี ปาปนิทสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนฟ้าอุดม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านทักษะความร่วมมือ

ผู้บริหารควรมีหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้สามารถพึ่งพาอาศัยคนอื่นได้จากความสัมพันธ์ที่ดีนั้น การลดความขัดแย้งในองค์กร การรู้จักการผูกใจ การสร้างความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวังร่วมกัน ทำงานด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของวิศวะ ผลกอง ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถนำองค์กรให้มีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรอบรู้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นำประสบการณ์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ มีการมอบหมายงานวิชาการตามความสามารถ ความถนัด มีความเหมาะสมกับบุคคล กล้าคิด กล้าทำ เสียสละ และมีความทุ่มเทต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21

2.5 องค์ประกอบของการเผชิญปัญหาและการแก้ไข คณะบดีควรวางระบบการพัฒนาทักษะการบริหารให้กับผู้บริหารคณะในทุกระดับ (ต้น กลาง สูง) หรือผู้ที่มีคุณสมบัติพร้อมจะเป็นผู้บริหารของคณะ ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 วิเคราะห์สภาพและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น และจัดทำแผนในการแก้ปัญหาสถานการณ์ฉุกเฉินเพื่อรองรับเมื่อเกิดสถานการณ์ การรับทราบปัญหาของคณาจารย์ นิสิต และร่วมมือกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน พัฒนาระบบการดูแลและให้คำปรึกษาด้านต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ควรจัดทำโครงการเตรียมความพร้อมให้กับผู้นำองค์การรุ่นใหม่เกี่ยวกับทักษะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และมีจิตวิญญาณความเป็นผู้นำที่ดี โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การพัฒนาสมรรถนะของคณะบดีในด้านการบริหารจัดการ ทรัพย์สินและผลประโยชน์ต่างๆ ของคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การพัฒนาสมรรถนะด้านจริยธรรมและคุณธรรมที่ดีของผู้บริหาร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณะบดีให้มีสมรรถนะด้านการวางแผน และการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับคณะ เพื่อเป็นแนวคิดในการนำองค์กรของคณะบดีในด้านการพัฒนางานที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจนด้านการพัฒนาการเรียนการสอน วิเคราะห์งานที่เป็นภารกิจหลักของคณะ เพื่อพัฒนาไปสู่คณะที่มีคุณภาพสู่สากล ควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การส่งเสริมแนวทางในการรับข้อมูลจากบุคลากร หรือนิสิตที่สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระบนพื้นฐานทางวิชาการและความถูกต้อง พัฒนาช่องทางการรับข่าวสารจากส่วนกลางของคณะฯ ไปยังบุคลากรอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ การรับฟังความคิดเห็นและนำมาใช้ในการพัฒนาคณะวิชา การพัฒนาศักยภาพผู้นำตามแนวทางในระบอบประชาธิปไตย ที่มีคุณลักษณะในการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายด้วยความเต็มใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของธนิต รัตน์ศักดิ์ตา ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารหาข้อสรุปในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การแก้ไขปัญหา ครั้งต่อไปนั้นดีกว่าเดิม

สอดคล้องกับงานวิจัยของพรพิมล แก้วอ่อน และคนอื่นๆ ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนฟ้าอุดม สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรมี ทักษะความคิดสร้างสรรค์ มีจินตนาการ และนวัตกรรม มีการคิดค้นต้นแบบหรือโมเดลในการ แก้ปัญหาต่างๆ ในโรงเรียน มีการนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

2.6 องค์ประกอบบริการและการรับใช้ คณบดีควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ของคณบดีในด้านการบริหารจัดการทรัพย์สินและผลประโยชน์ต่างๆ ของคณะ โดยใช้หลักการจัดการ เรียนรู้แบบ 70-20-10 การพัฒนาสมรรถนะด้านจริยธรรมและคุณธรรมที่ดีของผู้บริหาร โดยใช้หลักการ จัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ประเมินความ ต้องการจำเป็นของคณาจารย์อยู่เสมอเพื่อให้การช่วยเหลือได้อย่างทันที่และตรงจุด กำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ในแต่ละงานให้เกิดความชัดเจน เพื่อลดการทับซ้อน และกระจายอำนาจการตัดสินใจ ให้แก่ผู้บริหารระดับต้นในการตัดสินใจ พัฒนาคณบดีให้เป็นนักบริหารควบคู่กับนักวิชาการ เพื่อ ความก้าวหน้าในการพัฒนาคณะอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 พัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้กับคณาจารย์ และบุคลากรรุ่นใหม่ ที่จะก้าวเข้ามาเป็นผู้บริหาร องค์การในอนาคต โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 กระจายงานความรับผิดชอบ โดยให้ มีผู้แทนจากทุกสาขาวิชาอยู่ในคณะกรรมการชุดต่างๆ ในคณะอย่างเหมาะสม การเผยแพร่หลัก ธรรมาภิบาลให้กับคณาจารย์ และบุคลากรได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง และสามารถปฏิบัติได้อย่าง เป็นรูปธรรม กำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีต้องมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่วิชาการตรีขึ้นไป และไม่ควรเป็นผู้เกษียณแล้ว เพื่อเป็นแบบอย่างของการพัฒนาตนเองให้แก่คณาจารย์อยู่เสมอ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการเชิญบุคลากรดีเด่นที่หลากหลายด้าน มาบรรยาย และสร้างแรงบันดาลใจให้คณาจารย์และบุคลากร นำแนวความคิดพัฒนานวัตกรรมในองค์การภาคเอกชน มาประยุกต์ใช้ ในการบริหารงานวิชาการมากขึ้น สนับสนุนกิจกรรมในเชิงพัฒนาและสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัย ของวิโรจน์ สารรัตน์ และคนอื่นๆ ได้ศึกษาภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะ ผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 มีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง มีความ ร่วมมือ มีการเสริมพลัง อำนาจ มีการให้และการบริการ มีจินตนาการและนวัตกรรม มีการ เรียนรู้ด้วยกัน มีการสร้างชุมชน มีการสร้างเครือข่าย มีการนำร่วมกัน มีการสื่อสารที่เข้มแข็ง มีการ บริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับงานวิจัยของธนิศ รัตน ศักดิ์ดา ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรมั่นสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข ส่งผลให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของช่อพุด รุ่งอรุณ และธีระวัฒน์ มอนโธสง ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาบทบาท ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้น่าอยู่และน่าทำงาน สร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องของความเท่าเทียมกัน มีการให้คำยกย่องชมเชย รับฟังความ คิดเห็นของครูทุกคน รวมทั้งมอบหมายให้ทำงานสำคัญอย่างเสมอภาค โดยให้ครูทุกคนได้เป็นผู้นำและผู้

ตามในโอกาสอันสมควร ให้โอกาสความก้าวหน้าทางการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์

2.7 องค์ประกอบส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ คณบดีควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในตัวแปรนี้ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 จัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ให้มีความเป็นวิชาการ และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 กำหนดกรอบระยะเวลา การปรับปรุงห้องพักอาจารย์ พื้นที่ส่วนกลาง ห้องสมุด ฯลฯ ภายในคณะอย่างสม่ำเสมอ ใช้หลัก 7 ส เป็นประจำทุกปี ควรมีทีมงานที่รับผิดชอบด้านความสวยงาม สะอาด และเป็นระเบียบของคณะอย่างจริงจัง สม่ำเสมอ สนับสนุนให้ส่วนงานมีการจัดประชุมวิชาการ การประชุม สัมมนาวิชาการ การสนับสนุนการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น การสร้างการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน จัดทำโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และนำอยู่ในบริเวณห้องทำงานและห้องเรียน การพัฒนาสมรรถนะของคณบดีในด้านการสร้าง และพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 จัดกิจกรรมเพื่อกระชับความสัมพันธ์แบบไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณบ่อยขึ้น เช่น Pot Luck Party จัดทำโครงการผู้บริหารพบนิสิต คณาจารย์ อย่างน้อย 1 ครั้งต่อภาคการศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ให้มีสมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการจัด การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับคณะ เพื่อเป็นแนวคิดในการนำองค์กรของคณบดีในด้านการพัฒนางานที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 และหลักการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจนด้านการพัฒนาการเรียนการสอน การสร้างความรู้ความเข้าใจในนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมายในการกิจด้านการเรียนการสอนของคณะแก่บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบทิศทางและนโยบาย การพัฒนาการเรียนการสอน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 พัฒนาช่องทางรับเรื่องร้องเรียนจากผู้ใต้บังคับบัญชา และดำเนินการแก้ไขอย่างเหมาะสม และยุติธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรนันท์ ลอยเมืองกลาง และวันทนา อมตาริยกุล ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า แนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ สภาพทางกายภาพต้องจัดอย่างเหมาะสมทั้งสาธารณูปโภค บริเวณสถานศึกษาที่เอื้อต่อบรรยากาศการเรียนการสอน จัดห้องกิจกรรมทางวิชาการให้กับผู้เรียน การเรียนทั้งทางไกลและทางใกล้ ระบบอินเทอร์เน็ตในสถานศึกษา มีความจำเป็นอย่างมากในสถานการณ์ปัจจุบัน การให้ผู้เรียนได้เรียนในสิ่งใกล้ตัวที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดระบบนิเวศวิทยา ครูผู้สอนต้องเป็นกัลยาณมิตร ผ่านกระบวนการคัดเลือกที่เหมาะสมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู และผู้เรียนในด้านวิชาการ สอดคล้องกับงานวิจัยของธนิต รัตนศักดิ์ดา ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมจัดสรรทรัพยากรให้กับครูหรือนักเรียนเกี่ยวกับสื่อการเรียนการสอน การจัด

สิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน การจัดห้องสมุดและแหล่งค้นคว้าหาความรู้ ให้สะดวกต่อการใช้งานและมีจำนวนเพียงพอ การจัดแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาให้กับนักเรียน มีความปลอดภัยและเป็นระเบียบ มีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ครูและบุคลากร มีการดูแลเอาใจใส่ครู บุคลากร และนักเรียนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ และเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้วิจัยมี ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นแนวทางสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

หน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบในการบริหารคณะวิชาโดยตรง ควรนำองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ไปประยุกต์ใช้ ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดังนี้

1.1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรมีนโยบายในการส่งเสริม และพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารคณะวิชา โดยมอบหมายให้สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม นำองค์ประกอบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การวางแผนงานวิชาการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น การเผชิญปัญหาและการแก้ไข การบริการและการรับใช้ และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการและแนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ไปเป็นกรอบในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้แก่ผู้บริหารคณะวิชาในทุกระดับ (ต้น กลาง สูง) เพื่อพัฒนาผู้บริหารคณะวิชา หรือผู้ที่มีคุณสมบัติพร้อมจะเป็นผู้บริหารของคณะวิชา

1.2 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรมีนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้กับผู้บริหารคณะวิชา โดยจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารคณะวิชาประจำปี ให้ครอบคลุมองค์ประกอบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การวางแผนงานวิชาการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น การเผชิญปัญหาและการแก้ไข การบริการและการรับใช้ และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

1.3 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรมีนโยบายการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารคณะวิชา ผ่านระบบการติดตามประเมินผลการบริหารงาน ให้ครอบคลุมองค์ประกอบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การวางแผนงานวิชาการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพัฒนา

สัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น การเผชิญปัญหาและการแก้ไข การบริการและการรับใช้ และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

1.4 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ควรนำองค์ประกอบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การวางแผนงานวิชาการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพัฒนาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น การเผชิญปัญหาและการแก้ไข การบริการและการรับใช้ และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ มาใช้เป็นกรอบในการกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติเบื้องต้น ในการคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งคณบดี

2. ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติการ

2.1 คณบดีควรนำองค์ประกอบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การวางแผนงานวิชาการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพัฒนาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น การเผชิญปัญหาและการแก้ไข การบริการและการรับใช้ และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ไปเป็นกรอบในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้คณบดีมีภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถที่จะนำบุคลากรของคณะวิชาให้ร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคณะวิชาอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 คณบดีควรนำองค์ประกอบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การวางแผนงานวิชาการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพัฒนาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น การเผชิญปัญหาและการแก้ไข การบริการและการรับใช้ และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ไปเป็นกรอบในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้กับผู้บริหารคณะวิชา หรือผู้ที่มีคุณสมบัติพร้อมจะเป็นผู้บริหารของคณะวิชา

2.3 คณบดีควรนำองค์ประกอบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การวางแผนงานวิชาการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพัฒนาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น การเผชิญปัญหาและการแก้ไข การบริการและการรับใช้ และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ไปเป็นกรอบในการสร้างแบบประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารคณะวิชาในทุกกระดับ (ต้น กลาง สูง)

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. ควรศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ
4. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ครอบคลุมองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การวางแผนงานวิชาการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพัฒนาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น การเผชิญปัญหาและการแก้ไข การบริการและการรับใช้ และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

5. ควรศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารในคณะวิชา

6. ควรศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัย ด้วยการวิจัยรูปแบบอื่นๆ เช่น การวิจัยคุณภาพแบบเจาะลึกในแต่ละองค์ประกอบ ในมหาวิทยาลัยแต่ละประเภท แต่ละระดับ ทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐ, มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กมลทิพย์ บุญโพธิ์. “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ชัยภูมิ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, 2561.

กรรณิกา เรตมอนด์. **ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาชั้น**

พื้นฐาน.เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2565. เข้าถึงได้จาก <http://phd.mbuisc.ac.th/full%20thesis/kanika.pdf>

กรรณิการ์ สุวรรณศรี. **เนื้อหาบทที่ 1-12 การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** เข้าถึงเมื่อ 8 สิงหาคม 2563.

เข้าถึงได้จาก <https://www.scribd.com/document/A2-9011106-pdf>

กองการเจ้าหน้าที่. **พจนานุกรมสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.** เข้าถึงเมื่อ

7 กรกฎาคม 2563. เข้าถึงได้จาก http://www.person.ku.ac.th/new_personweb/kucompetency.php

_____. **สถิติบุคลากรรายเดือน ประจำปี พ.ศ. 2564.** เข้าถึงเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2564.

เข้าถึงได้จาก http://www.person.ku.ac.th/new_personweb/stat.php

กัญญาณ อินทหว่าง. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชาที่มีผลต่อ

ประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา.” **วารสารวิชาการราชภัฏตะวันตก** 7, 2 (มกราคม-มิถุนายน 2556): 5-17.

_____. **การพัฒนาภาวะผู้นำ.** เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2565. เข้าถึงได้จาก [https://www.bloggang](https://www.bloggang.com/m/viewblog.php?id=kanyamon&month=05-2013&group=7)

[.com/m/viewblog.php?id=kanyamon&month=05-2013&group=7](https://www.bloggang.com/m/viewblog.php?id=kanyamon&month=05-2013&group=7)

กัญญาณ อินทหว่าง, ฉันทวุฒิ พีชผล และธิดา จินตามณี. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

ด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเอกชน.” **วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ** 6, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 114-129.

- กาญจนา แสงสารพันธ์. “การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2562.
- กึ่งกาญจน์ สุขสำราญ. “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก, 2565.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/rdimu/article/download/211739/146682>
- ไกรวรรณ สาข่อฟ้า. “สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32.” วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2564.
- คณะกรรมการการศึกษาและการกีฬา สภานิติบัญญัติแห่งชาติ. **รายงานการพิจารณาศึกษาเรื่อง การปฏิรูปอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักกรรมการ 3, 2560.
- คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา. **แผนการปฏิรูประบบการอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักกรรมการ 3, 2560.
- ครรชิต ชัยกิจ, ละเอียด จงกลณี, และจุฬาพรรณ ภรณ์ธนะแพทย์. “ภาวะผู้นำทางวิชาการและ พุทธิวิธีในการจัดการศึกษา.” **วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ** 10, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2563), 169.
- จิรัฐติกาล สุทรานูช และคนอื่นๆ. “องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” **ลิกขา วารสารศึกษาศาสตร์** 8, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2564): 46.
- เจษฎา ชวนะไพศาล. “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตทวารวดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์

มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563.

เฉลิมพล ประเสริฐสังข์. **ทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการ**. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2565. เข้าถึงได้จาก

<https://www.gotoknow.org/posts/538526>

ซัชชินทร์ ชนวนวัน. “การประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา.”

วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย 8, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2561): 264-280.

ช่อพุด รุ่งอรุณ และธีระวัฒน์ มอนไธสง. “แนวทางการพัฒนาบทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

โรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.” **วารสารวิทยาการจัดการ
ปริทัศน์** 22, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 81-94.

ณัฐินี มหานิติพงษ์ และคนอื่นๆ. “บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศและ
การสื่อสาร เพื่อการศึกษาในอำเภอบุณฑริกสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา
อุบลราชธานี เขต 5.” **วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย** 5, 1 (มกราคม-เมษายน
2564): 43-58.

ทัศนีย์ มณีวรรณ, สุวิมล โพธิ์กลิ่น และพงษ์ธร สิงห์พันธ์. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคดิจิทัล.” **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร** 9, 2
(มีนาคม-เมษายน 2564): 591-604.

ทิพสุคนธ์ บุญรอด และมัทนา วิงถนอมศักดิ์. “ภาวะผู้นำมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพ
ชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9.” **วารสารศิลป
การจัดการ** 5, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2564): 486-500.

ธนวรรณพร ศรีเมือง, กนก สมะวรรณนะ และประยงค์ หัตถพรหม. **การศึกษาระบบการพัฒนา**

อาจารย์คณะครุศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. เข้าถึงเมื่อ 5
ธันวาคม 2565. เข้าถึงได้จาก [https://so03.tci-thaijo.org/index.php/rdirimu/
article/download/211739/146682](https://so03.tci-thaijo.org/index.php/rdirimu/article/download/211739/146682)

ธนิต รัตนศักดิ์ดา. “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2.” **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก, 2565.

ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง. **ภาวะผู้นำทางวิชาการ**. เข้าถึงเมื่อ 26 มิถุนายน 2564. เข้าถึงได้จาก

<https://www.slideshare.net/twatchait/ss-42629791>

ธีระดา ภิญโญ. “ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาเขต 3 จังหวัดนนทบุรี.” **วารสารปัญญาภิวัฒน์** 11, 1 (มกราคม-เมษายน

2562): 207-220.

นที กอบการณา, ช่อเพชร เบ้าเงิน และเมษา นวลศรี. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร

สถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.”

วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น 3, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2562): 47-66.

นนทนันฎดา ว่องประจันทร. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล**

ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. เข้าถึงเมื่อ 5

ธันวาคม 2565. เข้าถึงได้จาก http://grad.vru.ac.th/Database_thesis

[/thesis/file_pdf/full_54B54650327.pdf](http://grad.vru.ac.th/Database_thesis/thesis/file_pdf/full_54B54650327.pdf)

นัญจรี เจริญสุข. **องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ**.

เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2565. เข้าถึงได้จาก http://webportal.pkru.ac.th/data_journals/a1dc

[3808a36cfad11dfc39c4dfeca2a9/4d9739c866fb8052475ad7ecf712c96f.pdf](http://webportal.pkru.ac.th/data_journals/a1dc3808a36cfad11dfc39c4dfeca2a9/4d9739c866fb8052475ad7ecf712c96f.pdf)

นิตยา วงษ์กันยา, ศักดา สถาพรวงษา และเนติ เฉลยวาเรศ. “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทาง

วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.”

เอกสารในงานประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4 ประจำปี 2560 ณ

อาคารหอประชุมมหาวิทยาลัยปทุมธานี, 30 เมษายน 2560.

นิตติมา เทียนทอง. **ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า**. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2565.

เข้าถึงได้จาก <http://ojslib3.buu.in.th/index.php/search/article/view/252>

นิพนธ์ ภูพลับ. “รูปแบบภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การอาชีวศึกษา.” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี 13, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2564): 368-384.

นิตาสลักษณ์ จันทอร่าม และกาญจน์ เรืองมนตรี. “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5.” วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด 12, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 184-193.

ประภาพรรณ รักเลี้ยง. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก.” วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 13, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 128-140.

ประสิทธิ์ เขียวศรี และคนอื่นๆ. รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2565. เข้าถึงได้จาก http://drweeraong/2015/02/blog-post_44.html

ปรัชญานันท์ ไชยหล่อ และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์. “ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8.” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 15, 1 (มกราคม-มีนาคม 2564): 71-83.

ปรเมธ สมบูรณ์. “การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ.” วารสารพิบูล 16, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561): 197-218.

พงศ์เทพ เข้มนักสิกรรม และภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดสมุทรปราการ.” Journal of Roi Kaensarn Academi 6, 1 (มกราคม 2564): 70-84.

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ. ภาวะผู้นำทางวิชาการยุคใหม่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2565. เข้าถึงได้จาก http://journalhri.com/pdf/0902_06.PDF

พรพิมล แก้วอ่อน. และคนอื่นๆ. “แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักทฤษฎี

ปาปณิกสุตรของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนฟ้าอุทุม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3." *วารสารวิจัยวิชาการ* 5, 2 (มีนาคม-เมษายน 2565):
91-104.

พัชรนันท์ ลอยเมืองกลาง และวันทนา อมตาริยกุล. “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัด หนองคาย.”
วารสารมหาจุฬานาครธรรม์ 8, 3 (มีนาคม 2564): 337-350.

พัชรา วาณิชวสิน. *การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2560.

พัลลภา ปิตินันต์. *โศราเอม่อนเวย์: โมเดลการเป็นผู้นำแบบโศราเอม่อน*. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2565.
เข้าถึงได้จาก https://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/FQ146_p45-47.pdf

พิชญาภา ยืนยาว. *ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาและสถานศึกษา*. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2565.
เข้าถึงได้จาก http://pws.npru.ac.th/pitchayapa/system/20200208090111_366b61c6f22abb2ff001fe542780f27a.pdf

ภาติ อนันนาวี. “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” *Journal of Education* 30, 2
(May-August 2019): 40-53.

มงคล ภัระนุตตะ. *เปลี่ยนผู้นำให้กลายเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำ*. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2565. เข้าถึงได้
จาก <https://www.drfish.training/17199946>

มณีนรัตน์ สุดเต้. “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์.”
*วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
อุตรดิตถ์*, 2563.

มณีนรัตน์ สุดเต้, หยกแก้ว กมลวรเดช และมานี แสงทิรัญ. “ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของ
ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษา ประถมศึกษาอุดรดิถี เขต 2.” วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์ 7, 8 (สิงหาคม 2563): 354.

มลฤดี สวนดี. “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2565.

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. **ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่าด้วยการกำหนดคุณสมบัติ**

หลักเกณฑ์ วิธีการแต่งตั้ง และถอดถอนคณบดีและรองคณบดี พ.ศ. 2562. เข้าถึงเมื่อ 19 พฤศจิกายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://eoffice.ku.ac.th/kuoffice/psdwpk/9asf4q.pdf>

_____ **แนะนำมหาวิทยาลัย.** เข้าถึงเมื่อ 17 มีนาคม 2562. เข้าถึงได้จาก

<https://www.ku.ac.th/about/general.html>

_____ **ประวัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.** เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน 2564. เข้าถึงได้จาก

<https://pirun.ku.ac.th/~b521060166/Kasetsart%20University.html>

_____ **ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ.** เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน 2564. เข้าถึงได้จาก <https://www.ku.ac.th/th/philosophy-vision-mission>

[ku.ac.th/th/philosophy-vision-mission](https://www.ku.ac.th/th/philosophy-vision-mission)

_____ **แผนผังโครงสร้างการบริหาร.** เข้าถึงเมื่อ 12 ธันวาคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.ku.ac.th/th/organize-structure#>

[ku.ac.th/th/organize-structure#](https://www.ku.ac.th/th/organize-structure#)

มัทนา วัฒนอมศักดิ์. **ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ.** นครปฐม: เพชรเกษมพรินติ้ง กรุ๊ป, 2561.

มูลนิธิโครงการสารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน. **บทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา.** เข้าถึงเมื่อ

23 พฤษภาคม 2564. เข้าถึงได้จาก [https://www.saranukromthai.or.th/sub/](https://www.saranukromthai.or.th/sub/book/book.php?book=38&chap=3&page=t38-3-infodetail09.html)

[book/book.php?book=38&chap=3&page=t38-3-infodetail09.html](https://www.saranukromthai.or.th/sub/book/book.php?book=38&chap=3&page=t38-3-infodetail09.html)

รวีภา ศรีวัตร. “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2564.

รักชิต สุทธิพงษ์. “การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดพะเยา.” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยพะเยา 11, 4
(ตุลาคม-ธันวาคม 2560): 260-261.

รัตนา ดวงแก้ว. “ภาวะผู้นำการเรียนการสอน.” ใน **ประมวลสาระชุดวิชา นวัตกรรมการบริหาร
การศึกษาและภาวะผู้นำ** หน่วยที่ 13 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,
1-61 นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2562.

รุ่งนภา ตั้งจิตระเจริญกุล. “แนวทางการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อรองรับข้อตกลง
ประชาคมอาเซียน และแนวโน้มการศึกษาระดับอุดมศึกษาของโลก.” วารสารวิจัย มสค 12, 2
(พฤษภาคม-สิงหาคม 2559): 118.

วัลลภ ปุยสุวรรณ. “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2560.

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. **คนบตี**. เข้าถึงเมื่อ 18 มิถุนายน 2564. เข้าถึงได้จาก
<https://th.wikipedia.org/wiki>

วิเชียร ทองคลี่. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2560.

วิเชียร ทองคลี่, กานต์ เนตรกลาง และกิตติพงษ์ ลือนาม. “ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** 13, 3 (กรกฎาคม-กันยายน
2562): 240-248.

วิโรจน์ สารรัตน์ และคนอื่นๆ. “ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21.” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย**

นเรศวร 20, 1 (มกราคม-มีนาคม 2561): 261-271.

วิศวะ ผลกอง. “ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมสังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต**, 2562.

วิชณุ จุลวรรณ. **การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา**

ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2565.

เข้าถึงได้จาก <http://www.ojs.mcu.ac.th/index.php/lampang/article/view/5825/3594>

ศรัญญา น้อยพิมาย และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2.” **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัย ปทุมธานี** 12, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 199-216.

ศรุติพงษ์ ภูวัชรสุวรรณนท์. **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน**

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในสามจังหวัด ชายแดนภาคใต้. เข้าถึงเมื่อ 5 ธันวาคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://kb.psu.ac.th/psukb/handle/2010/8415?mode=full>

ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2564.

สภามหาวิทยาลัยศิลปากร. **ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากร ว่าด้วยส่วนงานและหน่วยงานภายใน**

การบริหารงานและการกำหนดตำแหน่ง พ.ศ. 2559. เข้าถึงเมื่อ 6 ธันวาคม 2565. ข

เข้าถึงได้จากhttp://www.council.su.ac.th/files/document/The_laws_2059/Auto20Color0111.pdf

สมเกียรติ เจษฎากุลทวิ และคนอื่นๆ. “พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ.”

วารสารครุศาสตร์ปัญญา 4, 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2565): 55-66.

สมจิตร เจริญกร. **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในองค์กร**. เข้าถึงเมื่อ 6 ธันวาคม

2565. เข้าถึงได้จาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/246202/166339>

สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ. **การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี**. เข้าถึง

เมื่อ 12 ธันวาคม 2565. เข้าถึงได้จาก [https://www.car.chula.ac.th/display7.](https://www.car.chula.ac.th/display7.php?bib=b1711102)

[php?bib=b1711102](https://www.car.chula.ac.th/display7.php?bib=b1711102)

สามารถ อัยกร. “บทบาทของคณบดีตามวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.” **วารสารการบริหารการศึกษาและ**

ภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 5, 17 (เมษายน-มิถุนายน 2559): 13-14.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี. **ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของ**

ผู้บริหารสถานศึกษา. เข้าถึงเมื่อ 26 มิถุนายน 2564. เข้าถึงได้จาก [http://online.](http://online.pubhtml5.com/xomu/udqs/#p=1)

[pubhtml5.com/xomu/udqs/#p=1](http://online.pubhtml5.com/xomu/udqs/#p=1)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. **แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)**.

กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2561.

สำนักงานประกันคุณภาพ สำนักงานอธิการบดี. **รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน**

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. เข้าถึงเมื่อ 6 ธันวาคม 2565. เข้าถึงได้จาก [https://qa.ku.ac.th/](https://qa.ku.ac.th/web2016/pdf/Reportku2561.pdf)

[web2016/pdf/Reportku2561.pdf](https://qa.ku.ac.th/web2016/pdf/Reportku2561.pdf)

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. **ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ**

สถานศึกษา. เข้าถึงเมื่อ 2 กรกฎาคม 2563. เข้าถึงได้จาก [https://aqa.onesqa.](https://aqa.onesqa.or.th/SummaryReport.aspx)

[or.th/SummaryReport.aspx](https://aqa.onesqa.or.th/SummaryReport.aspx)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (ร่าง) **กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-**

2574) ฉบับปรับปรุง 1 เมษายน 2559. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ., 2559.

_____แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560.

สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. **คู่มือคนบติ**. เข้าถึงเมื่อ 6 ธันวาคม 2565. เข้าถึงได้จาก

<https://www.hrm.chula.ac.th/newhrm/wp-content/uploads.pdf>

สำนักส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร. **คู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การวางแผนอัตรากำลัง**

ทรัพยากรบุคคลอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ม.ป.ป.

สิริภักดิ์ ต้นแก้ว. **หลักสูตรภาวะผู้นำทางวิชาการ**. เข้าถึงเมื่อ 30 พฤษภาคม 2564. เข้าถึงได้จาก

<https://sites.google.com/view/kruleesirapak/81?authuser=0>

สิริฉัตร รัตนสุวรรณ และตรีภูมิรินทร์ ตรีตรีศวรร. **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา**

ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2. เข้าถึงเมื่อ 12

ธันวาคม 2565. เข้าถึงได้จาก [https://www.hu.ac.th/Conference/](https://www.hu.ac.th/Conference/Confere nce) Confere nce

2022/proceedings/doc/.pdf

สุพิชญ์ชญา มีแก้ว, นเรศ ชันชะรี และจิณฉัตร ปะโคทัง. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

ของครูในยุคดิจิทัล โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน.” **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร** 9, 5 (กรกฎาคม-สิงหาคม 2564):

1952-1963.

อทิติยา จอมดวง, วีรพันธุ์ ศิริฤทธิ์ และเชิดศักดิ์ ศุภโสภณ. “พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของ

ผู้บริหารที่ส่งผลต่อสมรรถภาพการสอนของครูสอนภาษาจีน โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36.” **Veridian E-Journal, Silpakorn**

University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ 10, 1 (มกราคม-

เมษายน 2560): 1538-1551.

อภิสิทธิ์ วงษ์ประดิษฐ์, อานนท์ เมธีวรฉัตร และวินัย ทองมัน. “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทาง

วิชาการ ตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1.” **วารสารวิจัยวิชาการ** 5, 4 (กรกฎาคม-สิงหาคม

2565): 197-210.

อมรรัตน์ เตชะนอก. “การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21.” *Journal of Modern Learning Development* 5, 6 (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2563): 364-373.

อัจฉรา นิยมภา. *ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: วิสตา อินเทอร์เน็ต, 2561.

อับดุลรอห์มัน มะมิง. “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนคุณภาพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาวิชาการศึกษา* บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2564.

อัศนีย์ สุกใจ. “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา.” *วารสารวิจัยพุทธศาสตร์* 3, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 23-37.

ภาษาต่างประเทศ

Best, John W. *Research in Education*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1970.

Bhasin, H. *Leadership Development-Definition, Importance, Steps and Advantages*. accessed November 19, 2022. available from <https://www.marketing91.com/leadership-development/>

Bikmoradi, A., and others. *Identifying challenges for academic leadership in medical universities in Iran*. accessed December 6, 2022. available from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20518985/>

Caliskan, A., and C. Zhu. *Exploring young level academic leadership*. accessed November 19, 2022. available from <https://www.lead2-project.eu/sites/default/files/2021-01/LEAD%20%20paper%204.pdf>

Cronbach, Lee J. *Essentials of psychological Testing*. 3rd ed. New York: Harper & Row Publisher, 1974.

- Dani, Asmita Abhijit., and Nathara Mhunpiew. "A Development of An Academic Leadership Model for Higher Education in India." **Scholar: Human Sciences** 11, 1 (2019): 45.
- Gigliotti, R. A. "An exploratory study of academic leadership education within the Association of American Universities." **Journal of Applied Research in Higher Education** 9, 2 (March 2017): 196-210.
- Gmelch, Walter H., and Jeffrey L. Buller. **Resources for Academic Leader.** accessed November 19, 2022. available from <https://www.boisestate.edu/academics-deptchairs/home/resources-for-academic-leaders/>
- Harchar, Rayma L., and Adrienne E. Hyle. **Collaborative Power: A Grounded Theory of Administrative Instructional Leadership in the Elementary School.** accessed June 30, 2020. available from <https://eric.ed.gov/?q=collaborative+power+a+grounded+of+administrative&id=EJ529289>
- Hebert, D.M., and M. Lovett. "Elements for Academic Leadership in a Virtual Space." **Journal of Higher Education Policy And Leadership Studies** 2, 3 (September 2021): 180-187.
- Hundessa, Feyera Dinsa. "Academic leadership: exploring the experiences of department heads in a first generation university in Ethiopia." **International Journal of Leadership in Education** 24, 2 (Mar 2021): 183-205.
- Kazmar, J. "Instructional Leadership and Academic Press' Correlation with Student Achievement." Ph.D. Dissertation, Graduate Faculty, Grand Canyon University, 2018.
- Kiral, E., and R. Basaran. **Vocational Identity and Career Construction in Education.** accessed June 27, 2021. available from <https://www.igi-global.com/>

chapter/ academic-leadership/219392

Krejcie, Denise F., and D.W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal of Educational and Psychological Measurement** 30, 3 (September 1970): 607-610.

Likert, R. "A Technique for the Measurement of Attitudes." **Archives of Psychology** 22 (1932): 46.

Manzoor, A. **Strategic University Leadership for Aligning the Worlds of Academia and Business**. accessed June 27, 2021. available from https://www.igi-global.com/___chapter/strategic-university-leadership-for-aligning-the-worlds-of-academia-usiness/173626

Norwich University Online. **What is Leadership Development**. accessed November 19, 2022. Available from <https://online.norwich.edu/academic-programs/resources/what-is-leadership-development>

Radwan, O. S. Ghavifekr., and A. Z. Abdul Razak. "Can academic leadership competencies have effect on students' cognitive, skill and affective learning outcomes? Higher education perspective." **Journal of Applied Research in Higher Education** 13, 2 (July 2020): 430-445.

Seismic. **What is the Purpose of Leadership Development programs?**. accessed November 19, 2022. available from <https://seismic.com/enablement-explainers/what-is-the-purpose-of-leadership-development-programs/>

Selim, Philip D. **Sources of Instructional Leadership**. accessed June 30, 2020. available from <https://eric.ed.gov/?id=ED308568>

Tabachnick, Barbara G., and Linda S. Fidell. **Using Multivariate Statistics**. 4th ed. New York: Harper & Row, 1983.

Yusoff, Haslinda., and others. **Quality Academics in Higher Education: Mapping the Key Components**. accessed September 17, 2022. available from <https://archive.aessweb.com/index.php/5007/article/view/3057/5631>

Witte, Maria M., and others. **Building Capacity through Student Leadership Development and Practices**. accessed November 19, 2022. available from <https://www.igi-global.com/chapter/building-capacity-through-student-leadership-development-and-practices/173510>

Zulfqar, A., and others. “Developing Academic Leaders: Evaluation of a Leadership Development Intervention in Higher Education.” **SAGE journals** 11, 1 (January-March 2021): 1-15.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์งานวิจัย





ที่ อว 8612.2/๒2๐

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

13 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วินัย พูลศรี

ด้วย นายสมบุญ ศิลปรุ่งธรรม รหัสนักศึกษา 61252907 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาบดีใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ โค้รขอความ อนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการ พัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

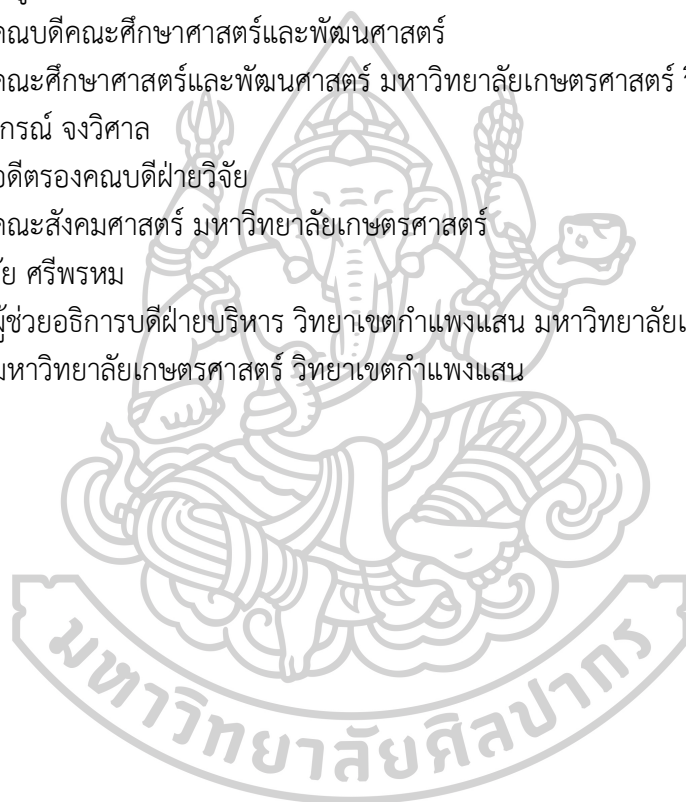
ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา โทร. 08 1591 5195

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์งานวิจัย

1. ศ.น.ท.ดร.สุมิตร สุวรรณ
อาจารย์ประจำภาควิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยและชุมชน
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
2. ศ.ดร.อัจฉรา นิยมภา
อดีตประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ระดับปริญญาโท/เอก
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. รศ.ดร.วินัย พูลศรี
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
4. รศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล
อดีตรองคณบดีฝ่ายวิจัย
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
5. ผศ.ดร.ศิริชัย ศรีพรหม
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร วิทยาเขตกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน





ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร



แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อการวิจัย
เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จึงใคร่ขอความกรุณาท่านได้โปรดตอบคำถามที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด คำตอบของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัย ข้อมูลเหล่านี้จะไม่เป็นผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด
3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีทั้งหมด 2 ตอน ได้แก่
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์
 - ตอนที่ 2 แนวทางการสัมภาษณ์

นายสมบุญ ศิลปรุ่งธรรม

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview)
เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รหัสผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

เพศ ชาย หญิง

อายุ ปี

ตำแหน่งปัจจุบัน

.....

วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขา

.....

ประสบการณ์ในการบริหารงาน

.....

ประสบการณ์ในการทำงาน

.....

สถานที่ทำงาน

.....

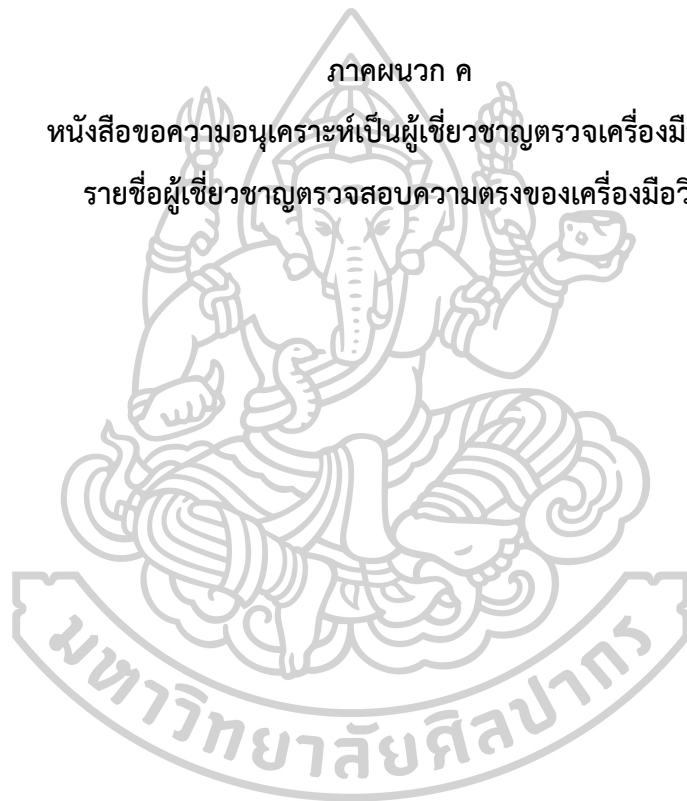
วันที่สัมภาษณ์

.....



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย





ที่ อว 8612.2/๖๙4

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 ตุลาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พินดา วราสุนันท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายสมบุญ ศิลปรุ่งธรรม รหัสนักศึกษา 61252907 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” ในการนี้
ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
ที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

1. ผศ.ดร.สุคนธ์ มณีรัตน์
 อดี้อาจารย์ประจำโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
 ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
2. ผศ.ดร.รุจิราพร รามศิริ
 รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ
 โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
 ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
3. ผศ.ดร.พินดา วราสุนันท์
 อาจารย์ประจำภาควิชาครุศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
4. อ.ดร.ฐิติกมลสิริ ลาโพธิ์
 รองหัวหน้าภาควิชาพลศึกษาและกีฬา ฝ่ายกิจการนิสิต
 คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
5. อ.ดร.กนิษฐา เชาววัฒนกุล
 รองหัวหน้าภาควิชาครุศึกษาฝ่ายหลักสูตรการจัดการเรียนรู้
 คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน





ภาคผนวก ง
ผลการประเมินค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC)

ผลการประเมินค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC)
เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม IOC
		ผศ.ดร.สุคนธ์ มณีรัตน์	ผศ.ดร.รุจิราพร งามศิริ	ผศ.ดร.พินดา วราสุนันท์	ดร.ฐิติกมลเสถียร ลาโพธิ์	ดร.กนิษฐา เข้าวัดมนกุล	
1	พร้อมรับและตระหนักถึงโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบซับซ้อน ผันผวน คลุมเครือ ไม่แน่นอน และยุค Covid-19	0	1	1	1	1	0.8
2	ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก	1	1	1	1	1	1
3	มีวิสัยทัศน์และมุมมองที่กว้างทางวิชาการ	1	1	1	1	1	1
4	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของคณะวิชา	1	1	1	1	1	1
5	มีเป้าหมาย และพันธกิจ ที่ให้ความสำคัญกับงานทางวิชาการที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศ และโลก	1	1	1	1	1	1
6	ใช้จุดแข็งของคณะวิชาเพื่อสร้างจุดขายและภาพลักษณ์ที่ทรงคุณค่า ภายใต้วิสัยทัศน์ และค่านิยม ตามอัตลักษณ์ คือ สำนักดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ สามัคคี มีวินัย	1	1	1	1	1	1
7	สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจ ให้แก่อาจารย์ บุคลากร และนิสิต เพื่อให้รับรู้และเข้าใจ	1	1	1	1	1	1
8	มีการวางแผนยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร	1	1	1	1	1	1
9	มีการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของคณะวิชา ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	1
10	มีแผนการดำเนินงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ศักยภาพและความสามารถของแต่ละคนออกมาอย่างเต็มที่	1	1	1	1	1	1
11	มีการวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพอาจารย์	1	1	1	1	1	1
12	มีการจัดโครงสร้างของงานในคณะวิชาให้มีความชัดเจนเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1
13	มีการติดตามการดำเนินงานของคณะวิชา/ภาควิชา	1	1	1	1	1	1
14	มีการนิเทศในเรื่องงานวิชาการ	1	1	1	1	1	1
15	มีการนิเทศในระหว่างการปฏิบัติตามนโยบายอย่างเหมาะสมและเป็นระบบ	1	1	1	1	1	1
16	มีการกำกับ ติดตาม ให้การเรียนรู้เป็นไปตามแผนการจัด	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม IOC
		ผศ.ดร.สุคนธ์ มณีรัตน์	ผศ.ดร.รุจิราพร รามศิริ	ผศ.ดร.พินดา วราสุนันท์	ดร.ฐิติกมลเสถียร ลาโพธิ์	ดร.กนิษฐา เข้าวัดมงคล	
	ประสบการณ์การเรียนรู้						
17	มีการกำกับ ติดตาม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์และความก้าวหน้าของนิสิต	1	1	1	1	1	1
18	มีความสามารถในการดูแลและแก้ปัญหาของภาควิชาต่างๆ	1	1	1	1	1	1
19	มีความสามารถในการดูแลผลประโยชน์ต่างๆ ในคณะวิชา	1	1	1	1	1	1
20	จัดลำดับความสำคัญของงานที่สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย	1	1	1	1	1	1
21	สนับสนุนให้มีช่องทางรับข้อมูล ความคิดเห็นจากอาจารย์ พนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานของคณบดี และหัวหน้าภาควิชา	1	1	1	1	1	1
22	สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1
23	สร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1
24	เป็นผู้มีใจกว้าง รับฟังความเห็นของผู้อื่น และนำเอาความคิดเห็นมาปฏิบัติอย่างเต็มที่	1	1	1	1	1	1
25	เป็นผู้ให้คำแนะนำ ชี้แนะ สร้างความเข้าใจและกำหนดทิศทางในการดำเนินงานด้านวิชาการ	1	1	1	1	1	1
26	เป็นผู้รอบรู้ในเรื่องของมาตรฐานและการประกันคุณภาพ	1	1	1	1	1	1
27	เป็นผู้รอบรู้ในเรื่องการประเมินหลักสูตร	1	1	1	1	1	1
28	มีบุคลิกภาพที่ดี มีความน่าเชื่อถือ	1	1	1	1	1	1
29	เป็นผู้ประพฤติดีไม่เคยมีประวัติเสื่อมเสีย	1	1	1	1	1	1
30	เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน	1	1	1	1	1	1
31	มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน และการวิจัย	1	1	1	1	1	1
32	เป็นแบบอย่าง และเป็นผู้นำด้านวิชาการ วิจัย และวิชาชีพ	1	1	1	1	1	1
33	เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)	1	1	1	1	1	1
34	มีความยุติธรรม โปร่งใส ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่มีอคติ	1	1	1	1	1	1
35	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	1
36	มีความรู้ในศาสตร์ของตนเอง และมีความรอบรู้ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา	1	1	1	1	1	1
37	มีการชี้้นำการเปลี่ยนแปลงประเด็นทางสังคมตามศาสตร์หรือสาขาของตนเอง	1	1	1	1	1	1
38	มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีในวงวิชาการ	1	1	1	1	1	1
39	เรียนรู้หลักการทำงาน หลักคิดด้านวิชาการอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1
40	นำหลักคิดและนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม IOC
		ผศ.ดร.สุคนธ์ มณีรัตน์	ผศ.ดร.รุจิราพร รามศิริ	ผศ.ดร.พินดา วรสุรินทร์	ดร.ฐิติกมลเสถียร ลาโพธิ์	ดร.กนิษฐา เข้าวัดมงคล	
41	มีความเป็นผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่ามุ่งเน้นแต่ผลงาน	1	1	1	1	1	1
42	มีศักยภาพในการพึ่งตนเอง ในการพัฒนางานวิชาการ	1	1	1	1	1	1
43	ใช้เวลาในการประสานงาน และดูแลการสอนของอาจารย์มากขึ้น	1	1	1	1	1	1
44	มีผลงานทางวิชาการออกสู่สังคม	1	1	1	1	1	1
45	มีความรอบรู้ และสามารถบูรณาการความรู้ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
46	มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนางานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1
47	สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ	1	1	1	1	1	1
48	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป	1	1	1	1	1	1
49	มีความสามารถและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร และระดมทรัพยากร	1	1	1	1	1	1
50	มีความสามารถในการอำนวยความสะดวกการเรียนการสอน ภายในคณะวิชาให้มีคุณภาพ	1	1	1	1	1	1
51	มีความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นภายในมหาวิทยาลัย	1	1	1	1	1	1
52	มีความสามารถในการสื่อสารแบบสองทาง และการรับฟังข้อเสนอแนะ ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน	1	1	1	1	1	1
53	มีความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดให้บุคคลทั่วไปได้เข้าใจ หรือรับทราบ	1	1	1	1	1	1
54	มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรทั้งคน และงบประมาณอย่าง เป็นธรรม	1	1	1	1	1	1
55	มีความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการศึกษา	1	1	1	1	1	1
56	มีความสามารถในการใช้ข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา	1	1	1	1	1	1
57	มีความสามารถและประสพการณ์ในการบริหารงานงบประมาณ งานพัสดุ และงานอื่นๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของคณะวิชา	-1	1	1	1	1	0.6
58	มีความสามารถในการใช้ทรัพยากร เงิน อุปกรณ์ ให้เกิดความคุ้มค่า และประโยชน์สูงสุดในการทำงาน เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) บรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1
59	มีความสามารถในการหารายได้จากกรวิจัย บริการวิชาการ และสินทรัพย์ที่อยู่ในองค์กร	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม IOC
		ผศ.ดร.สุคันธ์ มณีรัตน์	ผศ.ดร.รุจิราพร งามศิริ	ผศ.ดร.พินดา วรสุรินทร์	ดร.ฐิติกมลเสถียร ลาโพธิ์	ดร.กนิษฐา เข้าวัดมงคล	
60	มีความต้องการจะดูแลและส่งเสริมให้คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิตทำงาน หรือพัฒนาตนเองให้บรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1
61	เป็นเหมือนพ่อบ้าน หรือแม่บ้าน ที่เอื้ออำนวย ดูแลทุกข์สุข ของลูกบ้าน (คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต ฯลฯ)	1	1	1	1	1	1
62	ส่งเสริมให้หัวหน้าภาควิชา หัวหน้างานในระดับต่างๆ มีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดี เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)	1	1	1	1	1	1
63	สร้างความเป็นผู้นำให้กับอาจารย์และบุคลากร	1	1	1	1	1	1
64	สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากร	1	1	1	1	1	1
65	ส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศของนิสิต	1	1	1	1	1	1
66	ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งวิชาการ	1	1	1	1	1	1
67	ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาล	1	1	1	1	1	1
68	จัดสิ่งที่เป็นความภาคภูมิใจ มีความสำคัญ และทรงคุณค่าใน คณะวิชาให้กับบุคลากร	1	1	1	1	1	1
69	ให้อิสระกับบุคลากร และเอื้ออำนวยสิ่งสนับสนุนต่างๆ ในการทำงาน	1	1	1	1	1	1
70	กระตุ้นสร้างแรงจูงใจ แรงผลักดัน และแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับอาจารย์และบุคลากร	1	1	1	1	1	1
71	ให้รางวัลตอบแทนบุคลากรอย่างยุติธรรม นอกเหนือจาก เงินเดือนประจำ	1	1	1	1	1	1
72	ส่งเสริมให้อาจารย์มีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ	1	1	1	1	1	1
73	ส่งเสริมให้อาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ที่ตนเอง รับผิดชอบ	1	1	1	1	1	1
74	ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลป วัฒนธรรมของคณะวิชา	0	1	1	1	1	0.8
75	สนับสนุนทุกวิถีทาง เพื่อให้อาจารย์สามารถทำวิจัย เขียนบทความวิชาการ หรือการตีพิมพ์นานาชาติ	1	1	1	1	1	1
76	ส่งเสริมให้อาจารย์มีจิตวิญญาณในการทำงาน และมีความสุข ในการทำงาน	1	1	1	1	1	1
77	เอาใจใส่ ชี้แนะแนวทาง การสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือ ผู้ปฏิบัติงานอย่างกัลยาณมิตร	1	1	1	1	1	1
78	ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข เห็นคุณค่าของ	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม IOC
		ผศ.ดร.สุคนธ์ มณีรัตน์	ผศ.ดร.รุจิราพร รามศิริ	ผศ.ดร.พินดา วราสุนันท์	ดร.ฐิติกมลเสถียร ลาโพธิ์	ดร.กนิษฐา เข้าวัดมงคล	
	งานของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน						
79	ส่งเสริมกิจกรรมให้บุคลากรได้พัฒนาและมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม หรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทั้งงานวิจัย บทความวิชาการ ตำรา หนังสือ คู่มือ ฯลฯ	1	1	1	1	1	1
80	ส่งเสริมให้บุคลากรมีการหมุนเวียนตำแหน่งต่างๆ เพื่อไม่ให้เกิดการผูกขาดอำนาจจนเกินไป	1	1	1	1	1	1
81	ส่งเสริมให้สายสนับสนุนทำงานเอกสาร งานประกันคุณภาพ หรืออื่นๆ แทนอาจารย์ โดยอาจารย์เป็นผู้ให้ข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญ	1	1	1	1	1	1
82	จัดวิชาที่สอนให้มีการสลับกันสอน และเรียนรู้การสอนร่วมกัน เพื่อให้อาจารย์ได้ลาไปทำงานวิจัย และเขียนตำรา	1	1	1	1	1	1
83	มีทีมนักวิจัยช่วยสนับสนุนการทำวิจัยกับอาจารย์อย่างเข้มแข็ง ในงานด้านต่างๆ ที่อาจารย์อาจไม่มีเวลาไปทำได้ เช่น หาข้อมูล เก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล	1	1	1	1	1	1
84	สนับสนุนให้อาจารย์มีการทำงานร่วมกัน เช่น การให้ทุนทำวิจัย เขียนตำรา/หนังสือ เป็นทีม/ เป็นคณะ หรือระหว่างภาควิชาต่างๆ	1	1	1	1	1	1
85	จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมกิจกรรม หรือการทำงานร่วมกัน เช่น ห้องทำงานที่น่าทำงาน มีสิ่งแวดล้อมที่ดี	1	1	1	1	1	1
86	ช่วยแก้ปัญหา ช่วยส่งเสริม และพัฒนาทุกๆ ด้านให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา	-1	1	1	1	1	0.6
87	พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับนิสิต อาจารย์ และผู้ปกครอง	1	1	1	1	1	1
88	สร้างความสัมพันธ์ระหว่างคณะวิชาและชุมชน	1	1	1	1	1	1
89	สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพ	1	1	1	1	1	1
90	ควบคุมคุณภาพของการจัดการศึกษาเพื่อรักษามาตรฐาน	1	1	1	1	1	1
91	มีการบริหารจัดการหลักสูตร การรักษามาตรฐาน และพัฒนาคุณภาพทางวิชาการสู่ความเป็นเลิศ	1	1	1	1	1	1
92	ปรับเปลี่ยนหลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย บริการวิชาการให้ทันสมัย มีมาตรฐานคุณภาพและยั่งยืน	1	1	0	1	1	0.8
93	มีความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาของหลักสูตร	1	1	1	1	1	1
94	มีความรู้และทักษะในการบริหารและพัฒนาหลักสูตร	1	1	1	1	1	1
95	มีความรู้เข้าใจกรอบหลักสูตร/กรอบการพัฒนาหลักสูตร	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม IOC
		ผศ.ดร.สุคนธ์ มณีรัตน์	ผศ.ดร.รุจิราพร งามศิริ	ผศ.ดร.พินดา วราสุนันท์	ดร.รัฐติภมลสิริ ลาโพธิ์	ดร.กนิษฐา เขาวังวัฒนกุล	
	ตามแนวทางของ สป.อว.						
96	ประสานงานกับประธานหลักสูตรเพื่อจัดทำหลักสูตรปรับปรุงหลักสูตร และพัฒนามาตรฐานทางวิชาการหรือวิชาชีพ	1	1	1	1	1	1
97	มีการติดตามงานและกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไป ที่หลักสูตรต่างๆ โดยให้ประธานหลักสูตรเป็นผู้ดำเนินการ มีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ประสาน ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน	1	1	1	1	1	1
98	สามารถแนะนำข้อบังคับหรือระเบียบในการกำหนด หน่วยกิต การจัดอาจารย์ผู้สอน โครงสร้างวิชาต่างๆ ให้กับ หลักสูตรต่างๆ ที่อยู่ในคณะได้ครบถ้วน	1	1	1	1	1	1
99	ให้คำปรึกษาแนะนำกับอาจารย์เกี่ยวกับการเรียนการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล	1	1	1	1	1	1
100	มีการประเมินผลการสอนของอาจารย์	1	1	0	1	1	0.8
101	มอบหมายให้ทุกหลักสูตร มีการประกันคุณภาพภายใน	1	1	1	1	1	1
102	มีการตั้งเกณฑ์การประกันคุณภาพหลักสูตรที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	1
103	มีการจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	1	1	1	1	1	1
104	มีการจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงจำนวนนิสิตที่จะรับเข้ามา	1	1	1	1	1	1
105	มีการจัดอาจารย์ให้เพียงพอในแต่ละหลักสูตร	1	1	1	1	1	1
106	มีการจัดอาจารย์ผู้สอนที่จบตรงสาขาหรือเกี่ยวข้อง หรือมีข้อกำหนด ที่เกี่ยวข้องกับการจัดอาจารย์	1	1	1	1	1	1
107	มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความเชี่ยวชาญการจัดการ เรียนรู้แบบต่างๆ	1	1	1	1	1	1
108	มีการกำหนดกรอบเวลาในการจัดการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	1
109	มีการกำหนดวิธีการสอนที่เหมาะสมในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก	1	1	1	1	1	1
110	มีการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	1
111	มีการกำหนดวิธีการวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับ เป้าหมาย วัดดูประสงค์ของการสอน หรือวัตถุประสงค์ของ หลักสูตร	1	1	0	1	1	0.8
112	สนับสนุนและส่งเสริมการนำเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร มาใช้ให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม IOC
		ผศ.ดร.สุคนธ์ มณีรัตน์	ผศ.ดร.รุจิราพร รามศิริ	ผศ.ดร.พินดา วราสุนันท์	ดร.ฐิติกมลลลิตี ลาโพธิ์	ดร.กนิษฐา เข้าวัดมงคล	
113	สนับสนุนให้มีการยืมสื่อ อุปกรณ์ต่างๆ	-1	1	1	1	1	0.6
114	มีการสำรวจ สนับสนุน สื่อ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์	1	1	1	1	1	1
115	ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการอบรม พัฒนา วิธีการใช้ application ต่างๆ	1	1	1	1	1	1
116	ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการพัฒนา ให้ความรู้ แนะนำสื่อหรือแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ	0	1	1	1	1	0.8
117	คิดริเริ่มและส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1
118	สนับสนุนให้นิสิตหรืออาจารย์ได้ไปใช้บริการห้องสมุด บริการสืบค้นข้อมูล สื่อ แหล่งเรียนรู้ในห้องสมุด ห้องประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์	1	1	1	1	1	1
119	ดูแลให้มีการใช้ห้องสมุดของคณะวิชา ให้เป็นประโยชน์สูงสุด สะดวกสบายต่อการสืบค้น ให้บริการทุกวันไม่มีวันหยุด	1	1	1	1	1	1
120	บริหารจัดการห้องสมุดของคณะวิชาให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ	-1	1	1	1	1	0.6

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย
และกลุ่มทดลองที่ใช้ในการวิจัย





ที่ อว 8612.2/ 738

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 ธันวาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นายสมบุญ ศิลปรุ่งธรรม รหัสนักศึกษา 61252907 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” ในกรณี
ภาควิชาการบริหารการศึกษา ไคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือใน
หน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

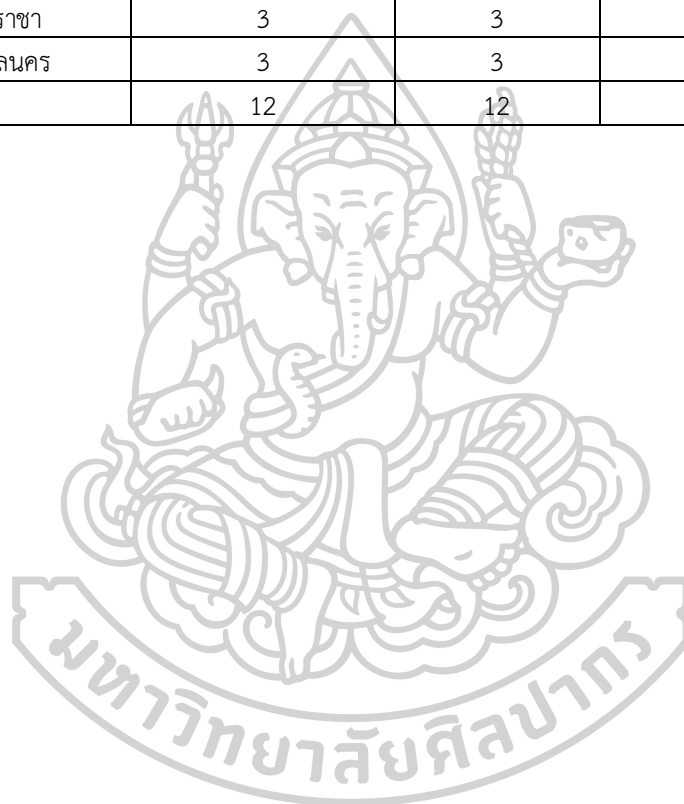
ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อกลุ่มทดลองที่ใช้ในการวิจัย
การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กลุ่มที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้บริหารคณะ
 วิชา และผู้บริหารภาควิชา รวมทั้งสิ้น 36 คน ดังนี้

ลำดับ	วิทยาเขต	ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	ผู้บริหารคณะวิชา	ผู้บริหารภาควิชา	รวม
1	บางเขน	3	3	3	9
2	กำแพงแสน	3	3	3	9
3	ศรีราชา	3	3	3	9
4	สกลนคร	3	3	3	9
รวม		12	12	12	36





ภาคผนวก จ
ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

RELIABILITY

```

/VARIABLES=v1 v2 v3 v4 v5 v6 v7 v8 v9 v10 v11 v12 v13 v14 v15 v16 v17 v18 v19 v20 v21 v22
v23 v24 v25 v26 v27 v28 v29 v30 v31 v32 v33 v34 v35 v36 v37 v38 v39 v40 v41 v42 v43 v44 v45
v46 v47 v48 v49 v50 v51 v52 v53 v54 v55 v56 v57 v58 v59 v60 v61 v62 v63 v64 v65 v66 v67 v68
v69 v70 v71 v72 v73 v74 v75 v76 v77 v78 v79 v80 v81 v82 v83 v84 v85 v86 v87 v88 v89 v90 v91
v92 v93 v94 v95 v96 v97 v98 v99 v100 v101 v102 v103 v104 v105 v106 v107 v108 v109 v110
v111 v112 v113 v114 v115 v116 v117 v118 v119 v120

```

```

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

```

```

/MODEL=ALPHA

```

```

/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.988	120

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v1	509.50	3182.771	.518	.988
v2	509.67	3183.371	.546	.988
v3	509.39	3178.416	.695	.988
v4	509.39	3192.873	.466	.988
v5	509.39	3201.330	.497	.988
v6	509.53	3163.913	.771	.988
v7	509.56	3162.311	.759	.988
v8	509.47	3171.513	.589	.988
v9	509.56	3166.311	.682	.988
v10	509.56	3165.968	.717	.988
v11	509.58	3175.850	.680	.988
v12	509.58	3169.279	.656	.988
v13	509.58	3183.964	.659	.988
v14	509.97	3196.771	.409	.988
v15	510.00	3176.057	.568	.988
v16	510.06	3173.654	.630	.988
v17	509.89	3180.102	.565	.988
v18	509.67	3163.429	.714	.988
v19	509.61	3160.930	.792	.988
v20	509.56	3152.940	.795	.988
v21	509.64	3165.609	.654	.988
v22	509.72	3166.035	.675	.988
v23	509.61	3182.816	.537	.988
v24	509.44	3157.797	.757	.988
v25	509.56	3170.768	.735	.988
v26	509.83	3172.029	.659	.988
v27	509.83	3167.914	.674	.988
v28	509.33	3179.429	.639	.988
v29	509.33	3188.457	.558	.988
v30	509.42	3163.793	.756	.988

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v31	509.33	3197.657	.465	.988
v32	509.36	3188.752	.553	.988
v33	509.89	3172.044	.539	.988
v34	509.50	3150.429	.730	.988
v35	509.44	3161.511	.826	.988
v36	509.61	3180.930	.665	.988
v37	509.64	3164.923	.796	.988
v38	509.28	3187.749	.671	.988
v39	509.50	3176.029	.744	.988
v40	509.50	3158.543	.829	.988
v41	509.61	3157.444	.794	.988
v42	509.67	3183.429	.657	.988
v43	510.03	3174.942	.596	.988
v44	509.69	3212.618	.229	.988
v45	509.44	3173.797	.642	.988
v46	509.61	3197.044	.392	.988
v47	509.42	3185.450	.646	.988
v48	509.36	3170.294	.755	.988
v49	509.36	3167.494	.748	.988
v50	509.67	3184.286	.565	.988
v51	509.33	3182.514	.687	.988
v52	509.33	3173.657	.817	.988
v53	509.44	3162.025	.779	.988
v54	509.42	3166.593	.761	.988
v55	509.64	3193.323	.421	.988
v56	509.61	3171.159	.708	.988
v57	509.83	3155.800	.718	.988
v58	509.72	3158.892	.752	.988
v59	509.89	3159.302	.806	.988
v60	509.50	3171.800	.752	.988
v61	509.94	3153.025	.724	.988
v62	509.69	3166.904	.588	.988
v63	509.64	3162.009	.789	.988

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v64	509.50	3154.943	.831	.988
v65	509.44	3172.197	.786	.988
v66	509.36	3182.352	.689	.988
v67	509.42	3175.221	.797	.988
v68	509.56	3167.283	.829	.988
v69	509.42	3175.450	.793	.988
v70	509.50	3161.686	.792	.988
v71	509.67	3169.200	.624	.988
v72	509.47	3182.942	.692	.988
v73	509.50	3195.057	.517	.988
v74	509.50	3176.714	.793	.988
v75	509.42	3181.393	.769	.988
v76	509.47	3171.913	.745	.988
v77	509.56	3170.997	.733	.988
v78	509.50	3173.800	.775	.988
v79	509.42	3178.021	.702	.988
v80	509.92	3156.136	.729	.988
v81	509.86	3181.666	.511	.988
v82	509.97	3175.285	.521	.988
v83	509.97	3143.342	.758	.988
v84	509.56	3174.311	.654	.988
v85	509.61	3179.959	.570	.988
v86	509.61	3161.159	.789	.988
v87	509.42	3180.536	.718	.988
v88	509.53	3170.542	.776	.988
v89	509.42	3189.507	.586	.988
v90	509.44	3172.940	.775	.988
v91	509.42	3178.307	.751	.988
v92	509.36	3191.780	.599	.988
v93	509.64	3190.123	.513	.988
v94	509.64	3171.780	.674	.988
v95	509.44	3187.625	.537	.988
v96	509.61	3166.530	.765	.988

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v97	509.50	3170.257	.728	.988
v98	509.64	3197.837	.477	.988
v99	509.78	3186.349	.523	.988
v100	509.58	3199.164	.344	.988
v101	509.42	3203.279	.357	.988
v102	509.50	3200.086	.442	.988
v103	509.42	3179.621	.732	.988
v104	509.58	3200.479	.391	.988
v105	509.42	3189.050	.593	.988
v106	509.31	3193.475	.491	.988
v107	509.67	3190.629	.516	.988
v108	509.78	3189.549	.459	.988
v109	509.64	3192.809	.478	.988
v110	509.58	3185.336	.639	.988
v111	509.58	3190.936	.519	.988
v112	509.28	3195.978	.459	.988
v113	509.72	3178.778	.538	.988
v114	509.50	3199.571	.449	.988
v115	509.61	3184.987	.512	.988
v116	509.50	3189.457	.557	.988
v117	509.42	3180.764	.715	.988
v118	509.86	3169.723	.614	.988
v119	509.94	3177.540	.598	.988
v120	510.00	3166.743	.698	.988



ภาคผนวก ช
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ อว 8606 (สว) 402



กองทสา ๓
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ว.ศ. 2319
ว.ศ. ๑๔ ก.พ. ๒๕๖๕
เวลา 16:30 น.

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

11 กุมภาพันธ์ 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๑ เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ด้วย นายสมบุญ ศิลปรุ่งธรรม รหัสประจำตัว 61252907 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการสภาพนักงาน ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารคณะวิชา และหัวหน้าภาควิชา เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๒ เรียน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
เพื่อโปรดพิจารณา

๒๒ ก.พ. ๒๕๖๕

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากชู)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

✓ เรียน รองฯ ทิศพรวิทย์

ปภ.ช. สิริพร วัฒนวงษ์

คณบดี / รองอธิการบดี

เพื่อโปรดพิจารณาให้คณบดีฯ เดก: ๕

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร. 034-218790



ภาคผนวก ซ
แบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. แบบสอบถามฉบับนี้ มีทั้งหมด 2 ตอน ได้แก่
ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์
3. ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อคำถามตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คำตอบที่ได้ในครั้ง นี้ จะนำมาวิเคราะห์และเสนอเป็นภาพรวม ไม่มีผลกระทบต่อท่าน และหน่วยงานของท่านแต่ประการใด ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นายสมบุญ ศิลป์รุ่งธรรม

นักศึกษาหลักสูตรปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ <input type="radio"/> ชาย <input type="radio"/> หญิง	() 1
2.	อายุ <input type="radio"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="radio"/> 30 - 39 ปี <input type="radio"/> 40 - 49 ปี <input type="radio"/> 50 - 59 ปี <input type="radio"/> 60 ปีขึ้นไป	() 2
3.	ตำแหน่ง <input type="radio"/> กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ <input type="radio"/> กรรมการสภาพนํักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ <input type="radio"/> อธิการบดี <input type="radio"/> รองอธิการบดี <input type="radio"/> ผู้ช่วยอธิการบดี <input type="radio"/> คณบดี <input type="radio"/> รองคณบดี <input type="radio"/> ผู้ช่วยคณบดี <input type="radio"/> หัวหน้าภาควิชา	() 3
4.	วุฒิการศึกษา <input type="radio"/> ปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาโท <input type="radio"/> ปริญญาเอก	() 4
5.	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="radio"/> ต่ำกว่า 10 ปี <input type="radio"/> 10 -19 ปี <input type="radio"/> 20 - 29 ปี <input type="radio"/> 30 -39 ปี <input type="radio"/> 40 ปีขึ้นไป	() 5
6.	ประสบการณ์ในการบริหารงาน <input type="radio"/> ต่ำกว่า 10 ปี <input type="radio"/> 10 -19 ปี <input type="radio"/> 20 - 29 ปี <input type="radio"/> 30 -39 ปี <input type="radio"/> 40 ปีขึ้นไป	() 6

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ **คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี อยู่ในระดับมากที่สุด ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน
- ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี อยู่ในระดับมาก ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
- ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี อยู่ในระดับปานกลาง ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
- ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี อยู่ในระดับน้อย ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
- ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	พร้อมรับและตระหนักถึงโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบซับซ้อน ผันผวน คลุมเครือ ไม่แน่นอน และยุค Covid-19						() 1
2	ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก						() 2
3	มีวิสัยทัศน์และมุมมองที่กว้างทางวิชาการ						() 3
4	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของคณะวิชา						() 4
5	มีเป้าหมาย และพันธกิจ ที่ให้ความสำคัญกับงานทางวิชาการที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศ และโลก						() 5
6	ใช้จุดแข็งของคณะวิชาเพื่อสร้างจุดขายและภาพลักษณ์ที่ทรงคุณค่า ภายใต้วิสัยทัศน์ และค่านิยม ตามอัตลักษณ์ คือ สำนึกดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ สามัคคี มีวินัย						() 6
7	สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจ ให้แก่อาจารย์ บุคลากร และนิสิต เพื่อให้รับรู้และเข้าใจ						() 7
8	มีการวางแผนยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์การ						() 8
9	มีการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของคณะวิชาที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง						() 9
10	มีแผนการดำเนินงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ศักยภาพและความสามารถของแต่ละคนออกมาอย่างเต็มที่						() 10

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
11	มีการวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพอาจารย์						() 11
12	มีการจัดโครงสร้างของงานในคณะวิชาให้มีความชัดเจน เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ						() 12
13	มีการติดตามการดำเนินงานของคณะวิชา/ภาควิชา						() 13
14	มีการนิเทศในเรื่องงานวิชาการ						() 14
15	มีการนิเทศในระหว่างการปฏิบัติตามนโยบายอย่างเหมาะสม และเป็นระบบ						() 15
16	มีการกำกับ ติดตาม ให้การเรียนรู้เป็นไปตามแผนการจัด ประสบการณ์การเรียนรู้						() 16
17	มีการกำกับ ติดตาม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ และความก้าวหน้าของนิสิต						() 17
18	มีความสามารถในการดูแลและแก้ปัญหาของภาควิชาต่างๆ						() 18
19	มีความสามารถในการดูแลผลประโยชน์ต่างๆ ในคณะวิชา						() 19
20	จัดลำดับความสำคัญของงานที่สอดคล้องกับนโยบายของ มหาวิทยาลัย						() 20
21	สนับสนุนให้มีช่องทางรับข้อมูล ความคิดเห็นจากอาจารย์ พนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการให้ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการทำงานของคณบดี และหัวหน้าภาควิชา						() 21
22	สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้						() 22
23	สร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน						() 23
24	เป็นผู้มีใจกว้าง รับฟังความเห็นของผู้อื่น และนำเอาความคิด นั้นมาปฏิบัติอย่างเต็มที่						() 24
25	เป็นผู้ให้คำแนะนำ ชี้แนะ สร้างความเข้าใจและกำหนด ทิศทางในการดำเนินงานด้านวิชาการ						() 25
26	เป็นผู้รอบรู้ในเรื่องของมาตรฐานและการประกันคุณภาพ						() 26
27	เป็นผู้รอบรู้ในเรื่องการประเมินหลักสูตร						() 27
28	มีบุคลิกภาพที่ดี มีความน่าเชื่อถือ						() 28
29	เป็นผู้ประพฤติดีไม่เคยมีประวัติเสื่อมเสีย						() 29
30	เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน						() 30
31	มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน และการวิจัย						() 31
32	เป็นแบบอย่าง และเป็นผู้นำด้านวิชาการ วิจัย และวิชาชีพ						() 32
33	เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)						() 33
34	มีความยุติธรรม โปร่งใส ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่มีอคติ						() 34
35	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์						() 35
36	มีความรู้ในศาสตร์ของตนเอง และมีความรอบรู้ทั้งด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา						() 36
37	มีการชี้้นำการเปลี่ยนแปลงประเด็นทางสังคมตามศาสตร์หรือ สาขาของตนเอง						() 37

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
38	มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีในวงวิชาการ						() 38
39	เรียนรู้หลักการทำงาน หลักคิดด้านวิชาการอยู่เสมอ						() 39
40	นำหลักคิดและนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ						() 40
41	มีความเป็นผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่ามุ่งเน้นแต่ผลงาน						() 41
42	มีศักยภาพในการพึ่งตนเอง ในการพัฒนางานวิชาการ						() 42
43	ให้เวลาในการประสานงาน และดูแลการสอนของอาจารย์มากขึ้น						() 43
44	มีผลงานทางวิชาการออกสู่สังคม						() 44
45	มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้ในการปฏิบัติงาน						() 45
46	มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนางานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ						() 46
47	สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ						() 47
48	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป						() 48
49	มีความสามารถและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การและระดมทรัพยากร						() 49
50	มีความสามารถในการอำนวยความสะดวกการเรียนการสอนภายในคณะวิชาให้มีคุณภาพ						() 50
51	มีความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นภายในมหาวิทยาลัย						() 51
52	มีความสามารถในการสื่อสารแบบสองทาง และการรับฟังข้อเสนอแนะ ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน						() 52
53	มีความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดให้บุคคลทั่วไปได้เข้าใจหรือรับทราบ						() 53
54	มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรทั้งคน และงบประมาณอย่างเป็นธรรม						() 54
55	มีความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการศึกษา						() 55
56	มีความสามารถในการใช้ข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา						() 56
57	มีความสามารถและประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ งานพัสดุ และงานอื่นๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของคณะวิชา						() 57
58	มีความสามารถในการใช้ทรัพยากร เงิน อุปกรณ์ ให้เกิดความคุ้มค่า และประโยชน์สูงสุดในการทำงาน เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) บรรลุเป้าหมาย						() 58
59	มีความสามารถในการหารายได้จากการวิจัย บริการวิชาการ และสินทรัพย์ที่อยู่ในองค์การ						() 59
60	มีความต้องการจะดูแลและส่งเสริมให้คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิตทำงาน หรือพัฒนาตนเองให้บรรลุเป้าหมาย						() 60

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
61	เป็นเหมือนพ่อบ้าน หรือแม่บ้าน ที่เอื้ออำนวย ดูแลทุกข์สุขของลูกบ้าน (คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต ฯลฯ)						() 61
62	ส่งเสริมให้หัวหน้าภาควิชา หัวหน้างานในระดับต่างๆ มีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดี เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)						() 62
63	สร้างความเป็นผู้นำให้กับอาจารย์และบุคลากร						() 63
64	สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากร						() 64
65	ส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศของนิสิต						() 65
66	ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งวิชาการ						() 66
67	ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาล						() 67
68	จัดสิ่งที่เป็นความภาคภูมิใจ มีความสำคัญ และทรงคุณค่าในคณะวิชาให้กับบุคลากร						() 68
69	ให้อิสระกับบุคลากร และเอื้ออำนวยสิ่งสนับสนุนต่างๆ ในการทำงาน						() 69
70	กระตุ้นสร้างแรงจูงใจ แรงผลักดัน และแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับอาจารย์และบุคลากร						() 70
71	ให้รางวัลตอบแทนบุคลากรอย่างยุติธรรม นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ						() 71
72	ส่งเสริมให้อาจารย์มีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ						() 72
73	ส่งเสริมให้อาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ที่ตนเองรับผิดชอบ						() 73
74	ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของคณะวิชา						() 74
75	สนับสนุนทุกวิถีทาง เพื่อให้อาจารย์สามารถทำวิจัย เขียนบทความวิชาการ หรือการตีพิมพ์นานาชาติ						() 75
76	ส่งเสริมให้อาจารย์มีจิตวิญญาณในการทำงาน และมีความสุขในการทำงาน						() 76
77	เอาใจใส่ ชี้นำแนวทาง การสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานอย่างกัลยาณมิตร						() 77
78	ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข เห็นคุณค่าของงานของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน						() 78
79	ส่งเสริมกิจกรรมให้บุคลากรได้พัฒนาและมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม หรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทั้งงานวิจัย บทความวิชาการ ตำรา หนังสือ คู่มือ ฯลฯ						() 79
80	ส่งเสริมให้บุคลากรมีการหมุนเวียนตำแหน่งต่างๆ เพื่อไม่ให้เกิดการผูกขาดอำนาจจนเกษียณ						() 80
81	ส่งเสริมให้สายสนับสนุนทำงานเอกสาร งานประกันคุณภาพ หรืออื่นๆ แทนอาจารย์ โดยอาจารย์เป็นผู้ให้ข้อมูลต่างๆ						() 81

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	ที่สำคัญ						
82	จัดวิชาที่สอนให้มีการสลับกันสอน และเรียนรู้การสอนร่วมกัน เพื่อให้อาจารย์ได้ลาไปทำงานวิจัย และเขียนตำรา						() 82
83	มีทีมนักวิจัยช่วยสนับสนุนการทำวิจัยกับอาจารย์อย่างเข้มแข็ง ในงานด้านต่างๆ ที่อาจารย์อาจไม่มีเวลาไปทำได้ เช่น หาข้อมูล เก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล						() 83
84	สนับสนุนให้อาจารย์มีการทำงานร่วมกัน เช่น การให้ทุนทำวิจัย เขียนตำรา/หนังสือ เป็นทีม/ เป็นคณะ หรือระหว่างภาควิชาต่างๆ						() 84
85	จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมกิจกรรม หรือการทำงานร่วมกัน เช่น ห้องทำงานที่น่าทำงาน มีสิ่งแวดล้อมที่ดี						() 85
86	ช่วยแก้ปัญหา ช่วยส่งเสริม และพัฒนาทุกๆ ด้านให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา						() 86
87	พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับนิสิต อาจารย์ และผู้ปกครอง						() 87
88	สร้างความสัมพันธ์ระหว่างคณะวิชาและชุมชน						() 88
89	สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพ						() 89
90	ควบคุมคุณภาพของการจัดการศึกษาเพื่อรักษามาตรฐาน						() 90
91	มีการบริหารจัดการหลักสูตร การรักษามาตรฐาน และพัฒนาคุณภาพทางวิชาการสู่ความเป็นเลิศ						() 91
92	ปรับเปลี่ยนหลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย บริการวิชาการให้ทันสมัย มีมาตรฐานคุณภาพและยั่งยืน						() 92
93	มีความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาของหลักสูตร						() 93
94	มีความรู้และทักษะในการบริหารและพัฒนาหลักสูตร						() 94
95	มีความรู้เข้าใจกรอบหลักสูตร/กรอบการพัฒนาหลักสูตรตามแนวทางของ สป.อว.						() 95
96	ประสานงานกับประธานหลักสูตรเพื่อจัดทำหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร และพัฒนามาตรฐานทางวิชาการหรือวิชาชีพ						() 96
97	มีการติดตามงานและกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปที่หลักสูตรต่างๆ โดยให้ประธานหลักสูตรเป็นผู้ดำเนินการ มีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ประสาน ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน						() 97
98	สามารถแนะนำข้อบังคับหรือระเบียบในการกำหนดหน่วยกิต การจัดอาจารย์ผู้สอน โครงสร้างวิชาต่างๆ ให้กับหลักสูตรต่างๆ ที่อยู่ในคณะได้ครบถ้วน						() 98
99	ให้คำปรึกษาแนะนำกับอาจารย์เกี่ยวกับการเรียนการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล						() 99
100	มีการประเมินผลการสอนของอาจารย์						() 100
101	มอบหมายให้ทุกหลักสูตร มีการประกันคุณภาพภายใน						() 101

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
102	มีการตั้งเกณฑ์การประกันคุณภาพหลักสูตรที่ชัดเจน						() 102
103	มีการจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ						() 103
104	มีการจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงจำนวนนิสิตที่จะรับเข้ามา						() 104
105	มีการจัดอาจารย์ให้เพียงพอในแต่ละหลักสูตร						() 105
106	มีการจัดอาจารย์ผู้สอนที่จบตรงสาขาหรือเกี่ยวข้อง หรือมีข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการจัดอาจารย์						() 106
107	มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความเชี่ยวชาญการจัดการเรียนรู้แบบต่างๆ						() 107
108	มีการกำหนดกรอบเวลาในการจัดการเรียนการสอน						() 108
109	มีการกำหนดวิธีการสอนที่เหมาะสมในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก						() 109
110	มีการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง						() 110
111	มีการกำหนดวิธีการวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการสอน หรือวัตถุประสงค์ของหลักสูตร						() 111
112	สนับสนุนและส่งเสริมการนำเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร มาใช้ให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้						() 112
113	สนับสนุนให้มีการยืมสื่อ อุปกรณ์ต่างๆ						() 113
114	มีการสำรวจ สนับสนุน สื่อ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์						() 114
115	ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการอบรม พัฒนา วิธีการใช้ application ต่างๆ						() 115
116	ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการพัฒนาให้ความรู้ แนะนำสื่อหรือแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์ต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกประเทศ						() 116
117	คิดริเริ่มและส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้						() 117
118	สนับสนุนให้นิสิตหรืออาจารย์ได้ไปใช้บริการห้องสมุด บริการสืบค้นข้อมูล สื่อ แหล่งเรียนรู้ในห้องสมุด ห้องประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์						() 118
119	ดูแลให้มีการใช้ห้องสมุดของคณะวิชา ให้เป็นประโยชน์สูงสุด สะดวกสบายต่อการสืบค้น ให้บริการทุกวันไม่มีวันหยุด						() 119
120	บริหารจัดการห้องสมุดของคณะวิชาให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ						() 120



ภาคผนวก ฅ

หนังสือเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็น และยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ที่ อว 8612.2/416

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

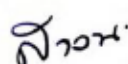
19 สิงหาคม 2565

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม
เรียน

ด้วย นายสมบุญ ศิลปรุ่งธรรม รหัสนักศึกษา 61252907 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีใน
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ฯ ไคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วม
การสนทนากลุ่ม และให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยืนยันรูปแบบ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ
คณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการวิจัยดังกล่าว ในวันจันทร์ที่ 22 สิงหาคม 2565 เวลา
12.30 น. เป็นต้นไป รูปแบบทางออนไลน์ โดยนักศึกษาจะแจ้งลิงค์ให้ท่านทราบต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มดังกล่าวด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา โทร. 08 1591 5195

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็น และยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
ของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. รศ.ดร.วินัย พูลศรี
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
2. ผศ.ดร.ศิริชัย ศรีพรหม
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร วิทยาเขตกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
3. รศ.ดร.ต่อศักดิ์ แก้วจรัสวิไล
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต กีฬา และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม วิทยาเขตกำแพงแสน
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
4. ผศ.ดร.ธารินทร์ ก้านเหลือง
กรรมการสภาพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
5. รศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล
อดีตรองคณบดีฝ่ายวิจัย
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
6. ดร.กันยารัตน์ เชี่ยวเวช
ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม กำแพงแสน
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
7. ผศ.ดร.นิรันดร์ ยิ่งยวด
หัวหน้าภาควิชาการพัฒนาระบบบริหารมนุษยและชุมชน
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
8. อ.ดร.วรรณวิศา สีนุสรณ์ คล้ายจำแลง
ประธานโครงการปริญญาโท-เอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาคผนวก ญ
แบบสันทนากลุ่ม



แบบสนทนากลุ่ม

เพื่อแสดงความคิดเห็น และยืนยันแนวทางการพัฒนา
ภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. แบบสนทนากลุ่มฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์

เพื่อทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. แบบสนทนากลุ่มฉบับนี้ มีทั้งหมด 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็น และยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่าน โปรดตอบแบบสนทนากลุ่ม ให้ครบถ้วนทุกประเด็น

คำถามตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในการนำไปใช้เป็นแนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้กับคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ต่อไป คำตอบที่ได้ในครั้งนี้ จะนำมาวิเคราะห์และเสนอเป็นภาพรวม โดยไม่มีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือตัวท่านแต่ประการใด ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นายสมบุญ ศิลปรุ่งธรรม

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

บันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.

เวลา.....น. ถึงเวลา.....น.

สถานที่บันทึกข้อมูล.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ <input type="radio"/> ชาย <input type="radio"/> หญิง	() 1
2.	อายุ <input type="radio"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="radio"/> 30 – 39 ปี <input type="radio"/> 40 - 49 ปี <input type="radio"/> 50 – 59 ปี <input type="radio"/> 60 ปีขึ้นไป	() 2
3.	ตำแหน่ง <input type="radio"/> กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ <input type="radio"/> กรรมการสภาพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ <input type="radio"/> อธิการบดี <input type="radio"/> รองอธิการบดี <input type="radio"/> ผู้ช่วยอธิการบดี <input type="radio"/> คณบดี <input type="radio"/> รองคณบดี <input type="radio"/> ผู้ช่วยคณบดี <input type="radio"/> หัวหน้าภาควิชา <input type="radio"/> อื่นๆ (ระบุ)	() 3
4.	วุฒิการศึกษา <input type="radio"/> ปริญญาเอก	() 4
5.	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="radio"/> ต่ำกว่า 10 ปี <input type="radio"/> 10 -19 ปี <input type="radio"/> 20 – 29 ปี <input type="radio"/> 30 -39 ปี <input type="radio"/> 40 ปีขึ้นไป	() 5
6.	ประสบการณ์ในการบริหารงาน <input type="radio"/> ต่ำกว่า 10 ปี <input type="radio"/> 10 -19 ปี <input type="radio"/> 20 – 29 ปี <input type="radio"/> 30 -39 ปี <input type="radio"/> 40 ปีขึ้นไป	() 6

องค์ประกอบที่ 1 การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 28 ตัวแปร ดังนี้

1. สนับสนุนและส่งเสริมการนำเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร มาใช้ให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้
2. ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการอบรม พัฒนา วิธีการใช้ application ต่างๆ
3. มีการจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงจำนวนนิสิตที่จะรับเข้ามา
4. สนับสนุนให้มีการยืมสื่อ อุปกรณ์ต่างๆ
5. มีการสำรวจ สนับสนุน สื่อ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์
6. มีการจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
7. มีการกำหนดวิธีการวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการสอน หรือวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
8. ดูแลให้มีการใช้ห้องสมุดของคณะวิชา ให้เป็นประโยชน์สูงสุด สะดวกสบายต่อการสืบค้นให้บริการทุกวันไม่มีวันหยุด
9. บริหารจัดการห้องสมุดของคณะวิชาให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ
10. มีการติดตามงานและกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปที่หลักสูตรต่างๆ โดยให้ประธานหลักสูตรเป็นผู้ดำเนินการ มีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ประสาน ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน
11. มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความเชี่ยวชาญการจัดการเรียนรู้แบบต่างๆ
12. มีการกำหนดกรอบเวลาในการจัดการเรียนการสอน
13. มีการประเมินผลการสอนของอาจารย์
14. ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการพัฒนา ให้ความรู้ แนะนำสื่อหรือแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์ต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกประเทศ
15. มีการจัดอาจารย์ผู้สอนที่จบตรงสาขาหรือเกี่ยวข้อง หรือมีข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการจัดอาจารย์
16. ส่งเสริมการนิเทศด้านวิชาการ
17. สนับสนุนให้นิสิตหรืออาจารย์ได้ไปใช้บริการห้องสมุด บริการสืบค้นข้อมูล สื่อ แหล่งเรียนรู้ในห้องสมุด ห้องประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์
18. สามารถแนะนำข้อบ่งชี้หรือระเบียบในการกำหนดหน่วยกิต การจัดอาจารย์ผู้สอน โครงสร้างวิชาต่างๆ ให้กับหลักสูตรต่างๆ ที่อยู่ในคณะได้ครบถ้วน
19. มีการตั้งเกณฑ์การประกันคุณภาพหลักสูตรที่ชัดเจน
20. ให้คำปรึกษาแนะนำกับอาจารย์เกี่ยวกับการเรียนการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล
21. มีการจัดอาจารย์ให้เพียงพอในแต่ละหลักสูตร
22. มีการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง
23. ติดตามกำกับให้การเรียนรู้เป็นไปตามแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
24. มีความรู้และทักษะในการบริหารและพัฒนาหลักสูตร
25. คิตรีเริ่มและส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้

26. ประสานงานกับประธานหลักสูตรเพื่อจัดทำหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร และพัฒนา
มาตรฐานทางวิชาการหรือวิชาชีพ

27. มอบหมายให้ทุกหลักสูตร มีการประกันคุณภาพภายใน

28. มีความรู้เข้าใจกรอบหลักสูตร/กรอบการพัฒนาหลักสูตร ตามแนวทางของ สป.อว.

องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนงานวิชาการ ประกอบด้วย 11 ตัวแปร ดังนี้

1. มีการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของคณะวิชาที่สอดคล้องกับ
การเปลี่ยนแปลง

2. มีการวางแผนยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนการพัฒนา เพื่อบรรลุเป้าหมาย และ
วิสัยทัศน์ขององค์กร

3. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของคณะวิชา

4. มีแผนการดำเนินงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนา
คน ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อให้คนสามารถใช้ศักยภาพ และความสามารถของ
แต่ละคนออกมอย่างเต็มที่

5. สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจ ให้แก่อาจารย์ บุคลากร และนิสิต เพื่อให้รับรู้และเข้าใจ

6. ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

7. พร้อมรับและตระหนักถึงโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบซับซ้อน ผันผวน คลุมเครือ ไม่
แน่นอน และยุค Covid-19

8. ใช้จุดแข็งของคณะวิชาเพื่อสร้างจุดขายและภาพลักษณ์ที่ทรงคุณค่า ภายใต้วิสัยทัศน์
และค่านิยม ตามอัตลักษณ์ คือ สำนึกดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ สามัคคี มีวินัย

9. มีวิสัยทัศน์และมุมมองที่กว้างทางวิชาการ

10. มีเป้าหมาย และพันธกิจ ที่ให้ความสำคัญกับงานทางวิชาการ ที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์
ต่อสังคม ประเทศ และโลก

11. มีความสามารถในการใช้ทรัพยากร เงิน อุปกรณ์ ให้เกิดความคุ้มค่า และประโยชน์
สูงสุดในการทำงาน เพื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) บรรลุเป้าหมาย

องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ประกอบด้วย 8 ตัวแปร ดังนี้

1. ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่
สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของคณะวิชา

2. ส่งเสริมให้อาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ที่ตนเองรับผิดชอบ

3. เอาใจใส่ ชี้แนะแนวทาง การสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน

4. ส่งเสริมให้อาจารย์มีจิตวิญญาณในการทำงาน และมีความสุขในการทำงาน

5. ให้งานวัลตอบแทนบุคลากรอย่างยุติธรรม นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ

6. ส่งเสริมให้เป็นอาจารย์มืออาชีพ

7. สร้างความเป็นผู้นำให้กับอาจารย์และบุคลากร

8. ให้อิสระกับบุคลากร และเอื้ออำนวยสิ่งสนับสนุนต่างๆ ในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ดังนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป

2. มีความสามารถในการอำนวยความสะดวกการเรียนการสอนภายในคณะวิชาให้มีคุณภาพ
3. มีความสามารถและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การ และระดมทรัพยากร
4. มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนางานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ
5. ความเป็นผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่ามุ่งเน้นแต่ผลงาน

องค์ประกอบที่ 5 การเผชิญปัญหาและการแก้ไข ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ดังนี้

1. มีความสามารถในการดูแลและแก้ปัญหาของภาควิชาต่างๆ
2. มีความสามารถในการดูแลผลประโยชน์ต่างๆ ในคณะวิชา
3. จัดลำดับความสำคัญของงานที่สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย
4. สนับสนุนให้มีช่องทางรับข้อมูล ความคิดเห็นจากอาจารย์ พนักงาน หรือ

ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานของคุณบดี และหัวหน้าภาควิชา

องค์ประกอบที่ 6 การบริการและการรับใช้ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ดังนี้

1. เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)
2. มีความยุติธรรม โปร่งใส ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่มีอคติ
3. เป็นแบบอย่าง และเป็นผู้นำด้านวิชาการ วิจัย และวิชาชีพ
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 7 การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ดังนี้

1. จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมกิจกรรม หรือการทำงานร่วมกัน เช่น ห้องทำงานที่นำทำงาน มีสิ่งแวดล้อมที่ดี
2. พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับนิสิต อาจารย์ และผู้ปกครอง
3. ช่วยแก้ปัญหา ช่วยส่งเสริม และพัฒนาทุกๆ ด้านให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็น และยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคุณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คำชี้แจง

ภายหลังจากที่ท่านได้พิจารณาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคุณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ในฐานะที่ท่านมีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร การศึกษา ขอให้ท่านได้โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคุณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 1 การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคุณบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคุณบดี
1	สนับสนุนและส่งเสริมการนำเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้	
2	ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการอบรม พัฒนา วิธีการใช้	

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี
	application ต่างๆ	
3	มีการจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงจำนวนนิสิตที่จะรับเข้ามา	
4	สนับสนุนให้มีการยืมสื่อ อุปกรณ์ต่างๆ	
5	มีการสำรวจ สนับสนุน สื่อ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์	
6	มีการจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	
7	มีการกำหนดวิธีการวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการสอน หรือวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	
8	ดูแลให้มีการใช้ห้องสมุดของคณะวิชา ให้เป็นประโยชน์สูงสุด สะดวกสบายต่อการสืบค้น ให้บริการทุกวันไม่มีวันหยุด	
9	บริหารจัดการห้องสมุดของคณะวิชาให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ	
10	มีการติดตามงานและกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปให้หลักสูตรต่างๆ โดยให้ประธานหลักสูตรเป็นผู้ดำเนินการมีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ประสาน ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน	
11	มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความเชี่ยวชาญการจัดการเรียนรู้แบบต่างๆ	
12	มีการกำหนดกรอบเวลาในการจัดการเรียน การสอน	
13	มีการประเมินผลการสอนของอาจารย์	
14	ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการพัฒนา ให้ความรู้ แนะนำสื่อหรือแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้กับผู้เรียนหรือคณาจารย์ต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกประเทศ	
15	มีการจัดอาจารย์ผู้สอนที่จบตรงสาขาหรือเกี่ยวข้อง หรือมีข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการจัดอาจารย์	
16	ส่งเสริมการนิเทศด้านวิชาการ	
17	สนับสนุนให้นิสิตหรืออาจารย์ได้ไปใช้บริการห้องสมุด บริการสืบค้นข้อมูล สื่อ แหล่งเรียนรู้ในห้องสมุด ห้องประชุม กลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์	
18	สามารถแนะนำข้อบังคับหรือระเบียบในการกำหนดหน่วยกิต การจัดอาจารย์ผู้สอน โครงสร้างวิชาต่างๆ ให้กับหลักสูตรต่างๆ ที่อยู่ในคณะได้ครบถ้วน	
19	มีการตั้งเกณฑ์การประกันคุณภาพหลักสูตร ที่ชัดเจน	
20	ให้คำปรึกษาแนะนำกับอาจารย์เกี่ยวกับการเรียนการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล	
21	มีการจัดอาจารย์ให้เพียงพอในแต่ละหลักสูตร	
22	มีการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการ	

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี
	เปลี่ยนแปลง	
23	ติดตามกำกับให้การเรียนรู้เป็นไปตามแผน การจัด ประสบการณ์การเรียนรู้	
24	มีความรู้และทักษะในการบริหารและพัฒนาหลักสูตร	
25	คิดริเริ่มและส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ใช้นวัตกรรมเพื่อ การเรียนรู้	
26	ประสานงานกับประธานหลักสูตรเพื่อจัดทำหลักสูตร ปรับปรุง หลักสูตร และพัฒนามาตรฐานทางวิชาการหรือวิชาชีพ	
27	มอบหมายให้ทุกหลักสูตร มีการประกันคุณภาพภายใน	
28	มีความรู้เข้าใจกรอบหลักสูตร/กรอบการพัฒนาหลักสูตร ตามแนวทางของ สป.อว.	

องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนงานวิชาการ

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี
1	มีการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการของคณะวิชาที่สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง	
2	มีการวางแผนยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนการ พัฒนา เพื่อบรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของ องค์กร	
3	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ ของ คณะวิชา	
4	มีแผนการดำเนินงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย นั้น โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อให้คนสามารถใช้ศักยภาพ และ ความสามารถของแต่ละคนออกมาอย่างเต็มที่	
5	สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจ ให้แก่อาจารย์ บุคลากร และนิสิต เพื่อให้รับรู้และเข้าใจ	
6	ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงของโลก	
7	พร้อมรับและตระหนักถึงโลกที่มีการ เปลี่ยนแปลงแบบซับซ้อน ผันผวน คลุมเครือ ไม่แน่นอน และยุค Covid-19	
8	ใช้จุดแข็งของคณะวิชาเพื่อสร้างจุดขายและ ภาพลักษณ์ที่ทรงคุณค่า ภายใต้วิสัยทัศน์ และ ค่านิยม ตามอัตลักษณ์ คือ สำนึกดี มุ่งมั่น	

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี
	สร้างสรรค์ สามัคคี มีวินัย	
9	มีวิสัยทัศน์และมุมมองที่กว้างทางวิชาการ	
10	มีเป้าหมาย และพันธกิจ ที่ให้ความสำคัญกับงานทางวิชาการ ที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศ และโลก	
11	มีความสามารถในการใช้ทรัพยากร เงิน อุปกรณ์ ให้เกิดความคุ้มค่า และประโยชน์สูงสุดในการทำงาน เพื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) บรรลุเป้าหมาย	

องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี
1	ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์พัฒนาการเรียน การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ แก่สังคม และทำนุบำรุงศิลป วัฒนธรรมของคณะวิชา	
2	ส่งเสริมให้อาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ที่ตนเองรับผิดชอบ	
3	เอาใจใส่ ชี้นำแนวทาง การสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน	
4	ส่งเสริมให้อาจารย์มีจิตวิญญาณในการทำงาน และมีความสุขในการทำงาน	
5	ให้รางวัลตอบแทนบุคลากรอย่างยุติธรรม นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ	
6	ส่งเสริมให้เป็นอาจารย์มืออาชีพ	
7	สร้างความเป็นผู้นำให้กับอาจารย์และบุคลากร	
8	ให้อิสระกับบุคลากร และเอื้ออำนวยสิ่งสนับสนุนต่างๆ ในการทำงาน	

องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี
1	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป	
2	มีความสามารถในการอำนวยความสะดวกการเรียน การสอนภายในคณะวิชาให้มีคุณภาพ	
3	มีความสามารถและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การ และระดมทรัพยากร	
4	มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนางานวิชาการ อย่างสม่ำเสมอ	
5	มีความเป็นผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่ามุ่งเน้นแต่ผลงาน	

องค์ประกอบที่ 5 การเผชิญปัญหาและการแก้ไข

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี
1	มีความสามารถในการดูแลและแก้ปัญหาของภาควิชาต่างๆ	
2	มีความสามารถในการดูแลผลประโยชน์ต่างๆในคณะวิชา	
3	จัดลำดับความสำคัญของงานที่สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย	
4	สนับสนุนให้มีช่องทางรับข้อมูล ความคิดเห็นจากอาจารย์ พนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานของคณบดี และหัวหน้าภาควิชา	

องค์ประกอบที่ 6 การบริการและการรับใช้

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี
1	เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)	
2	มีความยุติธรรม โปร่งใส ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่มีมือคต	
3	เป็นแบบอย่าง และเป็นผู้นำด้านวิชาการ วิจัย และวิชาชีพ	
4	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	

องค์ประกอบที่ 7 การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี
1	จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมกิจกรรม หรือการทำงาน ร่วมกัน เช่น ห้องทำงานที่นำทำงาน มีสิ่งแวดล้อมที่ดี	
2	พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับนิสิต อาจารย์ และผู้ปกครอง	
3	ช่วยแก้ปัญหา ช่วยส่งเสริม และพัฒนาทุกๆ ด้านให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	

คำชี้แจง

ภายหลังจากที่ท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในฐานะที่ท่านมีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร การศึกษา ขอให้ท่านได้โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ **การยืนยันแนวทาง** โดยทำเครื่องหมาย

- ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และให้ข้อเสนอแนะอื่นๆ (ถ้ามี)
- ไม่เห็นชอบกับแนวทาง
- เห็นชอบกับแนวทาง (โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในตารางช่องความคิดเห็น)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้						
2. การวางแผนงานวิชาการ						
3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร						
4. การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น						
5. การเผชิญปัญหาและการแก้ไข						
6. การบริการและการรับใช้						
7. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ						



