

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีใหม่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

The Guidelines of Academic Leadership Development of Deans

in Kasetsart University

สมบุญ ศิลป์รุ่งธรรม¹ และ ประเสริฐ อินทร์รักษ์²

Somboon Silrungtham¹ and Prasert Intarak²

(วันรับบทความ : 4 มกราคม 2566/วันแก้ไขบทความ : 7 กุมภาพันธ์ 2566/วันตอบรับบทความ : 16 กุมภาพันธ์ 2566)

(Received Date : Jan 4th, 2023, Revised Date : Feb 7th, 2023, Accepted Date : Feb 16th, 2023)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีใหม่ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 234 คน ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้บริหารคณะวิชา และหัวหน้าภาควิชา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถาม และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีใหม่ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย 7 แนวทาง ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ควรพัฒนาองค์ความรู้ สมรรถนะ ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารใหม่ๆ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ 2) การวางแผนงานวิชาการ ควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของคณะวิชา 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ควรวางระบบการพัฒนาบุคลากร ทั้งบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน 4) การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ควรบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานให้กับทีมงาน 5) การเผชิญปัญหาและการแก้ไข ควรพัฒนาทักษะการบริหาร และมีจิตวิญญาณความเป็นผู้นำที่ดี 6) การบริการและการรับใช้ ควรกระจายอำนาจการตัดสินใจ และให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากร และ 7) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ควรสร้างการมีส่วนร่วม และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน

คำสำคัญ : แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำวิชาการ, คณบดี, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

¹คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน E-mail: fedusbs@ku.ac.th

¹Faculty of Education and Development Sciences, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus

E-mail: fedusbs@ku.ac.th

²คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร E-mail : p_intarak@yahoo.co.th

²Faculty of Education, Silapakorn University E-mail : p_intarak@yahoo.co.th

ผู้รับผิดชอบหลัก E-mail: fedusbs@ku.ac.th

^{*}Corresponding anther E-mail: fedusbs@ku.ac.th

Abstract

The purpose of this research was to study the 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 instrument were semi-structured interview, opinionnaire, and Focus Group Discussion. The statistics to analyze the data were frequencies, percentage, Mean, Standard Deviation, Exploratory Factor Analysis, and Content Analysis.

The guidelines of academic leadership development of deans in Kasetsart University consisted of 7 guidelines: 1) Using technology for learning, Should develop knowledge, competence in the use of information technology and new communications about learning management, 2) Academic planning, Should allow personnel to the team, 5) facing problems and solutions, Should develop administrative skills and have good leadership spirit, 6) Service and servant, Should decentralize decision-making and provide assistance to personnel, and 7) promoting academic atmosphere, Should create participation and exchange work experience to promote and support each other's work.

Keyword : Guidelines of academic leadership development, Deans, Kasetsart University

บทนำ

สถาบันอุดมศึกษา เป็นแหล่งพัฒนารัฟพยากรมนุษย์ จัดการศึกษาหลากหลายสาขาวิชาตามความต้องการของประเทศ การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการผลิตทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงที่มีบทบาทในการชี้นำ ร่วมพัฒนาชุมชน และสังคมไทยในโลกแห่งการแข่งขันให้เป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ นั่น ทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา เป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ ความก้าวหน้า หรือความล้มเหลวขององค์กร (Office of the Promotion and Development of Personnel Competency, n.d.)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านการวิจัย ที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรในระดับสากล มีพันธกิจในการสร้างคนที่มีปัญญา รู้เหตุรู้ผล อยู่ในคุณธรรม และมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม สะสมภูมิปัญญา สร้างและพัฒนางานองค์ความรู้ที่หลากหลาย ตลอดจนสร้างผลงานที่มีมาตรฐาน สามารถแข่งขันได้ ร่วมพัฒนากับชุมชน และรับผิดชอบต่อสังคม สืบสานทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และดำรงอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และบริหารทรัพยากรมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการกิจเพื่อสนองนโยบายการกระจายโอกาสทางการศึกษาของรัฐบาลใน 4 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตบางเขน, วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม, วิทยาเขตศรีราชา จังหวัดชลบุรี และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร (Kasetsart University, 2019)

คณบดีเป็นผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ขับเคลื่อนคณะและวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยความสำเร็จเหล่านี้พิจารณาได้จากคุณภาพของผลผลิต จากภารกิจหลักอันได้แก่ การสร้างบัณฑิตที่พึงประสงค์ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ในศาสตร์การให้บริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม แต่จากการติดตามผลการปฏิบัติงานของคณบดี ที่ดำรงตำแหน่งใหม่ของคณะกรรมการ

ดำเนินการติดตามผลการปฏิบัติงานของคณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน และผู้อำนวยการสำนัก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า การดำเนินงานที่ผ่านมาของคณบดียังไม่อาจบรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันเนื่องจากคณบดีส่วนใหญ่ ยังขาดความเป็นผู้นำทางวิชาการ ไม่มีสมรรถนะสำคัญเฉพาะตำแหน่ง ประสบการณ์น้อย และขาดความพร้อมในการบริหารงานเชิงวิชาการ และจากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมายังไม่พบการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา คณบดีของแต่ละคณะวิชา ให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่ประกอบด้วย คุณลักษณะ บทบาท และพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของคณบดี ที่มีอิทธิพล สามารถชี้แนะ กระตุ้น โน้มน้าว สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องยอมรับ เชื่อถือ และร่วมมือกันดำเนินงานวิชาการ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของคณะวิชาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นศักยภาพสำคัญของผู้บริหารยุคใหม่ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประสิทธิผลทางการบริหารงานวิชาการสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ คือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา คือ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 7 แนวทาง ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 2) การวางแผนงานวิชาการ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 4) การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น 5) การเผชิญปัญหาและการแก้ไข 6) การบริการและการรับใช้ และ 7) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

3. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

3.1 กลุ่มประชากร คือ 1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรรมการสภาพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 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

3.2 กลุ่มตัวอย่างและการได้มาของตัวอย่าง คือ 1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรรมการสภาพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 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 & Morgan, 1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 234 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling)

โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในแต่ละวิทยาเขต ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน จำนวน 146 คน มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำนวน 34 คน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา 25 คน และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตสกลนคร จำนวน 29 คน รวมจำนวน 234 คน

4. ตัวแปรที่ศึกษา

4.1 ตัวแปรพื้นฐาน ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และ ประสบการณ์ในการทำงาน

4.2 ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์ เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ร่วมกับข้อสรุปที่ได้จากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ เอกสาร ตำรา หนังสือ บทความ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ

2. สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของ คณบดี การศึกษาในชั้นตอนนี้ เป็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบายของมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิดำรงตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารคณะวิชา ซึ่งได้มาโดยวิธีการ เลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ตามเกณฑ์คุณสมบัติต่อไปนี้ 1) คุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก 2) ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัยระดับนโยบาย 3) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารคณะวิชาใน มหาวิทยาลัย 4) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา และ 5) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน วิชาการ

3. นำข้อมูลองค์ความรู้เกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ มาสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย (conceptual framework) และตัวแปรที่ศึกษา

4. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็น และยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี เป็นการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารคณะวิชา (คณบดี) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ (อาจารย์ผู้สอนวิชาภาวะผู้นำ/ผู้ที่มี ผลงานวิจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ/ดำรงตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย) และผู้เชี่ยวชาญทางด้านการฝึกอบรม ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ตามเกณฑ์คุณสมบัติต่อไปนี้ 1) คุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก 2) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารในมหาวิทยาลัย 3) เป็นผู้ที่มี ประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัย 4) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารในคณะวิชา 5) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัย 6) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการสอนวิชา ภาวะผู้นำในมหาวิทยาลัย และ 7) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการฝึกอบรม

5. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

5.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) เกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี มีขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

5.1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา หนังสือบทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

5.1.2 นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สรุปเป็นข้อค้นพบ นำมาเป็นการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview)

5.1.3 สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 คำถามปลายเปิด ใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็นเกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี

5.1.4 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสมของเนื้อหา ภาษาที่ใช้ ความครอบคลุม รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

5.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี มีขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

5.2.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา หนังสือบทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

5.2.2 นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สรุปเป็นข้อค้นพบ ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ นำมาสรุปร่วมกันเป็นตัวแปรที่ศึกษา

5.2.3 นำผลสรุปตัวแปรที่ศึกษามานิยามปฏิบัติการ สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert, 1932) จำนวน 120 ข้อ

5.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสมของเนื้อหา ภาษาที่ใช้ ความครอบคลุม รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

5.2.5 นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยการวิเคราะห์ค่า IOC (Index of Objective Congruence) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ และพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ได้ข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 120 ข้อ และดำเนินการปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

5.2.6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 36 คน โดยการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1974) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .988

5.3 แบบบันทึกการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี มีขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

5.3.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา หนังสือ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ วิเคราะห์องค์ความรู้ร่วมกับข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี นำมาเป็นกรอบในการสร้างแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

5.3.2 สร้างแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม จำนวน 1 ฉบับ ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิดแสดงความคิดเห็น และยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี

5.3.3 นำแบบบันทึกการสนทนากลุ่มเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ก่อนนำไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ วิเคราะห์สรุปเป็นตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ

ขั้นที่ 2 นำแบบสัมภาษณ์ ไปเก็บข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

ขั้นที่ 3 นำตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการที่ได้จากขั้นที่ 1 มาวิเคราะห์ร่วมกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิจากขั้นที่ 2

ขั้นที่ 4 นำผลการวิเคราะห์ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการจากขั้นที่ 3 มาสร้างแบบสอบถาม จำนวน 120 ข้อ

ขั้นที่ 5 นำแบบสอบถามจากขั้นที่ 4 ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 234 คน

ขั้นที่ 6 นำข้อมูลจากแบบสอบถามขั้นที่ 5 มาวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีใหม่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 2) การวางแผนงานวิชาการ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 4) การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น 5) การเผชิญปัญหาและการแก้ไข 6) การบริการและการรับใช้ และ 7) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

ขั้นที่ 7 นำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีใหม่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จากขั้นที่ 6 มาสร้างแบบบันทึกการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็น และยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีใหม่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ขั้นที่ 8 นำแบบบันทึกการสนทนากลุ่มจากขั้นที่ 7 ไปเก็บข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นและยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีใหม่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่มีความเหมาะสมความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้

7. การวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา

7.2 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

7.3 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการประมวลผล ดังนี้

7.3.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

7.3.2 วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี ใช้ค่ามัธยิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

7.3.3 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อลดจำนวนตัวแปรให้เหลือตัวแปรจำเป็นที่สำคัญ ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ PCA (Principle component analysis)

7.4 วิเคราะห์แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

7.5 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

ผลการวิจัย

1. สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 62.82 มีอายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 52.99 มีตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 29.06 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 84.62 มีประสบการณ์ระหว่าง 10-19 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 37.61 มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 64.10

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย 7 แนวทาง ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ควรพัฒนาองค์ความรู้ สมรรถนะ ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารใหม่ๆ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ 2) การวางแผนงานวิชาการ ควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของคณะวิชา 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ควรวางระบบการพัฒนาบุคลากร ทั้งบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน 4) การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ควรบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานให้กับทีมงาน 5) การเผชิญปัญหาและการแก้ไข ควรพัฒนาทักษะการบริหาร และมีจิตวิญญาณความเป็นผู้นำที่ดี 6) การบริการและการรับใช้ ควรกระจายอำนาจ การตัดสินใจ และให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากร และ 7) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ควรสร้างการมีส่วนร่วม และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ได้จากการวิจัย มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ครบทุกด้าน คิดเป็นร้อยละ 100

สรุปและอภิปรายผล

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ที่ตั้งไว้ว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นพหุวิธี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารคณะวิชา มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในยุคปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในบริบทสังคม ประเทศ และบริบทโลก แนวทางและวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร จึงมีหลายวิธีแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม การพัฒนาภาวะผู้นำจึงมุ่งในการสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำ ให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารคณะวิชา ทั้งในเชิงทักษะ บุคลิกภาพ เชิงวิชาการ และเชิงบริหาร ให้เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันการ เพื่อสร้างความอยู่รอด

และความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กรได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Inwang, Peechapol, Jindamanee & Somboonpol (2018) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่ การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับประเภทของความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปเอกสาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suwapaet (2017) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีและเข้าถึงได้ คิดเชิงบวก มีทักษะเชิงมนุษย์ มีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอกับบุคลากร เปิดโอกาสให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร มีการสร้างกระบวนการและเกณฑ์การให้รางวัลกับบุคลากรที่เป็นรูปธรรมชัดเจน และมีการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยแยกเป็นองค์ประกอบ พบว่า

1. องค์ประกอบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจนด้านการพัฒนาการเรียนการสอน การสร้างความเข้าใจในนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ในภารกิจด้านการเรียนการสอนของคณะแก่บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมการจัดทำ Virtual Exchange หรือความร่วมมือออนไลน์ในรูปแบบต่างๆ กับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่างๆ ในต่างประเทศ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ และกำหนดตัวชี้วัดการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานมีการจัดการเรียนรู้ โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การจัดอบรมเทคนิคกระบวนการจัดการเรียนการสอน การผลิตและใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยสำหรับการเรียนการสอน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การสนับสนุนและส่งเสริมการทำวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา พัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ ให้ทันสมัย รวดเร็ว ถูกต้อง และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ในระดับคณะวิชา วิทยาเขต และมหาวิทยาลัย ส่งเสริมการจัดกิจกรรมประกวดนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ โดยใช้ application ต่างๆ ทั้ง application ที่คณาจารย์พัฒนาขึ้นเอง และ application ที่มีอยู่แล้วในท้องตลาด สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงาน มีการพัฒนาสื่อหรือแอปพลิเคชันเพื่อการเรียนรู้ของนิสิต จัดทำโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ส่งเสริมให้คณาจารย์เรียนรู้วิธีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียน ติดตามประเมินผลการจัดการเรียนรู้อยู่เสมอ กำกับติดตามแผนยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี จัดทำแผนการรับนิสิตที่เหมาะสมตามเกณฑ์มาตรฐาน และสอดคล้องกับแผนการวางระบบผู้สอน การเปิดรายวิชา ที่สอดคล้องกับกรอบอัตรากำลังสายวิชาการ ให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการแจ้งความประสงค์เกี่ยวกับสื่อและอุปกรณ์ที่ต้องการซื้อ และจัดการบูรณาการการยืมสื่อ อุปกรณ์ ในระดับสาขาวิชา ระดับภาควิชา และระดับคณะอย่างเป็นระบบและเป็นองค์รวม จัดทำแผนพัฒนานิสิตในการส่งเสริมทักษะดิจิทัล และเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้ สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ แหล่งเงินทุน แหล่งเรียนรู้ ทรัพยากร เทคโนโลยีสมัยใหม่ นวัตกรรมการศึกษา และเทคนิคการสอนรูปแบบใหม่ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาเชื่อมโยงกับการยืมสื่อ อุปกรณ์ ฯลฯ จัดทำแผนพัฒนาส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้อย่างยั่งยืนและระยะยาว ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทุนทางวิชาชีพ (Professional Capital) ที่ประกอบด้วยทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม และทุนการตัดสินใจให้แก่คณาจารย์ ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมทุกฝ่ายในการพัฒนาการเรียนการสอน

การปลูกฝังและหล่อหลอม ให้นิสิตมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และคุณธรรมจริยธรรม พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย มีคุณภาพมาตรฐาน การพัฒนาสมรรถนะด้านการประเมินผล ที่สามารถกำหนดทิศทางการจัดการเรียนรู้ของคณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และวิธีการประเมินผลที่ตรงกัน ส่งเสริมให้คณาจารย์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ประกอบการวัดและประเมินตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลาย จัดทำฐานข้อมูลผลการเรียนของผู้เรียนในรายวิชาต่างๆ เชิงลึก จัดสัมมนา อาจารย์ผู้สอน อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการวัด การประเมินผล วัดดูประสงค์ การสอน รวมทั้งวัดดูประสงค์หลักสูตร ส่งเสริมการพัฒนาห้องสมุดมีชีวิต (Living Library) ภายในคณะ การพัฒนาสมรรถนะด้านการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ที่สามารถกำหนดทิศทางการจัดการเรียนรู้ของคณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ควรเคารพการตัดสินใจและบริหารจัดการโดยคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของแต่ละสาขาวิชา พัฒนาศักยภาพของประธานหลักสูตรสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการ และบริหารหลักสูตรให้มีคุณภาพ จัดทำ platform หรือนำ platform ที่มีอยู่แล้วทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศมาใช้ เพื่อให้คณาจารย์เรียนรู้และแลกเปลี่ยนแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนกับคณาจารย์ท่านอื่นในคณะ และคณาจารย์ในต่างประเทศ การอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะการสอน การผลิตสื่อ เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย กำหนดกรอบระยะเวลาการจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้เรียนและผู้ใช้บัณฑิต พัฒนาระบบการประสานงาน และแจ้งเตือนคณาจารย์ เพื่อให้มีการจัดการเรียนการสอน ที่สอดคล้องกับปฏิทินการศึกษา การกำหนดเกณฑ์การให้นิสิตประเมินการสอนของอาจารย์ การสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์เห็นความสำคัญของระบบการประเมินผลการสอน จัดทำฐานข้อมูลหรือระบบ Cloud ในการจัดเก็บสื่อ แหล่งเรียนรู้ต่างๆ ที่คณาจารย์สามารถแชร์ หรือใช้ร่วมกันได้ ส่งเสริมให้คณาจารย์ผลิตตำรา หรือสื่อการสอนในรายวิชาที่นิสิตต้องการ หรือรายวิชาที่เป็นประโยชน์กับสังคม เปิดโอกาสให้สาขาวิชาได้มีโอกาสคัดเลือกอาจารย์ที่ตรงกับความต้องการจำเป็นของสาขาวิชาอย่างแท้จริง การวางแผนอัตรากำลัง สาขาวิชาการ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยคำนึงถึงสาขาวิชาที่เปิดสอน และจุดแข็งของคณะวิชา ส่งเสริมการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคณาจารย์ สนับสนุนกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ในงานด้านวิชาการให้เป็นระบบทั้งในภาควิชา ระหว่างภาควิชา หรือระหว่างคณะ ปรับปรุงห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ ห้องประชุมให้สะอาด สวยงาม พร้อมใช้งาน ปรับเปลี่ยนรูปแบบห้องสมุดหรือแหล่งเรียนรู้ ให้มีหลากหลายรูปแบบ พัฒนาระบบบริการสืบค้นข้อมูลที่เชื่อมโยงกับระบบส่วนกลาง (สำนักหอสมุด) พัฒนาระบบบริการห้องสมุดในระดับคณะที่ทันสมัย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ จัดอบรม ทบทวน ชักชวนความเข้าใจให้แก่ผู้บริหาร และคณาจารย์ในคณะเกี่ยวกับระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ และจัดทำ Q&A ประเด็นที่เกิดคำถามบ่อยๆ ไว้ใน Website Facebook Page หรือ Line Group ของคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 เพิ่มบทบาทการบริหารงานในระดับหลักสูตรให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ควรมีการจัดประชุมสัมมนาคณะกรรมการบริหารหลักสูตรทุกหลักสูตรในคณะอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในกฎ ระเบียบต่างๆ เตรียมคณาจารย์ให้พร้อมในการปรับเปลี่ยนไปสู่ AUN QA จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์การประกันคุณภาพที่มาจากส่วนกลาง จัดตั้งทีมวิชาการภายในคณะที่เข้มแข็ง พัฒนาระบบให้คำปรึกษากับคณาจารย์ การวางแผนกรอบอัตรากำลังสาขาวิชาการ ให้สอดคล้องกับหลักสูตร/รายวิชา ที่ตอบสนองต่อภารกิจของคณะ แนะนำแหล่งเรียนรู้ การอบรม สัมมนา ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในยุค BANI ให้แก่อาจารย์อย่างสม่ำเสมอ การกำหนดนโยบาย การส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชุมชนท้องถิ่น โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการทางด้านเทคนิคการสอน การผลิตสื่อ หรือด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

พัฒนาระบบการติดตาม กำกับกระบวนการเรียนการสอนของคณาจารย์ การพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย มีคุณภาพมาตรฐาน และสอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ส่งเสริม สนับสนุนให้อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรเข้าร่วมอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพในการบริหารและพัฒนา หลักสูตร ควรจัดหาทรัพยากรและนวัตกรรมที่จำเป็นให้แก่คณาจารย์ สร้างแรงจูงใจสำหรับคณาจารย์ที่มีผลงานโดดเด่น ในการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ พัฒนาระบบการประสานงาน ทั้งแบบปกติและแบบออนไลน์ ระหว่างผู้บริหารกับประธานหลักสูตร สนับสนุนให้ทุกหลักสูตร จัดทำ SAR หรือ มคอ. 7 ให้เสร็จทันตามกรอบระยะเวลา รวบรวมฐานข้อมูล กรอบหลักสูตร/กรอบการพัฒนาหลักสูตร ตามแนวทางของ สป.อว. และมีการเผยแพร่ ให้ทุกหลักสูตรทราบอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Onlaor, Bangwiset, Sanpao, & Onlaor (2020) ที่กล่าวว่า นักบริหารการศึกษา ต้องมีภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล เพื่อการพัฒนากระบวนการทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีการสร้าง ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต ซึ่งจะต้องมีการกระจายอำนาจการสื่อสารทางเทคโนโลยี ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (social media) ต่างๆ ที่มีความหลากหลาย เช่น ส่งเสริม การนำเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต เครื่องมือดิจิทัล เข้ามาใช้ร่วมกับเครือข่ายในสถานศึกษา และส่งเสริมอำนาจการ ให้มีการใช้เครือข่ายมัลติมีเดีย (multi-media) อย่างกว้างขวาง เพื่อสร้างพื้นที่การเรียนรู้ และปรับสภาพแวดล้อมของ สถานศึกษาในองค์กรรวม

2. องค์ประกอบการวางแผนงานวิชาการ ควรวางระบบการพัฒนาทักษะการบริหารให้กับผู้บริหาร คณะในทุกระดับ (ต้น กลาง สูง) หรือผู้ที่มีคุณสมบัติพร้อมจะเป็นผู้บริหารของคณะ ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 เปิดโอกาสให้อาจารย์ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของคณะวิชา และนำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ ในการจัดทำนโยบายและแผนกลยุทธ์ กำหนดนโยบายและทิศทางด้านคุณภาพของหลักสูตรให้ชัดเจน กำหนด นโยบายสร้างเครือข่ายทางวิชาการและการวิจัย การสร้างความเข้าใจในนโยบาย ประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายด้านการเรียนการสอนของคณะแก่บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง โดยใช้หลักการ จัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ควรมีการกำหนดนโยบาย แผนของคณะวิชา โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ใช้ภาวะผู้นำแบบ Leader Member Exchange Theory สนับสนุนภาวะผู้นำทางวิชาการ เพิ่มจำนวน in-group ของคณาจารย์ให้มากขึ้น เพื่อให้คณาจารย์รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของคณะและยินดีขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ และ ยุทธศาสตร์ของคณะต่อไป จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในนโยบายคุณภาพการศึกษาที่ได้ กำหนดทิศทางของส่วนงาน การจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบที่สำคัญ การจัดทำวิสัยทัศน์องค์กร การทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้หลักการจัด การเรียนรู้แบบ 70-20-10 การกำหนด วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างชัดเจน การกำหนด วิสัยทัศน์ที่เป็น Strong Sense of Purpose ให้เห็นความสำคัญเรื่องคน การใช้แนวคิดและวิธีการวางแผนกลยุทธ์ มหาสมุทรสีคราม (Blue Ocean Strategy) สนับสนุนให้บุคลากรส่วนงานในทุกหลักสูตรเข้ารับการ พัฒนา เพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตร กำหนดนโยบาย สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับ คณะและสาขาที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาทางวิชาการ และการวิจัย สร้างกระบวนการมีส่วนร่วม กระตุ้นการใช้ ศักยภาพ โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (KM) การใช้หลักธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วม เน้นพัฒนาคน บุคลากร ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน ใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจด้วยวิธีการที่หลากหลาย โครงการคณาจารย์ส่วนงานระดับภาควิชา เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ และพันธกิจ การกำหนดหลักการ หลักคิดการมี ส่วนร่วมสู่การปฏิบัติ และมีเป้าหมายก้าวทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และมองเป้าหมายในอนาคต ปรับหลักสูตร

ให้สอดคล้องกับความต้องการของโลกด้วยความรับผิดชอบ (accountability) การสนับสนุนการสร้างสรรคศาสตร์แห่งแผ่นดิน โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ “EdPEx” การส่งเสริมบุคลากรให้เข้าใจเข้าถึงแนวทางการพัฒนาองค์กร และยอมรับการเปลี่ยนแปลงโลกวิถีใหม่ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน สามารถแสดงออกทางวิชาการได้อย่างอิสระ เปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะเข้าไปมีส่วนร่วมกับรายวิชาบูรณาการ และรายวิชาเลือกหมวดศึกษาทั่วไปของมหาวิทยาลัยมากขึ้น ปรับการบริหารจัดการโครงการภาคพิเศษ ให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างสาขาวิชา การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องประสบการณ์การบริหาร ระหว่างผู้บริหารอาวุโสกับผู้บริหารรุ่นใหม่ และสร้างระบบที่เลี้ยงทางด้านการบริหารองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Loymuangklang & Amatariyakul (2021) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวางแผนงานวิชาการในสถานศึกษา ควรมีการระดมสมองในการจัดทำแผนการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การนิเทศการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีในทุกเดือน ทุก 6 เดือน และมีความจำเป็นที่ต้องมีรูปแบบการวางแผนที่ครอบคลุมชัดเจน เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยมีการวางแผนและกำหนดนโยบายทางวิชาการของโรงเรียน กำหนดปฏิทินวิชาการ จัดทำแผนปฏิบัติการ คู่มือปฏิบัติงานฝ่ายวิชาการ ทุกสถานศึกษาดำเนินการเกี่ยวกับหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายวิชาการ มอบหมายงาน จัดทำโครงสร้างการบริหารงานวิชาการ ประสานกับผู้รับผิดชอบโครงการเพื่อวางแผนการดำเนินโครงการ กิจกรรมทางวิชาการ มีการสรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน การประชุมอาจทำได้โดยการออนไลน์ เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาดใหม่ เป็นการลดความเสี่ยงจาก COVID 19

3. องค์ประกอบการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ควรสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 จัดทำแผนนโยบายการบริหารบุคลากร HRM และแผนการพัฒนาบุคลากร HRD ให้มีความชัดเจน การสนับสนุน ส่งเสริมการบูรณาการ การสร้างสมดุลการพัฒนางานวิจัย งานบริการวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ร่วมกับการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ การหาแหล่งทุนเพื่อการวิจัย การทำวิจัยเพื่อนำผลวิจัยมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การศึกษาและวางระบบการพัฒนาบุคลากร ทั้งบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนให้สอดคล้องกับทิศทางหรือนโยบายของส่วนงาน การส่งเสริมสนับสนุนการแลกเปลี่ยนนิสิตและอาจารย์สู่ความเป็นสากล การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพของบุคลากร อาจารย์ อย่างต่อเนื่อง การลดภาระงานที่ไม่จำเป็นเพื่อให้คณาจารย์มีเวลาในการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างเต็มที่ การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาการอย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้มาถ่ายทอด หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง การวางระบบการพัฒนาทักษะบุคลากรในการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการชี้แนะ แนะนำ หรือการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรรุ่นใหม่ จัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างและพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็น Strong Sense of Purpose ให้ความสำคัญเรื่องคน การมีส่วนร่วม เน้นพัฒนานคน บุคลากร ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน การสร้างขวัญและกำลังใจ เชิดชูเกียรติ ให้มีความรักผูกพันกับองค์กร การพัฒนาตนเอง ศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การก้าวสู่ตำแหน่งวิชาการทุกระดับ และการทำงาน การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มความสามารถ ทักษะการทำงาน ยกระดับกระบวนการงาน ผลงาน และคุณภาพชีวิต

เป้าหมายสูงสุดเน้นความสุข และความก้าวหน้าของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ การพัฒนาในรูปแบบต่างๆ อาทิ การมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะบริหาร การพัฒนาด้านการทำงานเป็นทีม การส่งฝึกลบธรรมเนียมในหลักสูตรการพัฒนานักบริหาร การพัฒนาทักษะการบริหารให้กับผู้บริหารคณะในทุกระดับ (ต้น กลาง สูง) หรือผู้ที่มีคุณสมบัติพร้อมจะเป็นผู้บริหารของคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การจัดอบรมส่งเสริมความรู้และทักษะผู้บริหารระดับกลาง แก่คณะที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์ในการบริหารงานระดับคณะขึ้นไป ในด้านการบริหารจัดการแผนงานงบประมาณ การพัฒนาบุคลากร การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในการบริหารจัดการ และทักษะในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องประสบการณ์การบริหาร ระหว่างผู้บริหารอาวุโสกับผู้บริหารรุ่นใหม่ และสร้างระบบพี่เลี้ยงทางด้านการบริหารองค์กร จัดทำโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำทางวิชาการให้แก่คณาจารย์และบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Boonpho & Phusing (2018) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่สูงขึ้น มีการจัดอบรมให้ความรู้ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรให้ชัดเจนแก่บุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตร เพื่อสนับสนุนให้ครูจัดทำหลักสูตรแบบบูรณาการหลักสูตรรายวิชาท้องถิ่นที่เอื้อกับบริบทของสถานศึกษา ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรม การเรียนรู้ อย่างเต็มศักยภาพและเต็มความสามารถ ควรส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีทักษะด้านการสร้าง เครื่องมือวัด และประเมินผลที่มีมาตรฐาน สนับสนุนให้ครูวัดผลเพื่อปรับปรุงผลการเรียนและตัดสินใจผลการเรียน อีกทั้งควรส่งเสริมให้ครูได้จัดแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายทางวิชาการของครูในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และส่งเสริมการสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับบุคลากร

4. องค์ประกอบการพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ควรส่งเสริมให้ทุกส่วนงานมีการจัดกิจกรรมสัมมาทวิภูฏี เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของส่วนงาน พัฒนากิจกรรมให้บุคลากร มีการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน การพัฒนาผู้นำขององค์การให้มีคุณสมบัติในการ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน การเสริมสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้นำองค์การที่ดี ส่งเสริมการจัดกิจกรรม และโครงการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลภายในองค์กร และนอกองค์กร (ชุมชน) จัดทำแผนผู้บริหารพบบุคลากรในส่วนงานต่างๆ เพื่อถ่ายทอดนโยบาย และรับฟังปัญหาอุปสรรคหรือข้อเสนอแนะจากส่วนงาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในทุกระดับ ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานให้กับทีมงาน การเสริมสร้างแนวคิดทางด้านจิตวิทยาในการครองใจคน และหลักการบริหารงานบุคคล ที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จกับผู้นำองค์การรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kaewon (2021) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักทฤษฎีป้าปณิกสูตร ของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนฟ้าอุดม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า แนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำด้านทักษะความร่วมมือ ผู้บริหารควรมีหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้สามารถพึ่งพาอาศัยคนอื่นได้จากความสัมพันธ์ที่ดีนั้น การลดความขัดแย้งในองค์กร การรู้จักการผูกใจ การสร้างความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวังร่วมกัน ทำงานด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

5. องค์ประกอบการเผชิญปัญหาและการแก้ไข ควรวางระบบการพัฒนาทักษะการบริหารให้กับผู้บริหารคณะในทุกระดับ (ต้น กลาง สูง) หรือผู้ที่มีคุณสมบัติพร้อมจะเป็นผู้บริหารของคณะ ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 วิเคราะห์สภาพ

และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น และจัดทำแผนในการแก้ปัญหาสถานการณ์ฉุกเฉินเพื่อรองรับเมื่อเกิดสถานการณ์ การรับทราบปัญหาของคณาจารย์ นิสิต และร่วมมือกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาพร้อมกัน พัฒนาระบบการ ดูแลและให้คำปรึกษาด้านต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ควรจัดทำโครงการเตรียมความพร้อมให้กับ ผู้นำองค์กรรุ่นใหม่เกี่ยวกับทักษะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และมีจิตวิญญาณความเป็นผู้นำที่ดี โดยใช้ หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและผลประโยชน์ต่างๆ ของคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การพัฒนาสมรรถนะด้านจริยธรรมและคุณธรรมที่ดีของ ผู้บริหาร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะให้ ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การพัฒนาสมรรถนะด้านการวางแผน และการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้ ที่เหมาะสม กับคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจนด้านการพัฒนา การเรียนการสอน วิเคราะห์งานที่เป็นภารกิจหลักของคณะ เพื่อพัฒนาไปสู่คณะที่มีคุณภาพสู่สากล การส่งเสริม แนวทางในการรับข้อมูลจากบุคลากร หรือนิสิตที่สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้บุคลากร สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ บนพื้นฐานทางวิชาการและความถูกต้อง พัฒนาช่องทางกรรับข่าวสาร จากส่วนกลางของคณะฯ ไปยังบุคลากรอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ การรับฟังความคิดเห็นและนำมาใช้ ในการพัฒนาคณะวิชา การพัฒนาศักยภาพผู้นำตามแนวทางในระบอบประชาธิปไตย ที่มีคุณลักษณะในการรับฟัง ความคิดเห็นจากทุกฝ่ายด้วยความเต็มใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rattanasakda (2022) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ไข ปัญหา ผู้บริหารคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารหาข้อสรุปในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การแก้ไขปัญหา ครั้งต่อไปนั้นดีกว่าเดิม

6. องค์ประกอบบริการและการรับใช้ ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และผลประโยชน์ต่างๆ ของคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การพัฒนาสมรรถนะด้าน จริยธรรมและคุณธรรมที่ดีของผู้บริหาร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การสร้างความรู้ความเข้าใจกับ บุคลากรในคณะให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ประเมินความต้องการจำเป็นของคณาจารย์อยู่เสมอ กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในแต่ละงานให้เกิด ความชัดเจน และกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับต้นในการตัดสินใจ พัฒนาความเป็นนักบริหาร ควบคู่กับนักวิชาการ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 พัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้กับ คณาจารย์ และบุคลากรรุ่นใหม่ ที่จะก้าวเข้ามาเป็นผู้บริหารองค์กรในอนาคต โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 กระจายงานความรับผิดชอบ โดยให้มีผู้แทนจากทุกสาขาวิชาอยู่ในคณะกรรมการชุดต่างๆ ในคณะอย่าง เหมาะสม การเผยแพร่หลักธรรมาภิบาลให้กับคณาจารย์ และบุคลากรได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง และสามารถปฏิบัติ ได้อย่างเป็นรูปธรรม กำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีต้องมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่องคศาสตราจารย์ขึ้นไป และไม่ควรมีเป็นผู้เกษียณแล้ว การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการเชิญบุคลากรดีเด่นที่หลากหลายด้าน มาบรรยาย และสร้างแรงบันดาลใจให้คณาจารย์และบุคลากร นำแนวคิดการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรภาคเอกชน มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานวิชาการมากขึ้น สนับสนุนกิจกรรมในเชิงพัฒนาและสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ Saratana & Others (2018) ได้ศึกษาภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ สำหรับศตวรรษที่ 21 มีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง มีความร่วมมือ มีการเสริมพลัง

อำนาจ มีการให้และการบริการ มีจินตนาการและนวัตกรรม มีการเรียนรู้ด้วยกัน มีการสร้างชุมชน มีการสร้างเครือข่าย มีการนำร่วมกัน มีการสื่อสารที่เข้มแข็ง มีการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ มีความยืดหยุ่น

7. องค์ประกอบการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ จัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ให้มีความเป็นวิชาการ และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในคณะ ให้ทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวนโยบายของคณะที่ตรงกัน โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 กำหนดรอบระยะเวลาการปรับปรุงห้องพักอาจารย์ พื้นที่ส่วนกลาง ห้องสมุด ฯลฯ ภายในคณะอย่างสม่ำเสมอ ใช้หลัก 7 ส เป็นประจำทุกปี ควรมีทีมงานที่รับผิดชอบด้านความสวยงาม สะอาด และเป็นระเบียบของคณะอย่างจริงจัง สนับสนุนให้ส่วนงานมีการจัดประชุมวิชาการ การประชุมสัมมนาวิชาการ การสนับสนุนการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การสร้างการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน จัดทำโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และนำอยู่ในบริเวณห้องทำงานและห้องเรียน การพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างและพัฒนาค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 จัดกิจกรรมเพื่อกระชับความสัมพันธ์แบบไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณ จัดทำโครงการผู้บริหารพบนิสิต คณาจารย์ อย่างน้อย 1 ครั้งต่อภาคการศึกษา การพัฒนาสมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับคณะ โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจนด้านการพัฒนาการเรียนการสอน การสร้างความเข้าใจในนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมายในการกิจด้านการเรียนการสอนของคณะแก่บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 พัฒนาช่องทางรับเรื่องร้องเรียนจากผู้ได้บังคับบัญชา และดำเนินการแก้ไขอย่างเหมาะสม และยุติธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Loymuangklang & Amatariyakul (2021) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ สภาพทางกายภาพต้องจัดอย่างเหมาะสม ทั้งสาธารณูปโภค บริเวณสถานศึกษาที่เอื้อต่อบรรยากาศการเรียนการสอน จัดห้องกิจกรรมทางวิชาการให้กับผู้เรียน การเรียนทั้งทางไกลและทางใกล้ ระบบอินเทอร์เน็ตในสถานศึกษา มีความจำเป็นอย่างมากในสถานการณ์ปัจจุบัน การให้ผู้เรียนได้เรียนในสิ่งใกล้ตัวที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดระบบนิเวศวิทยา ครูผู้สอนต้องเป็นกัลยาณมิตร ผ่านกระบวนการคัดเลือกที่เหมาะสม สร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูและผู้เรียนในด้านวิชาการ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรมีนโยบายในการส่งเสริม และพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารคณะวิชา โดยมอบหมายให้สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม นำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีไปเป็นกรอบในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้แก่ผู้บริหารคณะวิชาในทุกระดับ (ต้น กลาง สูง) เพื่อพัฒนาผู้บริหารคณะวิชา หรือผู้ที่มีคุณสมบัติพร้อมจะเป็นผู้บริหารของคณะวิชา
2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรมีนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้กับผู้บริหารคณะวิชา โดยจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารคณะวิชาประจำปี ให้ครอบคลุมแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดี

3. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรติดตามผลการปฏิบัติงาน ตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีอย่างเป็นระบบ ที่สอดคล้องภาวะการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

3. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพกรณีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

Boonpho, K., & Phusing, S. (2018). *Academic Leadership of Educational Institution Administrators in Chaiyaphum Provincial Administrative Organization*. [Master of Education (Educational Administration). Rajabhat University].

<https://jeal.sru.ac.th/ArticleViewFile?ArticleID=57&FileArticle=57-ArticleTextFile-20190710133556.pdf> [translated]

Cronbach, L.J. (1974). *Essentials of psychological Testing* (3 rd ed.). Harper & Row Publisher.

<http://lthesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3304/1/61252310.pdf>

Inwang, K., Peechapol, C., Jindamanee, T., & Somboonpol, U. (2018). leadership development model academic with executive knowledge management in private universities. *Journal of Business Administration Association of Private Higher Education Institutions of Thailand under the royal patronage HRH Princess Maha Chakri Sirindhorn Princess Maha Chakri Sirindhorn*, 6(1), 114-129. [translated]

Kaewon, P. (2021). *21st Century Leadership Skill Development Guidelines Based on the Secondiyapapanika Sutra. of School Administrators in the Fah Udom School Group under the Jurisdiction of the Educational Service Area Office Nakhon Sawan Primary School, Region 3*. [Master of Education (Buddhist Educational Administration). Mahachulalongkornrajavidyalaya University].

<https://e-thesis.mcu.ac.th/storage/D7VXURDwLcBXCS0aUx4aRVPsOO8fSI35jXzbnw8l.pdf> [translated]

Kasetsart University. (2019). *Recommend the university*. <https://www.ku.ac.th/about/general.html> [translated]

Krejcie, D.F., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities.

Journal of Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22, 46.

Loymuangklang, P., & Amatariyakul, W. (2021). School Administrators under the Office of Primary Educational Service Area, Nong Khai Province. *Mahachulanakhonthas Journal*, 8(3), 337-350. [translated]

Office of the Promotion and Development of Personnel Competency. (n.d.). *Operation manual on manpower planning higher education human resources*. Office of the Higher Education Commission. [translated]



- Onlaor, C., Bangwiset, S., Sanpao, K., & Onlaor, S. (2020). Digital Era Leadership for Educational Administration. *Journal of Asian Graduate School*, 10(1), 108-119. [translated]
- Rattanasakda, T. (2022). *Academic Leadership of Educational Institution Administrators under the Area Office Prachinburi Primary Education Area 2*. [Master of Education (Educational Administration). Krirk University]. https://mis.krirk.ac.th/librarytext/ED/2565/F_Tanit_Rattanasakda.pdf [translated]
- Saratana, W., & Others. (2018). Leadership for the 21st Century. *Journal of Education Naresuan University*, 20(1), 261-271. [translated]
- Suwapaet, N. (2017). *Guidelines on Innovative Leadership Development of leader at Mahasarakham University*. [Master of Education (Educational Administration). Rajabhat Maha Sarakham University]. [translated]