

# รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารระดับคณะวิชาที่มีผลต่อประสิทธิผล การบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

## An Academic Leadership Developmental Model of Faculty Executives Affecting the Effectiveness of Academic Administration in the Private Higher Education Institutions

รองศาสตราจารย์กัญญามาน อินทหว่าง<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชาที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา คือ คณบดีและรองคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน รวม 303 คน จำนวน 20 สถาบัน เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยทำการร่างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการ และตรวจสอบการยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารระดับคณะวิชา 10 สถาบัน จำนวนทั้งสิ้น 72 คน นำแบบร่างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการไปทดลองใช้กับมหาวิทยาลัย 1 แห่ง โดยใช้มาตรฐานการประเมินของ Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE)

ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ 3 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะ ความสามารถ และพฤติกรรม มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ และพบว่า รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ มีความเหมาะสมมากที่สุด ประกอบด้วย 1) การประเมินตนเองเพื่อกำหนดลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการ 3 ด้าน 2) การเตรียมการพัฒนา โดยการประชุมชี้แจง จัดทำคู่มือพัฒนา 3) การดำเนินการพัฒนา โดยจัดกิจกรรมระหว่างการทำงาน และ 4) การประเมินผลการดำเนินการ โดยการประเมินภาพรวมและประเมินความก้าวหน้าระหว่างการจัดกิจกรรม และผลการวิจัย พบว่า การนำรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการไปใช้เป็นประโยชน์มากที่สุด ขั้นตอนการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะ มีความถูกต้องในการนำไปใช้มากที่สุด และขั้นตอนการเตรียมการพัฒนาและขั้นตอนการประเมินผลมีความเป็นไปได้มากที่สุด

### Abstract

This research objective was to study an academic leadership developmental model of the faculty executives that affected the effectiveness of the academic

<sup>1</sup>ดุษฎีนิพนธ์ หลักสูตรการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

administration in the private higher education institutions. The sample group participated in this study came from 303 deans and deputy deans in 20 private higher education institutions who gave information for analyzing the of the academic leadership affecting the effectiveness of academic administration in the private higher education institutions. The Multiple Regression Analysis statistics were applied to make the drafted academic leadership developmental model which was confirmatorily examined by experts and faculty executives from 10 institutions, totally 72 persons. After that the drafted academic leadership developmental model was experimentally implemented with a university by using the evaluation standard of Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE).

The research result revealed that 3 academic leadership aspects, namely, attribute, ability, and behavior could affect the academic administration. It was also found that the most appropriate academic leadership developmental model consisted of 1) Self-evaluation to determine 3 attribute aspects of academic leadership, 2) Preparation for development by discussion meeting and preparation of the development manual, 3) Development in action by organizing activities during the work, 4) Evaluation the performance result in overall scenario and the progression during the activities organization. The research result came out that the implementation of the academic leadership developmental model was the most useful and the evaluation procedure determining the self-attributes was the most appropriate to be applied and the development preparing and the evaluation procedures were the most possible.

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำทางวิชาการ, ประสิทธิภาพการบริหารวิชาการ, รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

**Keywords:** academic leadership, effectiveness of academic administration, academic leadership developmental model

## ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งกำเนิดความก้าวหน้าทางวิชาการที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งยังเป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ที่ค้นพบจากการศึกษาวิจัยในสาขาวิชาต่าง ๆ รวมทั้งการผลิตผลงานวิจัย และนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยสร้างความร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งกระแสการเปลี่ยนแปลงในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาได้เปลี่ยนแปลงทั่วโลกไปในลักษณะของการปฏิรูปในทิศทางที่มีการเพิ่มศักยภาพและขยายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาสู่ความเป็นสากลมากขึ้น จึงส่งผลกระทบต่อ การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยในระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารการศึกษาทุกระดับที่ต้องปรับตัวกับปริมาณงาน คุณภาพงาน วิธีการทำงานและค่านิยมในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารระดับคณะวิชาเป็นผู้มีบทบาทอย่างสูงในการทำให้คณะตอบสนองต่อความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่คณบดีที่ได้มาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถทางการบริหารระดับสูง

และมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารระดับคณะวิชา (Harrey et al., 2006). อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำของคณบดีย่อมแตกต่างจากภาวะผู้นำโดยทั่วไป เพราะลักษณะภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีรูปแบบแตกต่างกันกับผู้นำทั่วไปอื่น ๆ (สมบุญศิริสรทริฎ, 2547) ซึ่งการบริหารงานในคณะวิชาให้เกิดประสิทธิผลการบริหารวิชาการของผู้บริหารคณะวิชาจำเป็นต้องอาศัยผลการดำเนินงาน และตัวบ่งชี้ที่วัดถึงความสำเร็จอย่างชัดเจน ในระดับคณะวิชาและสถาบัน จะได้สามารถใช้เป็นดัชนีเพื่อบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงานโดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักศึกษา และสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้ทางวิชาการ มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับ (ชวลิต หมิ่นนุช, 2552) ดังนั้นคณบดีจำเป็นต้องมีความพร้อมในการบริหารจัดการงานด้านวิชาการให้มีประสิทธิผลซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับคณะวิชาให้สามารถมีลักษณะความเป็นผู้นำทางวิชาการที่พร้อมทั้งในด้านคุณลักษณะ ความสามารถ และพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับคณะวิชา (Boer, 2009; Alston & Snowden, 2007).

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ไม่มีการศึกษาถึงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในภาคเอกชน และไม่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีต่อประสิทธิผลทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนั้น การศึกษานี้จึงมุ่งประเด็นการศึกษาถึงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อให้ได้ลักษณะของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างแท้จริง และเพื่อสร้างรูปแบบและประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการทั้งนี้เนื่องจากการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและรูปแบบของภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ไม่อาจสรุปได้ว่าทฤษฎีใดหรือรูปแบบผู้นำแบบใดที่ดีที่สุด หรือมีประสิทธิผลในการบริหารงานด้านวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

## คำถามวิจัย

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการควรเป็นอย่างไร
2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชาที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรมีลักษณะอย่างไร

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชาที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และเป็นการตอบคำถามวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยขอกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

1. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชาที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2. เพื่อทดลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชาที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

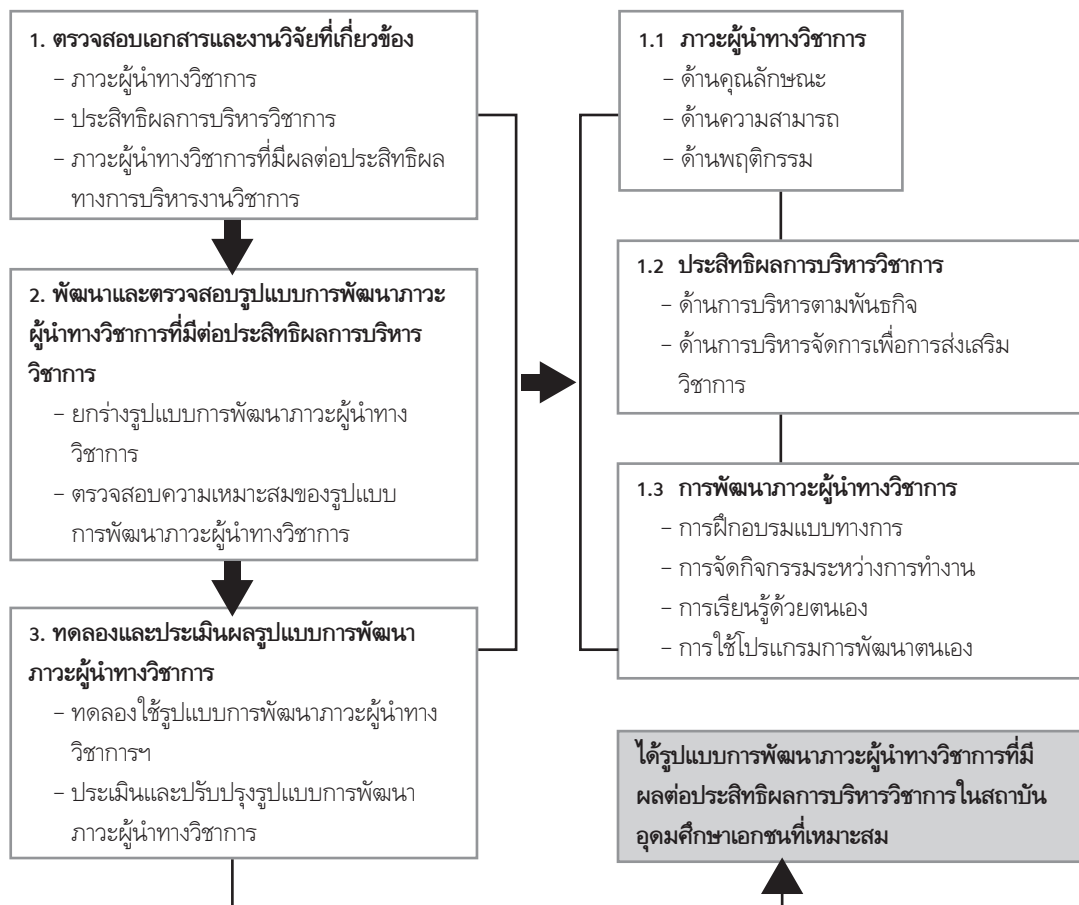
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ระดับคณะวิชาที่มีผลต่อประสิทธิผลทางการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการเฉพาะสำหรับผู้บริหารระดับคณะวิชาที่เหมาะสม เพื่อประกอบการพิจารณาและเป็นแนวทางในการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2. สามารถนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการใช้เป็นแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับคณะวิชา และบุคลากรของคณะวิชาที่เตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต่อไป

## กรอบแนวคิดการวิจัย



## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารระดับคณะวิชา ได้แก่ คณบดีและรองคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย จำนวน 71 แห่ง ผู้วิจัยใช้การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 309 คน จากประชากรทั้งสิ้น 1,450 คน เพื่อใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างต่อไปโดยสำรวจกับผู้บริหารระดับคณะวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใช้วิธีในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เลือกกลุ่มตัวอย่างจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคต่าง ๆ ในประเทศไทย 4 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคกลาง จากนั้นทำการแบ่งตามประเภทของสถาบันการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการจับสลาก (Lotterly Method) รายชื่อของสถาบันจากภาคต่าง ๆ ตามประเภท โดยสุ่มประเภทละ 50% ของจำนวนแต่ละประเภทของสถาบันอุดมศึกษาได้มหาวิทยาลัยทั้งสิ้น 20 แห่ง วิทยาลัย 10 แห่ง และสถาบัน 5 แห่ง รวมทั้งสิ้น 35 แห่ง จากนั้นจึงทำการแบ่งสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างแต่ละสถาบันตามประเภทของสถาบัน และคณะวิชาที่เปิดแต่ละสถาบัน แต่เนื่องจากสถาบันแต่ละภาคมีจำนวนสถาบันและคณะวิชาไม่เท่ากัน จึงทำการเลือกศึกษา 50% ของแต่ละภาคเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างของคณะวิชาเท่ากัน รวมสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 35 แห่งจำนวน 303 คน

## การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยทดลองและพัฒนา แบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ คือ 1) ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย 2) ทำองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอย (Multiple Regression Analysis) 3) ดำเนินการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผลทางการบริหารวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 4) ตรวจสอบการยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิ 12 คน และผู้บริหารระดับคณะวิชา 10 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 72 คน 5) นำแบบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผลทางการบริหารวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปทดลองกับมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก 1 แห่ง ทำการทดลอง 3 เดือน 6) ทำการประเมินผลการทดลองด้วยการใช้มาตรฐานการประเมินของ Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE) (Maduas, Seriven, and Stufflebeam, 1983: 399-402) และ 7) ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผลทางการบริหารวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

## ผลการวิจัย

### วัตถุประสงค์ 1) สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชาที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผลการวิจัย พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารระดับคณะวิชา จำนวน 303 ราย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 64.7 อายุ 41-50 ปี ร้อยละ 32.7 ระดับการศึกษาปริญญาเอก 56.4 ตำแหน่งทางการบริหารเป็นคณบดี ร้อยละ 59.7 ตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์ ร้อยละ 57.4 และประสบการณ์ทางการบริหารระดับคณะวิชาระหว่าง 1-4 ปี ร้อยละ 58.4

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่มีระดับความสำคัญมาก ได้แก่ ด้านพฤติกรรมของผู้บริหารระดับคณะวิชาในการใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการบริหารและพัฒนาหลักสูตร รองลงมาคือ สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการด้านคุณลักษณะ ได้แก่ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ และด้านความสามารถจัดหางานวิชาการและโครงการวิจัยเข้าสู่คณะ

ประสิทธิผลการบริหารวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และด้านการบริหารงานตามพันธกิจ มีการเผยแพร่กิจกรรมหรือการบริการด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมต่อสาธารณะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

ระดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการจัดกิจกรรมระหว่างการทำงาน เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงการให้คำแนะนำจากผู้ที่มีอาวุโสกว่าโดยการสอนงาน อยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ ได้แก่ คุณลักษณะของภาวะผู้นำทางวิชาการในส่วนของความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้เอาใจใส่ ชี้แนะแนวทาง สนับสนุน ช่วยเหลือเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง ความสามารถของภาวะผู้นำทางวิชาการในส่วนของวางแผน กลยุทธ์การบริหารการศึกษาวิชาการ พฤติกรรมของภาวะผู้นำทางวิชาการในส่วนของสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนรู้สนับสนุนและกล้าต่อสู้ทางวิชาการและวิชาชีพ ส่งเสริมและพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพมีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเป็นอิทธิพลทางบวก สำหรับในด้านคุณลักษณะในส่วนของมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความโปร่งใสและความสามารถในการด้านจัดและปรับปรุงโครงสร้างของคณะด้านวิชาการมีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเป็นอิทธิพลทางลบ โดยองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการดังกล่าวร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารวิชาการ ได้ร้อยละ 39.5

### วัตถุประสงค์ 2) ทดลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ระดับคณะวิชาที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การใช้กิจกรรมระหว่างการทำงาน มี

กระบวนการพัฒนามี 4 ชั้น คือการประเมินเพื่อกำหนดลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการเตรียมการพัฒนา การดำเนินการพัฒนาและ การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

จากผลการตรวจสอบเพื่อยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยผู้บริหารระดับคณะวิชา 72 คน พบว่าความเหมาะสมของภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผล การบริหารวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชา ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาพรวม อยู่ในระดับ มากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านคุณลักษณะ มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการ ความรู้มาใช้ได้ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุดความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาภาวะ ผู้นำทางวิชาการมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุดคือ การจัดกิจกรรมระหว่างการทำงานด้วยการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากที่สุดความเหมาะสมของกระบวนการ 4 ชั้นของรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทาง วิชาการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุดคือ ชั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ

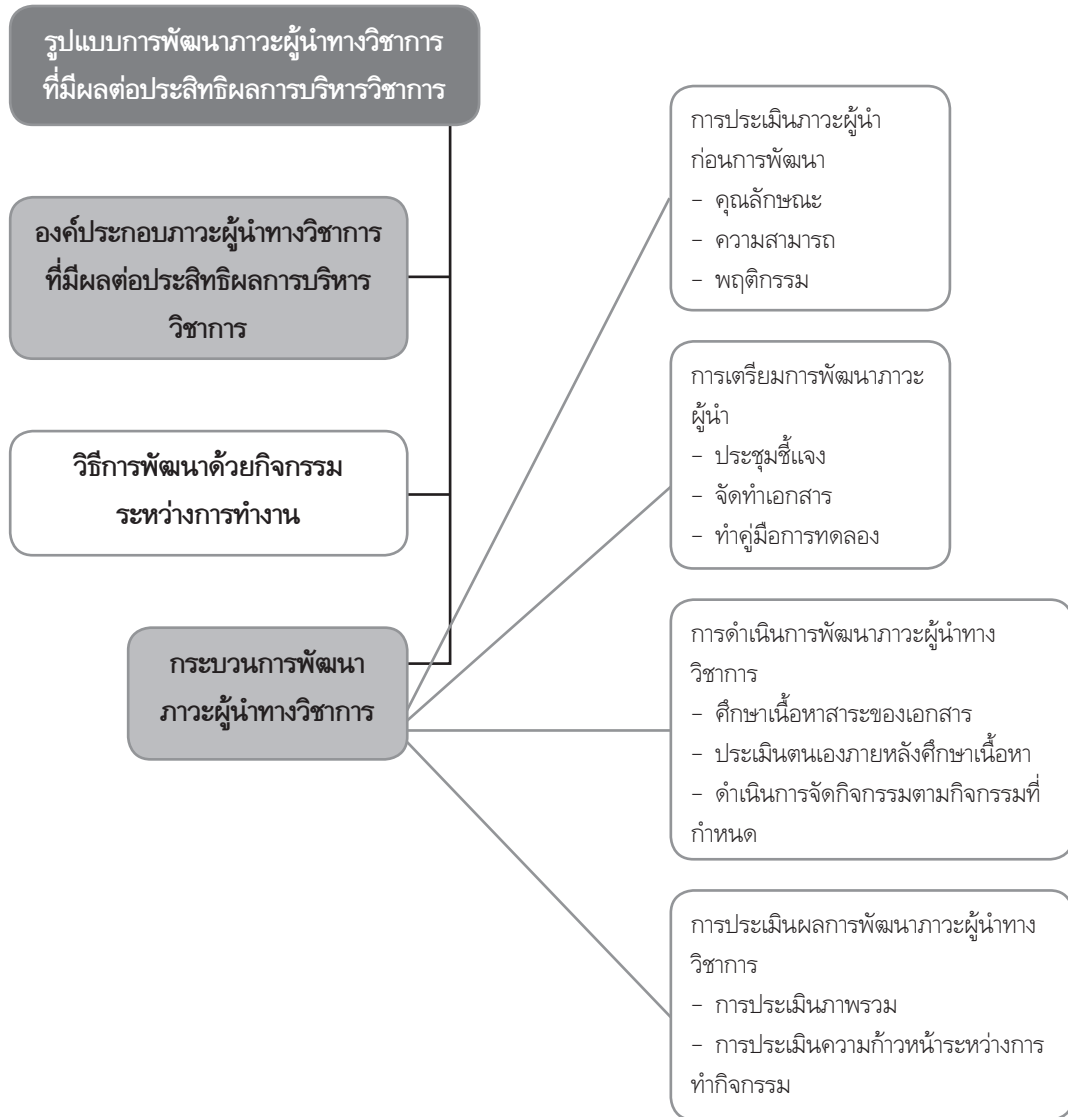
### **วัตถุประสงค์ 3) ประเมินรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ระดับคณะวิชาที่มี ผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**

ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการผู้วิจัยเลือกสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่ยินยอมและมีความพร้อมที่จะให้ทำการทดลอง 1 สถาบันที่ยินยอม เพื่อนำมาทดลองใช้รูปแบบการพัฒน ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชา ผู้เข้าร่วมทดลอง 12 คน ได้แก่ คณบดีและรองคณบดี เป็นผู้บริหารระดับคณะวิชา เป็นเวลา 3 เดือน จากกิจกรรม 4 โครงการจากผลการวิจัยการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการตามขั้นตอนทั้ง 4 ชั้น พบว่า สามารถนำไปใช้ ในการทดลองกับกลุ่มผู้เข้าทดลองตามกิจกรรมที่กำหนดและบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

### **ผลการประเมินผลการทดลองการใช้รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผล การบริหารวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**

จากการทดลองใช้ร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ทดลอง รวม 17 คน โดยประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ มาตรฐานความเป็นไปได้ มาตรฐานด้านความเหมาะสม มาตรฐานด้านความถูกต้องในการนำรูปแบบ การพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการไปใช้สรุปได้ว่า การนำไปใช้ของรูปแบบในรายการขั้นตอนการดำเนินการ พัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการมีค่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด การนำ กระบวนการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการโดยภาพรวมทั้ง 4 ชั้นไปประยุกต์ใช้มีค่าความเป็นประโยชน์ใน รายการอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด สำหรับความคิดเห็นต่อการฝึกปฏิบัติด้านการอบรม การประกันคุณภาพทางการศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด และการจัด กิจกรรมระหว่างการทำงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเป็นประโยชน์และมีความถูกต้องในระดับมากที่สุด มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนขั้นตอนการประเมินเพื่อกำหนดภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผล การบริหารวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชาที่ต้องพัฒนา และการพัฒนาความรู้ทางวิชาการมีความ เหมาะสมในระดับคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

จากนั้นผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ สามารถแสดงรูปแบบการพัฒนา  
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชา ดังแสดงในภาพที่ 2 โดยให้ชื่อเรียกว่า Dean  
Development Model หรือ DDM.Model



ภาพที่ 2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชา : Dean Development Model หรือ DDM.Mode



## อภิปรายผล

จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารระดับคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ 3 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะที่มีความสำคัญมาก ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ และการเปิดเผยกล้าแสดงออกสำหรับด้านความสามารถที่มีความสำคัญมาก ได้แก่ สามารถจัดทำงานวิชาการ และโครงการวิจัยเข้าสู่คณะวิชา และการวางระบบการบริหารวิชาการ และด้านพฤติกรรมที่มีความสำคัญมาก ได้แก่ การใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตร การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และจากผลการวิจัยองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชา พบว่า ด้านคุณลักษณะ ความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ในการมีความซื่อสัตย์ และการเอาใจใส่ ช่วยเหลือด้านวิชาการ ด้านความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ทางวิชาการและการจัดปรับปรุงระบบการทำงาน และด้านพฤติกรรมการสนับสนุนและกล้าต่อสู้อำนาจทางวิชาการ การส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมบูรณ์ ศิริสรธริทธิ (2547) พบว่า คุณลักษณะด้านวิชาการ คือ คุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญที่แสดงถึงความรู้ความสามารถทางวิชาการและความชำนาญ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ รวมทั้งประสบการณ์ในการศึกษา ประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การมีจุดยืนทางวิชาการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ การมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการจนเป็นที่ยอมรับของสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความสามารถบริหารจัดการคณะด้วยความถูกต้องโปร่งใส หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม ผลการศึกษาดังกล่าวพบว่ามีผลสอดคล้องกับแนวคิดของ Harre de Boer (2009); JL Buller (2007); Tim Sensing (2003) ได้แสดงเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารการศึกษาควรกระทำ เช่น มีแผนงานวิชาการที่ดี จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน และเสริมสร้างบรรยากาศสถานศึกษาในทางบวก และเสริมสร้างความมีประสิทธิผลของสถานศึกษาหรือการเสริมสร้างสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพวิชาการตามลักษณะของประสิทธิผลการบริหารวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชาเช่นกัน หลักสูตร บุคลากรของคณะวิชาให้สามารถพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผลต่อไป

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบนัยสำคัญขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการมีผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ เช่น คุณลักษณะของภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความรอบรู้ การเอาใจใส่ ชี้แนะแนวทางสนับสนุน ช่วยเหลือและสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ความสามารถด้านการวางแผน กลยุทธ์การบริหารวิชาการ พฤติกรรมด้านการสนับสนุนและกล้าต่อสู้อำนาจทางวิชาการและวิชาชีพ สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนรู้ส่งเสริมและพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพมีผลต่อประสิทธิผลทางการบริหารวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเป็นอิทธิพลทางบวก ซึ่งจากผลการวิจัยนี้ พบว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Telford (1996) ที่กล่าวว่า ผู้นำสามารถพัฒนาระบบการทำงานของสถานศึกษาสู่การบริหารจัดการได้ด้วยการใช้ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรความสามารถในการเอื้ออำนวยความสะดวกด้านวิชาการ

และความสามารถในการพัฒนาที่มงานภาวะผู้นำทางภาวะผู้นำทางวิชาการหรือภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน (Instructional Leadership)

จากผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการพบว่ามีความเหมาะสมด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการด้านคุณลักษณะ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการจัดกิจกรรมระหว่างการทำงานด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในชั้นการประเมินผลการดำเนินการมากที่สุด ซึ่งจากผลการวิจัยข้างต้นนี้ สอดคล้องกับการศึกษารูปแบบการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนไทยของกัญญนันท์ ยุคต์แผน (2552) ในด้านการกำหนดจุดยืนหรือทิศทางของมหาวิทยาลัยว่าจะเห็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัยด้านการสอน เน้นด้านการวิจัย เน้นด้านการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา เน้นด้านการเขียนตำราและบทความทางวิชาการหรือเน้นด้านการให้บริการวิชาการ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาจารย์โดยกำหนดแนวทางปฏิบัติการพัฒนาอาจารย์ สนับสนุนและส่งเสริมความแข็งแกร่งในสมรรถภาพของความเป็นอาจารย์

จากผลการตรวจสอบเพื่อหาความเหมาะสมและยืนยัน พบว่าความเหมาะสมในภาพรวม อยู่ในระดับมากโดยการดำเนินการตามขั้นการพัฒนา 4 ขั้น คือ ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการที่ต้องพัฒนา ขั้นการเตรียมการพัฒนา ขั้นการดำเนินการพัฒนา และขั้นการประเมินผล ทั้งนี้จากผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับ สมบูรณ์ ศิริสรวิทย์ (2547) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในด้านขั้นตอนการพัฒนามี 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการประเมินซึ่งเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา 2) ขั้นการเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 3) ขั้นการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยรูปแบบย่อย 4 รูปแบบตามกลุ่มคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา และขั้นตอนที่ต่อเนื่องเหล่านี้มีลักษณะใกล้เคียงกับขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ Dessler (2003) ที่กำหนดขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การออกแบบหลักสูตรเนื้อหาการพัฒนา การประเมินผลก่อนดำเนินการ การดำเนินการพัฒนาจากขั้นตอนการประเมินตนเองด้วยการเรียนรู้จากเอกสารในเบื้องต้นมาสู่การดำเนินการพัฒนาจากกิจกรรมระหว่างการทำงานเพื่อให้ผู้พัฒนาสามารถจัดการแก้ไขพัฒนาข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองและจูงใจให้ผู้บริหารเข้าร่วมการพัฒนาเนื่องจากการใช้เวลาระหว่างปฏิบัติงาน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. จากการวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการมีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชา ซึ่งหากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะ ด้านความสามารถ ด้านพฤติกรรมไปใช้พัฒนาผู้บริหารระดับคณะวิชา และ/หรือผู้ที่กำลังก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับคณะวิชา ก็จะสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านการพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งสามารถนำไปเป็นแนวทางการคัดเลือกผู้บริหารระดับคณะวิชา โดยมีเกณฑ์การประเมิน

ผู้เข้ารับการศึกษาที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมเพื่อให้ทราบเบื้องต้นว่าผู้ที่จะเป็นผู้บริหารระดับคณะวิชาต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านใดบ้าง หรือมีความพร้อมต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการของคณะวิชา หรือไม่ อย่างไรก็ตามหากต้องส่งเสริมการพัฒนาก็สามารถประยุกต์ใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผลทางการบริหารงานวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูง และผู้เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญและตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารระดับคณะวิชาสามารถบริหารงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีหน่วยงานรับผิดชอบการพัฒนาที่ชัดเจน มีการแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารทุกระดับ และมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลของสถาบันเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการต่อไป

2. เนื่องจากงานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะผู้บริหารระดับคณะวิชา ดังนั้น ควรมีการศึกษานโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำทุกระดับของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา และประยุกต์แนวคิดจากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการนี้ เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและเนื่องจากงานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะการจัดกิจกรรมระหว่างการทำงาน ดังนั้น จึงควรศึกษาการพัฒนาแบบบูรณาการ ด้วยการจัดกิจกรรมระหว่างการทำงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองทางระบบ Online ในรายวิชาการบริหารสมัยใหม่ ควบคู่กับการบริหารงานวิชาการ การบริหารความเสี่ยง การประกันคุณภาพทางการศึกษา และการวางแผนเชิงกลยุทธ์

3. เนื่องจากงานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผลทางการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชา ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่มีการสร้างกระบวนการขั้นตอนการพัฒนา 4 ขั้นตอน ตามหลักการ วัตถุประสงค์การพัฒนาและใช้วิธีการพัฒนาด้วยกิจกรรมระหว่างการทำงาน ดังนั้น การนำไปใช้ที่จะสามารถสำเร็จได้ ควรศึกษาคู่มือการพัฒนา และสร้างเนื้อหาวิชาที่เหมาะสมกับการประเมินตนเองก่อนการพัฒนา รวมทั้งการศึกษาวิสัยทัศน์ นโยบายของสถาบันว่าต้องการเตรียมพร้อมสู่การพัฒนาในด้านใด และควรสร้างระบบการประเมินผลให้เหมาะสมกับกิจกรรมการพัฒนา นอกจากนี้ควรมีระบบการสร้างแรงจูงใจ โดยให้ประกาศนียบัตรรับรองการผ่านการวัดผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อแสดงถึงการเป็นนักบริหารวิชาการแบบมืออาชีพของสถาบันต่อไป

### **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1. เนื่องจากงานวิจัยนี้มีการศึกษาด้วยวิธีการใช้กิจกรรมระหว่างการทำงานของผู้บริหารระดับคณะวิชาเท่านั้น ดังนั้น ควรมีการศึกษาโปรแกรมการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับคณะวิชาและสาขาวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบบูรณาการ โดยสร้างแบบการประเมินตนเองด้วยเครื่องมือการประเมินในแบบฟอร์มการประเมินตนเองให้มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น (Ensure Practical and relevant Content) กับปัญหาที่พบในขณะปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาได้เรียนรู้สิ่งที่ใกล้เคียงกับงานมากที่สุดและจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan: IDP) ให้ครอบคลุมกับคุณลักษณะและพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคลกับทีมงาน (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork) และ  
ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเองของผู้บริหารเพื่อให้สามารถวางแผนการพัฒนาตนเองไว้ล่วงหน้าอย่างเป็น  
ระบบและต่อเนื่อง

2. เนื่องจากงานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะผู้บริหารระดับคณะวิชา ดังนั้นควรมีการวิจัยการ  
พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับสาขาวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน  
โดยเน้นตามพื้นฐานและธรรมชาติของกลุ่มสาขาวิชาที่แตกต่างกัน ได้แก่ สาขาการตลาด สาขาการจัดการ  
สาขาบัญชี สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาขาสาธารณสุข สาขานิติศาสตร์ สาขาวิศวกรรมศาสตร์  
สาขาการท่องเที่ยวและการโรงแรม เพื่อหาคุณลักษณะ ความสามารถ พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของ  
ผู้บริหารระดับสาขาวิชาที่เหมาะสมกับสาขาวิชานั้น ๆ และพัฒนารูปแบบที่เหมาะสมกับการพัฒนา  
ตามกลุ่มสาขาวิชาดังกล่าว

3. เนื่องจากงานวิจัยนี้เน้นเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารคณะวิชา ดังนั้น  
ควรมีการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารทุกระดับและทุกหน่วยงานในสถาบัน  
อุดมศึกษาเอกชนเพื่อให้ได้ผลที่แท้จริงของรูปแบบการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ได้ที่แตกต่างกันของ  
ผู้บริหารทุกระดับที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และจะทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ทางการศึกษาของผู้บริหารทุกระดับทุกหน่วยงาน ทั้งยังสามารถนำไปสร้างหลักสูตรภาวะผู้นำทางการศึกษา  
ที่ครอบคลุมภาวะผู้นำทางวิชาการและภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการของสถาบันได้

4. เนื่องจากงานวิจัยนี้ ทดลองใช้กับมหาวิทยาลัยเดียว รวมทั้งเป็นกิจกรรมระหว่างการทำงาน  
ของโครงการตามแผนปฏิบัติงานประจำปี ดังนั้นหากมีการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ  
ผู้บริหารระดับคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปใช้ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรทำการทดลองกับ  
กิจกรรมอื่น ๆ เช่น การศึกษาดูงานต่างประเทศ และในประเทศ การใช้โปรแกรมการพัฒนาตนเอง การเรียนรู้  
ด้วยตนเอง ว่าจะมีความแตกต่างกัน หรือมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

## เอกสารอ้างอิง

- กัญญนันท์ ยุคต์แผน. (2552). **รูปแบบการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนไทย**. คุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญา  
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.
- ชวลิต หมีนุช (2552). **ผู้นำทางการอุดมศึกษาเอกชนไทย**. บทความประกอบการสัมมนาวิชาการ เรื่อง วิกฤติภาวะ  
ผู้นำทางการศึกษา: แนวทางการวิจัยและพัฒนา. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. Managerial. การบริหารคน.  
3(24), น.71.
- สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ (2547). **การพัฒนาแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี**. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Buller, J.L. (2007). **The Essential Academic Dean**. A Practical Guide to Colledge Leadership,  
Published by Jossey-Bass.
- Dessler (2003). **Human Resource Management**. Prentice Hall.

- Gorton, R, Alston, J & Snowden, P (2007). **School leadership & administration: important concepts, case studies & simulation.** (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Harre de Boer.(2009). **The Changing Nature of the Academic Deanship Leadership. Higher Education.** 5, 347-364.
- Michael Harrey et al. (2006). **Faculty Role Categories: A Dean's Management Challenge.** Mendeley.
- Telfotd, H. (1996). **Transforming Schools through Collaborative Leadership.** London: Falmer Press.
- Tim Sensing (2003). **The Role of the Academic Dean.** Restoration Quarterly.