

การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

นายพิชญ์ รัตนเพียร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository(CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

A PROPOSED DEVELOPMENT MODEL FOR PRIVATE UNIVERSITY ADMINISTRATORS  
TOWARDS PROFESSIONALISM

Mr. Pitt Rattanapian

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Higher Education

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2011

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ
โดย	นายพิชญ์ รัตนเพียร
สาขาวิชา	อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารมย์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารมย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์)

..... กรรมการ  
(ดร. ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ดร. วัลลภ สุวรรณดี)

พิชญ์ รัตนเพียร : การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ. A PROPOSED DEVELOPMENT MODEL FOR PRIVATE UNIVERSITY ADMINISTRATORS TOWARDS PROFESSIONALISM อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผศ.ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์, อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผศ. ดร. สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์, 474 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์เส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่งและการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2) วิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมืออาชีพ 3) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 4) จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยกลุ่มข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน กลุ่มผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำนวน 486 คนโดยจำแนกตามระดับมหาวิทยาลัยจำนวน 103 คน ระดับคณะจำนวน 188 คน ระดับภาควิชาจำนวน 195 คน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยตรวจสอบความเที่ยงตรงทางเนื้อหา (Content Validity) ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามเท่ากับ 1.00 ค่าความเที่ยง (Reliability) โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคจำแนกตามระดับได้ดังนี้ ระดับมหาวิทยาลัยเท่ากับ .909 ระดับคณะเท่ากับ .927 ระดับภาควิชาเท่ากับ .969 การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ทั้งแบบเชิงปริมาณและแบบเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) วิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ตรวจสอบรับรองรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สกัดได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัยมี 16 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบด้านผู้สนับสนุน สามารถอธิบายความแปรปรวน (% of Variance) ของตัวแปรได้มากที่สุดร้อยละ 21.285 ระดับคณะมี 14 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบด้านผู้มุ่งมั่น สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้มากที่สุดร้อยละ 25.874 ระดับภาควิชามี 10 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบด้านนักวิชาการ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้มากที่สุดร้อยละ 40.923 ผลการวิจัยยังพบอีกว่า สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Fundamental Competency) ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกระดับใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) มากที่สุด รองลงมาคือ ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skills) และทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skills) ตามลำดับ ส่วนสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย คือ มีความรู้ด้านการบริหารอุดมศึกษา ระดับคณะ คือ มีทักษะด้านการบริหาร ระดับภาควิชา คือ มีความรู้ดีในระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นอย่างดี ผลการรับรองรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพมีความเหมาะสม และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาโดยแบ่งเป็นระดับชาติ ระดับสถาบันและระดับหน่วยงาน จำนวน 21 ข้อ

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา	ลายมือชื่อนิติติ .....
สาขาวิชา อุดมศึกษา	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก .....
ปีการศึกษา 2554	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....

## 5084469027 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORDS : COMPETENCY/CHARACTERISTIC/PRIVATE UNIVERSITY ADMINISTRATOR/CAREER PATH

PITT RATTANAPIAN : A PROPOSED DEVELOPMENT MODEL FOR PRIVATE UNIVERSITY

ADMINISTRATORS TOWARDS PROFESSIONALISM. ADVISOR : ASST. PROF. PANSAK POLSARAM, Ph.D.,

CO-ADVISOR: ASST. PROF. SIRICHAN SATHIRAKUL TACHAPHAHAPONG, Ph.D., 474 pp.

This research is aimed to 1) study the recruitment and management of administrators in private university 2) analyze preferred characteristics of professional administrator for private university 3) propose development model for private university administrators 4) propose policy recommendation in order to develop private university administrators. Descriptive method was used in this research. the research are collected from the following sample groups: 1) literatures review 2) 10 specialists who are administrators and experts in management 3) 15 specialists who are administrators and experts in private university management involved in model decision. 4) 486 private university administrators including university level, faculty level and department level. Data were obtained from content analysis, interviews, questionnaires, confirmation form. Questionnaires were tested for validity (IOC= 1) and reliability by using Cronbach's Alpha Coefficient; University level = .909 Faculty level = .927 and Department level = .9699. The data analysis included content analysis, exploratory factor analysis by SPSS program.

Research findings from exploratory factor analysis revealed there are 16 factors for administrator in university level, the most important factor at this level is 'supportive' (variance = 21.285%). There are 16 factors for administrator in faculty level, the most important factor at this level is 'determination' (variance = 25.874%). There are 10 factors for administrator in department level, the most important factors at this level is 'academic' (variance = 40.923%). The research showed that the most preferred fundamental competency in university level, faculty level and department level are human skill, conceptual skill and technical skill respectively. The research showed that the most preferred functional competency in university level, faculty level is managerial skill in higher education, faculty level is managerial skill and department level is a good understanding in university rules and procedures. The propose development model for private university administrators and 21 policy recommendation in order to develop private university administrators has been approved by 15 connoisseurs.

Department : Educational Policy, Management, and Leadership

Field of Study : Higher Education

Academic Year : 2011

Student's Signature .....

Advisor's Signature .....

Co-advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์ อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้ความกรุณา ความช่วยเหลือและคำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยโดยตลอดทุกขั้นตอน

กราบขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ ประธาน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร. วลัยภ สุวรรณดี และ ดร. ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร. สุรพล นิติไกรพจน์ และผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 14 ท่าน ที่ได้กรุณาเข้าร่วมการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อรับรองรูปแบบที่ได้จากการวิจัยและร่วมระดมความคิดเห็นในการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย ซึ่งทำให้งานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์กับวงการอุดมศึกษาไทย

ขอกราบขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทั้ง 10 ท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิจัย และผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านที่ได้กรุณาตรวจคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอกราบขอขอบพระคุณ คณาจารย์ในสาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษาทุกท่านที่ช่วยให้คำชี้แนะและให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยทั้งในเรื่องของการเรียนและการทำวิทยานิพนธ์

กราบเท้าขอขอบพระคุณ คุณพ่อ ดร.ประวิช รัตนเพียร และคุณแม่ พัชราภรณ์ รัตนเพียร คุณปู่ คุณย่า อาเล็ก อาน้อย อานิด น้องๆ และเพื่อนๆ ทุกคนที่คอยให้กำลังใจอย่างเสมอ และให้การสนับสนุนเรื่อยมาในทุกๆ ด้าน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญภาพ .....	ฒ
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ .....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	9
ขอบเขตของการวิจัย .....	10
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	10
กรอบแนวคิดของงานวิจัย .....	11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	22
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....</b>	<b>23</b>
ตอนที่ 1 สถาบันอุดมศึกษาเอกชน .....	24
ความเป็นมาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน .....	24
บทบาทของมหาวิทยาลัยเอกชน .....	29
โครงสร้างการบริหารองค์การของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน .....	30
โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ .....	32
หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา .....	42
ตอนที่ 2 ความเป็นมืออาชีพของนักบริหาร .....	45
ความหมายของผู้บริหารมืออาชีพ .....	45
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมืออาชีพ .....	48
สมรรถนะขั้นพื้นฐานและสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารมืออาชีพ .....	76

บทที่	หน้า
ตอนที่ 3	
กระบวนการคัดสรรและสรรหา .....	97
พระราชบัญญัติอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน .....	97
การได้มาซึ่งตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา .....	98
ตอนที่ 4	
การพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน .....	113
ความหมายและความจำเป็นของการพัฒนาผู้บริหาร .....	113
แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน .....	114
เส้นทางสายอาชีพผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน .....	116
กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน .....	116
การประเมินผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน .....	129
วงจรคุณภาพ PDCA .....	138
แนวโน้มการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน .....	143
ตอนที่ 5	
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	149
<b>3</b>	
<b>วิธีการดำเนินการวิจัย</b> .....	160
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	160
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	163
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ .....	164
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	164
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	165
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	169
<b>4</b>	
<b>ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b> .....	174
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารงานของ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน .....	174
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่งและการบริหารงานของ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน .....	203



หน้า

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมืออาชีพ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามทฤษฎีของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	210
ตอนที่ 4 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนา ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ร่าง) .....	259
ตอนที่ 5 ผลการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชน .....	290
<b>5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ .....</b>	<b>319</b>
สรุปผลการวิจัย .....	320
อภิปรายผลการวิจัย .....	334
ข้อเสนอแนะ .....	348
<b>รายการอ้างอิง .....</b>	<b>351</b>
<b>ภาคผนวก .....</b>	<b>371</b>
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ .....	372
ภาคผนวก ข บทสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร และ การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ วันพฤหัสบดีที่ 19 เมษายน พ.ศ. 2555	376
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	427
ภาคผนวก ง ตัวอย่างหนังสือขอความร่วมมือเก็บรวบรวมข้อมูล .....	460
ภาคผนวก จ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค.....	467
<b>ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....</b>	<b>474</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตารางวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมืออาชีพ .....	58
2	เปรียบเทียบความหมายของสมรรถนะ .....	82
3	สมรรถนะขั้นพื้นฐานและสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารมืออาชีพสถาบันอุดมศึกษา เอกชนมืออาชีพ .....	96
4	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการบริหาร .....	162
5	สรุปผลการสังเคราะห์สาระ (Content Analysis) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารมืออาชีพ .....	175
6	สรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารงานของผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการด้านการบริหาร การศึกษา .....	191
7	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเพศ อายุ ตำแหน่งทางวิชาการ และ ประสบการณ์ด้านการบริหาร จำแนกตามระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ใน ระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับภาควิชา .....	202
8	แสดงค่าความถี่และร้อยละตามตำแหน่งที่เคยได้รับ จำแนกตามระดับผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับภาควิชา .....	203
9	แสดงค่าความถี่และร้อยละตามวิธีการได้รับตำแหน่ง จำแนกตามระดับผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับภาควิชา .....	204
10	แสดงค่าความถี่และร้อยละตามความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหาร จำแนก ตามระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และ ระดับภาควิชา .....	205
11	ค่าความถี่และร้อยละด้านการเตรียมความพร้อมในการเข้ารับตำแหน่งผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำแนกตามระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับ มหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับภาควิชา .....	205
12	ค่าความถี่และร้อยละตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเกณฑ์ในด้านวุฒิ ของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำแนกตามระดับผู้บริหาร ระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับภาควิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน .....	207

ตารางที่	หน้า	
13	ค่าความถี่และร้อยละตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเกณฑ์ในด้าน การศึกษาของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำแนกตามระดับ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับภาควิชา	208
14	ค่าความถี่และร้อยละตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเกณฑ์ในด้าน การศึกษาของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำแนกตามระดับ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับภาควิชา	209
15	แสดงทัศนคติเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพของในระดับ มหาวิทยาลัยสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ .....	210
16	แสดงทัศนคติเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพในระดับคณะ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ .....	211
17	แสดงทัศนคติเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพในระดับ ภาควิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ .....	212
18	แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ในการเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในระดับมหาวิทยาลัย .....	212
19	แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในระดับคณะ .....	217
20	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในระดับภาควิชา .....	221
21	แสดงค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่า KMO (kaiser-meyer-olkin) และค่า bartlett's test of sphericity .....	226
22	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จำแนกตามจำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเกน (eigen values) ความสามารถอธิบายความผันแปรขององค์ประกอบหลังการ สกัดองค์ประกอบ .....	227
23	องค์ประกอบที่ 1 ผู้สนับสนุน .....	229
24	องค์ประกอบที่ 2 นักประสานงาน .....	230
25	องค์ประกอบที่ 3 ผู้ชี้แนะ .....	230
26	องค์ประกอบที่ 4 ผู้นำเชิงคุณธรรม .....	231
27	องค์ประกอบที่ 5 ผู้โน้มน้าว .....	231
28	องค์ประกอบที่ 6 ผู้เรียนรู้ .....	232

## ตารางที่

## หน้า

29	องค์ประกอบที่ 7 ผู้มีความอดทน .....	232
30	องค์ประกอบที่ 8 ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา .....	233
31	องค์ประกอบที่ 9 นักวางแผน .....	233
32	องค์ประกอบที่ 10 นักประเมิน .....	233
33	องค์ประกอบที่ 11 นักประยุกต์ .....	234
34	องค์ประกอบที่ 12 ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์.....	234
35	องค์ประกอบที่ 13 ผู้ตัดสินใจ .....	235
36	องค์ประกอบที่ 14 ผู้สร้างความเชื่อมั่น .....	235
37	องค์ประกอบที่ 15 กล้าคิด กล้าทำ .....	235
38	องค์ประกอบที่ 16 ผู้เปิดโอกาสการเรียนรู้ .....	236
39	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จำแนกตามจำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเกน (eigen values) ความสามารถอธิบายความผันแปรขององค์ประกอบหลังการ สกัดองค์ประกอบ .....	237
40	องค์ประกอบที่ 1 มุ่งมั่น .....	238
41	องค์ประกอบที่ 2 นักกระตุ้น .....	239
42	องค์ประกอบที่ 3 ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา.....	239
43	องค์ประกอบที่ 4 ผู้มีวุฒิภาวะ .....	240
44	องค์ประกอบที่ 5 นักประยุกต์ .....	240
45	องค์ประกอบที่ 6 นักแก้ปัญหา .....	241
46	องค์ประกอบที่ 7 นักฟัง .....	241
47	องค์ประกอบที่ 8 ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ .....	241
48	องค์ประกอบที่ 9 มุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล .....	242
49	องค์ประกอบที่ 10 ผู้ชี้นำ .....	242
50	องค์ประกอบที่ 11 ผู้นำเชิงคุณธรรม .....	243
51	องค์ประกอบที่ 12 นักวางแผน .....	243
52	องค์ประกอบที่ 13 นักคิด .....	243
53	องค์ประกอบที่ 14 เปิดโอกาสให้เรียนรู้ .....	244
54	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จำแนกตามจำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเกน (eigen values) ความสามารถอธิบายความผันแปร ขององค์ประกอบหลัง การสกัดองค์ประกอบ .....	245

ตารางที่	หน้า
55	องค์ประกอบที่ 1 นักวิชาการ ..... 246
56	องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำเชิงคุณธรรม ..... 247
57	องค์ประกอบที่ 3 ผู้ชี้แนะ ..... 247
58	องค์ประกอบที่ 4 นักประสานงาน ..... 248
59	องค์ประกอบที่ 5 กำหนดทิศทาง ..... 248
60	องค์ประกอบที่ 6 ให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชา ..... 249
61	องค์ประกอบที่ 7 ผู้ชี้แนะ ..... 249
62	องค์ประกอบที่ 8 นักเจรจา ..... 250
63	องค์ประกอบที่ 9 กล้าคิดและตัดสินใจ ..... 250
64	องค์ประกอบที่ 10 เปิดโอกาสให้เรียนรู้ ..... 250
65	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยตามทรรศนะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชน ..... 251
66	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาในระดับคณะตามทรรศนะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ..... 252
67	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาในระดับภาควิชาตามทรรศนะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ..... 252
68	ทักษะเรื่องกระบวนการของการพัฒนาผู้บริหารอุดมศึกษาเอกชนไปสู่ความเป็นมืออาชีพ ในระดับมหาวิทยาลัยโดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ ..... 253
69	ทักษะเรื่องกระบวนการของการพัฒนาผู้บริหารอุดมศึกษาเอกชนไปสู่ความเป็นมืออาชีพ ในระดับคณะตามลำดับความสำคัญ ..... 254
70	ทักษะเรื่องกระบวนการของการพัฒนาผู้บริหารอุดมศึกษาเอกชนไปสู่ความเป็นมืออาชีพ ในระดับภาควิชาโดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ ..... 254
71	ทักษะเรื่องหน่วยงานที่มีส่วนพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับ มหาวิทยาลัยโดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ ..... 255
72	ทักษะเรื่องหน่วยงานที่มีส่วนพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะโดย จัดเรียงตามลำดับความสำคัญ ..... 255
73	ทักษะเรื่องหน่วยงานที่มีส่วนพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชา โดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ ..... 256

ตารางที่	หน้า
74	ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นเรื่องการเข้ามามีส่วนร่วมของภาครัฐในการพัฒนาผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความเป็นมืออาชีพ จำแนกตามผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย คณะ และภาควิชา ..... 256
75	ทัศนะเรื่องวิธีการเข้ามามีส่วนร่วมของภาครัฐในการพัฒนาผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย โดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ ..... 257
76	ทัศนะเรื่องวิธีการเข้ามามีส่วนร่วมของภาครัฐในการพัฒนาผู้บริหารระดับคณะโดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ ..... 258
77	ทัศนะเรื่องวิธีการเข้ามามีส่วนร่วมของภาครัฐในการพัฒนาผู้บริหารระดับภาควิชาโดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ ..... 258
78	เปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับ คือระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ระดับภาควิชา ..... 271
79	กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ..... 275
80	การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ..... 279
81	จำนวนและร้อยละความเหมาะสมรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ..... 284
82	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนรับรองรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ..... 285
83	เปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับ คือระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ระดับภาควิชา ..... 303
84	เส้นทางการได้มาซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ..... 305
85	คุณวุฒิ วิทยุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ..... 305
86	กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ..... 308
87	การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ..... 311
88	สรุปผลการวิจัยเรื่อง การนำรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ..... 328
89	ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับ ..... 332

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดงานวิจัย .....	12
2	โครงสร้างองค์การสถาบันอุดมศึกษาเอกชน .....	31
3	โครงสร้างการบริหารภายในมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะพื้นฐานร่วมกัน .....	33
4	โครงสร้างพื้นฐานการบริหารมหาวิทยาลัย .....	35
5	วิทยาลัยขนาดเล็กที่มีวัตถุประสงค์เดียว (Small, single-purpose college)...	36
6	วิทยาลัยที่มีหลายวัตถุประสงค์ (Multipurpose college) .....	37
7	โครงสร้างมหาวิทยาลัย (University) .....	38
8	องค์การบริหารระดับสูง ของสถาบันอุดมศึกษาประเภทต่าง ๆ (Organization Charts for Top Level Governance of Three Types of Institution) .....	39
9	องค์การของมหาวิทยาลัยหลักสูตร 4 ปี ไม่มีบัณฑิตวิทยาลัย .....	41
10	กระบวนการสื่อความหมายที่ดี .....	62
11	สมรรถนะขั้นพื้นฐานและสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารมืออาชีพ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน .....	96
12	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	172
13	รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง) .....	260
14	คำร้อยละความแปรปรวนจำแนกตามปัจจัยของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนระดับมหาวิทยาลัย .....	264
15	คำร้อยละความแปรปรวนจำแนกตามปัจจัยของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนระดับคณะ .....	266
16	คำร้อยละความแปรปรวนจำแนกตามปัจจัยของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนระดับภาควิชา .....	268
17	เปรียบเทียบระดับทักษะของสมรรถนะขั้นพื้นฐานจำแนกตามระดับผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชน .....	269
18	เส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน .....	274

ภาพที่	หน้า
19	รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ..... 291
20	แสดงค่าร้อยละความแปรปรวนจำแนกตามองค์ประกอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย ..... 296
21	แสดงค่าร้อยละความแปรปรวนจำแนกตามองค์ประกอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะ ..... 298
22	แสดงค่าร้อยละความแปรปรวนจำแนกตามองค์ประกอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชา ..... 301
23	เปรียบเทียบระดับทักษะของสมรรถนะขั้นพื้นฐานจำแนกตามระดับ ..... 302
24	เส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ..... 307
25	รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ..... 324



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

"...งานด้านการศึกษาเป็นงานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของชาติเพราะความเจริญและความเสื่อมของชาตินั้น ขึ้นอยู่กับการศึกษาของพลเมืองเป็นข้อใหญ่ ตามข้อเท็จจริงที่ทราบกันดีแล้ว ขณะนี้บ้านเมืองของเรามีพลเมืองเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งมีสัญญาณบางอย่างเกิดขึ้น ด้วยว่าพลเมืองของเราบางส่วนเสื่อมโทรมลงไปในความประพฤติกและจิตใจ ซึ่งเป็นอาการที่น่าวิตก ถ้าหากยังคงเป็นอยู่ต่อไป เราอาจจะเอาตัวไม่รอด ปรากฏการณ์เช่นนี้ นอกจากเหตุอื่นแล้วต้องมีเหตุมาจากการจัดการศึกษาด้วยอย่างแน่นอน... เราต้องจัดงานด้านการศึกษาให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น..." พระบรมราโชวาทที่พระราชทานในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของวิชาการศึกษาระธานมิตร เมื่อวันที่ 12 ธันวาคม พ.ศ. 2510 (มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2553)

จากพระบรมราโชวาทที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้พระราชทานเอาไว้ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญความจำเป็นในการพัฒนาทางด้านการศึกษาของประเทศไทย เนื่องจากอาวูที่สำคัญที่สุดที่คนไทยจะสามารถใช้ในการต่อสู้ได้ทัดเทียมกับนานาประเทศหรือใช้พัฒนาประเทศนั้นหาใช่อาวูทางสงครามไม่ หากแต่เป็นการติดอาวูทางปัญญาซึ่งก็คือ การศึกษานั้นเอง ซึ่งการศึกษาเป็นพื้นฐานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของการพัฒนามนุษย์ โดยจะเป็นการพัฒนาในทุกด้าน ทั้งด้านความรู้ จิตใจ อารมณ์ สังคม ระบบการศึกษาที่ดีและมีคุณภาพต้องสามารถเป็นรากฐานให้กับผู้เรียน เริ่มตั้งแต่ระดับ อนุบาลจนถึงระดับมหาวิทยาลัย โดยไม่เพียงแต่ได้ให้ความรู้แก่ผู้เรียนเฉพาะแต่ในส่วนของเนื้อหาวิชาเท่านั้น แต่จะต้องมุ่งสร้างทักษะประสบการณ์ นิสัยสนใจใฝ่รู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ผู้เรียนด้วย อีกทั้งถ้ามองในระดับประเทศจะเห็นได้ว่าการศึกษามีความสำคัญอย่างมากในการที่จะพัฒนาประเทศชาติให้อยู่รอดปลอดภัย เมื่อคนในชาติมีการศึกษา มาตรฐานในด้านต่างๆ ก็ย่อมพัฒนาตามไปด้วยและด้วยลักษณะของประเทศไทยโดยลักษณะทางภูมิศาสตร์พื้นฐานทางวัฒนธรรมและทรัพยากรธรรมชาติ มีศักยภาพสูงในการที่จะแข่งขันบนเวทีเศรษฐกิจและมีโอกาสที่จะเป็นประเทศพัฒนาในโลกยุคโลกาภิวัตน์ แต่ในปัจจุบันยังมีจุดอ่อนอยู่หลายประการที่จะเป็นอุปสรรคขัดขวางไม่สามารถที่จะก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้

กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบเป็นแรงผลักดันให้ประเทศไทยต้องปฏิรูปการศึกษา ทำให้แนวทางในการจัดการศึกษาต้องเปลี่ยนไป ทั้งในด้าน การบริหารและการจัดการ

การจัดการเรียนการสอน บทบาทของอาจารย์และผู้บริหารที่มีต่อนักศึกษา โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา รูปแบบการบริหารงานได้เปลี่ยนโดยมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับการบริหารธุรกิจ โดยจะเปลี่ยนจากการที่ผู้บริหารตัดสินใจเรื่องในต่างๆแต่เพียงผู้เดียวในขณะที่ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่ง ไปสู่รูปแบบการทำงานที่มีการประสานงานกันมากขึ้น โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานของทุกๆ ฝ่าย เพื่อให้งานบรรลุเป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำสูง มีความรอบรู้ มีความรู้ เป็นอำนาจอย่างแท้จริง (วีระ บำรุงรักษา, 2536: 109 - 111) รวมทั้งตัวผู้บริหารต้องมีปัจจัยของการเป็นผู้นำสูง คือ การมีความคิดในเชิงธุรกิจ การมองการณ์ไกลและมีความรับผิดชอบและการประนีประนอม (दनัย เทียนพุดสี, 2536: 202 - 210) ดังนั้นผู้บริหารในอนาคตน่าที่จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการเจรจาแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การได้มาซึ่งผู้บริหารของมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยในอดีตนั้นมักจะใช้การแต่งตั้ง โดยการได้มาซึ่งอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยซึ่งถือว่าเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศไทย จะใช้รูปแบบของการแต่งตั้ง ซึ่งจะเป็นกระบวนการแต่งตั้งโดยตรงจากพระมหากษัตริย์ ซึ่งภายหลังการเกิดการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 การได้มาซึ่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยของรัฐเปลี่ยนไปเป็นการแต่งตั้งจากสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งเห็นได้จากการแต่งตั้งอธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ชาญวิทย์ เกษตรศิริและคณะ, 2535) และเมื่อมหาวิทยาลัยของรัฐได้เข้าไปสู่สังกัดของกระทรวงศึกษาธิการในระหว่าง พ.ศ. 2485-2550 แล้ว การได้มาซึ่งอธิการบดีจึงเป็นไปในรูปแบบของการแต่งตั้งของรัฐบาลโดยผ่านทางสภาวิทยาลัย ซึ่งต่อมารูปแบบของการได้มาซึ่งตำแหน่งอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้เปลี่ยนแปลงไปเป็น รูปแบบของการสรรหาของคณะกรรมการและรูปแบบของการเลือกตั้ง โดยตัวอย่างของมหาวิทยาลัยของรัฐที่ใช้รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐที่ใช้รูปแบบการเลือกตั้งอธิการบดีมีตัวอย่างได้แก่ มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (สมหมาย จันทรเรือง, 2537: 53 - 60)

ส่วนในกรณีของการได้มาซึ่งอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของประเทศไทยในอดีตนั้น ตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2512 มาตรา 3 และมาตรา 25 กำหนดให้การบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนมีลักษณะเป็นคณะกรรมการประกอบด้วยผู้ซึ่งผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้ง โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี มีจำนวนไม่น้อยกว่า 4 คน แต่ไม่

เกิน 8 คน และผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ 1 คน เป็นกรรมการให้คณะกรรมการเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธาน และให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยเอกชนเป็นเลขานุการคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยเอกชน โดยตำแหน่ง (สมหมาย จันทรเรือง, 2537 : 5) ต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 มีการยกฐานะวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัย และมีผู้บริหารสูงสุดใช้เรียกว่า “อธิการบดี” ซึ่งได้จากการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัยโดยคำแนะนำของเจ้าของกิจการ จวบจนกระทั่งปัจจุบันรูปแบบการได้มาซึ่งอธิการบดีจากการแต่งตั้งก็ยังเป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (สมหมาย จันทรเรือง, 2537 : 61)

การได้มาซึ่งตำแหน่งอธิการบดีในประเทศสหรัฐอเมริกา นั้น อธิการบดีถือว่าเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานในมหาวิทยาลัย ซึ่งได้รับการแต่งตั้งและรับนโยบายจากสภามหาวิทยาลัย แต่ในด้านของการบริหารงานนั้นจะทำตามนโยบายที่ได้รับจากสภาอาจารย์ โดยขั้นตอนการสรรหาหรือการเลือกสรรบุคคลขึ้นมารับตำแหน่งอธิการบดีนั้น จะเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและคณะอาจารย์ ซึ่งคณะกรรมการสรรหาจะประกอบไปด้วยตัวแทนอาจารย์จากคณะต่างๆ ทำหน้าที่เป็นกรรมการ นอกจากนั้นยังเปิดโอกาสให้มีตัวแทนจากนักศึกษา และบุคลากรอื่นๆ ภายในมหาวิทยาลัยเข้ามาทำหน้าที่ดังกล่าวด้วย โดยกรรมการสรรหาจะมีหน้าที่ออกกฎระเบียบและเกณฑ์ในการสรรหา ซึ่งต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการบริหาร ทั้งนี้เพื่อการค้นหาบุคคลที่เหมาะสมและมีความรู้ความสามารถเข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดี (Eugene and Bowen, 1971 : 23-37) กล่าวได้ว่าตัวอย่างกระบวนการสรรหาผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งเป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัยเท็กซัส จะเริ่มการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีโดยสภามหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากรที่จะมาทำหน้าที่ดังกล่าว ซึ่งกรรมการจะเป็นตัวแทนของอาจารย์และนักศึกษา โดยจะร่วมกันเสนอชื่อผู้มีสิทธิ์ได้รับเลือก จำนวน 5 คน ซึ่งผู้มีสิทธิ์ทุกคนจะต้องร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดเอาไว้ เช่น การทัศนศึกษาที่ทำงานของอธิการบดี การพบปะกับรองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ หรือพบกับตัวแทนนักศึกษาภายในมหาวิทยาลัย หลังจากนั้น คณะกรรมการสรรหาจึงจะทำการลงมติเพื่อเลือกอธิการบดีโดยพิจารณาจากคำให้สัมภาษณ์และข้อมูลที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมทั้งสามวัน (Westmeyer, 1990: 150 - 154) ในขณะที่ความ สำคัญอยู่ที่ทักษะวิชาชีพและการแก้ปัญหา ความรู้สำหรับการปฏิบัติภารกิจที่ซับซ้อนมากขึ้น การจัดการที่ต้องการความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้นภายในองค์กรและการสรรหาบุคลากรภายในการบริหารงาน การสร้างแรงจูงใจให้ทีมงานบริหาร และบทบาทที่เปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาระดับกลาง (Blümel, 2008: 3) ดังนั้นการสรรหาอธิการบดีในต่างประเทศจึงให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากการสรรหาไม่ใช่กระบวนการเลือกตั้ง

หากแต่เป็นการสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการเป็นอธิการบดี ด้วยเหตุนี้ การสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีในต่างประเทศจึงมีขอบเขตที่กว้างขวาง ผู้ถูกสรรหาจะไม่ได้มาจากบุคลากรในสถาบันหรือในวงการศึกษาเท่านั้น แต่รวมไปถึงบุคลากรภายนอกทั้งที่อยู่ในและนอกวงการศึกษาด้วย

ในส่วนของพระราชบัญญัติทางการอุดมศึกษาที่ได้กล่าวถึงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในตำแหน่งของอธิการบดี ได้มีการบัญญัติถึงคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี เอาไว้อย่างชัดเจน เช่น ตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 มาตรา 31 บัญญัติคุณสมบัติ ไว้ว่า อธิการบดีต้องสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าชั้นปริญญาเอกหรือเทียบเท่า จากมหาวิทยาลัยหรือสถานศึกษาชั้นสูงที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง หรือดำรงตำแหน่ง ศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์พิเศษ หรือเคยดำรงตำแหน่งคณบดีมาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งวาระ (พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 124 ตอนที่ 29 ก หน้า 68 วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2551) หรือ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2531 มาตราที่ 22 ได้ระบุเอาไว้ว่าบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งเป็นอธิการบดีได้นั้นต้อง สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอกหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้ทำการสอนในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองมาแล้วไม่น้อยกว่าสามปี หรือสำเร็จการศึกษาปริญญาชั้นใดชั้นหนึ่งหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้ทำการสอนในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยมาแล้วรวมเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสองปี (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 105 ตอนที่ 206 หน้า 12 วันที่ 8 ธันวาคม 2531)

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้น ได้มีการบัญญัติถึงคุณสมบัติผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเอาไว้ในมาตราที่ 41 ในพระราชบัญญัติ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 เอาไว้ว่า ผู้ที่จะเข้ารับตำแหน่งอธิการบดีจะต้องสำเร็จการศึกษาชั้นปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและมีประสบการณ์ในการสอนหรือการบริหารสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่ามาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปีหรือสำเร็จการศึกษาชั้นปริญญาโทหรือเทียบเท่าและมีประสบการณ์ในการสอนหรือการบริหารสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่ามาแล้วไม่น้อยกว่าสามปีหรือสำเร็จการศึกษาชั้นปริญญาเอกหรือเทียบเท่าและมีประสบการณ์ในการสอนหรือการบริหารสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า

มาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปี นอกจากนั้นจะต้องไม่เป็นโรคติดต่อร้ายแรง ไม่เคยรับโทษจำคุกหรือไม่เคยถูกออกจากราชการหรือราชการเพราะมีความผิด เป็นต้น (พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษา เอกชน พ.ศ. 2543 ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 128 ตอนที่ 107 ก หน้า 12 วันที่ 30 ตุลาคม 2543) ซึ่งจะสามารถเห็นได้ว่าในพระราชบัญญัติที่ว่าด้วยเรื่องของคุณสมบัติอธิการบดีทั้งของสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐและเอกชนเป็นการกล่าวครอบคลุมถึงความรู้ทางด้านคุณวุฒิหรือวิทยุฒิเท่านั้น แต่ไม่ได้มีการกล่าวครอบคลุมไปถึงคุณลักษณะทางวิชาชีพ คุณลักษณะด้านวิชาการหรือคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพหรือความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เช่น ต้องเป็นบุคคลที่มีความเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน หรือแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เป็นต้น

โดยภาพรวม คำว่า “มืออาชีพ” หรือ “Professional” มีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ (พระมหานพดล ดีไทยสงค์, 2548)

1. ต้องเป็นคนที่ยังชีพด้วยงานนั้น คือ ต้องมีรายได้หลักจากการงานในวิชาชีพที่ทำ และทุ่มเทเวลาให้กับงานในอาชีพนั้นจริงๆ
2. ต้องมีการศึกษาและอบรม เพื่อให้มีความรู้มีศาสตร์ มีหลักการ มีทฤษฎี มีการวิจัยค้นคว้าจนรู้ชัดและรู้จริง และมีการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
3. ต้องนำศาสตร์ไปใช้ในการบริหาร มีการฝึกฝนอย่างจริงจังในอาชีพนั้นๆ จริงๆ จนเกิดความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ที่มากพอ
4. ต้องมีการรับรองมาตรฐานแห่งวิชาชีพ โดยมีการออกไปรับรองหรือใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ เช่น แพทย์ พยาบาล หนายศความ นักบัญชี สถาปนิก วิศวกร เป็นต้น ซึ่งในการตัดสินใจ การวิเคราะห์ และการดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพดังกล่าว จะต้องใช้ผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเท่านั้น
5. ต้องมีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ สำหรับยึดถือและปฏิบัติโดยเคร่งครัด
6. มีองค์กรหรือสมาคมวิชาชีพให้การรับรอง โดยการออกไปประกอบวิชาชีพ เพื่อควบคุม กำกับดูแลคุณภาพ มาตรฐาน และจรรยาบรรณ รวมทั้งมีมาตรการลงโทษเมื่อมีการกระทำที่ผิดจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

ดังนั้นการที่จะได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้บริหารมืออาชีพและมีคุณลักษณะครบทั้ง 6 ประการเป็นเรื่องยากยิ่ง โดยเฉพาะการรับรองเป็นมืออาชีพนั้นล้วนแต่อาศัยทฤษฎีหลักการและองค์ความรู้ที่ร่ำเรียนมา แต่นักบริหารการศึกษาของเราน้อยรายนักที่จะใช้ศาสตร์ในการบริหารงาน ส่วนมากมักบริหารโดยไม่ใช้ทฤษฎี ซึ่งอาจจะเป็นเพราะการศึกษาอบรมไม่เข้มข้น ไม่มีการ

เชื่อมโยงทฤษฎีกับชีวิตการทำงาน และขาดการฝึกฝนอย่างเพียงพอ ทำให้การบริหารงานโดยไม่มีแบบแผนเป็นส่วนใหญ่ ทั้ง ๆ ที่การศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

วิจิตร วรุตบางกูร (2535: 5 - 6) กล่าวว่า ตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นตำแหน่งที่สำคัญ แต่การเตรียมตัวผู้บริหารให้พร้อมรับตำแหน่งยังไม่มีระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมผู้บริหารจำเป็นต้องพึงตำราและอาศัยประสบการณ์ของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมาช่วยสนับสนุน การพัฒนาจะช่วยสร้างแนวทาง และวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ นับเป็นวิธีการที่จะช่วยพัฒนาให้อาชีพนี้มั่นคง และเกิดผลดีแก่การอุดมศึกษามากขึ้นซึ่งแตกต่างกับในต่างประเทศเช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีหลักสูตรการพัฒนาความเป็นนักบริหารของสถาบันอุดมศึกษาให้มีความพร้อมในการขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา (Chibucos, and Green, 1989: 21 - 42)

เซอร์จิโอแวนนี และคณะ (Sergiovanni et.al., 1987: 69-70) ได้ศึกษาแนวคิดของ อาร์กิริส และพาร์สันส์ เห็นว่า ความรับผิดชอบของผู้บริหารองค์กรใดก็ตาม รวมทั้งสถานศึกษา มีอยู่ 4 ประการคือ การบรรลุเป้าหมายขององค์กร การรักษานูรณ์การภายใน และการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นแนวคิดของ อาร์กิริส และการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นแนวคิดของ พาร์สันส์ มีรายละเอียดดังนี้

1. การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Goal attainment) หมายถึง การไปถึงจุดหมายปลายทาง ความรับผิดชอบสำคัญประการแรกของผู้บริหารคือ การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Organizational goal attainment) ถ้าเป็นสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรบริหารจะต้องบริการให้ดีที่สุด เพื่อให้ลูกค้ำคือผู้เรียนไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการศึกษา

2. การบูรณาการภายใน (Internal Integration) หมายถึง การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของการประสานงานในแผนกและหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรส่วนในด้านจิตวิทยา การรักษานูรณ์การภายในองค์กร

3. การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (Adapting to external environment) ความรับผิดชอบสำคัญประการที่สามของผู้บริหารคือ การปรับตัวองค์กรให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก ถ้าสังคมเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องเปลี่ยนไปด้วย และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการวิวัฒนาการทางการเมืองมีผลต่อองค์กรเหมือนกัน ในกรณีขององค์กรทางการศึกษาจะต้องเผชิญและเกี่ยวข้องกับปัญหาด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจและสังคม และด้านสังคมจิตวิทยา

4. การอนุรักษ์แบบแผนทางวัฒนธรรม (Maintaining cultural pattern) เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองป้องกันและการหล่อหลอมปลูกแต่ง ขนบธรรมเนียมและปทัสสถานทางวัฒนธรรมของ

องค์กรถ้าเป็นสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรทางการศึกษา รูปแบบกับวัฒนธรรมอาจได้แก่ กิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดพิธีมอบประกาศนียบัตรผู้สำเร็จการศึกษา การแข่งขันกีฬาระหว่างสถาบัน หรือกิจกรรมวันสำคัญต่างๆ

ในปัจจุบันรูปแบบของการได้มาของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งนิยมที่จะใช้การสรรหาผู้บริหารจากภายนอกองค์กร เพื่อที่จะมาบริหารองค์กรของตนเอง ซึ่งผู้บริหารมืออาชีพเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเป็นอดีตผู้บริหารในองค์กรที่เกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งอาจจะมีข้อได้เปรียบในแง่ที่ว่าบุคลากรเหล่านี้เป็นบุคคลที่มีความสามารถและสามารถทำงานได้เลย แต่ข้อเสียของการว่าจ้างผู้บริหารมืออาชีพมาบริหารองค์กรนั้นมีหลายประการด้วยกัน ประการแรก ผู้บริหารเหล่านี้อาจจะทำงานให้องค์กรไม่นานเนื่องจากส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับรายได้ที่ได้รับและมักจะลาออกจากองค์กรที่ทำงานอยู่เมื่อได้รับข้อเสนอที่ดีกว่า ประการที่สอง ผู้บริหารเหล่านี้มีค่าตัวที่ค่อนข้างสูงเนื่องจากเป็นที่ต้องการขององค์กรต่างๆ หรือเกรงใจบุคคลที่มาทาบทาม จึงทำให้การบริหารขององค์กรต่างๆ ขาดความต่อเนื่อง ประการที่สาม บุคคลเหล่านี้ไม่มีความผูกพันกับองค์กรและไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์กรทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากคนภายในองค์กรจนไม่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สี่ ผู้บริหารมืออาชีพมักมีการบริหารงานสไตล์ของตัวเองโดยไม่สนใจในเรื่องของวัฒนธรรมภายในองค์กรอีกทั้งไม่ค่อยเอาสิ่งที่ผู้บริหารคนก่อนหน้านี้ทำเอาไว้เพราะคิดว่าถ้างานของผู้บริหารคนเก่าทำแล้วดี ก็กลายเป็นผู้บริหารคนเก่าได้เครดิตไป ประการที่ห้า สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างไม่เหมือนกับองค์กรของรัฐและของเอกชนอื่นๆ มีรูปแบบและสายการทำงานที่ซับซ้อน ทำให้ผู้บริหารงานมืออาชีพที่ไม่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะอาจประสบกับปัญหาในการทำงานได้ (สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2552)

นอกจากการว่าจ้างผู้บริหารมืออาชีพจากภายนอกองค์กรมาบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนหรือองค์กรจะไม่ได้ผลเท่าที่ควรแล้ว การกระทำดังกล่าวจะส่งผลให้องค์กรสูญเสียบุคลากรภายในที่มีความรู้และความสามารถซึ่งขาดเพียงแต่การพัฒนาและการให้โอกาสในการทำงาน เนื่องจากบุคลากรที่มีความสามารถและประสบการณ์ย่อมเป็นที่ต้องการขององค์กรทุกแห่งและบุคคลเหล่านี้สามารถที่จะหางานใหม่ ได้อย่างรวดเร็วและง่ายดาย หากพวกเขาารู้สึกว่าองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญแก่พวกเขา และไม่ได้รับนโยบายหรือมาตรการใดๆ ที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพแก่พวกเขาแล้ว โอกาสที่พวกเขาจะลาออกจากงานก็มีสูงยิ่งขึ้น บุคคลที่มีความสามารถสูงมักจะพิจารณาเลือกทำงานกับองค์กรซึ่งให้ความสำคัญต่ออนาคตและความก้าวหน้าของบุคลากร (จักร ติงศภัทิย์, 2549) อีกทั้งการที่องค์กรให้ความสำคัญและความสนใจแก่อนาคต

และความก้าวหน้าของบุคลากรภายใน ย่อมจะทำให้บุคลากรทั้งภายในองค์กรเกิดความ รู้สึกที่ดี ซึ่งจะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้องค์กรเป็นอย่างดี ดังนั้นจะเห็นองค์กรทุกองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มีโครงสร้างหรือรูปเฉพาะตัว เช่น สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องเร่งผลิตและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรสู่ความเป็นมืออาชีพ

การสรรหาคนในหรือคนนอกมารับตำแหน่งผู้บริหารนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากบท สัมภาษณ์ของสมหมาย จันทรเรือง (2537: 511 - 659) ที่ได้ทำการสัมภาษณ์เรื่องดังกล่าวกับ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการอุดมศึกษา อาทิเช่น อธิการบดีทั้งของมหาวิทยาลัยจากรัฐและเอกชน นายกสภามหาวิทยาลัย ประธานสภาคณาจารย์ ซึ่งส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันว่าควรเลือกบุคคล ภายในองค์กรขึ้นดำรงตำแหน่งเป็นอธิการบดีถ้าคนในมีคุณสมบัติที่ดีพร้อม ถ้ามีคุณสมบัติไม่ เหมาะสมหรือไม่ดีพอจึงจะพิจารณาสรรหาบุคคลภายนอก ด้วยสาเหตุที่สามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1. ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า น่าจะเปิดโอกาสให้คนในสถาบันก่อน ถ้า ไม่มีบุคคลที่เหมาะสมจึงจะใช้คนนอกมหาวิทยาลัย
2. ผู้บริหารสถาบันที่มาจากบุคลากรภายในสามารถรู้เห็นและเข้าใจภาพรวมของ มหาวิทยาลัยได้ดีกว่าคนนอก
3. คนนอกอาจไม่สามารถปรับตัวเข้ากับบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยได้ดีเหมือนคนใน
4. คนในรู้ปัญหาของมหาวิทยาลัยได้ดีกว่า เพราะประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกัน คนในจึงรู้และเข้าใจได้ดีกว่าคนนอก
5. การบริหารมหาวิทยาลัยจะต้องได้คนที่รู้แก่นแท้ของมหาวิทยาลัยจึงจะสามารถ ปฏิบัติงานได้ดี คนนอกแม้จะมีความรู้ความสามารถแต่อาจไม่รู้ลึกถึงสภาพของมหาวิทยาลัยคง เพียงแต่คุมนโยบายการบริหาร ไม่สามารถลงมือปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่ง ผู้ก่อตั้งเป็นอธิการบดีเอง เพราะการก่อตั้งและพัฒนา มหาวิทยาลัยเอกชนใช้ความทุ่มเทมาก เจ้าของกิจการจึงเข้ามามีบทบาทในการบริหาร มหาวิทยาลัย
7. คนในเข้าใจบุคลากรได้ดีและยังเป็นการเสริมขวัญกำลังใจให้บุคคลในมหาวิทยาลัยได้ มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วย
8. คนในสามารถเห็นสถานะต่างๆของมหาวิทยาลัยได้ดีกว่าคนนอก รวมทั้งมหาวิทยาลัยเองมีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเป็นจำนวนมาก ที่จะเข้ามาเป็นอธิการบดีได้



9. คนนอกไม่เข้าใจถึงความต้องการของคนในมหาวิทยาลัยทำให้การบริหารงานอาจเกิดอุปสรรคมากกว่าคนใน

10. บุคคลภายนอกไม่รู้ปัญหาที่แท้จริงของมหาวิทยาลัย ถ้าเข้ามาคนเดียวอาจถูกต่อต้านได้

ดังนั้น เราอาจจะกล่าวได้ว่าความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นเกิดขึ้นจากความร่วมมือและการทำงานจากทุกๆ ฝ่ายในสถาบันอุดมศึกษาอันประกอบไปด้วย ผู้บริหาร คณาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ พนักงาน เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นผู้มีบทบาทในระดับนโยบายในการวางแผนของสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถและวิสัยทัศน์ที่เอื้อไปสู่การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ โดยความสามารถของการเป็นผู้บริหารหรือผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรแต่ก็ไม่ใช่ทุกองค์กรที่มีคือผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสามารถจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ เพราะผู้บริหารหรือผู้นำอาจใช้ความสามารถที่ตนมีเพียงบางส่วนหรือไม่เต็มกำลัง เป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสมกับลักษณะของงานและในปัจจุบันยังไม่มีระบบที่จะพัฒนาผู้บริหารให้มีความเป็นมืออาชีพ อีกทั้งการที่จะอาศัยการว่าจ้างผู้บริหารมืออาชีพจากภายนอกองค์กรยังอาจจะทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเองดังที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าการศึกษาเรื่องของเส้นทางการคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา สภาพของปัญหาที่เกิดขึ้นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในช่วงเวลาที่ดำรงตำแหน่งจึงเป็นเรื่องสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพื่อจะนำข้อมูลที่ได้ศึกษาและวิจัยมาพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ

1. วิเคราะห์เส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่งและการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. วิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมืออาชีพ
3. นำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
4. จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเส้นทางที่มีความเกี่ยวข้องกับการขึ้นสู่ตำแหน่งและการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นมืออาชีพ
2. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบไปด้วย 3 ระดับ ได้แก่ ระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะและระดับภาควิชา
4. ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ มาจากสถาบันที่เปิดดำเนินการในระดับมหาวิทยาลัยมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี มีจำนวนนักศึกษาไม่น้อยกว่า 3,000 คน มีคณะไม่ต่ำกว่า 3 คณะและได้รับการประเมินมาตรฐานภายนอกอยู่ในระดับดีจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
5. ในการวิจัยนี้ศึกษาสมรรถนะตามแนวคิดของคัทซ์ (Katz, 1974) เท่านั้นซึ่งประกอบด้วย 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Fundamental Competency) โดยมีส่วนประกอบย่อยคือ ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) และทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skills) และ 2) สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency)

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**สถาบันอุดมศึกษาเอกชน** หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับอนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการ ให้จัดตั้งตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 และอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม

**การบริหาร** หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ ไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ แต่บริหารงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนได้เป็นผลสำเร็จตรงตามจุดมุ่งหมายขององค์กร หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

**ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน** หมายถึง ผู้ที่ได้รับตำแหน่งผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ใน 3 ระดับ ได้แก่

ระดับมหาวิทยาลัย	ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี
ระดับคณะ	ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี
ระดับภาควิชา	ประกอบด้วย หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าโปรแกรมหรือเทียบเท่า

**ผู้บริหารมืออาชีพ** หมายถึง บุคคลที่เป็นความรู้และความเชี่ยวชาญในการบริหารงานอย่างแท้จริง เช่น มีประวัติผลงานการบริหารมาอย่างโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของสังคม สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนได้รับการยอมรับทั้งระดับองค์กร หน่วยงาน หรือแม้กระทั่งระดับชาติ

**ผู้บริหารมืออาชีพสถาบันอุดมศึกษาเอกชน** หมายถึง ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับภาควิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีทักษะด้านการบริหารงานอุดมศึกษาอย่างลึกซึ้งและมีทักษะการทำงานเช่นเดียวกับนักบริหารมืออาชีพตรงตามคุณสมบัติทั้ง 11 ประการ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สื่อสารได้ดี เป็นแบบอย่างที่ดี มีไหวพริบและความฉับไวในการตัดสินใจ กระตุ้นการรวมพลังให้ทำในสิ่งที่ดีที่สุด แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ชี้แนะและแนะนำ มีความสามารถในการเสาะแสวงหา มอบหมายงานอย่างเหมาะสม ประเมินผล พัฒนาตน และยอมรับข้อผิดพลาด

**รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพ** หมายถึง แนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นอย่างมีระบบซึ่งจะเป็นแนวทางที่จะใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความเป็นมืออาชีพ ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ 2) ขั้นตอนในการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และ 3) วงจรคุณภาพ PDCA

**เส้นทางสายอาชีพ** (Career path) หมายถึง การเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยเริ่มจากระดับภาควิชา ระดับคณะ จนถึงระดับมหาวิทยาลัย

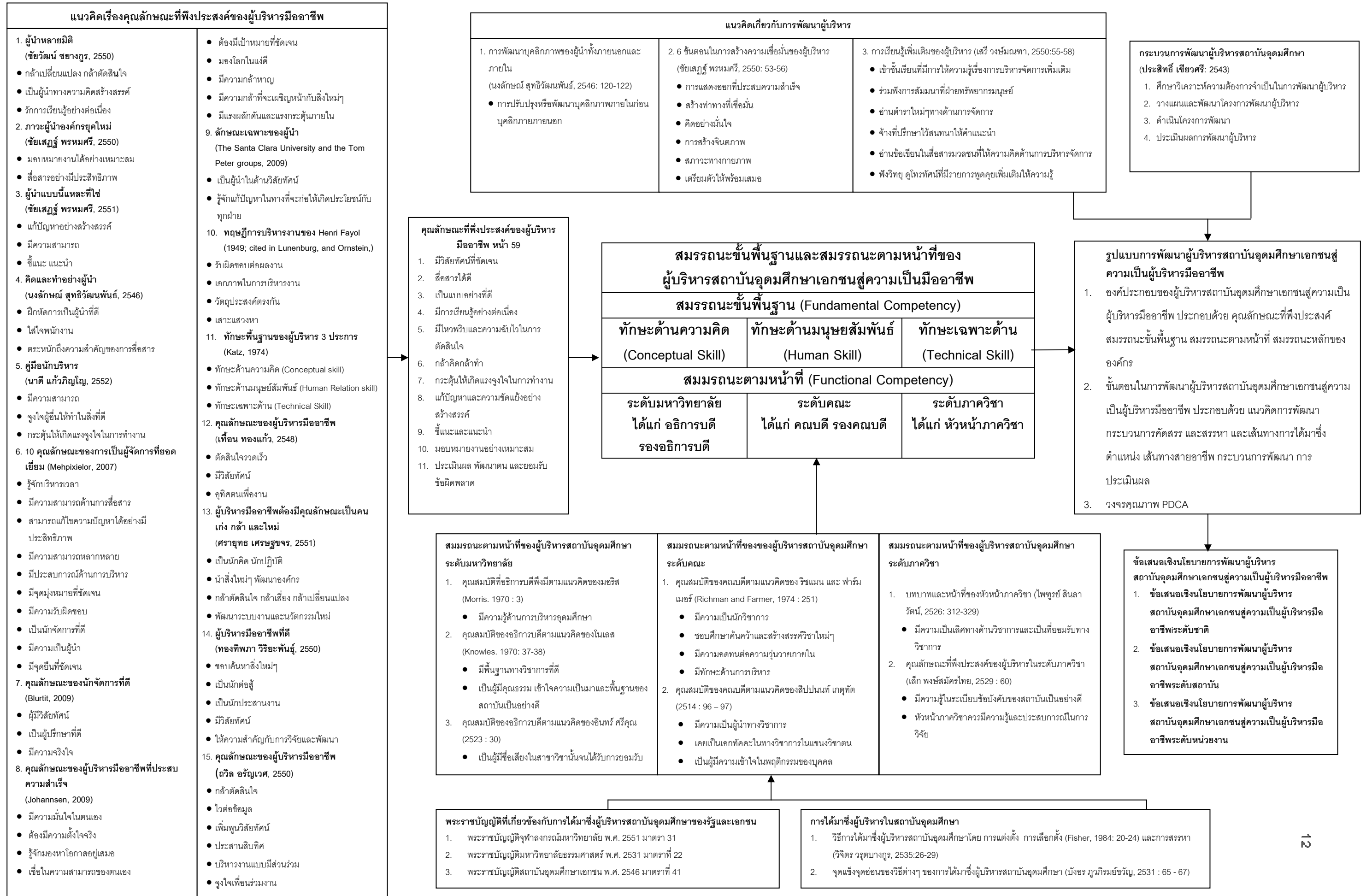
**ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำ** หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

**กลยุทธ์** หมายถึง วิธีการหรือแผนการคิดที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ เพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

### กรอบแนวคิดของงานวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ประเด็นการวิจัยโดยสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย



## อธิบายกรอบแนวคิดในการวิจัย

### แนวคิดเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมืออาชีพ

#### 1. ผู้นำและผู้บริหารมืออาชีพ

ชัยวัฒน์ ชยางกูร (2550) กล่าวว่า การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีขององค์กรนั้นต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่ดีต่างๆ นั้น ผู้นำที่ดีต้องเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อที่องค์กรจะดำเนินการไปในทิศทางต่างๆ ที่ตนได้วางแผนไว้ เพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ผู้นำหรือผู้บริหารมืออาชีพจึงจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างที่ดีปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของบริษัทหรือกฎเกณฑ์ของสังคม ผู้นำที่เก่งๆ มักเป็นนักฟังที่ดี มีที่ปรึกษาหลายคน แบ่งเวลาเพื่อคิด เพื่อฟัง เก็บเกี่ยวความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา ผู้นำองค์กรจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายได้ต้องเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารได้ดีและชัดเจน และสามารถตัดสินใจได้อย่างเด็ดขาดและรวดเร็ว เพราะปัจจุบันนี้ทุกสิ่งล้วนก้าวไปอย่างรวดเร็ว ถ้าผู้บริหารไม่สามารถมองความเปลี่ยนแปลงภาวะภูมิคุ้มกัน และศึกษาผลกระทบที่จะมีต่อธุรกิจและแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ได้อย่างเฉียบพลัน องค์กรก็อาจสูญเสียผล ประโยชน์ได้ ผู้บริหารยังต้องคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการชี้แนะ และแนะนำให้พนักงานเหล่านั้นดำเนินงานในทางที่เหมาะสม และทำที่สุดนั้นผู้บริหารควรจะยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าของบริษัทยิ่งขึ้นไป

#### 2. ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) กล่าวว่า ผู้บริหารองค์กรที่ดีควรมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีประเด็นสำคัญ 3 ประการที่นำไปสู่ความน่าเชื่อถือและเชื่อมั่นขององค์กร คือ การสื่อสารจะช่วยให้พนักงานเข้าใจกลยุทธ์การทำธุรกิจของบริษัททั้งหมด และช่วยให้พนักงานเข้าใจว่า เขาจะมีส่วนร่วมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างไร รวมทั้งการแบ่งปันข้อมูลกับพนักงานใหม่ในเรื่องที่เกี่ยวข้อกับบริษัท เพื่อให้ทราบว่าเป็นบริษัทและพนักงานในแต่ละแผนกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ และให้ความสำคัญต่อการดูแลเอาใจใส่ที่จริงจังต่อพนักงานของตน ผู้บริหารต้องแน่ใจว่างานที่มอบหมายมีความชัดเจน มีผู้รับผิดชอบดูแลและสามารถทำให้สำเร็จลุล่วงได้ ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ถือเป็นหัวใจสำคัญในฐานะผู้นำองค์กร เมื่อถึงคราวจำเป็น ผู้บริหารต้องรู้จักตนเอง ค้นหาการพัฒนาปรับปรุงตนเอง

ผู้บริหารองค์กรต้องมีการกระตุ้นการรวมพลังให้ทำสิ่งที่ดีที่สุดโดยการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน เช่น พัฒนาเรื่องศีลธรรม จิตใจในองค์กร มีการฝึกอบรมให้คำปรึกษา และให้คำแนะนำโดยผู้นำ เป็นต้น ทั้งนี้ในการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน มีการวางแผน การตัดสินใจ และการ

แก้ปัญหา ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานใน องค์กรใหญ่ๆ ต่างจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้หากบุคคลากรในองค์กรไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้กับบุคคลากร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

### 3. ผู้นำแบบนี้แหละที่ใช่

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551) ผู้นำองค์กรที่ดีต้องมีการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งหมายถึงการระบุถึงผลลัพธ์ที่องค์กร หรือธุรกิจต้องการจะบรรลุ โดยเป้าหมายถูกใช้เพื่อระบุว่าอะไรเป็นความต้องการที่ต้องทำให้สำเร็จ โดยเมื่อมีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะสามารถวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี แต่ถ้าผู้นำไม่รู้จักวิธีการแก้ไขที่สร้างสรรค์หรือก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กรแล้ว ก็ไม่เกิดประโยชน์อันใด ผู้บริหารที่ดีจึงต้องสามารถแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ ผู้นำที่ดีควรมีการจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน เพราะพนักงานจะสามารถทำงานได้ประสิทธิภาพดีในงานที่ตนถนัด และสำหรับตัวผู้บริหารเองนั้นต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีความรู้ ความชำนาญ และมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดผลดีต่อบริษัทผู้นำที่ดียังต้องสามารถให้คำปรึกษา และชี้แนะชี้แนะบุคคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สำหรับตัวผู้นำเองนั้นก็ต้องมีการประเมินตนเองเช่นกัน เพื่อที่จะได้ทราบและยอมรับถึงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น รวมถึงการพัฒนาตนเองเพื่อผลลัพธ์ที่ดีของทางองค์กร

### 4. คิดและทำอย่างผู้นำ

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2546) ผู้บริหารมืออาชีพต้องตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสาร ไม่ว่าจะองค์กรใดก็มักจะมีปัญหาเรื่องข่าวลืออยู่เสมอ และข่าวลือเหล่านั้นมักเป็นข่าวที่ไม่ดีเสียเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ก็เป็นเพราะคนในบริษัท หรือในองค์กรไม่รู้ว่าข้อเท็จจริงคืออะไร ซึ่งการวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบจะไม่เกิดขึ้น ถ้าหากหัวหน้างาน สามารถชี้แจงให้คนของเขาเข้าใจ เหตุผลว่าทำไมองค์กรต้องทำอย่างนั้น ข่าวลือที่แพร่ไปทั่วองค์กรในทางลบนั้น ส่วนใหญ่หรือเกินกว่าครึ่งจะนำไปสู่การเข้าใจผิดและความไม่พอใจ ซึ่งมีผลกระทบต่อขวัญ กำลังใจ และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในส่วนรวม ทุกๆ คนในองค์กรไม่ต่างจากฟันเฟืองตัวเล็กๆ ที่ช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น การสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมให้กับผู้ร่วมงานในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง โดยเฉพาะการรับรู้นโยบายขององค์กรร่วมกัน เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและเป็นความจำเป็นอีกหนึ่งประการที่ผู้บริหารมืออาชีพควรรู้และให้ความสนใจคือ คนในบังคับบัญชาของเขา ไม่ใช่เฉพาะตัวลูกน้องเท่านั้นแต่รู้ไปถึงครอบครัวของเขาด้วย ถ้า

ผู้บริหารองค์กรอาหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีความรู้สึกดี ๆ กับผู้นำและทำงานด้วยความสุขและความเต็มใจ

ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีทักษะในการรับฟังและการลงความเห็นในเรื่องที่รับฟังได้อย่างถูกต้องฉับพลัน เพราะผู้บริหารมีหน้าที่มากมาย ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความสามารถ และเป็นตัวอย่างที่ดี เขาต้องดูแลเกี่ยวกับเรื่องสำคัญต่างๆ ในองค์กร เช่น การเงิน การวิจัย การตลาด การพัฒนาบุคลากร และอื่นๆ เขาจึงไม่มีเวลาที่จะตรวจสอบ หรืออ่านรายละเอียดในเรื่องเหล่านั้น ดังนั้นผู้บริหารต้องรู้จักลำดับรับฟังและมีประสาทสัมผัสที่ไวต่อเรื่องต่างๆ แต่วิธีการนี้จะทำได้ดีต้องมีประสบการณ์หลายๆ ด้านช่วย เพราะประสบการณ์จะช่วยให้เราสามารถพิจารณาเรื่องต่างๆ โดยการลำดับรับฟังได้ดี

#### 5. คู่มือนักบริหาร

นาดี แก้ววิญญู (2552) กล่าวว่า ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องประกอบไปด้วย ความสามารถส่วนตัว ซึ่งผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นให้บังเกิดความเจริญก้าวหน้า ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเป็นแบบอย่างที่ดีอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่ปราศจากความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง ไม่มีทางที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ หัวใจสำคัญของการเป็นผู้บริหาร คือ ต้องสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพูดและการฟัง เพราะการสื่อสารเป็นช่องทางในการนำเสนอวิสัยทัศน์ การคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องทราบว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลอย่างที่ต้องการ การสร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันจึงมีความสำคัญ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ต่อการทำงาน และชี้แนะ แนะนำเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการความช่วยเหลือ ผู้บริหารต้องมีความใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอย่างสม่ำเสมอ ในการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อลดอัตราการเกิดปัญหา ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความเหมาะสมในการมอบหมายงาน ทั้งนี้เพื่อให้ประสิทธิภาพของงานออกมาดี แต่เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ซึ่งปัญหานั้นๆ อาจเกิดจาก ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ผู้บริหารต้องรู้จักแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยใช้ไหวพริบ และความฉับไวในการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ

6. 10 คุณลักษณะของการเป็นผู้จัดการที่ยอดเยี่ยม : Top Ten Characteristics of a great manager (Mehpixielor, 2007)

ผู้บริหารมืออาชีพที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รวมถึงการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้บุคลากรด้วย เพื่อให้เกิดผลงานที่วัดผลได้ ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี

เพราะการสื่อสารถือเป็นพื้นฐานของทุกสิ่ง โดยเฉพาะการอธิบายภาระงานให้บุคลากรและเชื่อมโยงการทำงานต่างๆให้เกิดความชัดเจน การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและการรักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอีกเช่นกันและเมื่อองค์กรเกิดปัญหาขึ้น ผู้บริหารควรมีความฉับไวและกล้าในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ แต่การแก้ปัญหานั้นก็ต้องผ่านการไตร่ตรองมาอย่างดีแล้ว

7. คุณลักษณะของนักจัดการที่ดี : What are different characteristics of a good manager? ของเบลลทิต (Blurtit, 2009)

การเป็นผู้บริหารที่ดีและมีความเป็นมืออาชีพต้องมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน ผู้บริหารมืออาชีพต้องดำเนินงานตามระบบศีลธรรมที่ดีเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจะได้เป็นที่ไว้วางใจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานเป็นคุณสมบัติที่สำคัญมากอย่างหนึ่ง ถ้าผู้บริหารไม่มีการกำหนดเป้าหมายไว้ ก็ยากที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และในการกระทำดังกล่าว การสื่อสารที่ดีถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ผู้บริหารมืออาชีพต้องสามารถสั่งการและอธิบายนโยบายต่างๆได้อย่างชัดเจน

8. 9 คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพที่ประสบความสำเร็จ : Nine characteristics of successful entrepreneurs and business leaders ของโจฮันเซน (Johannsen, 2009)

ความมั่นใจในความสามารถของตนเองเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ เมื่อผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพเจอปัญหา ผู้บริหารมืออาชีพจะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ รวมถึงความในการสามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและเฉียบพลัน การรวมพลังจากคนในองค์กรในการทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะผู้บริหารไม่สามารถที่จะทำงานคนเดียวได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกๆฝ่ายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจึงควรมอบหมายงานให้ถูกต้องและเหมาะสมกับบุคลากรเพื่อผลลัพธ์ที่ดีของงาน หากเกิดข้อขัดแย้งขึ้นในองค์กร ผู้บริหารต้องแก้ปัญหาอย่างฉับไวและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารต้องเป็นคนที่มีมองโลกในแง่ดี เมื่อพบเจอปัญหาจะมองสิ่งต่างๆ เป็นความท้าทายในการที่จะก้าวข้ามผ่านไปให้ได้ จะไม่มองเห็นเป็นอุปสรรคซึ่งอาจสร้างความท้อแท้ได้

9. ลักษณะเฉพาะของผู้นำ: (Traits of a good leader) ของมหาวิทยาลัยแห่งซานตาคลาราและกลุ่มทอมปีเตอร์ (The Santa Clara University and the Tom Peter groups, 2009)

ผู้บริหารที่ดีต้องมีความจริงใจต่อผู้อื่น เพราะความจริงใจเป็นพื้นฐานของความน่าเชื่อถือ ความสามารถของผู้บริหารถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานและเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นภายในองค์กรผู้บริหารต้องใช้ปฏิภาณไหวพริบในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาย่างชาญฉลาดและ



สร้างสรรค์ถือเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้ผู้บริหารที่ดีต้องดูแลเอาใจใส่พนักงานในองค์กรของตน เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงาน ผลงานที่ได้ก็จะได้ผลที่ดี

10. ทฤษฎีการบริหารงานของ ฟาโยล (Fayol, 1949: 20-41; cited in Lunenburg, and Ornstein, 2000: 7) อ้างถึงในลูเนนเบิร์กและ ออมสไตน์

เฮนรี ฟาโยล บิดาแห่งทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่" เป็นนักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศสที่มีชีวิตอยู่ในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 และต้นศตวรรษที่ 20 ฟาโยลได้ตั้งทฤษฎีการบริหารงานแบบคลาสสิกขึ้น (Theory of Classical Management) ประเด็นในทฤษฎีของฟาโยลที่มีอิทธิพลมากคือ ประเด็นเกี่ยวกับหลักการสำหรับผู้บริหารที่ควรนำไปใช้ ในการบริหารงานอีก 4 ประการ ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลงานที่อยู่ในขอบข่ายความรับผิดชอบของตน แม้ว่าภาระหน้าที่นั้นจะได้มอบหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติจัดทำก็ตาม ข้อพึงระวังในการมอบหมายงาน คือ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องได้สัดส่วนกัน

2. เอกภาพในการบริหารงานเป็นสิ่งจำเป็นที่นักบริหารจะต้องสนใจและจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตน หน่วยงานใดที่ขาดเอกภาพในการบังคับบัญชาจะเกิด ความยุ่งยากสับสนในการปฏิบัติงาน

3. การบริหารงานขององค์กรจะต้องจัดให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน เพื่อบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร แม้ว่าองค์กรนั้นจะมีหลายหน่วยงานก็ตาม แต่วัตถุประสงค์หลักขั้นพื้นฐานขององค์กรย่อมตรงกันและนักบริหารต้องจัดให้ หน่วยงานทุกหน่วยที่อยู่ในความรับผิดชอบปฏิบัติสนองวัตถุประสงค์หลักขององค์กรเสมอ

4. นักบริหารจะต้องเสาะแสวงหา วิธีการที่จะอำนวยความสะดวกและประหยัดต่อการบริหาร

11. ทักษะพื้นฐานของผู้บริหาร 3 ประการของคัทซ์ (Katz, 1974: 90-102; วิจิตร วรุตบางกูร, 2535)

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) ได้แก่ ความสามารถของผู้บริหารในการมององค์กรโดยรวม การมองเห็นการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆขององค์กรด้านมนุษยการพัฒนาทักษะด้านความคิด ต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรและพฤติกรรมมนุษย์ และปรัชญาขององค์กรนั้นๆ ทักษะด้านความคิดมีความสำคัญยิ่ง สำหรับบทบาทผู้บริหารระดับบนของอำนาจบังคับบัญชาภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น อธิการบดีและคณบดี

2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) หมายถึง ทักษะของผู้บริหารในการทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรายบุคคล และเป็นกลุ่มบุคคล ทักษะในด้านมนุษย เช่นการเข้าใจตนเอง การยอมรับตนเอง การเอาใจใส่ และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และการเห็นใจผู้อื่น พื้นฐานความรู้เกี่ยวกับทักษะด้านมนุษย ได้แก่การเข้าใจภาวะผู้นำและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับภาวะผู้นำ การจูงใจผู้อื่น การพัฒนาเจตคติ พลวัตกลุ่ม ความต้องการของมนุษย ขบวนการในการทำงาน การบริหารความขัดแย้ง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสำคัญต่อบทบาทของผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับอำนาจ การบริหารองค์กรทั้งนี้เพราะผู้บริหารไม่ว่าอยู่ในตำแหน่งใดจะต้องทำงานโดยผ่านบุคคลอื่น นั่นหมายถึงผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ จึงจะปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ทักษะด้านมนุษยได้มาจากการเรียนรู้ทางจิตวิทยา ปรชญา พฤติกรรมศาสตร์ สังคมวิทยา สังคมศาสตร์ และมานุษยวิทยา และการฝึกอบรมมาโดยตรง

3. ทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skill) หมายถึง การมีความเข้าใจและมีความชำนาญเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ วิธีดำเนินการ และกลวิธีต่างๆของงานในองค์กรถ้าเป็นองค์กรทางการศึกษา ทักษะเฉพาะด้าน ได้แก่ทักษะที่ไม่เกี่ยวกับการสอน เช่น การเงิน การบัญชี การจัดตารางเรียน การจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้าง และการซ่อมบำรุง และการดูแลอาคารสถานที่ เป็นต้น ทักษะด้านวิชาการมีความสำคัญสำหรับผู้มีบทบาทเป็นผู้บริหาร หรือหัวหน้างานในระดับล่างของลำดับอำนาจการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ตัวอย่างเช่น หัวหน้าภาค จะต้องมีความรู้ด้านวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอนมากกว่าคณบดีและอธิการบดี

12. คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพของ เท็อน ทองแก้ว (2548) ได้พิจารณาถึงคุณลักษณะโดยทั่วไปจะมีลักษณะเด่น 10 ประการ เขียนย่อเป็นภาษาอังกฤษว่ามี 10 D คือ

1. Dream (ความฝัน) นักบริหารจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ว่า อนาคตของตนเอง และงานขององค์กรเป็นอย่างไร เรียกว่า ความฝันและต้องพยายามทำความฝันนั้นให้เป็นจริงให้ได้

2. Decisiveness (กล้าตัดสินใจ) นักบริหารจะไม่ผลัดวันประกันพรุ่ง ตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เพราะการตัดสินใจที่รวดเร็วจะนำไปสู่ความสำเร็จ

3. Doers (ผู้ปฏิบัติ) ทันทึที่ตัดสินใจไปแล้ว จะลงมือปฏิบัติให้เร็วที่สุด

4. Determination (มีความมุ่งมั่น) นักบริหารจะทุ่มเทอย่างเต็มที่ ไม่ยอมแพ้ แม้ว่าจะเผชิญอุปสรรคต่าง ๆ มากมาย

5. Dedication (อุทิศตน) นักบริหารจะอุทิศตนเพื่องานอย่างแท้จริง แม้ว่าบางครั้งจะต้องสูญเสีย ความสัมพันธ์กับคนอื่นบ้าง จะทำงานอย่างไร้จักเหน็ดเหนื่อย

6. Devotion (การใส่ใจ)นักบริหารรักงานที่ทำ รักในการให้บริการคนอื่น ใส่ใจในทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน

7. Details (ลงในรายละเอียด) นักบริหารเมื่อเริ่มต้นทำงานจะพิถีพิถันในการทำงาน ลงลึกในรายละเอียดอย่างพินิจพิเคราะห์

8. Destiny (กำหนดเป้าหมายชีวิตเอง)นักบริหารจะกำหนดเป้าหมายของชีวิตเองที่มุ่งไปสู่ความก้าวหน้าที่ดีกว่าในวันข้างหน้าอยู่เสมอ ที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลในลักษณะที่แสดงออกปรากฏผลได้ชัดเจน ดูที่พฤติกรรมการทำงานจากลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร และส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้บริหาร คือ ปัจจัยทางด้านครอบครัว จะเป็นปัจจัยเสริมความสำเร็จให้กับผู้บริหาร

9. Dollars (ความร่ำรวย)ความร่ำรวยไม่ใช่เป้าหมายหลัก แต่มุ่งที่ความสำเร็จ ถ้าประสบความสำเร็จแล้ว รางวัลต่างๆ ก็ตามมาเอง

10. Distribute (แบ่งปันความเป็นเจ้าของ) แบ่งปันความเป็นเจ้าของในงานที่ทำ ให้แก่ผู้รับผิดชอบหลัก และถือว่าความสำเร็จเป็นของทุกคน

13. ศรายุทธ เศรษฐจุร (2551) จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กล่าวถึงผู้บริหารมืออาชีพต้องมีคุณลักษณะเป็นคนเก่ง กล้า และใหม่ คือ เป็นคน 3 เก่ง เป็นคน 3 กล้า เป็นคนดี และเป็นคนรุ่นใหม่ 3 ใหม่ดังนี้

1. ลักษณะคนเก่ง 3 เก่ง คือ เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน เพราะผู้บริหารมืออาชีพควรเป็นผู้ที่เป็นนักคิด เพื่อสามารถนำสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์มาปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า เป็นผู้นำ เก่งคน คือ รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถงาน และเก่งงาน ผู้บริหารมืออาชีพต้องเป็นผู้ทำงานเก่ง รู้จักวางแผนการทำงาน มีการตรวจสอบประเมินผล และพัฒนางานตามวงจรคุณภาพ PDCA

2. ลักษณะคนกล้า 3 กล้า คือ กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง ความกล้าเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพที่ต้องตัดสินใจ โดยอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง ไม่ผิดกฎระเบียบ ความกล้าเปรียบเหมือนไฟในตัวผู้บริหารมืออาชีพ ที่ควรมีความกล้า กล้าตัดสินใจงานบางอย่างเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ในการตัดสินใจ ผู้บริหารจึงต้องกล้าตัดสินใจ การตัดสินใจผูกติดกับความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องกล้าเสี่ยงว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้องหรือไม่ และประการสำคัญผู้บริหารมืออาชีพต้องกล้าเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถ้าการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้องค์กรดีขึ้น

3. ลักษณะคนรุ่นใหม่ 3 ใหม่ คือ พัฒนาระบบงานและนวัตกรรมใหม่ สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ และแสวงหาความรู้ใหม่ ผู้บริหารมืออาชีพต้องรู้จักพัฒนาระบบงานและนวัตกรรมใหม่ ยอมรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ รู้จักสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ทันสมัย และสิ่งสำคัญผู้บริหารต้องแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ

14. ทงทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550: 34-37) ได้ให้ทัศนะว่าผู้บริหารมืออาชีพที่ดีควรประกอบไปด้วยลักษณะดังนี้

1. เป็นนักบุกเบิก (Pioneer) ผู้บริหารมืออาชีพควรเป็นผู้มีจิตใจชอบค้นหาสิ่งใหม่ๆ เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น อาทิเช่น ใช้เทคนิคการบริหารงานรูปแบบใหม่ เปิดตลาดใหม่ ผลิตสินค้าหรือบริการรูปแบบใหม่ๆ ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องถือว่า การบุกเบิกเพื่อทำสิ่งใหม่ๆ เหล่านี้ คือ ความท้าทายที่น่าค้นหาคำตอบ และเพื่อพิสูจน์แนวคิด ว่าสามารถกระทำได้หรือไม่ โดยผู้บริหารจะต้องทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ

2. เป็นนักต่อสู้ (Determined Fighter) เพราะโลกในยุคไร้พรมแดนเช่นนี้แม้จะมีการพึ่งพาอาศัยกัน แต่ก็มีการแข่งขันต่อสู้ในเชิงเศรษฐกิจควบคู่กันไปด้วย ทำให้ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องพร้อมที่จะแข่งขันกับนานาชาติในระดับโลกทุกรูปแบบโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใดๆ แม้จะมีความเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นก็พร้อมจะเผชิญกับความไม่แน่นอน ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในมุมบวกและมุมลบ โดยผู้บริหารจะต้องสามารถปรับตัวและแก้ไขสถานการณ์ที่เลวร้ายต่างๆ ให้กลายเป็นดีได้ คือ สามารถแปรวิกฤติให้เป็นโอกาสได้

3. เป็นนักประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องสามารถประสานทุกฝ่ายเข้าหากันได้ เพื่อจะได้ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันและนอกจากนั้นยังควรมีบทบาทร่วมกับภาครัฐ ในการประสานประโยชน์ของส่วนรวมร่วมกัน เพื่อจะได้ขจัดปัญหา และอุปสรรค ที่ส่งผลกระทบต่อการเจริญเติบโตของประเทศชาติโดยรวม

4. มีวิสัยทัศน์ (Vision) ในการบริหารงานผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปรับปรุง เปลี่ยนแปลงทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว โดยจะต้องยอมรับความเป็นจริงและพร้อมปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้มากขึ้น

5. มีความทันสมัย (Modern) โดยการเป็นผู้ก้าวทันโลกทันเหตุการณ์และต้องก้าวทันคู่แข่ง โดยเฉพาอย่างยิ่งในด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องพร้อมที่จะนำ

เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านการบริหารจัดการ เพื่อจะได้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้ดียิ่งขึ้น

6. มีจรรยาบรรณและจริยธรรม (Ethics) ผู้บริหารมืออาชีพควรมีความรับผิดชอบในวิชาชีพและมีจริยธรรมและคุณธรรมเป็นกรอบของแนวความคิด ทั้งนี้ ควรประพฤติและปฏิบัติตนให้ถูกต้อง ตามทำนองคลองธรรม เพื่อสร้างศรัทธาโดยการยึดมั่นในคุณงามความดี ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ ไม่ละทิ้งอุดมการณ์โดยหวังผลประโยชน์อันมิควรได้ เพื่อสังคมจะได้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

7. ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ผู้บริหารมืออาชีพควรคำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาวขององค์กรโดยการให้ความสำคัญแก่ การวิจัยและพัฒนาเพื่อปรับปรุง และพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์ บริการ การทำงาน ฯลฯ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถ / ศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กรสูงสุดเช่นกัน ในการนี้ ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า การพัฒนาเป็นหัวใจ ขององค์กรที่เป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งและผู้บริหารจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารมืออาชีพควรรู้จักการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตนเองโดยการปรับปรุงและ พัฒนาตนเองให้มีคุณค่ามากขึ้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ (Image) ของตนเอง

15. ถวิล อรัญเวศ (2550) เสนอคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ไว้ 10 ประการดังนี้

1. กล้าตัดสินใจ ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจ เป็นคนสุขุม รอบคอบ มีเหตุผล โดยยึดภษิตที่ว่า “ก่อนจะเชื่อสิ่งใดให้พิสูจน์ ก่อนจะพูดให้ยั้งคิด วิฉฉัย ก่อนจะทำกิจการงานใดๆ จงคิดให้ถ่วงถี่จะดีเอย”

2. ใวต่อข้อมูล ผู้บริหารมืออาชีพต้องเป็นคนทันสมัย ใวต่อข้อมูลหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ต้องติดตามข่าวสารต่างๆ อยู่เสมอ

3. เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถมองเห็นภาพฝันในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาคได้เป็นอย่างดี

4. ชื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นคนชื่อสัตย์สุจริต และมีการสร้างสรรค์ผลงานให้เป็นที่ปรากฏอยู่เสมอ

5. ประสานสิบทิศ ผู้บริหารมืออาชีพ ต้องเป็นผู้ที่สามารถประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกลเกลี่ยข้อกรณีพิพาท และสามารถขจัดปัญหาต่างๆ ในหน่วยงานได้

6. คิดสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ผู้บริหารมืออาชีพต้องคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เช่นต้องรู้ว่า “จะทำอะไร” และมี “เป้าหมายอย่างไร” ต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ต้องรู้ว่า “จะทำอย่างไร” โดยเลือกวิธีการหลายๆ วิธี แล้วตัดสินใจนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ต้องตั้งใจมุ่งมั่น และมีความจริงจัง ในการทำงานนั้นๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เต็มใจทำงาน ทำงานให้สนุก และมีความสุขในการทำงาน มีความสุขุมรอบคอบในการทำงาน มีใจเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ในการทำงาน ไม่โลเลที่จะดำเนินงานตามที่ได้วางแนวทางไว้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยใจเป็นกลาง ยุติธรรมและเปิดเผย
7. จูงใจเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีความสามารถโน้มน้าว หรือจูงใจเพื่อนงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ
8. ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค ผู้บริหารมืออาชีพ ต้องมีความอดทนต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญและพร้อมที่จะหาทางแก้ไขปัญหา ไม่หนีปัญหา
9. รู้จักยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ผู้บริหารมืออาชีพต้องรู้จักยืดหยุ่น ไม่ตึงเกินไป หรือไม่หย่อนเกินไป บางครั้งก็ต้องดำเนินการในสายกลาง แต่บางครั้งต้องมีความเด็ดขาด เพื่อจะแก้ไขปัญหาก็ให้สงบเรียบร้อย
10. บริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องบริหารงานเป็นทีม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำและร่วมประเมิน

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

1. ทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับการบริหารของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ หรือหลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษา
2. ผลงานวิจัยในครั้งนี้เป็นการขยายขอบเขตขององค์ความรู้เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันเกี่ยวเส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่ง และการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูล ในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีคุณภาพและมีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 ประการ
3. เป็นข้อเสนอในเชิงนโยบายให้แก่หน่วยงานและองค์กรทางด้านอุดมศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้รวบรวมความรู้ที่ได้มาเป็นความรู้พื้นฐานในการศึกษา ซึ่งจะ ได้นำเสนอเป็น 5 ตอนด้วยกัน ดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1. ความเป็นมาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. บทบาทของมหาวิทยาลัยเอกชน
3. โครงสร้างการบริหารองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
4. โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
5. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

#### ตอนที่ 2 ความเป็นมืออาชีพของนักบริหาร

1. ความหมายของผู้บริหารมืออาชีพ
2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมืออาชีพ
3. สมรรถนะขั้นพื้นฐานและสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารมืออาชีพ

#### ตอนที่ 3 กระบวนการคิดสรรและสรรหา

1. พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนและรัฐ
2. การได้มาซึ่งตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

#### ตอนที่ 4 การพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1. ความหมายและความจำเป็นของการพัฒนาผู้บริหาร
2. แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
3. เส้นทางสายอาชีพผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
4. กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
5. การประเมินผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
6. วงจรคุณภาพ PDCA
7. แนวโน้มการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

#### ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## ตอนที่ 1 สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

### 1. ความเป็นมาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันที่มีจุดมุ่งหมายในการผลิตและสร้างสรรค์ความก้าวหน้าทางวิชาการ พัฒนาการของมหาวิทยาลัยเอกชนเริ่มต้นด้วยความยากลำบากในการส่งเสริมการศึกษาในระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย อย่างไรก็ตามการพัฒนาการอุดมศึกษาเอกชนได้พัฒนาขึ้นมา จนเป็นที่ยอมรับของสังคม ในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาในบางสาขาวิชาจนเป็นที่ยอมรับของตลาดแรงงาน เนื่องจากการควบคุมคุณภาพจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษานับเป็นปัจจัยที่ทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนมีบทบาทมากขึ้นใน ระดับอุดมศึกษา ในขณะที่เดียวกันมหาวิทยาลัยเอกชนยังต้องเน้นการพัฒนาการวิจัย (เจตนา นาควิธระ, 2543: 41)

การพัฒนาของมหาวิทยาลัยเอกชนหลายแห่งได้เริ่มต้นมาจากโรงเรียนเอกชน หรือโรงเรียนราษฎร์ และโรงเรียนระดับอาชีวะของเอกชน เอกชนได้เข้ามามีส่วนร่วมจัดการ การศึกษา ตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นในการ จัดระเบียบว่าด้วยการจัดการศึกษาของชาติ ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าให้ตรา "พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พุทธศักราช 2461" ประกาศวันที่ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2461 และประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่ม 35 ในวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2461 หลังจากประกาศพระราชบัญญัติประมาณ 1 ปี มีโรงเรียนราษฎร์จำนวนรวมทั้งสิ้น 127 โรงเรียน โรงเรียนราษฎร์มีความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นเมื่อมีการประกาศ "พระราชบัญญัติประถมศึกษาพุทธศักราช 2464" บังคับให้เด็กที่อยู่ในเกณฑ์บังคับทุกคน ซึ่งอาศัยอยู่ในทั่วราชอาณาจักรต้องเข้าเรียนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หลังจากนั้น โรงเรียนราษฎร์เกิดขึ้นอย่างมากมาย ส่งผลให้ปี พ.ศ. 2470 มีการออกพระราชบัญญัติแก้ไข "พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์พุทธศักราช 2470" เพิ่มเติม เพื่อควบคุมโรงเรียนราษฎร์มากขึ้น และ ในปี พ.ศ. 2474 รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 ปรากฏว่าจำนวนโรงเรียนราษฎร์ทั้งสิ้น 1,150 โรงเรียนซึ่งชี้ให้เห็นว่าเอกชนมีบทบาทอย่างมากในการพัฒนา การศึกษา ของชาติหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองปี พ.ศ. 2475 จากระบอบ สมบูรณาญาสิทธิราชย์ มุ่งสู่ระบอบ ประชาธิปไตยโดยคณะราษฎรบริหารราชการตามหลัก 6 ประการ และประการสำคัญคือ ประการที่ 6 "รัฐจะต้องให้มีการศึกษาอย่างเต็มที่แก่ราษฎร" และ ในปีพ.ศ. 2497 ได้มีการประกาศ พระราชบัญญัติฉบับใหม่โดยแบ่งโรงเรียนราษฎร์ออกเป็น 6



ประเภทคือ โรงเรียนอนุบาล โรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนวิสามัญศึกษา โรงเรียนอาชีวศึกษา และโรงเรียนการศึกษาพิเศษ (จิรวัดณ์ วจนาวรรณ, 2546: 12-16)

การบุกเบิกการศึกษาในระดับอุดมศึกษาโดยภาคเอกชนได้เริ่มเป็นครั้งแรกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2490 โดยความพยายามของมิชชันนารี "คณะเพรสไบทีเรียน" แต่รัฐบาลในสมัยนั้นไม่มีมติไม่อนุญาตให้จัดตั้ง เหตุผลเนื่องมาจากเกรงว่า มหาวิทยาลัยที่ตั้งขึ้นในลักษณะเดียวกับของมิชชันนารีจะใช้มหาวิทยาลัยเอกชนเผยแพร่ลัทธิทางการเมือง เพราะสมัยนั้นลัทธิคอมมิวนิสต์กำลังขยายในประเทศเพื่อนบ้าน และเข้ามาสู่ประเทศไทยในปี พ.ศ. 2498 นายทิม ภูรพัฒน์ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดอุบลราชธานีได้เสนอร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2498 แต่ไม่ได้รับความเห็นชอบจากสภาผู้แทนราษฎรปี พ.ศ. 2502 รัฐบาลจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้จัดตั้ง "สภาการศึกษาแห่งชาติ" เพื่อทำหน้าที่ปรับปรุง วางแผน และกำหนดโครงการการศึกษา แห่งชาติ โดยมีผลงานเด่นคือการจัดทำ "แผนการศึกษาแห่งชาติปี พ.ศ. 2503" นับเป็นแผนการศึกษาฉบับแรกของไทยประกาศใช้ ณ วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2504

การจัดตั้งวิทยาลัยเอกชนในยุคบุกเบิกเป็นไปด้วยความยากลำบาก เนื่องจากรัฐบาลไม่เห็นด้วยในการให้เอกชนจัดตั้งวิทยาลัยเอกชน แต่ในที่สุดไม่สามารถทนต่อกระแสเรียกร้องได้ เนื่องจากนักเรียนที่จบระดับมัธยมปลาย ไม่สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาของรัฐได้ทั้งหมด ในปี พ.ศ. 2508 สภาการศึกษาแห่งชาติมีมติเมื่อวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2508 เปิดโอกาสให้เอกชนได้ จัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาได้โดยดำเนินการสอนในระดับไม่เกินสามปีแรกของมหาวิทยาลัยของรัฐบาล ในที่สุด "พระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชนปี พ.ศ. 2512" ก็ได้ประกาศใช้ขึ้นเป็นครั้งแรก ภายใต้การควบคุมของกระทรวงศึกษาธิการ และวิทยาลัยเอกชนสามารถเปิดสอนให้ปริญญาได้ตามกฎหมายวิทยาลัยเอกชนได้รับให้อนุญาตจัดตั้งได้จากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการรวม 6 แห่ง คือ

1. วิทยาลัยเกริก จัดตั้งวันที่ 8 เมษายน พ.ศ. 2513 ต่อมาเปลี่ยนประเภทเป็น มหาวิทยาลัยเกริก
2. วิทยาลัยกรุงเทพ จัดตั้งวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2513 ต่อมาเปลี่ยนประเภทเป็น มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
3. วิทยาลัยไทยสุริยะ จัดตั้งวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2513 ต่อมาเปลี่ยนประเภทเป็น มหาวิทยาลัยศรีปทุม
4. วิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ จัดตั้งวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2513 ต่อมาเปลี่ยนประเภทเป็น มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

5. วิทยาลัยพัฒนา จัดตั้งวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2513 ต่อมา มีคำสั่งเพิกถอนใบอนุญาต

6. วิทยาลัยการค้า จัดตั้ง พ.ศ.2513 ต่อมาเปลี่ยนแปลงประเภทเป็น มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ต่อมาพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 ได้ประกาศใช้เพราะการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในระดับอุดมศึกษาได้เพิ่มขยายเป็นอันมากทำให้วิทยาลัยเอกชน จัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทำให้วิทยาลัยเอกชนมีศักดิ์ และสิทธิ์ เทียบเท่า มหาวิทยาลัยของรัฐ นอกจากนี้ยังให้โอกาสวิทยาลัยเอกชนยกสถานะเป็น "มหาวิทยาลัย" ได้

ลำดับ	ชื่อ	ปีที่จัดตั้ง
1	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	พ.ศ. 2513
2	มหาวิทยาลัยเกริก	พ.ศ. 2513
3	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	พ.ศ. 2513
4	มหาวิทยาลัยศรีปทุม	พ.ศ. 2513
5	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	พ.ศ. 2513
6	มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	พ.ศ. 2515
7	มหาวิทยาลัยสยาม	พ.ศ. 2516
8	มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์	พ.ศ. 2516
9	มหาวิทยาลัยพายัพ	พ.ศ. 2517
10	วิทยาลัยแสงธรรม	พ.ศ. 2519
11	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ	พ.ศ. 2524
12	มหาวิทยาลัยคริสเตียน	พ.ศ. 2526
13	มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล	พ.ศ. 2527
14	วิทยาลัยศรีโสภณ	พ.ศ. 2527
15	มหาวิทยาลัยรังสิต	พ.ศ. 2528
16	วิทยาลัยเซนต์หลุยส์	พ.ศ. 2528
17	มหาวิทยาลัยภาคกลาง	พ.ศ. 2529
18	วิทยาลัยมิชชั่น	พ.ศ. 2529
19	มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	พ.ศ. 2530

ลำดับ	ชื่อ	ปีที่จัดตั้ง
20	มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	พ.ศ. 2531
21	มหาวิทยาลัยโยนก	พ.ศ. 2531
22	มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น	พ.ศ. 2532
23	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร	พ.ศ. 2533
24	มหาวิทยาลัยราชธานี	พ.ศ. 2536
25	วิทยาลัยรัชตภาคย์	พ.ศ. 2536
26	วิทยาลัยทองสุข	พ.ศ. 2537
27	มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด	พ.ศ. 2538
28	มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย	พ.ศ. 2539
29	วิทยาลัยดุสิตธานี	พ.ศ. 2539
30	มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต	พ.ศ. 2540
31	มหาวิทยาลัยเอเซีย	พ.ศ. 2540
32	มหาวิทยาลัยเว็บสเตอร์ (ประเทศไทย)	พ.ศ. 2540
33	มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น	พ.ศ. 2540
34	มหาวิทยาลัยหาดใหญ่	พ.ศ. 2540
35	วิทยาลัยลุ่มน้ำปิง	พ.ศ. 2540
36	มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา	พ.ศ. 2541
37	มหาวิทยาลัยธนบุรี	พ.ศ. 2541
38	วิทยาลัยสันตพล	พ.ศ. 2541
39	มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา	พ.ศ. 2541
40	มหาวิทยาลัยชินวัตร	พ.ศ. 2542
41	มหาวิทยาลัยนอร์ทเชียงใหม่	พ.ศ. 2542
42	มหาวิทยาลัยปทุมธานี	พ.ศ. 2542
43	มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น	พ.ศ. 2542
44	วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก	พ.ศ. 2542
45	วิทยาลัยตาปี	พ.ศ. 2542
46	วิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้	พ.ศ. 2542
47	วิทยาลัยบัณฑิตเอเซีย	พ.ศ. 2542

ลำดับ	ชื่อ	ปีที่จัดตั้ง
48	วิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ	พ.ศ. 2543
49	วิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี	พ.ศ. 2545
50	วิทยาลัยบัณฑิตบริหารธุรกิจ	พ.ศ. 2545
51	วิทยาลัยพิษณุโลก	พ.ศ. 2545
52	วิทยาลัยเซนต์เทเรซา อินติ	พ.ศ. 2546
53	วิทยาลัยเฉลิมกาญจนา	พ.ศ. 2547
54	วิทยาลัยเชียงราย	พ.ศ. 2547
55	วิทยาลัยนครราชสีมา	พ.ศ. 2547
56	วิทยาลัยอินเตอร์เทค ลำปาง	พ.ศ. 2547
57	วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม	พ.ศ. 2547
58	วิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ	พ.ศ. 2549
59	วิทยาลัยราชพฤกษ์	พ.ศ. 2549
60	วิทยาลัยเฉลิมกาญจนาระยอง	พ.ศ. 2550
61	สถาบันเทคโนโลยีแห่งอโยธยา	พ.ศ. 2550
62	สถาบันเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์	พ.ศ. 2550
63	วิทยาลัยพิษณุบัณฑิต	พ.ศ. 2551

การที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนหลายแห่งได้ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย ย่อมก่อให้เกิดผลดีไม่เพียงแต่ชื่อเสียงของวิทยาลัย ยังรวมทั้งประโยชน์ที่ประเทศชาติจะได้รับอีกหลายประการ คือ (พรพรรณ เอกเฝ้าพันธุ์, 2526 : 13)

1. ทำให้ประชาชนของประเทศมีโอกาสเพิ่มพูนสติปัญญาและแสวงหาความรู้ในแขนงวิชาต่างๆ ได้มากขึ้น ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของชาตินั้นคือประชาชนเฉลียวฉลาด มีความรู้ ทำให้ประเทศชาติเจริญ
2. เป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในการจัดการศึกษาระดับสูงของประเทศ
3. มหาวิทยาลัยเอกชนจะเป็นส่วนช่วยในด้านการเป็นตัวแทนความเจริญในทางศิลปวิทยาการ เป็นที่รวมแหล่งความรู้ เป็นศูนย์กลางที่สำคัญของวัฒนธรรมประจำชาติ รวมทั้งมีส่วนช่วยในการส่งเสริมและจรรโลงศิลปวัฒนธรรมของชาติด้วย
4. ก่อให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ เนื่องจากบรรดาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนจะตื่นตัวพัฒนาในด้านการเรียนการสอน การค้นคว้าวิจัยมากขึ้น เพื่อให้ทัดเทียมหรือดีกว่า

คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนด้วยตนเอง เพราะทุกคนตระหนักดีว่าถ้ามหาวิทยาลัยแห่งใดหย่อนประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอน การค้นคว้าวิจัยแล้ว มหาวิทยาลัยแห่งนั้นจะไม่ได้รับความนิยมและไม่สามารถรับใช้สังคมได้ดีเท่าที่ควร

## 2. บทบาทของมหาวิทยาลัยเอกชน

โดยทั่วไปแล้วมหาวิทยาลัยจะมีบทบาทอยู่ 4 ประการ คือ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (ผดุงชาติ สุวรรณวงษ์ และไพฑูรย์ สีนลาวัณย์, 2543: 1 – 7) ส่วน บาลแลนไตร์ (Ballantine, 1997: 257) กล่าวว่า บทบาทของอุดมศึกษา ได้แก่ บทบาทในการวิจัย บทบาทในการสอน บทบาทในการบริการและบทบาทของ ความมั่นคงแห่งชาติ และบาร์เนตท์ (Barnett, 1992: 18) ได้เสนอแนวคิดของการอุดมศึกษาว่า การอุดมศึกษา คือ แหล่งผลิตกำลังคนที่เหมาะสม แหล่งฝึกอบรมงานวิจัย แหล่งที่มีการเตรียมการสอนที่มีประสิทธิภาพ และแหล่งเปลี่ยนแปลงชีวิตที่ดีขึ้น

มหาวิทยาลัยเอกชนมีบทบาทสำคัญในการร่วมรับภาระการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ และในอนาคตบทบาทจะเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากมีผู้สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยม ศึกษาตอนปลายเป็นจำนวนมากขึ้นตามจำนวนประชากรและนโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษาของรัฐบาล ประกอบกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในระบบจำกัดรับ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างเพียงพอและทั่วถึง ด้วยเหตุนี้จึงทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนได้เข้ามา มีบทบาทร่วมกับ รัฐ ในการผลิตกำลังคนออกไปพัฒนาประเทศ ซึ่งการปฏิบัติภารกิจดังกล่าว มหาวิทยาลัยเอกชนได้มี ส่วนช่วยในการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ (ปองพล อติเรกสาร, 2546: 9) ดังต่อไปนี้ คือ

### 1. ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ

มหาวิทยาลัยเอกชนมีส่วนช่วยมหาวิทยาลัยของรัฐในการผลิตบัณฑิตอันถือได้ว่าเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในด้านการเป็นผู้บริโภคที่ฉลาด (Good Consumer) และเป็นผู้ผลิตที่มีความสามารถ (Good Producer)

### 2. ด้านการพัฒนาสังคม

มหาวิทยาลัยเอกชนมีภารกิจที่สำคัญ คือ ต้องช่วยสังคมในการสร้างความรู้ ความ เข้าใจให้แก่สมาชิกในสังคม รวมทั้งการพัฒนาทัศนคติและค่านิยมที่เหมาะสม และเอื้ออำนวยต่อแนวทางของการพัฒนาประเทศกล่าวคือการให้ประชาชนได้เพิ่มพูนและแสวงหาความรู้ในแขนงวิชาต่างๆ ได้มากขึ้น ตลอดจนการแบ่งเบาภาระของรัฐในการจัดการศึกษา รวมทั้งเป็นตัวแทน

ความเจริญในทางศิลปวิทยาการ เป็นที่รวมแหล่งความรู้และเป็นศูนย์กลางที่สำคัญของวัฒนธรรมของชาติ

### 3. ด้านการพัฒนาการเมือง

มหาวิทยาลัยเอกชนมีส่วนสำคัญในการพัฒนาการเมืองของประเทศ ด้วยการให้การศึกษอบรรณ และปลูกฝังสร้างเสริมค่านิยมและวิถีชีวิตประชาธิปไตยตามแนวทางการพัฒนาทางการเมืองของประเทศ ทำให้นักศึกษาเข้าใจกระบวนการทางการเมือง ความสำคัญของการมีส่วนร่วมทางการเมือง

### 4. การพัฒนาประเทศด้านอื่นๆ

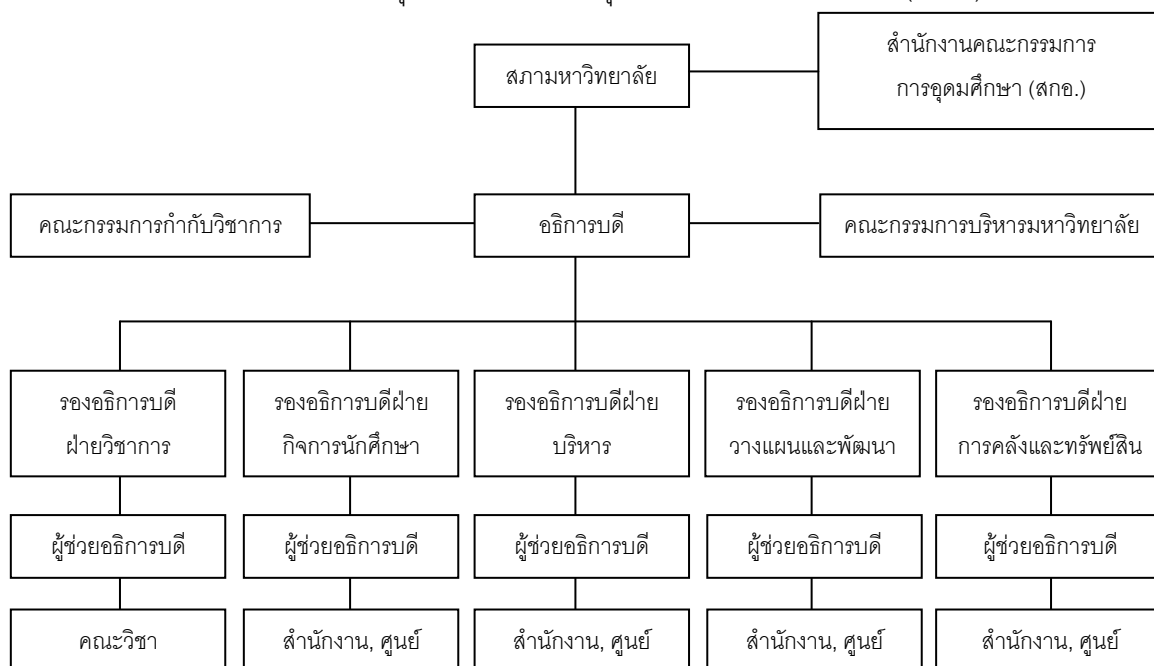
มหาวิทยาลัยเอกชนมีความสำคัญต่อระบบการศึกษาของประเทศด้วยการประหยัดงบประมาณของแผ่นดินและมีส่วนช่วยลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการเดินทางไปศึกษาต่อต่างประเทศ ช่วยลดเงินตราที่จะต้องสูญเสียไป

## 3. โครงสร้างการบริหารองค์การสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2550 มาตรา 19 การแบ่งส่วนราชการและการจัดระบบบริหารงานภายใน ให้เป็นไปตามระเบียบหรือ ข้อบังคับของสภาสถาบัน พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่ง สามารถจัดโครงสร้างองค์การและระบบบริหารงานภายในของตนเองได้ ประกอบกับการดำเนินงาน ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่งมีความซับซ้อนและมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการจัดโครงสร้างองค์การของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงมีความแตกต่างกัน แต่ทุกสถาบันก็อยู่ภายใต้กรอบที่กฎหมายกำหนด

จากการศึกษาโครงสร้างองค์การของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยสยาม และมหาวิทยาลัยคริสเตียน สามารถสรุปโครงสร้างโดยทั่วไป ที่มีความเหมือนกัน ในแต่ละสถาบัน ได้ดังภาพที่ 2 โครงสร้างองค์การสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์, 2550: 30 - 32)

ภาพที่ 2 โครงสร้างองค์การสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ (2550)



ภาพที่ 2 อธิบายได้ว่า จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการโดยสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีสภามหาวิทยาลัย มีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของสถาบัน อธิการบดีดูแลกิจการของสถาบันให้เป็นไปตามกฎหมาย ในการบริหารสถาบันมีคณะกรรมการกำกับวิชาการ และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย มีรองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ เป็นผู้ช่วยกำกับดูแลและปฏิบัติหน้าที่ ตามที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี และอาจมีผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายต่างๆ เป็นผู้ช่วยกำกับดูแลและปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี และหรือรองอธิการบดี โดยในการบริหารสถาบัน ยังอาจมีการแบ่งหน่วยงานย่อยเป็นสำนักหรือฝ่ายต่างๆ ด้วย เช่น รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ กำกับดูแลงานบริหารด้านการเรียนการสอน การวางแผนและพัฒนาหลักสูตรและการสอน สำนักงานทะเบียนและวัดผล และการประกันคุณภาพการศึกษา รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา กำกับดูแลฝ่ายกิจกรรมนักศึกษา ฝ่ายการพัฒนา นักศึกษา ฝ่ายแนะแนว ฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และฝ่ายกองทุนการศึกษา รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร กำกับดูแลฝ่ายบุคลากร ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายยานพาหนะ ฝ่ายสิ่งพิมพ์และสื่อการสอนและศูนย์หนังสือ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา กำกับดูแลสำนักนโยบายและแผน ฝ่ายงานวิจัย รองอธิการบดีฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน กำกับดูแลสำนักการเงินและงบประมาณ จากการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์การของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะเป็นโครงสร้างขนาดใหญ่ มีความซับซ้อน การ

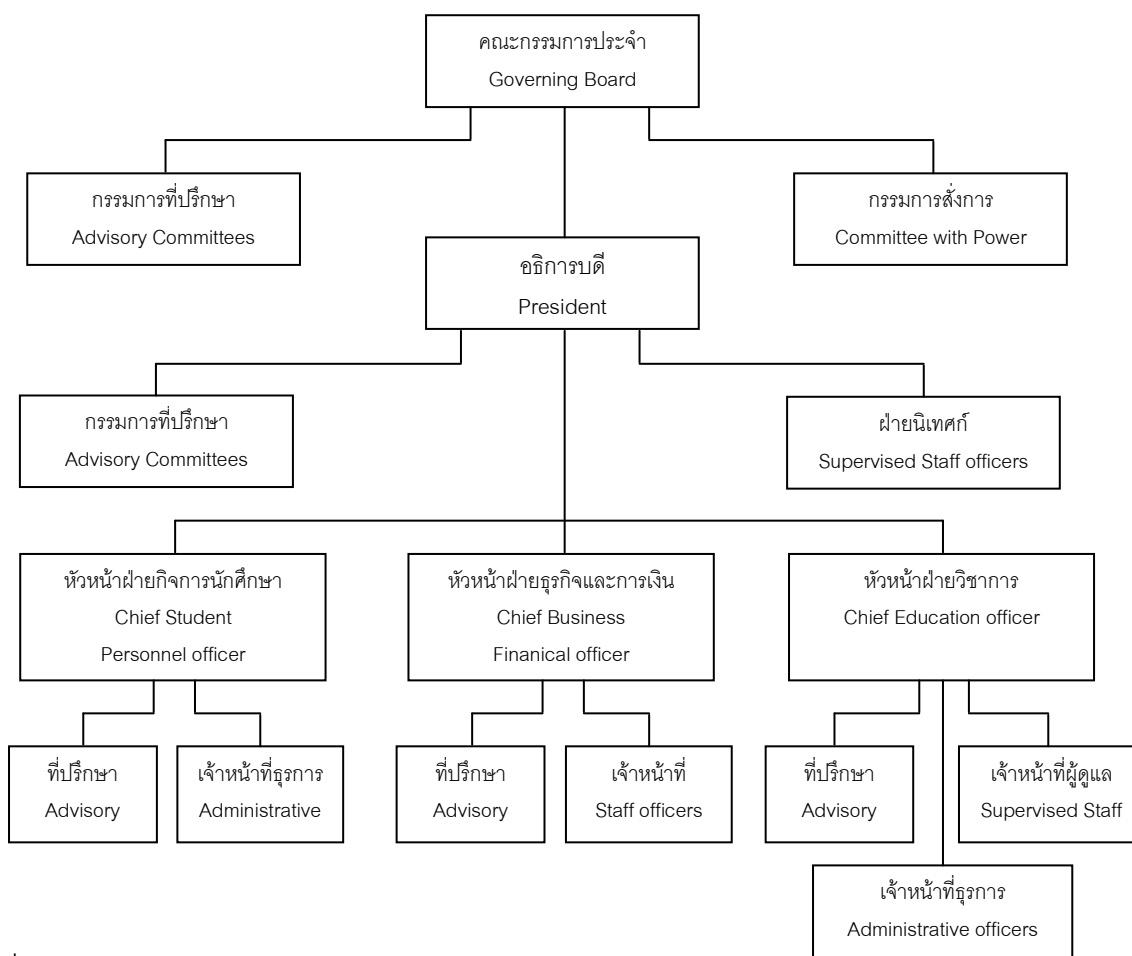
จัดโครงสร้างเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบแนวตั้ง คือจากบนลงล่าง และอำนาจการบริหารจะรวมอยู่ที่ศูนย์กลางเป็นหลัก สำหรับบุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 ฉบับปรับปรุงพ.ศ. 2550 มาตรา 11 กล่าวถึงบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2 ประเภท ได้แก่ คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ โดยคณาจารย์มีหน้าที่หลักทางด้านการสอนและการวิจัย สำหรับเจ้าหน้าที่มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนซึ่งบุคลากรทั้งคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ต้องทำงานแบบการประสานร่วมมือกันจึงจะทำให้การดำเนินงานของสถาบันมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 4. โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

บทความของ อมรา ตันสังจ่า (2513) เรื่อง “การบริหารงาน มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา” ที่ได้รวบรวมจากเอกสารต่างๆ รวมทั้งการศึกษาดูงานด้านการบริหารมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศ กล่าวได้คือการจัดรูปงานด้านบริหารของมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา ส่วนมากการปกครองและการบริหารมีความเป็นอิสระ แม้เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐก็ควบคุมเพียงนโยบายและการเงินเท่านั้น ส่วนการบริหารทั่วไปและการบริหารทางวิชาการมหาวิทยาลัยมีอำนาจและเสรีภาพในการดำเนินงานได้โดยอิสระ ซึ่งหลักทั่วไปนโยบายและหน้าที่ต่างๆ ของมหาวิทยาลัย จะมีกำหนดไว้ในข้อกำหนดที่เรียกว่า กฎบัตร “Charter” ของแต่ละสถาบัน มีการจัดตั้งกรรมการต่างๆ และผู้ดำเนินการบริหารด้านต่างๆ ประจำมหาวิทยาลัยไปตามขนาดของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยที่มีขนาดใหญ่ มีนักศึกษาเป็นจำนวนมาก ก็มีความจำเป็นที่จะต้องมีความระมัดระวังในการบริหารและคณะกรรมการที่ปรึกษาหลายคณะ สำหรับสายการบริหารภายในมหาวิทยาลัยมีหลายแบบ แต่มีลักษณะที่ถือว่าเป็นพื้นฐานร่วมกัน (Basic General Organization) คือ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารภายในมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะพื้นฐานร่วมกัน



ที่มา: อมรา ต้นสัจจา (2513)

ภาพที่ 3 อมรา ต้นสัจจา กลางถึง โครงสร้างการบริหารภายในมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะพื้นฐานร่วมกัน ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการประจำมหาวิทยาลัย มีชื่อเรียกต่างๆ กัน เช่น Board of Regents, Board of Trustees, Board of Control, Board of Directors, Board of Overseer และ Board of Governors แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) คณะกรรมการประจำมหาวิทยาลัยของรัฐ มีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเป็นอิสระเต็มที่ หมายถึง มหาวิทยาลัยมีกฎระเบียบของตนเอง สมาชิกของคณะกรรมการได้รับเลือกตั้งจากประชาชนทุกคนในรัฐ สามารถวางนโยบายจัดการศึกษามหาวิทยาลัยได้โดยอิสระไม่ต้องขอความเห็นชอบและไม่ต้องรายงานผลงานต่อสภาแห่งรัฐนั้นๆ และมีความเกี่ยวข้องกับสภาแห่งรัฐ คือ การขออนุมัติงบประมาณที่มหาวิทยาลัยเสนอขอจากรัฐเท่านั้น หรืออีกลักษณะ ได้แก่ มหาวิทยาลัยที่เป็นอิสระไม่เต็มที่ มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ สมาชิกของคณะกรรมการ ได้รับการแต่งตั้งโดยผู้ว่าราชการของรัฐ และ สภาแห่งรัฐมีอำนาจขอให้

คณะกรรมการ ตอบข้อข้อใจหรือรายงานในเรื่องการบริหารงานของมหาวิทยาลัยได้ และ2) คณะกรรมการประจำมหาวิทยาลัยเอกชน มีอิสระเต็มที่โดยคณะกรรมการได้รับแต่งตั้งจากมูลนิธิ ศาสนาหรือองค์กรท้องถิ่นต่างๆ ที่เป็นผู้อุปถัมภ์มหาวิทยาลัย ซึ่งจะเป็นเอกชนผู้ทรงคุณวุฒิ และมีความสนใจในการศึกษาที่มหาวิทยาลัยพิจารณาแล้วเห็นว่าจะเป็นผู้ทำประโยชน์ให้กับมหาวิทยาลัยในด้านความเจริญและชื่อเสียงด้านต่างๆ จำนวนสมาชิกของคณะกรรมการมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมนั้น ควรอยู่ระหว่าง 8 – 12 คน แต่ในมหาวิทยาลัยของรัฐอาจมีจำนวนน้อย ประมาณ 10 คน ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนอาจมีจำนวนถึง 25 คน

2. อธิการบดี (President) เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร มีภาระรับผิดชอบในฐานะผู้นำในการบริหารของมหาวิทยาลัยจากความสนับสนุนของคณะกรรมการมหาวิทยาลัย (Board) โดยทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างอาจารย์ นักศึกษา เจ้าหน้าที่ สมาคมศิษย์เก่า ประชาชน และคณะกรรมการบริหาร (Governing Board)

3. หัวหน้าฝ่ายวิชาการ (Chief Education Officer) เทียบได้กับตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เพราะเป็นตำแหน่งที่ควบคุมดูแลฝ่ายวิชาการต่อจากอธิการบดี อำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่เกี่ยวกับการเสนอแผนงานพร้อมด้วยนโยบายแก่อธิการบดีในการควบคุม ดำเนินการ และประเมินผล

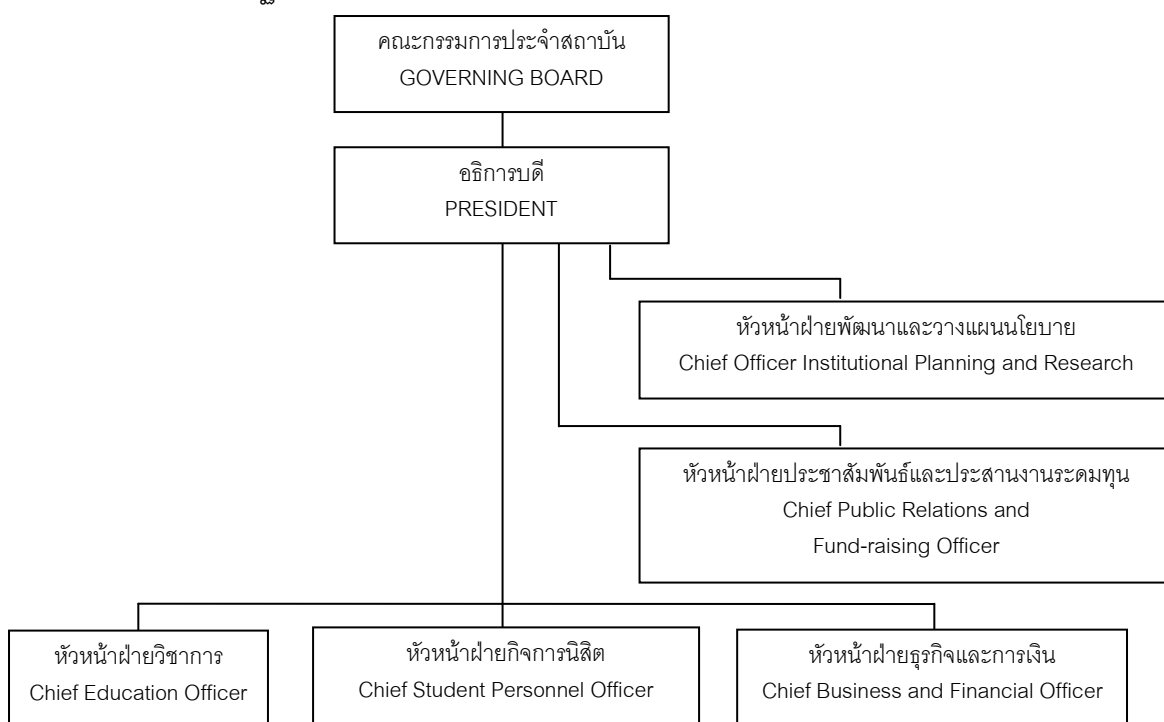
4. หัวหน้าฝ่ายกิจการนิสิตนักศึกษา (Chief Student Personnel Officer) เทียบได้กับตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิตนักศึกษา (Student Personnel Services) รวมทั้งการคัดเลือก การรับนักศึกษา บันทึกเรื่องราวต่างๆ และการทำงานของนักศึกษา นอกจากนั้นก็มีบริการสำหรับแต่ละบุคคล คือ ด้านสุขภาพ ช่วยเหลือเรื่องการเงิน การให้คำแนะนำ และบริการนอกเหนือจากเรื่องการศึกษา บริการต่างๆ เหล่านี้เกี่ยวข้องกับสังคมและวัฒนธรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมของสโมสรนิสิตนักศึกษา กิจกรรมเพื่อความบันเทิง กิจกรรมที่ต้องใช้ที่พัก ตลอดจนวารสารที่นิสิตนักศึกษาจัดทำขึ้น

5. หัวหน้าฝ่ายการเงินและการคลัง (Chief Business Financial Officer) มีหน้าที่ได้หลายประการ เช่น กระทำหน้าที่เกี่ยวกับคณะกรรมการการลงทุน ทำหน้าที่เลขานุการของคณะกรรมการที่ปรึกษาเกี่ยวกับธุรกิจและการคลัง หรือเป็นสมาชิกในคณะกรรมการของอธิการบดีเกี่ยวกับนโยบายการคลัง และอาจเป็นกรรมการในด้านต่างๆ อีก เช่น บริการเรื่องอาหาร จัดทำร้านขายหนังสือ และการแข่งขันกีฬาระหว่างนักศึกษา ตำแหน่งนี้เทียบได้กับรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายคนได้สรุปรูปแบบต่างๆ ไว้ดังนี้

ฮันเกต (Hungate, 1964) ได้เสนอรูปแบบพื้นฐานการบริหารมหาวิทยาลัยของประเทศสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่สถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็กไปจนถึงสถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งแผนภูมิหรือโครงสร้างแตกต่างออกไปจากโครงสร้างพื้นฐานที่ฮันเกตได้เสนอมานี้ โดยมีรูปแบบตามภาพที่ 4

ภาพที่ 4 โครงสร้างพื้นฐานการบริหารมหาวิทยาลัย



ที่มา: ฮันเกต (Hungate, 1964)

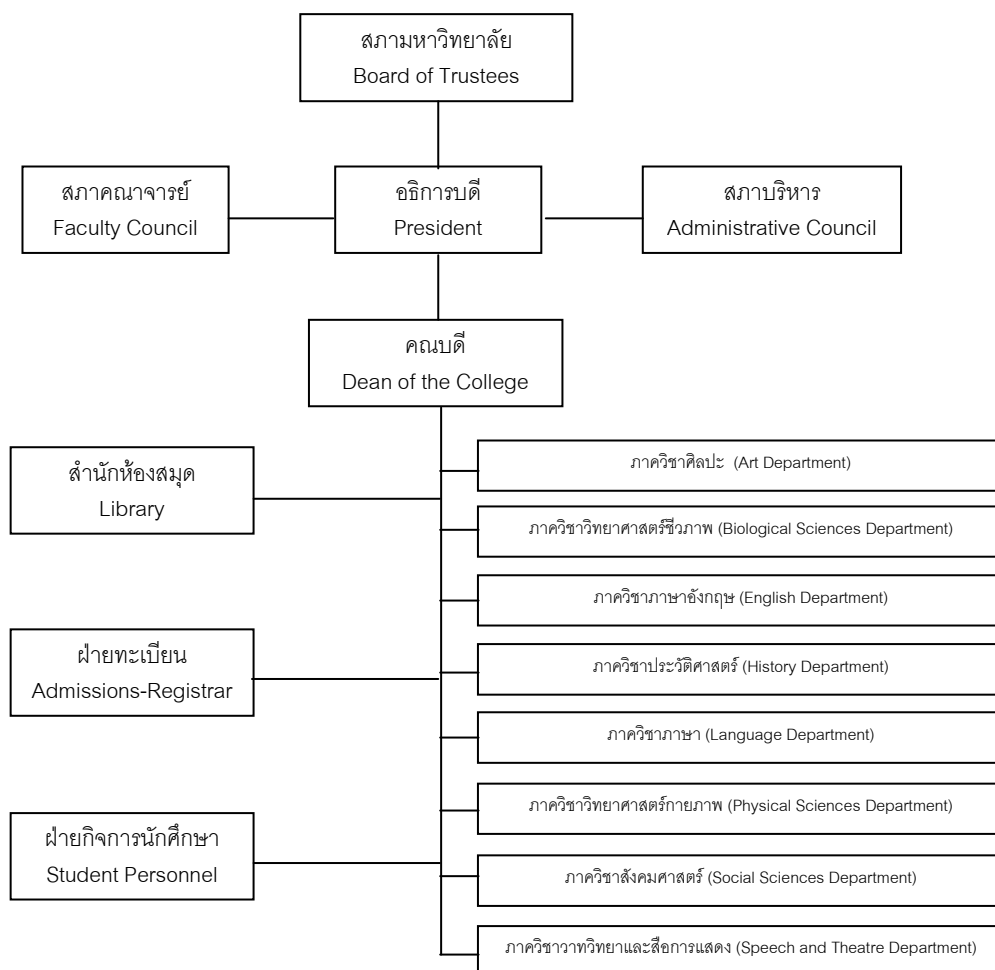
จากภาพที่ 4 คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (Governing Board) เป็นองค์กรสูงสุดซึ่งในบางมหาวิทยาลัยเรียกว่า “Board of Regents หรือ Board of Trustees” สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เรียกว่า “สภามหาวิทยาลัย”

ในระดับต่อมาจากคณะกรรมการการบริหารคือ อธิการบดีเป็นหัวหน้าผู้บริหารหรือเป็นผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ส่วนผู้บริหารระดับอื่นอาจเป็นหัวหน้าฝ่ายวางแผนและวิจัย หัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์และการหาทุน หัวหน้าฝ่ายการศึกษา หัวหน้าฝ่ายบุคลากรและนิสิต นักศึกษา และหัวหน้าฝ่ายธุรกิจและการเงิน

โนลส์ (Knowles, 1971) นักการศึกษาที่สำคัญอีกท่านหนึ่ง คือ เป็นหัวหน้าบรรณาธิการได้เสนอแผนภูมิการบริหารมหาวิทยาลัยที่น่าสนใจ 3 รูปแบบดังนี้

1. ในวิทยาลัยขนาดเล็กที่มีวัตถุประสงค์เดียว มีหน่วยงานไม่ซับซ้อน การบริหารที่คล่องตัวและรวดเร็ว อธิการบดีมีขอบเขตของความรับผิดชอบไม่มากนัก

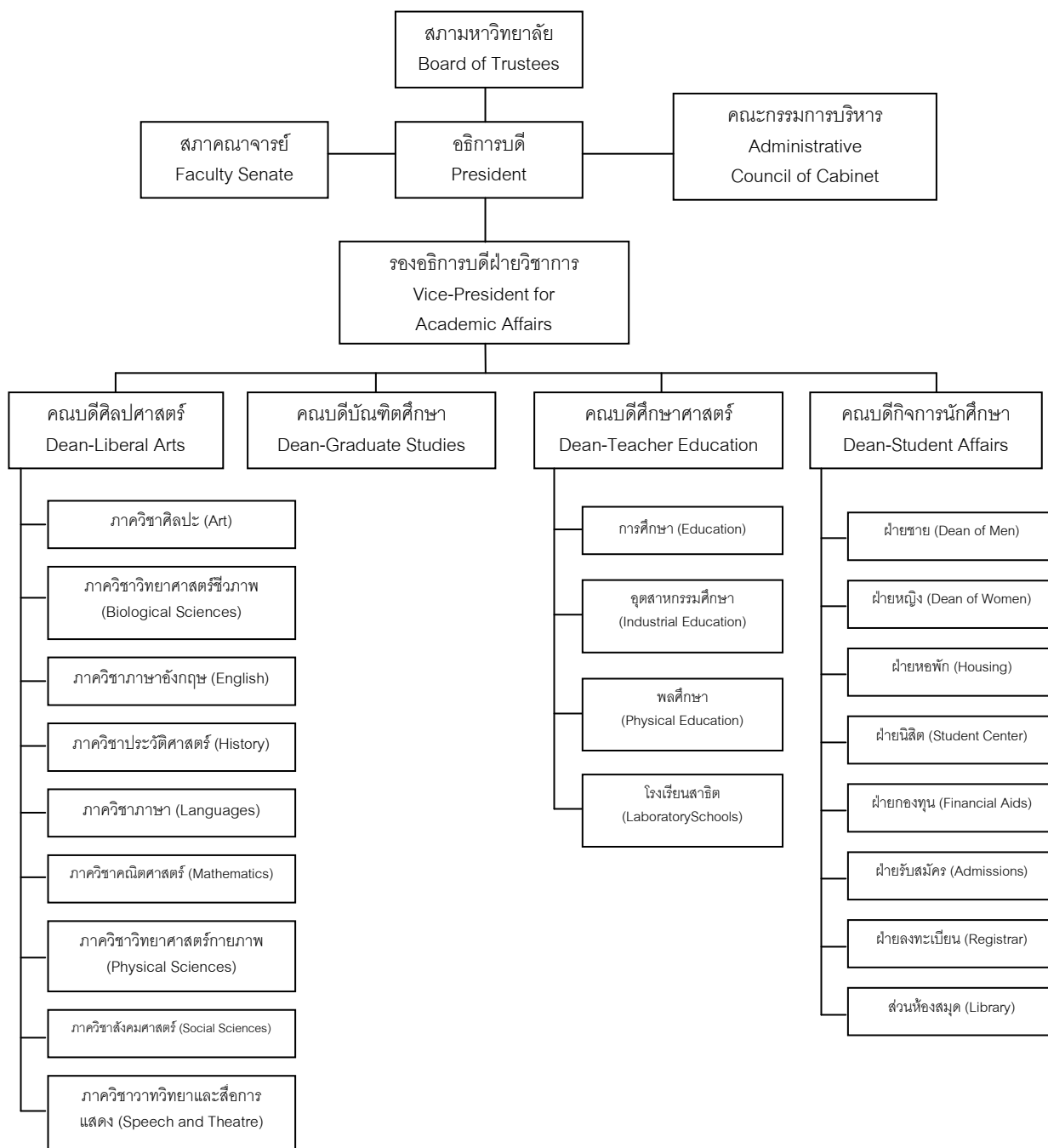
ภาพที่ 5 วิทยาลัยขนาดเล็กที่มีวัตถุประสงค์เดียว (Small, single-purpose college)



ที่มา : โนลส์ ( Knowles, 1971)

2. ในวิทยาลัยที่มีหลายวัตถุประสงค์หรือวิทยาลัยขนาดใหญ่ จะมีความซับซ้อนมากขึ้น มีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการมาช่วยการบริหารของอธิการบดีและมีคณบดีอีกหลายคนจะวิชา รวมถึงคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาด้วย ดังภาพต่อไปนี้

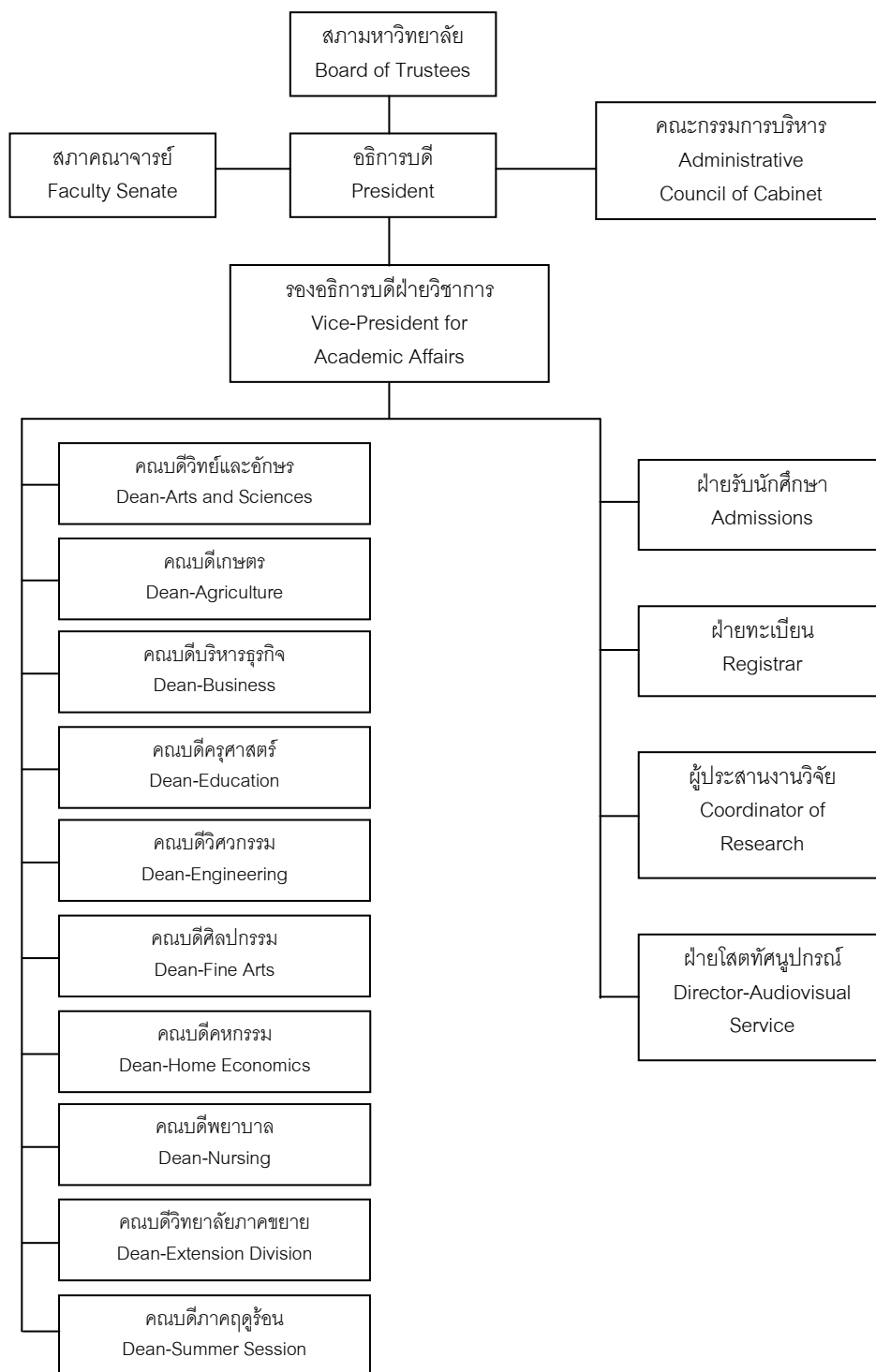
ภาพที่ 6 วิทยาลัยที่มีหลายวัตถุประสงค์ (Multipurpose College)



ที่มา : โนลส์ (Knowles, 1971)

### 3. ในมหาวิทยาลัยต่างๆ

ภาพที่ 7 โครงสร้างมหาวิทยาลัย (University)

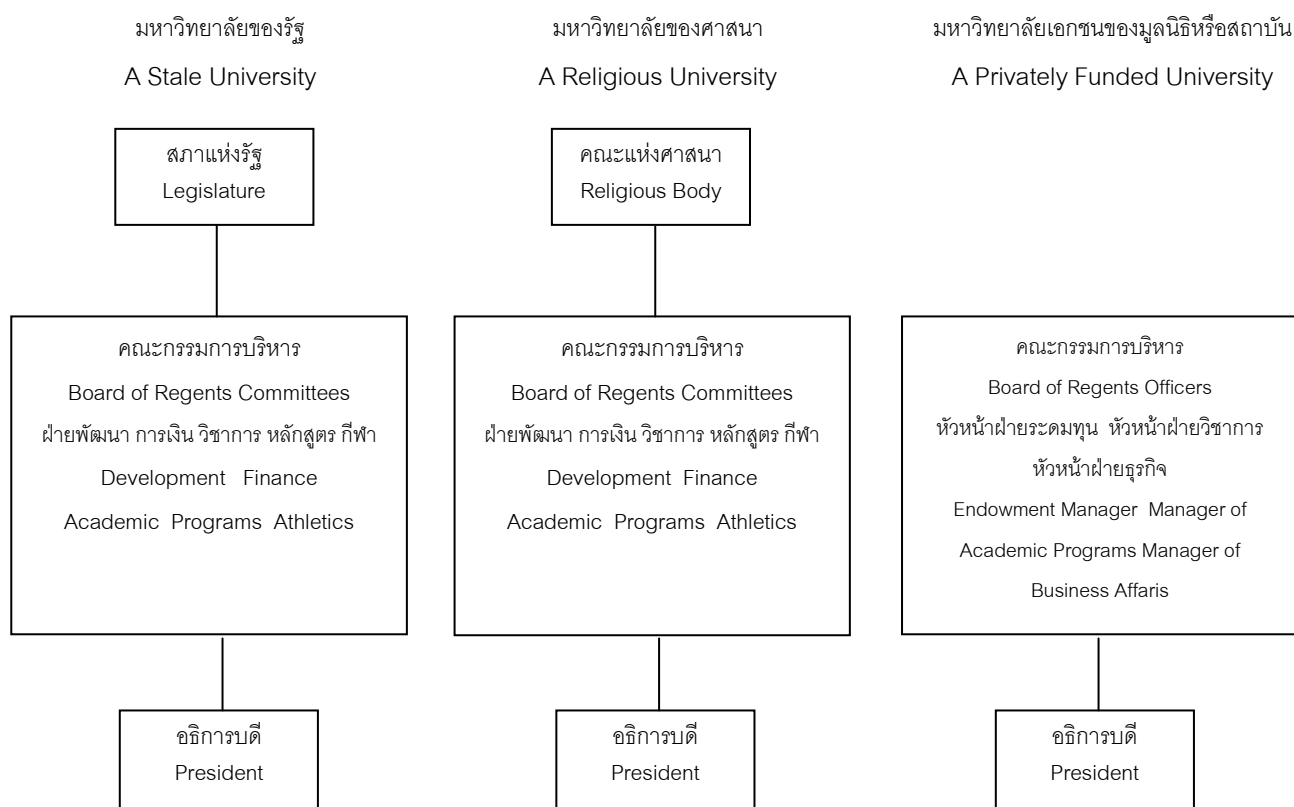


ที่มา : โนลส์ (Knowles, 1971)

โครงสร้างของการบริหารวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่แตกต่างกันนี้ จะทำให้วิธีการได้มาหรือรูปแบบการได้มาของอธิการบดีมีความแตกต่างกันได้ เฉพาะอย่างยิ่งในด้านคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ซึ่งต้องพิจารณาตามวัตถุประสงค์และแนวนโยบายของคณะกรรมการการบริหาร ตลอดจนขนาดของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ด้วย

นอกจากนี้จากการรวบรวมของเวสเมเยอร์ (Westmeyer, 1990: 58) ได้มีการจัดองค์การบริหารมหาวิทยาลัยและการแบ่งประเภทของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ โดยนำเสนอเป็นภาพดังนี้

ภาพที่ 8 องค์การบริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาประเภทต่างๆ (Organization Charts for Top Level Governance of Three Types of Institution)



ที่มา : เวสเมเยอร์ (Westmeyer, 1990: 58)

จากภาพเห็นได้ว่า ในประเทศสหรัฐอเมริกาแบ่งมหาวิทยาลัยออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. มหาวิทยาลัยของรัฐ เกิดขึ้นจากกฎหมายเป็นพื้นฐานสำคัญ มีคณะกรรมการกำหนดนโยบายในการบริหาร โดยมีส่วนสำคัญ 4 ส่วน ได้แก่ การพัฒนามหาวิทยาลัย การเงิน โปรแกรมทางวิชาการ และการกีฬา

2. มหาวิทยาลัยของศาสนา เกิดขึ้นจากการสนับสนุนของศาสนา มีคณะกรรมการกำหนดนโยบายในการบริหาร โดยมีส่วนสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ โปรแกรมทางศาสนา การเงิน และโปรแกรมที่ไม่เกี่ยวกับศาสนา

3. มหาวิทยาลัยเอกชนของมูลนิธิหรือสถาบัน เกิดขึ้นจากการสนับสนุนของกองทุนหรือมูลนิธิของเอกชน มีคณะกรรมการกำหนดนโยบายในการบริหาร โดยมีส่วนสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ ผู้จัดการกองทุน ผู้จัดการโปรแกรมทางวิชาการ และผู้จัดการด้านธุรกิจ

ทั้ง 3 ประเภทมีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดหรือผู้นำในการบริหารมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้การแบ่งแผนภูมิองค์กรของมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา ยังจำแนกออกเป็นประเภทอื่น ๆ ได้อีก ดังนี้

การจัดการองค์การของมหาวิทยาลัยหลักสูตร 4 ปี ซึ่งไม่มีบัณฑิตวิทยาลัยหรือมีเฉพาะโปรแกรมการศึกษาระดับปริญญาตรีเท่านั้น โดยมีลักษณะการบริหารงานดังนี้

1. มีคณะกรรมการผู้รับมอบอำนาจในการกำหนดนโยบาย
2. มีอธิการบดี เป็นผู้นำการบริหารงาน
3. มีคณะกรรมการบริหาร ซึ่งเป็นคณะกรรมการของอธิการบดี

4. มีการแบ่งสายงานแยกกระจายออกไปอีกชั้นหนึ่ง คือ คณะบดีของสาขาวิชาต่างๆ คณะบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ผู้จัดการด้านธุรกิจ สำนักประชาสัมพันธ์ และผู้อำนวยการด้านกีฬา

การจัดองค์การของมหาวิทยาลัยที่มีบัณฑิตวิทยาลัย มีการแบ่งสายงานดังนี้

1. อธิการบดี เป็นผู้บริหารสูงสุด ควบคุมการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัยทั้งหมด
2. มีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ช่วยควบคุมการเรียนการสอน ร่วมกับคณะบดีของบัณฑิตวิทยาลัย

3. มีคณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย ควบคุมการดำเนินงานของวิทยาลัยต่างๆ ที่ขึ้นตรงกับบัณฑิตวิทยาลัยนี้

4. มีผู้อำนวยการการศึกษาต่อเนื่อง ประสานการเรียนการสอนกับคณะบดีบัณฑิตวิทยาลัยและวิทยาลัยต่างๆ

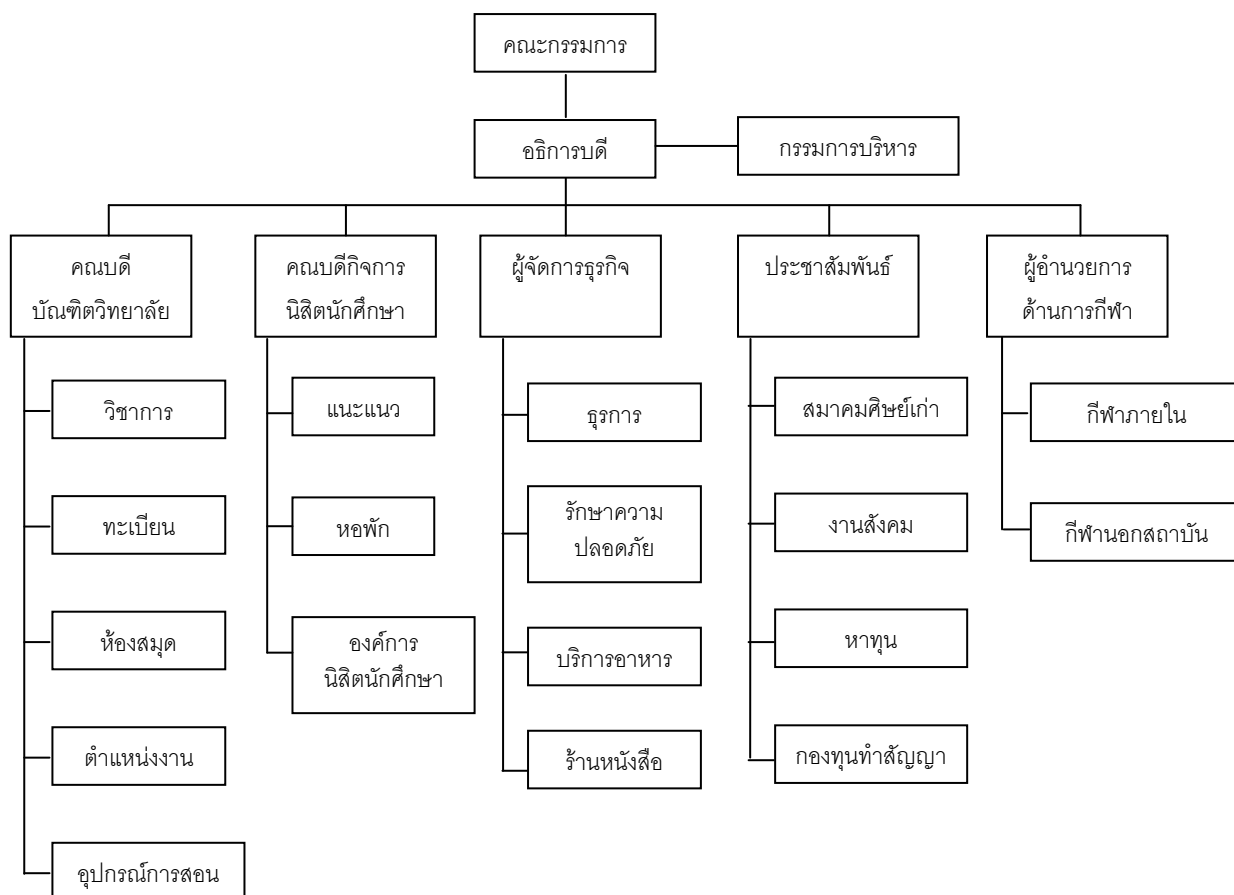
การจัดองค์การของวิทยาลัยชุมชน มีการแบ่งสายงานดังนี้

1. คณะกรรมการทรัสต์หรือสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหาร
2. มีอธิการบดี เป็นผู้นำการบริหารทั้งหมด
3. มีคณะบดีและผู้ช่วยคณะบดีของวิทยาลัย ควบคุมการดำเนินงานของส่วนงานต่างๆ ดัง

ภาพองค์กรต่อไปนี้



ภาพที่ 9 องค์การของมหาวิทยาลัยหลักสูตร 4 ปี ไม่มีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่มา : เวสต์เมเยอร์ (Westmeyer, 1990: 58)

ผู้วิจัยสามารถสรุป การจัดโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยได้ว่า โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยสามารถแบ่งเป็น 1) คณะกรรมการประจำมหาวิทยาลัยหรือสภามหาวิทยาลัย 2) อธิการบดี 3) สภาคณาจารย์หรือสภาที่ปรึกษา 4) คณบดี 5) หัวหน้าภาควิชา 6) สายสนับสนุน เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายทะเบียน เป็นต้น ซึ่งจะแตกต่างกันตาม 1) โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยของศาสนา มหาวิทยาลัยของมูลนิธิหรือสถาบัน 2) ขนาดของมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารความซับซ้อนแตกต่างกัน 3) กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัย เช่น สภามหาวิทยาลัย สภาคณาจารย์ คณะกรรมการบริหาร

## 5. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

### 5.1. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย

สำหรับคำในภาษาอังกฤษในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนิยมใช้คำว่า President แต่มีบางสถาบันใช้คำว่า Rector และบางแห่งอาจใช้ปนกันทั้งสองแบบ ในต่างประเทศถ้าเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในความสนับสนุนของมูลนิธิศาสนา มักเรียกอธิการบดีว่า Rector หากเป็นประเทศอังกฤษและเครือจักรภพนิยมใช้คำว่า Chancellor กับ Vice-Chancellor เช่น ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ เป็นต้น โดยคำว่า Chancellor หมายถึง หัวหน้า หรือประมุขของสถาบันเป็นภาพลักษณ์ของสถาบันแต่ตั้งขึ้นเพื่อเป็นเกียรติไม่ได้ทำงานในเชิงปฏิบัติ อาจแต่งตั้งจากหัวหน้าคณะรัฐบาล ผู้สำเร็จราชการขององค์พระมหากษัตริย์หรือพระราชินี ส่วนการบริหารสถาบันเป็นหน้าที่ของ Vice-Chancellor กับคณะผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นผู้ปฏิบัติงาน

ในสหรัฐอเมริกาอาจใช้คำว่า Chancellor สับสลับกับคำว่า President หรือบางสถาบันก็ให้ใช้แทนกันได้ เช่นบางสถาบันมีหลายวิทยาเขตมีคำที่ใช้ทั้ง President และ Chancellor ในด้านฐานะของคำเหล่านี้ก็มีความสับสนเช่นกันกล่าวคือ Chancellor ของมหาวิทยาลัยบางแห่งมีอำนาจมากกว่า President และดูแลบริหารของ President แต่บางแห่งมี President คนเดียวดูแล Chancellor หลายคนหรือหลายวิทยาเขต (ธนู กุลชล อ้างถึงในสมหมาย จันทร์เรือง, 2537: 651)

เวสเมเยอร์ (Westmeyer, 1990: 12) กล่าวว่าบทบาทของอธิการบดีของสถาบันขึ้นอยู่กับระบบของมหาวิทยาลัยนั้นๆ มีหลายสถาบันที่แยกระดับการดำเนินการภายใต้ระบบการบริหารงาน อธิการบดีอาจเป็นบุคคลที่มีอำนาจความเป็นธรรมในพื้นที่รองจากสภามหาวิทยาลัย อธิการบดีอาจทำหน้าที่สนองนโยบายของสภามหาวิทยาลัย หรือเป็นหัวหน้าของสถาบันมีอำนาจเต็มที่ โดยอาจใช้ชื่อเรียกหลายแบบ เช่น Master (มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด) Rector (มหาวิทยาลัยปรินตัน) Chancellor (มหาวิทยาลัยแห่งแวนซิลล์) Provost (มหาวิทยาลัยแห่งเพนซิลเวเนีย) และ Principals (วิทยาลัยดิกกินสัน) ซึ่งปัจจุบันมีความสับสนลดลงในเรื่องชื่อเรียกตำแหน่งแล้วก็ตาม โดยอธิการบดีเป็นหัวหน้าของสถาบันและส่วนใหญ่ทำหน้าที่สนองนโยบายของระบบมหาวิทยาลัยนั้นๆ หรือมีบางส่วนที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสถาบันทางศาสนาทำงานให้กับโบสถ์ควบคู่ไปด้วยกัน

อธิการบดีทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสภาคณาจารย์ (Faculty Person) เป็นผู้ที่ต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรไปสู่แนวทางการความสำเร็จ การขยายโครงการต่างๆ การรับนักศึกษาเข้าสู่หลักสูตรการศึกษา นำเสนอนวัตกรรมใหม่ รักษาความมั่นคงและชื่อเสียงของสถาบัน และเผชิญหน้ากับนักศึกษาและสาธารณชน ในบทบาทหัวหน้าฝ่ายบริหาร จัดตั้ง แนะนำ ตัดสินใจขั้นสุดท้ายให้กับฝ่ายบริหารทุกระดับ ในบทบาทผู้วางนโยบาย เป็นผู้ปกครองคณะ รองอธิการบดี

คณบดี ฝ่ายบริหาร และสภาที่ปรึกษา โดยสามารถจัดประเภทหน้าที่ของอธิการบดี เป็น 7 ประเภท คือ (1) เป็นตัวแทนสภามหาวิทยาลัย (2) เป็นตัวแทนของสถาบัน (3) การบริหารงาน (4) การเงิน (5) งานวิชาการ (6) กิจกรรมนักศึกษา และ (7) กิจกรรมภายนอก (Westmeyer, 1990: 86)

รองอธิการบดีมีหน้าที่เป็นผู้ช่วยงานอธิการบดี หรือในกรณีที่อธิการบดีไม่สามารถทำงานได้ก็จะเป็นตัวแทนของอธิการบดีด้วย โดยส่วนใหญ่เป็นภาระงานประเภท งานวิชาการ การเงิน งานทะเบียน งานวิจัย งานสนับสนุนวิชาการเช่น ศูนย์คอมพิวเตอร์ โดยใช้การตัดสินใจในระดับบริหารเท่านั้น (Westmeyer, 1990: 89)

## 5.2. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับคณะ

คณบดี และหัวหน้าคณบดี (Provost) โดยหัวหน้าคณบดีทำหน้าที่แตกต่างกันไปตามแต่ละสถาบันอยู่ในระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัยตำแหน่งนี้มักอยู่ในมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่มีวิทยาลัยอยู่มาก โดยเป็นผู้ช่วยของรองอธิการบดี หรืออาจเรียกว่าเป็นรองอธิการที่ไม่เปิดเผย (Incognito) เป็นบุคคลที่อยู่ระหว่างคณบดีกับรองอธิการบดีทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลอีกที (Supervisor) (Westmeyer, 1990: 90-98)

คณบดี ประกอบด้วยคณบดีวิทยาลัย (Academic Dean) เป็นหัวหน้าวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่เสมือนอธิการบดีในวิทยาลัยที่รับผิดชอบ และคณบดีคณะ (Dean of Faculty) เป็นหัวหน้าคณะแต่มีระดับหน้าที่จำกัด ทำหน้าที่ชี้แจงกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นที่ปรึกษาอธิการบดีในงานวิชาการเพื่อการพัฒนา นโยบายทางการศึกษา เป็นผู้กำหนดจังหวะการพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย พัฒนาและควบคุมดูแลงบประมาณ ดูแลหลักสูตรการสอน หน่วยวิชาเรียน ลำดับการเรียน ควบคุมดูแลกฎระเบียบ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (The Graduate Dean) เป็นผู้บริหารที่มีอำนาจเหมือนกับรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการโดยดูแลบัณฑิตวิทยาลัยทั้งฝ่ายโครงการบัณฑิตวิทยาลัยและ โครงการวิจัย ทำหน้าที่ดูแลหลักสูตร การให้คำแนะนำอาจารย์ที่ปรึกษา คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดูแลวิทยานิพนธ์และดุชะฎินิพนธ์ การรับและเกณฑ์ การคัดเลือกนักศึกษา การจัดหาทุนในการวิจัย สิ่งอำนวยความสะดวกในการวิจัย สมาชิกที่ทำกรวิจัย พิจารณาโครงร่างการวิจัย ให้รางวัลงานวิจัย ควบคุมทุนการทำวิจัย

## 5.3. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับหัวหน้าภาควิชา

เวสเมเยอร์ (Westmeyer, 1990: 99) กล่าวว่าหัวหน้าภาควิชา (Division, Department, Area, Program Head) เป็นผู้บริหารแนวหน้าในองค์กรที่มีความซับซ้อนอาจเรียกว่า Unit Head, Chairman, Director โดยทำหน้าที่ตัดสินใจการดำเนินการต่างๆ แบบวันต่อวัน งานเอกสาร การควบคุมค่าใช้จ่าย ควบคุมเจ้าหน้าที่ และสมาชิกในภาควิชา สามารถจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก

สะดวกในการเรียนการสอน การจัดระเบียบสามารถรู้ความต้องการและจัดลำดับตามความต้องการก่อนหลังของสมาชิก ส่วนงานอื่นๆ จะได้รับมอบหมายจากคณบดี

ทรวงศ์ศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ (2524 : 68) กล่าวว่าผู้บริหารจะกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับวิชาการให้มากที่สุด เพราะถือวาระดับวิชาการเป็นระดับที่มีความเฉพาะ (Specialization) หรือความเป็นวิชาชีพ (Professionalization) สูงซึ่งก็คือภาควิชา

นอกจากนั้น นิโคล (Nicoll, 1971 : 82-84) ได้เสนอบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา หัวหน้าภาควิชาต้องเป็นผู้ที่สามารถติดต่อประสานงานระหว่างเพื่อนร่วมงานในภาควิชากับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย เป็นผู้นำของเพื่อนร่วมงานในภาควิชา ในการที่จะรักษาและดำเนินการด้านการศึกษาของภาควิชาให้เป็นไปตามจุดประสงค์ หัวหน้าภาควิชาต้องเป็นผู้ที่สามารถเป็นแบบอย่างแก่คณาจารย์ในภาควิชาได้ทั้งในด้านวิชาการ และควรมีวินัยและเป็นผู้บริหารที่มีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

สมาร์ท และแอลตัน (Smart and Elton, 1976 : 44-57) ได้สำรวจบทบาทการบริหารของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัย จำนวน 32 แห่ง ในสหรัฐอเมริกา ที่จัดการศึกษาถึงระดับปริญญาเอก และมีจำนวนนักศึกษาตั้งแต่ 9,000 คน ถึง 10,000 คน หากพิจารณาบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยที่ได้สำรวจนั้น โดยพิจารณาจากปริมาณเวลาที่ใช้ไปแต่ละภาระหน้าที่แล้ว จะสามารถจำแนกบทบาทของหัวหน้าภาควิชาได้ 4 ประการ ดังนี้

1. หัวหน้าภาควิชาที่มีบทบาททางด้านบุคลากร (Faculty Role) หัวหน้าภาควิชาประเภทนี้จะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการคัดเลือกอาจารย์ และประเมินผลอาจารย์ให้การสนับสนุนพัฒนาด้านวิชาชีพ ด้านงานวิจัย และการเผยแพร่ผลงานวิชาการของอาจารย์ในภาควิชา รักษาบรรยากาศในภาควิชา ลดความขัดแย้งระหว่างอาจารย์

2. หัวหน้าภาควิชาที่มีบทบาททางด้านเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator Role) หัวหน้าภาควิชาประเภทนี้จะใช้เวลาไปในการแสวงหาผู้ทาง เพื่อปรับปรุงภาควิชา วางแผนและปรับปรุงหลักสูตร กำหนดและมอบหมายงาน การสอน งานวิจัยให้แก่อาจารย์ในภาควิชา ประสานงานกิจกรรมของภาควิชากับกลุ่มคนภายนอก

3. หัวหน้าภาควิชาที่มีบทบาททางด้านงานวิจัย (Research Role) เป็นหัวหน้าภาควิชาที่ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสรรหาเงินทุน ทำสัญญาขอความช่วยเหลือเกี่ยวกับทุนเพื่อนำมาสนับสนุนงานวิจัย

4. หัวหน้าภาควิชาที่มีบทบาททางด้านการสอน (Instructional Role) เป็นหัวหน้าภาควิชาที่ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสอนนักศึกษาของภาควิชา ให้คำแนะนำทางวิชาการและเรื่องราวต่างๆ ของภาควิชาแก่นักศึกษา

บทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่ สมาร์ท และแอลตัน รายงานไว้มีทั้งที่สอดคล้องและขัดแย้งกับผลการศึกษาภาระหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาที่ แมคคาฟลินและคณะ (McLaughlin Montgomery and Malpass, 1973 : Unpaged อ้างถึงในมัลลี เวชชาชีวะ, 2526 : 89) ได้ทำการศึกษาไว้ เมื่อปี 1973 พบว่าบทบาทต่อไปนี้เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชาคือ

1. การเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการแก่อาจารย์ในภาควิชา
2. เป็นผู้แทนคณะในการบริหารงานส่วนกลาง
3. จัดสรรงบประมาณของภาควิชา
4. รักษา และบำรุงขวัญของอาจารย์ในภาควิชา
5. สนับสนุนให้มีการปรับปรุงภาควิชา
6. จัดโครงการทางวิชาการ
7. วางแผนงานระยะยาวของภาควิชา
8. ให้คำปรึกษาแนะนำแก่นักศึกษา
9. สนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ทางด้านวิชาชีพ

## ตอนที่ 2 ความเป็นมืออาชีพของนักบริหาร

### 1. ความหมายของผู้บริหารมืออาชีพ

สำนักงาน ก.พ. ในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2552) เสนอแนวทางการบริหารและพัฒนาข้าราชการให้มีความเป็นมืออาชีพ มีหลักสำคัญประการหนึ่งว่า ข้าราชการที่จะเป็นผู้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพนั้น มักจะเกิดจากการใช้องค์ความรู้ที่มีมาตรฐานการเข้าสู่วิชาชีพ มาตรฐานของผลงานเป็นที่ยอมรับและมีมาตรฐานจรรยาบรรณและความประพฤติ ความหมาย "ข้าราชการมืออาชีพ" หมายถึงบุคคลที่มีผลสัมฤทธิ์สูงและมีคุณธรรมและจริยธรรมสูงหรืออาจกล่าวได้ ว่าเป็นทั้งคนเก่ง (คือ รู้จริงและรู้แนวทางปฏิบัติให้เกิดผล) และเป็นคนดี มีคุณลักษณะความเป็นมืออาชีFdังนี้

1. ยึดมั่นในค่านิยมสร้างสรรค์ 5 ประการ ได้แก่ กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ โปร่งใสตรวจสอบได้ ไม่เลือกปฏิบัติและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

2. มีสมรรถนะหลักของความเป็นข้าราชการ จำนวน 5 ประการ ประกอบไปด้วย มุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี สังสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีจริยธรรมและร่วมแรงร่วมใจ

หวน พินธุพันธ์ (2549: 12-13) ได้พูดถึงเรื่องความหมายของคำว่า นักบริหารมืออาชีพ หรือผู้บริหารมืออาชีพว่ามีหลายความหมายด้วยกัน ได้แก่ ผู้บริหารที่พยายามทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมาย หรือนโยบายขององค์กร ด้วยเหตุผลและหลักการซึ่งเป็นที่ยอมรับ โดย ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวทางต่างๆ อย่างผสมกลมกลืนกันแล้วนำไปสู่การปฏิบัติ หรือบุคคลที่เป็นมืออาชีพในการบริหารจริงๆ เช่น มี ประวัติผลงานการบริหารมาอย่างโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของสังคม สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนได้รับการยอมรับทั้งระดับหน่วยงาน ระดับจังหวัด หรือแม้กระทั่งระดับชาติ

สุเทพ สังข์เพชร (2543: 18 - 20) ได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างผู้บริหารมืออาชีพ และผู้บริหารโดยทั่วไปว่า เป็นผู้ผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่า มีความสามารถในการบริหารจัดการแบบมืออาชีพและสามารถพิสูจน์ตนเองได้ว่าเป็นผู้มีความรอบรู้ มีความสามารถ มีความชำนาญ มีประสบการณ์ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ และมีประสิทธิภาพสูง ฉะนั้น ผู้บริหารมืออาชีพ จึงเป็นบุคคลที่สร้างผลงาน ให้เป็นที่ยอมรับ จากทุกคนว่าเป็นผู้บริหารที่ความสามารถอย่างแท้จริง ทั้งในด้านการบริหารงานและบริหารคน เพราะสามารถจูงใจให้พนักงาน ให้การสนับสนุนในการทำงานอย่างเต็มใจและจริงใจ

เทือน ทองแก้ว (2548) เห็นว่า นักบริหารมืออาชีพคือ นักบริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจในสาระของงานอย่างแท้จริง สามารถบริหารงานได้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ

ธนสาร บัลลังก์ปัทมา (2551: 1 - 16) ได้ทำการอธิบายความหมายของผู้บริหารมืออาชีพ โดยการแยกอธิบายความหมายดังนี้

ผู้บริหาร หากพิจารณาจากคำว่าบริหาร มาจาก คำว่า บริ+หาร บริ หรือ บริ แปลว่ารอบด้าน รอบรู้ ส่วนคำว่า หาร (หาระ) แปลว่า นำไป โดยรูปคำ ผู้บริหาร จึงหมายถึง ผู้นำไปรอบด้าน ผู้นำไปสู่ความรอบรู้ ทุกกระบวนการ

มืออาชีพ (Professional) หมายถึง ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ

ดังนั้น ผู้บริหารมืออาชีพ จึงหมายความว่า ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการนำไปรอบด้าน นำไปสู่ความรู้ สู้จุดมุ่งหมาย

คารมณีย์ เพียรภาณุ (2553) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพว่า ผู้ที่มีความสามารถและประสบการณ์สูงในงานที่ทำ การดำเนินงานทุกครั้งจะบรรลุเป้าหมายเป็นอย่างดี

ดี ข้อผิดพลาดหรือโอกาสผิดพลาดแทบจะไม่ปรากฏ ผู้บังคับบัญชามีความมั่นใจและไว้วางใจเมื่อมอบหมายภารกิจให้ปฏิบัติ ซึ่งย่อมต่างกันโดยสิ้นเชิงกับผู้ปฏิบัติประเภทมือสมัครเล่นหรือมือใหม่หัดขับ จึงเป็นผู้ที่จะต้องได้รับการควบคุม การกำกับดูแลแนะนำ งานที่ปฏิบัติมักมีแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอๆ และไม่สามารทำงานคนเดียวได้ จึงอาจสรุปได้ว่าความเป็นมืออาชีพ จะต้องประกอบด้วยการเป็นผู้รู้จริงในเรื่องที่ปฏิบัติ อันได้แก่ รู้หลักการ รู้เหตุ รู้ผล รู้หลักวิชาของเรื่องที่จะปฏิบัติอย่างรอบด้าน สามารถประยุกต์ความรู้ของตนเองดังกล่าวไปใช้ได้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในเชิงประสานสัมพันธ์ มีเทคนิคในการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ประกอบกับการเป็นผู้ที่มีความพยายามและอดทน มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าประสงค์สูงมาก

ธีรวัฒน์ กำแพงเพชร (2549) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่ามืออาชีพว่า การทำงานด้วยความรู้ความสามารถ ความตั้งใจจริงและทำงานให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด มืออาชีพจะมีลักษณะ ดังนี้

1. มีการให้บริการสังคมไม่ซ้ำซ้อนกับวิชาชีพอื่นนั่นคือ มีความรู้ความชำนาญพิเศษเฉพาะอาชีพนั้นๆ
2. ใช้วิธีการแห่งปัญญา มืออาชีพทำงานโดยใช้สมองเป็นหลัก ใช้ความรู้เป็นหลักในการทำงาน
3. มีอิสระในการดำเนินงาน มืออาชีพมีสิทธิ์จะทำงานของตนเองโดยอิสระ รับผิดชอบได้โดยไม่ต้อง มีการควบคุมผู้อื่นมากนัก ทำงานเพื่อให้เกิดผลงานเป็นหลัก
4. ผู้ประกอบวิชาชีพผ่านการศึกษาระดับสูง โดยปกติมืออาชีพต้องเรียนนานมักจบปริญญาตรีอย่างต่ำ
5. มีจรรยาบรรณของวิชาชีพ มืออาชีพต้องรักษาความรับผิดชอบต่ออาชีพของตนอย่างเคร่งครัด
6. มีความมั่นคง มีสถาบันวิชาชีพ มืออาชีพมักทำงานแล้วได้รายได้ดี มีรายได้สูงมีศักดิ์ศรีในสังคม

วิจิตร ศรีสอ้าน (2551) ได้กล่าวถึงเรื่องของความเป็นมืออาชีพ ว่าหมายถึง นักบริหารที่มีความรู้ความสามารถมีทักษะ ทักษะทางด้านการบริหารส่วนมากก็จะมี 3 ประการด้วยกัน ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skill) คือว่าความรู้ความเข้าใจองค์กรของตนในทุกแง่มุม กับเห็นความสำคัญระหว่างองค์กรของตนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Human Skill) ก็คือมีทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์คือทำงานกับคนเพื่อผลของงานให้ได้ดี และ (Technical Skill) ก็คือทักษะที่ผู้บริหารต้องมี เช่น ต้องสื่อสารได้ชัดเจน มีทักษะในการประชุม มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ

ทักษะในการแก้ปัญหาอย่างนี้ เป็นต้น มีความชำนาญสูง และมีประสบการณ์แห่งความสำเร็จ รวมทั้งผลงานเป็นที่ยอมรับ

ความหมายของผู้บริหารมืออาชีพ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าผู้บริหารมืออาชีพคือผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสิทธิภาพสูง ทำงานด้วยความรู้ความสามารถ ความตั้งใจจริงและทำงานให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ นำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมาย หรือนโยบายขององค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงและมีคุณธรรมและจริยธรรมสูง

## 2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมืออาชีพ

ผู้วิจัยวิเคราะห์ และสังเคราะห์คุณลักษณะสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นมืออาชีพได้ดังต่อไปนี้

ชัยวัฒน์ ชยางกูร (2550: 33-37) กล่าวในหนังสือ ผู้นำและผู้บริหารมืออาชีพไว้ว่า การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีขององค์กรนั้นต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่ดีต่างๆ นั้น ผู้นำที่ดีต้องเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อที่องค์กรจะดำเนินการไปในทิศทางต่างๆ ที่ตนได้วางแผนไว้ เพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ผู้นำหรือผู้บริหารมืออาชีพจึงจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของบริษัทหรือกฎเกณฑ์ของสังคม ผู้นำที่เก่งๆ มักเป็นนักฟังที่ดี มีที่ปรึกษาหลายคน แบ่งเวลาเพื่อคิด เพื่อฟัง เก็บเกี่ยวความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา ผู้นำองค์กรจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายได้ต้องเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารได้ดีและชัดเจน และสามารถตัดสินใจได้อย่างเด็ดขาดและรวดเร็ว เพราะปัจจุบันนี้ทุกสิ่งล้วนก้าวไปอย่างรวดเร็ว ถ้าผู้บริหารไม่สามารถมองความเปลี่ยนแปลงภาวะรุ่มลุ่ม และศึกษาผลกระทบที่จะมีต่อธุรกิจและแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ได้อย่างเฉียบพลัน องค์กรก็อาจสูญเสียชีวิตประโยชน์ได้ ผู้บริหารยังต้องคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการชี้แนะ และแนะนำให้พนักงานเหล่านั้นดำเนินงานในทางที่เหมาะสม และทำที่สุดนั้นผู้บริหารควรจะยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าของบริษัทยิ่งขึ้นไป

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) กล่าวในหนังสือภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่ไว้ว่า ผู้บริหารองค์กรที่ดีควรมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีประเด็นสำคัญ 3 ประการที่นำไปสู่ความน่าเชื่อถือและเชื่อมั่นขององค์กร คือ การสื่อสารจะช่วยให้พนักงานเข้าใจกลยุทธ์การทำธุรกิจของบริษัททั้งหมด และช่วยให้พนักงานเข้าใจว่า เขาจะมีส่วนร่วมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างไร รวมทั้งการแบ่งปันข้อมูลกับพนักงานใหม่ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริษัท เพื่อให้ทราบบริษัทและพนักงานในแต่ละแผนกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ และให้



ความสำคัญต่อการดูแลเอาใจใส่ที่จริงจังต่อพนักงานของตน ผู้บริหารต้องแน่ใจว่างานที่มอบหมายมีความชัดเจน มีผู้รับผิดชอบดูแลและสามารถทำให้สำเร็จลุล่วงได้ ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ถือเป็นหัวใจสำคัญในฐานะผู้นำองค์กร เมื่อถึงคราวจำเป็น ผู้บริหารต้องรู้จักตนเอง ค้นหาการพัฒนาปรับปรุงตนเอง

ผู้บริหารองค์กรต้องมีการกระตุ้นการรวมพลังให้ทำสิ่งที่ดีที่สุดโดยการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน เช่น พัฒนาเรื่องศีลธรรม จิตใจในองค์กร มีการฝึกอบรมให้คำปรึกษา และให้คำแนะนำโดยผู้นำ เป็นต้น ทั้งนี้ในการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน มีการวางแผน การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานใน องค์กรใหญ่ๆ จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้หากบุคคลากรในองค์กรไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้กับบุคคลากร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551) กล่าวว่าไว้ว่าผู้นำองค์กรที่ดีต้องมีการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งหมายถึงการระบุถึงผลลัพธ์ที่องค์กร หรือธุรกิจต้องการจะบรรลุ โดยเป้าหมายถูกใช้เพื่อระบุว่าอะไรเป็นความต้องการที่ต้องทำให้สำเร็จ โดยเมื่อมีปัญหาต่างๆเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะสามารถวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี แต่ถ้าผู้นำไม่รู้จักรูปวิธีการแก้ไขที่สร้างสรรค์หรือก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กรแล้ว ก็ไม่เกิดประโยชน์อันใด ผู้บริหารที่ดีจึงต้องสามารถแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ ผู้นำที่ดีควรมีการจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน เพราะพนักงานจะสามารถทำงานได้ประสิทธิภาพดีในงานที่ตนถนัด และสำหรับตัวผู้บริหารเองนั้นต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีความรู้ ความชำนาญ และมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดผลดีต่อบริษัทผู้นำที่ดียังต้องสามารถให้คำปรึกษา และชี้แนะ ชี้แนะบุคคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สำหรับตัวผู้นำเองนั้นก็ต้องมีการประเมินตนเองเช่นกัน เพื่อที่จะได้ทราบและยอมรับถึงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น รวมถึงการพัฒนาตนเองเพื่อผลลัพธ์ที่ดีของทางองค์กร

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์ (2546) กล่าวเกี่ยวกับผู้บริหารมืออาชีพไว้ว่าต้องตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสาร ไม่ว่าจะองค์กรใดก็มักจะมีปัญหาเรื่องข่าวลืออยู่เสมอ และข่าวลือเหล่านั้นมักเป็นข่าวที่ไม่ดีเสียเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ก็เป็นเพราะคนในบริษัท หรือในองค์กรไม่รู้ว่าข้อเท็จจริงคืออะไร ซึ่งการวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบจะไม่เกิดขึ้น ถ้าหากหัวหน้างาน สามารถชี้แจงให้คนของเขาเข้าใจเหตุผลว่าทำไมองค์กรต้องทำอย่างนั้น ข่าวลือที่แพร่ไปทั่วองค์กรในทางลบนั้น ส่วนใหญ่หรือเกินกว่าครึ่งจะนำไปสู่การเข้าใจผิดและความไม่พอใจ ซึ่งมีผลกระทบต่อ ขวัญ

กำลังใจ และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในส่วนรวม ทุกคนในองค์กรไม่ต่างจากฟันเฟืองตัวเล็กๆ ที่ช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น การสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมให้กับผู้ร่วมงานในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง โดยเฉพาะการรับรู้นโยบายขององค์กรร่วมกัน เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและเป็นความจำเป็นอีกหนึ่งประการที่ผู้บริหารมีอาชีพควรรู้และให้ความสนใจคือ คนในบังคับบัญชาของเขา ไม่ใช่เฉพาะตัวลูกน้องเท่านั้นแต่รู้ไปถึงครอบครัวของเขาด้วย ถ้าผู้บริหารองค์กรอาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีความรู้สึกดี ๆ กับผู้นำ และทำงานด้วยความสุขและความเต็มใจ

ผู้บริหารมีอาชีพต้องมีทักษะในการรับฟังและการลงความเห็นในเรื่องที่รับฟังได้อย่างถูกต้องฉับพลัน เพราะผู้บริหารมีหน้าที่มากมาย ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความสามารถ และเป็นตัวอย่างที่ดี เขาต้องดูแลเกี่ยวกับเรื่องสำคัญต่างๆ ในองค์กร เช่น การเงิน การวิจัย การตลาด การพัฒนาบุคลากร และอื่นๆ เขาจึงไม่มีเวลาที่จะตรวจสอบ หรืออ่านรายละเอียดในเรื่องเหล่านั้น ดังนั้น ผู้บริหารต้องรู้จักลำดับรับฟังและมีประสาทสัมผัสที่ไวต่อเรื่องต่างๆ แต่วิธีการนี้จะทำได้ดีต้องมีประสบการณ์หลายๆ ด้านช่วย เพราะประสบการณ์จะช่วยให้เราสามารถพิจารณาเรื่องต่างๆ โดยการลำดับรับฟังได้ดี

นาดี แก้ววิญญู (2552) กล่าวว่า ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องประกอบไปด้วย ความสามารถส่วนตัว ซึ่งผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นให้บังเกิดความสำเร็จก้าวหน้า ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเป็นแบบอย่างที่ดีอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่ปราศจากความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง ไม่มีทางที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ หัวใจสำคัญของการเป็นผู้บริหาร คือ ต้องสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพูดและการฟัง เพราะการสื่อสารเป็นช่องทางการนำเสนอ วิสัยทัศน์ การคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องทราบว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลอย่างที่ต้องการ การสร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันจึงมีความสำคัญ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ต่อการทำงาน และชี้แนะ แนะนำเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการความช่วยเหลือ ผู้บริหารต้องมีความใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอย่างสม่ำเสมอ ในการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อลดอัตราการเกิดปัญหา ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความเหมาะสมในการมอบหมายงาน ทั้งนี้เพื่อให้ประสิทธิภาพของงานออกมาดี แต่เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ซึ่งปัญหานั้นๆ อาจเกิดจาก ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ผู้บริหารต้องรู้จักแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยใช้ไหวพริบ และความฉับไวในการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ

เมอริพิซีเลอร์ (Mehpicieler, 2007) กล่าวว่าผู้บริหารมืออาชีพที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รวมถึงการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้บุคลากรด้วย เพื่อให้เกิดผลงานที่วัดผลได้ ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี เพราะการสื่อสารถือเป็นพื้นฐานของทุกสิ่ง โดยเฉพาะการอธิบายภาระงานให้บุคลากรและเชื่อมโยงการทำงานต่างๆให้เกิดความชัดเจน การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการรักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอีกเช่นกันและเมื่อองค์กรเกิดปัญหาขึ้น ผู้บริหารควรมีความจับใจและกล้าในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ แต่การแก้ปัญหานั้นก็ต้องผ่านการไตร่ตรองมาอย่างดีแล้ว

เบลอทิต (Blurtit, 2009) กล่าวว่า การเป็นผู้บริหารที่ดีและมีความเป็นมืออาชีพต้องมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน ผู้บริหารมืออาชีพต้องดำเนินงานตามระบบศีลธรรมที่ดีเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจะได้เป็นที่ไว้วางใจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานเป็นคุณสมบัติที่สำคัญมากอย่างหนึ่ง ถ้าผู้บริหารไม่มีการกำหนดเป้าหมายไว้ ก็ยากที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และในการกระทำดังกล่าว การสื่อสารที่ดีถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ผู้บริหารมืออาชีพต้องสามารถสั่งการและอธิบายนโยบายต่างๆ ได้อย่างชัดเจน

แนวคิดของ โจอฮันเซน (Johannsen, 2009) โดยกล่าวไว้ว่าความมั่นใจในความ สามารถของตนเองเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ เมื่อผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพพบปัญหา ผู้บริหารมืออาชีพจะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ รวมถึงความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและเฉียบพลัน การรวมพลังจากคนในองค์กรในการทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะผู้บริหารไม่สามารถที่จะทำงานคนเดียวได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกๆ ฝ่ายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจึงควรมอบหมายงานให้ถูกต้องและเหมาะสมกับบุคลากรเพื่อผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของงาน หากเกิดข้อขัดแย้งขึ้นในองค์กร ผู้บริหารต้องแก้ปัญหาอย่างจับใจและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารต้องเป็นคนที่มีมองโลกในแง่ดี เมื่อพบเจอปัญหาจะมองสิ่งนั้นๆ เป็นความท้าทายในการที่จะก้าวข้ามผ่านไปให้ได้ จะไม่มองเห็นเป็นอุปสรรคซึ่งอาจสร้างความท้อแท้ได้

มหาวิทยาลัยแห่งซานตาคลาราและกลุ่มทอมปีเตอร์ (The Santa Clara University and the Tom Peter groups: 2009) ระบุไว้ว่าผู้บริหารที่ดีต้องมีความจริงใจต่อผู้อื่น เพราะความจริงใจเป็นพื้นฐานของความน่าเชื่อถือ ความสามารถของผู้บริหารถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงาน และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นภายในองค์กรผู้บริหารต้องใช้ปฏิภาณไหวพริบในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาดและสร้างสรรค์ถือเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้ผู้บริหารที่ดีต้องดูแลเอาใจใส่พนักงานในองค์กรของตน เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงาน ผลงานที่ได้ก็จะดี

ทฤษฎีการบริหารงานของฟาโยล (Fayol, 1949: 20-41; cited in Lunenburg and Ornstein, 2000 : 7) เฮนรี ฟาโยล "บิดาแห่งทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่" เป็นนักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส ที่มีชีวิตอยู่ในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 และต้นศตวรรษที่ 20 ฟาโยลได้ตั้งทฤษฎีการบริหารงานแบบคลาสสิกขึ้น (Theory of Classical Management) ประเด็นในทฤษฎีของฟาโยลที่มีอิทธิพลมากคือ ประเด็นเกี่ยวกับหลักการสำหรับผู้บริหารที่ควรนำไปใช้ในการบริหารงานอีก 4 ประการ ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลงานที่อยู่ในขอบข่ายความรับผิดชอบของตน แม้ว่าภาระหน้าที่นั้นจะได้มอบหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติจัดทำก็ตาม ข้อพึงระลึกในการมอบหมายงาน คือ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องได้สัดส่วนกัน

2. เอกภาพในการบริหารงานเป็นสิ่งจำเป็นที่นักบริหารจะต้องสนใจและจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตน หน่วยงานใดที่ขาดเอกภาพในการบังคับบัญชาจะเกิด ความยุ่งยากสับสนในการปฏิบัติงาน

3. การบริหารงานขององค์กรจะต้องจัดให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน เพื่อบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร แม้ว่าองค์กรนั้นจะมีหลายหน่วยงานก็ตาม แต่วัตถุประสงค์หลักขั้นพื้นฐานขององค์กรย่อมตรงกันและนักบริหารต้องจัดให้ หน่วยงานทุกหน่วยที่อยู่ในความรับผิดชอบปฏิบัติสนองวัตถุประสงค์หลักขององค์กรเสมอ

4. นักบริหารจะต้องเสาะแสวงหา วิธีการที่จะอำนวยความสะดวกและประหยัดต่อการบริหาร

ทักษะพื้นฐานของผู้บริหาร 3 ประการ (Katz, 1974: 90-102; วิจิตร วรุตบางกูร, 2535)

1. ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skill) ได้แก่ ความสามารถของผู้บริหารในการมององค์กรโดยรวม การมองเห็นการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆขององค์กรด้านมนุษย์ การพัฒนาทักษะด้านความคิด ต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรและพฤติกรรมมนุษย์ และปรัชญาขององค์กรนั้นๆ ทักษะด้านความคิดมีความสำคัญยิ่งสำหรับบทบาทผู้บริหารระดับบนของอำนาจบังคับบัญชาภายในองค์กรตัวอย่างเช่น อธิการบดีและคณบดี

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) หมายถึง ทักษะของผู้บริหารในการทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรายบุคคล และเป็นกลุ่มบุคคล ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่นการเข้าใจตนเอง การยอมรับตนเอง การเอาใจใส่ และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และการเห็นใจผู้อื่น หรือการเอาใจเราไปใส่ใจเขา พื้นฐานความรู้เกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่

การเข้าใจภาวะผู้นำและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับภาวะผู้นำ การจูงใจผู้ใหญ่ การพัฒนาเจตคติ พลวัตกลุ่ม ความต้องการของมนุษย์ ขวัญในการทำงาน การบริหารความขัดแย้ง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสำคัญต่อบทบาทของผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับอำนาจ การบริหารองค์กรทั้งนี้เพราะผู้บริหารไม่ว่าอยู่ในตำแหน่งใดจะต้องทำงานโดยผ่านบุคคลอื่น นั่นหมายถึงผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ จึงจะปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ได้มาจากการเรียนรู้ทางจิตวิทยา ปรัชญา พฤติกรรมศาสตร์ สังคมวิทยา สังคมศาสตร์ และมานุษยวิทยา และการฝึกอบรมมาโดยตรง

3. ทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skill) หมายถึง การมีความเข้าใจและมีความชำนาญเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ วิธีดำเนินการ และกลวิธีต่างๆ ของงานในองค์กรถ้าเป็นองค์กรทางการศึกษา ทักษะเฉพาะด้าน ได้แก่ทักษะที่ไม่เกี่ยวกับการสอน เช่น การเงิน การบัญชี การจัดตารางเรียน การจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้าง และการซ่อมบำรุง และการดูแลอาคารสถานที่ เป็นต้น ทักษะด้านวิชาการมีความสำคัญสำหรับผู้มีบทบาทเป็นผู้บริหาร หรือหัวหน้างานในระดับล่างของลำดับอำนาจการบริหารสถานบันอุดมศึกษา ตัวอย่างเช่น หัวหน้าภาค จะต้องมีความรู้ด้านวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอนมากกว่าคณบดีและอธิการบดี

เท็อน ทองแก้ว (2548) ได้พิจารณาถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ โดยทั่วไปจะมีลักษณะเด่น 10 ประการ หรือที่เรียกว่า 10 D คือ

1. Dream (ความฝัน) นักบริหารจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ว่าอนาคตของตนเองและงานขององค์กรเป็นอย่างไร เรียกว่า ความฝันและต้องพยายามทำความฝันนั้นให้เป็นจริงให้ได้
2. Decisiveness (กล้าตัดสินใจ) นักบริหารจะไม่ผลัดวันประกันพรุ่ง ตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เพราะการตัดสินใจที่รวดเร็วจะนำไปสู่ความสำเร็จ
3. Doers (ผู้ปฏิบัติ) ท่านที่ตัดสินใจไปแล้ว จะลงมือปฏิบัติให้เร็วที่สุด
4. Determination (มีความมุ่งมั่น) นักบริหารจะทุ่มเทอย่างเต็มที่ ไม่ยอมแพ้แม้ว่าจะเผชิญอุปสรรคต่างๆ มากมาย
5. Dedication (อุทิศตน) นักบริหารจะอุทิศตนเพื่องานอย่างแท้จริง แม้ว่าบางครั้งจะต้องสูญเสีย ความสัมพันธ์กับคนอื่นบ้าง จะทำงานอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย
6. Devotion (การใส่ใจ) นักบริหารรักงานที่ทำ รักในการให้บริการคนอื่น ใส่ใจในทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน
7. Details (ลงในรายละเอียด) นักบริหารเมื่อเริ่มต้นทำงานจะพิถีพิถันในการทำงาน ลงลึกในรายละเอียดอย่างพิถีพิถันเพราะ

8. Destiny (กำหนดเป้าหมายชีวิตเอง) นักบริหารจะกำหนดเป้าหมายของชีวิตเองที่มุ่งไปสู่ความก้าวหน้าที่ดีกว่าในวันข้างหน้าอยู่เสมอ ที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลในลักษณะที่แสดงออกปรากฏผลได้ชัดเจน ดูที่พฤติกรรมการทำงานจากลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร และส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้บริหาร คือ ปัจจัยทางด้านครอบครัว จะเป็นปัจจัยเสริมความสำเร็จให้กับผู้บริหาร

9. Dollars (ความร่ำรวย) ความร่ำรวยไม่ใช่เป้าหมายหลัก แต่มุ่งที่ความสำเร็จ ถ้าประสบความสำเร็จแล้ว รางวัลต่างๆ ก็ตามมาเอง

10. Distribute (แบ่งปันความเป็นเจ้าของ) แบ่งปันความเป็นเจ้าของในงานที่ทำ ให้แก่ผู้รับผิดชอบหลัก และถือว่าความสำเร็จเป็นของทุกคน

### 2.13 ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีคุณลักษณะเป็นคนเก่ง กล้าและใหม่

ศรายุทธ เศรษฐขจร (2551) จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กล่าวถึง ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีคุณลักษณะเป็นคนเก่ง กล้า และใหม่ คือ เป็นคน 3 เก่ง เป็นคน 3 กล้า เป็นคนดี และเป็นคนรุ่นใหม่ 3 ใหม่ดังนี้

1. ลักษณะคนเก่ง 3 เก่ง คือ เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน เพราะผู้บริหารมืออาชีพ ควรเป็นผู้ที่เป็นนักคิด เพื่อสามารถนำสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์มาปรับปรุงและพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า เป็นผู้นำ เก่งคน คือ รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถงาน และเก่งงาน ผู้บริหารมืออาชีพต้องเป็นผู้ทำงานเก่ง รู้จักวางแผนการทำงาน มีการตรวจสอบประเมินผล และพัฒนางานตามวงจรคุณภาพ PDCA

2. ลักษณะคนกล้า 3 กล้า คือ กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง ความกล้าเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพที่ต้องตัดสินใจ โดยอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง ไม่ผิดกฎระเบียบ ความกล้าเปรียบเหมือนไฟในตัวผู้บริหารมืออาชีพ ที่ควรมีความกล้า กล้าตัดสินใจ งานบางอย่างเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ในการตัดสินใจ ผู้บริหารจึงต้องกล้าตัดสินใจ การตัดสินใจผูกติดกับความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องกล้าเสี่ยงว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้องหรือไม่ และประการสำคัญผู้บริหารมืออาชีพต้องกล้าเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถ้าการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้องค์การดีขึ้น

3. ลักษณะคนรุ่นใหม่ 3 ใหม่ คือ พัฒนาระบบงานและนวัตกรรมใหม่ สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ และแสวงหาความรู้ใหม่ ผู้บริหารมืออาชีพต้องรู้จักพัฒนาระบบงานและนวัตกรรมใหม่ ยอมรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ รู้จักสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ทันสมัย และสิ่งสำคัญผู้บริหารต้องแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ

2.14 ทงทพิภว วรฤษพณั (2550: 34-37) ไดใหทศนะวผู้บริหารมืออาชีพที่ดีควรจะประกอบไปด้วยลักษณะดังนี้

1. เป็นนักบุกเบิก (Pioneer) ผู้บริหารมืออาชีพควรเป็นผู้มีจิตใจชอบค้นหาลิ่งใหม่ ๆ เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงการ ดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น อาทิเช่น ใช้เทคนิคการบริหารงานรูปแบบใหม่ เปิดตลาดใหม่ ผลิตสินค้าหรือบริการรูปแบบใหม่ ๆ ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องถือว่ การบุกเบิกเพื่อทำลิ่งใหม่ ๆ เหล่านี้ คือ ความท้าทายที่น่าค้นหาคำตอบ และเพื่อพิสูจน์แนวคืด ว่าสามารถกระทำได้หรือไม่ โดยผู้บริหารจะต้องทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ

2. เป็นนักต่อสู้ (Determined Fighter) เพราะโลกในยุคไว้พรมแดนเช่นนี้แม้จะมีการพึ่งพาอาศัยกัน แต่ก็มีการแข่งขันต่อสู้ในเชิงเศรษฐกิจควบคู่กันไปด้วย ทำให้ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องพร้อมที่จะแข่งขันกับนานาประเทศ ในระดับโลกทุกรูปแบบโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใดๆ แม้จะมีความเปลี่ยนแปลงใดๆเกิดขึ้นก็พร้อมจะเผชิญกับความไม่แน่นอน ที่อาจส่งผลกระทบต่องค์กรทั้งในมุมบวกและมุมลบ โดยผู้บริหารจะต้องสามารถปรับตัวและแก้ไขสถานการณ์ที่เลวร้ายต่างๆ ให้กลายเป็นดีได้ คือ สามารถแปรวิกฤติให้เป็นโอกาสได้

3. เป็นนักประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องสามารถประสานทุกฝ่ายเข้าหากันได้ เพื่อจะได้อช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันและนอกจากนั้นยังควรมีบทบาทร่วมกับภาครัฐ ในการประสานประโยชน์ของส่วนรวมร่วมกัน เพื่อจะได้อจัดปัญห และอุปสรรค ที่ส่งผลกระทบต่อการเจริญเติบโตของประเทศไทยโดยรวม

4. มีวิสัยทัศน์ (Vision) ในการบริหารงานผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปรับปรุง เปลี่ยนแปลงทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว โดยจะต้องยอมรับความเป็นจริงและพร้อมปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้มากขึ้น

5. มีความทันสมัย (Modern) โดยการเป็นผู้นำวทันโลกทันเหตุการณ์และต้องก้าวทันคู่แข่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องพร้อมที่จะนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านการบริหารจัดการ เพื่อจะได้อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้ดียิ่งขึ้น

6. มีจรรยาบรรณและจริยธรรม (Ethics) ผู้บริหารมืออาชีพควรมีความรับผิดชอบในวิชาชีพและมีจริยธรรมและคุณธรรมเป็นกรอบของแนวความคิด ทั้งนี้ ควรประพฤติและปฏิบัติตนให้ถูกต้อง ตามทำนองคลองธรรม เพื่อสร้างศรัทธาโดยการยึดมั่นในคุณงานความดี

ไม่ใช่อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ ไม่ละทิ้งอุดมการณ์โดยหวังผลประโยชน์อันมิควรได้ เพื่อสังคม จะได้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

7. ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ผู้บริหารมีอาชีพควรคำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาวขององค์กรโดยการให้ความสำคัญแก่ การวิจัยและพัฒนาเพื่อปรับปรุง และพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์ บริการ การทำงาน ฯลฯ ให้มี ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถ / ศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กร สูงสุดเช่นกัน ในการนี้ ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า การพัฒนาเป็นหัวใจ ขององค์กรที่เป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งและผู้บริหารจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหาร มีอาชีพควรรู้จักการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตนเองโดยการปรับปรุงและ พัฒนาคณะบุคคลให้มีความรู้ มากขึ้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ (Image) ของตนเอง

ถวิล อรัญเวศ (2550: 45-48) เสนอคุณลักษณะของผู้บริหารมีอาชีพไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. กล้าตัดสินใจ ผู้บริหารมีอาชีพต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ เป็น คนสุขุม รอบคอบ มีเหตุผล โดยยึดภานิต ที่ว่า “ก่อนจะเชื่อสิ่งใดให้พิสูจน์ ก่อนจะพูดให้ยั้งคิด วิวินิจฉัย ก่อนจะทำกิจกรรมงานใดๆ จงคิดให้ถ่วงถี่จะดีเอย”
2. ใฝ่ต่อข้อมูล ผู้บริหารมีอาชีพต้องเป็นคนทันสมัย ใฝ่ต่อข้อมูล หรือการ เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ต้องติดตามข่าวสารต่างๆ อยู่เสมอ
3. เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถมองเห็นภาพฝันในอนาคต และแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี
4. ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและมีการสร้างสรรค์ผลงานให้เป็นที่ปรากฏอยู่เสมอ
5. ประสานสิบทิศ ผู้บริหารมีอาชีพ ต้องเป็นผู้ที่สามารถประสานงานกับ หน่วยงานหรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาท และสามารถขจัด ปัญหาต่างๆ ในหน่วยงานได้
6. คิดสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ผู้บริหารมีอาชีพต้องคิดหาวิธีการทำงานแบบ ใหม่ๆ อยู่เสมอ เช่นต้องรู้ว่า “จะทำอะไร” และมี “เป้าหมายอย่างไร” ต้องกำหนดเป้าหมายให้ ชัดเจน ต้องรู้ว่า “จะทำอย่างไร” โดยเลือกวิธีการหลายๆ วิธี แล้วตัดสินใจนำมาเป็นแนวทางใน การดำเนินงาน ต้องตั้งใจมุ่งมั่น และมีความจริงใจ ในการทำงานนั้นๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายที่วางไว้ เต็มใจทำงาน ทำงานให้สนุก และมีความสุขในการทำงาน มีความสุขุม



รอบคอบในการทำงาน มีใจเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ในการทำงาน ไม่โลเลที่จะดำเนินงานตามที่ได้วางแนวทางไว้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยใจเป็นกลาง ยุติธรรมและเปิดเผย

7. จูงใจเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารมีอาชีพต้องมีความสามารถโน้มน้าวหรือจูงใจเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ

8. ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค ผู้บริหารมีอาชีพ ต้องมีความอดทนต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญและพร้อมที่จะหาทางแก้ไขปัญหา ไม่หนีปัญหา

9. รู้จักยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ผู้บริหารมีอาชีพต้องรู้จักยืดหยุ่น ไม่ตึงเกินไป หรือไม่หย่อนเกินไป บางครั้งก็ต้องดำเนินการในสายกลาง แต่บางครั้งต้องมีความเด็ดขาดเพื่อจะแก้ไขปัญหาให้สงบเรียบร้อย

10. บริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องบริหารงานเป็นทีม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำและร่วมประเมิน

จากการทำการวิเคราะห์แนวคิดเรื่องผู้บริหารและผู้นำมีอาชีพจากหนังสือและบทความต่างๆ ทำให้ผู้วิจัยได้มาซึ่งแนวคิดของคุณลักษณะผู้บริหารมีอาชีพ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ตารางวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมืออาชีพ

คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ		ชัยวัฒน์ ทยาภูกร , 2550	ชัยเสฏฐ์ พรหมศิริ, 2550	ชัยเสฏฐ์ พรหมศิริ, 2551	นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์, 2563	นาต แก้ววิญญู, 2552	เมห์พิทึเดอ์ (Mehpitiel, 2007)	เบลดทิต (Blurtit, 2009)	โจฮานเซน (Johannsen, 2009)	The Santa Clara University and the Tom Peter groups, 2009	ฟาโยล (Fayol, 1949; 20-41; cited in Lunenburg & Omsstein 2000:7)	คาร์ทซ์ (KATZ, 1974)	เทียน ทองแก้ว, 2548	ศรายุทธ เศรษฐสุจร, 2551	ทองทิพภา วิริยะพันธ์, 2550	ถวิล อรัญเวศ, 2550
1.	มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓
2.	สื่อสารได้ดี	✓	✓		✓	✓	✓	✓				✓				✓
3.	แบบอย่างที่ดี	✓	✓		✓	✓	✓			✓					✓	✓
4.	รักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	✓	✓				✓					✓	✓	✓	✓	✓
5.	สร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้กับพนักงาน		✓		✓	✓							✓			✓
6.	ไหวพริบ ความฉับไวในการตัดสินใจ	✓			✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓		✓
7.	กล้าคิด กล้าทำ	✓			✓		✓		✓			✓	✓	✓	✓	
8.	กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน		✓		✓	✓			✓		✓	✓		✓		✓
9.	แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓
10.	ใส่ใจพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา		✓		✓	✓				✓		✓	✓			✓
11.	มอบหมายงานอย่างเหมาะสม		✓	✓		✓			✓		✓	✓		✓		✓
12.	มีความสามารถในการเสาะแสวงหา		✓	✓		✓				✓	✓			✓		
13.	ชี้แนะและแนะนำ	✓	✓	✓	✓	✓		✓				✓		✓		
14.	ประเมินผล พัฒนาการ และยอมรับข้อผิดพลาด	✓	✓	✓	✓	✓								✓	✓	✓
15.	มองโลกในแง่ดี							✓								✓
16.	มีความจริงใจ						✓		✓						✓	✓

จากตารางที่ 1 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมืออาชีพจากการประเมินโดยใช้เกณฑ์พิจารณาที่มีความสอดคล้องมากกว่าร้อยละ 50 ขึ้นไป ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมืออาชีพได้ 11 ประเด็นดังต่อไปนี้

### 1. มิวสัยทัศน์ที่ชัดเจน

การมีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญเบื้องต้นของผู้นำหรือผู้บริหาร เพราะการมีวิสัยทัศน์ คือการมีแผนงานสำหรับอนาคต จึงเปรียบเหมือนกุญแจสำคัญของความเป็นผู้นำ เสมือนแผนที่ ที่ประกอบการเดินทางไปสู่จุดหมายในอนาคต เบอริลิน (Berlin, 1996: 30) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ ของผู้บริหารหรือผู้นำเป็นภูมิปัญญาเชิงปฏิบัติ (Practical Wisdom) หรือความมีเหตุผลในเชิงปฏิบัติ (Practical Reason) การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นมืออาชีพจะต้องมีความรู้ความสามารถในการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสังคม ประยุกต์ใช้ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Techno Vision) ซึ่ง การ์ธ เลียวศรีสุข (2538: 348) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ที่บุคคลหรือองค์กรทั่วไปยอมรับและเห็นความสำคัญจะบ่งบอกถึงการที่บุคลากรทุกคนมีคำมั่นสัญญา มุ่งมั่น มีส่วนร่วมและร่วมจุมหัวจุมท้ายซึ่งกันและกัน ในการใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่ รวมทั้งแรงกาย แรงใจเพื่อผลักดันให้องค์กรมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนด ภายใต้สภาวะแวดล้อมแห่งการแข่งขันในทุกๆ ด้าน ดังนั้นการมีวิสัยทัศน์จึงจำเป็นที่ทุกองค์กรจะต้องมีเพื่อความอยู่รอดขององค์กรนั้นๆ ต่อไป

คำว่า วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นคำที่ใช้กันแพร่หลายแต่มักวิชาการให้ความหมายที่แตกต่างกัน ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538: 3) อธิบายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพของ องค์กร ในอนาคตเป็นภาพที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ (Unique) ที่พัฒนาแล้ว (Improved) และสามารถบรรลุได้ถึง (Attainable)

ประชุม โพธิกุล (2542: 22) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตที่องค์กร ต้องการให้เป็น เป็นการสะท้อนค่านิยม เป้าหมาย ความมุ่งมั่นขององค์กร

สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์ (2543: 8) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) คือ การมองไปข้างหน้า หรือการมองไปในอนาคตของผู้นำองค์กร วิสัยทัศน์ ไม่ใช่การสร้างฝัน แต่เป็นการประเมิน ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต อันจะมีผลเป็นทั้งโอกาสและภัยอันตรายต่อองค์กร

วีรวิธ มาษะศิริานนท์ (2543: 35) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ที่ หรือสถานภาพที่ เรา มุ่งมั่นจะไปอยู่ หรือไปเป็นสักวันหนึ่งในอนาคต

แมนาส (Manasse, 1986: 165 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2538: 2) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ เป็นคุณภาพที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้ที่มีประสิทธิผล โดยอธิบายวิสัยทัศน์ เหมือนกับ มัคคุเทศก์หรือแผนที่ทางหลวง (Roadmap)

ฮิกแมน และ ซิลวา (Hickman and Silva, 1984: 151) ให้ความเห็นว่า วิสัยทัศน์ คือ การคิดไตร่ตรองโดยการใช้สมอง ใช้ปัญญา ความรู้ความสามารถ จากสิ่งที่รู้ไปหาสิ่งที่ไม่รู้ เป็น การสร้างสรรค์อนาคตจากข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ปัจจุบัน

เบนนิส และ นานาส (Bennis and Nanus, 1985: 89) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง สัมพันธภาพขององค์การในอนาคตซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิด มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การ

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ที่สามารถกำหนดแผนงาน เป้าหมาย และมองภาพในอนาคต (Future Image) ขององค์การที่จะ ให้เป็นได้อย่างชัดเจน โดยการใช้ความรู้ความสามารถเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันไปสู่ สภาพที่ต้องการในอนาคตได้สำเร็จ ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

การนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์การนั้นจะต้องอาศัย กระบวนการของวิสัยทัศน์ ดังที่ ทองใบ สุดชาติ (2544: 116 -121) ได้กล่าวถึงกระบวนการ พัฒนา วิสัยทัศน์ว่า เป็นกุญแจสำคัญที่ผู้นำจะต้องทบทวนและหาแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ ให้เกิดขึ้นในองค์การ และภารกิจสำคัญที่ผู้นำจะนำเสนอและริเริ่มการพัฒนาวิสัยทัศน์เป็น สิ่งที่ควร ให้ความสำคัญและดำเนินการซึ่ง เบราน์ (Braun, 1991: 26) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ทาง บุคคลว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating Vision) หมายถึง การสร้างความฝันที่เป็นจริง หรือ การสร้างพิมพ์เขียวขององค์การที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพในอนาคตที่ ผู้บริหารปรารถนาให้องค์การของตนเป็นอย่างนั้น จะต้องศึกษาองค์การอย่างละเอียดลึกซึ้ง มีการ วิเคราะห์ข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดด้อย จุดเด่นของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร และเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่ดีในการสร้างวิสัยทัศน์ ก็ คือ การให้มีส่วนร่วม (Shared Vision)

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulation Vision) คือ กระบวนการที่จำเป็นต้องบรรยาย อธิบาย และทำให้สมาชิกขององค์การได้รับรู้ เข้าใจ และมองเห็นความเป็นไปได้ ผู้บริหารจะต้อง เผยแพร่วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นคือ เปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ ของ

ส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือ การให้สมาชิกขององค์การยอมรับวิสัยทัศน์ว่าเป็นของตนเอง ผู้บริหารจะต้องมีศิลปะในการแสดง สามารถอธิบายและโน้มน้าวสมาชิก

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operationalizing Vision) หมายถึงการนำเอาวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง โดยการร่วมมือ ท่วมเทกำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิดและความเพียรพยายามของสมาชิกในองค์การ เพื่อนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติที่สำเร็จ นั่นคือ เป็นการรวบรวมพลังเพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคต ปรับปรุงองค์การให้ดี มีความเป็นเลิศตลอดไป

วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2538: 24) ได้กล่าวถึงกระบวนการของวิสัยทัศน์มี 3 ลำดับ ดังนี้ คือ การสร้างภาพที่ควรจะเป็น การสื่อสารภาพที่คิดได้ การปฏิบัติโดยการเพิ่ม อำนาจให้ปฏิบัติหรือเรียกว่า การสร้างพลังร่วมเพื่อการปฏิบัติ กระบวนการของวิสัยทัศน์นั้นต้อง ทำให้คนทั้ง 3 ลำดับคือ คิดได้ พูดเป็น และเพิ่มอำนาจการปฏิบัติ

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวในด้านการมีวิสัยทัศน์ ทำให้สามารถสรุปได้ว่า คุณสมบัติของผู้บริหารมืออาชีพที่สามารถกำหนดแผนงาน เป้าหมาย และสามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์การ เพื่อกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกันอย่างมี ทิศทางที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ มีวิธีการพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีการสร้าง การเผยแพร่ และการนำไปปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

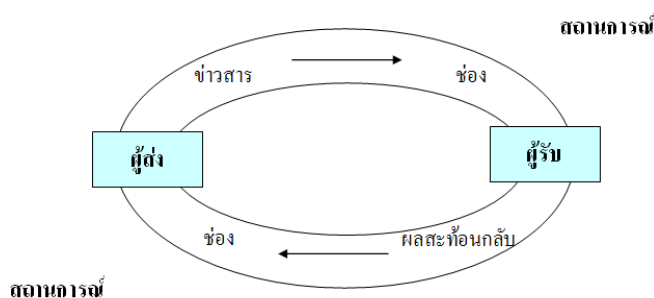
## 2. สื่อสารได้ดี

ภาระหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหาร นอกเหนือจากการวางแผน การจัดองค์การ การวินิจฉัยสั่งการ และการควบคุมบังคับบัญชาแล้ว ยังไม่เป็นการเพียงพอที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จหรือเป้าหมายขององค์การได้ หากขาดเสียซึ่งการติดต่อสื่อสารเพราะการติดต่อสื่อสารเป็นทางที่จะนำความต้องการการวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมดูแล การบังคับบัญชาและคำปรึกษาหารือต่างๆ เกี่ยวกับการอำนวยการในองค์การให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่นและเรียบร้อย การติดต่อสื่อสารจึงเป็นกระบวนการที่จำเป็นอย่างยิ่งยวดสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของนักบริหารและใช้เวลาของนักบริหารค่อนข้างมากในการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้จำหน่าย หรือลูกค้า ซึ่งอาจเป็นการโทรศัพท์ เขียนหรือบอกให้เขียน บันทึก จดหมาย รายงาน หรืออ่าน บันทึก จดหมาย รายงานเหล่านั้น

การสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญต่ออนาคตการทำงานของผู้นำเป็นอย่างมากทั้งนี้ เนื่องจากว่าเราจะต้องสื่อสารให้ผู้คนรอบข้างเข้าใจในความคิดเห็นและคำสั่งของเราแล้ว เรายังจำเป็นที่จะต้องสื่อสารจนสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้ในฐานะผู้นำ เราจะต้องตั้ง

ผู้คนรอบข้างหันมารับฟัง เข้าใจเราและสนองตอบตามที่เราประสงค์ ผู้คนจะตัดสินใจความคิดของเรา จากความสามารถในการสื่อสาร (พรนพ พุกกะพันธ์ 2544: 49 - 50) แสดงรายละเอียดของกระบวนการสื่อความหมายที่ดีดังนี้

ภาพที่ 10 กระบวนการสื่อความหมายที่ดี (ชาญชัย อาจิ้นสมอาจารย์, 2543: 17 - 19)



จะเห็นว่า กระบวนการสื่อความหมายประกอบด้วยองค์ประกอบหกอย่างคือ ผู้ส่งข่าวสาร ช่อง ผู้รับ ผลสะท้อนกลับและสถานการณ์ แต่ละองค์ประกอบ มีบทบาทที่สำคัญในความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการสื่อความหมาย

1. ผู้ส่ง เป็นผู้ริเริ่มการสื่อความหมาย แสดงแนวคิดหรืออารมณ์ ส่งบันทึกช่วยจำหรือรายงาน เล่าเรื่องตลก เล่าให้คิด เป็นต้น
2. ข่าวสาร ถ่ายทอดความหมายและอาจเป็นคำพูด หรือไม่ใช่คำพูดหรือทั้งสองอย่าง ข่าวสารที่เป็นคำพูดมักเป็นการพูดหรือคำที่เป็นลายลักษณ์อักษร ข่าวสารที่ไม่ใช่คำพูดมักมาจากผู้ส่ง เช่น โใบหน้า ตา การเคลื่อนไหวของร่างกายหรือที่ทำ รูปร่างหน้าตา การจับต้องและน้ำเสียง
3. ช่อง การสื่อความหมายเป็นสื่อในการส่งหรือรับข่าวสาร ตัวอย่างได้แก่ บันทึกช่วยจำจดหมาย โทรเลข โทรศัพท์ การสนทนา การสัมภาษณ์ การนำเสนอ ฯลฯ การมองเห็นและเสียงเป็นช่องการสื่อความหมายที่มีการใช้บ่อยที่สุดในสังคมของเรา
4. ผู้รับ คือ บุคคล กลุ่มคนหรือสิ่งที่ข่าวสารมุ่งตรงไปเพื่อให้การสื่อความหมายเกิดขึ้น ผู้รับต้องรับในสิ่งที่ผู้ส่งถ่ายทอดให้
5. ผลสะท้อนกลับ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะแสดงถึงประสิทธิผลในการสื่อความหมาย จากผู้รับไปยังผู้ส่งในการแสดงออกซึ่งการรับและการเข้าใจข่าวสาร ถ้าปราศจากการตอบสนองดังกล่าว คุณอาจไม่แน่ใจว่า การสื่อความหมายที่แท้จริงได้เกิดขึ้นแล้ว ตัวอย่างที่ดีของผลสะท้อนกลับก็คือเมื่อพนักงานคนหนึ่งของคุณขอให้คุณกล่าวคำส่งซ้ำ เขาต้องการหาความกระจ่างและให้ผลสะท้อนกลับ ในคำสั่งเดิมของคุณ

6. สถานการณ์ การสื่อความหมายทั้งหลายเกิดขึ้นในสถานการณ์ในเวลาใดเวลาหนึ่งและในสถานที่ใดสถานที่หนึ่ง ภายใต้สิ่งแวดล้อมและองค์ประกอบต่าง ๆ สถานการณ์มีอิทธิพลต่อสิ่งที่ส่ง วิธีการรับและข่าวสารว่าเป็นที่เข้าใจดังเจตนาของผู้ส่งหรือไม่ ตัวสถานการณ์จะเป็นเครื่องเตือนเราว่า การสื่อความหมายเป็นกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ องค์ประกอบแต่ละอย่างเป็นแหล่งที่เป็นไปได้ของความเข้าใจผิด กระบวนการสื่อความหมายอาจล้มเหลวได้ในจุดใดจุดหนึ่งด้วยเหตุผลต่าง ๆ

โดยสรุป คือ การสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญของการบริหาร เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ดังนั้นการให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นแบบบนไปสู่ล่าง ล่างขึ้นบน หรือแนวนอนก็ตาม ย่อมก่อให้เกิดความเข้าใจได้ดี มีเหตุผล และนำองค์การไปสู่ความสำเร็จและสะท้อนให้เป็นถึงทักษะด้านการสื่อสารของนักบริหารที่มีความเป็นมืออาชีพได้เป็นอย่างดี

### 3. เป็นแบบอย่างที่ดี

ผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพนั้น คือการปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดย แบบอย่างที่ดีในที่นี้ หมายถึง การมีบุคลิกภาพที่ดี มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ประพฤติตนน่าเชื่อถือ มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความเป็นผู้ใหญ่และมีความสงบเสงี่ยมและรู้จักถ่อมตน

จรรยาพร ธรณินทร์ (2549) กล่าวถึง ผู้บริหารมืออาชีพ ต้องมีพื้นฐานด้านบุคลิกภาพ ควรรู้จักสไตล์หรือลีลาที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ดังนั้นจึงควรเริ่มต้นจากการค้นหาตัวตนของตนเองเสียก่อนว่าเป็นคนอย่างไร มาทำความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับบุคลิกภาพเพื่อค้นหาบุคลิกดีนำสู่ความสำเร็จ บุคลิกดีเป็นใบเบิกทางให้ท่านไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ แต่แม้ผู้บริหารจะมีบุคลิกดีเพียงใด ก็ต้องเข้าใจว่า ความสำเร็จมิใช่สูตรสำเร็จ แต่ประกอบด้วยปัจจัยหลายด้าน ดังนั้นผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องใช้คุณลักษณะและคุณสมบัติหลายประการ บุคลิกภาพของผู้บริหารที่คนยอมรับต้องมีคุณลักษณะเด่น ประกอบด้วย การมีบุคลิกภาพที่ดี การมีอุปนิสัยที่น่าเชื่อถือ แสดงกิริยาท่าทีที่ไว้วางใจได้ นำศรัทธาเลื่อมใส พฤติกรรมดีมีความประพฤติที่ถูกทำนองคลองธรรมและรู้ชอบชั่วดี โดยสรุปก็คือผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพควรที่จะปฏิบัติตัวให้ดีทั้งภายในและภายนอก เป็นอย่างที่น่าเคารพและเอาเป็นเยี่ยงอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชา

### 4. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งต้องการจะเป็นบุคคลที่มีความสามารถในหลากหลายด้าน และต้องเป็นผู้นำของคนในองค์การอีกหลายคน ผู้นำนั้นๆ จะต้องตั้งตนอยู่ในความเป็นปัจจุบันอย่างที่สุด การศึกษา ค้นคว้าและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งจำเป็น ผู้นำต้องแสดงออกถึงความตั้งใจ

ในการเรียนรู้ ประยุกต์ใช้ข้อมูลและทักษะใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้มีความรู้และความสามารถในการจัดการกับปัญหา และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

จีระ หงส์ลดารมภ์ (2553) กล่าวว่าไว้ว่าการที่คนเราจะฉลาดได้นั้น เราต้องรู้จักนำเอาการเรียนรู้ ความรู้ที่เรามีอยู่ หรือจากประสบการณ์ที่สั่งสมเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ เพื่อจะไปสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ตัวเอง ครอบครัว องค์กร และประเทศชาติ การแสวงหาความรู้ที่ไม่มีขอบเขต และไม่มีการหยุดนิ่ง นอกจากความรู้ที่เราได้จากการเรียนในระบบ เช่น ประถม มัธยม ปริญญาตรี หรือปริญญาโท คือการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ถ้าจะดู CONCEPT LIFE CYCLE ก็จะเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลา สังคมไทยมีข้อสมมติฐานที่ว่า "เรียน คือ เรื่องในระบบ เมื่อจบแล้วก็เลิกกัน" แต่อันที่จริงแล้ว ยังมีปัญหาที่มากไปกว่านั้น ก็คือ ประเทศของเราไม่ได้สร้างระบบความคิดและวิเคราะห์ ให้เราได้มีโอกาสนำไปใช้ และนำไปหาความรู้อย่างต่อเนื่อง จะเป็นการเรียนแบบท่องจำ การเรียนโดยไม่มีการถกเถียงในห้องเรียน การเรียนที่มีครูเป็นศูนย์กลาง แทนที่จะเป็นเด็ก ภายในองค์กรก็สามารถสร้างสังคมการเรียนรู้ได้เช่นกัน ถ้า ผู้นำทุกระดับขององค์กรต้องเชื่อในการเรียนรู้ มีวิสัยทัศน์ที่กว้าง และจัดหาความรู้เหล่านี้เข้ามา เช่น การจัดอบรม สัมมนา หรือ Learning Forum อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างโอกาสที่ทำให้ความรู้ต่างๆ เกิดขึ้น ในยุคของโลกาภิวัตน์ การรู้จักนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มาใช้อย่างจริงจังเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยเฉพาะ อินเทอร์เน็ต (Internet), เคเบิลทีวี (Cable TV), ซีดีรอม (CD-Rom) หรือ การจัดห้องสมุดให้เป็นห้องสมุดที่มีข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และมีความหลากหลาย

พสุ เดชะรินทร์ (2546) กล่าวว่าไว้ว่าความตื่นตัวในเรื่องของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลานั้น เกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ทุกๆ ระดับต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา จากคำกล่าวต่างๆ เราจะเห็นได้ว่า การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จยิ่งขึ้นไป

โดยสรุปคือ ผู้บริหารที่ดีและมีความเป็นมืออาชีพนั้น จะต้องยอมรับถึงแนวคิดที่ว่า การเรียนรู้ไม่มีที่สิ้นสุด คนทุกคนไม่ว่าจะมีความรู้สูงขนาดไหนก็ไม่ควรที่จะหยุดเรียนรู้เพิ่มเติม ผู้นำที่ดีควรที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แนวคิดใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อที่จะนำมาปรับใช้ในองค์กรของตนเองให้เกิดประโยชน์ อีกทั้งยังจะต้องพยายามสร้างวัฒนธรรมเรื่องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นภายในองค์กรของตนเองเพื่อที่จะเป็นการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาในทุกๆ ระดับเข้าใจและยอมรับถึงแนวคิดดังกล่าว



## 5. มีไหวพริบและความจับใจในการตัดสินใจ

การรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะของความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นตนเองก็จะตัดสินใจได้ดี การตัดสินใจถูกต้องรวดเร็วทำให้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ทันที่ ความล่าช้า ไม่ว่าจะในเรื่องตอบรับเห็นด้วยหรือปฏิเสธ ย่อมทำให้เกิดความเสียหายแก่งานและผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความยุ่งยากใจ ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับมอบความไว้วางใจ แต่งตั้งหรือยกย่องให้เป็นผู้ตัดสินใจแทนกลุ่มหรือหมู่คณะ การตัดสินใจจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารมืออาชีพในการตัดสินใจนั้นจะต้องใช้ ความรอบคอบอย่างสูงเพราะถ้าพลาดไปแล้วจะพาคความเสียหายมาให้หมู่คณะ ผู้นำเองก็จะถูกตำหนิหรืออาจจะรุนแรงมากจนไม่ได้รับการยอมรับยกย่องให้เป็นผู้ นำต่อไป

ความหมายของการตัดสินใจ นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจตามความเชื่อและแนวคิด ที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้ แมคฟาแลนด์ (Macfarland, 1970: 76) กล่าวว่า การ ตัดสินใจหมายถึง การกระทำเกี่ยวกับการเลือก ที่ผู้บริหารหรือองค์การเลือกแนวทางปฏิบัติทาง หนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง ซีมอน (Simon, 1976:164) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นการหา ทางเลือกที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ตนเห็นว่าเหมาะสม ซึ่งขึ้นอยู่กับความคิดและเหตุผล ของแต่ละบุคคล ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2008) กล่าวว่า การตัดสินใจ (decision-making) เป็นเครื่องมือสำคัญทางการบริหาร ถือว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคนและทุกระดับ การตัดสินใจจำเป็นต้องใช้สติปัญญาและข้อมูลประกอบการพิจารณาเป็นอย่างมาก ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้ใช้สติปัญญาวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล ตลอดจนคาดการณ์ผลที่คาดว่าจะได้รับและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคุณสมบัติดังกล่าว จะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารและการตัดสินใจ ศาสตร์และศิลป์ใน การตัดสินใจของผู้บริหารเกิดขึ้นได้จากการหลอมรวมความรู้จากการศึกษาวิเคราะห์หลักการและทฤษฎีการบริหารและการตัดสินใจ รวมทั้งประสบการณ์การบริหารและการตัดสินใจเข้าด้วยกัน ดังนั้น การให้ผู้บริหารได้มีความรู้และความเข้าใจในหลักการและกระบวนการตัดสินใจ จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นสำหรับนักบริหารมืออาชีพ

โดยสรุปคือ การตัดสินใจที่ดี จึงต้องได้มีการศึกษาปัญหาต่างๆ ก่อน มีเหตุผลที่ดีและทำลงไปด้วย ความระมัดระวัง คำนึงถึงปัญหาที่จะเกิดจากความผิดพลาด ที่อาจขึ้นข้างหน้าและเมื่อได้ตัดสินใจ สิ่งหนึ่งสิ่งใดหลังจากที่ได้ศึกษาปัญหาอย่างดีแล้ว จะต้องกระทำลงไปด้วยความเด็ดเดี่ยว การ ตัดสินใจ จึงถือว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ

## 6. กล้าคิดกล้าทำ

ผู้นำที่ดีที่จะสามารถทำให้องค์การก้าวไปข้างหน้าได้นั้นต้องมีความกล้าเป็นส่วนประกอบ เพราะหากผู้นำไม่มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจในการใดๆ นั้น องค์กรก็จะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งความก้าวหน้าก็จะไม่เกิดขึ้น ผู้นำต้องกล้าคิด กล้าพูดเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่กลัวว่าเดี๋ยวว่าลูกน้องแล้วจะก่อให้เกิดความเสียใจ แต่เพื่อผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร ผู้นำจึงต้องสื่อสารออกไปว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด กล้าลงโทษถ้าลูกน้องทำผิดกฎ เป็นต้น

ลัดดา ศุขปรีดี (2548) กล่าวไว้ว่า คุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำอีกประการหนึ่ง คือ การกล้าที่จะคิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ทั้งนี้รวมถึงความกล้าที่จะให้พนักงานออกความคิดเห็น และพร้อมที่จะยอมรับผลสำเร็จและความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น สิ่งนี้จะสร้างให้เกิดแรงจูงใจและทำให้พนักงานรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมกับองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในระยะยาว ผู้ที่จะนำบุคลากรทั้งองค์กรให้ดำเนินตามกรอบ กฎระเบียบที่เหมาะสม จะต้องมีความกล้า กล้าที่จะนำเสนอความแปลกใหม่ เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร และวัฒนธรรมความคิดของพนักงานให้ถูกต้องเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ ไม่เพียงแต่ความกล้าคิด กล้าทำจะเป็นลักษณะจำเป็นเฉพาะผู้นำเท่านั้น แต่ผู้นำต้องจูงใจให้พนักงานกล้าคิดและกล้าสร้างนวัตกรรมให้กับบริษัท โดยบริษัทเองก็ต้องเปิดเวทีให้กับพนักงานได้นำเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ และเปิดโอกาสให้กับทุกคนได้คิดร่วมกัน จนกระทั่งกลายเป็นค่านิยมของบริษัทในการกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ

โดยสรุปคือ ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นบุคคลที่กล้าคิดและกล้าทำในสิ่งที่ตนเองเห็นว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรของตนเองและพร้อมที่จะยอมรับผลการตัดสินใจของตนเองไม่ว่าผลนั้นจะออกมาในทางใดอีกทั้งยังจะต้องคอยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักที่จะกล้าคิดและกล้าตัดสินใจด้วยตนเองโดยไม่ต้องขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้ง

## 7. กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

การจูงใจให้เกิดการทำงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารอยู่เสมอ เพราะถ้าผู้บริหารต้องทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น การทำความเข้าใจในแนวความคิดของความต้องการ ย่อมจะเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องยอมรับว่าไม่ใช่ทุกคนทุกคนจะถูกจูงใจอย่างเดียวกัน บุคคลหนึ่งอาจจะถูกจูงใจให้ทำงานหนักด้วยการเพิ่มค่าจ้างให้สูงขึ้น แต่บุคคลอื่นอาจจะไม่มีการตอบสนองใดๆเกิดขึ้นเลย ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในค่าจ้างก็ตาม บุคคลบางคนอาจจะมีแรงจูงใจด้วยความต้องการที่จะมีความรับผิดชอบในงานมากยิ่งขึ้นก็ได้ ทั้งนี้ เพราะความแตกต่างของแต่ละบุคคล( ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ ,

2538: 247) ฉะนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความฉลาดในการจูงใจให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงาน

ความหมายของการจูงใจ การจูงใจสามารถกระทำได้หลายวิธี นักวิชาการจึงได้ให้ความหมายของการจูงใจ ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2529: 141) กล่าวว่า ความสามารถในการจูงใจ (persuasiveness) หมายถึง ความสามารถในการสนทนา การแสดงปาฐกถาด้วยการ ใช้ภาษาที่ถูกต้อง ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย ตรงไปตรงมาแต่สุภาพเรียบร้อย เอ็นริชและคูนท์ (Wehrich and Koontz, 1993: 462 - 464) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความ คาดหวังต่างๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะใช้การจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่างๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร

สรุปได้ว่าการจูงใจ คือ การใช้วิธีการต่างๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจ และเต็มใจในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

วิธีการจูงใจ การจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นศิลปะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร ที่ต้องเลือกใช้วิธีจูงใจให้เหมาะสมกับงานและบุคคล เพราะลักษณะของการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละองค์การ ย่อมมีลักษณะแตกต่างกันทั้งในด้านประเภทของงาน ผู้ปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อม นักวิชาการ จึงได้จำแนกวิธีการจูงใจไว้อย่างหลากหลาย (พรนพ พุกกะพันธ์ , 2544: 225 - 266) จำแนกวิธีการจูงใจ ไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. การจูงใจโดยใช้วิธีการเด็ดขาด (Absolute Motivation) วิธีนี้มุ่งบังคับให้บุคคลปฏิบัติงาน หากไม่ปฏิบัติตามก็ให้ไล่ออก ตามแนวคิดนี้ถือว่าคนที่เข้ามาปฏิบัติงานเป็นเสมือนผู้ขายแรงงานและได้ค่าจ้างตอบแทนแล้วนั้นเป็นการสนองความต้องการของพนักงานแล้ว ดังนั้นบุคคล เหล่านั้นอาจไม่ปฏิบัติงานโดยเต็มกำลังความสามารถ เพราะความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว องค์การจึงต้องเข้มงวดกวดขันการปฏิบัติงาน การขู่เชิญและการลงโทษอย่างรุนแรงเป็นเครื่องมือจูงใจที่สำคัญตามวิธีการนี้

2. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Flexible Motivation) วิธีนี้มุ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงานหรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน องค์การพยายามสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงาน และองค์ประกอบในการปฏิบัติงานอื่นๆเท่าที่ควรจัดให้ได้ เช่น การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้แก่พนักงานเพื่อจะได้มีกำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อันจะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานขององค์การ

3. การดำเนินการอย่างต่อรอง (Negotiation Motivation) วิธีนี้มุ่งที่จะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน โดยการหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี เป็นต้น ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจและจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้อุทิศแรงกายและแรงใจให้ แก่งานได้อย่างเต็มที่ ลักษณะการจูงใจแบบต่อรองนี้ ยังรวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานของคณงานด้วย เช่น องค์การอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและชั่วโมงการปฏิบัติงานได้ หากคณงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายถูกต้องตามมาตรฐาน ก็จะลดการควบคุมหรือให้ควบคุมกันเองได้

4. การดำเนินการโดยการแข่งขัน (Competitive Motivation) เป็นการจูงใจที่กำหนดวิธีการที่สามารถวัดผลได้และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงวิธีการวัดผลและรางวัลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ดี เช่น การจูงใจด้วยการขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

5. การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง (Self Motivation) การจูงใจวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่บรรดาพนักงานเอง โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ

สรุป คือ การจูงใจเป็นปัจจัยสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารงานมืออาชีพจะต้องมีความเอาใจใส่อยู่เสมอ การจูงใจนั้นมี 2 วิธี คือ การจูงใจแบบบังคับขู่เข็ญซึ่งไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานเพราะจะทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำลงและการจูงใจแบบปฏิฐานเป็นการจูงใจที่ผู้บริหารงานต้องศึกษาถึงปัจจัยที่จะนำมาปรับปรุงในการบริหารงานให้ดีขึ้นและจะต้องเลือกสรรการจูงใจที่จะนำมาใช้ในองค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้นด้วย ถ้าการแก้ไขปรับปรุงไม่ถูกจุดนอกจากจะทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายแล้วยังทำให้การจูงใจเสื่อมลงด้วย ฉะนั้น ผู้บริหารงานมืออาชีพจะต้องศึกษาค้นคว้าและสังเกตอยู่เสมอ

### 8. แก้ปัญหาและความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2528:1-3) กล่าวว่า เรื่องของความขัดแย้งนั้น เป็นเรื่องที่มีผู้กล่าวถึงและวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การไว้ไม่น้อยทีเดียว ทั้งที่เป็นตำราภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และดูเหมือนว่าเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่นักพฤติกรรมศาสตร์ได้ให้ความสนใจอยู่อย่างมากอีกด้วย ทั้งนี้ เพราะเมื่อคนหลายๆ คนมาทำงานร่วมกันในองค์การซึ่งต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน ทั้งในด้านทรัพยากร เครื่องมือเครื่องใช้และบุคคลเหล่านี้ก็พกพาเอาความแตกต่างกันในด้านต่างๆ มาในองค์การนั้นด้วย จึงทำให้ผู้คนที่มีความแตกต่างกัน มีความคิดเห็น มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์แตกต่างกันออกไปอย่างมากมาย และเนื่องจากการแบ่งงานย่อย

ลงไปขององค์การย่อมทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การย่อยๆ แตกต่างกันไปอีกด้วย ผู้คนที่ทำงานในหน่วยงานที่มีวัตถุประสงค์แตกต่างกันย่อมต้องมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันตามไปด้วย การที่องค์การย่อยๆ ต้องพึ่งพากันและกันและมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันนี้ จึงมักจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในด้านต่างๆ

ในวิถีชีวิตการบริหารของผู้บริหารเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารจะมีวิธีการในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยใช้สามัญสำนึกและบุคลิกภาพพื้นฐานของตนเป็นที่ตั้ง ซึ่งมักจะใช้การ วิธีเกลี้ยกล่อม ตะล่อม ต่อรอง ไปจนถึงขอร้องแกมบังคับ หากไม่สำเร็จครั้งสองครั้งก็เลิกหันไปใช้อำนาจบังคับ หรือกระบวนการหาความผิด หลายกรณีทำไม่ได้ก็วางมือให้ความขัดแย้งดำเนินต่อไปซึ่งเป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารมืออาชีพควรที่จะหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดกรณีดังกล่าวขึ้นในองค์กรของตน (บรรพต ตันธีรวงศ์, 2552: 134- 137)

เกอร์สัน (Gerzon, 2006: 147-154) ได้เสนอเครื่องมือที่ใช้ในการเจรจาและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งหรือปัญหา 8 ประการสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ ประกอบไปด้วย

1. มีวิสัยทัศน์แบบผสมผสาน (Integral Vision) คือ การให้สัญญากับตัวเองว่าจะดูแลความขัดแย้งหรือ ปัญหาของคู่กรณีทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในทุกๆ ด้านแม้จะมีความซับซ้อนเพียงใดก็ตาม ด้วยจิตใจและจิตวิญญาณ ไม่มองคนอื่นด้านเดียวและต้องมองให้ครบทุกด้าน

2. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ การวิเคราะห์แยกแยะทุกปัจจัยที่น่าจะส่งผลเกี่ยวโยงกับความขัดแย้งและต้องเข้าใจความสัมพันธ์ของปัจจัยเหล่านั้น โดยจะต้องคิดถึงตัวเองในมุมมองจากภายนอกเข้ามา

3. พยายามอยู่กับปัจจุบัน (Presence) คือ การปรับสภาพทางใจ การเข้าถึงอารมณ์ และการมีน้ำใจของ ตัวเองและความขัดแย้งในส่วนของตัวเราเองก่อนที่จะเข้าไปจัดการความขัดแย้งก่อน โดยผู้บริหารควรจะต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อการขับเคลื่อนปัญหาความขัดแย้งและต้องสามารถรู้ได้ว่าพฤติกรรมที่ใช้ออยู่ได้ผลหรือไม่

4. การสอบถาม (Inquiry) คือ การตั้งคำถาม ซึ่งผู้บริหารมืออาชีพจะต้องรู้จักตั้งคำถามเพื่ออะไร โดย ต้องสร้างจุดมุ่งหมายในการถาม ถามให้ชัดเจน ไม่ซักไซ้มากเกินไปและพยายามฟังอย่างลึกซึ้งซึ่งแทนการตำหนิ

5. พูดอย่างมีสติ (Conscious Conversation) ผู้บริหารมืออาชีพต้องพัฒนาการรับทราบของการเลือกอย่างไรในการพูดและฟัง ถ้ามีเป้าหมายในการเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นโอกาสจะต้องตั้งคำถาม การสื่อสารมีกี่แบบและเราจะตั้งใจให้คนอื่นร่วมมือกับเราได้อย่างไร

6. การสานเสวนา (Dialogue) คือ การดึงเอาศักยภาพของแต่ละคนออกมาสู่การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งกระบวนการสานเสวนา นำมาดำเนินการเพื่อเปิดเผยข้อสันนิษฐานและค้นหาปฏิบัติการที่จะส่งผลกระทบ

7. การเชื่อมโยง (Bridging) คือ เชื่อมโยงระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องหรือพันธมิตรมีความคิดเห็นหรือวัฒนธรรม ที่แตกต่างกัน สามารถทำได้โดยใช้ข้อมูลใหม่ๆ เพื่อปรับกรอบความขัดแย้งให้ออกมาในแนวทางสร้างสรรค์ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการบูรณาการจุดยืนต่างๆ เข้าหากัน หรือการสร้างกฎกติกาเพื่อยับยั้งการบานปลายของความขัดแย้งหรือขจัดการเสียดสีเพื่อให้เกิดผลการเจรจาที่ดีและสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดี

8. ความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) คือ ในระดับสังคมหรือในระดับประกอบการเลือกทางออก เป็นการนำแนวคิดที่ได้จากขั้นตอน 1-7 มาสู่การปฏิบัติ

สรุป สำหรับผู้บริหารมืออาชีพควรมีบทบาทที่เกี่ยวกับจัดการความขัดแย้งใน 2 ลักษณะ คือ ประการแรก ถ้าอยู่ในฐานะที่จำเป็นจะต้องเป็นผู้ไกล่เกลี่ยเอง โดยปกติผู้บริหารไม่ควรเจรจาเองทุกกรณี เพราะหาก เกิดทางตันจะไม่สามารถมีทางออกได้ เช่นกรณีที่ยากหรือผู้ไกล่เกลี่ยขององค์กรทำไม่ได้หรือทำไม่สำเร็จ เช่น กรณีที่ต้องตัดสินใจด้วยตนเองหรือคู่กรณีไม่สนใจเข้าสู่การเจรจา ผู้บริหารในบทบาทของผู้ไกล่เกลี่ย ควรใช้อำนาจเพิ่มความรู้ให้คู่กรณี เพื่อจูงใจให้เปลี่ยนใจจากการเลือกที่วิธีการไม่ถูกต้อง เช่น หลีกเลี้ยงไม่มาพูดคุย หรือเอาแพ้นชนะด้วยการต่อสู้ เปลี่ยนมาเป็นร่วมมือร่วมใจช่วยกัน แก้ปัญหาโดยวิธีการเจรจาไกล่เกลี่ย เพื่อหาทางออกที่เหมาะสม เป็นที่พึงพอใจทุกฝ่าย ผู้บริหารควรชักนำมาใช้วิธีการนี้ ซึ่งอาจต้องใช้เวลาบ้างแต่ไม่มากกว่าการฟ้องร้องต่อสู้คดีกัน อีกทั้งไม่มีการแพ้-ชนะ ผู้บริหารในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย คือดูแลข้อที่คู่กรณีตกลงกันได้ นั้นชอบธรรมหรือไม่ คือ ต้องเกิดความยุติธรรมและการยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและภายหลังเมื่อคู่กรณีตกลงกันได้แล้ว ต้องดูแลติดตาม ให้ทั้งสองฝ่ายปฏิบัติตามข้อตกลง มีข้อควรระวังคือ การใช้วิธีการประนีประนอมหรือการเจรจาต่อรองโดยให้พบกันครึ่งทางถอยคนละก้าว หากรคนละครึ่งเพื่อให้ได้ข้อตกลง อาจก่อให้เกิดปัญหาใหม่ ภายหลังเมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความรู้สึกภายหลังว่าตนเองเสียเปรียบ ทำให้ไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง ประการที่สอง ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำในการจัดการความขัดแย้งที่ถูกต้องคือ มีบุคลิกลักษณะของความเป็นผู้ไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediator) เนื่องจากจะทำให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบการจัดการความขัดแย้งขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้เกิดบรรยากาศขององค์กรมีมิตรไมตรีและความสงบสุข

## 9. ชี้นำและแนะนำ

ซีอุส และสคิฟฟิงตัน (Zeus and Skiffington, 2002: 6 - 7) ได้อธิบายว่า คำว่า coaching ปรากฏขึ้นในภาษาอังกฤษราวปี 1500 ซึ่งหมายถึง ยานพาหนะชนิดหนึ่งที่ใช้ขนส่งคนจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง แนวคิดของการขนส่งนี้ได้นำมาใช้ในการชี้แนะให้บุคคลทำงานมาอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ได้ไม่เป็นระบบนัก จนกระทั่ง ปี 1850 การชี้แนะถูกนำไปใช้ในมหาวิทยาลัยในอังกฤษ หมายถึง ผู้ติว (Tutor) หรือ บุคคลที่ช่วยให้นักเรียนที่เตรียมตัวสอบ อย่างไรก็ตามการชี้แนะในยุคนั้นยังเป็นไปในลักษณะของการสั่งการ การบอก หรืออธิบายความรู้ (Passive Passenger) ราวปี 1930 - 1940 มีการใช้การชี้แนะโดยกลุ่มคนที่เรียกว่า พี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อช่วยเหลือบุคคลให้สามารถทำงานได้ตามที่พี่เลี้ยงต้องการให้เกิดขึ้น ถือเป็นยุคแรกๆ ที่ถือว่าการชี้แนะเป็นบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงการชี้แนะในการบริหารธุรกิจ ได้ปรากฏครั้งแรกในเอกสารการบริหารธุรกิจในปี 1950 ซึ่งถือเป็นทักษะของการบริหารอย่างหนึ่ง

การชี้แนะคือ วิธีการในการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคคลโดยเน้นไปที่การทำงานให้ได้ตามเป้าหมายของงานนั้น หรือ การช่วยให้สามารถนำความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่และได้รับการอบรมมาไปสู่การปฏิบัติได้จากความหมายของการชี้แนะที่ได้ประมวลมา อาจสรุปได้ดังนี้ อารรณ์ ภูวิทยาพันธุ์ (2548: 41)

1. มีลักษณะเป็นกระบวนการ คือ ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่างๆ ที่วางแผนไว้อย่างดี ดำเนินการตามขั้นตอน จนกระทั่งบรรลุเป้าหมาย
2. มีเป้าหมายที่ต้องการไปให้ถึง 3 ประการ คือ การแก้ปัญหาในการทำงาน พัฒนาความรู้ ทักษะหรือความสามารถในการทำงาน การประยุกต์ใช้ทักษะหรือความรู้ในการทำงาน
3. มีลักษณะปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ชี้แนะกับผู้รับการชี้แนะ คือ เป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (one-on relationship and personal support) และใช้เวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. เป็นกระบวนการที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพ กล่าวคือ ในการพัฒนาวิชาชีพ ต้องมีความสัมพันธ์กับวิธีการพัฒนาอื่นๆ ถ้าพึ่งการชี้แนะอย่างเดียวไม่อาจทำให้การดำเนินงานสำเร็จได้

กระบวนการชี้แนะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลได้รู้จักช่วยเหลือตนเองนั้น มีขั้นตอนของกระบวนการดังนี้ (เฉลิมชัย พันธุ์เลิศ, 2553)

1. ขั้นตอนการชี้แนะ (Pre-coaching) ก่อนดำเนินการชี้แนะ มีการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับประเด็นหรือจุดเน้นที่ต้องการชี้แนะร่วมกัน เนื่องจากการดำเนินการชี้แนะ โดยเน้นไปที่การ

เชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง ดังนั้นประเด็นที่ชี้แนะจึงเป็นจุดเล็ก ๆ แต่เข้มข้น ช่วยให้เห็นเข้าใจอย่างลึกซึ้ง แจ่มแจ้ง ช่วยคลี่ปมบางประการให้เกิดผลในการปฏิบัติได้จริง

2. **ขั้นการชี้แนะ (Coaching)** ผู้ชี้แนะต้องเริ่มจากการศึกษาต้นทุนเดิม เป็นขั้นที่ผู้ชี้แนะพยายามทำความเข้าใจวิธีคิด วิธีการทำงานของผู้ที่จะถูกชี้แนะ โดยอาจใช้วิธีการต่างๆ กันไปตามสถานการณ์ ได้แก่ การให้ผู้ถูกชี้แนะบอกเล่า อธิบายวิธีการทำงานและผลที่เกิดขึ้นหรือการสังเกตจากนั้นผู้ชี้แนะมีข้อมูลจากการสังเกตการทำงานและฟังผู้ถูกชี้แนะอธิบายความคิดของตนเอง แล้วจึงลงมือต่อยอดประสบการณ์ในเรื่องเฉพาะนั้นเพิ่มเติม ซึ่งผู้ชี้แนะต้องอาศัยปฏิภาณในการวินิจฉัยให้ได้ว่าผู้ถูกชี้แนะต้องการความช่วยเหลือในเรื่องใด

3. **ขั้นสรุปผลการชี้แนะ (Post-coaching)** เป็นขั้นตอนที่ผู้ชี้แนะเปิดโอกาสให้ผู้ถูกชี้แนะได้สรุปผลการชี้แนะเพื่อให้ได้หลักการสำคัญไปพัฒนาตนเองต่อไป มีการวางแผนที่จะกลับมาชี้แนะร่วมกันอีกครั้งว่าความรู้อันใหม่ที่ได้รับจากการชี้แนะครั้งนี้จะเกิดผลในทางปฏิบัติเพียงใด

โดยสรุป การชี้แนะ (Coaching) คือ การที่ผู้บริหารมืออาชีพ เป็นผู้สอนแนะ (Coach) ในเรื่องต่างๆ ให้กับผู้บังคับบัญชาโดยคำชี้แนะจะต้องไม่อยู่ในรูปของการสั่งการให้ปฏิบัติตาม แต่จะต้องแนะให้ผู้ถูกสอนนำข้อชี้แนะไปทดลองปฏิบัติและเรียนรู้ด้วยตัวเอง

## 10. มอบหมายงานอย่างเหมาะสม

การมอบหมายงาน หรือการมอบหมายอำนาจ (Delegation) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการกำหนดให้ทำงานแทนผู้บังคับบัญชา โดยมีอำนาจในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกับผู้บริหารที่มอบอำนาจนั้น

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544:77-81) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการมอบหมายงานของผู้บริหารว่า การที่ผู้บริหารจะทำงานสำเร็จหรือไม่นั้น ไม่ได้เกิดเพราะไม่เข้าใจหลักการในการมอบหมายงานเท่านั้น แต่เกิดเพราะผู้บริหารไม่ยอมมอบหมายงานให้บุคคลที่เหมาะสม ทำให้ขาดศิลปะในการมอบหมายงาน การมอบหมายงานมีอยู่ 2 ส่วน คือ ส่วนแรก การสร้างแนวความคิดหรือทัศนคติที่ดีในการมอบหมายงาน กับส่วนที่สอง แนวทางในการมอบหมายงาน

1. **การสร้างทัศนคติที่ดีในการมอบหมายงาน** ผู้บริหารจะต้องกำหนดขึ้นที่ตัวเอง เพื่อให้ยอมรับแนวความคิดของการมอบหมายงาน การสร้างทัศนคติที่ดีก็คือ

1.1 **ยอมรับความคิดของคนอื่น** คุณสมบัติของผู้บริหารขั้นพื้นฐาน ก็คือ ความเต็มใจที่จะยอมรับและเปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็นได้ แม้ว่าการตัดสินใจของแต่ละคน



จะแตกต่างกันบ้างในวิธีการหรือแนวทาง ก็ไม่ได้หมายความว่า การตัดสินใจนั้นจะผิดพลาดไปเสียทั้งหมด อาจมีหลายส่วนที่ดีและใช้ได้ แต่เป็นเพราะมองกันคนละด้าน การยอมรับความคิดของคนคือ นอกจากทำให้ได้ความคิดแปลกๆ ใหม่ๆ แล้วยังช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชากล้าแสดงออก

1.2 ยอมปล่อยอำนาจให้คนอื่น ผู้บริหารจะต้องเป็นคนไม่หวงหรือยอมให้คนอื่นมีอำนาจบ้าง ก็จะทำให้การมอบหมายงานมีประสิทธิภาพ เพราะเมื่อให้อำนาจแก่คนอื่นไปบ้างแล้ว ตัวเองก็จะมีเวลาไปทำงานสำคัญมากขึ้น ผู้บริหารที่โตมาจากธุรกิจขนาดเล็กที่ตนบริหารงานทุกอย่าง มักจะมีความคิดในทางที่หวงอำนาจ โดยมีความภาคภูมิใจว่าตนเคยสั่งการเองทุกอย่าง จนธุรกิจเจริญเติบโตขึ้น ก็ยังคงใช้วิธีการนั้นจนไม่รู้สึกรู้ว่าตอนนี้ธุรกิจใหญ่ขึ้น ซึ่งคนๆ เดียวไม่สามารถสั่งการได้ทุกอย่างเหมือนแต่ก่อนอีกแล้ว เมื่อธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้น ก็มีความจำเป็นที่จะต้องมอบหมายงานให้คนอื่นทำงานที่ตนคนเดียวเคยทำ ก็จะกระจายให้คนหลายๆ คนทำ จึงจะประหยัดและได้ผลงานมากกว่า ผู้บริหารก็จะใช้เวลาของตัวเองไปทำงานที่อื่น ที่มีความหมายและมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

1.3 ยอมให้คนอื่นทำผิด แม้ว่าผู้บริหารไม่ต้องการให้เกิดความผิดพลาดขึ้น แต่ก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการที่จะมอบหมายงานให้คนอื่นทำ ต้องถือว่าคนทุกคนก็เคยทำผิดมาแล้วทั้งนั้น จะแตกต่างกันก็ทำผิดมากหรือทำผิดน้อยเท่านั้นเอง กว่าคนจะเรียนรู้ว่าคนจะทำงานเป็นก็ต้องมีการทำผิดบ้าง ความผิดนั้นแม้จะเกิดความเสียหายแก่องค์กร ผู้บริหารก็ต้องถือว่า เป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาคน ซึ่งมีผลให้เขาทำงานดีขึ้นในวันหลัง

1.4 ยอมไว้ใจคนอื่น หากผู้บริหารไม่สร้างทัศนคติที่ไว้ใจหรือเชื่อถือคนอื่นแล้ว การมอบหมายงานก็ไม่เกิดขึ้น เมื่อมอบงานให้ใครแล้ว ก็จะต้องคิดว่าคนๆ นั้นเป็นผู้ใหญ่พอ เป็นคนมีเหตุผลพอ เป็นคนที่ทำงานเป็นทีม เป็นคนที่ตัดสินใจได้ และเป็นผู้ใช้ดุลยพินิจได้อย่างเหมาะสม แนวความคิดดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารมีความเชื่อถือในตัวบุคคลอื่น

1.5 การกำหนดระบบควบคุมต่างๆ การมอบหมายอำนาจไม่ใช่เป็นการให้อำนาจขาดลอยไป แต่เป็นการให้เพียงชั่วคราว ผู้บริหารจะต้องติดตามผลงานอยู่ตลอดเวลา แต่ไม่ใช่ควบคุมอย่างใกล้ชิด จนผู้รับมอบอำนาจขาดอิสระในการทำงาน แต่ต้องกำหนดวิธีการที่ไม่ทำให้เขาอึดอัด เช่น การกำหนดมาตรฐานวัดงาน การปรึกษาเป็นครั้งคราว การตั้งปัญหา การรายงานความก้าวหน้าของงาน เป็นต้น

2. แนวทางในการมอบหมายงาน จุดประสงค์ของการมอบหมายงาน นอกจากจะลดภาระของผู้บริหารแล้ว ผู้รับมอบหมายงานจะต้องทำงานให้ได้ผลอย่างเดียวกับผู้บริหารทำงานเอง ดังนั้น แนวทางที่ควรใช้ในการมอบหมายงาน คือ

2.1 มอบหมายงานและอำนาจอย่างชัดเจน โดยปกติก่อนจะมอบหมายงาน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจนโยบาย เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยแยกงานของตัวเอง ออกเป็นส่วนย่อยๆ เพื่อหาว่างานส่วนใดจะมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดทำ อำนาจและความ รับผิดชอบในส่วนงานนั้นมีอย่างไร โดยมีวัตถุประสงค์ว่าอำนาจและความรับผิดชอบที่มอบไปนั้น เพียงพอที่จะทำงานให้สำเร็จได้

2.2 เลือกคนให้ตรงกับงาน หมายความว่า ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ ความสามารถที่จะทำงานนั้นได้ แม้ว่าจุดประสงค์ในการทำงานก็เพื่อให้งานสำเร็จลงแต่ในที่สุดก็ หนีไม่พ้นคุณสมบัติของคนที่จะทำงานนั้นได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์คนเพื่อเลือกคนให้ถูก กับงาน

2.3 เปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารตลอดเวลา หมายความว่า ให้โอกาสที่ผู้รับ มอบหมายงานจะติดต่อกับผู้บริหารได้เสมอ เพราะในขณะที่ทำงานอาจมีปัญหาหรือต้องการขอ คำปรึกษาแนะนำ ซึ่งจำเป็นต้องแก้ไขด่วน ดังนั้น เพื่อให้ข้อมูลได้เข้าออกได้รวดเร็ว จึงต้องเปิด ระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา

2.4 กำหนดระบบควบคุมงานที่มอบหมายไปแล้ว เพราะเหตุว่าผู้บริหารจะผลั กภาระความรับผิดชอบของตนไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือคนอื่นไม่ได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด อันอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจึงต้องกำหนดวิธีในการควบคุม โดยที่ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวในการทำงานของผู้ที่รับมอบหมายงาน ทั้งนี้เพื่อให้รู้ว่าจะก้าวหน้าไป อย่างไร

2.5 ต้องให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานสำเร็จ ในขั้นสุดท้ายก็คือ การประเมินผลงานเมื่อ ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดี ผู้บริหารจะต้องให้ผลตอบแทนตามผลงาน ตามความเหมาะสมในรูป ของการเพิ่มค่าจ้างเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มสถานภาพและเกียรติยศ

สรุปคือ การรู้จักมอบหมายงานเป็นทักษะที่ผู้บริหารมืออาชีพควรมีที่มีความเชี่ยวชาญ เนื่องจากจะเป็นการแบ่งเบาภาระงานของผู้บริหาร เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดง ศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพของผลงานโดยรวมเพิ่มสูงขึ้นอีก ด้วย

## 11. ประเมินผล พัฒนาการ และยอมรับข้อผิดพลาด

ผู้บริหารที่ดี ควรที่จะมีการประเมินผลการทำงานของตนเองอยู่เสมอ โดยควรที่จะ ประกอบไปด้วยการประเมินผลตนเองและการประเมินผลรอบด้านและควรที่จะพร้อมรับการตำหนิ

ติเตียนในทางลบ แม้ว่าจะมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาและจดจำไปปรับปรุงแก้ไข มิให้เกิดการผิดพลาดซ้ำขึ้นอีก โดยการประเมินตัวผู้บริหารสามารถทำได้ดังต่อไปนี้

### 1. การประเมินผลตนเอง

อวยพร เรื่องตระกูล (2552) ได้อธิบายถึงการประเมินผลตนเองว่า การประเมินตนเองได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการประเมินตนเอง ได้เข้ามามีบทบาทต่อการพัฒนาตนเองและองค์กรทุกภาคส่วน การประเมินตนเองนั้น นอกจาก จะช่วยให้บุคคลรับทราบข้อดีและข้อบกพร่องของตนเองแล้ว ยังจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองอย่างถูกต้องตรงประเด็นกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และยังนำไปสู่การพัฒนาขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินตนเองได้มีส่วนเกี่ยวข้องกันกับการพัฒนาคุณภาพและการประกันคุณภาพมากขึ้นโดยมักนำไปใช้ในรูปแบบหลอมรวมการประเมินตนเองเข้ากับแผนการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นๆ และยึดถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2539: 56-61) กล่าวว่า การประเมินตนเองจะทำให้ผู้บริหารมีอาชีพเริ่มประเมินผลการปฏิบัติงานว่าประสบความสำเร็จไปมากน้อยแค่ไหนบ้าง ผลงานที่ได้ทำมาภายในปีนั้นได้สร้างประโยชน์อะไรให้กับองค์กรและส่วนรวมบ้าง ซึ่งผู้บริหารจะต้องประเมินผลตนเองเป็นระยะอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ทั้งนี้ประเด็นหลักที่ผู้บริหารจะต้องประเมิน นั่นก็คือผู้บริหารยังสามารถทำเป้าหมายหรือแผนงานที่กำหนดขึ้นให้เป็นจริงได้นั้นตามเงื่อนไขที่กำหนดขึ้นไว้แล้วได้หรือไม่ ผู้บริหารมีความรู้และความสามารถเพียงพอหรือไม่และจะต้องทำอย่างไรบ้างในการทำให้มีความรู้และความสามารถเพิ่มมากขึ้นเพียงพอที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้การประเมินตนเองนั้น ควรกำหนดขึ้นเป็นระยะๆ เช่น ทุกไตรมาส ทุกครึ่งปี หรือทุกปี เป็นต้น

### 2. การประเมินผลแบบ 360 องศา

การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินที่ครบวงจร โดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็นการปฏิบัติงานของบุคคลตามตำแหน่งเป้าหมาย เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าหัวหน้างานโดยตรงอีก 1 ระดับ ลูกค้า ที่ปรึกษา ร่วมกันให้ข้อมูล ดังนั้นการประเมินแบบ 360 องศา จึงเป็นทางเลือกทางหนึ่งของการประเมินที่ต้องอาศัยสารสนเทศของข้อมูลย้อนกลับจากผู้ประเมินที่หลากหลายหรือเป็นการประเมินที่ให้ ความสำคัญกับการประเมินทั้งจากล่างขึ้นบน (upward appraisal) และจากบนลงล่าง (downward appraisal) การประเมินแบบนี้ได้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องรอบด้านและการประเมินจากกลุ่มเพื่อน นอกจากนี้การประเมินแบบ 360 องศา ยังมีชื่อ เรียกอีกว่า การประเมินจากหลายแหล่ง (multisource

assessment) เพื่อใช้เป็นเครื่องวัดการทำงานของพนักงานที่มีพื้นฐานมาจากพฤติกรรมการทำงานของเขาเหล่านั้นสิ่งที่สำคัญของ กระบวนการคือ ทุกคนในหน่วยงานจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกันมากกว่าผู้บริหารเพียงคนเดียว ใน การให้ได้มาซึ่งความมั่นใจจากข้อมูลย้อนกลับของการปฏิบัติงาน ดังนั้นข้อมูลย้อนกลับจะมีคุณค่าและไม่ถูกโต้แย้งในระยะเวลาอันยาวนาน (दन्य तेयन पुढी 2547: 8 - 12)

โดยสรุป ก็คือ ผู้บริหารมืออาชีพควรที่จะเป็นผู้ที่มีใจกว้าง สามารถรับฟังความคิดเห็น คำติชมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้และนำมาหาทางแก้ไขพัฒนาตนเองไม่ให้เกิดซ้ำอีก นอกจากนั้นยังควรที่จะทำการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของตนเองอยู่เสมอ โดยควรที่จะทำการประเมินทั้งสองรูปแบบ อันได้แก่ การประเมินตนเองและการประเมินแบบ 360 องศา

### 3. สมรรถนะขั้นพื้นฐานและสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารมืออาชีพ

สมรรถนะตรงกับภาษาอังกฤษว่า Competency ขจรศักดิ์ ศิริมัย (2554) กล่าวว่าแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการเมื่อปี ค.ศ.1960 ของเดวิด ซี แม็คเคลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ความสามารถโดยกล่าวว่าการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ซึ่งเป็นเรื่องที่นักจิตวิทยาองค์กรได้ศึกษากันมาเป็นเวลานานแล้วกล่าวว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าวิธีการทำนายแบบเดิมที่พิจารณาความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษาคะแนนสอบจากสถานศึกษา (McClelland, 1973 : 3)

โดยต่อมาแม็คเคลแลนด์ ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท Hay McBer และได้รับการติดต่อจาก The US State Department ให้ช่วยเหลือเกี่ยวกับการคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIOs) หรือเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ ทั่วโลก มีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับคนในประเทศเหล่านั้น ซึ่งในขณะนั้นแทบทั้งหมดของเจ้าหน้าที่เหล่านี้เป็นคนผิวขาวเพื่อให้การหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่าซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แม็คเคลแลนด์ได้เขียนบทความ "Testing for Competence Rather Than for Intelligence" ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมิน

แบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแม็คเคลแลนด์ เรียกว่าสมรรถนะ (Competency)

ก่อนหน้านั้น The US State Department คัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ด้วยการที่ใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skill) ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูง (Senior Office) ของหน่วยงานนี้คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ แต่แบบทดสอบดังกล่าวนี้มีจุดอ่อน คือ

1. เป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง และยังใช้เกณฑ์ที่สูงมากในการวัดผล ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศ (Minority) หรือคนผิวดำ ไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การคัดเลือกพนักงาน ของหน่วยงานนี้มีลักษณะของ “การเลือกปฏิบัติ”
2. มีการค้นพบภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี กลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงาน ที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

The US State Department ว่าจ้าง บริษัทแม็กเบียร์ McBer ภายใต้การนำของแม็คเคลแลนด์ ให้เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น สิ่งที่แม็คเคลแลนด์ได้รับมอบหมายให้ทำคือ การหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่า และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า โดยแม็คเคลแลนด์เริ่มต้นด้วยกระบวนการ (McClelland, 1998: 331) ดังต่อไปนี้

1. ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) กับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer)
2. สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบ ตอบคำถาม เกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่แม็คเคลแลนด์ต้องการค้นหา คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) มีลักษณะพฤติกรรมอย่างไร
3. วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ ซึ่งลักษณะของพฤติกรรม ที่ก่อให้เกิดผล การปฏิบัติงานที่ดีหรือ Superior Performance นี้ แม็คเคลแลนด์ เรียกว่า Competency

จากจุดกำเนิดของสมรรถนะ (Competency) ดังกล่าวข้างต้นนี้ ทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายสำนัก ได้นำวิธีการของแม็คเคลแลนด์มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องสมรรถนะให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกเหนือไปจากการวัดเชาวน์ปัญญา ในเวลาต่อมา

ในปีค.ศ.1982 โบยาดซีส (Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า Competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ปีค.ศ.1994 เฮเมล และบราฮาลาด (Hamel and Prahalad, 1994) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญคือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ทักษะและความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้างและอยู่ในระดับใดจึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กรในปัจจุบันองค์กรของเอกชนชั้นนำ ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้นและยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้นๆ มีการสำรวจพบว่า มี 708 บริษัททั่วโลกได้นำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning (พสุ เดชะรินทร์, 2546 : 13) แสดงว่า Core Competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จจึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้นหน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงาน

### 3.1 ความหมายของสมรรถนะ

แม็คเคลแลนด์ (McClelland, 1993; อ้างในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) สมรรถนะหมายถึงบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ กล่าวว่สมรรถนะควรจะเป็นสิ่งที่แยกระหว่าง superior และ average คือสามารถบอกได้ว่าใครเป็นคนที่มีความโดดเด่นหรือปานกลาง

โบยาดซีส (Boyatzis, 1982) กล่าวว่า หมายถึง คุณลักษณะที่มีส่วนช่วยให้สามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพหรือผลงานที่ดีเยี่ยมได้

พารี (Parry, 1997: 11) ได้กำหนดนิยามสมรรถนะคือองค์ประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อ

ผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงาน และสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

เดล และเฮส (Dale and Hes, 1995 : 80) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546: 5 อ้างถึงใน ขจรศักดิ์ ศิริมัย, 2554) ได้กำหนดนิยามความหมายของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็น ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรม ของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ

พลสันท์ โพธิ์ศรีทอง (2548 : 213) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจาก ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ หรือ ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

สีมา สีมานันท์ (2548 : 3-4) กล่าวถึงสมรรถนะว่าสำนักงาน ก.พ. ได้มีการศึกษาวิจัย และให้ความสำคัญกับสมรรถนะมาอย่างต่อเนื่อง โดยคำว่าสมรรถนะจะมีปรากฏในโครงการวิจัย หรือโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐอยู่เสมอ ดังนี้

1. สมรรถนะ คือ คุณลักษณะใดๆ ไม่ว่าจะเป็นทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด เซวานันปัญญา บุคลิกภาพ ความสนใจ ค่านิยม ที่เชื่อว่าจะมีส่วนส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

2. สมรรถนะ คือ กลุ่มของพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร

3. สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในองค์กร โดยบุคคลเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2549 : 22-23) กล่าวถึงสมรรถนะว่า หมายถึง ความสามารถ หรือ ศักยภาพ หรือ สมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออกเป็นการตอบคำถาม “ทำอย่างไรที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้การกำหนดความสามารถหรือ Competency แบ่งเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA มีความหมายแตกต่างกัน ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกส่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมทั้งข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้รู้ในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ

2. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่ต้องการพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

2.1 ทักษะด้านการบริหารจัดการงาน (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

2.2 ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Skills) หมายถึงทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึงความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้น จะเป็นสิ่งที่ติดตัวมา และไม่คอยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้บรรลุเป้าหมาย หรือ ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

สำนักงานการศึกษาแห่งชาติของประเทศนิวซีแลนด์ (The Education Review Office, 2007) ได้ระบุการนำสมรรถนะมาใช้ในกรณีต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การคัดเลือกบุคคลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา



2. การแต่งตั้งบุคคลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา
3. การพัฒนาและฝึกอบรมทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
4. เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความทะเยอทะยาน
5. การฝึกอบรมคณะกรรมการ
6. เมื่อต้องการมุ่งประเด็นเกี่ยวกับการขาดสมรรถนะ
7. เพื่อระบุลักษณะและการอบรมของผู้บริหารสถานศึกษาแก่ผู้อยู่นอกวงการ

สมาคมการจัดการประเทศสหรัฐอเมริกา (The American Management Association) ให้คำจำกัดความสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคลซึ่งมีผลทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่ดีกว่าเหนือกว่าผู้อื่น และ The Employment Department's Standards Programme ในประเทศอังกฤษได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นสิ่งที่บุคคลที่ทำงานในหน้าที่นั้นหรือในสาขาอาชีพนั้น ควรทำได้ตามที่กำหนด ซึ่งหมายถึงรวมถึงตั้งแต่ การกระทำ (Action) พฤติกรรม (Behavior) และ ผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งบุคคลแสดงออก

ระบบอังกฤษเป็นที่รู้จักในวงกว้างขึ้นโดยมีมุมมองด้านสมรรถนะที่ไม่เกี่ยวข้องเฉพาะแต่คุณลักษณะส่วนบุคคล แต่ยังอ้างอิงไปยังช่วงของแนวทางและประเด็นการสร้างประสิทธิผลส่วนบุคคลที่จำเป็นเพื่อให้ได้งานเสร็จลุล่วง

จากทั้งความหมายและแนวคิดของระบบอเมริกา และระบบอังกฤษจะเห็นความแตกต่างกันของมุมมองในเรื่องสมรรถนะ โดยระบบอเมริกาจะให้ความสำคัญกับปัจจัยนำเข้า (Input) หรือคือ คุณลักษณะต่างๆ ที่ทำให้เกิดผลงานที่เหนือกว่าหรือดีกว่า ขณะที่ระบบอังกฤษให้ความสำคัญในเรื่องงาน มาตรฐานของงาน ซึ่งเป็นการเน้นผลลัพธ์ในการกำหนดมาตรฐานทางวิชาชีพ (Garavan and McGuire, 2001: 151; นิสตารค์ เวชยานนท์, 2549: 39-42) โดยความหมายของสมรรถนะระหว่างแนวคิดระบบอเมริกาและระบบอังกฤษ เฟลตเชอร์ (Fletcher, 2000) กล่าวว่า สามารถแบ่งได้ 2 กลุ่มคือแนวคิดระบบอังกฤษ (British Approach) และแนวคิดระบบอเมริกา (American Approach) ซึ่งในแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความหมายของสมรรถนะของการาเวน และแมคไกวร์ (Garavan and McGuire, 2001:151)

เกณฑ์ความแตกต่าง (Basis for Difference)	แนวคิดระบบอังกฤษ (British Approach)	แนวคิดระบบอเมริกา (American Approach)
จุดประสงค์ (Purpose)	ประเมินเพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรอง วิทยฐานะของผู้เข้ารับการพัฒนา	เพื่อพัฒนาสมรรถนะให้กับผู้เข้า พัฒนา
มุ่งเน้น (Focus)	มุ่งเน้นที่งาน การสั่งสม (Accumulation) คุณลักษณะและทักษะส่วนบุคคล	มุ่งเน้นทัศนคติพฤติกรรมส่วนบุคคล
กระบวนการพัฒนา (Procedure to Develop)	กำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่ ยอมรับได้ของงานหรือวิชาชีพ	สร้างรายละเอียดพฤติกรรมที่เป็น เลิศและทัศนคติเพื่อกำหนดเป็น มาตรฐานสมรรถนะ
บทบาทของบริบทในองค์กร (Role of Organisational Context)	บริบทไม่ใช่สิ่งสำคัญเหมือนขอบเขตงาน ของมืออาชีพและลักษณะงานที่ เฉพาะเจาะจง	บริบทเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรม และลักษณะนิสัยที่ต้องการ
หลักการของงานและส่วน บุคคล (Conceptualisation of Work / Individual)	คุณลักษณะของงานเป็นจุดที่กระจาย งานออกไป	เน้นมากในเรื่องส่วนบุคคลมากกว่า งานที่เฉพาะเจาะจง
แนวทางวิธีการ (Methodological Approach)	ใช้ได้หลายวิธีและเป็นการวิจัยเชิง ปริมาณ	เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เป็นเหตุ เป็นผลกัน (Rationalistic) และ Positivistic
ขอบเขต (Scope)	สมรรถนะเป็นการกำหนดเฉพาะงานและ เป็นไปตามวิชาชีพ	สมรรถนะเป็นการกำหนดเฉพาะ แตกต่างกันตามองค์กร
เครื่องวัด (Measurement)	ตรวจสอบจากวรรณกรรมและหลักฐาน จากกิจกรรมที่เกิดงาน และ ประสบการณ์ที่ระบุจากหลักฐานของ สมรรถนะ	เป็นการวัดเชิงปริมาณ และการระบุ ถึงความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติ และผลการปฏิบัติงาน
บทบาทของผู้ประเมิน (Role of Assessor)	แบบวัดมาตรฐานโดยผู้ประเมินภายนอก ตามระดับ	การประเมินผลการปฏิบัติงานโดย หัวหน้างานและผู้ที่ได้รับผิดชอบงาน
มุมมองของการสนับสนุนการ เรียนการสอน (Perspective of Learning Advocated)	มุมมองแบบคอนสตรัคติวิสต์ (Constructivist Perspective)	มุมมองแบบพุทธิปัญญา (Cognitive Perspective)

วัตถุประสงค์สมรรถนะในระบบ British Approach (Garavan, and McGuire, 2001; จิตรประภา อัครบวร, 2549)

1. เพื่อให้เกิดการรับรองความสามารถของบุคลากรในวิชาชีพนั้นๆ ไม่ใช่ว่าการจบการศึกษาจากสถานศึกษาใดจะสามารถสรุปว่ามีสมรรถนะตามปฏิญญานั้นๆ ไม่ได้ แต่เป็นการกำหนดสมรรถนะและได้ทำการทดสอบสมรรถนะผู้สำเร็จการศึกษา ทำให้องค์กรบริษัทสามารถเลือกจ้างงานบุคคลที่สามารถทำงานได้ตามสมรรถนะที่ต้องการ มากกว่าต้องการบุคคลที่มีคุณวุฒิสูง จากสถาบันที่มีชื่อเสียง ซึ่งอาจไม่สามารถทำงานได้ตามที่ต้องการ

2. เป็นสิ่งที่กำหนดค่าตอบแทนให้กับบุคลากรตามสมรรถนะ ซึ่งระบบเดิมคือการจ่ายตามที่จบ ไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะช่วยทำให้องค์กรสามารถจูงใจบุคลากรที่ดีมีความสามารถทำงานกับองค์กรได้ในระยะยาว

3. ใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรในวิชาชีพนั้นๆ ตามระดับสมรรถนะ โดยแบ่งเป็นระดับย่อยๆ

ส่วนสมรรถนะในแนวคิดระบบอเมริกา (American Approach) มีมุมมองสมรรถนะเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีทักษะและความรู้ผลการปฏิบัติงานที่แสดงในงานเฉพาะหรือบทบาทในงานนั้นๆ โดยการนำไปใช้ที่แตกต่างกัน เนื่องจากวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรมากกว่า เป็นการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ คือการพัฒนาตามแนวทางที่องค์กรต้องการ ซึ่งทำให้สมรรถนะในระบบนี้จึงเป็นสมรรถนะที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ แต่ละองค์กรต้องการบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่ต่างกัน เนื่องจากองค์กรมีสมรรถนะ (Competency) หรือสมรรถนะขององค์กร (Organization Competency) ที่แตกต่างกัน แม้จะดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกันแต่ด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน ดังนั้นสมรรถนะที่องค์กรต้องการจึงมีความแตกต่างกัน

### 3.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

แม็คเคลแลนได้อธิบายเรื่องสมรรถนะโดยใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็ง 2 ส่วน คือ

1. ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยาก ด้วยการศึกษาค้นคว้า อบรมและการฝึกฝนปฏิบัติ

2. ส่วนที่มองเห็นได้ยาก คือ ส่วนใหญ่ที่สุดที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานเป็นอย่างมาก ในส่วนนี้ พลัสตันท์โพธิ์ศรีทอง (2548 : 213-214) ได้กล่าวไว้ว่าประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

2.1 บทบาทที่แสดงออกในสังคม (Social Role) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากปัจจัยทางสังคมที่เป็นตัวกำหนด

2.2 ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-image) หมายถึง ความรู้สึก ทักษะคิที่บุคคลมีต่อตนเอง รวมทั้งค่านิยมที่บุคคลยึดถือ

2.3 ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นลักษณะของบุคคล หรือการกระทำในรูปแบบหรือลักษณะต่างๆ อย่างต่อเนื่อง จนเป็นแบบแผนเฉพาะของบุคคลนั้น

2.4 แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สิ่งที่เป็นแรงขับให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อจุดมุ่งหมายต่างๆ เช่น แรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ แรงจูงใจเพื่อมุ่งสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น และแรงจูงใจเพื่อมุ่งอำนาจ

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993:13) ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนไว้ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) : สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟัน ในการอุดฟัน โดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บ

2. ความรู้ (Knowledge) : ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น

3. ภาพลักษณ์ของตน (Self-Concept) : ทักษะคิ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือ สิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น Self-Confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) : หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักกีฬาที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและ ไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ (Motives) : หรือ แรงขับภายใน หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อการกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำสิ่งต่างๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานสำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993:11) ได้นำแนวคิดของ แม็คเคลแลนส์มาสร้าง Surface Competency Central Competency .

องค์ประกอบของสมรรถนะมี 3 กลุ่ม บอยยาซีส (Boyatzis, 1982) กล่าวว่าประกอบด้วย

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความสามารถที่ถูกพัฒนา สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้ เช่น ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านมนุษย (Human Skills) ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) และทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) แนวคิดของคาทซ์ (Katz, 1974)

2. เจตคติและค่านิยมที่เหมาะสม (Appropriate Attitude and Value) หมายถึง คุณลักษณะ ด้านพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมามีผลกระทบต่อการใช้ความรู้และทักษะของบุคคล ซึ่งอาจทำให้มีความอดทนหรือท้อถอยในการปฏิบัติงาน แนวคิดของอควิโน กูยมาเรส และคณะ (Aquino Guimaraes et al, 2000:5)

3. สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงาน สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993) สามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

3.1 สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนสิ่งที้องค์กรทำได้ดีที่สุด เป็นสมรรถนะที่จำเป็นของพนักงานทุกคนในองค์กรและเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กร ความสามารถขององค์กรที่จะประยุกต์ใช้กลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรจะต้องมีคุณภาพ ซึ่งมีทักษะและความสามารถต่าง ๆ ตามที่องค์กรต้องการ รวมไปถึงระบบการบริหารภายในองค์กรจะต้องมีประสิทธิภาพด้วย

บอยยาซีส (Boyatzis, 1982) ได้ให้ความหมายของความสามารถหลัก หมายถึง ลักษณะที่แตกต่างโดดเด่นเหนือธรรมดา โดยลักษณะเหล่านั้น ได้แก่ แรงบันดาลใจ ลักษณะหรือภาพลักษณ์ส่วนบุคคล บทบาททางสังคม หรือองค์ความรู้ต่าง ๆ เป็นต้น

แคมเบลและซอมเมอร์ (Campbell and Sommers Luchs, 1997) มิทรานี ดาลเซลและฟิตต์ (Mitrani, A., Dalziel, M. and Fitt, D., 1992) และแนทเลอร์ และทัสแมน (Nadler and Tushman, 1999) ให้ความหมายของความสามารถหลัก (Core Competency) ไว้ว่าเป็นทรัพยากรขององค์กรที่สำคัญที่สามารถจะใช้ประโยชน์เพื่อเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

ฮามเอลและพลาฮาลาด (Hamel and Prahalad, 1994) ให้ความหมายของความสามารถหลัก ไว้ว่าการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการประสานทักษะการทำงานมีความหลากหลายและบูรณาการกันกับกระแสของเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน

สคาร์โบโร (Scarborough, 1998: 229) แนวทางของความสามารถหลักก็คือ การปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของคน (People) ทักษะ (Skills) และเทคโนโลยี (Technology) ที่ขับเคลื่อนให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพของ องค์กร และกำหนดความสำคัญของกรอบการเรียนรู้และใช้

อ้างอิงเส้นทางในการพัฒนาการ เพื่อนำความรู้สั่งสมที่ได้จากการเรียนรู้ในองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดการ และสร้างความแตกต่างหลากหลายของกระบวนการ ทักษะ และเพื่อนำมาบูรณาการร่วมกับความหลากหลายทางเทคโนโลยี

3.2 สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral Competency) กอลแมน (Goleman, 1998) ให้ความหมายว่า คือ คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานหลายๆ ด้านขององค์กร มีอิทธิพลและแรงผลักดัน ทำให้บุคคลเกิดการปฏิบัติงาน

3.3 สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) หรือสมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional competency) กอลแมน (Goleman, 1995) กล่าวว่า เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ หรือทักษะเชิงเทคนิค จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านเฉพาะ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2521 : 2-6) กล่าวว่า การบริหารสิ่งใดก็ตามจำเป็นจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในสิ่งนั้น และพัฒนาสมรรถภาพและทักษะในการบริหารสิ่งนั้น ๆ ด้วยทักษะ (Skill) เป็นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการทำอะไรรูปแบบใดอย่างหนึ่ง ดังนั้น ทักษะในการบริหาร จึงเป็นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการบริหาร โดยทักษะจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มี 5 ประการ คือ

1. ทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skills) เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีความชำนาญชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการทำกิจกรรมทักษะทางเทคนิค จึงเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้วิธีการเทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ทักษะทางเทคนิคเกิดจากประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรมทักษะทางเทคนิคจึงเป็นทักษะในการทำงานกับสิ่งของ

2. ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารโรงเรียนมุ่งที่การพัฒนานักเรียนและการบริหารโรงเรียน (School Administration) มีความแตกต่างจากการบริหารการศึกษา (Educational Administration) เพราะการบริหารการศึกษามักจะเน้นการบริหารและจัดการ แต่การบริหารโรงเรียนจะเน้นที่การเรียนการสอน หลักสูตร โปรแกรมการศึกษา การพัฒนาการสอนและการประเมินผลการสอน ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ จึงเป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานกับคน ในการใช้คนเพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความเข้าใจในการสร้างและใช้แรงจูงใจ

3. ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skills) เน้นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน สามารถมองเห็นองค์การในภาพรวม ทั้งในส่วนขององค์ประกอบขององค์การว่าประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ อะไรบ้าง การปฏิบัติตามภารกิจของแต่ละส่วน มองเห็นความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ

4. ทักษะทางการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา จะต้องมีความรู้และความเข้าใจในการสอนและการเรียน จะต้องมีความรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี

5. ทักษะทางความรู้ความคิด (Cognitive Skills) เป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะอื่นๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องมีความรู้ความคิด มีปัญญา และมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลได้ถ้าปราศจากความรู้และไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายและสร้างสรรค์

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารระดับสูงต้องการทักษะทางเทคนิคน้อยกว่าผู้บริหารระดับต้น ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับต้นจำเป็นจะต้องทำงานกับสิ่งของเครื่องจักรจำเป็นต้องสอนงานให้แก่พนักงานในการทำงาน ซึ่งจะต้องรู้เทคนิควิธีในการทำงาน ส่วนผู้บริหารระดับสูง ไม่จำเป็นจะต้องทราบว่าจะทำอะไรหรือภารกิจแต่ละอย่างนั้นจะต้องทำอย่างไร แต่จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงของสิ่งต่างๆ ทักษะทางเทคนิคและทักษะทางความคิดรวบยอด เปลี่ยนแปลงไปตามระดับของการบริหาร ทักษะที่เป็นความต้องการร่วมกันของการบริหารแต่ละระดับ คือ ทักษะทางมนุษย์ ซึ่งมีความสำคัญในการบริหารงานทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ส่วนทักษะทางความรู้ความคิด แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีปัญญาที่จะบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความสามารถในการเสาะแสวงหาความรู้และการใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิผล ทักษะทางความรู้ความคิดเป็นพื้นฐานของทักษะอื่น ๆ คือ ถ้ามีทักษะทางความรู้ความคิดแล้ว น่าจะพัฒนาทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาได้

ทักษะทางการศึกษาและการสอน เป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาไม่เข้าใจการศึกษาแล้วย่อมจะบริหารให้มีประสิทธิผลได้โดยยาก สถานศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะ และมีความแตกต่างจากองค์กรประเภทอื่น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องเป็นผู้นำทางการสอน (Instructional Leader)

สมรรถนะเป็นคุณลักษณะพื้นฐาน (Characteristic) ที่จำเป็นในการดำเนินงานกิจกรรม (Activity) การกำหนดงาน (Task) หรือบทบาท (Role) โดยสมรรถนะมีรูปแบบ (Form) ดังต่อไปนี้:

ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เจตคติ (Attitude) สมรรถนะทั้ง 3 รูปแบบมีความสำคัญ สำหรับการระบุสมรรถนะของบุคคลที่มีแตกต่างกัน ซึ่งต้องใช้ความสามารถที่แตกต่างกัน

ตามที่ คาทซ์ (Katz, 1955) กล่าวไว้ใน Harvard Business Review ได้จัดกลุ่มสมรรถนะ ออกเป็น 3 ส่วน (Area) ซึ่งต่อมาได้ขยายตัวเป็น 4 ส่วนดังต่อไปนี้ ทักษะการคิด (Conceptual Skills) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) ทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skills) และส่วนที่ขยายตัวออกมาคือ ทักษะด้านบริหารจัดการ (Managerial Skills)

ส่วนแผนที่ สมรรถนะ (Competency Mapping) คือ รายละเอียดทั้งหมดของพฤติกรรม (Behavior) ที่องค์กรต้องการ พฤติกรรมสังเกตได้ (Observable) พฤติกรรมเฉพาะ (Specific) พฤติกรรมที่สามารถวัดได้ (Measurable) ที่บุคคลแสดงบทบาทที่องค์กรได้ทำการระบุไว้

แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (2555)

ขั้นตอนการกำหนดและพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Development Model) การกำหนดและพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร ทำได้หลายวิธี เช่น ว่าจ้างที่ปรึกษา ให้มาช่วย ดำเนินการจัดทำระบบสมรรถนะ หรือแต่งตั้งคณะทำงานภายในขึ้นมาศึกษาและ ร่วมกันพัฒนา ก็ได้ ซึ่งแต่ละวิธีก็มีข้อจำกัดแตกต่างกัน ในที่นี้จะขอเสนอขั้นตอนการกำหนด และพัฒนาระบบสมรรถนะที่เป็นรูปธรรม และคิดว่ามีประสิทธิผล จึงขอเสนอขั้นตอนการพัฒนาระบบสมรรถนะ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : การเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Kick-off) เริ่มด้วยขั้นตอนการเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญมาก โดยองค์กรควรเชิญทีมงานที่ปรึกษาหรือวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ มาเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดของระบบสมรรถนะและแผนการดำเนินงานของโครงการ แก่ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับสูง วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้ก็ เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะความสำคัญและประโยชน์ รวมทั้งแผนการดำเนินงานของโครงการ และคาดหวังว่าผู้บริหารทุกท่านจะไปถ่ายทอดความรู้ต่อให้กับผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบ สามารถตอบคำถามหรือข้อสงสัยในเบื้องต้นได้ รวมทั้งสามารถให้ความเห็น/ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบสมรรถนะได้อย่างถูกต้องและตรงกับวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมายควรเป็นผู้บริหารตั้งแต่ ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่าย รองผู้อำนวยการ/รองคณบดี จนถึงผู้บริหารระดับสูงและคณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะ เป็นต้น



ขั้นตอนที่ 2 : ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กร (Organization Investigation and Diagnosis) ทีมที่ปรึกษาและคณะทำงานฯ ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กรเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กร ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะที่ผู้บริหารคาดหวังจากบุคลากร และข้อมูลทั่วไป โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร คู่มือ Website สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง การใช้แบบสอบถามกับบุคลากรระดับต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งศึกษาระบบสมรรถนะจากสถาบันองค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่มีโครงสร้างภารกิจ การดำเนินงานคล้ายคลึง/ใกล้เคียงกับองค์กรของเรา เพื่อนำมาวิเคราะห์และเป็นแนวทางในการให้ คำปรึกษาและกำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้ถูกต้อง เหมาะสม และท้าทายมากขึ้น เมื่อ เปรียบเทียบกับองค์กรต่างๆ

ขั้นตอนที่ 3: การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Workshop) ในขั้นตอนนี้ควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กรเชิญ ผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่หัวหน้า ผู้อำนวยการ คณบดี ขึ้นไปมาร่วมกำหนดสมรรถนะองค์กร (Organizational Competency) และค้นหาสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ทั้งนี้ เพราะ ผู้บริหารระดับสูงจะทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ทิศทางนโยบาย และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งปัญหาอุปสรรคต่างๆ อย่างดี จึงกำหนดสมรรถนะขององค์กรได้ชัดเจนและตรงประเด็นมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่นๆ เมื่อกำหนดสมรรถนะองค์กรและสมรรถนะหลักเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนที่ต่อไปก็ควรกำหนดสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) ทั้งสมรรถนะร่วม และสมรรถนะเฉพาะทางของแต่ละสายวิชาชีพ (Common & Specific Functional Competency) โดยกลุ่มเป้าหมายควรเป็น Key Persons ที่เป็นตัวแทนจากสายวิชาชีพต่างๆ

ขั้นตอนที่ 4: การให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Development & Coaching) ภายหลังจากสิ้นสุดการประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว คณะที่ปรึกษา/วิทยากรควรมอบหมายให้ คณะทำงานแต่ละสายวิชาชีพกลับไปปรับปรุง และพัฒนาสมรรถนะตามสายวิชาชีพของตน ประมาณ 1-2 สัปดาห์เพื่อเตรียมกลับมาพัฒนาที่ปรึกษา/วิทยากร หลังจากนั้น คณะที่ปรึกษา/วิทยากรควรให้คำปรึกษาและชี้แนะ (Competency Consulting & Coaching) การพัฒนา สมรรถนะในแต่ละวิชาชีพให้ถูกต้องและมีความสมบูรณ์มากขึ้นพร้อมกับการเทียบสมรรถนะตาม สายวิชาชีพกับตำแหน่งงาน (Functional Competency Mapping with Job Position)

ขั้นตอนที่ 5: การรวบรวมและจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Profile & Dictionary) คณะที่ปรึกษาและคณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร ร่วมกันทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะแต่ละตัว (คำอธิบายรายละเอียดพฤติกรรมเพิ่มเติม วิธีการประเมินผลและแนวทางการพัฒนา) และจัดทำการเทียบสมรรถนะหลักกับตำแหน่งงาน (Core Competency Mapping with Job Position) โดยพิจารณาว่าแต่ละตำแหน่งควรมีระดับความสามารถมาตรฐานอยู่ในระดับใด คณะที่ปรึกษาฯ รวบรวมสมรรถนะทั้งหมด และจัดทำคู่มือ พจนานุกรมสมรรถนะขององค์กร (Competency Dictionary) เพื่อจัดเป็นหมวดหมู่สมรรถนะและใช้เป็นมาตรฐานกลางเผยแพร่ให้บุคลากรทุกหน่วยงานรับทราบ ตลอดจนขออนุมัติใช้ระบบสมรรถนะ ขององค์กรจากผู้บริหารระดับสูง

ขั้นตอนที่ 6 : การสื่อสารและการประเมินสมรรถนะ (Communication & Competency Assessment) ขั้นตอนนี้เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว กล่าวคือ เมื่อพัฒนาระบบสมรรถนะเสร็จแล้วจะต้องทำการสื่อสารหรือถ่ายทอดระบบสมรรถนะให้กับ บุคลากรทุกคนรับทราบรายละเอียดของระบบสมรรถนะ ตั้งแต่แนวคิดหลักการ ประโยชน์ของ สมรรถนะ ขั้นตอนการพัฒนา พจนานุกรมสมรรถนะ วิธีการประเมินสมรรถนะ และนโยบายการนำ ระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ความเข้าใจ เห็นประโยชน์ และให้ความร่วมมือในการนำไปใช้ในการวัดประเมิน และพัฒนาสมรรถนะ ของตนเอง เมื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจแล้วก็ทำการประเมินสมรรถนะ บุคลากรเป็นรายบุคคล และจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะ

สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดสมรรถนะ

1. การกำหนดสมรรถนะนั้นเราต้อง มุ่งที่อนาคต มิใช่เครื่องมือที่เลียนแบบ (Cloning) ความสำเร็จจากอดีตควรศึกษาและวิเคราะห์องค์กรก่อน และควรนำจุดอ่อนขององค์กรมากำหนดเป็นสมรรถนะ สิ่งที่เป็นจุดแข็งก็ควรนำมากำหนดเช่นเดียวกันเพื่อเสริมและรักษาจุดแข็งให้คงอยู่
2. การกำหนดสมรรถนะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ภารกิจ และลักษณะงานขององค์กร
3. สมรรถนะที่กำหนดขึ้นมาต้องไม่ง่ายเกินไป หรือยากเกินไป ต้องมีลักษณะที่ท้าทายความสามารถของบุคลากรให้ทำพฤติกรรมนั้นๆ
4. ต้องกำหนดสมรรถนะและตัวชี้วัดพฤติกรรมต้องแสดงพฤติกรรม หรือความสามารถที่สูงกว่า/โดดเด่นกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

5. บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะเพื่อให้เกิดพันธสัญญา (Commitment) และความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)

6. สมรรถนะที่กำหนดขึ้นมาแล้วควรปรับปรุงและพัฒนาให้ทันสมัยอยู่เสมอ

3.3 สมรรถนะขั้นพื้นฐานและสมรรถนะหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมืออาชีพและคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะและระดับภาควิชา โดยการนำแนวคิดเรื่องทักษะพื้นฐานของผู้บริหาร 3 ประการของ คาทซ์ (Katz, 1974: 90-102; วิจิตร วรุตบางกูร, 2535) มาเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถทำให้ทราบถึงคุณสมบัติที่เด่นหรือคุณสมบัติเฉพาะของผู้บริหารในระดับต่างๆ โดยผู้บริหารในแต่ละระดับจะมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาไม่เท่ากัน ดังนี้

3.3.1 สมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารมืออาชีพสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมืออาชีพ (Fundamental Competency)

ระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี กับทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) ประกอบด้วย

1. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นนักคิด สามารถกำหนดเป้าหมายหรือแผนของสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างชัดเจน สามารถทำแผนการดำเนินงานและดำเนินการตามแผนงานได้อย่างมีรูปแบบและเป็นระบบให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ได้ สามารถดึงดูดใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานได้

2. เป็นแบบอย่างที่ดี มีบุคลิกภาพที่ดีและการประพฤติตนที่น่าเชื่อถือ นำเคารพยกย่อง มีความเป็นผู้ใหญ่ นำเอาเป็นเยี่ยงอย่างจากทั้งคนภายในและภายนอกสถาบัน

3. มีความสามารถในการเสาะแสวงหา เป็นผู้มีความคิดริเริ่มทั้งในเรื่องของวิชาการหรือการบริหารและสามารถแสวงหาการสนับสนุนทั้งในเรื่องขององค์ความรู้ แหล่งเงินทุนหรือบุคลากรจากทั้งในและต่างประเทศได้

4. มีไหวพริบและความฉับไวในการตัดสินใจ เข้าใจปัญหาและความต้องการของคนภายในสถาบัน สามารถเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ สามารถสร้างแนวทางในการแก้ปัญหาหรือตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างรวดเร็วและพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง

ระดับคณะ ได้แก่ คณบดี รองคณบดี กับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ประกอบด้วย

1. สื่อสารได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับคนภายในคณะและภายนอกคณะ โดยทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยกับผู้บริหารในระดับภาควิชา สามารถสื่อสารให้คนในคณะเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายของคณะในแต่ละปีการศึกษาได้และมีความสัมพันธ์อันดีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการกับคณะในสถาบันอื่นๆ

2. รักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นถึงความจำเป็นของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอๆ เพื่อที่จะได้ทันต่อสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในสถาบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังต้องกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกรักอยากเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน

3. กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เป็นผู้ให้การสนับสนุนและจูงใจให้บุคลากรภายในคณะ ไม่ว่าจะเป็นอาจารย์ นักวิจัยหรือนักศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ได้

4. ประเมินผลการพัฒนาตนเองและยอมรับข้อผิดพลาด มีการประเมินผลการงานของตนเองอยู่เสมอโดยเป็นการประเมินด้วยตนเองและต้องได้รับการประเมินผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่น อธิการบดี หัวหน้าภาคและอาจารย์ภายในคณะ โดยต้องสามารถยอมรับและรู้จักแก้ไขข้อผิดพลาดของตนเองได้

ระดับภาควิชา ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา กับทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skill) ประกอบด้วย

1. แก้ปัญหาและความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เข้าใจปัญหาและความต้องการของคณาจารย์หรือนักศึกษาเป็นอย่างดี เข้าใจว่าถึงเรื่องความต้องการและความคิดเห็นหลากหลายของบุคลากรในภาควิชาอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกัน ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างอาจารย์ด้วยกัน นักศึกษาด้วยกันหรือแม้แต่ความขัดแย้งระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา ผู้บริหารในระดับภาควิชาควรมีทักษะที่จะแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งด้วยความเป็นธรรมและเกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย

2. ชี้แนะและแนะนำ เป็นผู้ชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือการแก้ไขปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นอาจารย์หรือนักศึกษา โดยจะไม่อยู่ในรูปแบบของการออกคำสั่ง แต่จะเป็นการให้คำแนะนำให้ผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติและเรียนรู้ด้วยตนเอง

3. กล้าคิดกล้าทำ ต้องเป็นบุคคลที่เชื่อมั่นในความคิดและการกระทำของตนเอง พร้อมทั้งจะรับผิดชอบต่อผลของการกระทำของตนเองและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นนักศึกษาหรืออาจารย์ในภาควิชา ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆด้วยซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลและมุมมองที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น

### 3.3.2 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้ที่จะดำรงผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารในระดับมหาวิทยาลัย

#### 1. สมรรถนะตามหน้าที่ที่อธิการบดีพึงมีตามแนวคิดของมอริส

มอริส (Morris, 1970 : 3) ได้ทำการสรุป 10 คุณสมบัติที่อธิการบดีพึงมีในตัวเองเพื่อที่จะเป็นอธิการบดีที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ หมายถึง 1. มีความรู้สูง 2. มีน้ำใจนักกีฬา 3. เป็นผู้นำที่ดี 4. มีทัศนคติที่ดีต่อนักศึกษา 5. มีประวัติการทำงานดี 6. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน 7. มีความสามารถในการแจงข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณ 8. มีความสามารถในการดำเนินตามนโยบายต่างๆที่สถาบันได้วางไว้ 9. มีผลงานในด้านการบริหารงานต่างๆ เช่นการจัดหางบประมาณ 10. สมรสแล้วและมีครอบครัวที่มีความสุข มีคู่สมรสที่ให้การสนับสนุนในบทบาทหน้าที่

#### 2. คุณสมบัติของอธิการบดีตามแนวคิดของโนลส์ (Knowles)

โนลส์ (Knowles, 1971: 37-38) กล่าวว่าตำแหน่งอธิการบดีเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญสูงสุดของมหาวิทยาลัย คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งจึงเป็นสิ่งสำคัญ โนลส์ ได้ระบุคุณสมบัติสำคัญที่อธิการบดีพึงมีไว้ว่า ต้องเป็นผู้มีพื้นฐานทางวิชาการดี เป็นผู้นำที่ดีมีความสามารถในการมุ่งนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและสามารถจัดหาและจัดสรรงบประมาณต่างๆ ได้ มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ต้องเป็นผู้ที่เข้าใจทัศนคติของนักศึกษาอย่างถ่องแท้ และสามารถกระตุ้นบุคลากรให้มีความร่วมมือในทุกๆด้าน อธิการบดีต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม เข้าใจความเป็นมาและพื้นฐานของสถาบันเป็นอย่างดี และท้ายที่สุดควรเป็นผู้ที่สมรสแล้ว และมีคู่สมรสที่ให้การสนับสนุนความเป็นผู้นำในทุกๆ ด้าน

#### 3. คุณสมบัติของอธิการบดี จากข้อเสนอแนะของ อินทร์ ศรีคุณ

อินทร์ ศรีคุณ (2523 : 30) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้และประสบการณ์สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา คือ อธิการบดีไว้ว่า อธิการบดีควรเป็นผู้มีพื้นฐานทางวิชาการเป็นอย่างไรดี เช่น สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือเทียบเท่า เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในสาขาวิชานั้นๆ จนเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และเป็นสัญลักษณ์ของคณาจารย์ในสาขาวิชาชีพ เป็นผู้ที่เข้าใจธรรมชาติปัญหาทัศนคติของนิสิตนักศึกษาอย่างลึกซึ้ง และตระหนักถึงความสำคัญในการที่จะให้นิสิตนักศึกษามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถาบัน และควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา

สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารในระดับคณะ

1. คุณสมบัติของคนบดีตามแนวคิดของ ริชแมน และ ฟาร์มเมอร์ (Richman and Farmer, 1977 : 251) กล่าวว่าคุณสมบัติของคนบดีที่สำคัญที่สุดหมายถึง ความเป็นนักวิชาการ ริชแมนและฟาร์มเมอร์ กล่าวไว้ว่า ถ้าอาจารย์ในคณะเห็นว่า คนบดีไม่มีความเป็นนักวิชาการแล้ว ต่อให้คนบดีเคยดำรงตำแหน่งยิ่งใหญ่เพียงใดก็ตาม งานของเขาจะประสบอุปสรรคอย่างแน่นอน ในกรณีที่คนบดีผู้นั้นพยายามจะหันเหเปลี่ยนแปลงนโยบายที่เกี่ยวกับวิชาการ หลักสูตรแผนการเรียนการสอน หรืออื่นๆ ที่เป็นงานวิชาการ ก็จะได้รับ การต่อต้าน จากอาจารย์อย่างรุนแรง” คนบดีต้องเป็นคนที่ชอบการศึกษา ค้นคว้า สร้างสรรค์วิชาใหม่ๆ ผสมผสานวิชาต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อสนองความต้องการของสังคม ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงคนบดี ต้องมีความสามารถในการจัดการและผสมผสานความสามารถของอาจารย์ที่มีความรู้ทั้งหลายเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าของทางคณะ คนบดีจะต้องปรับตัวเข้ากับวิถีทางการเมืองในสถาบันอุดมศึกษา ได้ดีและคุณลักษณะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งหมายถึง ความอดทนต่อความวุ่นวายภายในและยังต้องชัดเจนและไม่หวั่นไหวต่อทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้คนบดียังต้องเป็นคนเข้มแข็งมุ่งมั่นอุทิศสละอีกด้วย

2. คุณสมบัติของคนบดีตามแนวคิดของลีปปอนท์ เกตุทัต (2514 : 96 – 97) ได้กล่าวถึงคุณสมบัตินี้ว่าควรมี ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีแผนงานของตน มีความคิดริเริ่ม ก่อให้เกิดแรงดลใจให้แก่คณาจารย์และนิสิต มีวิจรรณญาณดี
2. เคยเป็นเอตทัคคะในทางวิชาการในแขนงวิชาตน ทั้งในการศึกษา การวิจัยและการบริการสังคม เป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลภายในและภายนอก รวมทั้งต่างประเทศ
3. มีความคล่องตัว ทันต่อความเคลื่อนไหวทางวิชาการ
4. เป็นผู้สนับสนุน กล่าวต่อสู้ เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ มีผลงานที่ได้รับการยอมรับ
5. เป็นผู้มีใจและทัศนะกว้าง ไม่เห็นแก่ตน หรือไม่เห็นแก่วิชาของตนโดยเฉพาะ
6. เคยปฏิบัติงานบริหารโดยเฉพาะในแง่การประสานงานมาแล้ว
7. เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมสูง เป็นตัวอย่างที่ดีแก่คณาจารย์ นิสิตและประชาชน

8. เป็นผู้มีความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล

9. สามารถทุ่มเทเวลาได้เต็มที่

สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารในระดับภาคศึกษา

1. บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาของไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2526)

ได้อธิบายถึงบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาว่า การบริหารในระดับภาคศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างมาก เพราะเป็นหัวใจของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ภาคศึกษาเป็นองค์กรทางวิชาการที่สำคัญในคณะและในมหาวิทยาลัย จัดตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบและดูแลงานวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยตรงเป็นทั้งที่รวมของคณาจารย์ นักศึกษา และวิชาการควบคู่กันไป หัวหน้าที่รับผิดชอบดูแลภาควิชาจึงควรมีคุณลักษณะต่างๆที่สำคัญ สิ่งแรกที่เป็นพื้นฐาน หมายถึง ความรู้ เป็นความรู้ลึกในวิชานั้นๆ (Specialization) หรือที่เราพูดกันเสมอว่าความเป็นเลิศทางวิชาการ หัวหน้าภาควิชาจะต้องมีหน้าที่ในการส่งเสริมด้านวิชาการอย่างมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เมื่อเปรียบกับหัวหน้างานในสถาบันอุดมศึกษาด้วยกันหมายถึง คณบดี และอธิการบดีด้วยแล้ว หัวหน้าภาควิชาอยู่กับงานวิชาการมากกว่า คณบดีนั้นอยู่ก้ำกึ่งระหว่างงานบริหารและวิชาการ แต่หัวหน้าภาควิชา นั้นสัมผัสกับงานวิชาการเต็มที่ ตามอุดมคติแล้วหัวหน้าภาควิชาจึงควรจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ และเป็นที่ยอมรับในทางวิชาการ

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในระดับภาคศึกษาของเล็ก พงษ์สมัครไท (2549 : 60) ได้แบ่งคุณสมบัติของหัวหน้าภาควิชาออกเป็น 2 ด้านคือ ด้านความรู้และประสบการณ์ กับด้านบุคลิกภาพ ดังนี้

ด้านความรู้และประสบการณ์

1. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความรู้ในสาขาวิชา

2. หัวหน้าภาควิชาต้องมีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการบริหาร และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มเวลา

3. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความรู้ในระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นอย่างดี

4. หัวหน้าภาควิชาควรมีความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ของภาควิชา

5. หัวหน้าภาควิชาควรมีความรู้ในวิชาการศึกษา เพื่อประโยชน์ในการแนะนำคณาจารย์ด้านการเรียนการสอน

6. หัวหน้าภาควิชาควรมีความรู้และประสบการณ์ในการวิจัย

### ด้านบุคลิกภาพ

1. หัวหน้าภาควิชาต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลทั่วไป
2. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา
3. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความตั้งใจทำงานเพื่อส่วนรวม เสียสละและสามารถอุทิศเวลา รับผิดชอบงานของภาควิชา
4. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. หัวหน้าภาควิชาต้องใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
6. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
7. หัวหน้าภาควิชาต้องเข้าใจและสามารถใช้เทคนิคในการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
8. หัวหน้าภาควิชาต้องมีคุณธรรมและมีความยุติธรรม
9. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความสุขรอบคอบ

ภาพที่ 11 สมรรถนะขั้นพื้นฐาน และสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมืออาชีพ

ระดับมหาวิทยาลัย	ระดับคณะ	ระดับภาควิชา
<b>สมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารมืออาชีพสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (Fundamental Competency)</b>		
<b>ทักษะด้านความคิด</b> (Conceptual Skills)	<b>ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์</b> (Human Skills)	<b>ทักษะเฉพาะด้าน</b> (Technical Skills)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน</li> <li>2. เป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>3. มีความสามารถในการเสาะแสวงหา</li> <li>4. มีไหวพริบและความขบขันในการตัดสินใจ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สื่อสารได้ดี</li> <li>2. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>3. กระตุ้นการรวมพลังให้ทำในสิ่งที่ดีที่สุด</li> <li>4. ประเมินผลการพัฒนาตนเองและยอมรับข้อผิดพลาด</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์</li> <li>2. ชี้แนะและแนะนำ</li> <li>3. กล้าคิดกล้าทำ</li> </ol>
<b>สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารมืออาชีพสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (Functional Competency)</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความรู้ด้านการบริหารอุดมศึกษา</li> <li>2. มีพื้นฐานทางวิชาการที่ดี</li> <li>3. เข้าใจความเป็นมาและพื้นฐานของสถาบันเป็นอย่างดี</li> <li>4. เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในสาขาวิชานั้นจนได้รับการยอมรับในระดับชาติ</li> <li>5. มีผลงานในด้านการบริหารงาน</li> <li>6. เข้าใจถึงความต้องการของนักศึกษา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ชอบศึกษาค้นคว้าและสร้างสรรค์วิชาใหม่ๆ</li> <li>2. มีความอดทนต่อความวุ่นวายภายใน มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ</li> <li>3. มีทักษะด้านการบริหาร</li> <li>4. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ</li> <li>5. มีอิสรภาพในทางวิชาการในแขนงวิชาตน</li> <li>6. เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ</li> <li>2. เป็นที่ยอมรับทางวิชาการในสาขาวิชาของตน</li> <li>3. มีความรู้ในระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นอย่างดี</li> <li>4. หัวหน้าภาควิชาควรมีความรู้และประสบการณ์ในการวิจัย</li> </ol>



### ตอนที่ 3 กระบวนการคัดสรรและสรรหา

#### 1. พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน

1. พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 มาตรา 31 (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 124 ตอนที่ 29 ก หน้า 68 วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2551)

มาตรา 31 อธิการบดีต้องสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าชั้นปริญญาเอกหรือเทียบเท่าจาก มหาวิทยาลัยหรือสถานศึกษาชั้นสูงที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง หรือดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์พิเศษ หรือเคยดำรงตำแหน่งคณบดีมาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งวาระ

รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีต้องสำเร็จการศึกษาปริญญาหรือเทียบเท่าจาก มหาวิทยาลัยหรือสถานศึกษาชั้นสูงที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง

นอกจากคุณสมบัติตามวรรคหนึ่งหรือวรรคสอง อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วย อธิการบดีต้องมีคุณสมบัติอื่น และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดในข้อบังคับของ มหาวิทยาลัย ในกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี เป็นคณาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย เมื่อได้รับ แต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งดังกล่าว ให้ผู้นั้นพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ทางวิชาการในมหาวิทยาลัย

2. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2531 มาตราที่ 22 (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 105 ตอนที่ 206 หน้า 12 วันที่ 8 ธันวาคม 2531)

มาตรา 22 อธิการบดีต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้ (1) ได้ปริญญาเอกหรือเทียบเท่าจาก มหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง หรือ (2) ได้ปริญญาชั้นใด ชั้นหนึ่งหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถาบันการศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้ทำการสอนในมหาวิทยาลัย หรือสถาบันการศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองมา แล้วรวมเป็นเวลาไม่น้อยกว่าห้าปี หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยมาแล้วรวม เป็นเวลาไม่น้อยกว่าสี่ปี

3. พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2543 มาตราที่ 41 (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 128 ตอนที่ 107 ก หน้า 12 วันที่ 30 ตุลาคม 2543)

มาตรา 41 อธิการบดีต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

(1) สำเร็จการศึกษาชั้นปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและมีประสบการณ์ในการสอน หรือการบริหารสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่ามาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี หรือสำเร็จ การศึกษาชั้นปริญญาโทหรือเทียบเท่าและมีประสบการณ์ในการสอน หรือการบริหาร สถาบันการศึกษาที่เปิดสอนระดับปริญญาตรี หรือสูงกว่ามาแล้วไม่น้อยกว่าสามปี หรือสำเร็จ

การศึกษาชั้นปริญญาเอกหรือเทียบเท่าและมีประสบการณ์ในการสอน หรือการบริหารสถาบัน การศึกษาที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่ามาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปี

- (2) ไม่เป็นโรคตามที่รัฐมนตรีประกาศในราชกิจจานุเบกษา
- (3) ไม่มีคุณสมบัติเสื่อมเสียหรือบกพร่องในศีลธรรมอันดี
- (4) ไม่วิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ
- (5) ไม่เคยถูกออกจากงานหรือราชการเพราะมีความผิด เว้นแต่รัฐมนตรีเห็นว่าการความผิดนั้นไม่ขัดต่อการเป็นอธิการบดี
- (6) ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่ในความผิดอันได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
- (7) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย

## 2. การได้มาซึ่งตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

### 2.1 การได้มาซึ่งตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย

จากการวิเคราะห์ ทำให้พบว่าการได้มาของตำแหน่งผู้บริหารในระดับ มหาวิทยาลัย สามารถแยกออกได้เป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. การแต่งตั้ง สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ตามกฎหมายในการเสนอชื่อ บุคคลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ความจริงการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรง ตำแหน่งนี้เป็นวิธีที่ใช้กันมากก่อนแล้วและเป็นวิธีที่ทำให้สามารถใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ จูเลียน ฮอลแลนเดอร์ และริกูลีเย (Julian, Hollander, and Regula, 1999) อธิการบดีที่เข้าสู่ตำแหน่งลักษณะนี้อาจจะไม่ได้รับการต้อนรับ หรือความนิยมชมชอบจาก ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่หากอธิการบดีที่ได้รับเลือกสามารถสร้างความสำเร็จในระยะแรกๆ ให้เกิดขึ้น ความศรัทธาจากผู้ร่วมงานก็จะมีเพิ่มมากขึ้น การแต่งตั้งยังให้ผลดีต่อมหาวิทยาลัยที่มีปัญหา ภายใน โดยเฉพาะการแย่งชิงอำนาจตำแหน่ง ความแตกแยกภายใน ความขัดแย้งอันเกิดจาก ผู้บริหารคนก่อน กับคณาจารย์หรือทีมบริหาร และมีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร โดยเร็ว นอกจากนั้นการแต่งตั้งยังใช้ได้ดีในมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก ซึ่งคุณภาพ ประสิทธิภาพและ ความรู้ของประชากรของมหาวิทยาลัยยังไม่ได้พอ ฟิชเชอร์ (Fisher, 1984 : 21)

2. การเลือกตั้ง การเลือกตั้งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้มีสิทธิในการ เลือกอธิการบดี ลงคะแนนเลือกตั้งผู้สมัครหรือผู้แสดงความจำนงเข้ารับตำแหน่ง การเลือกตั้ง ย่อมจะเอาผู้ที่ได้รับคะแนนมากที่สุดเป็นผู้สมควรดำรงตำแหน่ง โดยวิธีนี้จะช่วยให้ได้บุคคลที่ สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับ แต่ก็เคยปรากฏอยู่เสมอว่า ผู้ที่ได้คะแนนนิยมสูงมักจะเป็นผู้ที่มี

มนุษย์สัมพันธ์เด่น แต่อาจขาดคุณสมบัติทางด้านสมรรถภาพและความเด็ดขาดในการบริหารและในระยยะยาวอธิการบดีที่ถูกเลือกมาลักษณะนี้จะมีความรู้สึกมั่นคงน้อยลง อาจอ่อนแอหลงเพราะถูกตำหนิติเตียนมากขึ้น ความศรัทธา ความนิยมชมชอบของสมาชิกส่วนใหญ่อาจจะลดลงอย่างรวดเร็ว ฟิชเชอร์ (Fisher, 1984: 22) นอกจากนั้นในกรณีที่ผลการเลือกตั้งปรากฏว่าคะแนนใกล้เคียงกัน อาจทำให้เกิดความขัดแย้งหรือก่อให้เกิดความแตกสามัคคีอย่างกว้างขวางซึ่งจะส่งผลเสียอย่างยิ่งต่อมหาวิทยาลัย

3. การสรรหา เป็นแนวทางที่ลดจุดอ่อนและข้อผิดพลาดต่างๆ ให้น้อยลง โดยการนำเอาวิธีการวิทยาศาสตร์และประชาธิปไตยมาใช้ในการค้นหาบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งอธิการบดี วิธีการสรรหาถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางและให้ผลดียิ่ง เพราะคนส่วนใหญ่ได้มีส่วนร่วม ได้เข้าร่วมเป็นกรรมการซึ่งประกอบด้วยหลายคณะด้วยกัน วิธีนี้จะทำให้ได้บุคคลที่เต็มใจเข้ารับตำแหน่ง และผ่านการพิจารณา ตรวจสอบ เปรียบเทียบกับเกณฑ์จนได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมอย่างยิ่ง แล้วจึงนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาผู้ที่เหมาะสมที่สุด แล้วจึงนำขึ้นทูลเกล้าฯ เพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่อไป โดยในปัจจุบันวิธีการสรรหาถูกนำมาใช้ในมหาวิทยาลัยของรัฐมากขึ้น ส่วนในมหาวิทยาลัยเอกชนยังคงนิยมวิธีการแต่งตั้งมากกว่า

ในส่วนของกาได้มาซึ่งตำแหน่งผู้บริหารในระดับมหาวิทยาลัยของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยนั้น นับตั้งแต่เริ่มประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนฉบับแรกปี 2512 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนยุคเริ่มแรกมีฐานะเป็นวิทยาลัย ผู้บริหารสูงสุดใช้ชื่อว่า “อธิการ” และมีรูปแบบการได้มาจากการแต่งตั้งของสภาสถาบันจากคำแนะนำของเจ้าของกิจการ ต่อมา ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 มีการยกฐานะวิทยาลัย 4 แห่ง ขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนเมื่อ พ.ศ. 2527 ได้แก่ มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต และมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (สมหมาย จันทรเรือง, 2537: 61-63) มีผู้บริหารสูงสุดใช้ชื่อว่า “อธิการบดี” และผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยเหล่านี้ก็ได้มาจากการแต่งตั้งของสภาสถาบันโดยคำแนะนำของเจ้าของกิจการ ปัจจุบันตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 ฉบับปรับปรุงแก้ไข พ.ศ. 2535 มีมหาวิทยาลัยจำนวน 11 แห่ง ซึ่งทุกแห่งล้วนแต่ใช้รูปแบบการแต่งตั้งทั้งสิ้น

สรุปได้ว่า สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยส่วนใหญ่ ได้ใช้รูปแบบการแต่งตั้งเพียงรูปแบบเดียว ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งวิทยาลัยเอกชนมาจนถึงมหาวิทยาลัยเอกชนในปัจจุบัน

การสรรหาอธิการบดีควรมีขึ้นก่อนที่อธิการบดีปัจจุบันจะหมดวาระไป และควรประกอบด้วยกระบวนการต่อไปนี้ (วิจิตร วรุตบางกูร, 2535: 26 - 28)

1. ศึกษาเป้าหมายของสถาบันร่วมกับปัญหาต่างๆที่กำลังประสบอยู่ และต้องการจะแก้ไขเสียก่อน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดความต้องการทางด้านคุณสมบัติของอธิการบดีคนใหม่ และใช้เป็นข้อมูลเสนอต่อผู้ที่แสดงความจำนงหรือผู้สมัครเพื่อประกอบการตัดสินใจหรือเตรียมการตั้งแต่เริ่มแรก จากนั้นต้องร่วมกันวางหลักเกณฑ์และกำหนดคุณสมบัติทั่วไป คุณสมบัติเฉพาะที่สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันในขณะนั้น

2. การเตรียมการสรรหา การเตรียมการสรรหาจะประกอบด้วยขั้นตอนและวิธีการที่แตกต่างกันไป แล้วแต่ระเบียบของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ แต่มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ สภามหาวิทยาลัยจะแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง ทำหน้าที่สรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี คณะกรรมการชุดนี้อาจมีชื่อว่า “คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี” “คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี” “คณะกรรมการเสนอชื่อ” “คณะกรรมการเสนอแต่งตั้งอธิการบดี” เป็นต้น องค์ประกอบของคณะกรรมการชุดนี้ส่วนใหญ่จะประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารหรือคณบดี/ประธานสภาอาจารย์หรือผู้แทน ผู้แทนอาจารย์ข้าราชการ และลูกจ้าง ผู้แทนนิสิต ผู้แทนศิษย์เก่า บางสถาบันอาจจะมีองค์ประกอบนี้บางส่วนไม่ครบทั้งหมดก็ได้ กรรมการชุดนี้จะทำหน้าที่ดำเนินการจัดให้มีการสรรหา ตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น ทบทวนความสมัครใจ พิจารณาก่อนกรองให้ได้รายชื่อผู้ที่เหมาะสมที่สุด เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา ในบางสถาบัน เช่น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ยังมีคณะกรรมการพิจารณาก่อนกรองผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี อีกคณะหนึ่งทำหน้าที่พิจารณาก่อนกรองบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมอย่างยิ่งเพียงชื่อเดียว เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาต่อไป

3. การสรรหาตัวบุคคล มหาวิทยาลัยบางแห่งจะจัดให้มีการหยั่งเสียงจากคณาจารย์ และข้าราชการ อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้เห็นแนวโน้มความศรัทธาในกลุ่มบุคคลที่สมควรดำรงตำแหน่งก่อน แล้วจึงจัดให้มีการลงคะแนนเสนอชื่อภายหลัง บางแห่งก็เปิดให้ผู้มีสิทธิ์เสนอชื่อบุคคลที่สมควรเป็นอธิการบดีขึ้นมาคนละ 1 ชื่อ และเสนอได้เพียงครั้งเดียวเท่านั้น บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่ออาจเป็นบุคคลภายในมหาวิทยาลัย หรือบุคคลภายนอกก็ได้ (Westmeyer, 1990: 159-165) ได้กล่าวถึงกระบวนการคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาเอาไว้ว่า เริ่มจากสภามหาวิทยาลัยจะทำการแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกอธิการบดีซึ่งประกอบไปด้วยตัวแทนจากทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย จากนั้นคณะกรรมการจะทำการประกาศรับสมัครบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ได้กำหนดไว้ หลังจากที่ได้ผู้สมัครแล้ว คณะกรรมการจะทำการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครโดยจะเป็นการตรวจสอบเอกสารและโทรศัพท์สอบถามบุคคลอ้างอิงที่รู้จักกับผู้สมัคร เพื่อคัดเลือกให้เหลือผู้สมัคร

เพียง 5 คน จากนั้นจะเป็นการเปิดโอกาสให้ตัวแทนของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยได้เข้าพบกับผู้สมัครทั้ง 5 คนเพื่อทำการสัมภาษณ์ความคิดเห็นในเรื่องการทำงานหรือทัศนคติของผู้สมัครทั้งหมด จากนั้นจะเป็นขั้นตอนของสภามหาวิทยาลัยในการตัดสินใจว่าจะเลือกผู้สมัครคนใดเข้ามารับตำแหน่งอธิการบดี

การสรรหาอธิการบดีในมหาวิทยาลัยใหญ่ๆ ของสหรัฐอเมริกา จะมีกระบวนการที่แตกต่างออกไปบ้าง กล่าวคือ คณะกรรมการสรรหาที่ได้รับแต่งตั้งจะขอร้องไปยังผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการประมาณ 100 คน โดยให้ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นไปบ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านี้จะกระจายอยู่ตามหน่วยงานต่างๆ เช่น แหล่งเงินทุนที่สำคัญๆ ระดับชาติ สมาคมมหาวิทยาลัยแห่งชาติ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่สำคัญและมีชื่อเสียง ผู้นำอาจารย์ของมหาวิทยาลัยต่างๆ สมาคมนักศึกษา สมาคมวิชาชีพการศึกษา สมาคมศิษย์เก่า เป็นต้น คนเหล่านี้จะช่วยมองหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและเสนอชื่อมาให้พิจารณา บางคนนอกจากส่งรายชื่อและที่ทำงานมาให้แล้วยังแนบประวัติและข้อมูลส่วนตัวมาให้พิจารณาอีก วิธีนี้คณะกรรมการจะสามารถเลือกติดต่อส่งใบสมัครให้แก่บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นอธิการบดี หรือเลือกทาบตามบุคคลที่เหมาะสมจากกลุ่มคนที่มีคุณสมบัติสูง ทำให้สามารถเลือกได้คนดี มีคุณสมบัติเด่น ๆ มีประวัติการทำงานที่ดี มีความสามารถในการบริหาร มีความฉลาดหลักแหลม มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานบริหารในโอกาสหน้า สามารถเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดที่นำมหาวิทยาลัยไปสู่ความเจริญก้าวหน้า และมีความเป็นเลิศทางวิชาการได้

การพิจารณาคูณสมบัติของคนกลุ่มนี้ จะเป็นไปอย่างระมัดระวัง และหลายขั้นตอน โดยกลุ่มผู้บริหารและผู้แทนคณาจารย์ที่มีวิจรรย์านที่เชื่อถือได้ การกลั่นกรองครั้งนี้จะมีการตรวจสอบประวัติไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสืบค้นประวัติ ประสบการณ์ ผลงานและสมรรถภาพพิเศษอย่างละเอียด บางแห่งจะทาบตามและขอสัมภาษณ์ที่มีขึ้นภายหลัง การให้มาเยี่ยมเยียนมหาวิทยาลัยพบปะผู้บริหารเก่า ๆ บ้าง ก็ให้ประโยชน์แก่ผู้สมัครและคณะกรรมการสรรหาอย่างมาก การพิจารณาคูณสมบัติของผู้สมัครจะให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญและความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการ การมีประสบการณ์ทางการบริหาร ประสิทธิภาพของการบริหาร ความสามารถในการร่วมงานและกิจกรรมของคณาจารย์และนิสิต ความสามารถในการติดต่อกับหน่วยงานของรัฐ มนุษยสัมพันธ์ ความสามารถร่วมงานกับสภามหาวิทยาลัยและภูมิหลังของครอบครัว เป็นต้น

4. การตัดสินใจเลือกอธิการบดี ในการสรรหาอธิการบดีในมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยนั้น สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ตัดสินใจก่อนนำขึ้นทูลเกล้าฯ เพื่อโปรดเกล้าแต่งตั้งให้

ดำรงตำแหน่ง สภามหาวิทยาลัยจะพิจารณาจากรายชื่อที่คณะกรรมการสรรหา หรือ คณะกรรมการกลั่นกรอง (ถ้ามี) พิจารณาคัดเลือกเสนอขึ้นมา เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบใน กรณีที่ส่งมารายชื่อเดียว หรือพิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่สุดในกรณีที่มีรายชื่อ มากกว่าหนึ่งคน หากสภามหาวิทยาลัยไม่เห็นชอบกับรายชื่อที่เสนอขึ้นมา ก็จะมีมติให้ คณะกรรมการดำเนินการสรรหา และเสนอชื่อขึ้นมาใหม่ เมื่อสภามหาวิทยาลัยลงมติเลือกผู้ใด แล้วก็จะมีการแจ้งให้ผู้รับตำแหน่งทราบ แต่การเข้ารับตำแหน่งจะมีขึ้นหลังจากที่โปรดเกล้าฯ แต่งตั้งแล้ว

การตัดสินใจเลือกอธิการบดีมิใช่จะทำได้ง่ายๆ อย่างน้อย ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับต่างๆ คณาจารย์ นิสิตนักศึกษา ศิษย์เก่า เจ้าหน้าที่ของรัฐ และประชาชนในชุมชนนั้น ต่างก็ตั้งความคาดหวังไว้สูงมาก คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัยทางตะวันตกตอนกลางของสหรัฐฯ เคยกล่าวว่า “ผมบอกไม่ได้ว่า ใคร จะได้เป็นอธิการบดี แต่ผมมั่นใจว่าจะต้องเป็นคนที่ไม่เหมาะสมแน่นอน” ฟิชเชอร์ (Fisher, 1984 : 16 - 22) นี้ก็แสดงให้เห็นว่า อธิการบดีน้อยคนนักที่รอบรู้และสามารถในทุกเรื่อง น้อยคนนักที่จะ สร้างผลงานให้เป็นที่ประทับใจของคนทุกกลุ่ม อธิการบดีของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ทราบดีว่า การเป็นอธิการบดีมิใช่เป็นงานที่ง่ายน่าสนุก การอุดมศึกษาและการบริหารมหาวิทยาลัยในปัจจุบันเผชิญกับความยากลำบากมากกว่ายุคใดที่ผ่านมา การก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งอธิการบดียังไม่ ยากเท่ากับการดำรงตำแหน่งและยืนหยัดอย่างมั่นคง นำมหาวิทยาลัยไปสู่ความก้าวหน้าและ ความเป็นเลิศทางวิชาการ อธิการบดีจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ และต้องทุ่มเทชีวิตให้กับงานนี้อย่างไม่ เคยทำให้กับงานใดมาก่อน

บังอร ภูวภิรมย์ขวัญ (2531: 65 - 67) ได้ทำการวิเคราะห์รูปแบบการได้มาซึ่ง ตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 วิธีสามารถสรุปออกมาเป็นประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

#### 1. การแต่งตั้ง

ข้อดี หมายถึง ได้ผู้บริหารที่มีความสามารถ มีประสบการณ์และเป็นมืออาชีพ การดำเนินงานจึงเป็นไปโดยง่ายและประหยัดเวลา วิธีการนี้จะไม่ก่อให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก ผู้ดำรงตำแหน่งสามารถดำเนินงานและประสานงานได้อย่างคล่องตัว

ข้อเสีย หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่ง ไม่เป็นที่ยอมรับจากบุคลากรซึ่งอาจก่อให้เกิด ปัญหาในการบริหาร เนื่องจากไม่ได้รับความร่วมมือ วิธีการนี้เป็นการผูกขาดอำนาจในการบริหาร จึงอาจก่อให้เกิดความแตกแยก การแต่งตั้งเป็นวิธีการที่ไม่เป็นประชาธิปไตย

#### 2. การเลือกตั้ง

ข้อดี หมายถึง มีความเป็นประชาธิปไตย การบริหารงานจึงได้รับความร่วมมือจากคนส่วนใหญ่ด้วยดี ผู้ดำรงตำแหน่งมีความตั้งใจ และพร้อมที่จะทำงาน

ข้อเสีย หมายถึง เชื้อต่อวิธีสกปรก เช่น การซื้อเสียง และอาจเกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก ผู้ที่ได้ดำรงตำแหน่งอาจไม่มีประสบการณ์ที่เพียงพอในการบริหาร จึงอาจเกิดข้อผิดพลาดได้ และการบริหารงานขาดความต่อเนื่อง ไม่ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะผู้ดำรงตำแหน่งไม่เด็ดขาด ไม่กล้าตัดสินใจ

### 3. การสรรหา

ข้อดี หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งมีความสามารถมากกว่าวิธีการจัดหาอื่นๆ เพราะจะได้ผู้ที่มีคุณสมบัติจากที่ได้กำหนดไว้ การบริหารงานจะได้รับความร่วมมืออย่างดี เพราะบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นบุคคลที่ทุกฝ่ายยอมรับ

ข้อเสีย หมายถึง วิธีการมีหลายขั้นตอน ทำให้สิ้นเปลือง และกลุ่มผลประโยชน์อาจมีการเล่นพรรคเล่นพวก ทำให้เกิดการแตกแยกได้

โดยสรุปการได้มาของอธิการบดีในต่างประเทศนั้นจะนิยมใช้การสรรหา โดยนิยมที่จะคัดเลือกบุคคลภายนอกที่มีหรือเคยมีชื่อเสียงเช่น ผู้ว่าการรัฐ สภาชิกวุฒิสภา มาดำรงตำแหน่งอธิการบดี ในขนาดเดียวกันการได้มาซึ่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยนิยมใช้วิธีการสรรหาเช่นเดียวกับในต่างประเทศ ซึ่งวิธีการสรรหาเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมและเป็นวิธีการที่บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ให้การยอมรับเพราะเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม แต่การได้มาซึ่งอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยนั้นมักจะใช้การแต่งตั้งโดยผู้ได้รับใบอนุญาตหรือสภามหาวิทยาลัยของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นๆ

#### 3.2 การได้มาซึ่งตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในระดับคณะ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของสถาบัน ฉะนั้นการได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานจึงมีความสำคัญยิ่ง คณะบดี ในฐานะเป็นบุคคลสำคัญ มีหน้าที่รับผิดชอบสูงสุดในคณะ นอกจากจะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถตามหลักการบริหารด้วย ควรจะสามารถอุทิศเวลาให้แก่คณะได้อย่างเต็มที่ ซึ่งในที่นี้ไม่ใช่เพียงแค่ใช้อ่านเอกสาร ลงลายมือชื่อ เข้าร่วมประชุมตามวาระ หรือเพียงแค่ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามระเบียบของทางสถาบันเท่านั้น แต่คณะบดีที่ดีจะต้องใช้ความคิดพิจารณา ตรិตรองและหาหนทางในการพัฒนาให้เกิดความเจริญแก่คณะ สถาบันหรือมหาวิทยาลัย คณาจารย์และนิสิตนักศึกษาอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยทั่วไปแล้ว การได้มาซึ่งผู้ที่จะดำรงตำแหน่งคณะบดี อาจจะใช้วิธีการแต่งตั้ง การ

สรรหาหรือการเลือกตั้ง ซึ่งแต่ละวิธีย่อมจะมีข้อดี ข้อเสีย และความเหมาะสมแตกต่างกัน ทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะและสภาพการณ์ขององค์การแต่ละแห่ง (ป๊วย อึ้งภากรณ์ อ้างถึงใน สมบูรณ์ ศิริธรรมวิทย์, 2547: 34-36)

สมเกียรติ กรีทอง (2526: 3) กล่าวถึง การได้มาซึ่งคนบดที่ว่า ตำแหน่งคนบด ได้มาด้วยการเลือกสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยการสรรหาของคณะกรรมการสรรหาที่ได้จากการเลือกตั้ง และมีหน้าที่รับผิดชอบในการสรรหาให้ได้มา ซึ่งบุคคลที่จะเป็นคณบดีเสนอต่อ สภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาแต่งตั้งในการแต่งตั้งคณบดีทุกครั้งที่มีการสรรหา จะต้องมีปัญหาติดตามมาตลอดเวลาคือจะใช้หลักเกณฑ์อะไรตัดสิน และจะนำเอามาใช้วัดอย่างไร ซึ่งเป็นที่ถกเถียงกันมากมาย กล่าวคือ หลักเกณฑ์ทั้งหลายที่คณะกรรมการสรรหาคิดว่าสำคัญ บางครั้งจะไม่เป็นไปตามที่มหาวิทยาลัยตั้งขึ้นมาจึงทำให้เกิดความขัดแย้งกันในระหว่างคณะกรรมการสรรหา กับผู้บริหารหรือสภามหาวิทยาลัย และในทำนองเดียวกัน หลักเกณฑ์ที่คณาจารย์หรือสภาคณาจารย์ ได้เสนอแนะให้แก่มหาวิทยาลัย เพื่อการจัดทำระเบียบการสรรหา ก็ไม่ได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย หรือผู้บริหารมหาวิทยาลัย

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งสหรัฐอเมริกา การเลือกผู้บริหารระดับกลางหรือคณบดี ส่วนใหญ่มักจะนำวิธีเดียวกันกับการเลือกตั้งผู้บริหารระดับสูงหรืออธิการบดี แต่เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีสภาพแตกต่างกัน ในบางครั้งที่ การเลือกคณบดีก็อาจจะนำเอาหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency approach) มาใช้ โดยหากสถาบันใดมีสถานภาพที่มั่นคงแน่นอน มีขนาดใหญ่และเปิดทำการมาเป็นเวลานาน มีความชัดเจนทั้งในด้านเป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน และทุกสิ่งทุกอย่างเป็นไปอย่างราบรื่น การเลือกคณบดีก็อาจจะเกิดขึ้นได้โดยง่าย เนื่องจากอาจมีการกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ต่างๆ ไว้ อย่างแน่ชัด ทั้งในด้านคุณสมบัติเหมาะสมและกระบวนการในกรณีเช่นนี้ ถ้าบุคคลภายในคณะ มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติเหมาะสม คณบดีที่มาจากบุคคลภายในที่รู้เรื่องความ สืบเนื่องต่างๆ ของงานภายในอยู่แล้วก็ย่อมจะดีกว่าคณบดีที่มาจากบุคคลภายนอก แต่ถ้าสภาพ ของคณะยังไม่มั่นคงแน่นอน และกำลังเผชิญกับปัญหาต่างๆ เช่น ปัญหาทางการเงิน ความ วุ่นวายและความแตกแยกภายใน คณบดีที่มาจากบุคคลภายนอกก็ย่อมจะมีความเหมาะสมกว่า ถ้าบุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถ มีปรัชญา จุดมุ่งหมายสอดคล้องกับสภาพปัญหาขององค์การ แต่ถ้าปัญหาต่างๆ เหล่านี้มีไม่มากนัก คณบดีก็อาจจะมาจากบุคคลภายในหรือภายนอกก็ได้ (ประกอบ คุปรัตน์, 2530: 134 - 142)



วิจิตร วรุตบางกูร (2535: 118 - 120) ได้กล่าวถึงเส้นทางหลายเส้นทางในการก้าวสู่ตำแหน่งคณบดีเอาไว้ว่า เส้นทางสู่ตำแหน่งคณบดีมีหลายเส้นทางด้วยกัน เส้นทางแรกคือการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนระดับ เช่น จากผู้ช่วยศาสตราจารย์เป็นรองศาสตราจารย์ จากรองศาสตราจารย์เป็นศาสตราจารย์ หรือจากอาจารย์มารับตำแหน่งหัวหน้าภาค คนเหล่านี้จะต้องสร้างความสำเร็จทางวิชาการให้เป็นขึ้นเป็นอัน และต้องมีชื่อเสียงอยู่บ้าง คนเหล่านี้จะสามารถขึ้นไปดำรงตำแหน่งคณบดีได้ทั้งสิ้น

เส้นทางที่สอง เป็นเส้นทางที่เห็นได้ค่อนข้างน้อย กล่าวคือ เป็นบุคคลที่ได้รับการฝึกหัดหรือฝึกฝนเพื่อการนี้เป็นอย่างดี โดยให้เข้าเรียนชั้นทางการบริหารและการจัดการในระดับปริญญาโทและเอก มีผลการเรียนดี ฝึกการเผชิญปัญหาเป็นอย่างดี มีความตั้งใจที่จะเป็นนักบริหาร จึงเริ่มต้นที่ตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยคณบดี รองคณบดี ก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งคณบดี การเปลี่ยนแปลงจากผู้ร่วมงานไปเป็นผู้บังคับบัญชาจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ฉับพลันมาก

เส้นทางที่สามจะเห็นได้น้อยลงคือการโยกย้ายคนภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่ง เช่น คณาธิการจังหวัด นักบริหารธุรกิจ นายทหาร ซึ่งถูกเชิญให้เข้ามารับตำแหน่งที่ว่างอยู่ ผู้ที่เข้ามาครองตำแหน่งลักษณะนี้จะต้องเผชิญกับปัญหาแปลกๆ มากมาย ทั้งนี้เพราะขาดโอกาสที่จะได้ใกล้ชิดคุ้นเคยกับผู้ใต้บังคับบัญชา ขาดความคุ้นเคยและเข้าใจในงานบริหารหน่วยงานวิชาการ เพราะงานเดิมจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ห่างๆ ไม่ค่อยไปมาหาสู่กัน การสรรหาคนที่มาจากเส้นทางนี้จึงเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมเลย

เส้นทางที่สี่และเป็นเส้นทางสุดท้าย คือการแต่งตั้งโดยวิถีทางการเมือง คนเหล่านี้มีโชคดีที่มีโอกาสผูกมิตรเป็นเพื่อนฝูงกับคนสำคัญๆ ได้ถูกกาลเทศะตั้งแต่เริ่มอาชีพ คนเหล่านี้มักจะไม่ใช่นักวิชาการที่ดีและพยายามที่จะไต่เต้าขึ้นไปในตำแหน่งสูง ควรพิจารณาเฉพาะด้านวิชาการ คนประเภทนี้ทำยที่สุดเสียคนเพราะขาดสมรรถภาพแถมยังทรมาณคนที่อยู่รายรอบตัวเองอีกด้วย

เวสเมเยอร์ (Westmeyer, 1990:159-165) ได้กล่าวถึงกระบวนการคัดสรรผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งคณบดีเอาไว้ว่า เริ่มจากอธิการบดีหรือรองอธิการบดีจะทำการแต่งตั้งคณะกรรมการคัดสรรซึ่งจะประกอบไปด้วยตัวแทนภายในคณะ ตัวแทนจากสำนักอธิการบดีและในบางครั้งอาจเปิดโอกาสให้มีตัวแทนที่เป็นนักศึกษาด้วย คณะกรรมการจะทำการประกาศรับสมัครบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นคณะกรรมการจะทำการคัดสรรผู้สมัครให้เหลือเพียงไม่กี่คน แล้วจึงเชิญมาทำการสัมภาษณ์ที่มหาวิทยาลัยแล้วจึงทำการส่งความเห็นชอบที่

กรรมการแต่ละคนมีต่อผู้สมัครแต่ละคนให้กับอธิการบดีซึ่งจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจว่าจะเลือกผู้สมัครคนใดเพื่อมารับตำแหน่งคณบดี

สำหรับในกรณีที่คณบดีเป็นบุคคลภายนอก ซึ่งไม่เป็นนักวิชาการหรือวิชาชีพ (Scholar or Academic) การบริหารทางวิชาการอาจจะประสบปัญหายุ่งยากได้ ในการที่คณบดีจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงใดๆ ในด้านวิชาการ เช่น โปรแกรมการเรียนการสอน หลักสูตร หรือ การประเมินผลการเรียนการสอน หากปราศจากการปรึกษาหารือหรือแนะนำจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์แล้ว อาจจะทำหรือถูกคัดค้านจากคณาจารย์ภายในคณะได้ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่คณบดีควรจะได้อาศัยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และความถนัดเป็นผู้รับผิดชอบ โดยคณบดีอาจจะจัดการเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานทั่วไป เช่น เรื่องที่เกี่ยวกับการเงิน บุคลากร ความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก แต่คณบดีก็ยังสามารถควบคุมงานส่วนใหญ่ทั้งหมด ในทางตรงกันข้ามถ้าคณบดีเป็นบุคคลภายในซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นนักวิชาการ อาจจะมีความรู้ความสามารถหรือมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารมาน้อย หรือไม่เคยเป็นผู้บริหารมาก่อน ก็จำเป็นที่จะต้องมีการปรึกษาหารือกับบุคคลภายในที่มีความรู้ความสามารถที่จะช่วยแบ่งเบาภาระและให้คำแนะนำในด้านการบริหาร การเงิน งบประมาณ ตลอดจนการบริหารธุรการ และการบริหารบุคคล (ประกอบ คูปรัตน์, 2530: 143-147)

สรุปได้ว่า ตำแหน่งคณบดีถือว่าเป็นตำแหน่งผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาในระดับกลาง เป็นตำแหน่งซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อความเป็นไปของคณะนั้นๆ ถ้าได้คณบดีไม่มีประสิทธิภาพ ทำงานในส่วนที่ตนเองจำเป็นต้องทำ เช่น การลงชื่อในเอกสาร การเข้าประชุม คณะนั้นๆ ก็อาจจะไม่มีการพัฒนาหรือก้าวหน้าได้ช้า สำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของไทย จะมีทั้งการแต่งตั้ง เลือกตั้งและการสรรหา ส่วนใหญ่แล้วทุกฝ่ายจะพอใจวิธีการสรรหามากกว่าวิธีการแต่งตั้งและการเลือกตั้ง เพราะเชื่อว่าจะได้บุคคลที่มีความเหมาะสมในสายตาของคณาจารย์และโดยวิธีการที่เป็นธรรมมากกว่า ส่วนการได้มาโดยการแต่งตั้งนั้นจะพบเห็นกันมากในมหาวิทยาลัยเอกชนหรือในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีปัญหาตัวบุคคลหรือปัญหาเดิมอันไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่วนวิธีการได้มาซึ่งตำแหน่งผู้บริหารในระดับคณะในต่างประเทศนั้นเช่นในประเทศสหรัฐอเมริกา มักจะใช้วิธีการสรรหา ซึ่งเป็นวิธีการเดียวกับการได้มาซึ่งตำแหน่งผู้บริหารในระดับมหาวิทยาลัยนั่นเอง โดยส่วนใหญ่จะนิยมสรรหาบุคคลภายในคณะที่มีคุณสมบัติเพียงพอที่จะรับตำแหน่งคณบดีก่อน ถ้าไม่มีจึงจะหันไปพิจารณาคณะนอกคณะหรือสถาบัน

### 3.3 การได้มาซึ่งตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในระดับภาควิชา

เส้นทางสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาคนั้น มีบางส่วนคล้ายคลึงกับเส้นทางเข้าสู่ตำแหน่งของคณบดี การเข้าสู่ตำแหน่งของหัวหน้าภาคเท่าที่ปรากฏก็มีการแต่งตั้ง การเลือกตั้ง และการสรรหา ในมหาวิทยาลัยของไทยส่วนใหญ่จะเป็นการสรรหา มากกว่าการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการสรรหามักจะประกอบด้วย การแต่งตั้ง “คณะกรรมการสรรหาหัวหน้าภาควิชา” ขึ้นมาทำหน้าที่สรรหา พิจารณา กลั่นกรอง แล้วนำเสนอผู้ที่สมควรได้รับตำแหน่งจำนวนหนึ่ง หรือคนใดคนหนึ่งให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งหรือพิจารณาแต่งตั้ง คณะกรรมการสรรหาหัวหน้าภาควิชาจะมีองค์ประกอบแตกต่างกันไปแล้วแต่มหาวิทยาลัย (วิจิตร วรุฒบางกูร, 2535: 254-260) เป็นต้นว่า

การได้มาซึ่งหัวหน้าภาคของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะกรรมการสรรหาประกอบด้วย คณบดีของคณะที่ภาควิชา นั้นสังกัด เป็นประธานกรรมการ ผู้แทนอธิการบดี หัวหน้าภาคอื่น ซึ่งคณะกรรมการประจำคณะที่ภาควิชา นั้นสังกัดเสนอชื่อหนึ่งคน กรรมการประจำคณะ ประเภทคณาจารย์ประจำหนึ่งคน ประธานสภาคณาจารย์หรือผู้แทนเป็นกรรมการ และข้าราชการสังกัดคณะนั้นหนึ่งคนเป็นเลขานุการ คณะกรรมการชุดนี้จะพิจารณาผู้สมควรดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาคจากผู้มีคุณสมบัติตามมาตรา 24 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522 และคุณลักษณะที่คณะกรรมการสรรหาจะกำหนดขึ้น ซึ่งก็พิจารณาความรู้ความสามารถทั้งด้านวิชาการ บริหาร บุคลิกภาพ และคุณธรรม และด้านอื่นๆ ที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อภาควิชา คณาจารย์ประจำในภาควิชา นั้นเป็นผู้เสนอชื่อและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณา คณะกรรมการสรรหาจะหาวิธีการที่เหมาะสมมาพิจารณากลั่นกรองแล้วเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งพร้อมประวัติและผลงานต่ออธิการบดี เพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยต่อไป ตามข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การสรรหาหัวหน้าภาควิชา พ.ศ. 2529

ในส่วนของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะกรรมการสรรหาหัวหน้าภาควิชาประกอบด้วย คณบดีของคณะนั้นเป็นประธาน ผู้แทนจากกรรมการประจำคณะประเภทศาสตราจารย์พิเศษ อาจารย์พิเศษ ผู้บรรยายพิเศษ หรือผู้ทรงคุณวุฒิอื่นในคณะที่จะมีการสรรหา หัวหน้าภาคหนึ่งคน หัวหน้าภาคอื่นในคณะนั้นอีกหนึ่งคน ผู้แทนจากคณาจารย์ประจำที่สังกัดในภาควิชา นั้นหนึ่งคน ผู้แทนสภาคณาจารย์หนึ่งคนเป็นกรรมการ ส่วนเลขานุการคณะ เป็นเลขานุการ คณะกรรมการสรรหาหัวหน้าภาคมีหน้าที่ดำเนินการสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามมาตรา 37 วรรคสอง และต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการหรือมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการ

ดำเนินงานในภาควิชา นั้น เป็นผู้ที่สามารถอุทิศตนให้แก่งานของภาควิชา นั้น และมีความสามารถในการบริหารงาน หรือมีประสบการณ์ในการบริหารวิชาการ คณะกรรมการจะเสนอชื่อผู้มีคุณสมบัติไม่เกินสามชื่อ เรียงตามลำดับตัวอักษร พร้อมประมวลประวัติ ผลงานและรายละเอียดในการสรรหาบุคคลดังกล่าว ต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยการสรรหาหัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา พ.ศ. 2532

การสรรหาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา โดยทั่วไปก็ให้สิทธิแก่อาจารย์ในภาคต่อการเลือกหัวหน้าภาควิชา วิธีที่จะให้อาจารย์ได้เสนอแนะเป็นทางการก็คือการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา ให้ทำหน้าที่สรรหาและประเมินคุณสมบัติส่วนตัวของผู้สมัครทั้งหมด เสนอรายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งขึ้นมาเพียงชื่อเดียว หรืออีกวิธีหนึ่งคือ ให้อาจารย์ในภาคเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งขึ้นมา แล้วให้คณบดีเลือกบุคคลจากรายชื่อที่เสนอขึ้นมาอีกทีหนึ่ง ทั้งสองวิธีนี้หากคณบดีไม่พอใจกับรายชื่อที่เสนอขึ้นมา อาจแต่งตั้งคนใดคนหนึ่งที่มีได้ถูกเสนอก็ได้ ในบางกรณีการแต่งตั้งหัวหน้าภาควิชาโดยไม่ขอความเห็น ไม่ปรึกษาหารืออาจารย์ก็ได้ แต่จะมีปัญหาสัมพันธ์ภาพระหว่างหัวหน้าภาควิชาคนใหม่กับคณาจารย์ในภาควิชา นอกจากนี้ก็พบว่ามีการใช้อาจารย์เลือกกันเอง หรือให้มีการหมุนเวียนกันเข้ามาทำหน้าที่หัวหน้าภาควิชา ทักเกอร์และไบรอัน (Tucker and Bryan, 1988: 37 – 42)

ในมหาวิทยาลัยขนาดกลางและขนาดใหญ่ จะไม่ใช้วิธีหนึ่งวิธีใดเพียงวิธีเดียว แต่จะปรับเปลี่ยนไปตามสภาพการณ์ของภาควิชา แม้แต่ภาควิชาที่อยู่ในมหาวิทยาลัยเดียวกัน คณบดีและกลุ่มหัวหน้าภาควิชาจะตกลงกันว่าจะใช้วิธีการใด วิธีเหล่านี้ควรนำไปผนวกไว้กับระเบียบต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อยืนยันว่าได้รับความเห็นชอบจากมหาวิทยาลัยและจากคณบดีแล้ว ภาควิชาไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการแบบเดิมในการสรรหาหัวหน้าภาควิชา ควรปรับเปลี่ยนไปตามกาลเวลาและความเหมาะสม แต่คณบดีต้องติดตามอย่างใกล้ชิดชิดร่วมกับเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้มั่นใจว่าระเบียบกฎเกณฑ์ที่เปลี่ยนไปแล้วนี้ ถูกนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นก่อนการสรรหา ระหว่างการสรรหา หรือหลังการสรรหา จนถึงขั้นแต่งตั้ง เวสเมเยอร์ (1990: 159-165) ได้กล่าวถึงกระบวนการคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาว่าการคัดเลือกจะมีรูปแบบเหมือนการคัดเลือกคณบดีโดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการโดยคณบดี ด้วยคณะกรรมการจะทำการประกาศรับสมัครบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นจะทำการเชิญผู้สมัครมาทำการสัมภาษณ์และเปิดโอกาสให้ผู้สมัครทำการนำเสนอผลงานการวิจัย จากนั้นจะเป็นหน้าที่ของคณบดีในการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมมารับตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

วิธีการที่ใช้มากที่สุดในมหาวิทยาลัยทั่วไปทั้งของไทยและสหรัฐอเมริกา ก็คือ การตั้งคณะกรรมการสรรหาให้รับผิดชอบในการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ หรือผู้ที่สมัครเข้ามา อาจจะเป็นอาจารย์ในภาควิชาที่นั้น ๆ หรือบุคคลที่ทำงานอยู่ในสถาบันอื่นแต่สนใจที่จะเข้ามารับตำแหน่งนี้ คณะบดีจะพบปะกับคณะกรรมการชุดนี้ และซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือก ประเมินหลักฐานและข้อมูลของผู้สมัคร การหาข้อมูลของผู้สมัครจากหลายๆ แหล่ง เพื่อมาประกอบการพิจารณาให้รอบคอบที่สุด แล้วเสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมมาอย่างน้อย 2 ชื่อ เพื่อให้คณะบดีพิจารณา

มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งก็มีวิธีการ ข้อกำหนด ระเบียบ แตกต่างกันไป ไม่ว่าจะใช้วิธีใดคณะบดีต้องให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการสรรหาอย่างดีที่สุด สิ่งที่ต้องย้ำเตือนให้เข้าใจตรงกันคือ ภารกิจ เป้าหมาย ปัญหาของภาควิชา ทั้งในสายตาของคณะบดีและของมหาวิทยาลัย ซึ่งหัวหน้าภาคคนใหม่จะต้องเข้ามาจัดการสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คณะบดีจำเป็นต้องเข้ามาเกี่ยวข้องในขั้นนี้ เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างคณะบดีกับอาจารย์ให้ชัดเจนในเรื่องภารกิจ เป้าหมาย จุดเด่น และจุดอ่อนต่างๆ ที่ต้องจัดการ การบริหารปัจจัยให้สอดคล้องกับแผนงานของมหาวิทยาลัยทั้งในปัจจุบันและอนาคต คณะบดีต้องพยายามใช้ความนุ่มนวล อดทน ชี้นำให้อาจารย์นึกถึงความมั่นคงของภาควิชาและมหาวิทยาลัยมากกว่าที่จะคิดถึงความสะดวกสบายของตนหรือเพื่อกลั่นแกล้งคนใดคนหนึ่ง

คณะบดีจะต้องขอให้กรรมการสรรหา เสนอชื่อขึ้นมาอย่างน้อย 2 ชื่อ เพื่อการพิจารณาการยอมรับรายชื่อบุคคลเพียงคนเดียว ตามความเห็นคณาจารย์และกรรมการสรรหา อาจมีจุดอ่อนอยู่มากและเป็นการละเลยสิทธิอำนาจอันชอบธรรมของคณะบดี ในภาควิชาที่ไม่ค่อยมีวุฒิภาวะ คณาจารย์อาจจะชอบคนที่ใจดีไม่จู้จี้จุกจิก ไม่ต้องการบุกรุกงานมากนัก หัวหน้าภาควิชาลักษณะนี้จะช่วยให้อาจารย์ทำงานสบาย มีเสรีภาพอย่างที่อาจารย์ต้องการได้มาก (วิจิตร วรุตบางกูร, 2535: 259 - 266)

นอกจากนั้น วิจิตร วรุตบางกูร, (2535: 260 - 264) ยังได้กล่าวถึงวิธีการได้มาซึ่งหัวหน้าภาควิชาในลักษณะต่างๆ กันดังนี้

#### 1. การแต่งตั้งโดยการปรึกษาหารืออย่างไม่เป็นทางการ

ปกติแล้วคณะบดีมักจะถามอาจารย์ในภาควิชาให้เสนอรายชื่อบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งหัวหน้าภาค ส่วนใหญ่รายชื่อที่เสนอขึ้นมาก็เป็นอาจารย์ในภาควิชาที่นั้นหรือเป็นบุคคลภายนอก ซึ่งได้รับการยอมรับ คณะบดีควรตรวจสอบและพิจารณาบุคคลเหล่านั้นอย่างถี่ถ้วน

ถ้ามีคนที่คิดว่าดีกว่าอยู่ในใจ ต้องพยายามอย่างนี้มันวลที่จะให้มีการเสนอชื่อบุคคลนั้นเข้ามาด้วย ถ้าทำไม่ได้และคนบดีมั่นใจว่าควรแต่งตั้งผู้นั้น ก็ดำเนินการได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงคนอื่น

การแต่งตั้งโดยปรึกษาอาจารย์อย่างไม่เป็นทางการนี้ ใช้ในมหาวิทยาลัยที่ไม่มีระเบียบว่าด้วยการแต่งตั้งหรือสรรหาหัวหน้าภาควิชา ถ้าคนบดีจำเป็นต้องแต่งตั้งคนใดคนหนึ่งที่มีรายชื่อที่อาจารย์เสนอแนะ แสดงว่า มติเอกฉันท์ในภาควิชาไม่มี อาจารย์อาจขัดแย้งกันอย่างมาก หรือคนบดีเห็นว่าบุคคลที่ถูกเสนอขึ้นมานั้น ไม่สามารถแก้ปัญหาหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งจำเป็นต่างๆ ในภาควิชาได้ หรืออาจเป็นทั้งสองกรณี การตั้งคนอื่นขึ้นมาแทนอาจจะสร้างความขมขื่นให้อาจารย์ จึงควรปรึกษาชี้แจงบ้างจะช่วยลดปฏิกิริยาให้น้อยลง

## 2. การแต่งตั้งโดยไม่ปรึกษาอาจารย์

บางมหาวิทยาลัยคนบดีจะแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาค โดยไม่ปรึกษาหารือกับใครเลย กรณีเช่นนี้อาจเป็นไปได้ว่าบุคคลผู้นั้นเป็นดาวดวงเด่นอยู่แล้ว หรืออาจเป็นคนนอกสถาบันที่มีชื่อเสียงและมั่นใจได้ว่าจะสามารถทำหน้าที่นี้ได้ดี

เหตุผลที่คนบดีไม่ปรึกษาอาจารย์อาจจะเป็นไปได้ว่า อาจารย์ในภาควิชาไม่เคยตกลงอะไรกันได้เลย ถ้าให้ตกลงในเรื่องใดก็มีแต่ความแตกแยกกันมากขึ้น บางทีอาจจะต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ หรือ ต้องการปรับเป้าหมายและทิศทางของภาควิชาให้เข้ากับทิศทางใหม่ของคณะวิชาหรือมหาวิทยาลัย ถ้าให้อาจารย์เลือกกันเองจะไม่มีวันได้บุคคลที่เต็มใจและสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในภาควิชาได้

อาจารย์จะไม่พอใจกับวิธีนี้ ฉะนั้นคนบดีควรจะใช้ต่อเมื่อวิเคราะห์แล้วว่า จะได้รับการสนับสนุนมากกว่าการต่อต้าน คนบดีที่กล้าทำเช่นนี้มักจะมีลักษณะเผด็จการหรือชอบใช้อำนาจอยู่บ้าง คนบดีอาจประเมินปฏิกิริยาของอาจารย์ไม่ถูกต้องเสมอไป และอาจส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของอาจารย์ ถ้าอาจารย์ไม่อยู่เฉยๆ อย่างที่คนบดีคาดคิดเขาจะสร้างปัญหาให้คนบดีและหัวหน้าภาคได้มากมาย บางครั้งผู้ที่เขาดำรงตำแหน่งมีสมรรถภาพสูงและชื่อเสียงดีมาก่อน อาจารย์อาจจะตีรวนได้ว่า เขามีได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ ฉะนั้นไม่ต้องให้ความร่วมมือก็ได้ และก็ไม่ยอมรับการนำของหัวหน้าภาคคนนี้ คนบดีอาจคิดว่าการต่อต้านอาจจะมีในระยะแรกๆ ต่อไปก็คงให้ความร่วมมือกับหัวหน้าภาคเอง ความเชื่อนี้บางทีก็เกิดขึ้นจริง แต่บางครั้งมันก็ไม่เกิดและปัญหาเวียนหัวจะยืดเยื้อต่อไปเรื่อยๆ

## 3. การเลือกตั้งโดยอาจารย์ในภาควิชา

บางมหาวิทยาลัยให้โอกาสอาจารย์เลือกตั้ง ในกรณีนี้อาจารย์จะต้องกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ให้คณบดีพิจารณาเห็นชอบก่อนเพื่อประโยชน์ในการบริหาร มหาวิทยาลัยจะมอบอำนาจให้คณบดีเป็นผู้แต่งตั้งหัวหน้าภาคจากผู้ที่ได้รับเลือก

การเลือกตั้งลักษณะนี้จะให้ผลมากในสถานการณ์ต่อไปนี้

3.1 ภาควิชามีขนาดปานกลางถึงขนาดใหญ่ อาจารย์ส่วนใหญ่เป็นผู้ใหญ่ มีวุฒิภาวะ กลุ่มอาจารย์ชั้นผู้ใหญ่ได้รับการเคารพนับถือในความเป็นนักวิชาการในสาขาวิชาที่พของตน และร่วมงานกับคนอื่น ๆ ได้ดี

3.2 ภาควิชามีงบประมาณมากพอ อาจจะเป็นงบประมาณของมหาวิทยาลัยหรือ งบประมาณสนับสนุนจากแหล่งอื่นๆ ก็ได้

3.3 คณะกรรมการภาควิชามีความเข้มแข็ง การตัดสินใจส่วนใหญ่กระทำโดย คณะกรรมการของภาควิชา

3.4 บุคคลที่ได้รับเลือกเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงในสาขาวิชาของภาควิชา เป็นที่รู้จัก และศรัทธาทั้งในมหาวิทยาลัย ในท้องถิ่นนั้นหรือในระดับประเทศ

3.5 วาระการดำรงตำแหน่งมักเป็น 3 ปี และอาจเลือกซ้ำได้อีก 3 ปี แม้จะถูกเลือก มาบริหารภาควิชา หัวหน้าภาคในสหรัฐอเมริกา ก็จะมีผู้ช่วย หรือเจ้าหน้าที่ธุรการที่ได้รับการฝึกฝน มาแล้วอย่างดีช่วยเหลืองานบริหาร ร่วมกับคณะกรรมการบริหารภาควิชา ซึ่งทำให้งานภาควิชา ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง

ถ้าภาควิชาไม่มีลักษณะดังกล่าวข้างต้น การบริหารภาคจะมีข้อเสียเปรียบ ถ้าอาจารย์ ผู้ใหญ่ไม่ค่อยได้รับความเชื่อถือ วิธีเลือกตั้งจะได้บุคคลที่ไม่มีใครเชื่อถือ ชื่อเสียงของภาควิชา ทั้ง ภายในและภายนอกจะเสื่อมลง เว้นแต่ว่าเจ้าหน้าที่ของภาควิชาซึ่งทำงานมานาน มีความสามารถและอุทิศตนเพื่อภาควิชา และสามารถดำรงภารกิจได้อย่างต่อเนื่องจนมองไม่เห็น ความกระทบกระเทือนได้ชัดเจนนัก

#### 4. การหมุนเวียนกันในกลุ่มอาจารย์

ในภาควิชาที่ใช้วิธีหมุนเวียนหรือผลัดกันเป็นหัวหน้าภาค จะมีวาระ 2 – 3 ปี อาจารย์อาวุโสหน่อยจะผลัดกันมาเป็นหัวหน้าภาค ในมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก และภาควิชาที่มีขนาดเล็ก อาจารย์จะหมุนเวียนกันมาเป็นหัวหน้าภาค แม้จะใช้วิธีนี้มหาวิทยาลัยก็ควรกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ไว้เพื่อใช้บริหาร และเป็นการแสดงว่าได้ผ่านการเห็นชอบของคณบดีและมหาวิทยาลัย แล้ว

ระบบการหมุนเวียนอาจารย์เข้ามาเป็นหัวหน้าภาคในภาควิชาขนาดเล็ก การบริหารภาคจะใช้อาจารย์ทั้งหมดร่วมกันเป็นคณะกรรมการของภาควิชา โดยหัวหน้าภาคทำหน้าที่เป็นประธาน ระบบหมุนเวียนใช้ไม่ได้ดีในภาควิชาที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งมีอาจารย์หลายคน เพราะมีจำนวนอาจารย์มากกว่าที่จะเป็นกรรมการบริหารภาควิชา และอาจารย์ทุกคนไม่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะเป็นหัวหน้าภาคที่ดีได้ อาจารย์บางคนไม่เต็มใจจะรับตำแหน่ง วิธีหมุนเวียนที่แท้จริงนั้น อาจารย์ทุกคนจะรับภาระหมุนเวียนกันไป ตารางเวลาจะกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าใครจะรับตำแหน่งเมื่อใด การหมุนเวียนกันรับตำแหน่งพบในมหาวิทยาลัยที่มีขนาดใหญ่ที่สุดๆ เหมือนกัน แต่เป็นสถาบันที่มีลักษณะที่ไม่ค่อยให้ความสำคัญของภาวะผู้นำหรือตำแหน่งบริหาร คนส่วนใหญ่ไม่มีใครซาบซึ้งในความเสียสละหรือบุญคุณของผู้ดำรงตำแหน่ง ฉะนั้นจำเป็นต้องแจกจ่ายให้ทุกคนรับภาระอันหนักขึ้นนี้ทั่วกัน

ระบบหมุนเวียนก็มีข้อเสีย คือ คณบดีจะต้องคอยปลุกจิตสำนึกความรับผิดชอบในการบริหารภาควิชาให้มีความต่อเนื่อง มีแผนงานที่รับกัน คณบดีจะได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้าภาค ลักษณะนี้น้อยมาก บางทีก็ไม่ได้เลย เว้นแต่ที่สถาบันนั้นมีบุคลากรที่มีคุณภาพจริงๆ

อัล-ทูเบตี (Al-Thubaity, 1982 : 3452 – A) ได้ศึกษาความเข้าใจเกี่ยวกับคุณสมบัติและการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งความรับผิดชอบที่สำคัญและความต้องการในด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยในประเทศซาอุดีอาระเบีย โดยใช้แบบสอบถามหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยคิง अबดุลลาซิช (King Abdulazia University) จำนวน 72 คน ในมหาวิทยาลัยริยาร์ด (Riyad University) จำนวน 64 คน และในมหาวิทยาลัยแห่งการพลังงานและทรัพยากรธรณี (University of Petroleum and Minerals) จำนวน 16 คน ผลการศึกษาพบว่าหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยคิง अबดุลลาซิช และในมหาวิทยาลัยริยาร์ดเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาโดยวิธีการเลือกตั้ง มีบทบาททางการสอนมากกว่าด้านอื่นๆ ส่วนหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยแห่งการพลังงานและทรัพยากรธรณีเข้าสู่ตำแหน่งโดยวิธีการแต่งตั้ง และมีบทบาททางการสอนและบทบาทอื่นๆ พอกๆ กัน และมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยคิง अबดุลลาซิชและมหาวิทยาลัยริยาร์ด

สรุปคือ มหาวิทยาลัยในประเทศไทยจะให้ความสำคัญแก่ตำแหน่งหัวหน้าภาคค่อนข้างมาก คือ มีคณะกรรมการสรรหาหัวหน้าภาค และมีการนำรายชื่อเสนออธิการบดี เพื่อนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง แต่มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาจะให้อำนาจแก่คณบดีมากที่สุด เพราะคณบดีเป็นผู้ดูแลทุกภาควิชาในคณะวิชานั้นๆ ต้องทำงานใกล้ชิดและต้องสอดคล้องสามารถเป็นที่ปรึกษากันได้ หัวหน้าภาคอาจให้การสนับสนุนภารกิจของ



คนบดให้ราบรื่น ง่ายและสะดวกเท่า ๆ กับสร้างปัญหาให้คนบดได้ตลอดวาระที่ครองตำแหน่งอยู่ คนบดจึงต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับตั้งแต่ต้นจนจบ ดังนั้นฝ่ายบริหารระดับสูงจึงควรให้สิทธิในการจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งหัวหน้าภาควิชานี้แก่คนบดเป็นอย่างมาก

#### ตอนที่ 4 การพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การพัฒนาผู้บริหารนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทุก ๆ องค์กรเนื่องจากจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารเพื่อที่จะใช้ในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป โดยมีผู้ที่ได้ทำการศึกษถึงความหมายและแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารเอาไว้อย่างหลากหลายดังนี้

##### 1. ความหมายและความจำเป็นของการพัฒนาผู้บริหาร

จูเชียส (Jucius, 1991: 243) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความถนัด ความชำนาญ ความสามารถของผู้บริหารให้ปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น

สก๊อต และมิทเชลล์ (Scott and Mitchell, 1992: 281-282) ได้ให้ความหมายเชิงพฤติกรรมศาสตร์ว่า เป็นกระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรแต่ละคนเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจหรือทัศนคติของผู้บริหารเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติหน้าที่ให้ก้าวไปในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น

อุทัย หิรัญโต (2531: 108) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาผู้บริหารว่า หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถและเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ทำที่ความรู้สึของผู้บริหาร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานในปัจจุบันและทำงานประสบผลสำเร็จในอนาคต ตลอดจนเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น

การพัฒนาผู้บริหารจะมุ่งเน้นวัตถุประสงค์ขององค์การโดยส่วนรวม คือ เป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของผู้บริหาร แนะนำวิธีการทำงานเพื่อให้บริหารงานได้ผลสูงสุด เป็นการพัฒนาทัศนคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอและเพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งในเรื่องของความคิดเห็นและประสบการณ์ (บุญมา กัมปนาทพงษ์, 2532: 45)

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2542: 28) ได้ให้ความหมายเอาไว้ว่า เป็นกรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

กรรต์น์ รัตนกริษาทากูล (2546: 34) กล่าวถึง ความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารองค์การหรือหน่วยงาน ต้นสังกัดจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อพิจารณาว่า บุคคลในองค์การหรือหน่วยงานขาดหรือต้องการการพัฒนา ผู้บริหารในเรื่องใดที่จำเป็นต้องอบรม เพื่อให้บุคคลนั้นๆได้รับความรู้มีประสบการณ์และสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ในการบริหารงานและนำองค์การให้ไปสู่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารมีสาระสำคัญ 2 ประการ คือ เนื้อหาสาระของการพัฒนาคุณลักษณะเฉพาะด้านนั้นๆ และวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. เนื้อหาสาระของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

เนื้อหาสาระเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร เพราะเป็นสิ่งกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานสร้างเสริมความเจริญของงานให้แก่ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาในแต่ละครั้งและการใช้เนื้อหาสาระในการพัฒนาผู้บริหารจะต้องกำหนดขอบข่ายไว้ให้แน่ชัดและมีแหล่งที่มาที่น่าเชื่อถือด้วย คือ ควรจะได้มาจากผลการศึกษาวิจัยเรื่องนี้เพื่อจะได้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงจากผู้บริหาร

#### 2. การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้บริหาร

การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้บริหารสามารถจะจัดได้หลายวิธี หลายลักษณะแตกต่างกันไปตามเนื้อหาสาระและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาแต่ละอย่าง โดยที่การจัดกิจกรรมทุกอย่างจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การจัดพัฒนาแบบเป็นทางการกับแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งแต่ละประเภทดังกล่าวอาจจะจัดขึ้นภายในองค์การจัดขึ้นภายนอกองค์การและจัดทั้งสองแบบผสมกันก็ได้

## 2. แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหารนั้นเป็นเรื่องที่จำเป็นเป็นอย่างยิ่ง เพื่อที่จะให้ผู้บริหารสามารถปรับทัศนคติตลอดจนพฤติกรรมของตนให้เป็นไปอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมต่างๆ ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒนพันธ์ (2546: 120-122) อธิบายว่า คนส่วนใหญ่มักเข้าใจความหมายของคำว่า “บุคลิกภาพ” ไม่ถูกต้อง คิดแต่เพียงว่าแต่งหน้าตาให้ดูสวยงาม และทำทางที่ดูสง่าผ่าเผย เท่านั้นก็เพียงพอ ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง การที่คนเราจะมิบุคลิกภาพที่ดีนั้น มิใช่การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพียงภายนอกเท่านั้น หากจำเป็นต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาบุคลิกภาพภายในเสียก่อน จึงจะทำให้การพัฒนาบุคลิกภาพภายนอกสำเร็จ

ผู้บริหารที่เกิดความล้มเหลว ไม่แนใจนั้นส่งผลให้องค์กรไม่สามารถดำเนินไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งทำให้เกิดความสูญเสียที่ใหญ่หลวงต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเปลี่ยน

แนวคิดใหม่โดยนักวิชาการได้เสนอแนะวิธีสร้างความเชื่อมั่นสำหรับผู้บริหาร (Building Executive Self-Confidence) ซึ่งสามารถทำได้ไม่ยาก โดยใช้หลักการต่อไปนี้ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550: 53-56)

1. การแสดงออกที่ประสบความสำเร็จ (Performance Accomplishments) เมื่อผู้บริหารขาดความเชื่อมั่น การฝึกอบรมในสถานการณ์จริงจะช่วยทำให้ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้กลับคืนมา

2. สร้างท่าทางที่เชื่อมั่น (Acting Confidently) ผู้บริหารต้องพยายามฝึกแสดงท่าทางที่เชื่อมั่น เพราะจะช่วยให้ความเชื่อมั่นค่อยๆ พัฒนาขึ้นตามลำดับ

3. คิดอย่างมั่นใจ (Thinking Confidently) ผู้บริหารต้องพึงระลึกไว้เสมอว่าความคิดเชิงบวกและการพูดกับตัวเองในเชิงบวกเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยพัฒนาความเชื่อมั่น

4. การสร้างจินตภาพ (Imagery) ผู้บริหารต้องพยายามหมั่นฝึกฝนจินตนาการของตนเอง เพื่อช่วยพัฒนาความเชื่อมั่นให้ดีขึ้นตามลำดับ

5. สภาวะทางกายภาพ (Physical Conditioning) ผู้บริหารต้องพิจารณาดูว่าร่างกายแข็งแรงพอที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่

6. เตรียมตัวให้พร้อมเสมอ (Preparation) ผู้บริหารต้องตระหนักว่าการเตรียมตัวให้พร้อมเสมอๆ จะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับตัวเองได้ ผู้บริหารต้องพึงระลึกเสมอว่าความคิดเชิงบวกอย่างเดียวไม่สามารถทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้ แต่ผู้บริหารต้องมีความรู้ในเนื้องาน รู้จริงในสิ่งที่ทำ ซึ่งตรงนี้จะทำให้ผู้บริหารมีความมั่นใจมากขึ้น

เสรี วงษ์มณฑา (2550: 55-58) กล่าวเอาไว้เกี่ยวกับการพัฒนาตัวผู้บริหารว่า ผู้บริหารหลายคนคิดว่าการที่ตนก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารแล้ว ตนเองเป็นคนเก่งและไม่จำเป็นต้องหาความรู้เพิ่มเติม หรือผู้บริหารบางคนไม่ยอมติดตามความก้าวหน้าของวิทยาการใหม่ๆ ที่เป็นแนวทางของการบริหารจัดการแบบใหม่ที่จะพัฒนาการจัดการให้ดีขึ้น อันที่จริงการเป็นผู้บริหารที่ดีและมีความเป็นมืออาชีพได้นั้น ตัวผู้บริหารจะต้องหมั่นแสวงหาความรู้เพิ่มเติมและมีทัศนคติที่ถูกต้องว่า การเป็นผู้บริหารก็มีสิ่งที่เรียนรู้ได้ การที่ผู้บริหารคนหนึ่งต้องการจะพัฒนาทักษะของการเป็นผู้นำนั้น เขาสามารถทำได้หลายสิ่งหลายวิธีด้วยกัน อาทิ เช่น

1. สามารถเข้าชั้นเรียนที่มีการให้ความรู้เรื่องการบริหารจัดการเพิ่มเติม
2. สามารถร่วมฟังการสัมมนาที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จัดให้กับพนักงาน
3. สามารถเข้าร่วมการประชุมปฏิบัติการที่มีการระดมความคิด

4. สามารถอ่านวารสารที่เป็นความก้าวหน้าทางวิชาการด้านที่มีความจำเป็นสำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการ
5. สามารถอ่านตำราใหม่ๆที่นักวิชาการทางด้านการจัดการเขียนขึ้น
6. สามารถจ้างที่ปรึกษาไว้สนทนาให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆ
7. สามารถอ่านข้อเขียนในสื่อสารมวลชนที่ให้ความคิดด้านการบริหารจัดการ
8. สามารถฟังวิทยุ ดูโทรทัศน์ที่มีรายการพูดคุยเพิ่มเติมให้ความรู้

### 3. เส้นทางสายอาชีพผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ. (2533) ได้กล่าวถึง เส้นทางสายอาชีพไว้ว่ากิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ (Career Path หรือ Career Planning) เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องเป็นนโยบายขององค์กร เพราะจะต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับและทุกสายงาน นั่นคือ เป็นการวางแผน การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ครองอยู่ โดยระบุว่า บุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องได้รับการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ หรือทักษะในด้านใดและเมื่อใด จึงจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยฝ่ายบุคคล ขององค์กรนั้นอาจเป็นผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมในการพัฒนานั้นให้ อาทิเช่น

1. การฝึกอบรมเฉพาะระดับ (Pre-Promotion Training) - จัดให้เฉพาะบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับ ที่อยู่ในข่ายที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นได้
2. กิจกรรมก่อนเลื่อนตำแหน่งอื่น ๆ เช่น การทดสอบ การมอบให้ทำงานวิชาการ เช่น การเขียนรายงาน หรือโครงการ

### 4. กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

#### 4.1 รูปแบบและแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร

สมพงษ์ เกษมสิน (2521: 41 – 45) ได้จำแนกการพัฒนาผู้บริหารค่อนข้างชัดเจน โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ

1. การพัฒนาที่เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไป มุ่งให้ผู้รับการพัฒนา มีความรู้ในสาขาวิชาทั่วไปอย่างกว้างๆ ได้แก่ วิชาที่เป็นการปฏิบัติงานโดยตรง วิชาที่เป็นประโยชน์และความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน
2. การพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะอย่าง ส่วนมากจัดขึ้นหลังจากที่ได้เข้ารับตำแหน่งหน้าที่แล้ว ได้แก่ การประชุมพิเศษที่ต้องการให้ผู้เข้ารับงานใหม่ทำงานโดยปราศจากความกลัว การลงมือทำงาน สอนงานให้โดยการลงมือปฏิบัติจริง โดยจัดอธิบายให้ทราบ

หลักเกณฑ์และวิธีการโดยทั่วไป สาธิตโดยให้ดูจากของจริง ให้เข้าร่วมประชุมสัมมนา ส่งไปศึกษา ดูงานและร่วมเป็นกรรมการ การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานเพื่อให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและเทคโนโลยีต่างๆ การพัฒนาระดับหัวหน้างาน อบรมในเรื่องการบริหารงานทั่วไป เช่น ศิลปะการเป็นผู้นำ การปกครองบังคับบัญชา มนุษยสัมพันธ์และการตัดสินใจ การติดต่อประสานงานและอื่นๆ

3. การพัฒนาตนเอง โดยอาศัยความตั้งใจแน่วแน่ในการพัฒนาตนเอง คือ ตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันกับเหตุการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น ศึกษาหาความรู้จากเอกสาร ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายที่อยู่ในความรับผิดชอบ เข้าร่วมประชุมสัมมนาเป็นสมาชิกของสมาคมวิชาชีพและคบหาสมาคมกับผู้ร่วมงาน เป็นต้น

ส่วน ทรวงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ (2523: 43) เสนอว่า การพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ มี 2 วิธี คือ อาศัยความสมัครใจที่จะพัฒนาตนเองและกำหนดข้อบังคับว่าถ้าไม่พัฒนาตนเองตามระยะเวลาอันสมควรแล้วจะหมดสิทธิ์ที่จะเป็นผู้บริหารอีกต่อไป

กฤษณ ธนาพงศธร (2526: 203 – 204) ได้เสนอแนะวิธีการกำหนดว่า จะใช้วิธีการใดในการพัฒนาผู้บริหารนั้น มีปัจจัยที่ควรพิจารณาอยู่ 5 ประการ คือ นโยบายขององค์กร ขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ประวัติการศึกษาและข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร รวมทั้งความสนใจและความต้องการของผู้บริหารที่จะเข้ารับการพัฒนาในแต่ละครั้งหรือแต่ละโครงการ

สำหรับการเลือกวิธีในการพัฒนาผู้บริหารนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะผู้บริหารโดยส่วนใหญ่ เป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาค่อนข้างสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานประจำวันและเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบสูง ดังนั้น วิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องเป็นวิธีที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารอย่างแท้จริงและไม่สิ้นเปลืองเวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารด้วย (สุรพงษ์ ปนาทกุลและคณะ, 2526: 10)

วิจิตร ศรีสอาน (2551) ได้กล่าวถึงเรื่องพัฒนาผู้บริหารว่า การพัฒนานักบริหารในอดีตว่าเมื่อยังไม่มีการพัฒนาการเรียนการสอนทางบริหารในฐานะศาสตร์แขนงหนึ่ง ส่วนใหญ่ของคนที่พัฒนาสู่ผู้บริหารมักจะใช้วิธีไต่เต้าตามบันไดอาชีพที่ เรียกว่า Career ladder ถือว่าประสบการณ์เสริมสร้างผู้บริหาร ผู้บริหารการศึกษารุ่นเก่า ไม่เคยเรียนการบริหารเป็นอาจารย์มานานๆ และอาจุโสพอมีประสบการณ์อย่างมากก็ฝึกอบรมเพิ่มเติมและเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ลักษณะอย่างนี้ถือว่าประสบการณ์สร้างผู้บริหาร ก็คือเป็น experience และ ไต่เต้าไปตามบันไดอาชีพ แต่มาถึงยุคปัจจุบันนี้โดยเฉพาะวิชาชีพที่เป็นวิชาชีพควบคุมโดยมีกฎหมาย บังคับ จะใช้

การศึกษาอบรมในสายวิชาชีพเฉพาะ คือเป็น Educational Training และถือว่าเป็นการพัฒนาวิชาชีพ (Career Development) คือถ้าจะเป็นผู้บริหารก็ต้องศึกษาทางด้านบริหาร หรืออบรมในสายวิชาชีพเฉพาะทางด้านบริหาร ซึ่งเป็นหลักสูตรเฉพาะที่เน้นความรู้ด้านทฤษฎีและประสบการณ์ปฏิบัติวิชาชีพ หรือมีฉะนั้นก็ไปผ่านหลักสูตรเฉพาะของสถาบันพัฒนาผู้บริหาร ตัวอย่างเช่น แม้แต่ในเรื่องสายงานการบริหารของข้าราชการพลเรือน มีการกำหนดว่า ถ้าใครจะเป็นผู้บริหารระดับ 9 จะต้องไปผ่านหลักสูตรในสถาบันพัฒนาผู้บริหาร ถ้าจะขึ้นระดับ 10 จะต้องเข้า วปอ.หรือมีฉะนั้นก็ต้องไปผ่านสถาบันผู้บริหาร โดยกระบวนการที่จะพัฒนาผู้บริหารให้มีความเป็นมืออาชีพนั้นมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ ยุคนี้เป็นยุคของการศึกษาตลอดชีวิตและการศึกษาตลอดชีวิตไม่ได้หมายถึงเด็ก แต่หมายถึงตัวผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาด้วย ก็คือผู้บริหารจะต้องใฝ่หาความรู้อยู่เสมอตลอดชีวิต トラバドที่ยังทำหน้าที่บริหารอยู่ ก็จะต้องใฝ่หาความรู้ทางด้านบริหารให้เราทันสมัยอยู่เสมอ นำความรู้ใหม่มาปรับปรุงตนเอง

2. เรียนรู้จากผู้บริหารต้นแบบ เรื่องการเรียนรู้จากผู้บริหารต้นแบบ เรียกว่าคณะที่ปรึกษา (Mentor หรือ Mentoring) หมายความว่า ในการบริหารหน่วยงานแต่ละระดับแต่ละประเภทเขาจะหาต้นแบบที่เป็นตัวอย่างของ ความสำเร็จ แล้วก็จะให้เราไปเรียนรู้จากผู้บริหารต้นแบบ

3. หาประสบการณ์เพิ่มเติมให้ทันสมัยอยู่เสมอ

4. ปฏิบัติวิชาชีพโดยยึดมาตรฐานและจรรยาบรรณ ถ้าเมื่อไรไม่ยึดมาตรฐานและไปละเมิดจรรยาบรรณก็หมดอาชีพ ดังนั้นถ้าจะเป็นมืออาชีพต้องยึดมาตรฐานและจรรยาบรรณไว้ให้ดี

5. สร้างประสบการณ์แห่งความสำเร็จในทุกโอกาส มีโอกาสสร้างประสบการณ์แห่งความสำเร็จให้รับคว้าไว้ ถ้าทำแล้วเกิดความสำเร็จนั้นคือประสบการณ์ เป็นความสำเร็จที่ยืนยันในความเป็นมืออาชีพของตัวเอง

แนวคิดการพัฒนาผู้บริหาร ในทัศนะของ เดอรัช และเพลย์โก (Daresh and Playko, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์และคณะ, 2545: 124 - 125) แสดงให้เห็น ความสัมพันธ์สอดคล้องกันระหว่างทักษะ (Skills) และพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) ดังต่อไปนี้

การพัฒนาผู้บริหารที่ยึดถือหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Approach) เป็นไปตามทฤษฎีเชิง วิทยาศาสตร์ในระยะเริ่มแรก ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารว่า การบริหารต้องอาศัยกฎ ระเบียบและข้อบังคับเป็นสำคัญ งานของผู้บริหารจึงต้องให้มีความมั่นใจได้ว่าจะเป็นไปตามกฎระเบียบ และข้อบังคับนั้นอย่าง เป็นเหตุเป็นผล ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนด

นโยบายและแนวการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีการสั่งการจากบนลงล่าง ผู้ปฏิบัติจะมีฐานะเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางที่ ผู้บริหารได้กำหนดไว้ นั่น ซึ่งตามข้อตกลงเบื้องต้นนี้แสดงให้เห็นว่า ในการปฏิบัติงานนั้นจะมีทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียว เมื่อกำหนดขึ้นมาแล้วจะต้องเป็น หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะทำให้มันใจได้ว่า ผู้ปฏิบัติได้รับรู้ในสิ่งที่กำหนดนั้น และมีการปฏิบัติตาม ซึ่งจากกรอบแนวคิดดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารในระยะต่างๆ ดังนี้คือ

1. ระยะก่อนประจำการ (Preservice Preparation) จะเน้นการเรียนรู้จากผู้ที่มีความรู้ในองค์ความรู้ในศาสตร์หรือข้อเท็จจริงในเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารควรกระทำหรือไม่ควรกระทำ เน้นการอธิบายถึงวิธีการ เพื่อการปฏิบัติเป็นสำคัญ

2. ระยะเริ่มประจำการ (Induction Programs) จะเน้นการชี้ นำถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องที่มี ลักษณะเฉพาะเจาะจงภายในองค์กรมากขึ้น ไม่เน้นการเรียนรู้องค์ความรู้ ศาสตร์ หรือข้อเท็จจริงในเชิง วิทยาศาสตร์มากเท่าระยะก่อนประจำการ

3. ระยะประจำการ (Inservice Education) เน้นให้ผู้บริหารเรียนรู้ถึงวิธีการบริหารในหน้าที่ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การพัฒนาผู้บริหารที่ยึดหลักการเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Approach) เป็นไป ตามทฤษฎีเชิงพฤติกรรมเมื่อประมาณปี 1920-1960 เป็นต้นมา โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นในการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารที่สำคัญว่า 1) ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความสุข (If people are happy) หรือมีความพึงพอใจในการทำงานแล้ว พวกเขา ก็จะ สามารถเพิ่มผลผลิตได้ (they will be productive) 2) การปรับปรุงบรรยากาศขององค์กรในเชิงจิตวิทยาสังคม (Psychological Climate) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารในระยะต่างๆดังนี้

1. ระยะก่อนประจำการ (Perservice Preparation) จะเน้นการพัฒนาทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อให้เป็นผู้บริหารที่ดีในอนาคต เวลาส่วนใหญ่จะใช้ไปกับการเสริมสร้างกระบวนการกลุ่ม และทักษะส่วนบุคคลที่สามารถจะนำไปใช้กับผู้ปฏิบัติงานได้

2. ระยะเริ่มประจำการ (Induction Programs) จะเน้นการพัฒนาเพื่อให้ผู้ตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของผู้ที่จะเข้าทำงานใหม่ได้ เน้นการบริหารให้ผู้ทำงานมีความสุข ความสะดวกสบายในการทำงาน

3. ระยะประจำการ (Inservice Education) เน้นการพัฒนาเพื่อให้เป็นผู้บริหารที่มุ่งให้ ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ใ้รู้จักส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกโดยการใช้

ส่วนร่วมให้แต่ละบุคคลมีความพึงพอใจในฐานะที่เป็นมนุษย์มากกว่าจะเน้นการเสริมสร้างทักษะที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

การพัฒนาผู้บริหารที่ยึดถือหลักการเชิงทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) มีความเชื่อหรือข้อตกลงเบื้องต้นว่า

1. หน้าที่สำคัญ (The most important) ของผู้บริหารคือ การพัฒนา ความสำเร็จประสิทธิผลขององค์การ (Organizational effectiveness)

2. เชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีความสุขหรือมีความพึงพอใจในการทำงาน จะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลผลิตที่ดี ถ้าพวกเขาได้ทำงานที่มีผลผลิตภาพ มีคุณภาพหรือมีประสิทธิผล

#### 4.2. กระบวนการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

ความหมายของกระบวนการฝึกอบรม

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ. (2533: 1) ได้ให้ความหมายของกระบวนการฝึกอบรมไว้ว่าหมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจน ประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การแบ่งประเภทการฝึกอบรม

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ. (2532: 1) ได้แบ่งประเภทการฝึกอบรมดังนี้

1. การแบ่งโดยยึดช่วงเวลาในการทำงานเป็นหลัก แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Service Training) เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมบุคลากรก่อนเข้ารับหน้าที่ให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่จะได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาของการฝึกอบรมจะเน้นเรื่องที่เป็นในการปฏิบัติงานอย่างละเอียดทุกด้าน ซึ่งมักจะรวมถึงการสร้างทักษะในการปฏิบัติงานไว้ด้วย

1.2. การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training) เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถปฏิบัติงาน ได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หรือช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอันมีสาเหตุมาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง หรือเพื่อเป็นการ เตรียมบุคลากร ให้พร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนสายงาน



## 2. การแบ่งโดยยึดลักษณะวิธีการฝึกอบรมเป็นหลัก

2.1. การฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการ (On the Job Training หรือ Desk Training) เป็นการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยจำกัดเฉพาะงานที่จะต้องทำจริงเท่านั้น โดยให้ผู้เข้าอบรมทำงานนั้นๆ ตามปกติแล้วมีผู้คอยกำกับดูแลให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง ผู้คอยกำกับ อาจเป็นหัวหน้างานหรือครูฝึกก็ได้ ซึ่งจะทำหน้าที่อธิบาย หรือสาธิตเพิ่มเติมจากการเรียนรู้ ซึ่งผู้เข้าอบรมได้รับจากการ ฝึกปฏิบัติ ของตนเองเป็นหลัก ในช่วงหลังการฝึกอบรมแบบนี้ มักจะเป็นการปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีผู้เขียนระบุถึงขั้นตอน และรายละเอียดในการปฏิบัติงานนั้นๆ ไว้แล้ว

2.2. การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off the Job Training) มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมให้ผู้เข้าอบรมพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ทันที หรือพร้อมในการที่จะเข้ารับการฝึกปฏิบัติงานปกติ ในที่ทำการ (On the Job Training) หรือใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือ ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากใช้การอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน ทักษะที่กรณีที่เป็นงานที่เสี่ยงต่อความเสียหายหรือเสี่ยงอันตรายการฝึกอบรมแบบนี้มักจะมีลักษณะที่เรียกว่าการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training) คือ จะเน้นถึงการจัด ให้ผู้เข้าอบรมได้ที่ละมากๆ ตั้งแต่ 10 - 100 คน จึงมักจะใช้สถานที่ในห้องประชุมเป็นหลัก การฝึกอบรมมักใช้เทคนิค การบรรยาย การอภิปรายเป็นหลัก และอาจมีการใช้โสตทัศนอุปกรณ์ การสาธิต เทคนิคแบบกลุ่ม ฯลฯ

2.3. การฝึกอบรมแบบผสม คือ หลักสูตรการฝึกอบรมที่มีทั้งการฝึกอบรมขณะทำงาน และการฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงานประกอบกัน

## 3. แบ่งตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3.1. การฝึกอบรมเป็นรายคน เป็นการฝึกอบรมเฉพาะราย ตามความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคคลรายนั้น โดยอาจเป็น อบรมปฐมนิเทศเป็นรายตัว การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การจัดให้ฝึกอบรมด้วยตัวเองทางไปรษณีย์ หรืออาจใช้เทคนิค ทางการบริหาร อื่นๆ เช่น การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นต้น

3.2. การฝึกอบรมเป็นคณะ เป็นการฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคลากรซึ่งมีลักษณะความจำเป็นในการฝึกอบรมเหมือนกัน ที่ละจำนวนมากๆ หรือที่เรียกว่า Classroom Training นั้นเอง

4. แบ่งตามลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม ในกรณีที่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งองค์กร แล้วพบว่ามีความจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมหลักสูตรในเรื่องงานหลายด้านด้วยกัน โดยผู้เข้าอบรมจะเป็นบุคลากร ซึ่งดำรงตำแหน่ง และระดับต่างกัน จึงอาจมีการกำหนด

หลักสูตรฝึกอบรมในแต่ละด้าน และแบ่งประเภทการฝึกอบรมออกเป็นด้านต่างๆ ตามลักษณะของหลักสูตรฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรมด้านการปฏิบัติงานธุรการ การฝึกอบรมด้านการบริหาร เป็นต้น

5. แบ่งตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มบุคลากรผู้เข้าอบรมในโครงสร้างขององค์การ ซึ่งจะเชื่อมโยง ไปถึงลักษณะ ของเนื้อหาหลักสูตรที่จัดอบรมด้วย ได้แก่

5.1. การฝึกอบรมสำหรับบุคลากรแต่ละระดับตามแนวนอน ในโครงสร้างขององค์การ เพื่อให้ความรู้ทั่วไป ในลักษณะ ที่ต้องการสร้างกรอบแนวคิดและแนวปฏิบัติอย่างกว้างๆ ซึ่งบุคลากรในระดับดังกล่าวควรจะทราบหรือสามารถปฏิบัติได้ ได้แก่ การฝึกอบรมปฐมนิเทศสำหรับบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ และการพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร เป็นต้น

5.2. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรตามแนวตั้งขององค์การ เป็นการฝึกอบรม เพื่อให้ความรู้หรือสร้างความสามารถเฉพาะสำหรับบุคลากร ในแต่ละตำแหน่งหรือสายงาน โดยใช้หลักสูตรซึ่งกำหนดขึ้นโดยเฉพาะตามความจำเป็น ในการฝึกอบรม ของตำแหน่งนั้นๆ และมักจะเน้นถึงแนวการปฏิบัติงานในรายละเอียด ซึ่งผู้เข้าอบรมจะนำไปใช้ในการทำงาน ได้มากกว่าการฝึกอบรม แนวนอน เช่น การฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่บุคคล การฝึกอบรมเลขานุการผู้บริหาร เป็นต้น นอกจากนี้ การฝึกอบรมบุคลากร เฉพาะในแต่ละหน่วยงาน เช่น การฝึกอบรมบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ ก็อาจจัดเป็นการฝึกอบรมประเภทนี้ได้ เพราะผู้จัดฝึกอบรม สามารถกำหนดหลักสูตร ที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม เฉพาะสำหรับบุคลากรในหน่วยงานนั้นได้เช่นเดียวกัน

6. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งอาจแยกการฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

6.1. การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นมาแล้ว กล่าวคือเมื่อการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์กรมีปัญหาเกิดขึ้น สามารถสำรวจค้นพบได้ หรือเป็นที่ปรากฏชัดแจ้งว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยการฝึกอบรม (เรียกว่ามีความจำเป็น ในการฝึกอบรม) จึงได้มีการจัดการฝึกอบรมขึ้น เช่น เมื่อพบว่า เจ้าหน้าที่ไม่สามารถจดยางานการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการจัดฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการจดยางานการประชุมขึ้น

6.2. การฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทนี้ มักเกิดขึ้น เมื่อมีแผน หรือมีความคาดหมายว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล หรือวิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และบุคลากรที่มีอยู่เดิม ในปัจจุบันยังไม่สามารถรองรับการ

ปฏิบัติงานใหม่นั้นได้ จึงจำเป็นจะต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น เมื่อมีแผน จะนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่ง จึงจำเป็นต้องรีบจัดการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากร ที่จะต้องใช้คอมพิวเตอร์ ในการปฏิบัติงานสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเสียก่อน

6.3. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นในระยะยาว หมายถึง เมื่อมีได้มีปัญหา หรือมีแผนในการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นแต่อย่างใด แต่ในระยะยาวมุ่งที่จะพัฒนางานและพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กรโดยรวม ดังที่มักจะมีคำกล่าวว่าการอยู่นิ่งเฉยไม่พัฒนาก็คือการถอยหลังไปเรื่อยๆ เพราะผู้อื่นก็จะแซงหน้าขึ้นไปหมด จึงจำเป็นต้องมี การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นอีก จึงได้จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กร

แนวความคิดเกี่ยวกับวิธีการแบ่งประเภทการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น น่าจะเป็นประโยชน์ในการช่วยทำให้เข้าใจ ภาพรวมและแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้บ้าง เพื่อจะได้พร้อมทำความเข้าใจกับขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการ การฝึกอบรมต่อไป

ปฏิญญา สาร (2519 : 164-166) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษาไปพร้อมๆ กับปฏิบัติงาน (On the Job Study) เป็นวิธีสะดวกและง่าย เช่น ครูบรรจุใหม่ยังไม่รู้จักงานดีพอ ก็ให้ศึกษาจากครูที่บรรจุมาก่อนหรือเป็นครูพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ เป็นต้น

2. การปฐมนิเทศ (Vestibule Training or Orientation) เป็นวิธีก่อนที่จะบรรจุจะมีการแนะนำระเบียบการปฏิบัติต่างๆ สภาพแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ ผู้บริหารการศึกษาหรือครูใหญ่จะเป็นผู้ทำการปฐมนิเทศ

3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือเป็นผู้ช่วยไปพลางก่อน (Apprenticeship Training) เช่น การให้เป็นผู้ช่วยครูใหญ่ เป็นต้น

4. วิธีฝึกงานต่อจากทฤษฎี (Internship Training) วิธีนี้เป็นวิธีร่วมมือกันระหว่างโรงเรียน วิชาชีพหรือสถาบันการศึกษาเฉพาะกับหน่วยงานวิชาชีพนั้นๆ เช่น วิทยาลัยครูกับโรงเรียน ประถมศึกษาในการฝึกสอนหลังจากที่จบจากวิทยาลัยครูแล้ว

5. วิธีฝึกระยะสั้น (Learner Training) เวลาโรงเรียนขาดครูกระทันหัน เช่น การฝึกอบรมครูประจำบาลระยะสั้น

6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษ (Outside Courses) คือ การที่โรงเรียนอนุญาตให้ครูไปศึกษาวิชาที่โรงเรียนต้องการ เช่น ส่งครูไปเรียนวิชาครูเพิ่มเติม

7. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading) วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิของครูให้มีความรู้ดีขึ้นอาจจะส่งไปศึกษาต่อตามวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2533) ได้กล่าวถึง กระบวนการฝึกอบรมประกอบด้วย

1. กิจกรรมทางการบริหาร เป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ดำเนินการ ได้แก่

1.1 ให้ทำงานแทนกัน ควรใช้ในหน่วยงานที่มีบุคลากรไม่มากนัก

1.2 แบ่งความรับผิดชอบ แบ่งงานที่ไม่ยากนักให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้รับผิดชอบตัดสินใจ

1.3 มอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ มีข้อดีที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็นทักษะในการบริหาร (Managerial Skill) ของผู้ได้รับมอบหมายว่า สังเกตความสามารถ ควบคุมเวลา รู้จักกระจายงานให้ทีมงาน ฯลฯ

1.4 ฝึกทำหน้าที่แทน (Understudy) เป็นการให้ศึกษาวิธีการทำงานขึ้นได้ขึ้นหนึ่งอย่างละเอียดจากผู้ทำงานขึ้นนั้นอยู่เดิม เพื่อที่จะให้สามารถ ทำแทนกันได้

1.5 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Rotation) มีลักษณะ คือ

1.5.1 การเปลี่ยนงานกัน โดยเปลี่ยนลักษณะงาน (Job Rotation)

1.5.2 การเปลี่ยนงานกัน โดยเปลี่ยนสถานที่ทำงาน (Location Rotation)

2. กิจกรรมทางด้านกรฝึกอบรม - เป็นกิจกรรมที่องค์กรมอบหมายให้หน่วยงาน หรือกลุ่มบุคลากรรับผิดชอบดำเนินการ อาทิเช่น

2.1 การจัดฝึกอบรมเองภายในองค์กร (In house training)เป็นการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรภายในองค์กรได้เข้าอบรมพร้อม ๆ กัน ทีละจำนวนมากๆ (Classroom training) โดยดำเนินการตามขั้นตอนในการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

2.2 การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กร

2.3 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) มักเป็นการยกปัญหาที่มีอยู่มาให้ศึกษาหรือทดลองปฏิบัติ และอาจใช้เป็นแนวปฏิบัติหลังการประชุมฯ

2.4 คู่มือ เป็นการใช้ขอฟังการบรรยายสรุปถึงลักษณะการจัดระบบงาน และวิธีการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานอื่นๆ ที่สนใจศึกษา ณ ที่ตั้งของหน่วยงานนั้น

2.5 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงอื่น ๆ ดังที่เรียกว่า การฝึกอบรมในที่ทำการปกติหรือ (On the job training) ได้แก่

2.5.1 การสอนแนะหรือการให้คำปรึกษา (Coaching/Counseling) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชา ควบคุมดูแลให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานจริง โดยให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิด การฝึกสอน (Coaching) นี้ อาจหมายรวมถึง การเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งไม่จำเป็นต้องสอนเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น อาจรวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับคน หรือการวางตัวในองค์การด้วยก็ได้ และ

2.5.2 การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Job Supervision) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชา สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด โดยเน้นถึงการแบ่งงานออกเป็นขั้นตอน และการที่ผู้บังคับบัญชา จะต้องสาธิตหรือแสดง วิธีปฏิบัติงานให้เข้าใจก่อน แล้วจึงควบคุมดูแลให้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง

3. กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ (Career Path หรือ Career Planning) เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องเป็นนโยบายขององค์กร เพราะจะต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับและทุกสายงาน นั่นคือ เป็นการวางแผน การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ครองอยู่ โดยระบุว่า บุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องได้รับการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ หรือทักษะในด้านใดและเมื่อใด จึงจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยฝ่ายบุคคล ขององค์กรนั้นอาจเป็นผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมในการพัฒนานั้นให้ อาทิเช่น

3.1 การฝึกอบรมเฉพาะระดับ (Pre-promotion training) - จัดให้เฉพาะบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับ ที่อยู่ในข่ายที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นได้

3.2 กิจกรรมก่อนเลื่อนตำแหน่งอื่น ๆ เช่นการทดสอบการมอบให้ทำงานวิชาการ เช่น การเขียนรายงาน หรือโครงการ

4. กิจกรรมร่วมระหว่างพนักงานมีกิจกรรมหลายชนิดที่องค์กรอาจส่งเสริมให้พนักงานกระทำร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยอาจมีจุดมุ่งหมายหลัก ในการร่วมกัน พัฒนางาน หรือคุณภาพชีวิตการทำงานด้วยตัวของพนักงานเอง แต่ผลประโยชน์ที่สำคัญ คือ การพัฒนาตัวพนักงานเองในหลายๆ ด้าน ทั้งในด้านการทำงานเป็นทีม การสร้างทักษะในการคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา การรู้จักใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจน การสร้างนิสัย ในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นประโยชน์ ฯลฯ

กิจกรรมดังกล่าวนี้มีหลายชนิด อาทิเช่น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพงาน หรือ Quality Control Circles (QC Circles หรือ Q.C.C.) กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรม 5 ส.

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2543) กล่าวว่า การพัฒนาผู้บริหารมีธรรมชาติเป็นการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานอย่างหนึ่ง ดังนั้น ระบบและกระบวนการในการพัฒนาผู้บริหารโดยภาพรวม จึงมีรูปแบบเช่นเดียวกับระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาทั่วไป โดยสามารถดำเนินการในหลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพและแนวความคิดของหน่วยงาน กระบวนการพัฒนาผู้บริหาร เมื่อประมวลความคิดเห็นของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านโดยสรุปแล้ว ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร มีการศึกษาใน 3 ด้าน หมายถึง การวิเคราะห์องค์การ เพื่อทราบปัญหา ความต้องการ และบรรยากาศขององค์การ การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน เป็นการศึกษาทักษะ และพฤติกรรมการทำงานที่จำเป็นสำหรับงานนั้นๆ และการวิเคราะห์บุคคล เป็นการศึกษาและประเมินความสามารถของบุคคลว่ามีผลการทำงานเช่นไร มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับงานหรือไม่

2. การวางแผนและพัฒนาโครงการพัฒนาผู้บริหารเป็นการวางแผนและจัดทำโครงการตลอดจนสร้างหลักสูตรต่างๆที่จะตอบสนองต่อผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในขั้นแรก การวางแผนพัฒนานี้ควรให้มีความเหมาะสมกับแต่ละบุคคลซึ่งหมายความว่า หลักสูตรแต่ละหลักสูตรย่อมเหมาะสมกับผู้บริหารแต่ละระดับวิชาแต่ละวิชาย่อมเหมาะสมกับผู้บริหารแต่ละคน

3. การดำเนินโครงการพัฒนา เป็นขั้นลงมือปฏิบัติจริง โดยมีเทคนิควิธีการที่สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย งบประมาณและข้อจำกัดต่างๆ เทคนิคการพัฒนา อาจจำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

3.1 การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) ได้แก่การหมุนเวียนงาน การสอนงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและการวางแผนความก้าวหน้า

3.2 การพัฒนานอกการปฏิบัติงาน (Off-the-Job Training) เป็นการพัฒนาที่จัดขึ้นภายนอกหน่วยงาน หรือนอกเหนือจากการปฏิบัติงานประจำซึ่งมักจะจัดในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรม โดยวิธีการต่างๆ ได้แก่กรณีศึกษา เกมการบริหาร การสัมมนาภายนอกโครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย การแสดงบทบาทสมมุติ

3.3 การให้ทดลองวิเคราะห์งานจากตัวอย่างแบบแผนพฤติกรรมและศูนย์การพัฒนาในหน่วยงาน

3.4 การพัฒนาผู้บริหารแบบพิเศษ (Specialized Method) เป็นเทคนิคที่ใช้การเพิ่มความรู้สึกของผู้บริหารต่อบุคคลอื่นและลดความขัดแย้งระหว่างแผนกหรือหน่วยงาน เช่นการอบรมผู้นำที่เหมาะสม การอบรมเพื่อแก้ไขจุดอ่อนเป็นต้น

สรุปกระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถปฏิบัติได้หลากหลายวิธีด้วยกัน สามารถที่จะปฏิบัติได้ในระหว่างปฏิบัติงานและนอกการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สามารถที่จะพัฒนาผู้บริหารแบบรายบุคคลโดยใช้วิธีการสอนงาน การฝึกการทำงานแบบรายบุคคล การใช้โปรแกรมสำเร็จรูป หรือจะพัฒนาผู้บริหารเป็นแบบรายกลุ่ม โดยใช้การบรรยาย การจัดการประชุม การสัมมนาและการจัดให้มีการจัดการอภิปรายปัญหา นอกจากนี้วิธีการพัฒนาผู้บริหารอีกวิธีที่น่าสนใจได้แก่การส่งผู้บริหารไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ เนื่องจากการพัฒนาวิสัยทัศน์และอีกทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วัฒนธรรม การปรับตัวให้เข้ากับสังคมที่แตกต่างจากที่เคยประสบมา

#### 4.3 หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารในประเทศไทย

1. หลักสูตรนักบริหารระดับสูงผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ดำเนินการโดยจัดฝึกอบรม หลักสูตรนักบริหารระดับสูง หลักสูตรที่ 1 มาตั้งแต่ ปี 2530 และ หลักสูตรนี้ได้ปรับปรุงมาโดยตลอด แต่ปัจจุบัน กระแสการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก การแข่งขันระดับประเทศสูง ความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องสูง เป็นเหตุให้การพัฒนานักบริหารภาครัฐยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องเน้นบทบาทของนักบริหารในการเป็นผู้นำการขับเคลื่อนนโยบายยุทธศาสตร์ สร้างหรือนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในหน่วยงานได้อย่างจริงจัง และมีขีดความสามารถในการนำประเทศให้ก้าวสู่การแข่งขันระดับสากล ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะในด้านการบริหารอย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงเป็นการเตรียมผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง ให้เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เป็นนักบริหารที่มีภาวะผู้นำและมีสมรรถนะด้านการจัดการที่ดี สามารถนำการเปลี่ยนแปลง และ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อันจะนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน

2. หลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษา โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (2553)

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) ได้กำหนดเงื่อนไขคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งในการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรง

ตำแหน่ง กรณีตำแหน่งประเภทผู้บริหารที่โดย คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา กำหนด ตั้งแต่ ระดับหัวหน้าหน่วยงาน (ระดับ 7) ขึ้นไปให้ต้องผ่าน การอบรม หลักสูตรนักบริหารที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษารับรองและเพื่อเป็นมาตรฐานในการจัดหลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษา หลักสูตรการอบรมการบริหารงานอุดมศึกษาขึ้นเพื่อเป็นมาตรฐานขั้นต่ำในการจัดอบรมและเพื่อเป็นการเตรียมพื้นฐานก่อนการเป็นผู้บริหารในระดับต่างๆ ซึ่งต้องทราบขอบข่ายงานที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษา จึงกำหนดให้ต้องผ่านการอบรมเบื้องต้นตามลำดับหลักสูตรดังต่อไปนี้ 1. หลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาระดับต้น 2. หลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาระดับกลาง 3. หลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาระดับสูง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 หลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาระดับต้น เป็นหลักสูตรที่ให้ความรู้เบื้องต้น เกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา การบริหารงานภารกิจหลักและงานสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษา หลักและทักษะการบริหารงานเพื่อเป็นการเตรียมพื้นฐานก่อนการเป็นผู้บริหารสายสนับสนุนให้กับบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งสายภาคปฏิบัติการระดับกลางซึ่งเริ่มบรรจุจากผู้มีวุฒิระดับปริญญาและมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวมาแล้วเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี

2.2 หลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาระดับกลาง เป็นหลักสูตรที่ให้ความรู้เกี่ยวกับบริบท การบริหารอุดมศึกษา ขอบข่ายงานอุดมศึกษาด้านต่างๆและการบริหารจัดการงานอุดมศึกษาเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหารระดับกลางสายสนับสนุนตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน (ระดับ 7) หรือ เทียบเท่า หรือผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับการดำรงตำแหน่งดังกล่าวที่ผ่านการคัดเลือกให้เข้ารับการอบรม

2.3 หลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาระดับสูง เป็นหลักสูตรที่ให้ความรู้ทางด้านเทคนิคการบริหารงานอุดมศึกษา การปรับปรุงพัฒนางาน ตลอดจนการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานอุดมศึกษาเพื่อเป็น การเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับสูงสายสนับสนุน ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการ สำนักงานอธิการบดีหรือเทียบเท่า (ระดับ 8 ขึ้นไป) หรือผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับการดำรงตำแหน่งดังกล่าว ที่ผ่านการคัดเลือกให้เข้ารับการอบรม

ดังนั้น สรุปได้ว่า การพัฒนาผู้บริหาร เป็นกระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารมีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในการทำงานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งช่วยให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ท้าที่ ความรู้สึกของผู้บริหาร



เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาผู้บริหารในอดีตนั้นเป็นแนวทางที่ไม่ค่อยมีใครให้ความสำคัญเท่าไรนัก โดยเฉพาะผู้บริหารในสายงานอุดมศึกษา เนื่องจากเชื่อว่าผู้ที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารมักเป็นผู้ที่ทำงานมานานและมีประสบการณ์มาก ดังนั้นจึงนับว่าเป็นบุคคลที่พร้อมจะมารับตำแหน่งบริหาร แต่ในปัจจุบันเริ่มมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารในระดับอุดมศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทำให้เกิดหลักสูตรการบริหารงานอุดมศึกษาเพื่อมารองรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยเฉพาะซึ่งอาจจะมีรูปแบบการพัฒนาที่ไม่ตรงต่อความต้องการของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

### 5. การประเมินผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2543) กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหาร เป็นการตรวจสอบหาความคุ้มค่า โดยอาศัยหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยมีจุดเน้นแบ่งออกเป็น 4 ระดับหมายถึง

1. ระดับปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการพัฒนา
2. ระดับการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา
3. ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา
4. ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านประสิทธิผลขององค์การ

บรรณารักษ์ของเว็บไซต์บิสซิเนสบอล (Businessball, 2012) ได้อธิบายถึง เรื่องของการติดตามวัดผลและการประเมินผลการปฏิบัติหลังจากการจัดอบรมที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาคนให้เกิดความรู้ ทักษะและทัศนคติที่จะไปสนองตอบให้เกิดการทำงานบรรลุตามสมรรถนะที่ต้องการ โดยสามารถประเมินได้หลายวิธีด้วยกัน ดังนี้

ระดับที่ 1: การวัดความคิดเห็นและข้อมูลย้อนกลับ (Reaction and Feedback) จากผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรอบรมทันทีหลังจากเสร็จการฝึกอบรม โดยวิธีนี้เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมสูงสุด ซึ่งไม่ค่อยที่จะได้รับผลการประเมินที่เป็นประโยชน์เท่าที่ควรเท่าใดนัก

ระดับที่ 2: การวัดการเรียนรู้ (Learning) หรือวัด KUSA (Knowledge, Understand, Skill และ Attitude) ทัศนคติที่เปลี่ยนไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งวิธีการประเมินแบบนี้ทำได้ค่อนข้างลำบากและต้องใช้เวลาในการติดตามดูความรู้ที่ถูกนำไปประยุกต์ใช้ โดยอาจจะใช้การสังเกตของหัวหน้างาน หรือระบบพี่เลี้ยง (Mentor System) เข้ามาช่วยประเมิน

ระดับที่ 3: การวัดพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป (Changed Behavior) หลังการจัดฝึกอบรม ผู้ประเมินจัดให้ผู้ได้รับการอบรมทำกิจกรรมเพื่อประเมินผลเพื่อสังเกตความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ที่รับการอบรม

ระดับที่ 4: การวัดผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results) ซึ่งถือเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการ ที่จะเห็นผลได้คือต้องประเมินจาก key performance indicator (KPI) ของผู้ถูกประเมินแต่ละบุคคลว่า เป็นไปตามเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้วางไว้หรือไม่ และสามารถประยุกต์การจัดการสมัยใหม่มาช่วยได้ เช่น Balanced Scorecards เป็นต้น

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2533: 6) สามารถแบ่งการประเมินผลออกได้เป็น 4 ระดับ หรือประเภท คือ

1. **ขั้นปฏิกิริยา (Reaction)** ของผู้เข้าอบรม หมายถึง ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติที่ผู้เข้าอบรมมีต่อสิ่งต่อไปนี้ ความเหมาะสมของหลักสูตรและหัวข้อวิชาการดำเนินการฝึกอบรมของวิทยากร ประโยชน์ของการฝึกอบรมต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรม ความเหมาะสมในการบริหารโครงการฝึกอบรมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สัมพันธภาพในกลุ่มผู้เข้าอบรม ความคุ้มค่าในการเข้ารับการอบรม

2. **ขั้นการเรียนรู้ (Learning)** ของผู้เข้าอบรม ว่าเกิดการเรียนรู้จริงหรือไม่ โดยอาจแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือไม่ ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นจากความรู้สึกของตนเองเพียงใด

3. **ขั้นพฤติกรรม (Behavior)** ของผู้เข้าอบรม เมื่อกลับไปปฏิบัติงาน ณ สถานที่ทำงานแล้ว ว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น หรือไม่ โดยอาจแยกประเด็นพิจารณา คือผู้เข้าอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่คาดหวังไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงเป็นไปในทางไหน ระดับใด ชั่วคราวหรือถาวร ดีขึ้นหรือเลวลง

4. **ขั้นผลลัพธ์ (Outcomes หรือ Results)** อาจแยกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ

4.1 **ผลที่องค์กรได้รับ** - มีประเด็นที่ควรพิจารณา คือผลงานทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ การลดค่าใช้จ่าย ลดการสูญเสียหรือของเสีย จากการผลิตหรือการดำเนินงาน ลดอุบัติเหตุ และลดความสิ้นเปลืองต่าง ๆ ขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน การลดความขัดแย้ง บัตรสนเท่ห์ หรือข้อร้องเรียน ซึ่งมีผลมาจากการบริหารงาน หรือการดำเนินงานของผู้ผ่านการอบรม ความพึงพอใจหรือความนิยม ของผู้รับบริการ หรือหน่วยงานที่ประสานงานหรือดำเนินงานเกี่ยวเนื่องด้วยกับผู้ผ่านการอบรม

4.2 **ผลที่ผู้เข้าอบรมเองได้รับ** - อาจพิจารณาได้จากมีทักษะด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และการเลื่อนระดับตำแหน่งเพียงใด ผู้ผ่านการอบรม มี

ความก้าวหน้าในสายงานเพียงใด มีทักษะด้านต่าง ๆ พร้อมที่จะเป็นผู้บริหารสำหรับตำแหน่งที่ครองอยู่ และตำแหน่งใหม่เพียงใด (ในกรณีโครงการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหาร)

5. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินระดับการประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้าอบรม เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งโดยปกติ เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการ ประเมินผลจำเป็นต้องพัฒนาขึ้นมาเอง เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้เข้าอบรม แบบสอบถามโดยทั่วไป ในการประเมินผลระดับนี้ อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2533) คือ

5.1 แบบประเมินโครงการ - เป็นแบบสอบถามซึ่งเหมาะสมกับการใช้เป็นข้อคำถามแบบปรนัย กล่าวคือ แต่ละข้อคำถาม จะมีคำตอบหลายคำตอบให้เลือก โดยเมื่อได้รับข้อมูลหรือคำตอบแล้วสามารถนำมาแปลงเป็นตัวเลข แจกแจงความถี่ แล้ววิเคราะห์เชิงปริมาณได้ ไม่นิยมใช้คำถามปลายเปิด (Open-ended) หรือควรจะใช้ให้น้อยที่สุด (อาจไม่เกิน 2-3 ข้อ) แต่ควรพยายามกระตุ้น ให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมข้อคำถามประเด็นต่างๆ ที่มีอยู่แล้ว ส่วนเนื้อหาหรือประเด็นที่สอบถาม ควรกำหนดให้ครอบคลุมทุกด้านของโครงการฝึกอบรม ทั้งที่อยู่ในปัจจุบันเข้าของกระบวนการฝึกอบรม (Inputs) และกระบวนการฝึกอบรม (Process) อาทิเช่น เนื้อหาหลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ และวิธีการฝึกอบรมความเหมาะสมของรายละเอียดโครงการและกำหนดการฝึกอบรมวิทยากร (หากในโครงการเดียวกันนี้มีการใช้แบบประเมินรายวิชาเพื่อสอบถามเกี่ยวกับวิทยากรอยู่แล้ว ในแบบประเมิน โครงการอาจจะเพียงแต่สอบถามเกี่ยวกับภาพรวมของวิทยากรเท่านั้น) เอกสารประกอบการอบรมการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สถานที่ สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

5.2 แบบประเมินรายวิชา - มักจะนิยมใช้เป็นคำถามแบบปรนัยล้วนๆ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการตอบ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับหัวข้อวิชาแต่ละวิชาทุกวิชา ผู้เข้าอบรมจึงจะต้องตอบแบบสอบถามนี้ในระยะเวลาสั้นๆ แต่บ่อยครั้ง โดยข้อคำถามมักจะเน้นถึงประเด็นเกี่ยวกับวิทยากรในแต่ละหัวข้อวิชาในด้านต่างๆ อย่างละเอียด เช่น ความรอบรู้ในเนื้อหาวิชาความสามารถในการถ่ายทอดการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม การตอบข้อซักถาม การใช้สื่อทัศนูปกรณ์ ข้อดี หรือข้อควรปรับปรุงของวิทยากร ฯลฯ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ผู้เข้าอบรมคิดว่าตนเองมีเกี่ยวกับเนื้อหาวิชานั้นๆ ทั้งก่อน และหลังการฝึกอบรม ระยะเวลาฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในหัวข้อวิชานั้น ประโยชน์ของหัวข้อวิชานั้นในการปฏิบัติงาน เป็นต้น (อาชวัน วายวานนท์ และวินิต ทรงประทุม, 2523)

## 6. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการเรียนรู้

เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในระดับของการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม ซึ่งได้แก่ ข้อทดสอบก่อน-หลังการอบรมนั้น เป็นเครื่องมือที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการประเมิน มักจะต้องพัฒนาขึ้นมาเอง หรือมิฉะนั้นก็จะต้องเป็นผู้ดำเนินการรวบรวมเพื่อจัดทำ แบบทดสอบโดยขอความร่วมมือจากวิทยากรในแต่ละวิชาช่วยออกข้อทดสอบให้ ในหัวข้อวิชาที่วิทยากรรายดังกล่าว รับผิดชอบ (นันทนา รวงฆางกูร, 2531)

ส่วนข้อสอบข้อเขียน แบบฝึกปฏิบัติเพื่อวัดทักษะ โครงการหรือโครงการงาน(Assignment) ต่างๆ ที่วิทยากรมอบหมายให้ผู้เข้าอบรม ฝึกปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องอาศัย วิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นผู้พัฒนาเครื่องมือดังกล่าวขึ้นมาให้ หรืออาจใช้เครื่องมือ ที่ได้รับการพัฒนาไว้แล้ว และมีความเหมาะสมกับลักษณะของโครงการฝึกอบรมที่ต้องการใช้สอบวัดก็ได้

โดยทั่วไป แบบทดสอบก่อน-หลังการอบรมนั้นมักจะมีลักษณะเป็นข้อทดสอบปรนัย ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวนมาก แต่ละข้อจะมีคำตอบหลายข้อให้เลือกตอบ หรืออาจมีลักษณะเป็นการให้เติมคำตอบที่ถูกต้องลงในช่องว่างก็ได้ ทั้งนี้ เพื่อความสะดวก ในการนำข้อมูลหรือคำตอบที่ได้มาแปลงเป็นตัวเลข เช่นเดียวกับแบบสอบถามทั่วไป

อย่างไรก็ตาม บางครั้งแบบทดสอบก่อน-หลังการอบรมอาจมีลักษณะเช่นเดียวกับข้อสอบข้อเขียน และแบบฝึกปฏิบัติเพื่อวัดทักษะทั่วไปก็ได้ แต่จะแตกต่างกันเฉพาะที่จะนำมาใช้วัดผลการเรียนรู้ทั้งก่อนและหลังการอบรมเท่านั้นเอง

## 7. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน

เครื่องมือที่สำคัญซึ่งใช้ในระดับของการประเมินพฤติกรรมในการทำงานมีเพียง 3 ชนิด คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ เพื่อติดตามผลการฝึกอบรม และแบบสอบวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านทัศนคติหรือที่เรียกว่า แบบสอบวัดทัศนคติ แบบสอบถาม เพื่อใช้ติดตามผลการฝึกอบรมนั้นอาจมีความหลากหลายกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการฝึกอบรมที่ต้องการติดตามผล แต่โดยทั่วไปข้อคำถามจะเน้นถึงการเปรียบเทียบพฤติกรรมด้านต่างๆ ที่ผู้ผ่านการอบรมแสดงให้สังเกตเห็นได้ระหว่าง ก่อนการอบรม และหลังการอบรม (อาชวัน วายวานนท์ และ วินิต ทรงประทุม, 2523) เป็นสำคัญ ส่วนแบบสอบวัดทัศนคติที่ใช้ติดตามผลการอบรมนั้น จำเป็นต้องขอให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาขึ้น หรือใช้แบบสอบวัด ที่มีอยู่แล้ว

## 8. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์

เครื่องมือที่ใช้ในระดับการประเมินผลสัมฤทธิ์โดยรวมของโครงการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะ คล้ายคลึงกับเครื่องมือในการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน เช่น แบบสอบถามและแบบ

สัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการอบรม แต่ข้อคำถามจะเน้นที่ ผลงานและความก้าวหน้าของผู้ผ่านการอบรม ตลอดจนผลรวมที่ได้เกิดกับหน่วยงานและองค์กรโดยรวม นอกเหนือไปจากการสอบถามเกี่ยวกับลักษณะของพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรมที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไป (ทอง ทองเต็ม, 2555) นอกจากนี้ นักวิชาการด้านการพัฒนาบุคคลได้พัฒนาการติดตาม ผลการอบรมโดยใช้แผนปฏิบัติการของผู้เข้าอบรม (Participant Action Plan Approach หรือ PAPA) ซึ่งดูน่าจะทำให้การประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรมเป็นรูปธรรม มีความชัดเจนในทางปฏิบัติเพิ่มขึ้น โดยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบดำเนินการติดตามผล ไม่จำเป็นต้องพัฒนาเครื่องมือใดๆ เพียงแต่ใช้แนวทางของ PAPA นี้เท่านั้น (สายสอางค์ แก้วเกษตรภรณ์, 2534: 99-100)

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะใครจะเป็นผู้พัฒนาเครื่องมือในการประเมินผลการอบรม หรือเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ระดับใดก็ตาม เครื่องมือเหล่านั้นควรจะต้องมีคุณสมบัติที่ดีของเครื่องมือในการประเมินผล ซึ่งได้แก่

1. ความเที่ยงตรง (Validity) หมายถึง ความสามารถในการวัดสิ่งที่เราต้องการจะวัดหรือประเมิน ไม่คลาดเคลื่อน เป็นการ วัดสิ่งอื่น
2. ความเชื่อมั่น (Reliability) หมายถึง ความเชื่อถือได้ว่าเมื่อนำเครื่องมือขึ้นไปวัดแล้วนำไปวัดอีกก็ครั้งก็ตาม ก็จะได้ผลลัพธ์คงที่ไม่เปลี่ยนแปลง
3. ความเป็นกลางปราศจากอคติ (Objectivity) หมายถึง การที่จะไม่ลำเอียงหรือมีแนวโน้มที่จะคล้อยตามไปทางใดทางหนึ่ง
4. ความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ (Practicability) หมายถึง ความสะดวกและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ ทั้งในด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และความคล่องตัว จนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
5. ความง่าย (Simplicity) หมายถึง การง่ายต่อความเข้าใจ ง่ายในการนำไปใช้งาน และง่ายในการดำเนินการเกี่ยวข้อง

การประเมินสมรรถนะ (Competency-based Assessment) การประเมินสมรรถนะคือการควบคุมและวินิจฉัยสมรรถนะของบุคคลโดยเน้นในส่วนสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นเป็นส่วนไหน (Where) หรือ เพิ่มขึ้นขนาดเท่าใด (How) โดย รูเธอร์ฟอร์ด (Rutherford, 1995: 2) นิยามไว้ได้ว่าการประเมินสมรรถนะ คือ การวินิจฉัยหลักฐานในการตัดสินความสามารถส่วนบุคคลโดยใช้ชุดเกณฑ์มาตรฐานหรือสมรรถนะ ซึ่งเห็นได้ว่าในนิยามของการประเมินสมรรถนะประกอบด้วย 3 หลักการ คือ

1. การวินิจฉัยหลักฐานรูปแบบหรือวิธีการที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติการ (Assessment of Evidence)

2. ความสามารถในปัจจุบัน (Current Abilities)
3. มาตรฐานหรือสมรรถนะ (Standards or Competencies)

กระบวนการของการประเมินสมรรถนะ เฟลตเชอร์ (Fletcher, 2000) สามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนทั่วไปดังต่อไปนี้

1. ความหมายของวัตถุประสงค์ในการประเมิน
2. เก็บรวบรวมหลักฐาน
3. การจับคู่หลักฐานให้ตรงกับวัตถุประสงค์ในการประเมิน
4. ตัดสินโดยใช้พื้นฐานการจับคู่

เพดดี (Peddie, 1992: 24) การประเมินสมรรถนะ (Competency-based Assessment) คือชุดมาตรฐานของผู้ที่ผ่านเกณฑ์ (Candidates) ที่จะนำมาตัดสินสมรรถนะและได้รับเครดิตจากหน่วยการเรียนรู้หรือเรียกได้ว่า Criterion-referenced assessment และ ซิมอสโกและคูก (Simosko and Cook, 1996: 2) กล่าวว่าแนวทางการประเมินสามารถนำหลักฐานความสำเร็จจากอดีตมาประกอบกับหลักฐานรวมทั้งหมดในระหว่างการประเมิน การประเมินสมรรถนะเป็นเครื่องมือพิเศษสำหรับทดสอบสมรรถนะส่วนบุคคลเป็นกลไกที่ช่วยเหลือในการเพิ่มสมรรถนะให้มีประสิทธิภาพผ่านผลย้อนกลับ เป็นการสนับสนุนทางบวกของผู้ประเมินและผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ ในขณะที่ มาสเตอร์และแมกเคอร์รี่ (Master and McCurry, 1990: 20) กล่าวว่า การประเมินสมรรถนะในประเทศออสเตรเลีย คือ แนวทางในการสร้างอาชีพ โดยใช้มาตรฐานของสมรรถนะ

ซิมอสโก และคูก (Simosko and Cook, 1996: 6) กล่าวว่า การประเมินสมรรถนะมีวัตถุประสงค์ในการประเมินดังนี้ เป็นเครื่องมือในการจำแนกจุดแข็งและข้อจำกัดก่อนเข้ารับการศึกษาต่อ การควบคุมความก้าวหน้าที่เกี่ยวข้องกับ มาตรฐาน หรือความคาดหวัง และเป็นผลงานในข้อมูลประจำตัว

โดยมีกิจกรรม 4 กิจกรรมคือ

1. การกำหนดความรู้และการปฏิบัติระดับบุคคล
2. การเปรียบเทียบทักษะและความรู้กับมาตรฐานเฉพาะหรือข้อกำหนดที่ผ่านเกณฑ์
3. การประเมินบุคคลโดยใช้เกณฑ์หรือความต้องการ
4. การให้คะแนนในพฤติกรรมที่เหมาะสม

เฟลตเชอร์ (Fletcher, 2000: 16) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะ คือ การจัดเก็บผลงานส่วนบุคคลที่ปฏิบัติหรือแสดงออกตามมาตรฐานที่กำหนดตามบทบาทหน้าที่ไว้แล้ว

โดยการประเมินจะเชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัลที่มีวัตถุประสงค์ในการชมเชยผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ

**วิธีการประเมิน** (Performance Appraisal Method) อาจเลือกใช้ตามความเหมาะสม ดังนี้

1. การประเมินแบบ 360 องศา (360-degree Feedback) ประเมินโดยทุกคนที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
  2. การประเมินแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scales) การใช้สเกลในการให้คะแนนตามหัวข้อต่างๆ ที่กำหนด
  3. การประเมินจากเหตุการณ์สำคัญที่ผ่านมา (Critical Incidents) ซึ่งหัวหน้างานได้เขียนบันทึก หรือเขียนรายงานไว้
  4. การประเมินจากการเขียนบรรยาย (Essay) มักใช้ประเมินเรื่องความสามารถพิเศษไม่ใช่งานประจำ
  5. การประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Work Standards)
  6. การจัดลำดับพนักงาน (Ranking) โดยเปรียบเทียบเป็นกลุ่ม หรือเป็นคู่ (Paired Comparison)
  7. การประเมินแบบกระจายความถี่ (Forced Distribution)
  8. การประเมินแบบตัวเลือก หรือให้น้ำหนัก (Forced-Choice and Weighted Checklist Performance Report)
  9. การประเมินผลผู้ถูกประเมินโดยดูจาก พฤติกรรมการทำงานจริงที่ผ่านมา (Behaviorally Anchored Rating Scales :BARS) นำพื้นฐานของวิธีการของมาตราประมาณค่า (Rating Scale) และการประเมินจากเหตุการณ์สำคัญที่ผ่านมา (Critical Incidents) ผสมผสานกัน
  10. การประเมินประสิทธิภาพผลงาน (Results-based Systems)
  11. การประเมินผลโดยศูนย์กลาง (Assessment Centers)
- สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง, ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (2554) ได้นำเสนอรูปแบบของการประเมินสมรรถนะ โดยเป็นการวัดว่าบุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่ และมีมากน้อยเพียงใด โดยใช้ความรู้ คือข้อมูลหรือสิ่งที่ส่งสมมาจากการศึกษาอบรม สัมมนา ดูงาน การสนทนาแลกเปลี่ยน และทักษะคือสิ่งที่ได้พัฒนาและฝึกฝนจนชำนาญ บวกกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ขับเคลื่อนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อให้ได้ผลงานตามความคาดหวังของ

องค์กร การวัดพฤติกรรมหรือการประเมินสมรรถนะจึงต้องมีการสังเกตพฤติกรรมของการทำงาน  
ของบุคคล จดบันทึกไว้และทำการประเมิน โดยอาจจะมีการประเมินอาจเลือกใช้ได้หลายวิธีตาม  
ความเหมาะสมเพื่อให้ได้พฤติกรรมที่เป็นจริงมากที่สุดแบ่งเป็น 4 วิธี ได้แก่

#### 1. การสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observation)

- 1.1 สังเกตพฤติกรรมในการทำงานและบันทึกพฤติกรรมทั้งด้านบวกและด้านลบ
- 1.2 นิเทศติดตาม สุ่มตรวจการปฏิบัติงาน
- 1.3 สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงานหรือผู้รับบริการ

2. การวัดความสามารถของบุคคล (Tests of Performance: Can do) ภายใต้เงื่อนไขของ  
การทดสอบ

- 2.1 แบบทดสอบความสามารถทางสมอง
- 2.2 ใช้สถานการณ์จำลองทดสอบความสามารถเฉพาะ
- 2.3 สาธิตให้ดู มอบหมายงานให้ทำ

#### 3. แบบทดสอบตนเอง (Self Reports)

- 3.1 แบบทดสอบบุคลิกภาพ
- 3.2 แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ
- 3.3 แบบสัมภาษณ์

#### 4. ประเมินจากเอกสาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ( Document Reports)

- 4.1 ทบทวนบันทึกต่างๆ
- 4.2 ข้อมูลย้อนกลับจากผู้รับบริการภายนอกและภายใน
- 4.3 ชี้อรรถเรียนเฉพาะบุคคล
- 4.4 ผลสำรวจความพึงพอใจ

### ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการประเมินการทำงาน

ปัญหาที่จะมีความเกี่ยวข้องกับการประเมิน ได้แก่ ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์การประเมิน  
ผู้ประเมินมองอยู่ด้านเดียว (halo error) leniency strictness central tendency, recent  
behavior bias, personal bias, manipulating the evaluation ความมีอคติ การเลือกปฏิบัติ  
ความไม่เป็นกลาง ความลำเอียง เป็นต้น

ลักษณะการประเมินที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. มีเกณฑ์การประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำจริง (Job-Related Criteria)



2. ผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง เพื่อให้ทุกคนเข้าใจว่าการประเมินผลจะพิจารณาจากอะไร และต้องสามารถวัดผลได้ (Performance Expectations)
3. ความมีมาตรฐานในการประเมินผล (Standardization)
4. ผู้ประเมินที่ได้รับการอบรมอย่างดี (Trained Appraisers)
5. การติดต่อสื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง (Continuous Open Communication)
6. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Reviews)
7. กระบวนการประเมินผลที่ถูกต้อง (Due Process)

การอบรมแบบหนึ่งที่เรียกว่า Competency Base Training ก็คือการอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนให้เกิดความรู้ ทักษะและทัศนคติที่จะไปสนองตอบให้เกิดการทำงานบรรลุตามสมรรถนะที่กำหนดไว้ นั่นเอง โดยทั้งนี้ต้องมีการติดตามวัดผลและการประเมินผลการปฏิบัติ ซึ่งมีหลักดังนี้

ระดับที่ 1: การวัดความคิดเห็นและข้อมูลย้อนกลับ (Reaction and Feedback) จากผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรหรือการฝึกอบรมนั้นๆ ส่วนมากมักทำกันแค่นี้ สุดท้ายก็จะได้แค่รู้ว่า อาหารดี แอร์เย็น วิทยากรพูดตลกดี แต่ความรู้เมื่อกลับออกจากห้องอบรมไป ก็ลืมเลือนไปตามเวลา

ระดับที่ 2: การวัดการเรียนรู้ (Learning) หรือวัด KUSA (Knowledge, Understand, Skill และ Attitude) ที่เปลี่ยนไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ยากหน่อย และต้องใช้เวลาในการติดตามดูความรู้ที่ถูกนำไปประยุกต์ใช้ อาจจะใช้การสังเกตของหัวหน้างาน หรือระบบพี่เลี้ยง (Mentor System) หรือการสอนงาน (Coaching) เข้ามาช่วยประเมินในระดับนี้

ระดับที่ 3: การวัดพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป (Changed Behavior) หลังการฝึกอบรม สามารถหากิจกรรมเพื่อประเมินผล หรือกระทำได้เช่นเดียวกับระดับที่ 2

ระดับที่ 4: การวัดผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results) ซึ่งถือเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการ ที่จะเห็นผลได้คือต้องผูก KPI ของคนนั้นๆ เข้ากับเป้าหมายทางธุรกิจ สามารถประยุกต์การจัดการสมัยใหม่มาช่วยได้ เช่น Balanced Scorecards เป็นต้น

สรุปการประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นสามารถทำได้หลายวิธีด้วยกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นมีจุดเน้นแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือระดับปฏิบัติการของผู้เข้ารับการพัฒนา ระดับการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา และระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านประสิทธิผลขององค์กรหรือต้องประเมินผลสิ่งที่ได้รับมาหลังจากการพัฒนาผู้บริหาร

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วย 1. ชั้นปฏิกิริยา (Reaction) ของผู้เข้ารับการพัฒนา 2. ชั้นการเรียนรู้ (Learning) ของผู้เข้ารับการพัฒนา 3. ชั้นพฤติกรรม (Behavior) ของผู้เข้ารับการพัฒนา 4. ชั้นผลลัพธ์ (Outcomes หรือ Results) ชั้นผลลัพธ์นี้อาจแยกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือผลที่องค์กรได้รับ เช่น ผลงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจหรือดำเนินงานเกี่ยวเนื่องด้วยกับผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นต้น และผลที่ผู้เข้ารับการพัฒนาเองได้รับ เช่น มีทักษะด้านต่างๆ พร้อมทั้งปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และการเลื่อนระดับตำแหน่งผู้เข้ารับการพัฒนามีความก้าวหน้าในสายงาน มีทักษะด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งจะเป็นผู้บริหารเหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่ครองอยู่ และการเลื่อนตำแหน่งใหม่โดยมีเครื่องมือในการประเมินผลหลากหลายวิธี

## 6. วงคุณภาพ PDCA

PDCA หรือที่เรียกว่าวงจรเดมมิง (Deming Cycle) หรือวงจรชูฮาร์ต (Shewhart Cycle) คือวงจรการควบคุมคุณภาพ ดร. เดมมิงเสนอหลักการสำคัญไว้ 14 ข้อ (ถันฐพันธ์ุ์ เขจรนนท์ และคณะ, 2546: 72-75) ดังนี้

1. สร้างปณิธานที่มุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ (Constancy of Purpose) ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการพัฒนาคุณภาพ โดยกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้นระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งจะพิสูจน์ความตั้งใจ อดทน และไม่ย่อท้อต่อความล้มเหลว

2. ยอมรับปรัชญาการบริหารคุณภาพใหม่ๆ (Adopt the New Philosophy) ที่เปลี่ยนแปลง และก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารต้องสร้าง “วัฒนธรรมคุณภาพและการเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้ง” ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกคนและในทุกระดับขององค์กร

3. ยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบเพียงด้านเดียว (Cease Dependence on Mass Inspection) การให้ความสำคัญกับการควบคุมกระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้ได้ตามมาตรฐาน ไม่ได้เป็นการดำเนินงานในเชิงรุกที่จะป้องกันความผิดพลาด ทั้งนี้การควบคุมและประกันคุณภาพเป็นการแก้ไขที่ปลายเหตุเท่านั้น

4. ยุติการดำเนินธุรกิจโดยการตัดสินกันที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว (End the Practice of Awarding) เพราะราคาขายจะไม่มี ความหมายต่ออนาคตธุรกิจ ถ้าไม่สามารถพัฒนาคุณภาพให้ก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง ธุรกิจที่แข่งขันกันลดราคา ทำสงครามราคา จนสุดท้ายต่างจะล้มเหลวในการดำเนินงานและไม่สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว

5. ปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) โดยใช้วงล้อ PDCA เป็นเครื่องผลักดันองค์กรให้หมุนไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้อุทธรกิจก้าวไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ และไม่หยุดยั้ง
6. ทำการฝึกอบรมทักษะ (Training for a Skill) ในการทำงานและการจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น จัดทำการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ และใช้เครื่องมือการควบคุมคุณภาพต่างๆ เพื่อให้วัฒนธรรมคุณภาพแทรกเข้าสู่การดำเนินงานทุกขั้นตอนอย่างเป็นธรรมชาติ
7. สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น (Leadership) กับสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยต่างจะเป็นผู้นำและกล้าที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจ ในการกระทำของตนและกลุ่ม
8. กำจัดความกลัวให้หมดไป (Driver Out Fear) เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างองค์การคุณภาพ โดยส่งเสริมความกล้าถาม กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าปฏิบัติ และกล้ายอมรับในความผิดพลาด ในทุกระดับของธุรกิจ
9. ทำลายสิ่งกีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ (Break Down Barriers) โดยส่งเสริมการประสานงาน และช่วยเหลือกันข้ามสายงาน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา และบรรลุเป้าหมายในการส่งมอบสินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า
10. ยกเลิกคำขวัญ คติพจน์ และเป้าหมายที่ตั้งตามอำเภอใจ (Eliminate Slogans, Exhortations, Arbitrary Targets) โดยเฉพาะที่เขียนขึ้นมาอย่างขอไปที แต่ไม่เกิดขึ้นจากความเข้าใจในปรัชญาของคุณภาพ ซึ่งทำให้ข้อความที่กำหนดไว้เป้าหมายที่เป็นรูปธรรม ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
11. ยกเลิกการกำหนดจำนวนโควตาที่เป็นตัวเลข (Eliminate Numerical Quotas) ในการประเมินผลงานด้านปริมาณเพียงด้านเดียว เพราะพนักงานจะทำงานเพื่อเป้าหมายเท่านั้น แต่จะต้องวัดคุณภาพอย่างชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้
12. ยกเลิกสิ่งกีดขวางความภาคภูมิใจของพนักงาน (Remove Barriers to Pride of Workmanship) โดยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในผลงานและความสำเร็จของตน ซึ่งมีส่วนผลักดันให้เขาและองค์กรประสบความสำเร็จร่วมกัน
13. การศึกษาและการเจริญเติบโต (Education and Growth) เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ ตลอดจนให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่เป็นสินทรัพย์สำคัญที่สุดของทุกธุรกิจ

14. ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Take Action to Accomplish the Transformation) ดำเนินการให้เห็นผลที่เป็นรูปธรรม และต่อเนื่องในระยะยาว ไม่ใช่การดำเนินงานเฉพาะหน้าในการแก้ไขปัญหาเล็กน้อยเท่านั้น โดยผู้บริหารต้องเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ และผลักดันการดำเนินงานด้านคุณภาพ โดยเป็นผู้นำต้นแบบ และผู้สนับสนุนการดำเนินงานคุณภาพอย่างสมบูรณ์

คุณภาพเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินงาน และอนาคตของทุกธุรกิจ โดยที่ ดร.เดมมิ่งกล่าวถึงปฏิกิริยาลูกโซ่ (Chain Reaction) ว่าการปรับปรุงคุณภาพจะก่อให้เกิดผลต่อเนื่อง 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. ค่าใช้จ่ายลดลง เพราะความผิดพลาดลดลง ลดความล่าช้า ไม่ต้องเสียเวลาแก้ไข และของเสียลดลง
2. ผลผลิตเพิ่มขึ้น เพราะใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยลง แต่ได้ผลลัพธ์มากขึ้นกว่าเดิม
3. ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น เพราะคุณภาพสูงขึ้น

คุณภาพจึงเป็นปัจจัยอันดับต้นๆ ในความสำเร็จของทุกองค์การ ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและความสำคัญ นอกจากนี้ ระหว่างการสอนและเป็นที่ยอมรับให้กับนักธุรกิจและนักอุตสาหกรรมชาวญี่ปุ่น ดร.เดมมิ่ง ได้นำวงจรของวอลเตอร์ เอ ชูฮาร์ต (Walter A. Shewhart) มาปรับปรุงและอธิบายให้เห็นเป็นรูปธรรม ซึ่งวอลเตอร์ เอ ชูฮาร์ต เชียนเกี่ยวกับชูฮาร์ต ไซเคิล (Shewhart Cycle) ไว้ในหนังสือในปี ค.ศ. 1939 โดยที่เดมมิ่งเรียกวงจรนี้ว่าชูฮาร์ต ไซเคิล (Shewhart Cycle) หรือ PDSA Cycle ส่วนในประเทศญี่ปุ่นรู้จักกันในนามเดมมิ่ง ไซเคิล (Deming Cycle) และทั่วไปนิยมเรียกว่า PDCA Cycle ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักๆ เซฟเพอร์ ปาร์ค (SaferPak, 2009) ดังนี้

Plan (วางแผน) หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน อาจประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน การจัดอันดับความสำคัญของ เป้าหมาย กำหนดการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการและกำหนดงบประมาณที่จะใช้ การเขียนแผนดังกล่าวอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของลักษณะ การดำเนินงาน การวางแผนยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

Do (ปฏิบัติตามแผน) หมายถึง การดำเนินการตามแผน อาจประกอบด้วย การมีโครงสร้างรองรับ การดำเนินการ (เช่น คณะกรรมการหรือหน่วยงานของคณะ) มีวิธีการ ดำเนินการ

(เช่น มีการประชุมของคณะกรรมการมีการจัดการเรียนการสอน มีการแสดงความจำนงขอรับนักศึกษาไปยังทบวงมหาวิทยาลัย) และมีผลของการดำเนินการ (เช่น รายชื่อนักศึกษาที่รับในแต่ละปี)

Check (ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน) หมายถึง การประเมินแผน อาจประกอบด้วย การประเมินโครงสร้างที่รองรับ การดำเนินการ การประเมินขั้นตอนการดำเนินงาน และการประเมินผลของการดำเนินงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้ โดยในการประเมินดังกล่าวสามารถ ทำได้เอง โดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบแผนการดำเนินงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นลักษณะของการประเมินตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องตั้งคณะกรรมการ อีกชุดมาประเมินแผน หรือไม่จำเป็นต้องคิดเครื่องมือหรือแบบประเมิน ที่ยุ่งยากซับซ้อน

Act (ปรับปรุงแก้ไข) หมายถึง การนำผลการประเมินมาพัฒนาแผน อาจประกอบด้วย การนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ว่ามีโครงสร้าง หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใดที่ควร ปรับปรุงหรือพัฒนาสิ่งที่ได้อยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีก และสังเคราะห์รูปแบบ การดำเนินการใหม่ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการ ในปีต่อไป

โดยปกติเราสามารถใช้อวัจนคุณภาพ PDCA เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน 2 ลักษณะ ดังนี้ (วิรพล บดีรัฐ, 2543: 7)

1. ทุกครั้งที่เริ่มต้นทำกิจกรรม PDCA จะช่วยให้กิจกรรมมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การใช้งาน วงจรคุณภาพ PDCA ในแนวทางนี้เริ่มจากการตั้งเป้าหมายด้วยการวางแผน (P) และนำไปสู่การปฏิบัติ (D) หลังจากนั้นก็มีตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติตามแผน (C) ว่าผลที่ได้ นั้นเป็นไปตามที่คิดไว้มากน้อยเพียงใด และขั้นตอนสุดท้ายคือ นำผลที่ได้จากการประเมินไปดำเนินการต่อตามความเหมาะสม (A) หากผลการปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ก็จะจัดทำเป็นมาตรฐานวิธีการดำเนินการเพื่อทำกิจกรรมลักษณะเดียวกันต่อไป แต่หากว่าผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ อาจจะต้องคิดปรับเปลี่ยนบางอย่างเช่น เปลี่ยนแผน เปลี่ยนวิธีดำเนินการ ฯลฯ

2. เมื่อต้องการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การใช้งานวงจรคุณภาพ PDCA ในแนวทางนี้เริ่มต้นจากการระบุปัญหาและคิดค้นวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยการกำหนดเป็นแผน (P) แล้วลงมือแก้ไขปัญหตามแผน (D) ในการแก้ไขปัญหอาจสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็ได้ซึ่งจะทราบได้ด้วยการตรวจสอบผลลัพธ์และประเมินวิธีแก้ปัญหที่เลือกใช้ (C) และสุดท้ายเมื่อตรวจสอบและประเมินผลแล้วหากวิธีการแก้ปัญหานั้นใช้ได้ผลแก้ปัญหานั้นได้ ก็นำวิธีการนั้นมาใช้แก้ไข

ปัญหาที่มีลักษณะเดียวกันในอนาคตต่อไป แต่ถ้าหากวิธีการแก้ไขปัญหานั้นไม่ได้ผลก็จะมีวิธีการหาวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่มาใช้ต่อไป (A)

กรณีที่ไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ เมื่อผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ไม่ว่าจะมากหรือให้เอาข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และให้พิจารณาว่าควรทำอย่างไรต่อไป เช่น มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าเป็นไปได้ ให้ความพยายามให้มากกว่าเดิม ขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นในกรณีที่ไม่สามารถจัดการด้วยตัวเองได้ เปลี่ยนเป้าหมายใหม่

วงจรคุณภาพ PDCA ที่สมบูรณ์จะเกิดขึ้นเมื่อนำผลที่ได้จากขั้นตอนการดำเนินการที่เหมาะสม (A) มาดำเนินการให้เหมาะสมในกระบวนการวางแผนอีกครั้งหนึ่ง (P) และเป็นวงจรอย่างนี้เรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด จนกระทั่งสามารถใช้วงจรนี้กับทุกกิจกรรมที่คล้ายกันได้อย่างเป็นปกติธรรมดาไม่ยุ่งยากอีกต่อไปจะเห็นว่า วงจร PDCA จะไม่ได้หยุดหรือจบลง เมื่อหมุนครบรอบ แต่วงล้อ PDCA จะหมุนไปข้างหน้าเรื่อยๆ โดยจะทำงานในการแก้ไขปัญหในระดับที่สูงขึ้น ซับซ้อนขึ้น และยากขึ้น หรือเป็นการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ปัจจุบันทั้งแรงงานปฏิบัติการ แรงงานที่มีความรู้ และผู้บริหารชาวไทย ส่วนใหญ่จะรู้จัก PDCA มากขึ้นกว่าในอดีต ถึงแม้จะไม่เข้าใจรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างสมบูรณ์ แต่ก็ช่วยให้การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ และเห็นผลที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม หัวใจสำคัญของวงจรเดมมิง ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ PDCA เท่านั้น แต่อยู่ที่คนที่มีคุณภาพ และเข้าใจคุณภาพอย่างแท้จริง หรือที่เรียกว่า คุณภาพอยู่ที่ใจ (Quality at Heart) ที่พร้อมจะเปิดใจเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา อย่างมุ่งมั่น และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (ณัฐพันธุ์ เขจรันท์ และคณะ, 2546 : 80)

PDCA เป็นเครื่องมือแห่งคุณภาพ (Quality Tools) ชนิดหนึ่งจากเครื่องมือแห่งคุณภาพหลายๆ ชนิด ที่มีประโยชน์อย่างมากในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ไปสู่ความเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ PDCA เป็นเครื่องมือแห่งคุณภาพที่สามารถนำไปใช้งานในหลายๆ เทคนิควิธีการในการจัดการคุณภาพ เช่น เป็นเครื่องมือใน QCC ,TQM และการใช้เครื่องมือ PDCA เองก็จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือแห่งคุณภาพชนิดอื่นๆ เช่น แผนผัง ทำไม ทำไม (Why-Why Diagram) แผนผังอย่างไรอย่างไร (How-How Diagram) หลักการ 5W 2H (5W 2H Principles) การระดมสมอง (Brainstorming) ฯลฯ หรือบางครั้งเครื่องมือ PDCA อาจเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือแห่งคุณภาพชนิดอื่นๆ ได้เช่นกัน นอกจากนี้ในการพัฒนาคุณภาพจำเป็นต้องใช้เครื่องมือแห่งคุณภาพหลายชนิดในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากไม่มีเครื่องมือแห่งคุณภาพชนิดใดที่มีความสมบูรณ์แบบในตัวเอง ดังนั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของควรรศึกษาเครื่องมือแห่งคุณภาพชนิดอื่นๆ ด้วย

## 7. แนวโน้มการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ปัจจุบันหน่วยงานทางการศึกษามีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมากและส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาประเทศในทุกๆ ด้านองค์กรหรือหน่วยงานย่อมจะต้องมีผู้บริหารสูงสุดทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารหน่วยงานผู้บริหารสถาบันการศึกษาโดยอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไปตามระดับและสังกัดผู้บริหารสถานศึกษาเหล่านี้ถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งขององค์กร ผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง แนวคิดเกี่ยวกับการจัดตั้งหน่วยงานพัฒนาผู้บริหารในประเทศไทยมีมาตั้งแต่สมัยจอมพล ป.พิบูลสงคราม

### ความสำคัญของหน่วยงานพัฒนาผู้บริหาร

หน่วยงานพัฒนาผู้บริหาร เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นผู้บริหารระดับต่าง ๆ เป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก องค์กรมีภารกิจหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ในส่วนของข้าราชการพลเรือน ทางราชการได้ตั้งสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน: ก.พ.ร. (2555) โดยมีหน้าที่หลักในการสนับสนุนการทำงานพัฒนาระบบราชการและงานของรัฐอย่างอื่น จัดการฝึกอบรมและสัมมนาผู้บริหารของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ เพื่อปรับกระบวนทัศน์ให้รองรับต่อการพัฒนาระบบราชการ หน่วยงานราชการต่างๆ ได้ก่อตั้งหน่วยงานกลางเพื่อให้บริการฝึกอบรม และพัฒนาแก่บุคลากรของตนเองรวมทั้งในรัฐวิสาหกิจและเอกชน

### หน่วยงานพัฒนาผู้บริหารของรัฐ

1. วิทยาลัยการปกครอง (Institute of Administration Development) เป็นสถาบันการฝึกอบรมข้าราชการฝ่ายพลเรือน ก่อตั้งในสมัยจอมพล ป.พิบูลสงครามเป็นนายกรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2483 ในสมัยนั้นเรียกว่า "โรงเรียนข้าราชการฝ่ายปกครอง" ให้การศึกษาและอบรมวิชาที่ว่าด้วยลักษณะกฎหมายอาญา หลักการจับกุม สืบสวน สอบสวนคดีอาญา ประวัติศาสตร์ จรรยาบรรณของนักปกครอง หลักสูตรปลัดอำเภอ หลักสูตรเจ้าหน้าที่ทะเบียนราษฎร (ท้องถิ่น) เป็นต้น มีการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้และฝึกอบรมภาค สถาบันพัฒนาวิชาชีพการทะเบียน (วิทยาลัยการปกครอง, 2555)

2. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2555) หรือ National Institute for Development of Teachers, Faculty Staffs and Educational Personnels (NIDTEP) กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เป็นหน่วยงานจัดฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษา ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา (Pre - Promotional Training) และพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา สังกัด

กระทรวงศึกษาธิการ ทั้งผู้บริหารประจำการ (In-Service Training) การฝึกอบรมเฉพาะสาขาวิชา (Specialized Training) การฝึกอบรมในประเทศ และการประชุมนานาชาติ (International Conference) นอกจากนี้ ยังจัดประชุมสัมมนาระดมความคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาตามความต้องการ ของกรมกองต่าง ๆ

3. สถาบันพระบรมราชชนก (2555) ก่อตั้งจากการรวมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข ในหน่วยงานต่างๆ ที่กระจายอยู่ในหลายกรม กอง เข้าด้วยกัน ด้วยเหตุผลที่ว่า งานพัฒนากำลังคนอยู่ในความรับผิดชอบของกรมกองต่างๆ ทำหน้าที่ดูแลงานด้านการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วยวิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข กาญจนภิเษก วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร

4. สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (2555) มีวัตถุประสงค์จัดการอบรม เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ความสามารถและมีสมรรถภาพสูงขึ้น โดยเฉพาะเพื่อเตรียมข้าราชการฝ่ายตุลาการสำหรับปฏิบัติหน้าที่ในศาลชำนาญพิเศษต่างๆ ซึ่งจัดตั้งขึ้นแล้ว

5. วิทยาลัยการตำรวจ (2555) มีวัตถุประสงค์จัดการอบรมวิชาสืบสวนสอบสวนแก่ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร ข้าราชการอื่น และผู้ที่อธิบดีกรมตำรวจเห็นสมควร สัมมนาการบริหารตำรวจระดับอำนวยการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่นายตำรวจชั้นผู้บังคับกองหรือสารวัตรขึ้นไป ฝึกอบรมผู้ที่จะเลื่อนขั้นเป็นผู้บังคับกองหรือสารวัตร และตำแหน่งที่สูงขึ้นไปประกอบด้วย หลักสูตรการบริหารงานตำรวจชั้นสูง (บตส.) หลักสูตรผู้กำกับการ (ผกก.) หลักสูตรสารวัตร (สว.) หลักสูตรฝ่ายอำนวยการตำรวจ (ผอ.ตร.) นอกจากนี้ ยังมีหลักสูตรตามโครงการให้ความช่วยเหลือด้านการต่อต้านการก่อการร้าย กระทรวงการต่างประเทศ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Anti-Terrorism Assistant Program : ATA) หลักสูตรตามโครงการความร่วมมือทางวิชาการและการฝึกอบรมระหว่างสำนักงานตำรวจแห่งชาติและฝ่ายต่อต้านอาชญากรรมข้ามชาติ สถานเอกอัครราชทูตสหรัฐอเมริกา ประจำประเทศไทย (Transactional Crime Affairs Section : TCAS) หลักสูตรความร่วมมือระหว่างกองบัญชาการการศึกษา และคณะกรรมการกาชาดระหว่างประเทศ (ICRC) หลักสูตรการฝึกอบรมวิทยากรเพื่อเผยแพร่หลักสูตรต่อต้านการค้ำมนุษย์สำหรับเจ้าหน้าที่พื้นที่ (ARTIP)

6. สถาบันการประชาสัมพันธ์ (2555) มีวัตถุประสงค์จัดการอบรม หลักสูตร การจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์แบบครบวงจร หลักสูตรนักบริหารงานประชาสัมพันธ์ หลักสูตรการผลิตสื่อ



เพื่อการประชาสัมพันธ์ หลักสูตรฝึกทักษะเตรียมความพร้อมสอบบัตร์ผู้ประกาศ หลักสูตรนักจัดรายการวิทยุกระจายเสียง

### หน่วยงานพัฒนาผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

1. สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม (2555) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์โดยมีวัตถุประสงค์จัดการฝึกอบรมวิชาชีพสำหรับประชาชน ฝึกอบรมพัฒนาคณากรภาครัฐและเอกชน ฝึกอบรมนานาชาติ (ICDC) ฝึกอบรมตอบสนองความต้องการภาครัฐและเอกชน ฝึกอบรมวิชาชีพเพื่อชุมชนและผู้ด้อยโอกาส

2. สำนักงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2555) สังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดให้มีโครงการสัมมนาผู้บริหารระดับกลาง สายวิชาการ หลักสูตร “The Prospect” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพและเสริมสร้างความพร้อมในการเป็นผู้บริหารระดับกลาง

3. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2555) มีการจัดทำแผนการพัฒนาคณากรมหาวิทยาลัยประจำปี โดยแบ่งเป็นระดับสายบริหาร สายการสอนและสายสนับสนุน

4. สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2555) มีวัตถุประสงค์จัดการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ทางการบริหาร การพัฒนาคณาจารย์และบุคคลภายนอก ด้านพัฒนบริหารศาสตร์ ถ่ายทอดความรู้และวิทยาการสมัยใหม่ทางด้านพัฒนบริหารศาสตร์ให้แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน

### หน่วยงานพัฒนาผู้บริหารในต่างประเทศ

ระบบฐานสมรรถนะมี 2 ระบบหลัก ได้แก่ ระบบของอังกฤษ และระบบของสหรัฐอเมริกา โดยแต่ละระบบมีฐานแนวคิดและคุณลักษณะเฉพาะของตนเอง ซึ่งทั้ง 2 ระบบ ไม่ได้มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง และเมื่อได้ทำความเข้าใจทั้งสองระบบก็จะสามารถนำส่วนที่ดีที่สุดมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมในบริบทที่ต้องการได้ในที่สุด (บรรณาธิการ school.net, 2553)

ในประเทศสหรัฐอเมริกา นิยมใช้ในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม (Competency - based Training) เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา เกาหลี ออสเตรเลีย เพื่อควบคุมคุณภาพของบุคลากรในอาชีพต่าง ๆ เพื่อเพิ่มการแข่งขันกับนานาชาติ ระบบของสหรัฐอเมริกา มีหน่วยงานกลางเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) หน่วยงานระดับชาติ เน้นกลุ่มผู้บริหารการศึกษา 2) หน่วยงานระดับรัฐหรือท้องถิ่น เน้นกลุ่มผู้บริหารการศึกษา และ 3) หน่วยงานกลางที่เน้นการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านให้แก่ผู้บริหารทุกประเภท สำหรับหน่วยงานระดับชาติเน้นกลุ่มผู้บริหารการศึกษา ยกตัวอย่าง เช่น สมาคมผู้บริหารโรงเรียนอเมริกัน (The American Association of School Administrators : AASA) สมาคมครูใหญ่โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาแห่งชาติ (The National Association of Secondary School Principals : NASSP) ศูนย์ครูใหญ่ผู้นำนัก

การศึกษา (The Principals Center for Educational Leadership : PCEL) ศูนย์ผู้นำแห่งความเป็นเลิศ (The Center of Leadership Excellence :CLE) ศูนย์ผู้นำการสร้างสรรค์ (The Center for Creative Leadership :CCL)

สมาคมผู้บริหารมหาวิทยาลัยแห่งอเมริกา (The American Association of University Administrators : AAUA, 2012) มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งประกอบด้วย

1. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารงานสถาบันอุดมศึกษา
2. กำหนดมาตรฐานด้านจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ
3. ปฏิบัติการใช้ผลประโยชน์ร่วมกันผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ
4. เป็นตัวแทนผลประโยชน์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัด AAUA ในท้องถิ่นหรือระดับประเทศ

สมาคมผู้บริหารมหาวิทยาลัยแห่งอเมริกา ได้มีการพัฒนาและส่งเสริมเอกสารนโยบาย: มาตรฐานสำหรับผู้บริหารระดับมืออาชีพในสถาบันอุดมศึกษาและสมาคมผู้บริหารมหาวิทยาลัยแห่งอเมริกา ได้จัดพิมพ์จดหมายข่าวเป็นรายไตรมาสชื่อ Communiqué ให้แก่สมาชิก

ส่วนองค์กรวิชาชีพ ได้แก่ สภาการศึกษาแห่งชาติ (American Council on Education, 2012) เป็นสถาบันฝึกอบรมในระดับอุดมศึกษา โดยแบ่งกลุ่มหลักสูตรผู้บริหารเป็น

หลักสูตรผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาระดับสูง (The Executive Leadership Group) โดยมุ่งเน้นหลักสูตร การบริการและการวิจัยสำหรับอธิการบดีและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาระดับคณบดีที่กำลังเลื่อนตำแหน่งเป็นอธิการบดี

หลักสูตรผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษารุ่นใหม่ (The Emerging Leaders Group) จะเน้นเรื่องหลักสูตรและแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารที่เพิ่มขึ้น รวมถึงหลักสูตรภาคีของ ACE อีกด้วย

หลักสูตรพื้นฐานผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา (The Inclusive Excellence Group) มุ่งเน้นไปที่หลักสูตรแหล่งข้อมูลและการวิจัยที่มีความหลากหลายมากขึ้นในระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับผู้บริหารอาวุโสของสถาบันอุดมศึกษา

ส่วนระบบของอังกฤษนั้น สมาคมผู้บริหารมหาวิทยาลัย (Association of University Administrators : AUA) เป็นสมาคมวิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยมีเป้าหมายที่จะส่งเสริมความเป็นเลิศในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา สำนักงานแห่งชาติตั้งอยู่ที่มหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์และมีสมาชิกสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ 150 ทั่วประเทศอังกฤษ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความรู้ ทักษะวิชาชีพและการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา เป็นมืออาชีพ มีคุณธรรมจริยธรรม และความโปร่งใส สมาคมผู้บริหารมหาวิทยาลัย

(Association of University Administrators:AUA) เป็นรูปแบบคณะกรรมการกำกับดูแลมาตรฐานได้สร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเรียกว่า (Continuing Professional Development Framework :CPD) เป็นรูปแบบที่กำหนดขั้นตอนการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา การวางแผนอาชีพให้บุคลากรทางการศึกษา โดยเป็นหลักสูตรประกาศนียบัตร แบ่งเป็น หัวหน้าฝ่ายบริหาร (Head of Administration) ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนการสอน (Teaching Facilities Manager) ผู้บริหารฝ่ายวิชาการ (Academic Administrator) ฝ่ายบริหาร และการเงิน (Administration and Finance)

ปัจจุบันสถาบันการศึกษาต่างๆ ในหลายประเทศ ได้นำแนวทางการฝึกอบรมแบบฐานสมรรถนะ (Competency Based Training) มาใช้กับการจัดหลักสูตรการศึกษาระดับต่างๆ เป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะ (Competency Based Curriculum) ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากผู้กำหนดนโยบาย และ ผู้นำด้านหลักสูตรของประเทศต่างๆ อย่างกว้างขวาง (บรรณาธิการสกุลดีอินเทอร์เน็ต school.net, 2553)

ในประเทศออสเตรเลียมีคณะกรรมการการพัฒนาแห่งชาติ (The National Training Board: NCVER) เป็นผู้กำหนดมาตรฐานสมรรถนะระดับชาติ (National Competency Standards) ให้นโยบาย และแนวทางการดำเนินงานฝึกอบรม โดยคาดหวังสิ่งให้ผู้เข้าอบรมจะสามารถปฏิบัติ (Performance) ได้เมื่อจบหลักสูตร เช่น การฝึกอบรมด้านภาษาอังกฤษเกี่ยวกับอาชีพต่าง ๆ เช่น ด้านอาหาร การโรงแรม ท่องเที่ยว ของ TAFE ประเทศออสเตรเลีย ก็จัดการฝึกอบรมแบบ Competency Based Training in English Language Teaching และได้ปรับปรุงพัฒนา มาตรฐานสมรรถนะของอาชีพต่าง ๆ จนถึงปัจจุบัน รวมถึงการเทียบความรู้และประสบการณ์ (บรรณาธิการสกุลดีอินเทอร์เน็ต school.net, 2553)

### **หน่วยงานพัฒนาผู้บริหารของประเทศแถบเอเชีย**

ประเทศญี่ปุ่นได้เปลี่ยนเป็นระบบมหาวิทยาลัยแบบใหม่จนสิ้นสุดการปรับปรุงปี 1960 โดยสร้างระบบการผลิต ผลิตและพัฒนาผู้สอน ระบบการผลิตผู้สอนในญี่ปุ่น มหาวิทยาลัยต่างๆ เป็นหลักในการจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญา ส่วนระบบการพัฒนาสามารถแบ่งการฝึกอบรมเป็น 2 ระดับคือการฝึกอบรมในระดับชาติ และการฝึกอบรมระดับจังหวัด โดยเป็นการฝึกอบรมเป็นระยะๆ จัดเป็นผู้สอนที่มีประสบการณ์ 5 ปี 10 ปี 20 ปีและจัดหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับต่างๆ (มนตรี แยมกลีกร, 2548:41)

สาธารณรัฐประชาชนจีน มีวิทยาลัยผู้บริหารการศึกษา College of Education Administration (2012) มีสถาบันมหาวิทยาลัยปักกิ่ง (Beijing Normal University) รับผิดชอบ

การฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาทั้งด้านนโยบายทางการศึกษาเป็นศูนย์ฝึกอบรมให้แก่ฝ่ายสนับสนุนทางการศึกษา นอกจากนี้ยังมีสถาบันในลักษณะเดียวกันกระจายอยู่ตามเมืองหลวงของแต่ละมณฑล เช่น คุณมิง มณฑลยูนนาน มีสถาบัน ชื่อวิทยาลัยการศึกษายูนนาน (Yunnan Education College :YEC) ทำหน้าที่พัฒนาผู้บริหารการศึกษา

ประเทศมาเลเซีย มีสถาบันอัมมิดดิน บากิสาขาภาคเหนือ (Institute Aminuddin Baki Northern Branch, 2012) (National Institute of Educational Management and Leadership) สถาบันการบริหารการศึกษาและผู้นำแห่งชาติสังกัดกระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

หน่วยงานพัฒนาผู้บริหารทั้งในประเทศและต่างประเทศ ล้วนมาจากการเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาผู้บริหาร เพื่อให้มีความพร้อมทั้งในด้าน ความรู้ ทักษะ ทศนคติ ประสพการณ์ที่จำเป็นต่อการที่จะรับผิดชอบทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ และเพื่อเตรียมความพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม หน่วยงานการพัฒนาผู้บริหารดังกล่าว จึงเป็นองค์กรที่มีความสำคัญ และมีบทบาทในการช่วยสนับสนุน และส่งเสริมให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ

ประเด็นเสรีภาพของสถาบันอุดมศึกษา (Academic Freedom) บาร์เนทท์ (Barnett, 1990: 143) กล่าวว่าเสรีภาพของสถาบันอุดมศึกษา (Academic Freedom) เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีมุมมองความสัมพันธ์ระหว่างเสรีภาพของสถาบันอุดมศึกษา (Academic Freedom) กับอัตตาดินหรือหลักการปกครองตนเองของสถาบันอุดมศึกษา (Academic Autonomy) ที่เป็นมโนทัศน์ของการออกคำสั่งของสถาบันเองและเคารพการตัดสินใจ (Judgement) ของตนเอง หรือสามารถกล่าวได้ว่าเสรีภาพของสถาบันอุดมศึกษาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับรัฐเมื่อสถาบันอุดมศึกษามีเสรีภาพทั้งด้านเอกลักษณ์ (Characterized) ด้านความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountable) และความเป็นส่วนตัว (Individual) ตามระดับการตัดสินใจของสถาบันหรือตามเงื่อนไขของเสรีภาพที่ได้รับ

บาร์เนทท์ (Barnett, 1990:96) วัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาสามารถแบ่งเป็น 2 ระดับโดยระดับที่ 1 คือ แนวคิดของวัฒนธรรมที่เป็นชุดความเชื่อภายในสถาบัน การนำวัฒนธรรมไปใช้ ความสัมพันธ์ของชุมชนในสถาบัน เช่น เอกลักษณ์สถาบัน กฎระเบียบข้อบังคับ วัฒนธรรมย่อย ระดับที่ลึกคือ รูปแบบการใช้ชีวิต ค่านิยม ส่วนในระดับที่ 2 คือกระบวนการของสถาบันอุดมศึกษา โดยสามารถแสดงออกมาในรูปของประสพการณ์ที่ผู้เรียนในสถาบันนั้นได้รับการแพร่ขยายทางวัฒนธรรมเป็นต้น

## ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้าและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในทุกระดับและรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่ามีงานวิจัยในประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวอยู่พอสมควร ดังนี้

ศรีรัตน์ จันทร์เพ็ญ (2527) ได้ทำการวิจัยเรื่องเกี่ยวกับทฤษฎีของอาจารย์วิทยาลัยครูที่มีต่อการเข้าสู่ตำแหน่งอธิการบดีวิทยาลัยครู จำนวน 10 แห่งทั่วประเทศ ปรากฏผลดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารของวิทยาลัยครูมีอายุระหว่าง 35-40 ปี มีร้อยละ 52.86 มีอายุราชการ 11 ปีขึ้นไป มีร้อยละ 82.86
2. ผู้บริหารของวิทยาลัยครูมีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 75.71 มีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่าร้อยละ 22.86
3. ผู้บริหารของวิทยาลัยครูมีการเข้าสู่ตำแหน่ง โดยการที่ผู้บังคับบัญชาแต่งตั้งร้อยละ 52.86 โดยการเลือกตั้งร้อยละ 47.14

พิสิทธิ์ ปัญญามูลวงษา (2529) ได้ทำการวิจัย เกี่ยวกับการเข้าสู่ตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ตามทฤษฎีของอธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิ ประธานสภาอาจารย์ นายกสโมสรอาจารย์ ประธานสภานิสิตนักศึกษา และนายกองค้การนิสิตนักศึกษา พบว่า ประชากรส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการเข้าสู่ตำแหน่งอธิการบดีด้วยวิธีการสรรหา เพราะเป็นการประสานกันระหว่างการเลือกตั้งกับการแต่งตั้ง เป็นการลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มประชากรที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการเข้าสู่ตำแหน่งของอธิการบดี ทำให้ได้รับการยอมรับจากบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรหลักในการสรรหาอธิการบดี เช่น การออกระเบียบเกี่ยวกับการสรรหาอธิการบดี การแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี และการดำเนินการแต่งตั้งอธิการบดี ด้านสาระสำคัญอื่นๆ พบว่า ประชากรส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการให้อธิการบดีดำรงตำแหน่งวาระละ 3 ปีและเป็นซ้ำได้ไม่เกินสองวาระ และควรมีเงินประจำตำแหน่งมากพอสมควรสำหรับงานสังคมต่าง ๆ นอกจากนี้อธิการบดีควรปฏิบัติงานเต็มเวลาหรืออุทิศตนบริหารมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ เพราะตำแหน่งอธิการบดีมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติมากมาย และควรมีรองอธิการบดี หรือผู้ช่วยอธิการบดี แบ่งเบาภาระงานของอธิการบดีด้วย

อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิมกุล (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยพบว่า คณบดี หัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์มีความต้องการให้พัฒนาคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาทั้ง 3 ด้านอยู่ในเกณฑ์มาก โดยเฉพาะด้านความเป็นผู้นำเป็นอันดับแรก รองลงมาคือด้านทักษะในการบริหารงานและด้าน

วิชาการ ส่วนสมรรถภาพที่สำคัญที่ควรฝึกอบรมให้แก่หัวหน้าภาควิชาได้แก่ ความสามารถในการสร้างสรรค์ ความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการกำหนดระบบพิจารณาความดีความชอบ ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงาน เป็นต้น

ลักษณะ แซ่ลู้ (2537) ได้ทำการวิจัย เรื่องทัศนคติของคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อกระบวนการสรรหาหัวหน้าภาควิชา พบว่า มหาวิทยาลัยควรมีระเบียบการสรรหาหัวหน้าภาควิชาด้วยวิธีการสรรหา และผู้สมควรดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาจะต้องมีคุณสมบัติ คือ เป็นคณาจารย์ประจำในภาควิชา นั้นๆ มีวุฒิการศึกษาอย่างต่ำระดับปริญญาโท มีประสบการณ์บริหารสอนมาแล้วอย่างน้อย 3 ปี ไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ด้านการวิจัย มีตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์เป็นอย่างต่ำ เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ มีความรู้ทางด้านการบริหารวิชาการ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และสามารถอุทิศตนให้แก่งานของภาควิชาตามลำดับ

สุวัฒน์ ช่างเหล็ก (2536) วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้าของคณะวิชาและสถานการณ์กับประสิทธิผลการบริหารคณะวิชาตามทรรศนะของอาจารย์วิทยาลัยครู” โดยผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าคณะที่มีอำนาจในการให้คุณ อำนาจอ้างอิงและอำนาจร่วมปรึกษาหารือในสถานการณ์ปกติมีประสิทธิผลการบริหารคณะวิชาอยู่ในระดับสูง หัวหน้าคณะวิชาที่ใช้อำนาจการให้โทษ อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจโดยตำแหน่งในสถานการณ์วิกฤตมีประสิทธิผลการบริหารคณะวิชาอยู่ในระดับที่สูงเช่นกัน

ผดุง พรหมมูล (2537) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่องมนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ พบว่า มนุษยสัมพันธ์มีความจำเป็นสำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏมากที่สุดเป็นอันดับแรก อาจเป็นเพราะองค์การบริหารองค์การวิชาการจำเป็นต้องใช้การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การสร้างความร่วมมือมากกว่า การสั่งการ ทักษะ มนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารงานภาควิชา ที่จะโน้มน้าว จูงใจให้คณาจารย์ร่วมปฏิบัติภารกิจไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน เพราะการใช้มนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร จะเปิดโอกาสให้คณาจารย์มีส่วนร่วม ได้แสดงความคิดเห็น และก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิด การบริหารองค์การที่ระบุว่า ทักษะ มนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ

เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง “การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข” ผลการศึกษา

บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 40 คุณลักษณะ ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนา ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการประเมินผลการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติซ้ำ และขั้นการประเมินผลการดำเนินการ โดยในขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปูพื้นฐาน สร้างเจตคติทางบวกและเตรียมความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาเป็นขั้นของการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปฐมนิเทศและเตรียมสถานการณ์การพัฒนา ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นของการดำเนินการเพื่อพัฒนาความรู้ เจตคติ และทักษะ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยที่พึงประสงค์ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

สมบุญธรรม ศิริธรรมหิรัญ (2547) ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบตี” โดยจากการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบตีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 48 คุณลักษณะ จัดกลุ่มคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม จากผลการศึกษา คุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบตี ผู้วิจัยได้ดำเนินการยกร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบตี ผลการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบตี ประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ คือ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบตีที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 2 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบตี ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน เนื้อหาการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม และผลที่ต้องการ ซึ่งขั้นตอนการพัฒนา มี ขั้นตอนคือ 1.ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา 2.ขั้นการเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 3.ขั้นการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยรูปแบบย่อย 4 รูปแบบตามกลุ่มคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา คือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ รูปแบบที่ 3 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ รูปแบบที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะ

ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม 4. ขั้นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ ส่วนที่ 4 แนวทางการนำ รูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

สุธรรม ธรรมทัศนานท์ (2549) ศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศ ผลการวิจัย พบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ มี 56 คุณลักษณะ จัดกลุ่มคุณลักษณะเป็น 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านการบริหาร คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ คือ “รูปแบบการพัฒนาแบบบูรณาการจากผู้บริหารสู่ผลลัพธ์การพัฒนาประเทศ” โดยเน้นการบูรณาการ 2 ระดับ คือ (1) ขั้นตอนสาระการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา ที่เป็นกระบวนการแบบบูรณาการ (2) ผลลัพธ์การพัฒนาประเทศแบบบูรณาการ โดยมีขั้นตอนการพัฒนา 4 ขั้น คือ 1) ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา 2) ขั้นเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะ 3) ขั้นดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะ และ 4) ขั้นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ ส่วนที่ 4 เป็นแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบโดยการบูรณาการ

สมนึก ทองเอี่ยม (2550) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี ที่มีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วยหลักการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ส่วนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การเตรียม การพัฒนา ประกอบด้วย การเตรียมกลไกการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารและการเตรียมรูปแบบที่ใช้ใน การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะหลัก ทางการบริหาร ลักษณะที่ 2 รูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร มี 4 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รูปแบบที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารคน และรูปแบบที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการพัฒนาดตนเอง 3) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร เป็นการนำเสนอแนวทางการนำแบบของการ



พัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารไปดำเนินการพัฒนา สมรรถนะทางการบริหาร 4) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารและ 5) การประเมินผล การดำเนินการและ ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ เจือปนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของรูปแบบ

คณิต เขียววิชัย (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์” เพื่อศึกษาปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพื่อศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์และเพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์ โดยพบว่า ปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือการสร้างสัมพันธภาพที่ดีของบุคลากร การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน และการบริหารจัดการ มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี นอกจากนั้นยังได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์เป็นกระบวนการเสริมสร้างคุณลักษณะรายด้านจำนวน 9 รายด้าน มีกิจกรรมรู้จักเข้าใจตนเอง กิจกรรมสะท้อนความคิดและการประชุมเพื่อระดมความคิด

ชนิษฐา ทรงจักรแก้ว (2552) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคณาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุดในการพัฒนาคณาจารย์ ประกอบด้วย การพัฒนาคุณวุฒิทางวิชาการ และการพัฒนาการปฏิบัติการกิจการวิจัย โดยพบว่า รายการข้อความ สาเหตุสำคัญสูงสุดที่เป็นอุปสรรคของการพัฒนาคณาจารย์ จาก รายการข้อความ จำนวน 98 ข้อความ ตามแนวคิดคณาจารย์ คือ ผู้บริหารบางส่วนคำนึงถึงผลประโยชน์มากเกินไป แนวคิด ผู้บริหาร คือ อาจารย์ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง แนวคิดคณาจารย์รายกลุ่ม จาก 8 กลุ่ม คือ นโยบายการบริหารและ ผู้บริหาร แนวคิดผู้บริหาร คือ กลุ่มค่าตอบแทน

ภาพอนาคตสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นไปได้อย่างสมเหตุสมผล พบว่า เป็นภาพที่ผสมผสานของการแข่งขันและความร่วมมือที่สังคมจะให้ความสำคัญกับข้อมูลด้านคุณภาพ และข้อมูลด้านการตลาด โดยมีองค์ประกอบการพัฒนาคณาจารย์พึงประสงค์ 2 องค์ประกอบ คือ การดำรงรักษาและการจูงใจ มีองค์ประกอบการดำรงรักษา จำนวน 4 กลุ่ม ดังนี้ 1) นโยบายการบริหารและผู้บริหาร 2) ระบบการบริหารงานและบุคลากรอาจารย์ 3) ค่าตอบแทน 4) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการสร้างงานวิชาการ และองค์ประกอบการจูงใจ จำนวน 4 กลุ่ม ดังนี้ 5) เป้าหมายและแรงจูงใจของคณาจารย์ 6) ความรู้ และทักษะของคณาจารย์ 7) ทศนคติ และความตระหนักของคณาจารย์ 8) การใช้เวลาของคณาจารย์ และรูปแบบการพัฒนาคณาจารย์ ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) โครงสร้าง องค์ประกอบและเนื้อหา 3) ขั้นตอนดำเนินการที่ใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน ประกอบด้วย 1. การละลายพฤติกรรม 2. การ

เปลี่ยนแปลง 3. การทำให้มั่นคง เพื่อให้คณาจารย์มีความต้องการพัฒนาตนเอง เข้าสู่สภาพที่พึงประสงค์ด้านคุณวุฒิทางวิชาการ และพัฒนาผลงานวิชาการพึงประสงค์ที่บูรณาการภารกิจและใช้กระบวนการสร้างความรู้โดยการวิจัย เป็นผลงานวิชาการที่สร้างคุณค่า และมูลค่าให้กับสังคม และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 4) การประเมินผลการพัฒนา พบว่า คณาจารย์ได้ เปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนการสอน โดยใช้การเรียนรู้และความรู้การทำวิจัยจากกิจกรรมการวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชนและจัดทำโครงร่างและแผนการสอนที่ใช้งานวิจัยเป็นฐานของรายวิชาสำหรับภาคการศึกษาถัดไป

พรศรี ฉิมแก้ว (2552) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

1. ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 ด้านหลัก คือ คุณลักษณะ สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และผลการปฏิบัติงาน โดยแต่ละด้านหลัก มีด้านย่อยรวมทั้งสิ้น 24 รายการ

2. ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินสภาพความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีความสำคัญ/ความจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด และมีการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกด้าน

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การกำหนดให้การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพเป็นวาระแห่งชาติ 2) การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อพัฒนาผู้เรียน 3) การสะท้อนการพัฒนาวิชาชีพจากผลการปฏิบัติงาน

พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ (2552) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมี ประสิทธิผลองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่าด้าน ความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม มีประสิทธิผลองค์การสูงสุด รองลงมาคือ ความสามารถในการบูรณาการ และความสามารถในการปรับตัวตามลำดับ ส่วนความสามารถในการบรรลุเป้าหมายมีประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาปัจจัยภาวะผู้นำของ หัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่าปัจจัย ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำและปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำส่งผลต่อ ประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ร้อยละ 61.20

แมกนุสัน (Magnuson, W. G. 1981) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ประสบความสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะเป็น 2 ลักษณะ สรุปคุณลักษณะไว้ ดังนี้คือ

1. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นผู้ที่น่าเข้าใกล้และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่

2. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย คุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ มีวิจรรย์ญาณและมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

สำหรับผลงานวิจัยที่กล่าวถึงคุณสมบัติและภูมิหลังของคณบดีหรือหัวหน้าคณะวิชานั้น แอนเดอร์เซนและคิง (Andersen, and King, 1987 : 9 – 12) ได้วิเคราะห์คุณสมบัติและภูมิหลังทางด้านประชากรของคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ จากสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกา จำนวน 100 สถาบัน จาก 714 สถาบัน โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 12 ข้อ ผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัติที่สำคัญของความเป็นคณบดีก็คือความเห็นอกเห็นใจและความเป็นนักปฏิบัติการณ์ซึ่งเป็นลักษณะเด่นที่จะทำให้กลุ่มรวมกันได้ และส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำของคณบดี ส่วนภูมิหลังทางด้านประชากรของคณบดีที่สำคัญก็คือ ระดับการศึกษาซึ่งพบว่าคณบดี ร้อยละ 95 สำเร็จปริญญาเอกทางการศึกษา ประกอบด้วยสาขาหลักสูตรและการสอน (ร้อยละ 31) การบริหารการศึกษา (ร้อยละ 21) พื้นฐานการศึกษา (ร้อยละ 16) นอกจากนี้ยังพบว่า คณบดีที่ออกจากตำแหน่งมีอยู่ถึง 128 คน ซึ่งไม่ได้สำเร็จสาขาการศึกษา ทางด้านประสบการณ์พบว่า คณบดีเคยเป็นอาจารย์สอนมาก่อนเฉลี่ย 12 ปี คณบดีที่มีประสบการณ์สูงประมาณร้อยละ 31 เคยอยู่ในตำแหน่งมาก่อน 6 – 10 ปี นอกจากนี้ยังพบว่า คณบดีส่วนใหญ่เป็นผิวขาว เพศชาย อายุประมาณ 50 ปี หรือน้อยกว่าเล็กน้อย และถ้าเป็นผู้บริหารนอกสถาบันที่ดำรงตำแหน่งคณบดีต้องเคยบริหารงานมาก่อนประมาณ 5 ปี และดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์

โบลลิง (Bowling, 2006) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง “มุมมองในเรื่องของการบริหาร งานแบบมีส่วนร่วมในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” เนื่องจากเชื่อว่าปัญหาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของความไม่มีประสิทธิภาพ การไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ความไม่พึงพอใจของบุคลากร ปัญหาในการทำงานบริหารงาน เกิดจากการขาดการมีส่วนร่วมจากผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวคิดเรื่องการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของ เอ็ดเวิร์ด ลอเรนอร์ จึงอาจจะเป็นทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสิทธิ์ในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยมีหลักสำคัญ 4 ประการได้แก่ การให้อำนาจ การให้รางวัล การให้ความรู้และการให้ข้อมูล โดยผลการวิจัยพบว่า การนำรูปแบบของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมาใช้ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของทั้งผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรในองค์กรเป็นไปในทางบวก

วีซ (Weese, 1996:197-206) ได้วิจัยเรื่อง Do Leadership and Organizational Culture Really Matter? โดยการศึกษาความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อจับความสนใจของนักวิจัยและผู้ปฏิบัติงานเหมือนกัน โดยทั้ง 2 ส่วนคือกุญแจสำคัญในการทำความเข้าใจและทำนายประสิทธิผลขององค์กร ส่วนงานวิจัยอื่นๆ กล่าวว่าประสิทธิภาพอาจกำหนดโดยปัจจัยอื่นซึ่งอยู่นอกเหนือขอบเขตอิทธิพลของผู้นำหรือวัฒนธรรมองค์กร วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือการตรวจสอบ และสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำ วัดผลโดยแบบสอบถามพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (The Leadership Behavior Questionnaire) วัฒนธรรมองค์กรวัดผลโดยการประเมินความแข็งแรงของวัฒนธรรม (The Culture Strength Assessment) และประสิทธิผลขององค์กร วัดตามดัชนีความพึงพอใจของประชากรเป้าหมาย (The Target Population Satisfaction Index) ในโครงการนั้นหนทางการศึกษาเขตของ 10 แห่งและการประชุมกลุ่มมหาวิทยาลัยชั้นนำในอเมริกากลาง (N = 19) ผู้อำนวยการโปรแกรมได้รับอิสระในการทำงานระดับมากเพื่อนำเสนอโครงการของตนเช่นเดียวกับโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงและหรือวางรากฐานวัฒนธรรมที่ต้องการในระหว่างการบริหารงาน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในการประชุมทั้งการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และประสิทธิผลขององค์กร (Organizational effectiveness) และพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความแข็งแรงของวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กร

ลิ้มและโครมาตี (Lim and Cromartie, 2001: 111-169) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Sport Organizations เป็นการศึกษาเรื่อง ความเป็นผู้นำและ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อความเข้าใจถึงประสิทธิภาพขององค์กร วัตถุประสงค์ของการศึกษาคือการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กรในองค์กรกีฬา โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างแรงบันดาลใจผู้ติดตามเพื่อร่วมกันสร้างประสิทธิภาพให้แก่องค์กรตามความคาดหมาย ผู้นำเหล่านี้มีผู้ติดตามที่มุ่งมั่นและระดับการสนับสนุน การมีส่วนร่วมและออกแบบเพื่อส่งเสริมให้ผู้ติดตามนำวิสัยทัศน์ของผู้นำมาใช้เป็นของ

ตนเองและมุ่งมั่นที่จะทำให้เป็นจริง วัฒนธรรมองค์กรคือ การกำหนดเป็นความเชื่อที่หยั่งรากลึก ค่านิยมและข้อสมมติฐานที่ใช้ร่วมกันอย่างกว้างขวางโดยสมาชิกขององค์กรและมีอำนาจในรูป บรรทัดฐานที่สามารถกำหนดและพฤติกรรมของกลุ่ม วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะเชื่อมโยงกับการเพิ่ม ตำแหน่งพนักงานส่งผลให้ประสิทธิภาพขององค์กรที่เพิ่มขึ้น ฉันทามติของสมาชิกทำให้ทิศทาง กลยุทธ์ ผลการดำเนินงานของพนักงานเพิ่มขึ้นและในระดับสูงคือ ความมุ่งมั่นของพนักงาน โดยเฉพาะในกรณีที่สำคัญพนักงานมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและมีความรับผิดชอบในการ เปลี่ยนแปลง องค์กรก็จะมีคามมั่นใจ และสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันเป็นผู้นำตลาดใน ท้ายที่สุด

กู๊ดดอลล์(Goodall, 2010: 8) ได้ศึกษาเรื่อง Why Socrates Should be in The Boardroom in Research Universities เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยศึกษาผลการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์รางวัลที่ได้รับ ของอธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนทั้งฝั่งอเมริกาและ อังกฤษ ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะวารสารดิ อีโคโนมิสต์ (The Economist) ที่จัดอันดับ มหาวิทยาลัย ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการสัมภาษณ์อธิการบดีทางโทรศัพท์ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในตำแหน่งอธิการบดี และคณบดีที่มีพื้นฐานเป็นนักวิจัย จะ สามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการให้แก่มหาวิทยาลัยทางการวิจัยได้ดีกว่าผู้บริหาร จากนอกระบบวิชาการโดยอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มีความเข้าใจในภาควิชาการ มีการบริหารงาน วิชาการได้ดีกว่าผู้บริหารที่ใช้ความเข้าใจแต่ในเชิงธุรกิจ

บลูเมล (Blümel, 2008) ได้ศึกษาเรื่อง Professionalising administrative middle management in universities? Conceptual framework and preliminary findings for Germany and selected European countries ในบริบทของการปฏิรูปที่ลึกซึ้งในระบบอุดมศึกษา ของประเทศในยุโรปด้วย กระบวนการแง่มุมของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงสู่มหาวิทยาลัย ธรรมาภิบาล ในขณะที่รัฐถอนตัวจากบทบาทดั้งเดิมมาดำเนินการในบทบาทการนิเทศมากขึ้นโดย เป็น กลุ่มผู้ควบคุมจากระยะไกล (steering from a distance) มหาวิทยาลัยจึงมีงานที่คั่งค้างที่ สำคัญของสถาบันอิสระและแสวงหากำไร ความรับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณ การรับสมัคร บุคลากร และพัฒนาองค์กรและในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยต้องเผชิญหน้ากับความต้องการที่ เพิ่มขึ้นจากสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางเศรษฐกิจที่กลับมาเป็นสิ่งที่กำหนดกระบวนการของ การปรับตัวของสถาบัน หนึ่งในมิติการกำกับดูแลที่ดีสำหรับการปฏิรูปสถาบันภายในมหาวิทยาลัย ทั่วยุโรปดูเหมือนจะมาบรรจบกันคือการสร้างการบริหารจัดการที่แข็งแกร่งของสถาบันประกอบ โครงสร้าง (Structure) การจัดการ(Management) ความเป็นผู้นำ (Leadership) อัตราการเติบโต

ความเชี่ยวชาญ และการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหารมืออาชีพที่บริหารงานภายในมหาวิทยาลัย หรือเรียกว่า (Professionalisation) รูปแบบการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ (Professionalised models of management) หรือ ระบบบริหารจัดการภายในอย่างมืออาชีพ (Professionalisation of "in-house administrative systems")

โอวิโอ ออแกนซี และมอรีน (Owino, Ogachi, and Maureen, 2011) ได้ศึกษาเรื่อง Role of Institutional Managers in Quality Assurance: Reflections on Kenya's University Education โดยการวิจัยนี้เป็นการออกแบบสำรวจ การวิจัยเชิงพรรณนา การเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างเดือนพฤษภาคม 2010 และพฤศจิกายน 2010 จากตัวอย่างจากอาจารย์ 127 คนและนักศึกษา 502 คนจาก 4 มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยรัฐ 2 แห่งมหาวิทยาลัยเอกชน 2 แห่งโดยใช้สถิติการทดสอบความแปรปรวน One way ANOVA ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมติฐาน ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนควรสร้างหลักสูตรการเป็นผู้นำในระยะสั้นเพื่อเพิ่มทักษะการบริหารจัดการ โดยเป็นขั้นตอนที่สำคัญต่อการส่งมอบการศึกษาที่มีคุณภาพ ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและเพิ่มประสิทธิผลในการจัดการสถาบันอุดมศึกษา

งานวิจัยของ วีระยุทธ วัฒนสุโขก (Teerayout Wattanasuphachoke, 2006) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารในภูมิภาคเอเชีย: กรณีศึกษาประเทศไทย (Managerial Styles of Asian Executives : The Case of Thailand) ผู้วิจัยได้จัดประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 10 ท่าน (Focus Group) เพื่อนำมาออกแบบสอบถาม และองค์ประกอบของผู้บริหารด้านสมรรถนะ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 480 คนได้รับแบบสอบถามกลับ 26.25% ใช้สถิติร้อยละ และค่าเฉลี่ย ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่สำคัญที่สุดคือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 47.62 โดยเน้นในเรื่องของการเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี ต่อมาคือทักษะด้านความคิดและสุดท้ายคือ ทักษะเฉพาะด้าน

มัวร์ และรัลด์ (Moore and Rudd: 2004) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Extension Leaders' self-Evaluation of Leadership Skill Areas เพื่อศึกษาสมรรถนะตามแนวคิดของคัทซ์ (Katz, 1974) ทักษะด้านการคิด ทักษะมนุษยสัมพันธ์ ทักษะเฉพาะด้าน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างานของสำนักงานที่ดินจำนวน 1,862 คนและสำนักงานเกษตรกรรมจำนวน 1,890 คน โดยใช้วิธีโทรศัพท์สอบถามและส่งแบบสอบถามสมรรถนะขั้นพื้นฐานตามแบบคัทซ์เป็นแบบประเมินตนเองเพื่อวัดสมรรถนะ 80 แบบใช้มาตราวัดประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ได้รับแบบสอบถามคืนมา 61.25% จากนั้นรวบรวมข้อมูลสมรรถนะทั้ง 80 แบบมาหาค่าเปอร์เซ็นต์และจำแนกตามทักษะแต่

ละด้าน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Skills) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 93.14 ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skills) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 92.27 ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 92.04 ทักษะด้านความรู้เชิงธุรกิจ (Industry Knowledge Skills) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 91.04 ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skills) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 89.06 ทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skills) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 79.52

แอ็กเซลร็อด (Axelrod, 1984: 8-10) กล่าวว่าผู้เล่น (Player) สองคนในเกมที่สามารถเลือกได้ระหว่างทางสองทางคือการร่วมมือกัน (Cooperate) หรือ การแปรพักตร์ (Defect) แนวคิดคือ ผู้เล่นแต่ละคนได้รับผลประโยชน์เมื่อทั้งสองคนให้ความร่วมมือ แต่ถ้ามีเพียงหนึ่งในสองคนให้ความร่วมมือ อีกคนหนึ่งที่แปรพักตร์จะได้รับผลประโยชน์เพิ่มเติมจากที่ร่วมมือกัน หากมีแปรพักตร์ทั้งสองสูญเสียผลประโยชน์ หรือได้น้อยมาก แต่ไม่มากเท่าที่จะร่วมมือกันเอง ทำให้เกิดสถานการณ์เกมทั้งหมดและผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน เช่น เรื่องตั้งงบประมาณ เรื่องขออัตรากำลังคน เรื่องขอทุนวิจัย เรื่องขอเปิดหลักสูตร ฯลฯ ที่มีหลักคิดจากการเพิ่มประโยชน์ตามส่วนของตัวเอง (Maximize by Part) คือแนวคิดที่ทุกคนทำหน้าที่ตัวเองได้ดีที่สุดแล้ว เมื่อทุกคนคิดเหมือนกัน ก็ต้องมานั่งเกลี้ยผลประโยชน์กันตรงกลาง หากผลประโยชน์กันไป ซึ่งจะทำให้แต่ละคนได้แบบเบียดหัวแตกได้ผลประโยชน์น้อยกว่าที่ตัวเองคาดหวังและอยากได้ และทำอะไรไม่ได้สุดท้ายคือระบบแย่งที่สุด

แอ็กเซลร็อดและแฮมิลตัน (Axelrod and Hamilton, 1981: 1391) กล่าวว่าทางสองแพร่งของนักโทษเป็นชีววิทยาของความเห็นแก่ตัวและการเห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่น (The Biology of Selfishness and Altruism) หรือวิวัฒนาการของพฤติกรรมความร่วมมือ (Evolution of Cooperative Behaviour)

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยรายละเอียดดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

1. ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหารอุดมศึกษา คือ ผู้ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติในเรื่องของการจัดการบริหารอุดมศึกษา ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษา ผู้ที่บริหารหรือเคยบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2. กลุ่มเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นฐานข้อมูลสำหรับการออกแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย

3. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีคุณสมบัติตรงตามที่คุณวิจัยได้กำหนดไว้ในขอบเขตการวิจัย คือ ต้องเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดดำเนินการในระดับมหาวิทยาลัยมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี มีจำนวนนักศึกษาไม่น้อยกว่า 3,000 คน มีคณะไม่ต่ำกว่า 3 คณะ และได้รับการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับดี จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ทำให้ได้สถาบันอุดมศึกษาจำนวน 25 แห่ง โดยแบ่งระดับการบริหารออกเป็น 3 ระดับได้แก่ ระดับ มหาวิทยาลัย ระดับคณะ ระดับภาควิชา จำนวน 871 คน ประกอบด้วยระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี จำนวน 139 คน ระดับคณะ ได้แก่ คณบดี รองคณบดี จำนวน 352 คน และระดับภาควิชา ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 380 คน (ข้อมูลจากเว็บไซต์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน, 2553)



4. ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship) ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ ได้กำหนดไว้ในขอบเขตการวิจัยคือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ ทำงานในองค์กรเกี่ยวกับอุดมศึกษา อธิการบดีหรืออดีตอธิการบดีสถาบันอุดมศึกษา

#### กลุ่มตัวอย่าง

1. ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive random sampling) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญจะต้องมีคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่งที่ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการเลือก ผู้เชี่ยวชาญดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติในเรื่องของการจัดการบริหารอุดมศึกษา โดยสถาบันที่ผู้เชี่ยวชาญบริหารอยู่ได้รับการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับดีมากจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ

1.2 ผู้บริหารมืออาชีพที่ได้รับการยอมรับโดยบริษัทหรือองค์กรจะต้องเป็นที่รู้จักทั่วประเทศและต้องมีผลประกอบการมีกำไรอย่างต่อเนื่องในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา หรือ

1.3 ผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งเป็น ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน อุดมศึกษา เช่น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.) สำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย (ทปอ.) หรือ สมาคม สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.)

2. กลุ่มเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็น ฐานข้อมูลสำหรับการออกแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนา ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

3. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยผู้วิจัยแบ่งเป็นระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ระดับภาควิชา

3.1 ผู้วิจัยคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Taro Yamane (1967) จาก ประชากรทั้ง 3 ระดับได้แก่ ระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ระดับภาควิชา จำนวน 871 คน มีค่า ความคลาดเคลื่อน 5% และมีระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 486 คน แบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง 3 ระดับ

ตารางที่ 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการบริหาร

ระดับการบริหาร	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
มหาวิทยาลัย	139	103
คณะ	352	188
ภาควิชา	380	195
รวม	871	486

3.2 ผู้วิจัยคัดเลือกสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามเกณฑ์ พบว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 25 แห่ง โดยแบ่งออกเป็น 4 ภูมิภาค ตามเขตภูมิศาสตร์ ประกอบด้วย

3.2.1 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคกลาง รวม 19 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร มหาวิทยาลัยเกริก มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต มหาวิทยาลัยธนบุรี มหาวิทยาลัยคริสเตียน มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย มหาวิทยาลัยปทุมธานี มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา และมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

3.2.2 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคเหนือ รวม 3 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัย นอร์ท-เชียงใหม่ มหาวิทยาลัยโยนก (เนชั่น) และมหาวิทยาลัยพายัพ

3.2.3 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวม 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และมหาวิทยาลัยราชธานี

3.2.4 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้ 1 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

3.3 ผู้วิจัยสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการจับฉลาก เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในข้อ 2 จำนวนทั้งสิ้น 486 คน

4. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 ท่านเพื่อจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน 15 ท่าน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิจะต้องมีคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่งที่ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย

- |  |              |
|--|--------------|
| 4.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษา     | จำนวน 5 ท่าน |
| 4.2 ผู้ทรงคุณวุฒิทำงานในองค์กรเกี่ยวกับอุดมศึกษา | จำนวน 5 ท่าน |
| 4.3 อธิการบดีหรืออดีตรองอธิการบดีสถาบันอุดมศึกษา | จำนวน 5 ท่าน |

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบวิเคราะห์เอกสาร เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการร่างแบบสัมภาษณ์ รูปแบบและข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

2. แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการได้มาของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ข้อคิดเห็นในด้านการบริหารการศึกษาและการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยเป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิดและไม่ชี้นำไม่มีการกำหนดโครงสร้างของคำถามที่ตายตัว แต่เนื้อหาของคำถามจะต้องครอบคลุมประเด็นที่ได้ตั้งเอาไว้ โดยแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยต่างๆ โดยแบบสัมภาษณ์มีประเด็นดังนี้

2.1 ข้อมูลส่วนบุคคลและภูมิหลังของผู้ให้สัมภาษณ์

2.2 สภาพปัจจุบันของการสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ข้อคิดเห็นในด้านการบริหารการศึกษาและการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ

2.3 สภาพปัจจุบันของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.4 ข้อเสนอแนะและแนวทางในการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและตรงตามคุณลักษณะที่กำหนดเอาไว้และมีความเป็นมืออาชีพ

3. แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมืออาชีพ โดยแบบสอบถามผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยต่างๆ แบ่งออกเป็น 3 ฉบับตามระดับการบริหาร ฉบับละ 7 ตอน ได้แก่

3.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.2 เส้นทางและการได้มาซึ่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัย

3.3 การเตรียมความพร้อมในการเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

3.4 เกณฑ์ในด้านคุณวุฒิและวิทยุฒิของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3.5 ทรรศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

3.6 คุณสมบัติเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของนักบริหารสถาบันอุดมศึกษามืออาชีพ

3.7 การจัดโครงการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาให้มีความเป็นมืออาชีพ

4. แบบรับรองรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ(ร่าง) สำหรับการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 ท่าน ประกอบด้วย

4.1 สภาพทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 แบบรับรองรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ(ร่าง) แบ่งเป็นด้านความเหมาะสมตามวัตถุประสงค์และด้านการนำไปใช้

5. แบบแสดงความคิดเห็นต่อข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง) สำหรับการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 ท่าน

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงทางเนื้อหา (Content Validity) ความสอดคล้อง ความครอบคลุม ความเหมาะสมของประเด็น คำถาม รายการคำถาม จำนวนข้อคำถาม และความชัดเจนของภาษา โดยต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับเนื้อหาเท่ากับ 1.00 แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากนั้นนำเครื่องมือที่ได้ปรับปรุงแก้ไขไปทดสอบกับผู้บริหารที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวนทั้งสิ้น 30 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจแบบสอบถาม และวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค(Cronbach's Alpha Co Efficiency) ซึ่งมีค่าความเที่ยง ดังนี้ แบบสอบถามของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัยเท่ากับ .9090 แบบสอบถามของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะเท่ากับ .9270 และแบบสอบถามของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชาเท่ากับ .9699

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แบบวิเคราะห์เอกสาร เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการร่างแบบสัมภาษณ์และรูปแบบใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการได้มาของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ข้อคิดเห็นในด้านการบริหารการศึกษาและการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญครอบคลุมตาม

ประเด็นที่ผู้วิจัยที่ได้กำหนดเอาไว้ โดยผู้วิจัยจะทำการติดต่อประสานงานเพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ ขอนัดวัน เวลา สถานที่ ในการสัมภาษณ์ พร้อมส่งประเด็นสัมภาษณ์ล่วงหน้า

3. แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมืออาชีพ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามที่สร้างขึ้นทางไปรษณีย์ไปยังกลุ่มตัวอย่าง และเก็บคืนด้วยตนเองบางส่วน ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ตอบกลับ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล ได้รับทั้งสิ้นจำนวน 430 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.48 ในระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 101 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.06 ระดับคณะ จำนวน 158 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.04 และระดับภาควิชา จำนวน 171ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.69

4. แบบรับรองรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง) สำหรับการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 ท่าน

5. แบบแสดงความคิดเห็นต่อข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง) สำหรับการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 ท่าน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. แบบวิเคราะห์เอกสาร เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการร่างแบบสัมภาษณ์ รูปแบบและข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับข้อคิดเห็นในด้านการบริหารการศึกษาและการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3. แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมืออาชีพ วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม SPSS ใช้การวิเคราะห์แบ่งออกเป็น

3.1 ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และร้อยละ

3.2 ข้อมูลคำถามทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

เกณฑ์การคิ่ดน้ำหนั้ของค่าเฉลี่ยมีความคิดเห็นตรงกับคุณสมบัติของผู้บริหาร  
มืออาชีพ

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นตรงกับคุณสมบัติของผู้บริหารมือ  
อาชีพ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีความคิดเห็นตรงกับคุณสมบัติของผู้บริหารมือ  
อาชีพ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีความคิดเห็นตรงกับคุณสมบัติของผู้บริหารมือ  
อาชีพ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีความคิดเห็นตรงกับคุณสมบัติของผู้บริหารมือ  
อาชีพ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีความคิดเห็นตรงกับคุณสมบัติของผู้บริหารมือ  
อาชีพ น้อยที่สุด

เกณฑ์การคิ่ดน้ำหนั้ของค่าเฉลี่ยสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่ง  
ผู้บริหารมืออาชีพ

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นตรงกับสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้  
ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมืออาชีพ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีความคิดเห็นตรงกับสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้  
ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมืออาชีพ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีความคิดเห็นตรงกับสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้  
ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมืออาชีพ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีความคิดเห็นตรงกับสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้  
ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมืออาชีพ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีความคิดเห็นตรงกับสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้  
ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมืออาชีพ น้อยที่สุด

3.3 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมือ  
อาชีพ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) โดยแบ่ง  
ออกเป็น การคำนวณค่าหาเมตริกส์สัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรใช้สูตรสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน  
(Pearson's Product Correlation Coefficient) การสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) วิธีการ  
สกัดองค์ประกอบหลัก (Principal Component Method) และการหมุนแกนองค์ประกอบมุมฉาก

แบบอโรทอนอลด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax Orthogonal Rotation) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าสัมประสิทธิ์นี้สำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ตามวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบของ แฮร์ (Hair, 1995: 385)

3.4 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามการลำดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการให้คะแนน ดังนี้

3.4.1 แบบสอบถามเรียงลำดับคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของนักบริหารอุดมศึกษามืออาชีพ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้เรียงลำดับข้อคำถามให้คะแนนโดยข้อคำถามที่ได้รับการจัดลำดับเป็น

ลำดับที่ 1 จะได้คะแนน 11

ลำดับที่ 2 จะได้คะแนน 10

ลำดับที่ 3 จะได้คะแนน 9

ลำดับที่ 4 จะได้คะแนน 8

ลำดับที่ 5 จะได้คะแนน 7

ลำดับที่ 6 จะได้คะแนน 6

ลำดับที่ 7 จะได้คะแนน 5

ลำดับที่ 8 จะได้คะแนน 4

ลำดับที่ 9 จะได้คะแนน 3

ลำดับที่ 10 จะได้คะแนน 2

ลำดับที่ 11 จะได้คะแนน 1

โดยนำคะแนนทั้งหมดบวกรวมกันแล้วเรียงลำดับความสำคัญที่สุด

3.4.2 แบบสอบถามเรียงลำดับรูปแบบที่สามารถพัฒนาผู้บริหารให้มีความเป็นมืออาชีพ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้เรียงลำดับข้อคำถามให้คะแนนโดยข้อคำถามที่ได้รับการจัดลำดับเป็น

ลำดับที่ 1 จะได้คะแนน 5

ลำดับที่ 2 จะได้คะแนน 4

ลำดับที่ 3 จะได้คะแนน 3

ลำดับที่ 4 จะได้คะแนน 2

ลำดับที่ 5 จะได้คะแนน 1

โดยนำคะแนนทั้งหมดบวกรวมกันแล้วเรียงลำดับความสำคัญที่สุด

3.4.3 แบบสอบถามเรียงลำดับบุคคลหรือองค์กรที่ควรจะมีส่วนในการจัดการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความเป็นมืออาชีพ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้เรียงลำดับข้อความให้คะแนนโดยข้อความที่ได้รับการจัดลำดับเป็น

ลำดับที่ 1 จะได้คะแนน 4

ลำดับที่ 2 จะได้คะแนน 3

ลำดับที่ 3 จะได้คะแนน 2

ลำดับที่ 4 จะได้คะแนน 1

โดยนำคะแนนทั้งหมดบวกรวมกันแล้วเรียงลำดับความสำคัญที่สุด

3.4.4 แบบสอบถามเรียงลำดับ ภาครัฐควรจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความเป็นมืออาชีพ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้เรียงลำดับข้อความให้คะแนนโดยข้อความที่ได้รับการจัดลำดับเป็น

ลำดับที่ 1 จะได้คะแนน 3

ลำดับที่ 2 จะได้คะแนน 2

ลำดับที่ 3 จะได้คะแนน 1

โดยนำคะแนนทั้งหมดบวกรวมกันแล้วเรียงลำดับความสำคัญที่สุด

3.5 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเมื่อนำมาการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis). ในขั้นตอน 3.4 จะได้นำน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรแต่ละตัว ซึ่งผู้วิจัยนำข้อมูลน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรแต่ละตัวที่ได้มาจัดเรียงตามกรอบแนวคิดสมรรถนะขั้นพื้นฐานของคาทซ์ (Katz 1974) ซึ่งประกอบด้วย ทักษะด้านการคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเฉพาะด้านตามที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตัวแปรในบทที่ 2 และใช้รูปแบบการจัดเรียงตามวิธีวิจัยของมัวร์ และรัตต์ (Moore and Rudd 2004) เมื่อได้ข้อมูลสมรรถนะขั้นพื้นฐานจำแนกตามทักษะรายด้าน ผู้วิจัยใช้สถิติร้อยละเพื่อเปรียบเทียบทักษะรายด้านของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับ ส่วนข้อมูลสมรรถนะตามหน้าที่ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้เรียงลำดับข้อความให้คะแนนโดยข้อความที่ได้รับการจัดลำดับเป็น

ลำดับที่ 1 จะได้คะแนน 5

ลำดับที่ 2 จะได้คะแนน 4

ลำดับที่ 3 จะได้คะแนน 3

ลำดับที่ 4 จะได้คะแนน 2



## ลำดับที่ 5 จะได้คะแนน 1

โดยนำคะแนนทั้งหมดบวกรวมกันแล้วเรียงลำดับความสำคัญที่สุด

4. แบบรับรองรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ(ร่าง) สำหรับการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 ท่าน ผู้วิจัยใช้สำหรับรับรองรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ(ร่าง) โดยแบ่งเป็นด้านความเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ และด้านความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ และผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง) ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพในขั้นต่อไป

5. แบบแสดงความคิดเห็นต่อข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ(ร่าง) สำหรับการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 ท่าน ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพในขั้นต่อไป

### ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

#### **ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**

1. ศึกษาและวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบัน โดยศึกษาจากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี หนังสือ บทความ วารสาร รายงาน ประจำปีของหน่วยงาน เอกสารการประชุมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการวิเคราะห์ในเชิงเนื้อหา (Content Analysis)

2. สร้างแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัย ต่างๆ โดยนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นมาปรับปรุงร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำแบบสัมภาษณ์ตรวจสอบความถูกต้อง จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ไปแก้ไขตามข้อเสนอแนะ จนได้มาซึ่งแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อที่จะนำไปใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญให้ครอบคลุมตามประเด็นที่ได้กำหนดไว้

3. นำแบบสัมภาษณ์ไปดำเนินการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 10 คน

### **ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์เส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่งและการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**

ศึกษาและวิเคราะห์เส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมืออาชีพ จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### **ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นมืออาชีพ**

1. ศึกษาและวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมืออาชีพจากเอกสาร แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2. สร้างแบบสอบถามความคิดเห็น สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ครอบคลุมในเรื่องคุณสมบัติที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยผู้วิจัยสร้างข้อคำถามจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี หนังสือ บทความวารสาร รายงานประจำปีของหน่วยงาน เอกสารการประชุมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ในขั้นตอนที่ 1 และจากข้อมูลที่ศึกษาวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบให้ข้อเสนอแนะ

3. นำเครื่องมือแบบสอบถามที่ได้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน และหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ได้ค่าความเที่ยงไม่น้อยกว่า .80

4. นำเครื่องมือแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับ

5. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยการคำนวณค่าหาเมตริกส์สัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรใช้สูตรสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Correlation Coefficient) ต่อด้วยการสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) วิธีการสกัดองค์ประกอบหลัก (Principal Component Method) และการหมุนแกนองค์ประกอบแบบอโรโธกอนอลด้วยวิธีวารีแมกซ์ (Varimax Orthogonal Rotation) ได้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นมืออาชีพ จำแนกตามระดับการบริหาร 3 ระดับ

#### ขั้นตอนที่ 4 พัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ร่าง)

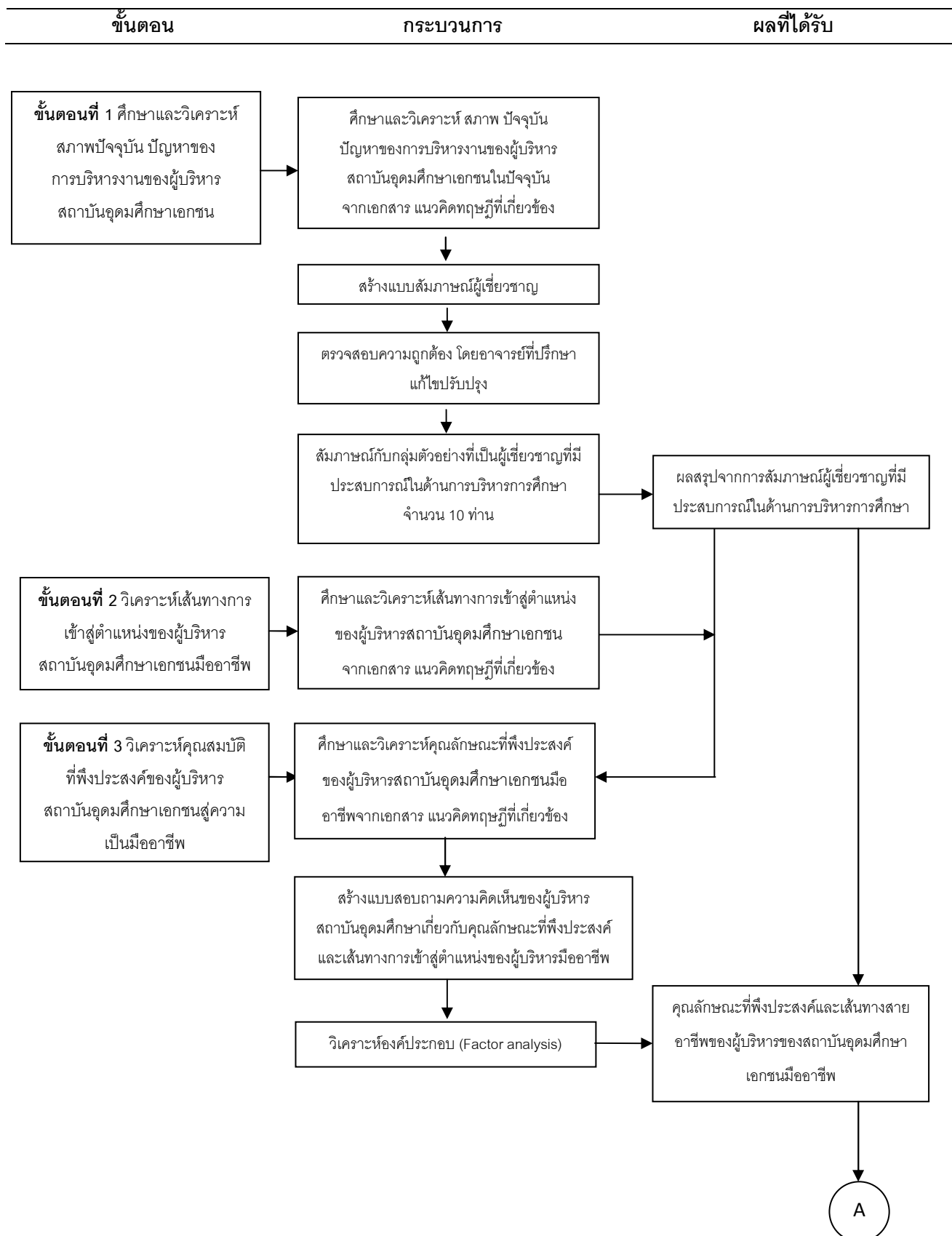
1. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาสรุปและพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ประกอบด้วย องค์ประกอบของผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน ขั้นตอนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และวงจรคุณภาพ PDCA
2. นำรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม
3. นำคำแนะนำที่ได้จากอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมมาปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ
4. ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

#### ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

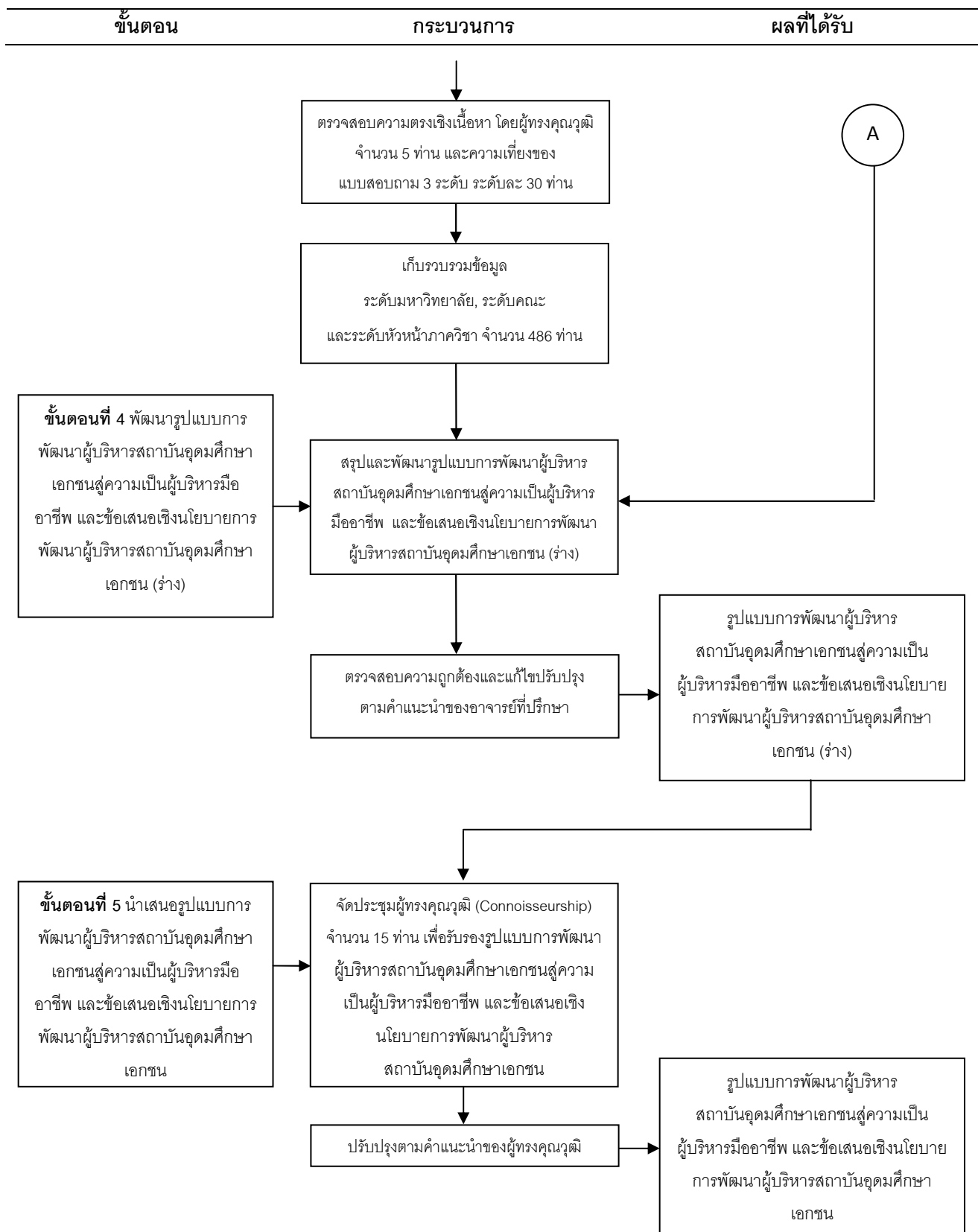
1. จัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน 15 ท่าน ประกอบด้วย
  - 1.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 5 ท่าน
  - 1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิทำงานในองค์กรเกี่ยวกับอุดมศึกษา จำนวน 5 ท่าน
  - 1.3 อธิการบดีหรืออดีตอธิการบดีสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 5 ท่าน

เพื่อรับรองรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และร่วมพิจารณาข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. ปรับแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
3. นำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ภาพที่ 12 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 12 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (ต่อ)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์เส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่งและการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2) วิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมืออาชีพ 3) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ 4) จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอเป็น 5 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่ง และการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามทฤษฎีของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตอนที่ 4 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ร่าง)

ตอนที่ 5 ผลการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**

**1.1 ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบัน จากเอกสารแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง**

ในการศึกษาและวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน คุณลักษณะที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทั้งนี้เพื่อที่จะนำมาเป็นข้อมูลเพิ่มเติมในการพัฒนาแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยสิ่งที่ผู้วิจัยได้ค้นพบนั้นสามารถนำมาจัดหมวดหมู่และประเภทในคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยผู้วิจัยศึกษาข้อมูลจากเอกสารและวรรณกรรม และนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อยืนยันข้อมูลคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นมืออาชีพ ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 11 คุณลักษณะดังที่ผู้วิจัยได้ทำไว้ในบทที่ 2 หน้า 59 - 75 ของงานวิจัยครั้งนี้สามารถแบ่งออกเป็นคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้ 1. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 2. สื่อสารได้ดี 3. เป็นแบบอย่างที่ดี 4. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 5. มีไหวพริบและความฉับไวในการตัดสินใจ 6. กล้าคิด กล้าทำ 7. กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน 8. แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 9. มอบหมายงานอย่างเหมาะสม 10. ชี้แนะและแนะนำ และ 11. ประเมินผล พัฒนาตนและยอมรับ ข้อผิดพลาด รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 สรุปผลการสังเคราะห์สาระ (Content Analysis) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมืออาชีพ

ลำดับที่	แนวคิดของ	สาระสำคัญ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมืออาชีพ
1.	สุรศักดิ์ ปาเอ, 2543	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน</li> <li>มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
	เบนเน็ต และแมทธิวสัน, 2546	<ul style="list-style-type: none"> <li>พยายามสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน</li> <li>วางกลยุทธ์และกำหนดทิศทางขององค์กร</li> </ul>	
	นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์, 2546	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความคิดริเริ่ม</li> <li>มีวิสัยทัศน์</li> </ul>	
	ธีรเดช สุขไข, 2543	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นจิตนาการบนพื้นฐานความเป็นไปได้และผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว</li> </ul>	
2.	อานันท์ ปันยารชุน, 2543	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความสามารถในการสื่อสาร</li> </ul>	สื่อสารได้ดี
	ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม, 2540	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความสามารถในการสื่อสาร</li> </ul>	
	เจลา ประเสริฐสังข์, 2539	<ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อสารได้ดี ไม่คลุมเครือ</li> </ul>	
	ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2535	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีทักษะทางการพูด</li> </ul>	
	กิติ ตย์คานนท์, 2543	<ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อสารได้ดี</li> </ul>	
	นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์, 2546	<ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อสารได้ดี</li> <li>มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี</li> </ul>	
	โนลท์ (Nolte, 1966)	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีมนุษยสัมพันธ์</li> </ul>	
	วรภัทร์ ภูเจริญ, 2553	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความสามารถด้านการประชาสัมพันธ์และสามารถโน้มน้าว จูงใจผู้ได้บังคับบัญชาได้</li> </ul>	
	ธีรเดช สุขไข, 2543	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการติดต่อสื่อสารที่ดีและสามารถใช้การสื่อสารได้หลายรูปแบบ</li> </ul>	

ตารางที่ 5 สรุปผลการสังเคราะห์สาระ (Content Analysis) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร  
มืออาชีพ (ต่อ)

ลำดับ ที่	แนวคิดของ	สาระสำคัญ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารมืออาชีพ
	สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2543	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความสามารถในการจัดระบบสื่อสารให้ได้ผล เพื่อเชื่อมโยงข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วถึงในทุกระดับขององค์กร</li> </ul>	
3.	สิปปนนท์ เกตุทัต, 2543	<ul style="list-style-type: none"> <li>เคยประสบความสำเร็จมาากพอสมควร</li> </ul>	เป็นแบบอย่างที่ดี
	อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร, 2538	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีภูมิฐาน ภูมิวุฒิ ภูมิธรรมและความชัดเจนทางศิลปะ</li> </ul>	
	ฮอยและมิสเกล (Hoy, and Miskel, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ</li> </ul>	
	ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และ วีรพงษ์ เจริญจิระรัตน์, 2522	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีบุคลิกภาพที่ดี</li> <li>มีความพร้อมอย่างมั่นคงและแน่วแน่</li> <li>เป็นที่ไว้วางใจของบุคลากรในองค์กรได้</li> </ul>	
4.	กิติ ตย์คานนท์, 2543	<ul style="list-style-type: none"> <li>รอบรู้และทันต่อสถานการณ์</li> </ul>	มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
	ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และ วีรพงษ์ เจริญจิระรัตน์, 2522	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยอมรับว่าความคิดเห็นของตนเองไม่ถูกต้องเสมอไป</li> </ul>	
	เปรี๊ยะ กิจรัตน์ภร, 2543	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา ต้องมองในมุมกว้างทั้งในระยะสั้นและระยะยาว</li> <li>ผู้นำต้องเป็นนักคิด</li> </ul>	
	ปิ่นรักษ์ รุ่งเรือง, 2551	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องมองกว้างไกลและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง</li> </ul>	
5.	สนอง เครือมาก, 2543	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความสามารถในการตัดสินใจ</li> </ul>	มีไหวพริบและความฉับไวในการตัดสินใจ
	สิปปนนท์ เกตุทัต, 2543	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตัดสินใจอย่างมีวิจารณ์ญาณ</li> </ul>	
	เปรี๊ยะ กิจรัตน์ภร, 2543	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจรวมทั้งช่วยผู้อื่นในการตัดสินใจ</li> </ul>	
	เฉลิม ประเสริฐสังข์, 2539	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการตัดสินใจที่ดีและถูกต้อง</li> </ul>	
6.	เบนเน็ต และ แมทธิวสัน, 2546	<ul style="list-style-type: none"> <li>พร้อมที่จะตัดสินใจเด็ดขาดในเรื่องต่างๆที่ยากและมีผลกระทบต่อความเป็นไปขององค์กร</li> </ul>	กล้าคิด กล้าทำ
	นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒน์พันธ์, 2546	<ul style="list-style-type: none"> <li>กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ</li> </ul>	



ตารางที่ 5 สรุปผลการสังเคราะห์สาระ (Content Analysis) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมืออาชีพ (ต่อ)

ลำดับที่	แนวคิดของ	สาระสำคัญ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมืออาชีพ
	ลิขิต วีระเวทิน, 2540	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบและมีความมุ่งมั่น</li> </ul>	
7.	สนอง เครือมาก, 2543	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความสามารถในการจูงใจคน</li> </ul>	กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
	เสน่ห์ จัยโต, 2552	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถสื่อสารและโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้</li> </ul>	
	ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2539	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีทักษะในการชักนำ จูงใจ ผู้อื่น</li> </ul>	
	สมชาติ กิจบรียง, 2544	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างความเข้าใจในองค์การให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา</li> </ul>	
	ทศ คณนาพร, 2553	<ul style="list-style-type: none"> <li>จูงใจเพื่อนร่วมงาน</li> </ul>	
8.	ธีรุดิ บุนยโสภณ และ วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, 2522	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความพร้อมอย่างมั่นคงและแน่นอนที่จะเผชิญกับปัญหาหรือเหตุการณ์ที่ยุ่ยาก</li> </ul>	แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
	ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม, 2540	<ul style="list-style-type: none"> <li>รู้จักสร้างสรรค์หาทางแก้ปัญหา</li> </ul>	
	จุมพล หนิมพานิช, 2547	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสิ่งที่จำเป็น รู้จักวางแผนงานและแก้ไขปัญหา</li> </ul>	
	ทศ คณนาพร, 2553	<ul style="list-style-type: none"> <li>ต้องเป็นมือประสานสิบทิศ</li> <li>ทนต่อปัญหาและอุปสรรค</li> <li>รู้จักยืดหยุ่นตามสถานการณ์</li> </ul>	
	วรภัทร์ ภูเจริญ, 2553	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประนีประนอม จะพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน</li> <li>ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะต้องพบกันครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้</li> </ul>	
	โควี (Covey, 1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>คิดในทางสร้างสรรค์ต่อตนเองและผู้อื่นอย่างเสมอ</li> </ul>	
9.	เลลา ประเสริฐสังข์, 2539	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการตัดสินใจและการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง</li> <li>มีความแนบเนียนและศิลปะในการทำงาน มีตีมีย่อย</li> <li>มีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา</li> </ul>	มอบหมายงานอย่างเหมาะสม
	สุรศักดิ์ ปาเอ, 2543	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล</li> </ul>	
	ปิ่นรักษ์ รุ่งเรือง, 2551	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล</li> </ul>	

ตารางที่ 5 สรุปผลการสังเคราะห์สาระ (Content Analysis) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมืออาชีพ (ต่อ)

ลำดับที่	แนวคิดของ	สาระสำคัญ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมืออาชีพ
	เปรี๊ยะ กิจรัตน์ภร, 2543	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้นำจะต้องทำหน้าที่ควบคุม ดูแล ในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดระบบ การทำงานประมาณ การบัญชี บุคลากร การฝึกอบรม การพัฒนาคน การติดต่อสื่อสาร และการประเมินผล</li> </ul>	
	ลิขิต ธีรเวคิน, 2540	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระจายอำนาจ มอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม</li> </ul>	
10.	เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้นำสามารถเสนอแนะผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรังเกียจว่าเป็นคำสั่ง</li> </ul>	ชี้แนะและแนะนำ
	กิติ ตย์คานนท์, 2543	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถให้คำแนะนำต่อผู้อื่นได้</li> </ul>	
	ยอลค์ (Yulk, 1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความสามารถในการให้คำแนะนำ</li> </ul>	
	ลิขิต ธีรเวคิน, 2540	<ul style="list-style-type: none"> <li>ชี้แจงถึงเหตุผล นโยบายต่างๆและรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา</li> </ul>	
11.	โคเว (Covey, 1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นผู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง</li> </ul>	ประเมินผล พัฒนาการ และยอมรับข้อผิดพลาด
	ลิขิต ธีรเวคิน, 2540	<ul style="list-style-type: none"> <li>แก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน</li> </ul>	
	พลู เตชะรินทร์, 2549	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้นำจะต้องรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ตัดสินใจลงไป</li> </ul>	

ผลจากการวิเคราะห์สาระจากสภาพปัจจุบัน คุณลักษณะที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารที่มีผู้ศึกษาไว้พบว่ายังมีผู้เชี่ยวชาญอีกหลายท่านที่ได้พูดถึงในเรื่องของปัญหาของผู้บริหารในปัจจุบันที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างจริงจังและไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สถาบันอุดมศึกษาเอกชนหรือบริษัทเอกชนต่างก็ประสบกับปัญหาเรื่องผู้บริหารขององค์กรที่ไม่มีความเป็นมืออาชีพ ทำให้ส่งผลกระทบต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีความเป็นมืออาชีพต่างเป็นที่ต้องการของตลาด ทำให้เกิดการแก่งแย่งผู้บริหารมืออาชีพเกิดขึ้น การศึกษาวิเคราะห์เอกสารยังช่วยให้ผู้วิจัยเข้าใจถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพอย่างเป็นรูปธรรมเพิ่มมากยิ่งขึ้น

## 1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาของการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบันจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหารการศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจำนวน 10 ท่านพบว่า สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถแบ่งออกได้เป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ความเป็นมืออาชีพในการบริหารงาน พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีความเป็นมืออาชีพมีจำนวนน้อยในขณะที่มีการแข่งขันกันมาก สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความต้องการบุคลากรทางการศึกษา และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอีกเป็นจำนวนมาก อีกทั้งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ยังมีความรู้ความสามารถเฉพาะทางไม่หลากหลาย

“..ปัจจุบันการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงภายในประเทศมาไกลในระดับหนึ่ง แต่ถือว่ายังไม่พอ ขณะที่สังคมไทยยังเป็นสังคมระบบอุปถัมภ์...สังคมไทยที่ยังเป็นสังคมระบบอุปถัมภ์ ความเป็นธุรกิจครอบครัวยังมีอยู่มากทำให้ความเป็นสากลขององค์กรในประเทศไทยมีน้อย ดังนั้น ความเป็นมืออาชีพต้องผสมผสานกับธุรกิจแบบครอบครัวได้” (จตุรินทร์ ภิรมย์ภักดี , สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2554)

“..คนที่เป็นอธิการบดีต้องรู้รอบด้านและลึก เพื่อที่จะมอบนโยบาย ติดตามงาน ทั้งในด้านวิชาการ ปัญหาที่จะเกิดขึ้นคือ หากอธิการบดีบางคนจับบางมิติ ไม่จับบางมิติ มหาวิทยาลัยจะอ่อนแอได้ทันที..ความเป็นมืออาชีพของนักบริหารต้องรอบด้าน ทั้งด้านวิชาการ และแผนการตลาด ถ้าขาดบางด้าน อาจส่งผลให้มหาวิทยาลัยนั้นอ่อนแอได้ทันที...การไม่จบการบริหาร มองปัญหาไม่ทะลุ ส่งผลทำให้มีปัญหาการบริหารมหาวิทยาลัย จบการศึกษาด้านอื่น แต่ต้องทำตัวเองเป็นผู้รู้เข้าใจถึงการเป็นผู้บริหารระดับสูง...” (วัลลภ สุวรรณดี , สัมภาษณ์, 21 กันยายน 2554)

“..หลายบริษัทมีปัญหาเรื่องการสร้างทีมงาน และผู้บริหารรุ่นใหม่ที่ต้องมีความรู้ความสามารถมีวิสัยทัศน์ เพราะส่วนใหญ่อยู่ในสายปฏิบัติงานจะมีทักษะเฉพาะด้าน หรือเฉพาะส่วนงาน การเติบโตของผู้ที่จะก้าวเข้ามาแต่ละคนจะไม่เท่ากันต่างโตมาจากสายงานที่ไม่เหมือนกันดังนั้นการก้าวขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารต้องดูภาพกว้างให้เป็นสามารถนำหน่วยงานอื่นมาสร้างเป็นภาพใหญ่ให้ได้...ผู้บริหารระดับสูงต้องรู้ภาพกว้างได้ด้วย เพื่อเอาแต่ละหน่วยงานมาปะติดปะต่อกันให้องค์กรเดินไปอย่างเป็นปึกแผ่นได้ ประเทศไทยขาดจุดนี้เพราะการศึกษาของเราสอนให้แต่ละคนเก่งเฉพาะด้าน...” (ชัชวาล เจียรพนนท์ , สัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2554)

“..โดยภาพรวมผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่จะนำผู้บริหารที่มีประสบการณ์จากอาจารย์ที่เกษียณอายุมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีคุณสมบัติ และประสบการณ์

มากพอสมควร แต่มีข้อจำกัดด้านอายุ ความคล่องตัวลดน้อยลงไปบ้าง (Energetic and Potentials) ...การจบการบริหารการศึกษาไม่ใช่คำตอบ แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การจบการบริหารการศึกษาโดยตรงไม่ใช่คำตอบว่าบริหารการศึกษาได้ดีที่สุด จึงจำเป็นต้องผ่านกระบวนการการเรียนรู้ทางด้านการบริหาร..." (ประเสริฐ ชิตพงษ์ , สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2554)

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการบริหารตามกฎเกณฑ์ มีรูปแบบที่เฉพาะ แต่ผู้บริหารเอกชนสามารถบริหารนอกกรอบได้มากกว่า แต่นอกกรอบมากไปก็จะเกิดความยุ่งเหยิง ต้องบริหารด้วยธรรมชาติ.... การแข่งขันในการนำบุคลากรทางการศึกษา มีข้อจำกัดในจ้างอาจารย์ที่มีคุณภาพสูง เพราะต้องใช้เงินจำนวนมาก ซึ่งมหาวิทยาลัยเอกชนต้องบริหารงานแบบผสมผสานและมีอิสระ (Fusion and Free) โดยต้องบริหารงานอย่างรอบคอบ รัดกุม.." (วรากรณ์ สามโกเศศ , สัมภาษณ์, 22 กันยายน 2554)

สรุปสภาพปัจจุบันปัญหาเรื่อง การบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ว่า บุคลากรภายนอกที่เข้ามาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่มีความผูกพันกับองค์กร ต้องสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารมืออาชีพเหล่านี้อยู่องค์กรได้นาน ซึ่งโดยภาพรวมผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่จะนำผู้บริหารที่มีประสบการณ์จากอาจารย์ที่เกษียณอายุ มหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีคุณสมบัติ และประสบการณ์มากพอสมควร แต่มีข้อจำกัดด้านอายุ ความคล่องตัวลดน้อยลง สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องการสร้างทีมงาน และผู้บริหารรุ่นใหม่ที่ต้องมีความรู้ความสามารถมีวิสัยทัศน์ เพราะส่วนใหญ่อยู่ในสายปฏิบัติงานจะมีทักษะเฉพาะด้าน หรือเฉพาะส่วนงาน การเติบโตของผู้ที่จะก้าวเข้ามาแต่ละคนจะไม่เท่ากันเพราะต่างเติบโตมาจากสายงานที่ไม่เหมือนกัน

2. การว่าจ้างผู้บริหารจากภายนอกมาทำงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า สาเหตุส่วนใหญ่มาจากการที่องค์กรต้องการผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพมาบริหารงาน ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสถาบันให้มีความน่าเชื่อถือ อีกทั้งยังไม่สามารถที่จะพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้ทันต่อความต้องการ

"..ภาพพจน์ข้างนอก เช่น มหาวิทยาลัยเอกชน ถ้าครอบครัวบริหารเองภาพจะไม่น่าค่อยดี จึงจำเป็นต้องหาคนข้างนอกมา แม้ว่าไม่ต้องการการทำงานจริงๆ แต่อาจจะต้องการชื่อเข้ามาทำงาน..." (วรากรณ์ สามโกเศศ , สัมภาษณ์, 22 กันยายน 2554)

"..มีการแย่งตัว หรือบางครั้งอยู่ในองค์กรที่ใหญ่มีประวัติศาสตร์ที่ยาวนานได้รับโอกาสยาก ฉะนั้นเมื่อประเทศเติบโตคนมีมากขึ้น แต่จะให้ไปต่อแถวกันเหมือนมหาวิทยาลัยใหญ่ๆ บางคนก็ไม่ทนรอ หากมีโอกาส มีคนสนใจย้าย และมีคนรับ เป็นสภาพโดยรวมที่เอื้ออำนวย..." (ฐาปน สิริวัฒนภักดี , สัมภาษณ์, 3 สิงหาคม 2554)

“..การเติบโตค่อนข้างรวดเร็วขององค์กรทำให้พัฒนาคนองค์กรไม่ได้ การให้ความสำคัญพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นมืออาชีพถือเป็นเรื่องที่สำคัญ บริษัททั่วไปให้ความสำคัญน้อยในการพัฒนาบุคลากร...” (จตุรินทร์ ภิรมย์ภักดี , สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2554)

“..องค์กรจึงคิดถึงคนภายนอกจากความคาดหวังที่อยากเห็นแนวความคิดใหม่ๆ และทำงานผสมผสานกับคนภายในองค์กรได้ด้วย...” (วัลลภ รุ่งกิจวรเสถียร , สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2554)

“..ถ้ามีคนเก่งอยู่องค์กรอื่นแล้วสามารถดึงมาได้เหมือนเป็นจิ๊กซอร์ มาเสริมส่วนขาดได้ เมื่อเราไม่สามารถหามาจากข้างในได้เร็ว ก็เป็นอีกวิธีหนึ่ง...การนำบุคลากรภายนอกเข้ามาเป็นสูตรสำเร็จ เป็นส่วนเติมเต็มให้หน่วยงานที่องค์กรขาดหรือมีความต้องการ รวดเร็ว ไม่ต้องการฝึกงานอีก ในกรณีที่ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรภายในได้ทัน แต่ก็มีข้อเสียในการนำบุคลากรภายนอกเข้ามาเนื่องจากไม่รู้จักรับวัฒนธรรมองค์กรต้องใช้เวลาในการปรับตัวพอสมควร ข้อเสียคือไม่รู้วัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อการทำงานที่มึนงง การทำงานเป็นทีมเป็นทางลัด (Short cut) ไม่ต้องมาฝึกใหม่หมด...” (ชัชวาล เจียรนนท์ , สัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2554)

“..เพราะขาดคนในที่มีความรู้ความชำนาญ จะเอาคนภายนอกเข้ามาในกรณีเดียวคือหลังจากที่เอ็กรเคยแล้วว่าไม่มีใครที่มีประสบการณ์เฉพาะส่วนงานตรงที่จะขยายถึงจะรับ...” (สมพันธ์ จารุมิรินทร์ , สัมภาษณ์, 18 สิงหาคม 2554)

“..ต้องการความรวดเร็วในการหาผู้บริหารจึงจ้างคนนอกเข้ามา หากมีคนในองค์กรอาจมีความอาวุโสไม่พอ มีความรู้ความไม่เพียงพอ ดังนั้นทางลัดคือจ้างคนนอกมาบริหาร...” (สุวิทย์ กิ่งแก้ว , สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2554)

“..ไม่เสมอไป ต้องดูว่าเข้ามาในทางด้านไหน นำคนนอกเข้ามาแล้วไม่ตรงกับสายงาน ใช้คนในองค์กรที่มีพื้นฐานโดยตรง สามารถทดแทนคนนอกที่มีความสามารถได้ คนในเป็นผู้บริหารมืออาชีพพัฒนาได้จากคณะกรรมการของสถาบันนั้นๆ ดึงคนนอกเข้ามาช่วยที่งานเป็นคณะกรรมการ แต่ไม่ใช่ผู้บริหารเต็มตัว ยกเว้นจบตรงมาจริงเข้ามาบริหารได้...” (วัลลภ สุวรรณดี , สัมภาษณ์, 21 กันยายน 2554)

สรุป สภาพปัญหาปัจจุบันเรื่อง การว่าจ้างผู้บริหารจากภายนอกมาทำงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้ว่าในปัจจุบันการเติบโตค่อนข้างรวดเร็วขององค์กร การจ้างผู้บริหารมืออาชีพเข้ามา เพราะการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรไม่เพียงพอต่อความต้องการขององค์กร การพัฒนาบุคลากรขึ้นไปอีกระดับไม่สามารถทำได้ทัน หรือไปไม่ถึงระดับที่องค์กรต้องการ การนำบุคลากรภายนอกเข้ามาจึงเป็นสูตรสำเร็จ เป็นส่วนเติมเต็มให้หน่วยงานที่องค์กรขาดหรือมีความต้องการ รวดเร็ว ไม่ต้องการฝึกงานอีกเป็นทางลัดไม่ต้องมาฝึกใหม่หมด แต่ก็มีข้อเสียในการนำ

บุคลากรภายนอกเข้ามาเนื่องจากไม่รู้จักรัฐธรรมนูญองค์กรต้องใช้เวลาในการปรับตัวพอสมควร ไม่รู้รัฐธรรมนูญองค์กร ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระบบครอบครัวต้องการบุคลากรเพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กร และสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังอยู่ในช่วงเพิ่งเริ่มเปิดดำเนินการยังต้องการบุคลากรทางการศึกษาจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นอดีตผู้บริหารของรัฐได้ผู้บริหารระดับสูงที่มากประสบการณ์

3. การพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเป็นมืออาชีพ พบว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรที่จะวางเป้าหมายและความคาดหวังในตัวผู้บริหารเอาไว้อย่างชัดเจนและส่งเสริมให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในรูปของการจัดการสัมมนาการฝึกอบรมและอื่นๆ

“..ตัวชีวิตเป็นเรื่องสำคัญคือการที่ให้อธิการบดีทราบว่าถูกคาดหวังอะไรจากผู้รับใบอนุญาต สภามหาวิทยาลัยต้องการอะไรจากเขา ไม่เช่นนั้นเขาคงไม่สามารถทำให้ได้...” (วราภรณ์ สามโกเศศ , สัมภาษณ์, 22 กันยายน 2554)

“..ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเป็นมืออาชีพจำเป็นต้องประกอบไปด้วย 1) ระบบขององค์กรต้องดี เมื่อองค์กรใหญ่ขึ้นต้องพึ่งพาระบบเพราะต้องนำพาองค์พหุขนาดใหญ่ไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ 2) การสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้บริหารต้องทำงานให้สัมฤทธิ์ผล โดยต้องมีความสามารถที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountibility) หรือส่วนใหญ่ที่ทำเป็น KPIs เพื่อการวัดและประเมินผู้บริหารต้องความสามารถที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountibility) ต่อหน่วยงานส่วนรวมก็เปอร์เซ็นต์ มีความสามารถที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountibility) ในงานของตนที่รับผิดชอบเองก็เปอร์เซ็นต์...” (ชัชวาลย์ เจียรนนท์ , สัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2554)

“..เมื่อมีผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาต้องดูแลผู้บริหารมืออาชีพเหมือนคนในครอบครัว และทำสมาชิกครอบครัวให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพโดยกฎเกณฑ์เดียวกับผู้บริหารมืออาชีพที่เข้ามาในองค์กร ไม่มีอภิสิทธิ์ต้องไต่เต้ามาจากทุกระดับใช้ระบบเดียวกันกับพนักงาน โดยการตั้งตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน...” (จตุรินทร์ ภิรมย์ภักดี , สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2554)

“..ทั้งหมด การทำธุรกิจถึงต้องมีการแบ่งแผนกและเมื่อมีวิสัยทัศน์พอสมควรแล้วบริษัทก็จะส่งคนเหล่านี้ไปเรียนรู้เพิ่มในหลักสูตรต่างๆ และก็ไม่เสมอไปที่มีการเรียนรู้เพิ่มเติมแล้วทุกคนจะทำได้เหมือนกันหมด...” (วัลลภ รุ่งกิจวรเสถียร , สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2554)

“..การสร้างประสบการณ์การบริหารเป็นส่วนสำคัญที่สุด ต้องมีกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร โดยเข้าหลักสูตรผู้บริหารเรียนรู้การบริหารที่คล้ายคลึงที่เป็นแบบอย่างได้...” (ประเสริฐ ชิตพงษ์ , สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2554)

“..ฝึกอบรมโดยองค์กรภายนอก หรืออบรมภายในองค์กร โดยจ้างวิทยากร ภายนอกเข้ามา หรือส่งไปอบรมภายนอก บางบริษัททำโดยมอบหมายงาน โดยมีผู้บริหารชุดหนึ่ง คอยเป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำหรือคอยฝึกให้...” (สุวิทย์ กิ่งแก้ว , สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2554)

“..ต้องมีการพัฒนาในคนที่มีความ มีวุฒิภาวะ มีความพร้อม ส่งคนเหล่านี้ขึ้น โดยผ่านกระบวนการฟุ่มฟักไม่ว่าจากสกอ.หรือหน่วยงานอื่น...ผลักดันคนที่มีศักยภาพทาง ความคิด ความพร้อม อายุงาน ขึ้นเป็นผู้บริหารโดยผ่านกระบวนการฟุ่มฟัก...” (วัลลภ สุวรรณดี , สัมภาษณ์, 21 กันยายน 2554)

สรุปสภาพปัญหาปัจจุบันเรื่อง การพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเป็น ผู้บริหารมืออาชีพ ได้ว่าการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้บริหารต้องทำงานให้สัมฤทธิ์ผล โดยต้องมีความสามารถที่สามารถตรวจสอบได้หรือส่วนใหญ่ที่ทำเป็นตัวบ่งชี้ (KPIs) เพื่อการวัด และประเมินผู้บริหาร การสร้างประสบการณ์การบริหารเป็นส่วนสำคัญที่สุด ต้องมี กระบวนการพัฒนาผู้บริหาร โดยเข้าหลักสูตรผู้บริหาร เพื่อเรียนรู้การบริหารที่คล้ายคลึงที่เป็น แบบอย่างได้ การฝึกอบรมโดยองค์กรภายนอก หรืออบรมภายในองค์กร การมอบหมายงาน โดยมี ผู้บริหารชุดหนึ่งคอยเป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำหรือคอยฝึก (Mentor and Coaching) นอกจากนี้ ผลักดันบุคลากรที่มีศักยภาพทางความคิด ความพร้อม อายุงาน ขึ้นเป็นผู้บริหารโดยผ่าน กระบวนการฟุ่มฟักขององค์กร

4. คุณวุฒิและวัยวุฒิของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับต่างๆผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าไม่ควรให้ความสำคัญในเรื่องของวัยวุฒิมากนัก แต่ควรที่จะให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณวุฒิ ของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

“..การดึงคนที่มีคุณวุฒิไม่จำเป็นที่จะต้องมองในเรื่องของวัยวุฒิ แต่ควรมองที่ ความกระตือรือร้น ในสิ่งที่พยายามหาความท้าทายให้กับตัวเองนี่คือหัวใจสำคัญ...” (จตุพันธ์ ภิรมย์ภักดี , สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2554)

“..คุณวุฒิสำคัญกว่าวัยวุฒิ ไม่ว่าจะอายุเท่าไร หากมีความสามารถมากกว่าก็ สามารถเข้ามาทำงานได้ เราจึงมีระบบฟาสแทร็ค คือคนไหนมีความสามารถพิเศษ มีองค์ประกอบ ครบ ทำงานเป็นระบบได้ หรือดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Index : KPI) ได้ ก็ สามารถช่วยให้เติบโตเร็วขึ้น ถ้าเน้นวัยวุฒิมากเกินไปจะเหมือนองค์กรรัฐวิสาหกิจ อาจได้คนไม่เก่ง แต่อยู่นาน...ปกติจะมีระบบผู้บริหารผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Fast Track) คือ ระบบ หรือกระบวนการ คัดเลือก ผู้บริหารรุ่นใหม่ไฟแรง ที่มีแววหวังะทให้เข้าสู่ระบบแบบพิเศษเพื่อสร้างทางก้าวหน้าใน ชีวิตการทำงานแบบก้าวกระโดดให้ขึ้นสู่ระดับสูงโดยเร็วและมีความพร้อมอย่างที่สุด เพื่อเป็นนัก บริหารรุ่นใหม่...ถ้าเน้นวัยวุฒิมากเกินไปจะเหมือนองค์กรของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ ต้องมีความสมดุล

(Equilibrium) มากเกินไปก็จะมีปัญหาการเลื่อนตำแหน่งบุคคลที่อายุน้อยเกินไป ต้องใช้เวลาในการพิสูจน์ตนเองก่อน...” (ซีซาล เจียร์วอนท์ , สัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2554)

“..บางที่การต้องการบุคลากรที่มีคุณวุฒิมากกว่ากับเป็น คุณสมบัติที่เกินความจำเป็น (Over Qualified) องค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรได้คุณวุฒิจำเป็นแค่จัดบุคลากรให้ตรงกับงาน (Put the Right Man into the Right Job) เท่านั้น บริษัทให้ความสำคัญกับประสบการณ์ที่ต้องสามารถนำมาใช้กับธุรกิจได้หรือใช้ได้กับวัฒนธรรมขององค์กรมากกว่าคุณวุฒิ วัยวุฒิก็มีความสำคัญมากกว่าเนื่องจากบุคลากรที่อายุไม่มากสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ง่ายกว่า บุคลากรที่มีอายุมาก...” (จตุรินทร์ ภิรมย์ภักดี , สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2554)

“..เรื่องของวัยวุฒิ ไม่ได้มองเรื่องนี้ เพราะมีอธิการบดีที่อายุน้อยก็มี รวมถึงคณบดี แต่หากมีความสามารถ และมีพื้นฐานการศึกษาตามที่ต้องการ ...วุฒิการศึกษา และมาตรฐานสถาบันที่จบเป็นเครื่องมือการันตีความสามารถการถ่ายทอดความรู้ ความคิดได้ ไม่ว่าจะจบสาขาใด ผู้บริหารระดับสูงนอกเหนือจากคุณวุฒิ ประสบการณ์การบริหารเป็นเรื่องสำคัญ อายุไม่ได้มีส่วนสำคัญกับการเป็นผู้บริหารระดับสูง หากมีแนวคิดใหม่ๆ สามารถบริหารมหาวิทยาลัยได้ดีกว่าก็มี...” (วัลลภ สุวรรณดี , สัมภาษณ์, 21 กันยายน 2554)

“..คุณสมบัติ และคุณวุฒิเป็นเพียงส่วนประกอบหนึ่ง เนื่องจากมหาวิทยาลัยเอกชนมีความเป็นมาที่แตกต่างกัน เช่น มหาวิทยาลัยของศาสนา มหาวิทยาลัยของสถาบัน มหาวิทยาลัยของมูลนิธิ และมหาวิทยาลัยที่เจ้าของเป็นครอบครัว เป็นได้ทั้งข้อจำกัดหรือข้อได้เปรียบของมหาวิทยาลัยเอกชนเรื่องของผลประโยชน์ที่อยู่ในรูปแบบของหุ้นส่วน ต้องมองข้ามคุณวุฒิ-วัยวุฒิที่ยังไม่ถึงเกณฑ์ ความจำเป็น หรือเงื่อนไข หรือการเข้ามาดูแลผลประโยชน์แทน หากผู้บริหารที่ขาดคุณวุฒิ-วัยวุฒิ ต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งอาจมีการวางตำแหน่งเป็นเหมือนระบบก้าวกระโดด (Fast Track) ที่ต้องการบุคลากรที่มีความพร้อมที่จะเข้ารับการพัฒนา มหาวิทยาลัยของสถาบันหรือมูลนิธิจะเปิดกว้างมากกว่าโดยสรรหาจากบุคลากรภายนอก...” (ประเสริฐ ชิตพงษ์ , สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2554)

สรุปสภาพปัญหาปัจจุบันเรื่อง คุณวุฒิและวัยวุฒิของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ว่า คุณสมบัติ และคุณวุฒิเป็นเพียงส่วนประกอบหนึ่ง องค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรได้คุณวุฒิจำเป็นแค่จัดบุคลากรให้ตรงกับงานเท่านั้น สถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับประสบการณ์ที่ต้องสามารถนำมาใช้กับธุรกิจได้หรือใช้ได้กับวัฒนธรรมขององค์กรมากกว่า และต้องมีความสมดุล (Equilibrium) องค์กรควรมีระบบผู้บริหารผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Fast Track) คือกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารรุ่นใหม่ไฟแรง ที่มีแววหวักะทิให้เข้าสู่ระบบแบบพิเศษ



5. คุณลักษณะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับต่างๆนั้น ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าผู้บริหารในระดับมหาวิทยาลัยควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้รอบด้าน มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารในระดับคณะควรเป็นผู้ที่สามารถทำหน้าที่ประสานงานระหว่างระดับบนกับระดับล่างได้ ใช้คนเป็น มีความน่าเชื่อถือ ในขณะที่ผู้บริหารระดับภาควิชาานั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เข้าใจทิศทางขององค์กรและเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

“..ความคิด เป็นมนุษย์ตัวที่ (T) ทั้งลึกและกว้าง มีความรู้ดีทางวิชาการที่จะเชื่อมั่นต่อตัวเอง และทำให้คนอื่นเชื่อมั่น ในการตามได้ มีความสามารถในการจัดการ ได้รับการยอมรับจากคณาจารย์...” (วรากรณ์ สามโกเศศ , สัมภาษณ์, 22 กันยายน 2554)

“..ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นคนที่มีบทบาทเป็นผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ รอบรู้ในภาพกว้าง รู้สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละยุคสมัย เป็นคนที่วางแนวทางว่าอยากเห็นองค์กรเดินไปอย่างไร ผู้บริหารระดับกลางต้องเข้าใจลักษณะองค์กร สามารถนำทิศทางขององค์กรที่ถูกกำหนดไว้มาขยายและไปดำเนินการให้ตรงตามแผนงานที่วางไว้ ผู้บริหารระดับล่างต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านในสายงานของตัวเอง เข้าใจการบริหารงานของตัวเองในแบบเฉพาะทาง...” (ฐาปน สิริวัฒนภักดี , สัมภาษณ์, 3 สิงหาคม 2554)

“..ผู้บริหารต้องมีความโปร่งใส ต้องรู้จักกระจายงานที่รับผิดชอบ ใช้คนเป็นบริหารคนเป็น ไม่ว่าจะเป็ตำแหน่งอะไรก็ตาม การบริหารคนให้เป็ถือเป็เรื่องสำคัญที่สุด หรือลองการปรับเปลี่ยนงานที่รับผิดชอบ กับมีอาชีพระดับกลางที่จะต้องก้าวสู่ผู้บริหารระดับสูงก็ต้องมองผู้บริหารระดับสูงเป็ และต้องเรียนรู้การบริหารคนให้เป็ ขณะที่ระดับล่างจะเน้นในการทำงานเป็ทีม...” (จตุพันธ์ ภิรมย์ภักดี , สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2554)

“..ถ้าเป็ระดับล่างคือผู้ที่ต้องอยู่ใกล้กับผู้ที่ปฏิบัติงาน ต้องลงไปคุุคลีกับผู้ที่ปฏิบัติงาน ขณะที่ผู้บริหารระดับกลางจะต้องทำหน้าที่ประสานสามารถรับงานจากข้างบนจากนั้นนำงานที่ได้รับมอบหมายมาย่อยเพื่อลงสู่ระดับล่างเพื่อให้เกิดความเข้าใจและผู้บริหารระดับสูงต้องทำหน้าที่เป็ผู้คิดและตัดสินใจ เพราะบางอย่างหากมาถึงระดับบนแล้วไม่กล้าตัดสินใจ มันมีผลกระทบ และอาจจะส่งผลให้เกิดความเสียหาย...” (วัลลภ รุ่งกิจวรเสถียร, สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2554)

“..คุณลักษณะของผู้บริหาร ต้องมีใจคิดอะไรใหม่ๆ (Innovative Mind) และต้องมีอิสระในการคิดอยู่ตลอดเวลา เช่น การพัฒนาหลักสูตร งานวิจัย...” (วัลลภ สุวรรณดี , สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2554)

สรุปสภาพปัญหาปัจจุบันเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรมีบทบาทเป็ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ รอบรู้ในภาพกว้าง รู้สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม คิดอะไร

ใหม่ๆ และต้องมีอิสระในการคิดอยู่ตลอดเวลา รอบรู้ทางวิชาการและด้านอื่นๆ ทั้งด้านลึกและด้านกว้าง ทำหน้าที่ประสานงาน ได้ทุกระดับ ต้องมีความโปร่งใส ต้องรู้จักกระจายงานที่รับผิดชอบ บริหารบุคลากรเป็นและสุดท้ายต้องได้รับการยอมรับจากคณาจารย์

6. การพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความเป็นมืออาชีพ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ควรจะมีการจัดการฝึกอบรมผู้บริหารอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบทั้งภายในและภายนอกองค์กร

“..มีลีดเดอร์ชิพโปรแกรม จะเชิญผู้บริหารระดับทั้งที่เป็นบุคลากรภายในและเชิญจากภายนอกมา มาเล่าประสบการณ์ทำงานว่าสำเร็จหรือล้มเหลวให้ผู้บริหารระดับกลางฟัง ประมาณ 2-3 ชั่วโมง ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ จากคนที่มีประสบการณ์จริง...” (สมพันธ์ จารุมลิต , สัมภาษณ์, 18 สิงหาคม 2554)

“..ต้องอบรมหาความรู้เพิ่มเติม ส่งไปอบรมสัมมนาในมหาวิทยาลัยต่างประเทศ และองค์กรธุรกิจที่อยู่ภายใน เพื่อเตรียมพร้อมคนเหล่านี้เป็นนักบริหารมืออาชีพได้ การส่งคนเหล่านี้ไปมีศึกษาความรู้กับภายนอกและการสร้างเครือข่ายในมหาวิทยาลัยทุกรูปแบบ โดยไม่จำเป็นว่าจะต้องลงนามความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยด้วยตนเอง แต่การออกไปมีเครือข่ายข้างนอกก็เป็นมืออาชีพได้ เป็นการแต่งเนื้อแต่งตัวให้มีความพร้อม ...” (วัลลภ สุวรรณดี , สัมภาษณ์, 21 กันยายน 2554)

“..เปิดโอกาสให้ผู้บริหารให้ไปบรรยายแลกเปลี่ยนความรู้กับสถาบันอุดมศึกษา สำหรับผู้บริหารระดับกลางคือสร้างความเชื่อมโยงผู้บริหารในองค์กรกับองค์กรภายนอกในการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์สร้างการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรทุกระดับพร้อม ...” (จตุตินันท์ ภิรมย์ภักดี , สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2554)

“..จัดสัมมนาหลักสูตรสั้นภายในและภายนอกองค์กร จัดหลักสูตรการฝึกอบรม ...” (ชัชวาลย์ เจียรนนท์ , สัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2554)

“..1) ผู้บริหารมืออาชีพระดับอธิการบดี-คณบดีต้องเริ่มจากการกระบวนสรרה บุคลากรที่คัดเลือกเข้ามาต้องดูแนวความคิด(Mindset Potential and Perspective) ด้านการบริหาร การบริหารศึกษา ว่าด้วยด้านคุณภาพทางการศึกษา และบริบทของด้านอุดมศึกษาในกรณีที่ขาดทักษะอื่นก็สามารถทำได้ง่าย เปิดใจเปิดกว้างพัฒนาสิ่งที่ขาดไปในตัวผู้บริหารที่รับเลือกเข้ามา หน่วยงานราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ เช่น สกอ.มีหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร 2) การเปิดโอกาสเข้าไปรับหน้าที่บางอย่างในองค์กร หรือโครงสร้างเครือข่ายที่มีอยู่มีส่วนในการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้ที่เป็นผู้บริหารระดับสูงต้องคำนึงถึงความมีศักยภาพของตนเอง การได้ตำแหน่งจากหน่วยงานองค์กรภายนอกเป็นไปเพื่อประโยชน์มหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นที่ยอมรับ

หน่วยงานหรือสังคมภายนอก ไม่ใช่เรื่องการดึงเวลาออกไปเพื่อทำงานอื่นๆอีกการบดบังจึงมีหน้าที่เป็นตัวแทนที่สร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยด้วยอีกทางหนึ่ง...” (ประเสริฐ ชาติพงษ์, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2554)

“..ให้เข้าอบรมหลักสูตรการบริหารกลยุทธ์การทำงาน ทักษะคิดและเทคนิคการเงิน เป็นต้น ...” (วรากรณ์ สามโกเศศ, สัมภาษณ์, 22 กันยายน 2554)

สรุปสภาพปัญหาปัจจุบันเรื่อง การพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความเป็นมืออาชีพได้ว่า ควรให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาได้เข้ารับการอบรมหาความรู้เพิ่มเติมหรือส่งไปอบรมสัมมนาเพื่อเตรียมพร้อมให้เป็นนักบริหารมืออาชีพ ที่สำคัญที่สุดคือ การสร้างเครือข่ายเพื่อสร้างความเชื่อมโยงผู้บริหารกับองค์กรภายนอกในการแลกเปลี่ยนความรู้และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ และการเปิดโอกาสเข้าไปรับหน้าที่บางอย่างในองค์กร

7. การมีส่วนร่วมของหน่วยงานของรัฐในการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความเป็นมืออาชีพนั้น ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า รัฐสามารถมีส่วนร่วมได้โดยการจัดหลักสูตรการ พัฒนาผู้บริหารหรือเป็นผู้สนับสนุนในเรื่องของเงินทุนและบุคลากรแก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

“..การที่รัฐจัดให้มีโครงการในการพัฒนาผู้บริหารร่วมกับภาคเอกชนถือเป็นสิ่งที่ดีจำเป็น แต่ต้องมีกำหนดกรอบหรือยุทธศาสตร์ที่ถูกต้อง ให้คำแนะนำในการวางเป้าหมาย กำหนดเงื่อนไขเวลาในการพัฒนาองค์กรให้กับองค์กรเอกชน มีการประสานกันอยู่ตลอด...” (จตุรินทร์ ภิรมย์ภักดี, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2554)

“..หากเป็นหน่วยงานมหาวิทยาลัยเห็นว่าควรเข้ามา เพราะมีคนเก่งๆ เยอะ ทั้งนี้ในส่วนขององค์กรได้เชิญบุคลากรของรัฐมาบรรยายประจำ...” (สุวิทย์ กิ่งแก้ว, สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2554)

“..การพัฒนาให้เป็นมืออาชีพต้องมีการเปิดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารทุกคน เพราะว่าการศึกษาก็ไปได้เปลี่ยนไปทั่วโลก สกอ.มีหน้าที่จุดแนวคิดต่างๆ และการนำไปสู่การพัฒนา ต้องมีการต่อเนื่อง มีเครือข่าย จะเป็นการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพมากขึ้น เพราะที่ผ่านมาถือว่ามีน้อย...หน่วยงานของรัฐและเอกชนต้องร่วมจุดแนวคิด สร้างกระบวนการต่อเนื่องเปิดวิสัยทัศน์ผู้บริหาร ส่วนใหญ่จะพบปัญหาหน่วยงานรัฐมีส่วนร่วมน้อยจากปัญหางบประมาณ กำลังคน ” (วัลลภ สุวรรณดี, สัมภาษณ์, 21 กันยายน 2554)

“..สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสร้างหลักสูตรให้ผู้บริหารไปร่วมอบรม ซึ่งส่วนใหญ่สัมมนาหลักสูตรผู้บริหารเป็นการให้ข้อมูล (Information)มากกว่าเป็นการพัฒนา การพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นเรื่องภายในของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งสำนักงาน

คณะกรรมการการอุดมศึกษาไม่ได้เข้ามายุ่งเกี่ยว ” (วรากรณ์ สามโกเศศ , สัมภาษณ์, 22 กันยายน 2554)

“..1) หน่วยงานของรัฐต้องคำนึงอะไรที่จะเครื่องมือพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของควรต้องทำให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารสถาบันเอกชนด้วย รัฐต้องไม่คิดว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นส่วนแปลกแยกเนื่องจากมหาวิทยาลัยเอกชนมีส่วนร่วมในการสร้างชาติ สร้างบุคลากรให้ประเทศ แบ่งเบาภาระทางการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนที่มีความเข้มแข็งก็สามารถพัฒนาสถาบันให้มีความเจริญก้าวหน้าไปในทิศทางที่ดี 2) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สภามหาวิทยาลัยต้องมองหาจุดอ่อนที่มหาวิทยาลัยของรัฐมีแต่มหาวิทยาลัยเอกชนไม่มี และเสริมความรู้ความเข้าใจให้สภามหาวิทยาลัย เสริมทักษะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สกอ.ควรมีงบประมาณที่จะไปพัฒนาผู้บริหารเอกชนเช่นเดียวมหาวิทยาลัยของรัฐ ต้องคำนึงว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็มีส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้กับประเทศเหมือนกัน นักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีมากถึง 40% ซึ่งสกอ.ต้องดูแลในเชิงพัฒนาไม่ใช่แค่ควบคุมและกำกับ 3) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ต้องให้โอกาสในเรื่องของเปิดประตูแก่กฎระเบียบ ที่เป็นข้อจำกัดเรื่องการใช้จ่ายของสกอ.เพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เช่น มหาวิทยาลัยเอกชนต้องการของบประมาณด้านการวิจัยซึ่งสกอ.ไม่สามารถจัดสรรให้ได้ขณะที่มหาวิทยาลัยเอกชนไม่มีงบประมาณในการลงทุนด้านวิจัย นอกจากนั้นบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็มีความสามารถไม่น้อยกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สกอ.ต้องพัฒนาการเข้าถึงแหล่งทุน แหล่งข้อมูล การเข้าถึงงบประมาณแผ่นดิน โดยเฉพาะงานทางด้านการศึกษาให้มากขึ้น..” (ประเสริฐ ชิตพงษ์ , สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2554)

“..หน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบต้องให้งบประมาณ เพื่อจัดอบรมพัฒนาผู้บริหาร หรือจัดวิทยากรให้มาบรรยาย..” (ประทีป ม.โกมลมาศ , สัมภาษณ์ , 25 กันยายน 2554)

สรุปสภาพปัญหาปัจจุบันเรื่อง การมีส่วนร่วมของหน่วยงานของรัฐในการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความเป็นมืออาชีพได้ว่าทางภาครัฐควรจัดให้มีโครงการในการพัฒนาผู้บริหารร่วมกับภาคเอกชนถือเป็นสิ่งที่จำเป็น แต่ต้องมีการกำหนดกรอบหรือยุทธศาสตร์ที่ถูกต้อง ให้คำแนะนำในการวางเป้าหมาย กำหนดเงื่อนไขเวลาในการพัฒนา ส่วนใหญ่สัมมนาหลักสูตรผู้บริหารเป็นการให้ข้อมูล (Information) มากกว่าเป็นการพัฒนา ต้องสร้างจุดร่วมแนวคิดสร้างกระบวนการต่อเนื่องเปิดวิสัยทัศน์ผู้บริหาร ส่วนใหญ่จะพบปัญหาหน่วยงานรัฐมีส่วนร่วมน้อยเนื่องปัญหางบประมาณ กำลังคน รัฐต้องไม่คิดว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นส่วนแปลกแยกเนื่องจากมหาวิทยาลัยเอกชนมีส่วนร่วมในการสร้างชาติ สร้างบุคลากรให้ประเทศ แบ่งเบาภาระ

ทางการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ปัจจุบันนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีมากถึง 40% รัฐต้องดูแลในเชิงพัฒนาไม่ใช่แค่ควบคุมและกำกับ แก้อัศจรรย์ที่มีเพื่อนำมาพัฒนา ศักยภาพผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

8. การได้มาซึ่งตำแหน่งผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า ควรจะมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อสรรหาบุคคลที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและมีความพร้อมพร้อมเพื่อมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

“..ต้องมีคณะกรรมการสรรหาที่เก่ง ที่มีความเข้าใจว่าต้องการใคร มาทำอะไร เราจะได้ตรงตามเกณฑ์ทั้งกระบวนการสัมภาษณ์และคัดเลือก ซึ่งคณะกรรมการชุดดังกล่าวอาจมาจากตัวแทนในทุกระดับ ไม่ใช่ว่าการแต่งตั้งจากคนเดียวไม่ดี แต่คนๆ นั้นต้องลึกซึ้งมาก...” (ฐาปน สิริวัฒนภักดี , สัมภาษณ์, 3 สิงหาคม 2554)

“..ขึ้นอยู่กับแต่ละสถาบัน เพราะบางสถาบันก็ไม่มีตัวเลือก บางสถาบันมีแต่ความพึงพอใจของคณะผู้บริหารท่านเดียว ถ้าให้เกิดความสมบูรณ์ต้องมีกระบวนการเตรียมความพร้อมในการขึ้นสู่การเป็นผู้บริหาร เพื่อคนที่เหมาะสมที่สุด หลายสถาบันมีตัวเลือกพอเขาจะใช้วิธีนี้...มีกระบวนการเตรียมความพร้อมก้าวสู่การเป็นผู้บริหารมีกระบวนการคัดเลือกที่ดี หากคนที่เหมาะสมที่สุด ระบบการเลือกตั้งไม่ได้เป็นคำตอบที่ดีที่สุด กระบวนการคัดเลือกไม่ผ่านผู้ที่รับรู้มากพอ ไม่มี ความสมบูรณ์ การได้มาซึ่งผู้บริหารที่ดีถ้ามีตัวเลือก กระบวนการสรรหาถือเป็นกระบวนการที่ดีที่สุด...” (วัลลภ สุวรรณดี , สัมภาษณ์, 21 กันยายน 2554)

“..พยายามเลือกจากบุคลากรภายในจากการวัดผลโดยการพัฒนาภายในองค์กร การเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรต้องผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหาในทุกระดับ โดยพิจารณาตำแหน่งจากความรู้ ความสามารถ และพิจารณาตัวบุคคลด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม...” (จตินันท์ ภิรมย์ภักดี, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2554)

“..องค์กรเอกชนส่วนใหญ่ใช้วิธีการแต่งตั้งบุคลากรไม่ว่าจะเป็นบุคลากรภายนอก โดยถือว่าบุคลากรของโลกเป็นบุคลากรของเรา...” (ชัชวาลย์ เจียรนนท์ , สัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2554)

“..มหาวิทยาลัยเอกชนที่มีเจ้าของเป็นระบบครอบครัว ต้องอย่าปิดกั้นให้เฉพาะคนในครอบครัว หากคนในครอบครัวยังไม่พร้อม ต้องติดอาวุธการบริหาร เสริมคุณวุฒิ ประสบการณ์ทางบริหาร และงานด้านวิชาการ การสรรหาควรเปิดกว้างให้บุคลากรภายในได้เป็นบุคคลที่ผ่านเกณฑ์การประเมินแล้ว (Candidate) โดยความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีตำแหน่งทางวิชาการเป็นเรื่องที่จำเป็นสามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการและด้านการบริหารอีกทั้งมีการยอมรับในเชิงวิชาการในระดับเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ (Master) ต้องมีความสามารถทางวิชาการให้

เป็นที่ประจักษ์ (Academic Appearance) ยิ่งในระดับภาควิชาต้องมีความรู้ในสาขาวิชานั้นๆ และเป็นโอกาสที่สามารถคัดสรรจากบุคลากรภายในได้เป็นระดับจูเนียร์...” (ประเสริฐ ชิตพงษ์ , สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2554)

“..ระดับมหาวิทยาลัย ควรเป็นการสรรหา โดยการเสนอชื่อให้คณะกรรมการกลาง หรือตัวแทนสภามหาวิทยาลัยตัดสิน ให้บุคลากรภายในคณะเลือกจากรายชื่อที่คณะกรรมการกลางสรรหาเพื่อการยอมรับ ในระดับคณะ การเลือกคนบดีควรการตัดสินใจของอธิการบดี ส่วนระดับภาควิชาควรเป็นการตัดสินใจร่วมระหว่างคนบดีและรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการคัดเลือกมา...” (วรากรณ์ สามโกเศศ, สัมภาษณ์, 22 กันยายน 2554)

“..ระดับมหาวิทยาลัยเป็นการสรรหาจากบุคลากรภายใน ส่วนระดับภาควิชา คณาจารย์ในภาควิชาเลือกมา...” (ประทีป ม.โกมลมาศ , สัมภาษณ์, 25 กันยายน 2554)

สรุปสภาพปัญหาปัจจุบันเรื่อง การได้มาของซึ่งตำแหน่งผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ว่า ระดับมหาวิทยาลัย ควรเป็นการสรรหา โดยการเสนอชื่อให้คณะกรรมการกลาง หรือตัวแทนสภามหาวิทยาลัยตัดสิน ระดับคณะควรเป็นกระบวนการแต่งตั้ง ส่วนระดับภาควิชา คณาจารย์ในภาควิชาเลือกมา ผู้บริหารสถาบันเอกชนต้องได้รับการยอมรับในเชิงวิชาการในระดับเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ ต้องมีความสามารถทางวิชาการให้เป็นที่ประจักษ์ตรงตามเกณฑ์ที่สถาบันต้องการ ทั้งกระบวนการสัมภาษณ์และคัดเลือก ด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม กระบวนการทั้งหมด จำเป็นต้องผ่านผู้ที่รับรู้มากพอมหาวิทยาลัยที่ครอบครัวเป็นเจ้าของ ต้องอย่าปิดกั้นให้เฉพาะคนในครอบครัว หากคนในครอบครัวยังไม่พร้อม ต้องติดอาวุธการบริหาร เสริมคุณวุฒิ ประสบการณ์ ทางบริหาร และงานด้านวิชาการ การสรรหาควรเปิดกว้างให้บุคลากรภายในได้เป็นบุคคลที่ผ่านเกณฑ์การประเมินแล้ว

ตารางที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหาร

ประเด็นคำถาม	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5
1. ปัญหาด้านการบริหารของผู้บริหารในปัจจุบัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อจำกัดในการจ้างผู้บริหารที่มีคุณภาพสูง เพราะต้องใช้เงินจำนวนมาก ซึ่งมหาวิทยาลัยเอกชนต้องบริหารงานอย่างรอบคอบรัดกุม</li> <li>สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ใช้กฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานภายใต้โครงสร้างที่ไม่ชัดเจน ทำให้ไม่มีอำนาจหน้าที่</li> <li>มีการแข่งขันกันมาก ในขณะที่ผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพมีจำนวนน้อย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปัจจุบันการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพยังไม่เพียงพอ</li> <li>สังคมไทยที่ยังเป็นสังคมระบบอุปถัมภ์ ความเป็นธุรกิจครอบครัวยังมีอยู่มาก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ที่สถาบันส่งเสริมในการให้ไปศึกษาเพิ่มเติมไม่ได้มีศักยภาพทั้งหมด</li> <li>ต้องอาศัยคนที่มีทักษะมานาน ซึ่งมีจำนวนน้อย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารมีความรู้เฉพาะทาง ไม่รู้ภาพกว้างและแนวทางขององค์กร</li> </ul>
	ท่านที่ 6	ท่านที่ 7	ท่านที่ 8	ท่านที่ 9	ท่านที่ 10
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่สามารถทำงานทุกอย่างได้</li> <li>มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีปัญหาการบริหารคน</li> <li>มีปัญหาการบริหารบริษัทองคร่วม</li> <li>มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ไม่หลากหลาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดเงินทุนสนับสนุนจากภาครัฐ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความเป็นมืออาชีพของนักบริหารต้องรอบด้าน ทั้งด้านวิชาการ และแผนการตลาด</li> <li>การไม่จบการบริหาร มองปัญหาไม่ทะลุ ส่งผลทำให้มีปัญหาการบริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์จากอาจารย์ที่เกษียณอายุ มหาวิทยาลัยของรัฐ แต่มีข้อจำกัดด้านอายุ</li> <li>ภาคการบริหารมีหลายมิติ การจบการบริหารการศึกษาไม่ใช่คำตอบ แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์</li> </ul>

ตารางที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหาร (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5
2. การว่าจ้างหรือแต่งตั้งคนจากภายนอกองค์กรเข้ามาทำงานในตำแหน่งผู้บริหารแทนที่จะหาคนในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กร</li> <li>● ได้ผู้บริหารระดับสูง มาก ประสิทธิภาพ (ว่าจ้างมาจากภาครัฐ)</li> <li>● ต้องการมืออาชีพมาบริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ขาดบุคลากรภายในที่มีคุณภาพ</li> <li>● สถาบันการศึกษามีการขยายตัว แข่งขันกันสูงขึ้น</li> <li>● ต้องการองค์ความรู้ใหม่ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การพัฒนาคนในองค์กรไม่เพียงพอต่อความต้องการขององค์กร</li> <li>● เหตุจากการเติบโตค่อนข้างรวดเร็วขององค์กร ให้ความสำคัญน้อยกับการพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นผู้มืออาชีพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ต้องใช้เวลาในการพัฒนาคนในองค์กร</li> <li>● คาดหวังแนวความคิดใหม่ๆ ที่คิดว่า จะได้จาก การว่าจ้างผู้บริหารระดับสูงจากภายนอก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● บุคลากรภายนอกเข้ามาเติมเต็มสิ่งที่ขาด</li> <li>● ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรภายในได้ทัน</li> <li>● ข้อเสียคือไม่รู้วัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อการทำงานที่มเวิร์ค</li> </ul>
	ท่านที่ 6	ท่านที่ 7	ท่านที่ 8	ท่านที่ 9	ท่านที่ 10
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ขาดคนในที่มีความรู้ความชำนาญในธุรกิจที่ต้องการขยาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ต้องการความรวดเร็วในการสรรหาผู้บริหาร เพราะคนในอาจจะอาวุโสไม่พอหรือความสามารถไม่พอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● นิยมจ้างผู้บริหารที่เคยรับราชการมาก่อน เนื่องจากรู้ระบบการทำงานของราชการเป็นอย่างดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● นำคนนอกเข้ามาแล้วไม่ตรงกับสายงาน ใช้คนในองค์กรที่มีพื้นฐานโดยตรงสามารถทดแทนคนนอกที่มีความสามารถได้</li> <li>● คนในเป็นผู้บริหารมืออาชีพพัฒนาได้จากคณะกรรมการพัฒนาวิชาการของสถาบันนั้นๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีโอกาสเลือกผู้บริหารที่มีความสามารถ ประสิทธิภาพหลากหลาย</li> <li>● ไม่ได้มีข้อจำกัดอยู่แค่สถาบันใด สถาบันหนึ่ง อย่างเดียว มีมุมมองกว้างขึ้น</li> </ul>



ตารางที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในด้าน การบริหาร (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5
3. การทำให้ผู้บริหารในองค์กรมีความเป็นมืออาชีพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>เลือกคนที่ผ่านการทำงานมาแล้ว</li> <li>วางเป้าหมายและความคาดหวังต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนอย่างชัดเจน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดโอกาสให้ทำงานตามความเหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดูแลผู้บริหารมืออาชีพเหมือนคนในครอบครัวและทำสมาชิกครอบครัวให้เป็นมืออาชีพโดยกฎเกณฑ์เดียวกับคนนอกที่เข้ามา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ต้องส่งเสริมให้ผู้บริหารได้มีโอกาสในการเรียนรู้อยู่ตลอด</li> <li>ต้องศรัทธาในงานที่ทำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบขององค์กรต้องดี</li> <li>จัดสัมมนา เทรนนิ่ง เสริมจุดที่ขาด</li> </ul>
	ท่านที่ 6	ท่านที่ 7	ท่านที่ 8	ท่านที่ 9	ท่านที่ 10
	<ul style="list-style-type: none"> <li>แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูล อยู่ตลอด</li> <li>มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ฝึกอบรมจากองค์กรภายนอก หรือจ้างวิทยากรมาอบรมภายในองค์กร</li> <li>มอบหมายงานโดยมีผู้บริหารเป็นคนดูแล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าร่วมการสัมมนาอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลักดันคนที่มีศักยภาพทางความคิด ความพร้อม อายุงาน ขึ้นเป็นผู้บริหารโดยผ่านกระบวนการฟูมฟัก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การว่าจ้างผู้บริหารที่จบบริหารโดยตรงเป็นแค่ทางเลือกหนึ่ง</li> <li>จบบริหารโดยตรงแต่ไม่มีประสบการณ์ในการบริหารมหาวิทยาลัยมาบ้าง ทำให้เกิดจุดอ่อนได้</li> </ul>

ตารางที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหาร(ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5
4. คุณวุฒิและวัยวุฒิของผู้บริหารในระดับต่างๆ			<ul style="list-style-type: none"> <li>• วัยวุฒิไม่ใช่ประเด็นสำคัญ แต่อยู่ที่ความกระตือรือร้น ทำให้มีเวลาที่จะพัฒนาเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้</li> <li>• ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ที่ต้องสามารถนำมาใช้กับธุรกิจได้หรือใช้ได้กับวัฒนธรรมขององค์กรมากกว่าคุณวุฒิ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คุณวุฒิ วัยวุฒิ ไม่ใช่ข้อจำกัดเสมอไป</li> <li>• ขึ้นอยู่กับงานแต่ละประเภทขององค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• องค์กรให้ความสำคัญกับคุณวุฒิมากกว่าวัยวุฒิของผู้บริหารในทุกๆ ระดับ</li> </ul>
มหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คุณวุฒิไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้ความสำคัญทั้ง 2 ด้าน แต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและตัวองค์กร</li> </ul>			
คณะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คุณวุฒิไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท</li> </ul>				
ภาควิชา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คุณวุฒิไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท</li> </ul>				
	<b>ท่านที่ 6</b>	<b>ท่านที่ 7</b>	<b>ท่านที่ 8</b>	<b>ท่านที่ 9</b>	<b>ท่านที่ 10</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้ความสำคัญกับคุณวุฒิมากกว่าวัยวุฒิ</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• คุณวุฒิ ถ้ายิ่งสูงยิ่งดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหารระดับสูงนอกเหนือจากวุฒิ ประสบการณ์การบริหารเป็นเรื่องสำคัญ</li> <li>• อายุไม่ได้มีส่วนสำคัญกับการเป็นผู้บริหารระดับสูง หากมีแนวคิดใหม่ๆ สามารถบริหารมหาวิทยาลัยได้ดีกว่าก็มี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ข้อจำกัดมหาวิทยาลัยเอกชนเรื่องของผลประโยชน์ที่อยู่ในรูปแบบของหุ้นส่วน ทำให้ในบางครั้ง ต้องมองข้ามคุณวุฒิ-วัยวุฒิที่ยังไม่ถึงเกณฑ์</li> </ul>
มหาวิทยาลัย		<ul style="list-style-type: none"> <li>• คุณวุฒิ ปริญญาตรี อายุ 50 ปี ขึ้นไป</li> </ul>			
คณะ		<ul style="list-style-type: none"> <li>• อายุ 40 ปีขึ้นไป</li> </ul>			
ภาควิชา		<ul style="list-style-type: none"> <li>• อายุต่ำกว่า 40 ปี</li> </ul>			

ตารางที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในด้าน การบริหาร(ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5
5. คุณลักษณะของ ผู้บริหารในระดับต่างๆ				<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทันต่อเหตุการณ์</li> <li>● กล้าตัดสินใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความสามารถรอบด้าน</li> <li>● ทุ่มเวลาให้การทำงาน</li> <li>● สนับสนุนการทำงานของ เพื่อนร่วมงานได้</li> <li>● เสียสละ</li> </ul>
มหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีหลักคิดที่กว้างขวาง รอบ ด้าน</li> <li>● มีความรู้ที่ตีทางวิชาการ</li> <li>● ได้รับความเชื่อมั่น เชื่อถือ</li> <li>● มีมนุษยสัมพันธ์ดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● รับผิดชอบหน้าที่ได้อย่าง สมบูรณ์</li> <li>● มีวิสัยทัศน์ รอบรู้ในภาพ กว้าง รู้สถานการณ์</li> <li>● วางแนวทางในการเดิน ขององค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● กระจายงานเป็น</li> <li>● บริหารคนเป็น</li> <li>● ใช้งานคนเป็น</li> </ul>		
คณะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● อยากเห็นเยาวชนได้ดี</li> <li>● มีทัศนคติที่ดีต่อโลก ต่อชีวิต และงานที่ตัวเองทำ</li> <li>● สามารถประสานงานกับ ระดับบน - ล่างได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สามารถนำทิศทางองค์กร ที่กำหนดไว้มาขยาย และ ดำเนินการให้ได้ตรงตาม แผนงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เริ่มจากการสอนให้บริหาร คนเป็น</li> </ul>		
ภาควิชา	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เข้าใจทิศทางขององค์กร</li> <li>● มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทาง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความชำนาญเฉพาะ ด้าน</li> <li>● สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ กล้าแสดงออก พุดคุย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม</li> </ul>		

ตารางที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในด้าน การบริหาร(ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ท่านที่ 6	ท่านที่ 7	ท่านที่ 8	ท่านที่ 9	ท่านที่ 10
5. คุณลักษณะของผู้บริหารใน ระดับต่างๆ (ต่อ) มหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เก่งเรื่องคน</li> <li>• มีความคิดใหม่ๆ จุดประกายทางความคิดให้ระดับรองลงมา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความรู้ทั่วไป 100 %</li> <li>• วิสัยทัศน์ยาวไกล มองทุกอย่างในภาพรวม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สื่อสารได้ดี</li> <li>• ทำตนให้เป็นที่ยอมรับ</li> <li>• เข้าหาได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คุณสมบัติ ต้องมีใจคิดอะไรใหม่ๆ และต้องมีอิสระอยู่ตลอด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้องมีความสามารถอยู่บนพื้นฐานความมีอิสระมากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ</li> <li>• คำเนิ่งการมีคุณภาพทางวิชาการ ในการบริหารรูปแบบความเป็นเอกชน</li> <li>• มีวิสัยทัศน์ สร้างความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยของรัฐ-มหาวิทยาลัยเอกชน</li> </ul>
คณะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้</li> <li>• มนุษย์สัมพันธ์ดี</li> <li>• การสื่อสารที่ดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง 50 % และด้านอื่น 50 %</li> <li>• ทำงานเชิงระบบและการวางแผนระยะสั้น-ยาว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความน่าเชื่อถือ</li> <li>• ทำงานร่วมกับอธิการบดีได้</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้องมีวิสัยทัศน์ มีวิธึคิดกระบวนการปฏิบัติ</li> </ul>
ภาควิชา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความรู้เฉพาะด้าน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความรู้ความเชี่ยวชาญในความเป็นเฉพาะทาง 80 % ด้านอื่น 20 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีข้อจำกัดการปฏิบัติต้องระมัดระวังเพื่อให้สอดคล้องระดับที่เหนือกว่า</li> </ul>

ตารางที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในด้าน การบริหาร(ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5
6. การทำให้เกิด โครงการพัฒนา ผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้เข้าอบรมหลักสูตร การบริหารกลยุทธ์การทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีฝึกอบรม อย่างมีระบบและมี ประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างการเรียนรู้ของคน ในองค์กรทุกระดับ</li> <li>แลกเปลี่ยนบุคลากร ต่างประเทศในการมาให้ ความรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เสริมการเรียนรู้เข้าไปใน งานที่ทำ</li> <li>มีโครงการศึกษาเรียนรู้ เพิ่มเติมทุกระดับ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดสัมมนาคอร์สสั้น ทั้งใน และนอกองค์กร</li> </ul>
	ท่านที่ 6	ท่านที่ 7	ท่านที่ 8	ท่านที่ 9	ท่านที่ 10
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งไปศึกษาต่อ</li> <li>มีลีดเดอร์ชิปโปรแกรม โดยบุคลากรภายใน ภายนอกมาแล้ว ประสบการณ์การทำงาน สำเร็จล้มเหลว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารระดับต้น จะมีการ ฝึกอบรมภายใน เช่น การเป็น หัวหน้างาน เรื่องจิตวิทยา การ บริหารงาน การวางแผน การ เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร วางแผนพัฒนาคน</li> <li>ผู้บริหารระดับกลาง ฝึกการบริหารคนให้มาก ฝึกสมาธิ เข้าใจสังคม ชุมชน</li> <li>ผู้บริหารระดับสูง เน้นฝึก วิสัยทัศน์ บริหารภาพพจน์ องค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการส่งบุคลากรไป ศึกษาต่อยังต่างประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารต้องได้รับการ อบรมเพิ่มเติม ทั้งในและ ต่างประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารมีอาชีพระดับ อธิการบดี คณบดีต้องเริ่ม จากการกระบวนสรรหา</li> <li>คนที่คัดเลือกเข้ามาต้องดู แนวความคิดด้านการ บริหาร การบริหารศึกษา</li> <li>เปิดใจเปิดกว้างพัฒนาสิ่ง ที่ขาดไปในตัวผู้บริหารที่ รับเลือกเข้ามา</li> </ul>

ตารางที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหาร(ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5
7. การมีส่วนร่วมของหน่วยงานของรัฐในการพัฒนาผู้บริหารให้มีความเป็นมืออาชีพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ให้ผู้บริหารไปร่วมอบรมสัมมนาหลักสูตรผู้บริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ภาครัฐควรสามารถสะท้อนสภาพความเป็นจริงในตัวสถาบันการศึกษาในภาพรวมประเทศ กับในระดับภูมิภาค ที่พร้อมสร้างบุคลากรให้ทันกับอนาคตข้างหน้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● รัฐบาลควรกำหนดยุทธศาสตร์ แผนแม่บทการบริหารจัดการของหน่วยงานอย่างชัดเจน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ลักษณะของธุรกิจไม่มีหน่วยงานรัฐเข้ามาพัฒนาบุคลากร ความยากของงานทำให้เกิดการเรียนรู้ไปในตัว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่ต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐ</li> </ul>
	ท่านที่ 6	ท่านที่ 7	ท่านที่ 8	ท่านที่ 9	ท่านที่ 10
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ต้องทำงานร่วมกัน อย่ามองเอกชนเป็นผู้ร้าย</li> <li>● โครงการดีๆควรจะได้ไม่ อยากให้เปลี่ยนตามรัฐบาล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เชิญบุคลากรของรัฐ ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญมาบรรยายด้านกฎหมายเศรษฐกิจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สนับสนุนเรื่องงบประมาณด้านการพัฒนาผู้บริหาร</li> <li>● จัดหาวิทยากรที่มีความรู้มาอบรมผู้บริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ร่วมจุดแนวคิด สร้างกระบวนการต่อเนื่องเปิดวิสัยทัศน์ผู้บริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● หน่วยงานของรัฐต้องคำนึงถึงเครื่องมือพัฒนาผู้บริหารการศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน</li> <li>● สกอ.ควรมีงบประมาณที่จะไปพัฒนาผู้บริหารเอกชน เช่นเดียวกับวิทยาลัยของรัฐ ไม่ใช่แค่ควบคุมและกำกับ</li> </ul>

ตารางที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในด้าน การบริหาร(ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5
8. กระบวนการได้มาซึ่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ควรมาจากการสรรหาของคณะกรรมการที่เก่งและมาจากทุกระดับในสถาบัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหาในทุก ระดับ</li> <li>● พิจารณาตำแหน่งจากความรู้ ความสามารถ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ปัญหาของกระบวนการสรรหาจะไม่ทราบว่าเมื่อมาบริหารแล้วดีหรือไม่ดีและอาจทำให้เกิดปัญหาความคิดเห็นที่หลากหลาย</li> <li>● ใช้กระบวนการแต่งตั้งเนื่องจากได้รับรู้การทำงานที่ผ่านมา เมื่อแต่งตั้งแล้วไม่จำเป็นพร้อมไม่พร้อมแต่ดูว่ามีอะไรที่ขาดแล้วต้องเสริม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ใช้วิธีการแต่งตั้ง</li> <li>● ใช้การซื้อบุคคลที่มีความสามารถเข้ามา โดยถือว่าบุคลากรของโลกเป็นบุคลากรของเรา</li> </ul>
มหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สรรหา โดยการเสนอชื่อให้คณะกรรมการกลางหรือตัวแทนสภามหาวิทยาลัยตัดสิน</li> </ul>				
คณะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สรรหา โดยการเสนอชื่อให้คณะกรรมการกลางหรือตัวแทนสภามหาวิทยาลัยตัดสิน</li> </ul>				
ภาควิชา	<ul style="list-style-type: none"> <li>● คณบดีและรองอธิการฝ่ายวิชาการคัดเลือกมา</li> </ul>				

ตารางที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหาร(ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ท่านที่ 6	ท่านที่ 7	ท่านที่ 8	ท่านที่ 9	ท่านที่ 10
8. กระบวนการได้มาซึ่งผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน (ต่อ)					
มหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ประธานสภามหาวิทยาลัยและคัดเลือกเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ควรมีการคัดเลือก</li> <li>• สร้างขึ้นมาทีละระดับ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ใช้การคัดเลือกโดยคณะกรรมการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ขึ้นอยู่กับแต่ละสถาบัน</li> <li>• ระบบการเลือกตั้งไม่ได้เป็นคำตอบที่ดีที่สุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กระบวนการต้องเปิดกว้าง สรรหาผู้บริหารจากภายนอกที่มีความสามารถ อย่าปิดกั้นเฉพาะคนในครอบครัว</li> <li>• หากคนในครอบครัวยังไม่พร้อม ต้องติดอาวุธการบริหาร เสริมคุณวุฒิ ประสบการณ์ทางบริหาร และงานด้านวิชาการ</li> </ul>
คณะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รองประธานคัดเลือก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Successor planning</li> </ul>			
ภาควิชา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หัวหน้าหน่วยคัดเลือก</li> </ul>				



จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเรื่องงานบริหาร จากหลากหลายสาขา จำนวน 10 ท่านในเรื่องของปัญหาของการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบัน ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาเรื่องของการขาดผู้บริหารมืออาชีพไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาเท่านั้น แต่ยังเป็นปัญหาของบริษัทเอกชนจำนวนมากในประเทศไทย เนื่องจากทุกองค์กรจำเป็นต้องพึ่งพาผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพในการนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนและแย่งชิงผู้บริหารมืออาชีพ อีกทั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็ยังไม่ค่อยใส่ใจที่จะพัฒนาและเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรภายในองค์กรให้พร้อมที่จะขึ้นมารับตำแหน่งในระดับบริหาร จึงจำเป็นต้องเชิญบุคลากรภายนอกองค์กรเข้ามารับตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แต่ในบางกรณีการว่าจ้างผู้บริหารมืออาชีพที่มีชื่อเสียงจากภายนอกเข้ามาบริหารงานก็เพื่อที่ต้องการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับตัวสถาบัน ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ควรที่จะมีโครงการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความพร้อมต่อการเจริญเติบโตขึ้นมาเป็นผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพ โดยอาจจะเป็นการส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องของเทคนิคการบริหารหรือทำการจัดอบรมภายในสถาบัน อีกทั้งรัฐเองก็ควรจะมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยอาจจะสนับสนุนในเรื่องของแหล่งเงินทุนหรือบุคลากรของรัฐที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารมาทำการฝึกอบรมผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

### 1.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบันจากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับภาควิชา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ระดับมหาวิทยาลัย 101 ท่าน ระดับคณะ 158 ท่าน และระดับภาควิชา 171 ท่าน พบว่าสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถแบ่งออกได้เป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 7 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเพศ อายุ ตำแหน่งทางวิชาการ และ ประสบการณ์ด้านการบริหาร จำแนกตามระดับผู้บริหารในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และ ระดับภาควิชา ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

รายการ	ระดับของผู้บริหาร					
	มหาวิทยาลัย		คณะ		ภาควิชา	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>						
ชาย	64	63.4	100	63.3	64	37.4
หญิง	37	36.6	58	36.7	107	62.6
<b>2. อายุ</b>						
30 – 40 ปี	10	9.9	28	17.7	90	52.6
41 – 50 ปี	24	23.8	56	35.4	62	36.3
51 – 59 ปี	33	32.7	20	12.7	15	8.8
ตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป	34	33.7	54	34.2	4	2.3
<b>3. ตำแหน่งทางวิชาการ</b>						
ศาสตราจารย์	-	-	1	0.6	-	-
รองศาสตราจารย์	22	21.8	24	15.2	-	-
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	19	18.8	40	25.3	21	12.3
อาจารย์	60	59.4	93	58.9	150	87.7
<b>4. ประสบการณ์ด้านการบริหาร</b>						
1 - 5 ปี	10	9.9	45	28.5	105	61.4
6 - 10 ปี	16	15.8	40	25.3	37	21.6
11 - 20 ปี	46	45.5	47	29.7	21	12.3
21 ปีขึ้นไป	29	28.7	26	16.5	8	4.7

ตารางที่ 7 พบว่า ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยเป็นชายมากกว่าหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.4 และ 36.6 ตามลำดับ มีอายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.7 รองลงมาคือ 51 – 59 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.7 และน้อยที่สุด คือ 30 – 40 ปี ร้อยละ 9.9 ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมีตำแหน่งเป็นอาจารย์มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.4 รองลงมาคือ รองศาสตราจารย์ คิดเป็นร้อยละ 21.8 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คิดเป็นร้อยละ 18.8 โดยมีประสบการณ์ด้านการบริหาร 11 - 20 ปี มากที่สุด ร้อยละ 45.5 รองลงมาคือ 21 ปีขึ้นไป ร้อยละ 28.7 และน้อยที่สุดคือ 1 - 5 ปี ร้อยละ 9.9

ผู้บริหารระดับคณะเป็นชายมากกว่าหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.3 และ 36.7 ตามลำดับ โดยมีอายุ 41 – 50 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.4 รองลงมาคือ 60 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 34.2 และ

30 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.7 น้อยที่สุดคือ 51 – 59 ปี ร้อยละ 12.7 มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.9 รองลงมาคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยละ 25.3 รองศาสตราจารย์ ร้อยละ 15.2 และศาสตราจารย์ ร้อยละ 0.6 และมีประสบการณ์ด้านการบริหาร 11 - 20 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.7 รองลงมาคือ 1 - 5 ปี ร้อยละ 28.5 และน้อยที่สุดคือ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 16.5

ผู้บริหารระดับภาควิชาเป็นหญิงมากกว่าชาย คิดเป็นร้อยละ 62.6 และ 37.4 ตามลำดับ มีอายุ 30 – 40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.6 รองลงมาคือ 41 – 50 ปี ร้อยละ 36.3 และ 60 ปีขึ้นไป น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.3 มีตำแหน่งทางวิชาการ เป็นอาจารย์ ร้อยละ 87.7 และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยละ 12.3 โดยมีประสบการณ์ด้านการบริหาร 1 - 5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 61.4 รองลงมาคือ 6 - 10ปี ร้อยละ 21.6 และ 21 ปีขึ้นไป น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4.7

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่งและการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตารางที่ 8 แสดงค่าความถี่และร้อยละตามตำแหน่งที่เคยได้รับ จำแนกตามระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับภาควิชา

ก่อนที่จะได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบัน ท่านเคยได้รับตำแหน่ง	ระดับของผู้บริหาร					
	มหาวิทยาลัย		คณะ		ภาควิชา	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รองอธิการบดี	23	22.8				
ผู้ช่วยอธิการบดี	31	30.7				
คณบดี	20	19.8				
รองคณบดี	2	2.0				
หัวหน้าภาควิชา	1	1.0	62	39.2		
อาจารย์	17	16.8	50	31.6	157	91.8
ข้าราชการ	4	4.0	11	7.0	6	3.5
อื่นๆ คือ ผู้อำนวยการ, ประธานโครงการ, ผู้ช่วยหัวหน้าภาค	3	3.0	35	22.2	8	4.7
<b>รวม</b>	<b>101</b>	<b>100</b>	<b>158</b>	<b>100</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 8 พบว่า ก่อนที่จะได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยเคยได้รับตำแหน่ง ผู้ช่วยอธิการบดี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.7 รองลงมาคือ รองอธิการบดี ร้อยละ 22.8 และคณบดีร้อยละ 19.8

ก่อนที่จะได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับคณะเคยได้รับตำแหน่ง อาจารย์ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91.8 รองลงมาคือ อื่นๆ คือ ผู้อำนวยการ ประธานโครงการ ร้อยละ 4.1 และเป็นข้าราชการ ร้อยละ 3.5

ก่อนที่จะได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับภาควิชาเคยได้รับตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชา มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.2 และอื่นๆ คือ ผู้ช่วยหัวหน้าภาค คิดเป็นร้อยละ 22.2

ตารางที่ 9 แสดงค่าความถี่และร้อยละตามวิธีการได้รับตำแหน่ง จำแนกตามระดับผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับภาควิชา

ท่านดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ปัจจุบันด้วยวิธี	ระดับของผู้บริหาร					
	มหาวิทยาลัย		คณะ		ภาควิชา	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การแต่งตั้ง	87	86.1	124	78.5	138	80.7
การสรรหา	14	13.9	30	19.0	13	7.6
การเลือกตั้ง	0	0	4	2.5	20	11.7
<b>รวม</b>	<b>101</b>	<b>100</b>	<b>158</b>	<b>100</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 9 พบว่า ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยดำรงตำแหน่งด้วยวิธีการแต่งตั้ง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 86.1 รองลงมาคือ การสรรหา ร้อยละ 13.9 และอื่นๆ คือ ได้รับการเสนอจากผู้บริหารคนเดิม คิดเป็นร้อยละ 3.0

ผู้บริหารระดับคณะดำรงตำแหน่งด้วยวิธีการแต่งตั้ง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 78.5 รองลงมาคือ การสรรหา คิดเป็นร้อยละ 19.0 และการเลือกตั้ง คิดเป็นร้อยละ 2.5

ผู้บริหารระดับภาควิชา ดำรงตำแหน่งด้วยวิธีการแต่งตั้ง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 80.7 รองลงมาคือ การเลือกตั้ง ร้อยละ 11.7 และการสรรหา ร้อยละ 7.6

ตารางที่ 10 แสดงค่าความถี่และร้อยละตามความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหาร จำแนกตามระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับภาควิชา

ท่านคิดว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชน ควรจะได้มาจากวิธี	ระดับของผู้บริหาร					
	มหาวิทยาลัย		คณะ		ภาควิชา	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การแต่งตั้ง	46	45.5	57	36.1	70	40.9
การสรรหา	35	34.7	71	44.9	46	26.9
การเลือกตั้ง	3	3.0	22	13.9	47	27.5
อื่นๆ คือ พิจารณาที่ความเหมาะสม	17	16.8	8	5.1	8	4.7
<b>รวม</b>	<b>101</b>	<b>100</b>	<b>158</b>	<b>100</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 10 พบว่า ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยคิดว่าผู้บริหารระดับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรจะได้มาจากวิธีการแต่งตั้ง มากที่สุด ร้อยละ 45.5 รองลงมาคือ การสรรหา ร้อยละ 34.7 และอื่นๆ คือ พิจารณาที่ความเหมาะสม ร้อยละ 16.8

ผู้บริหารระดับคณะคิดว่าผู้บริหารระดับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรจะได้มาจากวิธีการสรรหา มากที่สุด ร้อยละ 44.9 รองลงมาคือ การแต่งตั้ง ร้อยละ 36.1 และ อื่นๆ คือ พิจารณาที่ความเหมาะสม ร้อยละ 13.9

ผู้บริหารระดับภาควิชาคิดว่าผู้บริหารระดับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรจะได้มาจากวิธีการการแต่งตั้ง มากที่สุด ร้อยละ 40.9 รองลงมาคือ การเลือกตั้ง ร้อยละ 27.5 และการสรรหา ร้อยละ 26.9

ตารางที่ 11 ค่าความถี่และร้อยละด้านการเตรียมความพร้อมในการเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำแนกตามระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับภาควิชา

ก่อนที่ท่านจะได้รับคัดเลือกให้ดำรง ตำแหน่งในปัจจุบัน ทางสถาบันของ ท่านได้มีแนวทางที่จะพัฒนาท่านให้มี ความพร้อมที่จะรับตำแหน่ง	ระดับของผู้บริหาร					
	มหาวิทยาลัย		คณะ		ภาควิชา	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มี	53	52.5	63	39.9	69	40.4
ไม่มี	48	47.5	95	60.1	102	59.6
<b>รวม</b>	<b>101</b>	<b>100</b>	<b>158</b>	<b>100</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 11 พบว่า ก่อนที่ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยจะได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน ทางสถาบันมีแนวทางที่จะพัฒนาผู้บริหารให้มีความพร้อมที่จะรับตำแหน่งร้อยละ 52.5 และไม่มี ร้อยละ 47.5

ก่อนที่ผู้บริหารระดับคณะจะได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน ทางสถาบันมีแนวทางที่จะพัฒนาผู้บริหารให้มีความพร้อมที่จะรับตำแหน่งร้อยละ 39.9 และไม่มี ร้อยละ 58.9

ก่อนที่ผู้บริหารระดับภาควิชาจะได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน ทางสถาบันมีแนวทางที่จะพัฒนาผู้บริหารให้มีความพร้อมที่จะรับตำแหน่งร้อยละ 40.4 และไม่มี ร้อยละ 59.6 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 รายละเอียดแนวทางการพัฒนาความพร้อมผู้บริหารในระดับมหาวิทยาลัย คือ การได้เข้ารับการฝึกอบรมจากทั้งหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เช่น โครงการพัฒนาจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น โครงการหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย (นบม.) ของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นต้น การได้รับมอบหมายในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่งงานในอนาคต และการได้ดูงานสถาบันการศึกษาเอกชนทั้งในและนอกประเทศ

1.2 รายละเอียดแนวทางการพัฒนาความพร้อมผู้บริหารในระดับคณะ คือ การได้เข้ารับการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายใน และภายนอก เช่น การอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย (นบม.) เป็นต้น รวมถึงการศึกษาโครงสร้างของมหาวิทยาลัยจากเอกสาร รวมถึงระเบียบ คำสั่งต่างๆ

1.3 รายละเอียดแนวทางการพัฒนาความพร้อมผู้บริหารในระดับภาควิชา คือ ได้เข้าหลักสูตร การอบรมในหลักสูตรภาวะผู้นำ จัดโดยส่วนกลางของสถาบัน คณะบดีได้มอบหมายให้ศึกษางานที่เกี่ยวข้องกับด้านนโยบายและการบริหารงาน การได้รับมอบหมายงานในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร วิชาการ และก่อนเข้ารับตำแหน่ง 1 ปี ได้รับมอบหมายให้เข้าประชุมและทำงานร่วมกับผู้ดำรงตำแหน่งเดิม เพื่อเป็นการเรียนรู้งาน เสริมสร้างวิสัยทัศน์และประสบการณ์

ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการเตรียมความพร้อมผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ระดับมหาวิทยาลัย คือ ส่งเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรสำหรับผู้บริหารที่มีคุณภาพ และศึกษาดูงาน

ระดับคณะ คือ ส่วนใหญ่ระบุต้องมีการเข้าร่วมอบรมหลักสูตรการเป็นผู้นำและการบริหารจัดการ ศึกษาและเรียนรู้งานจากผู้ดำรงตำแหน่งอย่างน้อย 6-12 เดือน มีการให้ข้อเสนอแนะจากผู้บริหารตำแหน่งคนก่อน

ระดับภาคศึกษา คือ ควรได้รับการอบรม สัมมนาอย่างเข้มข้น และควรมีการทดลองเรียนรู้ งานก่อนปฏิบัติหรือรับตำแหน่งบริหาร อย่างน้อย 1 ภาคการศึกษา

ตารางที่ 12 ค่าความถี่และร้อยละตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเกณฑ์ในด้านวัยวุฒิของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำแนกตามระดับผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับภาคศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ควรจะมีอายุ	ระดับของผู้บริหาร					
	มหาวิทยาลัย		คณะ		ภาคศึกษา	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
30 - 40 ปี	-	-	25	15.8	92	53.8
41 - 50 ปี	45	44.6	103	65.2	46	26.9
51 - 60 ปี ขึ้นไป	22	21.8	18	11.4	11	6.4
อื่นๆ คือ ไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่ กับช่วงอายุ ขึ้นอยู่กับความสามารถ	34	33.7	12	7.6	1	0.6
<b>รวม</b>	<b>101</b>	<b>100</b>	<b>158</b>	<b>100</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 12 พบว่า ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยเห็นว่าผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ควรจะมีอายุ 41 - 50 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.6 รองลงมาคือ อื่นๆ คือ ไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่ กับช่วงอายุ ขึ้นอยู่กับความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 33.7 และ 51 - 60 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 21.8

ผู้บริหารระดับคณะเห็นว่าผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ควรจะมีอายุ 41 - 50 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 65.2 รองลงมาคือ 30 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.8 และน้อยที่สุด คือ ไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่ กับช่วงอายุ ขึ้นอยู่กับความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 7.6

ผู้บริหารระดับภาคศึกษาเห็นว่าผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ควรจะมีอายุ 30 - 40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.8 รองลงมาคือ 41 - 50 ปี ร้อยละ 26.9 และน้อยที่สุด คือ ไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่ กับช่วงอายุ ขึ้นอยู่กับความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 0.6

โดยให้เหตุผลดังนี้

1.1 เหตุผลที่ผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนในระดับ มหาวิทยาลัย ช่วงอายุ 41 - 50 ปี คือ ควรเป็นผู้มีประสบการณ์ในการบริหาร และช่วงอายุ 51 - 60 ปี ขึ้นไป คือ วุฒิกวาระและประสบการณ์

1.2 เหตุผลที่ผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับคณะ ช่วงอายุ 30 ขึ้นไป คือ ขึ้นอยู่กับตำแหน่งและสมรรถนะของ Candidate

1.3 เหตุผลที่ผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับภาค วิชา ช่วงอายุ 30 - 40 ปี คือ มีความกระตือรือร้น ปรับตัวได้ง่าย เป็นคนรุ่นใหม่ และมีความสามารถทางเทคโนโลยี ช่วงอายุ 41 - 50 ปี คือ มีความพร้อมด้านวิชาการและประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน ด้านการเรียนการสอน เข้าใจสภาพองค์กร ความสามารถทางเทคโนโลยี ช่วงอายุ 51 - 60 ปี คือ ผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน การสอน รวมถึงความรู้ด้านหลักสูตรเพียงพอ และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์

ตารางที่ 13 ค่าความถี่และร้อยละตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเกณฑ์ในการ การศึกษาของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำแนกตามระดับผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับภาควิชา

ผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ควร สำเร็จการศึกษาอยู่ในระดับ	ระดับของผู้บริหาร					
	มหาวิทยาลัย		คณะ		ภาควิชา	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	-	-	-	-	9	5.3
ปริญญาโท	26	25.7	47	29.7	94	55.0
ปริญญาเอก	53	52.5	95	6.1	51	29.8
อื่นๆ คือ ประสบการณ์ในการ ทำงานและวุฒิภาวะสำคัญกว่า คุณวุฒิ	22	21.8	16	1.1	17	9.9
<b>รวม</b>	<b>101</b>	<b>100</b>	<b>158</b>	<b>100</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 13 พบว่า ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยคิดว่าผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ควรสำเร็จการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาเอก มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.5 รองลงมาคือ ปริญญาโท ร้อยละ 25.7 และ อื่นๆ คือ ประสบการณ์ในการทำงานและวุฒิ ภาวะสำคัญกว่าคุณวุฒิ คิดเป็นร้อยละ 21.8

ผู้บริหารระดับภาควิชาคิดว่าผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ควรสำเร็จการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.7 รองลงมาคือ ปริญญา เอก ร้อยละ 6.1 และ อื่นๆ คือ ประสบการณ์ในการทำงานและวุฒิภาวะสำคัญกว่าคุณวุฒิ คิดเป็น ร้อยละ 1.1



ผู้บริหารระดับภาควิชาคิดว่าผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ควรสำเร็จการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.0 รองลงมาคือ ปริญญาเอก ร้อยละ 29.8 และอื่นๆ คือ ประสบการณ์ในการทำงานและวุฒิภาวะสำคัญกว่าคุณวุฒิ ร้อยละ 9.9

ตารางที่ 14 ค่าความถี่และร้อยละตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเกณฑ์ในการ การศึกษาของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำแนกตามระดับผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับภาควิชา

ผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรมี ตำแหน่งทางวิชาการอยู่ในระดับ	ระดับของผู้บริหาร					
	มหาวิทยาลัย		คณะ		ภาควิชา	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ศาสตราจารย์	-	-	2	1.3	0	0
รองศาสตราจารย์	13	12.9	27	17.1	7	4.1
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	11	10.9	56	35.4	68	39.8
ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งทางวิชาการ	59	58.4	61	38.6	87	50.9
อื่นๆ คือ ประสบการณ์ในการทำงาน และวุฒิภาวะสำคัญกว่าตำแหน่ง	18	17.8	12	7.6	9	5.3
<b>รวม</b>	<b>101</b>	<b>100</b>	<b>158</b>	<b>100</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 14 พบว่า ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยคิดว่าผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งทางวิชาการ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.4 รองลงมาคือ อื่นๆ คือ ประสบการณ์ในการทำงานและวุฒิภาวะสำคัญกว่าตำแหน่ง 17.8 และคิดว่าควรมีตำแหน่งทางวิชาการอยู่ในระดับรองศาสตราจารย์ คิดเป็นร้อยละ 12.9

ผู้บริหารระดับคณะคิดว่าผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งทางวิชาการ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.6 รองลงมาคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยละ 35.4 และตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ร้อยละ 17.1

ผู้บริหารระดับภาควิชาคิดว่าผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งทางวิชาการ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.9 รองลงมาคือ ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ร้อยละ 39.8 และ อื่นๆ คือ ประสบการณ์ในการทำงานและวุฒิภาวะสำคัญกว่า ตำแหน่ง ร้อยละ 5.3

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมืออาชีพสถานบันอุดมศึกษาเอกชนตามทฤษฎีของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

#### 3.1 การวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยการเรียงลำดับความสำคัญ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ การเรียงลำดับข้อความมาให้คะแนนโดยข้อความที่ได้รับการจัดลำดับเป็น

ลำดับที่ 1 จะได้คะแนน 11

ลำดับที่ 2 จะได้คะแนน 10

ลำดับที่ 3 จะได้คะแนน 9

ลำดับที่ 4 จะได้คะแนน 8

ลำดับที่ 5 จะได้คะแนน 7

ลำดับที่ 6 จะได้คะแนน 6

ลำดับที่ 7 จะได้คะแนน 5

ลำดับที่ 8 จะได้คะแนน 4

ลำดับที่ 9 จะได้คะแนน 3

ลำดับที่ 10 จะได้คะแนน 2

ลำดับที่ 11 จะได้คะแนน 1

จากนั้นผู้วิจัยนำข้อความที่ได้ลงคะแนนมาจัดเรียงลำดับใหม่โดยสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 15 - 17 ตามระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับ

ตารางที่ 15 แสดงทัศนคติเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัยโดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ

คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ลำดับความสำคัญอันดับที่	คะแนนรวม
มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	1	1,012
สื่อสารได้ดี	2	762
มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3	690
มีไหวพริบและความฉับไวในการตัดสินใจ	4	632
เป็นแบบอย่างที่ดี	5	541
กล้าคิดกล้าทำ	6	554
กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน	7	456

ตารางที่ 15 แสดงทัศนะเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัยโดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ (ต่อ)

คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ลำดับความสำคัญอันดับที่	คะแนนรวม
แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	8	461
ชี้แนะและแนะนำ	9	396
มอบหมายงานอย่างเหมาะสม	10	247
ประเมินผล พัฒนาตน และยอมรับข้อผิดพลาด	11	284

ตารางที่ 15 พบว่าผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยเรียงลำดับความสำคัญคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ อันดับที่ 1 ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน อันดับที่ 2 ได้แก่ การสื่อสารได้ดี และอันดับที่ 3 ได้แก่ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 16 แสดงทัศนะเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับคณะโดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ

คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ลำดับความสำคัญอันดับที่	คะแนนรวม
มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	1	1,634
สื่อสารได้ดี	2	1,316
มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3	1,124
มีไหวพริบและความฉับไวในการตัดสินใจ	4	1,034
เป็นแบบอย่างที่ดี	5	948
ชี้แนะและแนะนำ	6	538
กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน	7	534
กล้าคิดกล้าทำ	8	519
แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	9	679
มอบหมายงานอย่างเหมาะสม	10	539
ประเมินผล พัฒนาตน และยอมรับข้อผิดพลาด	11	603

ตารางที่ 16 พบว่า ผู้บริหารระดับคณะเรียงลำดับความสำคัญคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ อันดับที่ 1 ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน อันดับที่ 2 ได้แก่ การสื่อสารได้ดี และอันดับที่ 3 ได้แก่ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 17 แสดงทัศนคติเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารมือสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับภาคศึกษาโดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ

คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ลำดับความสำคัญอันดับที่	คะแนนรวม
มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	1	1,525
มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	2	1,301
มีไหวพริบและความฉับไวในการตัดสินใจ	3	1,221
สื่อสารได้ดี	4	1,192
เป็นแบบอย่างที่ดี	5	1,071
กล้าคิดกล้าทำ	6	723
กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน	7	621
ชี้แนะและแนะนำ	8	700
แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	9	577
มอบหมายงานอย่างเหมาะสม	10	667
ประเมินผล พัฒนาการ และยอมรับข้อผิดพลาด	11	594

ตารางที่ 17 พบว่า ผู้บริหารระดับภาคศึกษาเรียงลำดับความสำคัญคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ อันดับที่ 1 ได้แก่ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน อันดับที่ 2 ได้แก่ การสื่อสารได้ดี และอันดับที่ 2 ได้แก่ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และอันดับที่ 3 ได้แก่ มีไหวพริบและความฉับไวในการตัดสินใจ

### 3.2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัยเป็นรายด้าน ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัย

ลำดับที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	<b>มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน</b>			
1.1	สามารถกำหนดแผนของมหาวิทยาลัยได้	4.71	.455	มากที่สุด
1.2	เป็นนักคิด	4.69	.579	มากที่สุด
1.3	สามารถคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้าได้	4.68	.528	มากที่สุด
1.4	สามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแผนได้	4.67	.531	มากที่สุด
1.5	สามารถดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้ได้	4.59	.533	มากที่สุด

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในระดับมหาวิทยาลัย (ต่อ)

ลำดับ ที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
<b>2</b>	<b>สื่อสารได้ดี</b>			
2.1	มีทักษะด้านการฟัง	4.72	.492	มากที่สุด
2.2	มีการสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ	4.70	.501	มากที่สุด
2.3	มีทักษะด้านการพูดและการใช้ถ้อยคำ	4.61	.547	มากที่สุด
2.4	รู้จักสนทนาและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	4.48	.610	มาก
2.5	เป็นผู้ประสานงานให้ทุกฝ่ายในสถาบันทำงานได้อย่างราบรื่น	4.37	.524	มาก
2.6	มีความสามารถในการเข้าสังคม	4.24	.550	มาก
<b>3</b>	<b>เป็นแบบอย่างที่ดี</b>			
3.1	มีความเป็นผู้ใหญ่	4.93	.255	มากที่สุด
3.2	มีคุณธรรมและจริยธรรม	4.87	.337	มากที่สุด
3.3	ประพฤติตนน่าเชื่อถือ	4.78	.461	มากที่สุด
3.4	มีบุคลิกภาพที่ดี	4.49	.626	มาก
3.5	มีความเชื่อมั่นในตัวเอง	4.47	.593	มาก
3.6	มีความอ่อนน้อมและถ่อมตน	4.14	.749	มาก
3.7	มีเวลาให้ผู้บังคับบัญชาเสมอ	4.12	.752	มาก
<b>4</b>	<b>มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</b>			
4.1	สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง	4.48	.576	มาก
4.2	รู้จักประยุกต์ใช้ข้อมูลและทักษะใหม่ๆ ในการทำงาน	4.47	.540	มาก
4.3	แสดงออกถึงความตั้งใจในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา	4.42	.711	มาก
<b>5</b>	<b>มีไหวพริบและความฉับไวในการตัดสินใจ</b>			
5.1	รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง	4.91	.286	มากที่สุด
5.2	มีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ดุลพินิจที่ถูกต้อง	4.85	.357	มากที่สุด
5.3	ใช้ความรอบคอบในการตัดสินใจ	4.72	.450	มากที่สุด
<b>6</b>	<b>กล้าคิด กล้าทำ</b>			
6.1	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น	4.58	.534	มากที่สุด
6.2	เปิดโอกาสและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าคิด กล้าทำ	4.45	.591	มาก
6.3	แสดงออกให้เห็นถึงความกล้าคิด กล้าทำ	4.44	.654	มาก
6.4	กล้าตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร	4.22	.559	มาก

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในระดับมหาวิทยาลัย (ต่อ)

ลำดับ ที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
<b>7</b>	<b>กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน</b>			
7.1	สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	4.81	.393	มากที่สุด
7.2	เป็นผู้ผลักดันและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้	4.67	.471	มากที่สุด
7.3	ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา	4.66	.475	มากที่สุด
7.4	มีการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด	4.27	.631	มาก
7.5	เป็นผู้สนับสนุนที่ดีทั้งในด้าน เงินทุน องค์ความรู้และอื่นๆ	4.23	.631	มาก
7.6	รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง	4.21	.622	มาก
<b>8</b>	<b>แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์</b>			
8.1	มีอารมณ์มั่นคง	4.83	.376	มากที่สุด
8.2	แก้ปัญหาด้วยความยุติธรรม	4.79	.408	มากที่สุด
8.3	มีความอดทนต่อปัญหาหรือข้อขัดแย้งโดยไม่เสียกำลังใจ	4.75	.478	มากที่สุด
8.4	สามารถมองปัญหาด้วยความเข้าใจ	4.70	.459	มากที่สุด
8.5	มีทักษะในการตอบข้อโต้แย้งผู้ใต้บังคับบัญชา	4.38	.598	มาก
8.6	เป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี	4.36	.626	มาก
8.7	มีความออมชอม ทำให้หน่วยงานต่างๆ ประสานกันได้ดี	4.20	.693	มาก
<b>9</b>	<b>มีความสามารถในการเสาะแสวงหา</b>			
9.1	มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ทั้งในด้านบริหารและวิชาการ	4.77	.421	มากที่สุด
9.2	มีความตื่นตัวและทันต่อเหตุการณ์	4.60	.492	มากที่สุด
9.3	รู้จักแสวงหาความรู้หรือเงินทุนสนับสนุนโดยไม่รอรับการสนับสนุนจากสถาบันแต่เพียงอย่างเดียว	4.38	.598	มาก
<b>10</b>	<b>ชี้แนะและแนะนำ</b>			
10.1	มีความสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา	4.57	.536	มากที่สุด
10.2	รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง	4.46	.500	มาก
10.3	สามารถชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยคำชี้แนะจะไม่อยู่ในรูปแบบของคำสั่ง	4.33	.634	มาก

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัย (ต่อ)

ลำดับ ที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
11	ประเมินผล พัฒนาตน และยอมรับข้อผิดพลาด			
11.1	ยอมรับในข้อผิดพลาดของตนเอง	4.62	.487	มากที่สุด
11.2	รับฟังความคิดเห็นและคำติชมของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.54	.609	มากที่สุด
11.3	มีการประเมินผลงานของตนเองอยู่เสมอ	4.51	.541	มากที่สุด

ตารางที่ 18 พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยด้านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ สามารถกำหนดแผนของมหาวิทยาลัยได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71) รองลงมา คือ เป็นนักคิด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.69) และมีค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ สามารถดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้ได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59)

ด้านสื่อสารได้ดี มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ มีทักษะด้านการฟัง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72) รองลงมา คือ มีการสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70) และมีค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ มีความสามารถในการเข้าสังคม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24)

ด้านเป็นแบบอย่างที่ดี มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ มีความเป็นผู้ใหญ่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.93) รองลงมา คือ มีคุณธรรมและจริยธรรม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.87) และมีค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ มีเวลาให้ผู้บังคับบัญชาเสมอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12)

ด้านมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48) รองลงมา คือ รู้จักประยุกต์ใช้ข้อมูลและทักษะใหม่ๆ ในการทำงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ แสดงออกถึงความตั้งใจในการเรียนรู้ตลอดเวลา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42)

ด้านมีไหวพริบและความฉับไวในการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.91) รองลงมา คือ มีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ดุลพินิจที่ถูกต้อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.85) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ ใช้ความรอบคอบในการตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72)

ด้านกล้าคิด กล้าทำ มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58) รองลงมา คือ เปิดโอกาสและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้า

คิด กล่าวทำ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ กล่าวตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22)

ด้านกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.81) รองลงมา คือ เป็นผู้ผลักดันและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ด้วยตนเอง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21)

ด้านแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ มีอารมณ์มั่นคง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.83) รองลงมา คือ แก้ปัญหาด้วยความยุติธรรม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.79) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ มีความออมชอม ทำให้หน่วยงานต่างๆ ประสานกันได้ดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20)

ด้านมีความสามารถในการเสาะแสวงหา มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ทั้งในด้านบริหารและวิชาการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77) รองลงมา คือ มีความตื่นตัวและทันต่อเหตุการณ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ รู้จักแสวงหาความรู้หรือเงินทุนสนับสนุนโดยไม่รอรับการสนับสนุนจากสถาบันแต่เพียงอย่างเดียว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38)

ด้านชี้แนะและแนะนำ มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ มีความสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57) รองลงมา คือ รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ สามารถชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยคำชี้แนะจะไม่อยู่ในรูปแบบของคำสั่ง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33)

ด้านประเมินผล พัฒนาการ และยอมรับข้อผิดพลาด มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ ยอมรับในข้อผิดพลาดของตนเอง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62) รองลงมา คือ รับฟังความคิดเห็นและคำติชมของผู้ใต้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ มีการประเมินผลงานของตนเองอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51)



ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับคณะ

ลำดับ ที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
<b>1</b>	<b>มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน</b>			
1.1	สามารถกำหนดแผนของคณะได้	4.63	.534	มากที่สุด
1.2	เป็นนักคิด	4.54	.614	มากที่สุด
1.3	สามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแผนได้	4.52	.636	มากที่สุด
1.4	สามารถดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้ได้	4.41	.650	มาก
1.5	สามารถคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้าได้	4.13	.875	มาก
<b>2</b>	<b>สื่อสารได้ดี</b>			
2.1	มีทักษะด้านการฟัง	4.70	.581	มากที่สุด
2.2	สามารถเป็นสื่อกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยกับผู้บริหารในระดับภาควิชา	4.60	.516	มากที่สุด
2.3	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับคนภายในและนอกคณะ	4.57	.700	มากที่สุด
2.4	มีทักษะด้านการพูดและการใช้ถ้อยคำ	4.48	.594	มาก
2.5	มีความสามารถในการเข้าสังคม	4.18	.745	มาก
<b>3</b>	<b>เป็นแบบอย่างที่ดี</b>			
3.1	มีคุณธรรมและจริยธรรม	4.87	.341	มากที่สุด
3.2	ประพฤติตนน่าเชื่อถือ	4.76	.580	มากที่สุด
3.3	มีวุฒิภาวะ	4.76	.471	มากที่สุด
3.4	มีบุคลิกภาพที่ดี	4.44	.570	มาก
3.5	มีความเชื่อมั่นในตัวเอง	4.43	.590	มาก
3.6	มีความอ่อนน้อมและถ่อมตน	4.27	.683	มาก
3.7	มีเวลาให้ผู้บังคับบัญชาเสมอ	4.12	.681	มาก
<b>4</b>	<b>มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</b>			
4.1	สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง	4.63	.718	มากที่สุด
4.2	รู้จักประยุกต์ใช้ข้อมูลและทักษะใหม่ๆในการทำงาน	4.55	.728	มากที่สุด
4.3	แสดงออกถึงความตั้งใจในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา	4.28	.697	มาก
<b>5</b>	<b>มีไหวพริบและความจับใจในการตัดสินใจ</b>			
5.1	รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง	4.79	.408	มากที่สุด
5.2	ใช้ความรอบคอบในการตัดสินใจ	4.70	.486	มากที่สุด
5.3	มีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ดุลพินิจที่ถูกต้อง	4.66	.500	มากที่สุด

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในระดับคณะ (ต่อ)

ลำดับ ที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
<b>6</b>	<b>กล้าคิด กล้าทำ</b>			
6.1	เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น	4.63	.602	มากที่สุด
6.2	เปิดโอกาสและกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชากล้าคิด กล้าทำ	4.58	.621	มากที่สุด
6.3	แสดงออกให้เห็นถึงความกล้าคิด กล้าทำ	4.48	.615	มาก
6.4	กล้าตำหนิผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร	4.22	.745	มาก
<b>7</b>	<b>กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน</b>			
7.1	ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชา	4.70	.486	มากที่สุด
7.2	สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	4.68	.495	มากที่สุด
7.3	เป็นผู้ผลักดันและกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้	4.53	.674	มากที่สุด
7.4	รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง	4.41	.629	มาก
7.5	มีการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด	4.37	.623	มาก
7.6	เป็นผู้สนับสนุนที่ดีทั้งในด้าน เงินทุน องค์กรความรู้และอื่นๆ	4.24	.643	มาก
<b>8</b>	<b>แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์</b>			
8.1	แก้ปัญหาด้วยความยุติธรรม	4.83	.440	มากที่สุด
8.2	มีอารมณ์มั่นคง	4.66	.550	มากที่สุด
8.3	สามารถมองปัญหาด้วยความเข้าใจ	4.62	.537	มากที่สุด
8.4	มีทักษะในการตอบข้อโต้แย้งผู้ได้บังคับบัญชา	4.45	.682	มาก
8.5	มีความอดทนต่อปัญหารอบด้านโดยไม่เสียกำลังใจ	4.42	.670	มาก
8.6	มีความออมชอม ทำให้หน่วยงานต่างๆประสานกันได้ดี	4.30	.693	มาก
8.7	เป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี	4.26	.724	มาก
<b>9</b>	<b>มีความสามารถในการเสาะแสวงหา</b>			
9.1	มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ทั้งในด้านบริหารและวิชาการ	4.64	.532	มากที่สุด
9.2	มีความตื่นตัวและทันต่อเหตุการณ์	4.50	.626	มากที่สุด
9.3	รู้จักแสวงหาความรู้หรือเงินทุนสนับสนุนโดยไม่รอรับการสนับสนุนจากสถาบันแต่เพียงอย่างเดียว	4.28	.715	มาก

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับคณะ (ต่อ)

ลำดับ ที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
10	<b>ชี้แนะและแนะนำ</b>			
10.1	มีความสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา	4.58	.545	มากที่สุด
10.2	สามารถชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยคำชี้แนะจะไม่อยู่ในรูปแบบของคำสั่ง	4.56	.570	มากที่สุด
10.3	รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง	4.50	.502	มากที่สุด
11	<b>ประเมินผล พัฒนาตน และยอมรับข้อผิดพลาด</b>			
11.1	ยอมรับในข้อผิดพลาดของตนเอง	4.73	.471	มากที่สุด
11.2	เป็นผู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.65	.619	มากที่สุด
11.3	รับฟังความคิดเห็นและคำติชมของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.63	.535	มากที่สุด
11.4	มีการประเมินผลงานของตนเองอยู่เสมอ	4.63	.534	มากที่สุด

ตารางที่ 19 พบว่า ด้านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ สามารถกำหนดแผนของคณะได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63) รองลงมา คือ เป็นนักคิด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ สามารถคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้าได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13)

ด้านสื่อสารได้ดี มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ มีทักษะด้านการฟัง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70) รองลงมา คือ สามารถเป็นสื่อกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยกับผู้บริหารในระดับภาควิชา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ มีความสามารถในการเข้าสังคม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18)

ด้านเป็นแบบอย่างที่ดี มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ มีคุณธรรมและจริยธรรม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.87) รองลงมา คือ ประพฤติตนน่าเชื่อถือ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ มีเวลาให้ผู้บังคับบัญชาเสมอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12)

ด้านมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63) รองลงมา คือ รู้จักประยุกต์ใช้ข้อมูลและทักษะใหม่ๆ ในการทำงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ แสดงออกถึงความตั้งใจในการเรียนรู้ตลอดเวลา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28)

ด้านมีไหวพริบและความฉับไวในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.79) รองลงมา คือ ใช้ความรอบคอบในการตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ มีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ดุลยพินิจที่ถูกต้อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66)

ด้านกล้าคิด กล้าทำ มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63) รองลงมา คือ เปิดโอกาสและกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชากล้าคิด กล้าทำ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ กล้าดำเนินผู้บังคับบัญชาเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22)

ด้านกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70) รองลงมา คือ สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ เป็นผู้สนับสนุนที่ดีทั้งในด้านเงินทุน องค์ความรู้และอื่นๆ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24)

ด้านแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ แก้ปัญหาด้วยความยุติธรรม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.83) รองลงมา คือ มีอารมณ์มั่นคง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ เป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26)

ด้านมีความสามารถในการเสาะแสวงหา มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ทั้งในด้านบริหารและวิชาการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64) รองลงมา คือ มีความตื่นตัวและทันต่อเหตุการณ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ รู้จักแสวงหาความรู้หรือเงินทุนสนับสนุนโดยไม่รอรับการสนับสนุนจากสถาบันแต่เพียงอย่างเดียว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28)

ด้านชี้แนะและแนะนำ มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ มีความสามารถจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58) รองลงมา คือ สามารถชี้แนะผู้บังคับบัญชาได้ โดยคำชี้แนะจะไม่อยู่ในรูปแบบของคำสั่ง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50)

ด้านประเมินผล พัฒนาตน และยอมรับข้อผิดพลาด มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ ยอมรับในข้อผิดพลาดของตนเอง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.73) รองลงมา คือ เป็นผู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ รับฟังความคิดเห็นและคำติชมของผู้บังคับบัญชา และมีการประเมินผลงานของตนเองอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63)

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับภาควิชา

ลำดับ ที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
<b>1</b>	<b>มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน</b>			
1.1	สามารถกำหนดแผนของภาควิชาได้	4.60	.569	มากที่สุด
1.2	สามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแผนได้	4.53	.567	มากที่สุด
1.3	สามารถดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้ได้	4.44	.574	มาก
1.4	เป็นนักคิด	4.41	.571	มาก
1.5	สามารถคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้าได้	4.20	.665	มาก
<b>2</b>	<b>สื่อสารได้ดี</b>			
2.1	มีทักษะด้านการฟัง	4.61	.627	มากที่สุด
2.2	เป็นผู้ประสานงานให้ทุกฝ่ายในสถาบันทำงานได้อย่างราบรื่น	4.61	.545	มากที่สุด
2.3	มีการสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ	4.61	.546	มากที่สุด
2.4	มีทักษะด้านการพูดและการใช้ถ้อยคำ	4.47	.654	มาก
2.5	มีความสามารถในการเข้าสังคม	4.04	.738	มาก
<b>3</b>	<b>เป็นแบบอย่างที่ดี</b>			
3.1	มีคุณธรรมและจริยธรรม	4.68	.589	มากที่สุด
3.2	มีวุฒิภาวะ	4.68	.505	มากที่สุด
3.3	ประพฤติตนน่าเชื่อถือ	4.63	.594	มากที่สุด
3.4	มีบุคลิกภาพที่ดี	4.35	.645	มาก
3.5	มีความเชื่อมั่นในตัวเอง	4.35	.628	มาก
3.6	มีความอ่อนน้อมและถ่อมตน	4.20	.716	มาก
3.7	มีเวลาให้ผู้บังคับบัญชาเสมอ	4.04	.694	มาก
<b>4</b>	<b>มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</b>			
4.1	รู้จักประยุกต์ใช้ข้อมูลและทักษะใหม่ๆในการทำงาน	4.53	.654	มากที่สุด
4.2	สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง	4.39	.645	มาก
4.3	แสดงออกถึงความตั้งใจในการเรียนรู้ตลอดเวลา	4.19	.730	มาก

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับภาควิชา (ต่อ)

ลำดับ ที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
<b>5</b>	<b>มีไหวพริบและความจับใจในการตัดสินใจ</b>			
5.1	รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง	4.71	.539	มากที่สุด
5.2	ใช้ความรอบคอบในการตัดสินใจ	4.65	.524	มากที่สุด
5.3	มีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ดุลพินิจที่ถูกต้อง	4.64	.506	มากที่สุด
<b>6</b>	<b>กล้าคิด กล้าทำ</b>			
6.1	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น	4.63	.552	มากที่สุด
6.2	เปิดโอกาสและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าคิด กล้าทำ	4.56	.678	มากที่สุด
6.3	แสดงออกให้เห็นถึงความกล้าคิด กล้าทำ	4.19	.720	มาก
6.4	กล้าตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร	4.09	.702	มาก
<b>7</b>	<b>กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน</b>			
7.1	ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา	4.63	.520	มากที่สุด
7.2	สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	4.52	.672	มากที่สุด
7.3	เป็นผู้ผลักดันและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้	4.51	.578	มากที่สุด
7.4	รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง	4.37	.744	มาก
7.5	มีการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด	4.25	.818	มาก
7.6	เป็นผู้สนับสนุนที่ดีทั้งในด้าน เงินทุน องค์กรความรู้และอื่นๆ	4.15	.790	มาก
<b>8</b>	<b>แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์</b>			
8.1	แก้ปัญหาด้วยความยุติธรรม	4.64	.540	มากที่สุด
8.2	มีอารมณ์มั่นคง	4.63	.520	มากที่สุด
8.3	มีความอดทนต่อปัญหารอบด้านโดยไม่เสียกำลังใจ	4.58	.658	มากที่สุด
8.4	สามารถมองปัญหาด้วยความเข้าใจ	4.54	.671	มากที่สุด
8.5	มีความออมชอม ทำให้หน่วยงานต่างๆ ประสานกันได้ดี	4.44	.605	มาก
8.6	มีทักษะในการตอบข้อโต้แย้งผู้ใต้บังคับบัญชา	4.39	.645	มาก
8.7	เป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี	4.27	.669	มาก

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับภาควิชา (ต่อ)

ลำดับ ที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
9	<b>มีความสามารถในการเสาะแสวงหา</b>			
9.1	มีความรู้ลึกซึ้งและเชี่ยวชาญในภาควิชาของตน	4.53	.607	มากที่สุด
9.2	มีความตื่นตัวและทันต่อเหตุการณ์	4.51	.578	มากที่สุด
9.3	รู้จักแสวงหาความรู้หรือเงินทุนสนับสนุนโดยไม่รอรับการสนับสนุนจากสถาบันแต่เพียงอย่างเดียว	4.08	.752	มาก
10	<b>ชี้แนะและแนะนำ</b>			
10.3	รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง	4.50	.501	มากที่สุด
10.2	สามารถชี้แนะผู้ได้บังคับบัญชาได้ โดยคำชี้แนะจะไม่อยู่ในรูปแบบของคำสั่ง	4.45	.625	มาก
10.1	มีความสามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา	4.37	.727	มาก
11	<b>ประเมินผล พัฒนาคณะ และยอมรับข้อผิดพลาด</b>			
11.1	ยอมรับในข้อผิดพลาดของตนเอง	4.64	.602	มากที่สุด
11.2	รับฟังความคิดเห็นและคำติชมของผู้ได้บังคับบัญชา	4.54	.722	มากที่สุด
11.3	มีการประเมินผลงานของตนเองอยู่เสมอ	4.47	.607	มาก

ตารางที่ 20 พบว่า ด้านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ สามารถกำหนดแผนของภาควิชาได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60) รองลงมา คือ สามารถชักจูงผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแผนได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ สามารถคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้าได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20)

ด้านสื่อสารได้ดี มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ มีทักษะด้านการฟัง เป็นผู้ประสานงานให้ทุกฝ่ายในสถาบันทำงานได้อย่างราบรื่น และ มีการสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ (ค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.61) รองลงมา คือ มีทักษะด้านการพูดและการใช้ถ้อยคำ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ มีความสามารถในการเข้าสังคม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04)

ด้านเป็นแบบอย่างที่ดี มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ มีคุณธรรมและจริยธรรมและมีวุฒิภาวะ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68) รองลงมา คือ ประพฤติตนน่าเชื่อถือ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ มีเวลาให้ผู้บังคับบัญชาเสมอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04)

ด้านมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ รู้จักประยุกต์ใช้ข้อมูลและทักษะใหม่ๆ ในการทำงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53) รองลงมา คือ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ แสดงออกถึงความตั้งใจในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19)

ด้านมีไหวพริบและความฉับไวในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71) รองลงมา คือ ใช้ความรอบคอบในการตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ มีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ดุลพินิจที่ถูกต้อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64)

ด้านกล้าคิด กล้าทำ มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63) รองลงมา คือ เปิดโอกาสและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าคิด กล้าทำ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ กล้าตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09)

ด้านกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63) รองลงมา คือ สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ เป็นผู้สนับสนุนที่ดีทั้งในด้านเงินทุน องค์ความรู้และอื่นๆ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15)

ด้านแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ แก้ปัญหาด้วยความยุติธรรม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64) รองลงมา คือ มีอารมณ์มั่นคง (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ เป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27)

ด้านมีความสามารถในการเสาะแสวงหา มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ มีความรู้สึกดีซึ่งและเชี่ยวชาญในภาควิชาของตน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53) รองลงมา คือ มีความตื่นตัวและทันต่อเหตุการณ์ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ รู้จักแสวงหาความรู้หรือเงินทุนสนับสนุนโดยไม่รอรับการสนับสนุนจากสถาบันแต่เพียงอย่างเดียว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08)

ด้านชี้แนะและแนะนำ มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50) รองลงมา คือ สามารถชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยคำชี้แนะจะไม่อยู่ในรูปแบบของคำสั่ง (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ มีความสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37)



ด้านประเมินผล พัฒนาการ และยอมรับข้อผิดพลาด มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ ยอมรับในข้อผิดพลาดของตนเอง (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64) รองลงมา คือ รับฟังความคิดเห็นและ คำติชมของผู้ใต้บังคับบัญชา (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54) และค่าเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ มีการ ประเมินผลงานของตนเองอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37)

### 3.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัยตามทรรศนะของผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3.3.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปรแต่ละตัว เพื่อพัฒนาตัว บ่งชี้รวมหรือการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อหาองค์ประกอบที่สำคัญใน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัยตาม ทรรศนะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของ แบบสอบถาม โดยมีแบบสอบถามจำนวน 3 ชุด คือ ชุดที่ 1 ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย จำนวน กลุ่มตัวอย่าง 101 ท่าน ชุดที่ 2 ผู้บริหารระดับคณะ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 158 ท่าน ชุดที่ 3 ผู้บริหารระดับภาควิชา จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 171 ท่าน

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสำรวจโดยใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ใช้วิธีการสกัดองค์ประกอบขั้นต้น (Extraction of The Initial Factors) ด้วยวิธีการ วิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และใช้วิธีการหมุนแกน (Method of Rotation) เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่มีโครงสร้างง่าย (Simple Structure) ไม่ซับซ้อน ด้วยวิธีการหมุน แกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) แบบแวนริแมกซ์ (Varimax Rotation) เพราะเป็นวิธีที่ให้ องค์ประกอบที่มีโครงสร้างง่ายมากกว่าแบบอื่น และแบบแผนขององค์ประกอบมีแนวโน้มที่จะคงที่ มากกว่า (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

เริ่มต้นจากการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดของข้อมูลที่ใช้สำหรับการ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผู้วิจัยได้ดำเนินการคำนวณหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ทั้งหมด (Correlation Matrix) โดยวิธีของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างข้อคำถามทั้ง 50 ข้อและวัดความเหมาะสม ของข้อมูลตัวอย่างที่จะนำมาวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยใช้ ค่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ KMO (kaiser-meyer-olkin) ถ้าค่า KMO มีค่าน้อย (มีค่าเข้าใกล้ศูนย์) แสดง ว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ไม่เหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่ โดยทั่วไปถ้า ค่า KMO < .5 ถือว่า ข้อมูลไม่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิค การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

และค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ ค่าบาร์เร็ต (Bartlett's test of sphericity) ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติจึงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิค การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2548) ค่า KMO ที่แสดงว่าข้อมูลที่ใช้เหมาะสมดีมากต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ .90 ขึ้นไป (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2546)

ตารางที่ 21 แสดงค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ KMO (kaiser-meyer-olkin) และค่าบาร์เร็ต bartlett's test of sphericity

ข้อมูล	ค่า KMO (kaiser-meyer-olkin)	ค่า bartlett's test of sphericity
ชุดที่ 1 ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย	.982	.000*
ชุดที่ 2 ผู้บริหารระดับคณะ	.666	.000*
ชุดที่ 3 ผู้บริหารระดับภาควิชา	.800	.000*

ผลการวิเคราะห์พบว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน

ชุดที่ 1 ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ค่าบาร์เร็ต bartlett's test of sphericity มีค่าเท่ากับ .000 อย่างมีนัยสำคัญ น้อยกว่า .001 นั่นคือตัวแปรมีความสัมพันธ์กันจึงสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ นอกจากนี้ผลการวัดความเหมาะสมของข้อมูลจากค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ KMO (kaiser-meyer-olkin) พบว่า มีค่าเท่ากับ .982 ซึ่งถือว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไป

ชุดที่ 2 ผู้บริหารระดับคณะ ค่า bartlett's test of sphericity มีค่าเท่ากับ .000 อย่างมีนัยสำคัญ น้อยกว่า .001 นั่นคือตัวแปรมีความสัมพันธ์กันจึงสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ นอกจากนี้ผลการวัดความเหมาะสมของข้อมูลจากค่า KMO (kaiser-meyer-olkin) พบว่า มีค่าเท่ากับ .666 ซึ่งถือว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไป

ชุดที่ 3 ผู้บริหารระดับภาควิชา ค่า bartlett's test of sphericity มีค่าเท่ากับ .000 อย่างมีนัยสำคัญ น้อยกว่า .001 นั่นคือตัวแปรมีความสัมพันธ์กันจึงสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ นอกจากนี้ผลการวัดความเหมาะสมของข้อมูลจากค่า KMO (kaiser-meyer-olkin) พบว่า มีค่าเท่ากับ .800 ซึ่งถือว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไป

3.3.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโดยภาพรวม ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโดยใช้สถิติ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ใช้วิธีการสกัดองค์ประกอบขั้นต้น (Extraction of The Initial Factors) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และใช้วิธีการหมุนแกน (Method of Rotation) เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่มีโครงสร้างง่าย (Simple Structure) ไม่ซับซ้อน ด้วยวิธีการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) แบบแวนริแมกซ์ (Varimax Rotation) และใช้เกณฑ์พิจารณาตัดตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์กับองค์ประกอบต่ำกว่าร้อยละ 50 ออกไป โดยไม่สนใจเครื่องหมายเพราะเป็นการพิจารณาการรวมกลุ่มความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งเมื่อตัดตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งไปแล้วทำให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละตัวแปรเปลี่ยนไป ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิเคราะห์ 2 ครั้ง เพื่อพิจารณาการเข้าเป็นสมาชิกขององค์ประกอบและตัดสินตัวแปรใหม่จนกระทั่งได้ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยจะแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ส่วนที่ 2 ผู้บริหารระดับคณะ ส่วนที่ 3 ผู้บริหารระดับภาควิชา

#### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโดยภาพรวมของผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่าตัวแปรทั้ง 45 ตัว ที่มีค่าเข้าใกล้ 1 ไม่มีตัวแปรที่ถูกตัดออกไปจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และใช้วิธีการหมุนแกน (Method of Rotation) การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) แบบแวนริแมกซ์ (Varimax Rotation) และใช้เกณฑ์พิจารณาตัดตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์กับองค์ประกอบต่ำกว่าร้อยละ 50 ออกไป หมายถึงตัวแปรทั้งหมด สามารถจัดอยู่ในองค์ประกอบ (Factor) ได้องค์ประกอบหนึ่งได้ ตารางที่ 22 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จำแนกตามจำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเกน (eigen values) ความสามารถอธิบายความผันแปรขององค์ประกอบหลังการสกัดองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน (Eigen values)	ร้อยละของ ความแปรปรวน	ร้อยละของ ความแปรปรวนสะสม
1	10.642	21.285	21.285
2	4.167	8.333	29.618
3	3.576	7.151	36.769
4	3.082	6.165	42.934

ตารางที่ 22 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จำแนกตามจำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเกน (eigen values) ความสามารถอธิบายความผันแปร ขององค์ประกอบหลังการสกัด องค์ประกอบ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน (Eigen values)	ร้อยละของ ความแปรปรวน	ร้อยละของ ความแปรปรวนสะสม
5	2.972	5.945	48.879
6	2.739	5.478	54.357
7	2.207	4.415	58.772
8	2.058	4.116	62.888
9	1.926	3.851	66.739
10	1.720	3.441	70.180
11	1.625	3.251	73.431
12	1.420	2.841	76.271
13	1.331	2.663	78.934
14	1.189	2.378	81.312
15	1.080	2.159	83.471
16	1.026	2.052	85.523

จากตารางที่ 22 พบว่า มีจำนวน 16 องค์ประกอบ (Factor) เท่านั้นที่มีค่าไอเกน (eigen values) มากกว่า 1 และประกอบด้วย 45 ตัวแปร

ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบ ที่สามารถอธิบายตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1	ผู้สนับสนุน	ประกอบด้วย 5	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 2	นักประสานงาน	ประกอบด้วย 5	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 3	ผู้ชี้แนะ	ประกอบด้วย 7	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 4	ผู้นำเชิงคุณธรรม	ประกอบด้วย 5	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 5	ผู้โน้มน้าว	ประกอบด้วย 3	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 6	ผู้เรียนรู้	ประกอบด้วย 4	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 7	ผู้มีความอดทน	ประกอบด้วย 2	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 8	ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา	ประกอบด้วย 3	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 9	นักวางแผน	ประกอบด้วย 1	ตัวแปร

องค์ประกอบที่ 10	นักประเมิน	ประกอบด้วย	2	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 11	นักประยุกต์	ประกอบด้วย	2	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 12	ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ประกอบด้วย	1	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 13	ผู้ตัดสินใจ	ประกอบด้วย	1	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 14	ผู้สร้างความเชื่อมั่น	ประกอบด้วย	2	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 15	กล้าคิด กล้าทำ	ประกอบด้วย	1	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 16	ผู้เปิดโอกาสการเรียนรู้	ประกอบด้วย	1	ตัวแปร

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผู้วิจัยนำเสนอผลโดยเรียงลำดับตามความสำคัญขององค์ประกอบที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้มากที่สุด คือค่าร้อยละของความแปรปรวนร่วมจากมากไปน้อย และเรียงลำดับตัวแปรภายในองค์ประกอบหรือองค์ประกอบตามค่าระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับ factor คือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) จากมากไปหาน้อย ดังตารางที่ 23 – 38

ตารางที่ 23 องค์ประกอบที่ 1 ผู้สนับสนุน

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C34	รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง	.804
C18	มีความอ่อนน้อมและถ่อมตน	.802
C27	กล้าดำหนิผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร	.684
C26	เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น	.559
C30	เป็นผู้ผลักดันและกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้	.526
ร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		21.285

จากตารางที่ 23 องค์ประกอบที่ 1 ผู้สนับสนุน บรรยายได้ด้วย 5 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .526 ถึง .804 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C34 รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง (น้ำหนักองค์ประกอบ = .804) ตัวแปรทั้ง 5 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 21.285 (% of variance = 21.285) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 10.642

## ตารางที่ 24 องค์ประกอบที่ 2 นักประสานงาน

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C39	มีความออมชอม ทำให้หน่วยงานต่างๆ ประสานกันได้ดี	.836
C06	มีทักษะด้านการพูดและการใช้ถ้อยคำ	.794
C13	มีความเชื่อมั่นในตัวเอง	.621
C43	มีความตื่นตัวและทันต่อเหตุการณ์	.611
C37	มีทักษะในการตอบข้อโต้แย้งผู้โต้แย้งด้วยปัญญา	.533
ร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		8.33

จากตารางที่ 24 องค์ประกอบที่ 2 นักประสานงาน บรรยายได้ด้วย 5 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .533 ถึง .836 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C39 มีความออมชอม ทำให้หน่วยงานต่างๆ ประสานกันได้ดี (น้ำหนักองค์ประกอบ = .836) ตัวแปรทั้ง 5 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 8.33 (% of variance = 8.33) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values) = 4.167

## ตารางที่ 25 องค์ประกอบที่ 3 ผู้ชี้แนะ

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C48	รับฟังความคิดเห็นและคำติชมของผู้โต้แย้งด้วยปัญญา	.881
C49	มีการประเมินผลงานของตนเองอยู่เสมอ	.767
C46	สามารถชี้แนะผู้โต้แย้งด้วยปัญญาได้ โดยคำชี้แนะจะไม่อยู่ในรูปแบบของคำสั่ง	.605
C50	ยอมรับในข้อผิดพลาดของตนเอง	.596
C08	รู้จักสนทนาและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	.593
C28	เปิดโอกาสและกระตุ้นให้ผู้โต้แย้งด้วยปัญญากล้าคิด กล้าทำ	.546
C09	เป็นผู้ประสานงานให้ทุกฝ่ายในสถาบันทำงานได้อย่างราบรื่น	.537
ร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		7.151

จากตารางที่ 25 องค์ประกอบที่ 3 ผู้ชี้แนะ บรรยายได้ด้วย 7 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .537 ถึง .881 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C48 รับฟังความคิดเห็นและคำติชมของผู้โต้แย้งด้วยปัญญา (น้ำหนักองค์ประกอบ = .881) ตัวแปรทั้ง 7 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบาย

การเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 7.151 (% of variance = 7.151) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 3.576

ตารางที่ 26 องค์ประกอบที่ 4 ผู้นำเชิงคุณธรรม

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C15	มีคุณธรรมและจริยธรรม	.799
C14	ประพฤติตนน่าเชื่อถือ	.754
C23	ใช้ความรอบคอบในการตัดสินใจ	.646
C24	รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง	.582
C04	สามารถดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้ได้	.527
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		6.165

จากตารางที่ 26 องค์ประกอบที่ 4 ผู้นำเชิงคุณธรรม บรรยายได้ด้วย 3 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .527 ถึง .799 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C15 มีคุณธรรมและจริยธรรม (น้ำหนักองค์ประกอบ = .799) ตัวแปรทั้ง 5 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 6.165 (% of variance = 6.165) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 3.082

ตารางที่ 27 องค์ประกอบที่ 5 ผู้โน้มน้าว

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C29	สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	.809
C03	สามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแผนได้	.762
C07	มีทักษะด้านการฟัง	.548
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		5.945

จากตารางที่ 27 องค์ประกอบที่ 5 ผู้โน้มน้าว บรรยายได้ด้วย 3 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .548 ถึง .809 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C29 สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน (น้ำหนักองค์ประกอบ = .809) ตัวแปรทั้ง 3 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 5.945 (% of variance = 5.945) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)=2.972

## ตารางที่ 28 องค์ประกอบที่ 6 ผู้เรียนรู้

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C38	มีอารมณ์มั่นคง	.813
C44	รู้จักแสวงหาความรู้หรือเงินทุนสนับสนุนโดยไม่รอรับการสนับสนุนจากสถาบันแต่เพียงอย่างเดียว	.578
C19	แสดงออกถึงความตั้งใจในการเรียนรู้ตลอดเวลา	-.567
C10	มีการสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ	.536
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		5.478

จากตารางที่ 28 องค์ประกอบที่ 6 ผู้เรียนรู้ บรรยายได้ด้วย 4 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .536 ถึง .813 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C38 มีอารมณ์มั่นคง (น้ำหนักองค์ประกอบ = .813) ตัวแปรทั้ง 4 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 5.478 (% of variance = 5.478) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 2.739

## ตารางที่ 29 องค์ประกอบที่ 7 ผู้มีความอดทน

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C36	มีความอดทนต่อปัญหารอบด้านโดยไม่เสียกำลังใจ	.865
C12	มีบุคลิกภาพที่ดี	.618
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		4.415

จากตารางที่ 29 องค์ประกอบที่ 7 ผู้มีความอดทน บรรยายได้ด้วย 2 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .618 ถึง .865 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C36 มีความอดทนต่อปัญหารอบด้านโดยไม่เสียกำลังใจ (น้ำหนักองค์ประกอบ = .865) ตัวแปรทั้ง 2 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 4.415 (% of variance = 4.415) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 2.207



ตารางที่ 30 องค์ประกอบที่ 8 ให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชา

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C17	มีเวลาให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ	.808
C21	สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง	.607
C40	แก้ปัญหาด้วยความยุติธรรม	.604
ร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		4.116

จากตารางที่ 30 องค์ประกอบที่ 8 ให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชา บรรยายได้ด้วย 3 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .604 ถึง .808 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ C17 มีเวลาให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ (น้ำหนักองค์ประกอบ = .808) ตัวแปรทั้ง 3 ตัว ในองค์ประกอบนี้รวมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 4.116 (% of variance = 4.116) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)=2.058

ตารางที่ 31 องค์ประกอบที่ 9 นักวางแผน

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C02	สามารถกำหนดแผนของมหาวิทยาลัยได้	.878
ร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		3.851

จากตารางที่ 31 องค์ประกอบที่ 9 นักวางแผน บรรยายได้ด้วย 1 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ= .878) ในองค์ประกอบนี้อธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้ร้อยละ 3.851 (% of variance = 3.851) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 1.926

ตารางที่ 32 องค์ประกอบที่ 10 นักประเมิน

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C11	มีความสามารถในการเข้าสังคม	.784
C33	มีการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด	.510
ร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		3.441

จากตารางที่ 32 องค์ประกอบที่ 10 นักประเมิน บรรยายได้ด้วย 2 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .510 ถึง .784 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C11 มีความสามารถในการเข้าสังคม (น้ำหนักองค์ประกอบ = .784) ตัวแปรทั้ง 2 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 3.441 (% of variance = 3.441) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 1.720

ตารางที่ 33 องค์ประกอบที่ 11 นักประยุกต์

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C20	รู้จักประยุกต์ใช้ข้อมูลและทักษะใหม่ๆ ในการทำงาน	-.760
C01	เป็นนักคิด	.719
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		3.251

จากตารางที่ 33 องค์ประกอบที่ 11 นักประยุกต์ บรรยายได้ด้วย 2 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .719 ถึง -.760 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C20 รู้จักประยุกต์ใช้ข้อมูลและทักษะใหม่ๆ ในการทำงาน (น้ำหนักองค์ประกอบ = -.760) ตัวแปรทั้ง 2 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 3.251 (% of variance = 3.251) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 1.625

ตารางที่ 34 องค์ประกอบที่ 12 ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C42	มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ทั้งในด้านบริหารและวิชาการ	.863
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		2.841

จากตารางที่ 34 องค์ประกอบที่ 12 ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บรรยายได้ด้วย 1 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ= .863) ในองค์ประกอบนี้อธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้ร้อยละ 2.841 (% of variance = 2.841) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 1.420

ตารางที่ 35 องค์ประกอบที่ 13 ผู้ตัดสินใจ

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
C22	มีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ดุลพินิจที่ถูกต้อง	.897
	ร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน	2.663

จากตารางที่ 35 องค์ประกอบที่ 13 ผู้ตัดสินใจ บรรยายได้ด้วย 1 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ = .897) ในองค์ประกอบนี้ อธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้ร้อยละ 2.663 (% of variance = 2.663) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values) = 1.331

ตารางที่ 36 องค์ประกอบที่ 14 ผู้สร้างความเชื่อมั่น

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
C16	มีความเป็นผู้ใหญ่	-.736
C45	มีความสามารถจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา	.510
	ร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน	2.378

จากตารางที่ 36 องค์ประกอบที่ 14 ผู้สร้างความเชื่อมั่น บรรยายได้ด้วย 2 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .510 ถึง .736 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C16 มีความเป็นผู้ใหญ่ (น้ำหนักองค์ประกอบ = .736) ตัวแปรทั้ง 2 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 2.378 (% of variance = 2.378) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values) = 1.189

ตารางที่ 37 องค์ประกอบที่ 15 กล้าคิด กล้าทำ

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
C25	แสดงออกให้เห็นถึงความกล้าคิด กล้าทำ	.781
	ร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน	2.159

จากตารางที่ 37 องค์ประกอบที่ 15 กล้าคิด กล้าทำ บรรยายได้ด้วย 1 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ = .781) ในองค์ประกอบนี้อธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้ร้อยละ 2.159 (% of variance = 2.159) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values) = 1.080

ตารางที่ 38 องค์ประกอบที่ 16 ผู้เปิดโอกาสการเรียนรู้

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C47	รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง	.832
	ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน	2.052

จากตารางที่ 38 องค์ประกอบที่ 16 ผู้เปิดโอกาสการเรียนรู้ บรรยายได้ด้วย 1 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ = .832) ในองค์ประกอบนี้อธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้ร้อยละ 2.052 (% of variance = 2.052) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values) = 1.026

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโดยภาพรวมของผู้บริหารระดับคณะ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่าตัวแปรทั้ง 37 ตัว ที่มีค่าเข้าใกล้ 1 ไม่มีตัวแปรที่ถูกตัดออกไปจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และใช้วิธีการหมุนแกน (Method of Rotation) การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) แบบแวนริแมกซ์ (Varimax Rotation) และใช้เกณฑ์พิจารณาตัดตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์กับ Factor ต่ำกว่าร้อยละ 50 ออกไป หมายถึงตัวแปรทั้งหมด สามารถจัดอยู่ในองค์ประกอบ (Factor) ได้องค์ประกอบหนึ่งได้

ตารางที่ 39 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จำแนกตามจำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเกน (eigen values) ความสามารถอธิบายความผันแปรขององค์ประกอบหลังการสกัด องค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน (Eigen values)	ร้อยละของ ความแปรปรวน	ร้อยละของ ความแปรปรวนสะสม
1	12.937	25.874	25.874
2	3.329	6.659	32.533
3	3.049	6.097	38.630
4	2.407	4.814	43.444
5	2.323	4.645	48.089
6	1.947	3.893	51.983
7	1.902	3.804	55.786
8	1.704	3.408	59.194
9	1.505	3.011	62.205
10	1.412	2.824	65.029
11	1.313	2.627	67.656
12	1.247	2.494	7.149
13	1.147	2.294	72.444
14	1.020	2.040	74.484

จากตารางที่ 39 พบว่า มีจำนวน 14 องค์ประกอบ (Factor) เท่านั้นที่มีค่าไอเกน (eigen values) มากกว่า 1 และประกอบด้วย 37 ตัวแปร

ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบที่สามารถอธิบายตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1	ผู้มุ่งมัน	ประกอบด้วย	8	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 2	นักกระตุ้น	ประกอบด้วย	4	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 3	ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา	ประกอบด้วย	4	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 4	ผู้มีวิฤติภาวะ	ประกอบด้วย	2	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 5	นักประยุกต์	ประกอบด้วย	3	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 6	นักแก้ปัญหา	ประกอบด้วย	3	ตัวแปร

องค์ประกอบที่ 7	นักฟัง	ประกอบด้วย	1	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 8	ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ประกอบด้วย	3	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 9	มุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล	ประกอบด้วย	1	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 10	ผู้ชี้แนะ	ประกอบด้วย	2	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 11	ผู้นำเชิงคุณธรรม	ประกอบด้วย	3	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 12	นักวางแผน	ประกอบด้วย	1	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 13	นักคิด	ประกอบด้วย	1	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 14	เปิดโอกาสให้เรียนรู้	ประกอบด้วย	1	ตัวแปร

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผู้วิจัยนำเสนอผลโดยเรียงลำดับตามความสำคัญขององค์ประกอบที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้มากที่สุด คือค่าร้อยละของความแปรปรวนรวมจากมากไปน้อย และเรียงลำดับตัวแปรภายในองค์ประกอบตามค่าระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ คือค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) จากมากไปหาน้อย ดังตารางที่ 40 - 53

ตารางที่ 40 องค์ประกอบที่ 1 ผู้มุ่งมั่น

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C10	มีความสามารถในการเข้าสังคม	.764
C11	มีบุคลิกภาพที่ดี	.738
C12	มีความเชื่อมั่นในตัวเอง	.697
C16	มีเวลาให้ผู้บังคับบัญชาเสมอ	.678
C34	เป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี	.569
C05	สามารถคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้าได้	.582
C24	แสดงออกให้เห็นถึงความกล้าคิด กล้าทำ	.542
C26	กล้าตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร	.538
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		25.874

ตารางที่ 40 องค์ประกอบที่ 1 ผู้มุ่งมั่น บรรยายได้ด้วย 8 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .538 ถึง .764 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C10 มีความสามารถในการเข้าสังคม (น้ำหนักองค์ประกอบ = .764) ตัวแปรทั้ง 8 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัว

แปรทั้งหมดได้ร้อยละ 25.874 (% of variance = 25.874) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 12.937

ตารางที่ 41 องค์ประกอบที่ 2 นักกระตุ้น

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C35	มีความอดทนต่อปัญหารอบด้านโดยไม่เสียกำลังใจ	.830
C27	เปิดโอกาสและกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชากล้าคิด กล้าทำ	.694
C29	เป็นผู้ผลักดันและกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้	.677
C32	มีการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด	.676
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		6.659

จากตารางที่ 41 องค์ประกอบที่ 2 นักกระตุ้น บรรยายได้ด้วย 4 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .676 ถึง .830 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C35 มีความอดทนต่อปัญหารอบด้านโดยไม่เสียกำลังใจ (น้ำหนักองค์ประกอบ =.830) ตัวแปรทั้ง 4 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 6.659 (% of variance = 6.659) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 3.329

ตารางที่ 42 องค์ประกอบที่ 3 ให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชา

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C30	ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชา	.825
C28	สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	.701
C43	รู้จักแสวงหาความรู้หรือเงินทุนสนับสนุนโดยไม่รอรับการสนับสนุนจากสถาบันแต่เพียงอย่างเดียว	.581
C39	แก้ปัญหาด้วยความยุติธรรม	.533
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		6.097

จากตารางที่ 42 องค์ประกอบที่ 3 ให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชา บรรยายได้ด้วย 4 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .533 ถึง .825 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C30 ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชา (น้ำหนักองค์ประกอบ = .825) ตัวแปรทั้ง 4 ตัว ในองค์ประกอบ

นี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 6.097 (% of variance = 6.097) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 3.049

ตารางที่ 43 องค์ประกอบที่ 4 ผู้มีวุฒิภาวะ

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C15	มีความเป็นวุฒิภาวะ	.813
C21	มีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ดุลพินิจที่ถูกต้อง	.516
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		4.814

จากตารางที่ 43 องค์ประกอบที่ 4 ผู้มีวุฒิภาวะ บรรยายได้ด้วย 2 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .516 ถึง .813 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C15 มีความเป็นวุฒิภาวะ.(น้ำหนักองค์ประกอบ = .813) ตัวแปรทั้ง 2 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 4.814 (% of variance = 4.814) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)=2.407

ตารางที่ 44 องค์ประกอบที่ 5 นักประยุกต์

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C20	สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง	.876
C19	รู้จักประยุกต์ใช้ข้อมูลและทักษะใหม่ๆในการทำงาน	.858
C18	แสดงออกถึงความตั้งใจในการเรียนรู้ตลอดเวลา	.852
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		4.645

จากตารางที่ 44 องค์ประกอบที่ 5 นักประยุกต์ บรรยายได้ด้วย 3 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .852 ถึง .876 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C20 สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง (น้ำหนักองค์ประกอบ =.876) ตัวแปรทั้ง 3 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 4.645 (% of variance = 4.645) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 2.323



ตารางที่ 45 องค์ประกอบที่ 6 นักแก้ปัญหา

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C49	ยอมรับในข้อผิดพลาดของตนเอง	.769
C48	มีการประเมินผลงานของตนเองอยู่เสมอ	.720
C36	มีทักษะในการตอบข้อโต้แย้งผู้โต้แย้งด้วยปัญญา	.530
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		3.893

จากตารางที่ 45 องค์ประกอบที่ 6 นักแก้ปัญหา บรรยายได้ด้วย 3 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .530 ถึง .769 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C49 ยอมรับในข้อผิดพลาดของตนเอง (น้ำหนักองค์ประกอบ = .769) ตัวแปรทั้ง 3 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 3.893 (% of variance = 3.893) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 1.947

ตารางที่ 46 องค์ประกอบที่ 7 นักฟัง

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C7	มีทักษะด้านการฟัง	.810
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		3.804

จากตารางที่ 46 องค์ประกอบที่ 7 นักฟัง บรรยายได้ด้วย 1 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ = .810) ตัวแปร 1 ตัว ในองค์ประกอบนี้อธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้ร้อยละ 3.804 (% of variance = 3.804) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 1.902

ตารางที่ 47 องค์ประกอบที่ 8 ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C41	มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ทั้งในด้านบริหารและวิชาการ	.695
C42	มีความตื่นตัวและทันต่อเหตุการณ์	.511
C09	สามารถเป็นสื่อกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยกับผู้บริหารในระดับภาควิชา	.509
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		3.408

จากตารางที่ 47 องค์ประกอบที่ 8 ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บรรยายได้ด้วย 3 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .509 ถึง .695 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C41 มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ทั้งในด้านบริหารและวิชาการ (น้ำหนักองค์ประกอบ =.695) ตัวแปรทั้ง 3 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 3.408 (% of variance = 3.408) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 1.704

ตารางที่ 48 องค์ประกอบที่ 9 มุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C08	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับคนภายในและภายนอกคณะ	.730
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		3.011

จากตารางที่ 48 องค์ประกอบที่ 9 มุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล บรรยายได้ด้วย 1 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ = .730) ตัวแปร 1 ตัว ในองค์ประกอบนี้อธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้ร้อยละ 3.011 (% of variance = 3.011) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 1.505

ตารางที่ 49 องค์ประกอบที่ 10 ผู้ชี้นำ

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C03	สามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแผนได้	.770
C04	สามารถดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้ได้	.733
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		2.824

จากตารางที่ 49 องค์ประกอบที่ 10 ผู้ชี้นำ บรรยายได้ด้วย 2 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .733 ถึง .770 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C03 สามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแผนได้ (น้ำหนักองค์ประกอบ =.770) ตัวแปรทั้ง 2 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 2.824 (% of variance = 2.824) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 1.412

ตารางที่ 50 องค์ประกอบที่ 11 ผู้นำเชิงคุณธรรม

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C50	เป็นผู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	.710
C14	มีคุณธรรมและจริยธรรม	.590
C37	มีอารมณ์มั่นคง	.517
ร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		2.627

จากตารางที่ 50 องค์ประกอบที่ 11 ผู้นำเชิงคุณธรรม บรรยายได้ด้วย 3 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .517 ถึง .710 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C50 เป็นผู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (น้ำหนักองค์ประกอบ = .710) ตัวแปรทั้ง 3 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 2.627 (% of variance = 2.627) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 1.313

ตารางที่ 51 องค์ประกอบที่ 12 นักวางแผน

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C2	สามารถกำหนดแผนของคณะได้	.698
ร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		2.494

จากตารางที่ 51 องค์ประกอบที่ 12 นักวางแผน บรรยายได้ด้วย 1 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ = .698) ตัวแปร 1 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 2.494 (% of variance = 2.494) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 1.247

ตารางที่ 52 องค์ประกอบที่ 13 นักคิด

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C1	เป็นนักคิด	.832
ร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		2.294

จากตารางที่ 52 องค์ประกอบที่ 13 นักคิด บรรยายได้ด้วย 1 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ = .698) ตัวแปร 1 ตัว ใน

องค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้ร้อยละ 2.294 (% of variance = 2.294) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)=1.147

ตารางที่ 53 องค์ประกอบที่ 14 เปิดโอกาสให้เรียนรู้

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C46	รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง	.831
	ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน	2.040

จากตารางที่ 53 องค์ประกอบที่ 14 เปิดโอกาสให้เรียนรู้ บรรยายได้ด้วย 1 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ = .831) ตัวแปร 1 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 2.040 (% of variance = 2.040) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)=1.020

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโดยภาพรวมของผู้บริหารระดับภาคีวิชา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่าตัวแปรทั้ง 42 ตัว ที่มีค่าเข้าใกล้ 1 ไม่มีตัวแปรที่ถูกตัดออกไปจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และใช้วิธีการหมุนแกน (Method of Rotation) การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) แบบแวนริแมกซ์ (Varimax Rotation) และใช้เกณฑ์พิจารณาตัดตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์กับองค์ประกอบต่ำกว่าร้อยละ 50 ออกไปหมายถึงตัวแปรทั้งหมด สามารถจัดอยู่ในองค์ประกอบ (Factor) ได้องค์ประกอบหนึ่งได้

ตารางที่ 54 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จำแนกตามจำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเกน (eigen values) ความสามารถอธิบายความผันแปร ขององค์ประกอบหลังการสกัด องค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน (Eigen values)	ร้อยละของ ความแปรปรวน	ร้อยละของ ความแปรปรวนสะสม
1	20.052	40.923	40.923
2	3.489	7.120	48.042
3	2.637	5.382	53.424
4	2.401	4.899	58.323
5	1.800	3.674	61.997
6	1.502	3.066	65.063
7	1.276	2.604	67.666
8	1.201	2.451	70.117
9	1.030	2.101	72.218
10	1.020	2.082	74.300

จากตารางที่ 54 พบว่า มีจำนวน 10 องค์ประกอบ (Factor) เท่านั้นที่มีค่าไอเกน (eigen values) มากกว่า 1 และประกอบด้วย 42 ตัวแปร

ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบที่สามารถอธิบายตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1	นักวิชาการ	ประกอบด้วย	11	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 2	ผู้นำเชิงคุณธรรม	ประกอบด้วย	12	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 3	ผู้ชี้แนะ	ประกอบด้วย	3	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 4	นักประสานงาน	ประกอบด้วย	5	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 5	กำหนดทิศทาง	ประกอบด้วย	2	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 6	ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา	ประกอบด้วย	2	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 7	ผู้ชี้แนะ	ประกอบด้วย	2	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 8	นักเจรจา	ประกอบด้วย	2	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 9	กล้าคิดและตัดสินใจ	ประกอบด้วย	2	ตัวแปร
องค์ประกอบที่ 10	เปิดโอกาสให้เรียนรู้	ประกอบด้วย	1	ตัวแปร

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผู้วิจัยนำเสนอผลโดยเรียงลำดับตามความสำคัญขององค์ประกอบที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้มากที่สุด คือค่าร้อยละของความแปรปรวนรวมจากมากไปน้อย และเรียงลำดับตัวแปรภายในองค์ประกอบหรือองค์ประกอบตามค่าระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับ factor คือค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) จากมากไปหาน้อย ดังตารางที่ 55 - 64

ตารางที่ 55 องค์ประกอบที่ 1 นักวิชาการ

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C18	แสดงออกถึงความตั้งใจในการเรียนรู้ตลอดเวลา	.778
C11	มีบุคลิกภาพที่ดี	.761
C12	มีความเชื่อมั่นในตัวเอง	.746
C24	แสดงออกให้เห็นถึงความกล้าคิด กล้าทำ	.698
C19	รู้จักประยุกต์ใช้ข้อมูลและทักษะใหม่ๆในการทำงาน	.654
C13	ประพฤติตนน่าเชื่อถือ	.625
C44	มีความสามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา	.622
C43	รู้จักแสวงหาความรู้หรือเงินทุนสนับสนุนโดยไม่รอรับการสนับสนุนจากสถาบันแต่เพียงอย่างเดียว	.577
C36	มีทักษะในการตอบข้อโต้แย้งผู้ได้บังคับบัญชา	.538
C32	มีการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด	.512
C41	มีความรู้สึกลึกซึ้งและเชี่ยวชาญในภาควิชาของตน	.504
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		40.923

จากตารางที่ 55 องค์ประกอบที่ 1 นักวิชาการ บรรยายได้ด้วย 11 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .504 ถึง .778 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C18 แสดงออกถึงความตั้งใจในการเรียนรู้ตลอดเวลา (น้ำหนักองค์ประกอบ = .778) ตัวแปรทั้ง 11 ตัว ในองค์ประกอบนี้รวมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 40.923 (% of variance = 40.923) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 20.052

## ตารางที่ 56 องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำเชิงคุณธรรม

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C21	มีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ดุลพินิจที่ถูกต้อง	.703
C22	ใช้ความรอบคอบในการตัดสินใจ	.748
C29	เป็นผู้ผลักดันและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้ง เอาไว้ได้	.699
C28	สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	.656
C15	มีวุฒิภาวะ	.655
C30	ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา	.586
C09	มีการสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ	.564
C25	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น	.553
C14	มีคุณธรรมและจริยธรรม	.544
C23	รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง	.521
C42	มีความตื่นตัวและทันต่อเหตุการณ์	.518
C37	มีอารมณ์มั่นคง	.504
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		7.120

จากตารางที่ 56 องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำเชิงคุณธรรม บรรยายได้ด้วย 12 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .504 ถึง .703 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C21 มีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ดุลพินิจที่ถูกต้อง (น้ำหนักองค์ประกอบ = .703) ตัวแปรทั้ง 12 ตัว ในองค์ประกอบนี้รวมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 7.120 (% of variance = 7.120) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values) = 3.489

## ตารางที่ 57 องค์ประกอบที่ 3 ผู้ชี้แนะ

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C49	ยอมรับในข้อผิดพลาดของตนเอง	.800
C47	รับฟังความคิดเห็นและคำติชมของผู้ใต้บังคับบัญชา	.679
C48	มีการประเมินผลงานของตนเองอยู่เสมอ	.628
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		5.382

ตารางที่ 57 องค์ประกอบที่ 3 ผู้ชี้แนะ บรรยายได้ด้วย 3 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .628 ถึง .800 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C49 ยอมรับในข้อผิดพลาดของตนเอง (น้ำหนักองค์ประกอบ = .800) ตัวแปรทั้ง .800 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 5.382 (% of variance = 5.382) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 2.637

ตารางที่ 58 องค์ประกอบที่ 4 นักประสานงาน

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C06	มีทักษะด้านการพูดและการใช้ถ้อยคำ	.789
C07	มีทักษะด้านการฟัง	.738
C10	มีความสามารถในการเข้าสังคม	.681
C38	มีความออมชอม ทำให้หน่วยงานต่างๆประสานกันได้ดี	.555
C40	สามารถมองปัญหาด้วยความเข้าใจ	.507
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		4.899

ตารางที่ 58 องค์ประกอบที่ 4 นักประสานงาน บรรยายได้ด้วย 5 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .507 ถึง .789 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C06 มีทักษะด้านการพูดและการใช้ถ้อยคำ (น้ำหนักองค์ประกอบ = .789) ตัวแปรทั้ง 5 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 4.899 (% of variance = 4.899) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 2.401

ตารางที่ 59 องค์ประกอบที่ 5 กำหนดทิศทาง

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C08	เป็นผู้ประสานงานให้ทุกฝ่ายในสถาบันทำงานได้อย่างราบรื่น	.748
C05	สามารถคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้าได้	.651
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		3.674

ตารางที่ 59 องค์ประกอบที่ 5 กำหนดทิศทาง บรรยายได้ด้วย 2 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .651 ถึง .748 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C08 เป็นผู้ประสานงานให้ทุกฝ่ายในสถาบันทำงานได้



อย่างราบรื่น (น้ำหนักองค์ประกอบ = .748) ตัวแปรทั้ง 2 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 3.674 (% of variance = 3.674) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 1.800

ตารางที่ 60 องค์ประกอบที่ 6 ให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชา

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C16	มีเวลาให้ผู้บังคับบัญชาเสมอ	.700
C17	มีความอ่อนน้อมและถ่อมตน	.664
ร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		3.066

จากตารางที่ 60 องค์ประกอบที่ 6 ให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชา บรรยายได้ด้วย 2 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .664 ถึง .700 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C16 มีเวลาให้ผู้บังคับบัญชาเสมอ (น้ำหนักองค์ประกอบ = .700) ตัวแปรทั้ง 2 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 3.066 (% of variance = 3.066) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 1.502

ตารางที่ 61 องค์ประกอบที่ 7 ผู้ชี้แนะ

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C03	สามารถชักจูงผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแผนได้	.713
C02	สามารถกำหนดแผนของภาควิชาได้	.683
ร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		2.604

จากตารางที่ 61 องค์ประกอบที่ 7 ผู้ชี้แนะ บรรยายได้ด้วย 2 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .683 ถึง .713 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C03 สามารถชักจูงผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแผนได้ (น้ำหนักองค์ประกอบ = .713) ตัวแปรทั้ง 2 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 2.604 (% of variance = 2.604) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 1.276

ตารางที่ 62 องค์ประกอบที่ 8 นักเจรจา

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C34	เป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี	.667
C31	เป็นผู้สนับสนุนที่ดีทั้งในด้าน เงินทุน องค์ความรู้และอื่นๆ	.515
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		2.451

จากตารางที่ 62 องค์ประกอบที่ 8 นักเจรจา บรรยายได้ด้วย 2 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .515 ถึง .667 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C34 เป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี (น้ำหนักองค์ประกอบ = .667) ตัวแปรทั้ง 2 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ ร้อยละ 2.451 (% of variance = 2.451) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)=1.201

ตารางที่ 63 องค์ประกอบที่ 9 กล้าคิดและตัดสินใจ

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C01	เป็นนักคิด	.792
C26	กล้าตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร	.516
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		2.101

จากตารางที่ 63 องค์ประกอบที่ 9 กล้าคิดและตัดสินใจ บรรยายได้ด้วย 2 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .516 ถึง .792 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือข้อ C01 เป็นนักคิด (น้ำหนักองค์ประกอบ = .792) ตัวแปรทั้ง 2 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ ร้อยละ 2.101 (% of variance = 2.101) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 1.030

ตารางที่ 64 องค์ประกอบที่ 10 เปิดโอกาสให้เรียนรู้

ข้อ	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C46	รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง	.771
ร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน		2.082

จากตารางที่ 64 องค์ประกอบที่ 10 เปิดโอกาสให้เรียนรู้ บรรยายได้ด้วย 1 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ = .771) ตัวแปร 1

ตัว ในองค์ประกอบนี้อธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้ร้อยละ 2.082 (% of variance = 2.082) และองค์ประกอบนี้มีค่าไอเกน (eigen values)= 1.020

### 3.4 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตาม ทรรศนะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตารางที่ 65 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัยตามทรรศนะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ที่	สมรรถนะตามหน้าที่	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	มีความรู้ด้านการบริหารอุดมศึกษา	4.66	.515	มากที่สุด
2	เข้าใจความเป็นมาและพื้นฐานของสถาบันเป็นอย่างดี	4.47	.558	มาก
3	เข้าใจทัศนคติของคณาจารย์และนักศึกษาอย่างถ่องแท้	4.44	.639	มาก
4	มีพื้นฐานทางวิชาการที่ดี	4.31	.596	มาก
5	มีผลงานในด้านการบริหารงาน	4.31	.628	มาก
6	เป็นผู้มีชื่อเสียงในสาขาวิชานั้นจนได้รับการยอมรับในระดับชาติ	3.55	.889	มาก

ตารางที่ 65 พบว่า สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัยที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ มีความรู้ด้านการบริหารอุดมศึกษา (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66) มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก คือ เข้าใจความเป็นมาและพื้นฐานของสถาบันเป็นอย่างดี (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47) และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในสาขาวิชานั้นจนได้รับการยอมรับในระดับชาติ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55)

ตารางที่ 66 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับคณะตามทรรศนะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ที่	สมรรถนะตามหน้าที่	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	มีทักษะด้านการบริหาร	4.69	.516	มากที่สุด
2	มีความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล	4.51	.656	มากที่สุด
3	มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ	4.44	.700	มาก
4	ชอบศึกษาค้นคว้าและสร้างสรรค์วิชาใหม่ๆ	4.43	.568	มาก
5	มีความอดทนต่อความวุ่นวายภายใน	4.31	.647	มาก
6	มีอิสรภาพในทางวิชาการในแขนงวิชาตน	4.29	.691	มาก

จากตารางที่ 66 พบว่าสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับคณะที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ มีทักษะด้านการบริหาร (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.69) และรองลงมามีความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51) และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีอิสรภาพในทางวิชาการในแขนงวิชาตน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29)

ตารางที่ 67 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับภาควิชาตามทรรศนะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ที่	สมรรถนะตามหน้าที่	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	มีความรู้ในระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นอย่างดี	4.28	.662	มาก
2	ให้การสนับสนุนในการทำวิจัย	4.20	.708	มาก
3	เป็นที่ยอมรับทางวิชาการในสาขาวิชาของตน	4.18	.663	มาก
4	มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ	3.98	.677	มาก
5	มีความรู้และประสบการณ์ในการทำวิจัย	3.93	.740	มาก

จากตารางที่ 67 พบว่าสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับสาขาวิชาที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ มีความรู้ในระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นอย่างดี (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28) รองลงมา คือ ให้การสนับสนุนในการทำวิจัย (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20) และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีความรู้และประสบการณ์ในการทำวิจัย (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93)

### 3.5 การวิเคราะห์กระบวนการของการพัฒนาผู้บริหารอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นมืออาชีพ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ การเรียงลำดับข้อคำถามมาให้คะแนนโดยข้อคำถามที่ได้รับการจัดลำดับเป็น

ลำดับที่ 1 จะได้คะแนน 5

ลำดับที่ 2 จะได้คะแนน 4

ลำดับที่ 3 จะได้คะแนน 3

ลำดับที่ 4 จะได้คะแนน 2

ลำดับที่ 5 จะได้คะแนน 1

จากนั้นผู้วิจัยนำข้อคำถามที่ได้ลงคะแนนมาจัดเรียงลำดับใหม่โดยสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 68 – 70 ตามระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับ

ตารางที่ 68 ทิศนะเรื่องกระบวนการของการพัฒนาผู้บริหารอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นมืออาชีพในระดับมหาวิทยาลัยโดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ

รูปแบบของการพัฒนาผู้บริหาร ระดับมหาวิทยาลัย	ระดับความสำคัญ อันดับที่	คะแนนรวม
การจัดการสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	1	366
การศึกษาดูงานนอกสถานที่	2	336
การจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญมาบรรยายและอบรม	3	295
การจัดการอบรมภายในสถาบัน	4	279
การส่งผู้บริหารไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก	5	239

ตารางที่ 68 พบว่า ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย มีทิศนะเรื่องกระบวนการของการพัฒนาผู้บริหารอุดมศึกษาเอกชนไปสู่ความเป็นมืออาชีพ อันดับ 1 คือ การจัดการสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อันดับ 2 คือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ และอันดับที่ 3 คือ การจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญมาบรรยายและอบรม

ตารางที่ 69 ทิศนะเรื่องกระบวนการของการพัฒนาผู้บริหารอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นมืออาชีพใน  
ระดับคณะตามลำดับความสำคัญ

รูปแบบของการพัฒนาผู้บริหาร ระดับคณะ	ระดับความสำคัญ อันดับที่	คะแนนรวม
การจัดการสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	1	529
การจัดการอบรมภายในสถาบัน	2	509
การศึกษาดูงานนอกสถานที่	3	496
การจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญมาบรรยายและอบรม	4	450
การส่งผู้บริหารไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก	5	310

ตารางที่ 69 พบว่า ผู้บริหารระดับคณะ มีทิศนะเรื่องกระบวนการของการพัฒนาผู้บริหาร  
อุดมศึกษาเอกชนไปสู่ความเป็นมืออาชีพ อันดับ 1 คือ การจัดการสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น  
อันดับ 2 คือ การจัดการอบรมภายในสถาบัน และอันดับที่ 3 คือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่

ตารางที่ 70 ทิศนะเรื่องกระบวนการของการพัฒนาผู้บริหารอุดมศึกษาเอกชนไปสู่ความเป็นมืออาชีพ  
ในระดับภาควิชาโดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ

รูปแบบของการพัฒนาผู้บริหาร ระดับภาควิชา	ระดับความสำคัญ อันดับที่	คะแนนรวม
การจัดการสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	1	535
การจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญมาบรรยายและอบรม	2	521
การศึกษาดูงานนอกสถานที่	3	513
การจัดการอบรมภายในสถาบัน	4	492
การส่งผู้บริหารไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก	5	462

ตารางที่ 70 พบว่า ผู้บริหารระดับสาขาวิชา มีทิศนะเรื่องกระบวนการของการพัฒนา  
ผู้บริหารอุดมศึกษาเอกชนไปสู่ความเป็นมืออาชีพ อันดับ 1 คือ การจัดการสัมมนาแลกเปลี่ยนความ  
คิดเห็น อันดับ 2 คือ การจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญมาบรรยายและอบรม และอันดับ 3 คือ การศึกษาดู  
งานนอกสถานที่

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ การเรียงลำดับข้อคำถามมาให้คะแนนโดยข้อคำถามที่ได้รับการ  
จัดลำดับเป็น

ลำดับที่ 1 จะได้คะแนน 4

ลำดับที่ 2 จะได้คะแนน 3

ลำดับที่ 3 จะได้คะแนน 2

ลำดับที่ 4 จะได้คะแนน 1

จากนั้นผู้วิจัยนำข้อคำถามที่ได้ลงคะแนนมาจัดเรียงลำดับใหม่โดยสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 71 - 73 ตามระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับ

ตารางที่ 71 ทิศนะเรื่องหน่วยงานที่มีส่วนพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัยโดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ

รูปแบบของการพัฒนาผู้บริหาร ระดับมหาวิทยาลัย	ระดับความสำคัญ อันดับที่	คะแนนรวม
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่สังกัดอยู่	1	325
หน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลสถาบันอุดมศึกษา	2	267
กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	3	243
บริษัทเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญ	4	166

ตารางที่ 71 พบว่า ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย มีทิศนะเรื่องหน่วยงานที่มีส่วนพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นมืออาชีพ อันดับ 1 คือ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่สังกัดอยู่ อันดับ 2 คือ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลสถาบันอุดมศึกษา และอันดับ 3 คือ กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ตารางที่ 72 ทิศนะเรื่องหน่วยงานที่มีส่วนพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะโดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ

รูปแบบของการพัฒนาผู้บริหาร ระดับคณะ	ระดับความสำคัญ อันดับที่	คะแนนรวม
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่สังกัดอยู่	1	531
กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	2	378
หน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลสถาบันอุดมศึกษา	3	368
บริษัทเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญ	4	227

ตารางที่ 72 พบว่า ผู้บริหารระดับคณะ มีทิศนะเรื่องหน่วยงานที่มีส่วนพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นมืออาชีพ อันดับ 1 คือ สถาบันอุดมศึกษา

เอกชนที่สังกัดอยู่ อันดับ 2 คือ กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และอันดับ 3 คือ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลสถาบันอุดมศึกษา

ตารางที่ 73 ทศนะเรื่องหน่วยงานที่มีส่วนพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาคศึกษา โดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ

รูปแบบของการพัฒนาผู้บริหาร ระดับภาคศึกษา	ระดับ	
	ความสำคัญ	คะแนนรวม
	อันดับที่	
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่สังกัดอยู่	1	571
หน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลสถาบันอุดมศึกษา	2	448
กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	3	357
บริษัทเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญ	4	276

ตารางที่ 73 พบว่า ผู้บริหารระดับสาขาวิชา มีทศนะเรื่องหน่วยงานที่มีส่วนพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นมืออาชีพ อันดับ 1 คือ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่สังกัดอยู่ อันดับ 2 คือ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลสถาบันอุดมศึกษา และอันดับ 3 คือ กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ตารางที่ 74 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นเรื่องการเข้ามามีส่วนร่วมของภาครัฐในการพัฒนาผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความเป็นมืออาชีพ จำแนกตามผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย คณะ และภาคศึกษา

ท่านคิดว่าภาครัฐควรที่จะเข้ามามีส่วนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการพัฒนาผู้บริหารให้มีความเป็นมืออาชีพ	ระดับของผู้บริหาร					
	มหาวิทยาลัย		คณะ		ภาคศึกษา	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ควร	88	87.1	127	80.4	142	83.0
ไม่ควร	13	12.9	31	19.6	29	17.0
<b>รวม</b>	<b>101</b>	<b>100</b>	<b>158</b>	<b>100</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 74 พบว่าผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยเห็นว่าภาครัฐควรที่จะเข้ามามีส่วนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการพัฒนาผู้บริหารให้มีความเป็นมืออาชีพ ร้อยละ 87.1 และเห็นว่าไม่ควร ร้อยละ 12.9



ผู้บริหารระดับคณะ เห็นว่าภาครัฐควรที่จะเข้ามามีส่วนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในการพัฒนาผู้บริหารให้มีความเป็นมืออาชีพ ร้อยละ 80.4 และเห็นว่าไม่ควร ร้อยละ 19.6

ผู้บริหารระดับภาควิชา เห็นว่าภาครัฐควรที่จะเข้ามามีส่วนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา เอกชนในการพัฒนาผู้บริหารให้มีความเป็นมืออาชีพ ร้อยละ 83.0 และเห็นว่าไม่ควร ร้อยละ 17.0

โดยมีเหตุผลที่เห็นว่าไม่ควร คือ ลักษณะธรรมชาติขององค์การรัฐ และเอกชนมีความ แตกต่างกัน เช่น การหารายได้ ภาพลักษณ์ ทัศนคติในการทำงานอาจเป็นอุปสรรค

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ การเรียงลำดับข้อคำถามมาให้คะแนนโดยข้อคำถามที่ได้รับการ จัดลำดับเป็น

ลำดับที่ 1 จะได้คะแนน 3

ลำดับที่ 2 จะได้คะแนน 2

ลำดับที่ 3 จะได้คะแนน 1

จากนั้นผู้วิจัยนำข้อคำถามที่ได้ลงคะแนนมาจัดเรียงลำดับใหม่โดยสามารถแสดงได้ดัง ตารางที่ 75 - 77 ตามระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับ

ตารางที่ 75 ทัศนะเรื่องวิธีการเข้ามามีส่วนร่วมของภาครัฐในการพัฒนาผู้บริหารระดับ มหาวิทยาลัยโดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ

รูปแบบของการพัฒนาผู้บริหาร ระดับมหาวิทยาลัย	ระดับความสำคัญ อันดับที่	คะแนนรวม
มีการจัดอบรมภายในให้แก่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	1	211
การจัดเงินทุนสนับสนุนในการส่งผู้บริหารไปอบรมยังต่างประเทศ	2	209
สนับสนุนให้มีการส่งผู้บริหารเข้าร่วมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารที่ ภาครัฐได้จัดขึ้น	3	173

ตารางที่ 75 พบว่า ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย มีทัศนะวิธีการเข้ามามีส่วนร่วมของภาครัฐ ในการพัฒนาผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความเป็นมืออาชีพ อันดับ 1 คือ การจัดเงินทุนสนับสนุนในการส่งผู้บริหารไปอบรมยังต่างประเทศ อันดับ 2 คือ มีการจัด อบรมภายในให้แก่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อันดับ 3 คือ สนับสนุนให้มีการส่งผู้บริหาร เข้าร่วมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารที่ภาครัฐได้จัดขึ้น

ตารางที่ 76 ทศนะเรื่องวิธีการเข้ามามีส่วนร่วมของภาครัฐในการพัฒนาผู้บริหารระดับคณะโดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ

รูปแบบของการพัฒนาผู้บริหาร ระดับคณะ	ระดับความสำคัญ อันดับที่	คะแนนรวม
มีการจัดอบรมภายในให้แก่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	1	323
การจัดเงินทุนสนับสนุนในการส่งผู้บริหารไปอบรมยังต่างประเทศ	2	313
สนับสนุนให้มีการส่งผู้บริหารเข้าร่วมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารที่ภาครัฐได้จัดขึ้น	3	258

ตารางที่ 76 พบว่า ผู้บริหารระดับคณะ มีทศนะเรื่อง วิธีการเข้ามามีส่วนร่วมของภาครัฐในการพัฒนาผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความเป็นมืออาชีพ อันดับ 1 มีการจัดอบรมภายในให้แก่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อันดับ 2 คือ การจัดเงินทุนสนับสนุนในการส่งผู้บริหารไปอบรมยังต่างประเทศ อันดับ 3 คือ สนับสนุนให้มีการส่งผู้บริหารเข้าร่วมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารที่ภาครัฐได้จัดขึ้น

ตารางที่ 77 ทศนะเรื่องวิธีการเข้ามามีส่วนร่วมของภาครัฐในการพัฒนาผู้บริหารระดับภาควิชาโดยจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ

รูปแบบของการพัฒนาผู้บริหาร ระดับภาควิชา	ระดับความสำคัญ อันดับที่	คะแนนรวม
มีการจัดอบรมภายในให้แก่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	1	354
การจัดเงินทุนสนับสนุนในการส่งผู้บริหารไปอบรมยังต่างประเทศ	2	340
สนับสนุนให้มีการส่งผู้บริหารเข้าร่วมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารที่ภาครัฐได้จัดขึ้น	3	306

ตารางที่ 77 พบว่า ผู้บริหารระดับภาควิชา มีทศนะเรื่อง วิธีการเข้ามามีส่วนร่วมของภาครัฐในการพัฒนาผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความเป็นมืออาชีพ อันดับ 1 มีการจัดอบรมภายในให้แก่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อันดับ 2 คือ การจัดเงินทุนสนับสนุนในการส่งผู้บริหารไปอบรมยังต่างประเทศ อันดับ 3 คือ สนับสนุนให้มีการส่งผู้บริหารเข้าร่วมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารที่ภาครัฐได้จัดขึ้น

#### ตอนที่ 4 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ร่าง)

การรับรองรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน 15 ท่าน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 5 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิทำงานในองค์กรเกี่ยวกับการอุดมศึกษา จำนวน 5 ท่าน อธิการบดีหรืออดี้อธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 5 ท่าน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบรับรองรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ประเมินความเหมาะสมและการนำไปใช้ และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อรับทราบความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ส่วนการนำเสนอผลการรับรองรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพสามารถแบ่งเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

4.1 รูปแบบและข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง) ที่นำเสนอต่อการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรองความเหมาะสมรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

4.3 สรุปข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอต่อรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

4.3.1 การรับรองรูปแบบและข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง)

4.3.2 ผลการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อรับรองรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง)

4.4 สรุปข้อมูลความคิดเห็นต่อข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

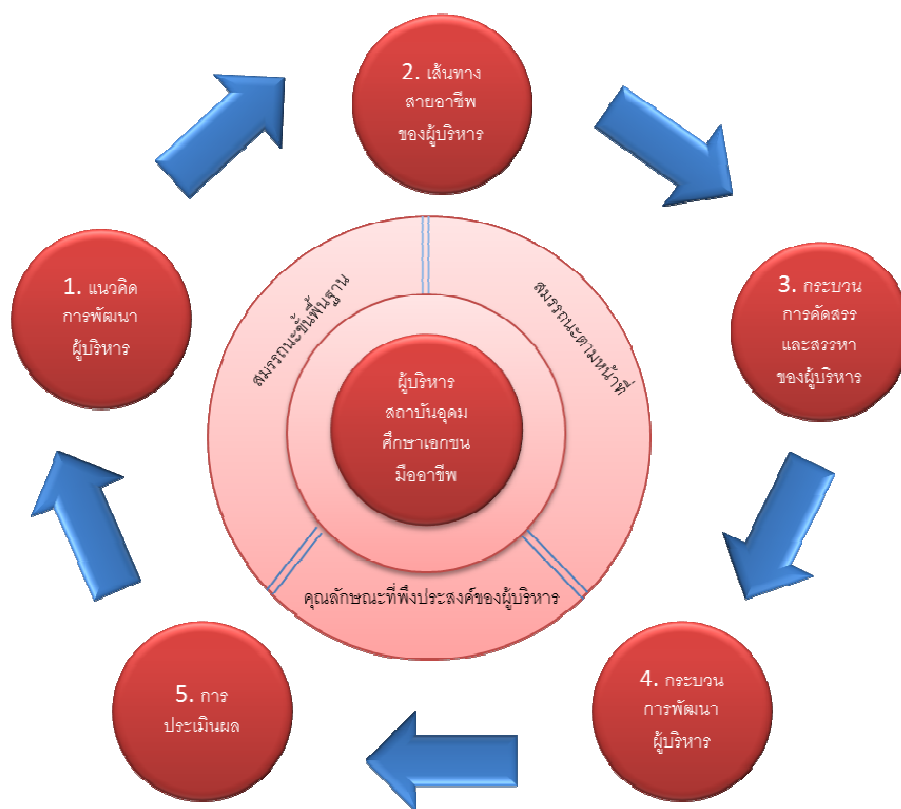
4.5 ผลการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

#### 4.1 รูปแบบและข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง) ที่นำเสนอต่อการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้จัดทำรูปแบบและข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ(ร่าง)ที่นำเสนอต่อการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอต่อการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

1. รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง) และ
2. ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง) โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 1. รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง)



ภาพที่ 13 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง)

คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง)

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง) ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

1.1 องค์ประกอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สมรรถนะขั้นพื้นฐาน สมรรถนะตามหน้าที่ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.1.1.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย

1.1.1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะ

1.1.1.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชา

1.1.2 สมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วย

1.1.2.1 ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skills)

1.1.2.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)

1.1.2.3 ทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skills)

1.1.3 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วย

1.1.3.1 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย

1.1.3.2 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะ

1.1.3.3 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชา

1.2 ขั้นตอนในการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1.2.1 แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.2.2 กระบวนการคัดสรร และสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ  
เส้นทางการได้มาซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.2.3 เส้นทางการสายอาชีพของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.2.4 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.2.5 การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง)  
ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 องค์ประกอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพมีองค์ประกอบสำคัญ  
3 ส่วนคือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สมรรถนะขั้นพื้นฐาน สมรรถนะ  
ตามหน้าที่ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1.1.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย

#### 1.1.1.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 1 ผู้สนับสนุนร้อยละของความแปรปรวน 21.285

1. รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง
2. มีความอ่อนน้อมและถ่อมตน
3. กล่าวตำหนิผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร
4. เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น
5. เป็นผู้ผลักดันและกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้

องค์ประกอบที่ 2 นักประสานงานร้อยละของความแปรปรวน 8.333

1. มีความออมชอม ทำให้หน่วยงานต่างๆประสานกันได้ดี
2. มีทักษะทางด้านการพูดและการใช้ถ้อยคำ
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. มีความตื่นตัวและทันต่อเหตุการณ์
5. มีทักษะในการตอบข้อโต้แย้งผู้ได้บังคับบัญชา

องค์ประกอบที่ 3 ผู้ชี้แนะร้อยละของความแปรปรวน 7.151

1. รับฟังความคิดเห็นและคำติชมของผู้ได้บังคับบัญชา
2. มีการประเมินผลงานของตนเองอยู่เสมอ
3. สามารถชี้แนะผู้ได้บังคับบัญชาได้ โดยคำชี้แนะจะไม่อยู่ในรูปแบบของคำสั่ง
4. ยอมรับในข้อผิดพลาดของตนเอง ประเมินผล
5. รู้จักสนทนาและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
6. เปิดโอกาสและกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชากล้าคิดกล้าทำ
7. เป็นผู้ประสานงานให้ทุกฝ่ายในสถาบันทำงานได้อย่างราบรื่น

องค์ประกอบที่ 4 ผู้นำเชิงคุณธรรมร้อยละของความแปรปรวน 6.165

1. มีคุณธรรมและจริยธรรม
2. ประพฤติตนน่าเชื่อถือ
3. ใช้ความรอบคอบในการตัดสินใจ
4. รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง
5. สามารถดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้ได้

องค์ประกอบที่ 5 ผู้โน้มน้าวร้อยละของความแปรปรวน 5.945

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน
2. สามารถชักจูงผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแผนได้ มี
3. มีทักษะด้านการฟัง

องค์ประกอบที่ 6 ผู้เรียนรู้ร้อยละของความแปรปรวน 5.478

1. มีอารมณ์มั่นคง
2. รู้จักแสวงหาความรู้หรือเงินทุนสนับสนุนโดยไม่รอรับการสนับสนุนจากสถาบันแต่เพียงอย่างเดียว
3. แสดงออกถึงความตั้งใจในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา
4. มีการสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ

องค์ประกอบที่ 7 ผู้มีความอดทนร้อยละของความแปรปรวน 4.415

1. มีความอดทนต่อปัญหาหรืออุปสรรคโดยไม่เสียกำลังใจ
2. มีบุคลิกภาพที่ดี

องค์ประกอบที่ 8 ให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชาร้อยละของความแปรปรวน 4.116

1. มีเวลาให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ
2. สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง
3. แก้ปัญหาด้วยความยุติธรรม

องค์ประกอบที่ 9 นักวางแผน ร้อยละของความแปรปรวน 3.851

1. สามารถกำหนดแผนของมหาวิทยาลัยได้

องค์ประกอบที่ 10 นักประเมินร้อยละของความแปรปรวน 3.441

1. มีความสามารถในการเข้าสังคม
2. มีการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด

องค์ประกอบที่ 11 นักประยุกต์ร้อยละของความแปรปรวน 3.251

1. รู้จักประยุกต์ใช้ข้อมูลและทักษะใหม่ๆในการทำงาน
2. เป็นนักคิด

องค์ประกอบที่ 12 ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ร้อยละของความแปรปรวน 2.841

1. มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ทั้งในด้านบริหารและวิชาการ

องค์ประกอบที่ 13 ผู้ตัดสินใจร้อยละของความแปรปรวน 2.663

1. มีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ดุลพินิจที่ถูกต้อง

องค์ประกอบที่ 14 ผู้สร้างความเชื่อมั่นร้อยละของความแปรปรวน 2.378

1. ความเป็นผู้ใหญ่
2. มีความสามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา

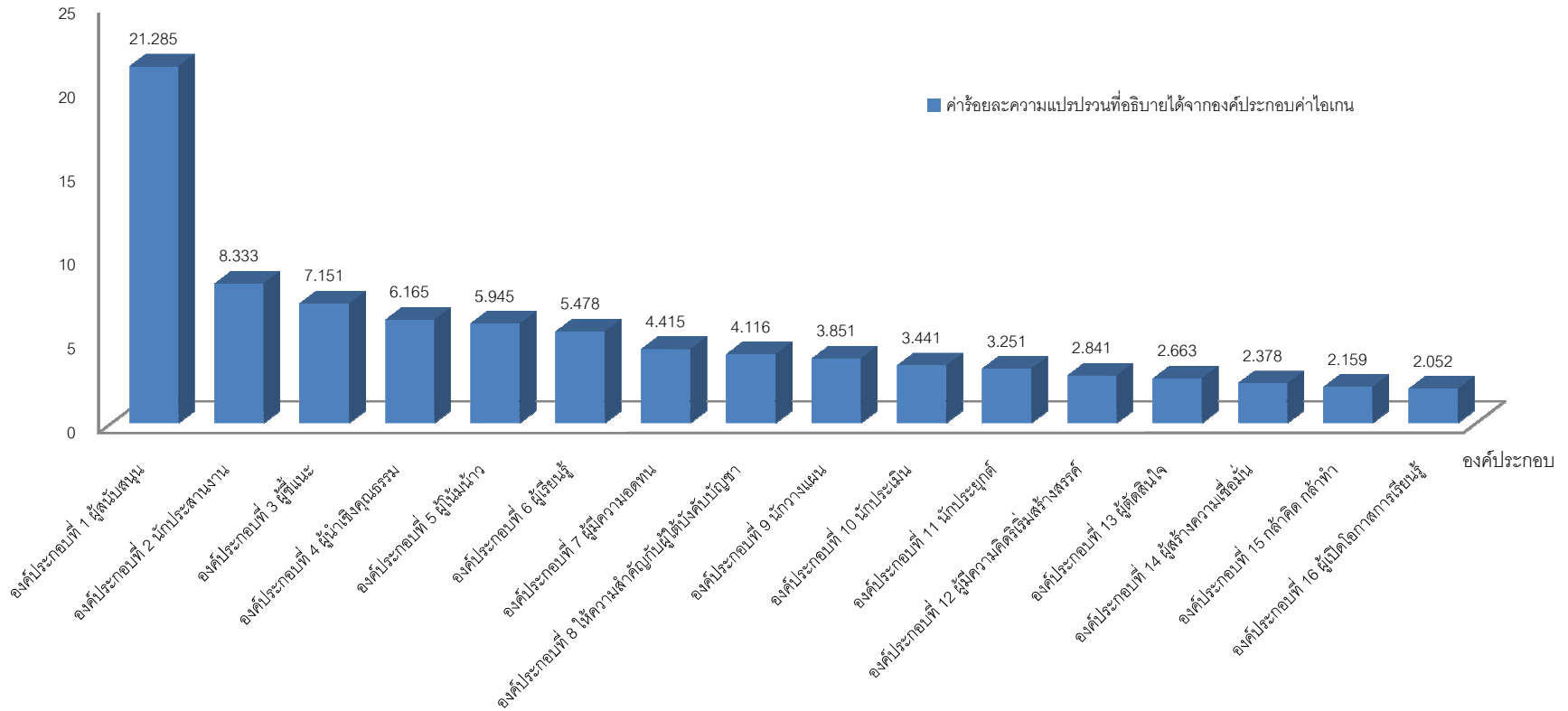
องค์ประกอบที่ 15 กล้าคิด กล้าทำร้อยละของความแปรปรวน 2.159

1. แสดงออกให้เห็นถึงความกล้าคิด กล้าทำ

องค์ประกอบที่ 16 ผู้เปิดโอกาสการเรียนรู้ร้อยละของความแปรปรวน 2.052

1. รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

ค่าร้อยละความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน (%)



ภาพที่ 14 ค่าร้อยละความแปรปรวนจำแนกตามองค์ประกอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย



### 1.1.1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะ เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 1 มุ่งมั่นร้อยละของความแปรปรวน 25.874

- 1.มีความสามารถในการเข้าสังคม
- 2.มีบุคลิกภาพที่ดี
- 3.มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 4.มีเวลาให้ผู้บังคับบัญชาเสมอ
- 5.เป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี
- 6.สามารถคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้าได้
- 7.แสดงออกให้เห็นถึงความกล้าคิดกล้าทำ

8.กล้าตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร

องค์ประกอบที่ 2 นักกระตุ้นร้อยละของความแปรปรวน 6.659

- 1.มีความอดทนต่อปัญหารอบด้านโดยไม่เสียกำลังใจ
- 2.เปิดโอกาสและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าคิด กล้าทำ
- 3.เป็นผู้ผลักดันและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้
- 4.มีการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด

องค์ประกอบที่ 3 ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาร้อยละของความแปรปรวน 6.097

- 1.ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน
- 3.รู้จักแสวงหาความรู้หรือเงินทุนสนับสนุนโดยไม่รอรับการสนับสนุนจากสถาบันแต่เพียงอย่างเดียว
- 4.แก้ปัญหาด้วยความยุติธรรม

องค์ประกอบที่ 4 ผู้มีวุฒิภาวะร้อยละของความแปรปรวน 4.814

- 1.มีวุฒิภาวะ
2. มีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ดุลพินิจที่ถูกต้อง

องค์ประกอบที่ 5 นักประยุกต์ร้อยละของความแปรปรวน 4.645

- 1.สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง
- 2.รู้จักประยุกต์ใช้ข้อมูลและทักษะใหม่ๆในการทำงาน
- 3.แสดงออกถึงความตั้งใจในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

องค์ประกอบที่ 6 นักแก้ปัญหาร้อยละของความแปรปรวน 3.893

- 1.ยอมรับในข้อผิดพลาดของตนเอง
- 2.มีการประเมินผลงานของตนเองอยู่เสมอ
- 3.มีทักษะในการตอบข้อโต้แย้งผู้ใต้บังคับบัญชา

องค์ประกอบที่ 7 นักฟังร้อยละของความแปรปรวน 3.804

1. มีทักษะด้านการฟัง

องค์ประกอบที่ 8 ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ร้อยละของความแปรปรวน 3.408

- 1.มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ทั้งในด้านบริหารและวิชาการ
- 2.มีความตื่นตัวและทันต่อเหตุการณ์
- 3.สามารถเป็นสื่อกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยกับผู้บริหารในระดับภาควิชา

องค์ประกอบที่ 9 มุ่งความสัมพันธ์ภายในบุคคลร้อยละของความแปรปรวน 3.011

1. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับคนภายในและภายนอกคณะ

องค์ประกอบที่ 10 ผู้ชั้นนำร้อยละของความแปรปรวน 2.824

1. สามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแผน
2. สามารถดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้ได้

องค์ประกอบที่ 11 ผู้เนืองคุณธรรมร้อยละของความแปรปรวน 2.627

- 1.เป็นผู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
2. มีคุณธรรมและจริยธรรม
3. มีอารมณ์มั่นคง

องค์ประกอบที่ 12 นักวางแผนร้อยละของความแปรปรวน 2.494

- 1.สามารถกำหนดแผนของคณะได้

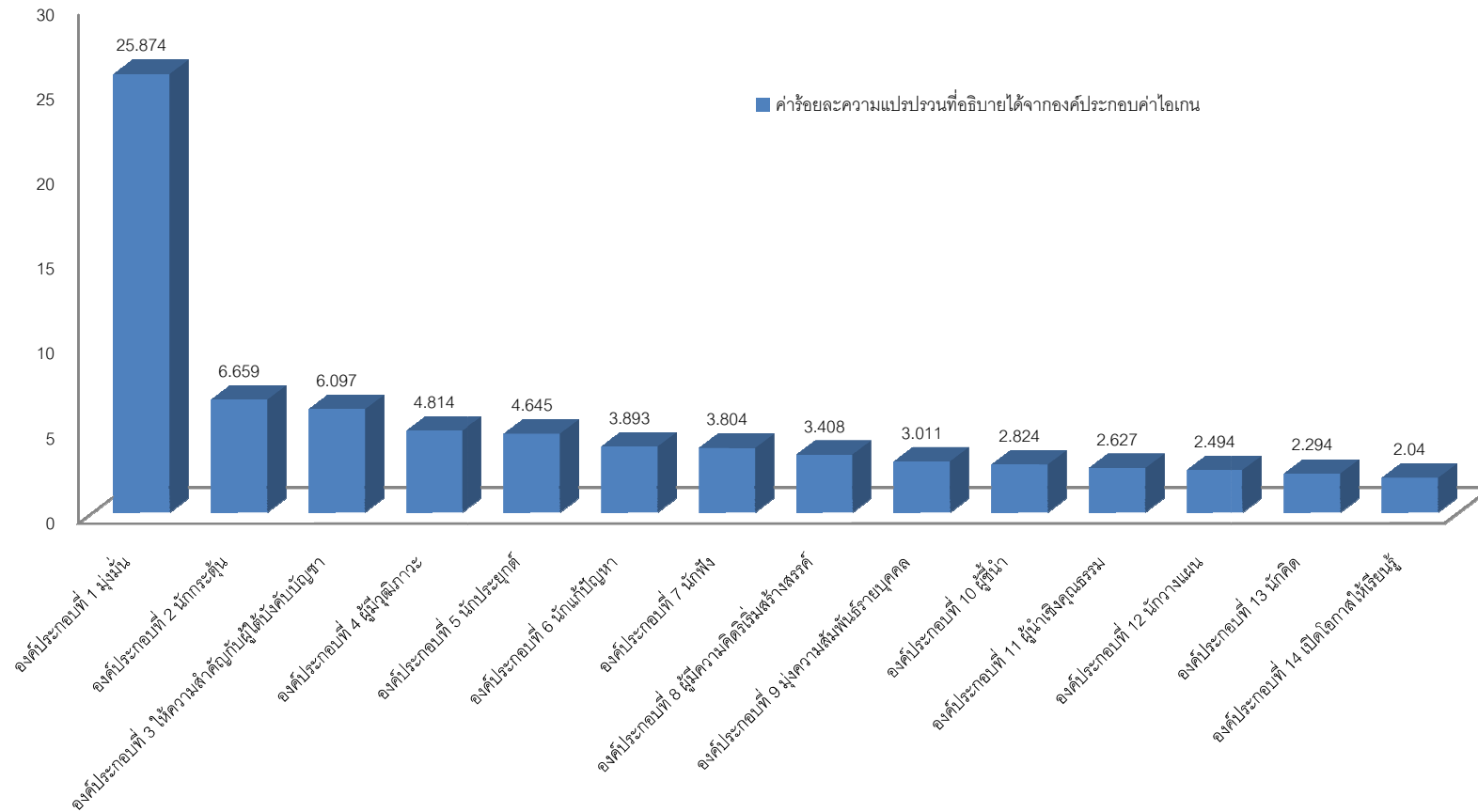
องค์ประกอบที่ 13 นักคิดร้อยละของความแปรปรวน 2.294

1. เป็นนักคิด

องค์ประกอบที่ 14 เปิดโอกาสให้เรียนรู้ร้อยละของความแปรปรวน 2.040

1. รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

ค่าร้อยละความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน (%)



ภาพที่ 15 ค่าร้อยละความแปรปรวนจำแนกตามองค์ประกอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะ

### 1.1.1.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชา เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 1 นักวิชาการร้อยละของความแปรปรวน 40.923

1. แสดงออกถึงความตั้งใจในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา
2. มีบุคลิกภาพที่ดี
3. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
4. แสดงออกให้เห็นถึงความกล้าคิด กล้าทำ
5. รู้จักประยุกต์ใช้ข้อมูลและทักษะใหม่ๆในการทำงาน
6. ประพฤติตนน่าเชื่อถือ
7. มีความสามารถจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา
8. รู้จักแสวงหาความรู้หรือเงินทุนสนับสนุนโดยไม่รอรับการสนับสนุนจากสถาบันแต่เพียงอย่างเดียว
9. มีทักษะในการตอบข้อโต้แย้งผู้บังคับบัญชา
10. มีการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด
11. มีความรู้สึกถึงสิ่งและเชี่ยวชาญในภาควิชาของตน

องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำเชิงคุณธรรมร้อยละของความแปรปรวน 7.120

1. มีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ดุลพินิจที่ถูกต้อง
2. ใช้ความรอบคอบในการตัดสินใจ
3. เป็นผู้ผลักดันและกระตุ้นผู้บังคับบัญชาให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้

4. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน

5. มีวุฒิภาวะ
6. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
7. มีการสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ
8. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น
9. มีคุณธรรมและจริยธรรม
10. รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง
11. มีความตื่นตัวและทันต่อเหตุการณ์
12. มีอารมณ์มั่นคง

องค์ประกอบที่ 3 ผู้ชี้แนะร้อยละของความแปรปรวน 5.382

1. ยอมรับในข้อผิดพลาดของตนเองอยู่เสมอ
2. รับฟังความคิดเห็นและคำติชมของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. มีการประเมินผลงานของตนเองเสมอ

องค์ประกอบที่ 4 นักประสานงานร้อยละของความแปรปรวน 4.899

1. มีทักษะด้านการพูดและการใช้ถ้อยคำ
2. มีทักษะด้านการฟัง
3. มีความสามารถในการเข้าสังคม
4. มีความออมชอมทำให้หน่วยงานต่างๆประสานกันได้ดี
5. สามารถมองปัญหาด้วยความเข้าใจ

องค์ประกอบที่ 5 กำหนดทิศทางร้อยละของความแปรปรวน 3.674

1. เป็นผู้ประสานงานให้ทุกฝ่ายในสถาบันทำงานได้อย่างราบรื่น
2. สามารถคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้าได้

องค์ประกอบที่ 6 ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาร้อยละของความแปรปรวน 3.066

1. มีเวลาให้ผู้บังคับบัญชาเสมอ
2. มีความอ่อนน้อมถ่อมตน

องค์ประกอบที่ 7 ผู้นำร้อยละของความแปรปรวน 2.604

1. สามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแผนได้
2. สามารถกำหนดแผนของภาควิชาได้

องค์ประกอบที่ 8 นักเจรจาร้อยละของความแปรปรวน 2.451

1. เป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีที่สุด
2. เป็นผู้สนับสนุนที่ดีทั้งในด้านเงินทุน องค์ความรู้และอื่นๆ

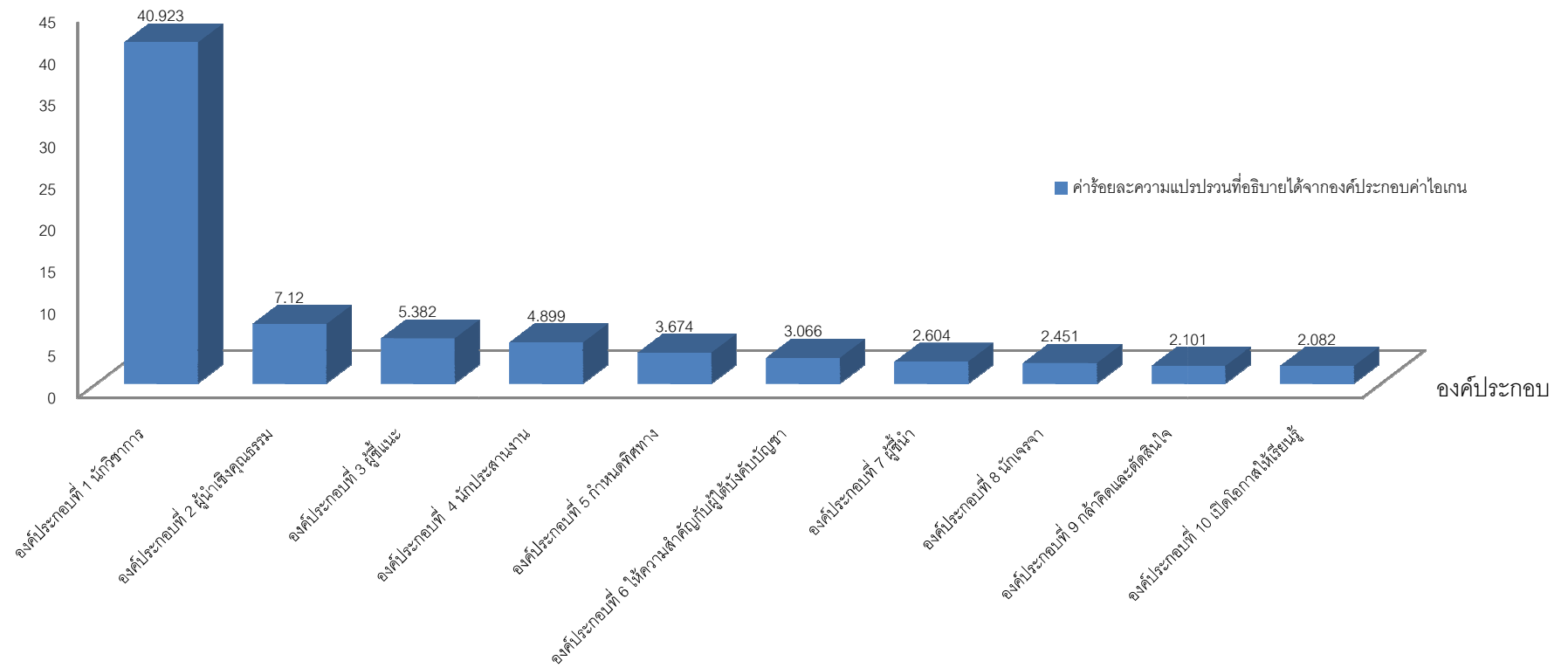
องค์ประกอบที่ 9 กล้าคิดและตัดสินใจร้อยละของความแปรปรวน 2.101

1. เป็นนักคิด
2. กล้าตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร

องค์ประกอบที่ 10 เปิดโอกาสให้เรียนรู้อะไรของความแปรปรวน 2.082

1. รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

ค่าร้อยละความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน (%)



ภาพที่ 16 ค่าร้อยละความแปรปรวนจำแนกตามองค์ประกอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาคศึกษา

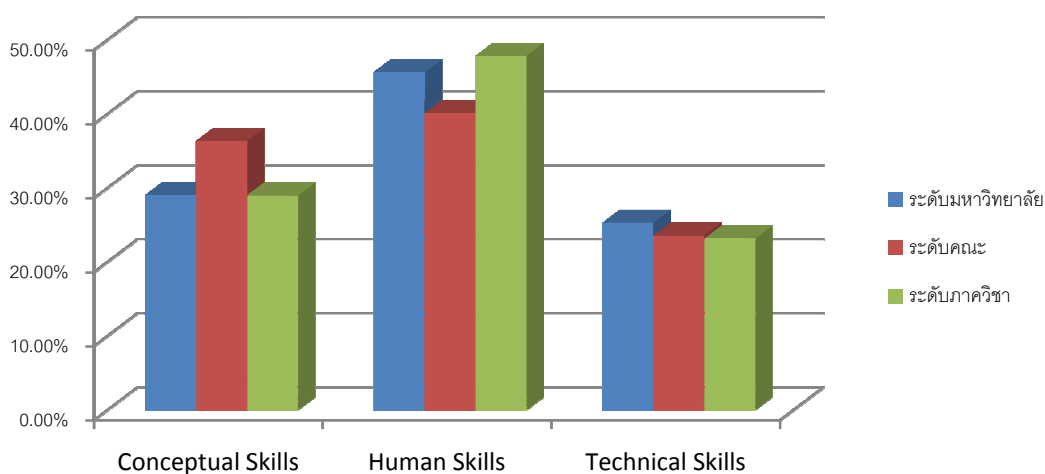
## 1.1.2 สมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วย

### 1.1.2.1 ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skills)

### 1.1.2.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)

### 1.1.2.3 ทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skills)

เมื่อนำค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทุกตัวเพื่อเปรียบเทียบทักษะย่อยของสมรรถนะขั้นพื้นฐาน แยกเป็นรายด้าน 3 ด้าน ทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skills ) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) และทักษะด้านการคิด(Conceptual Skills) ตามทฤษฎีสมรรถนะของคาทซ์ (Katz 1955) มาคำนวณหาค่าร้อยละ โดยจำแนกตามผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ระดับภาควิชาดังรูปต่อไปนี้



ภาพที่ 17เปรียบเทียบระดับทักษะของสมรรถนะขั้นพื้นฐานจำแนกตามระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ซึ่งจากการเปรียบเทียบระดับทักษะของสมรรถนะขั้นพื้นฐานจำแนกตามระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกระดับใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์มากที่สุดเป็นอันดับ 1 รองมาคือทักษะด้านการคิดเป็นอันดับ 2 และทักษะเฉพาะด้าน น้อยที่สุด

### 1.1.3 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

#### 1.1.3.1 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย เรียงตามน้ำหนัก

##### สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency)

1. มีความรู้ด้านการบริหารอุดมศึกษา
2. เข้าใจความเป็นมาและพื้นฐานของสถาบันเป็นอย่างดี
3. เข้าใจทัศนคติของคณาจารย์และนักศึกษาอย่างถ่องแท้
4. มีผลงานในด้านการบริหารงาน
5. มีพื้นฐานทางวิชาการที่ดี
6. เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในสาขาวิชานั้นจนได้รับการยอมรับในระดับชาติ

#### 1.1.3.2 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะ เรียงตาม น้ำหนัก

##### สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency)

1. มีทักษะด้านการบริหาร
2. มีความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล
3. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ
4. ชอบศึกษาค้นคว้าและสร้างสรรค์วิชาใหม่ๆ
5. มีความอดทนต่อความวุ่นวายภายใน
6. มีอิสรภาพในทางวิชาการในแขนงวิชาตน

#### 1.1.3.3 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชา เรียง ตามน้ำหนัก

##### สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency)

1. มีความรู้ในระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นอย่างดี
2. ให้การสนับสนุนในการทำวิจัย
3. เป็นที่ยอมรับทางวิชาการในสาขาวิชาของตน
4. มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ
5. มีความรู้และประสบการณ์ในการทำวิจัย

จากผลการวิจัยสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับ คือ  
ระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ระดับภาควิชา เมื่อนำมาเปรียบเทียบได้ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 78 เปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ระดับภาควิชา

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ระดับมหาวิทยาลัย	ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ระดับคณะ	ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ระดับภาควิชา
- มีความรู้ด้านการบริหาร อุดมศึกษา ( $\bar{x}$ =4.66)	- มีทักษะด้านการบริหาร ( $\bar{x}$ =4.69)	
- เข้าใจความเป็นมาและพื้นฐาน ของสถาบันเป็นอย่างดี( $\bar{x}$ =4.47)		-มีความรู้ในระเบียบข้อบังคับของ สถาบันเป็นอย่างดี( $\bar{x}$ =4.28)
- เข้าใจทัศนคติของคณาจารย์ และนักศึกษาอย่างถ่องแท้ ( $\bar{x}$ =4.44)	- มีความเข้าใจในพฤติกรรมของ บุคคล( $\bar{x}$ =4.51) -มีความสามารถในการเจรจา ต่อรอง ( $\bar{x}$ =4.33)	
- วิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและ คาดคะเนสิ่งที่จะเกิดได้ถูกต้อง ( $\bar{x}$ =4.00)		
- มีผลงานในด้านการบริหารงาน ( $\bar{x}$ =4.31)	- มีความอดทนต่อความวุ่นวาย ภายใน( $\bar{x}$ =4.31)	
- มีพื้นฐานทางวิชาการที่ดี ( $\bar{x}$ =4.31)	-ชอบศึกษาค้นคว้าและสร้างสรรค์ วิชาใหม่ๆ( $\bar{x}$ =4.43) -มีอิสรภาพในทางวิชาการใน แขนงวิชาตน ( $\bar{x}$ =4.29)	-ให้การสนับสนุนในการทำวิจัย ( $\bar{x}$ =4.20) - มีความรู้และประสบการณ์ใน การวิจัย ( $\bar{x}$ =3.93)
- เป็นผู้ชี้ชื่อเสียงในสาขาวิชานั้น จนได้รับการยอมรับในระดับชาติ ( $\bar{x}$ =3.55)	- มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ( $\bar{x}$ =4.44)	-เป็นที่ยอมรับทางวิชาการใน สาขาวิชาของตน ( $\bar{x}$ =4.18) -มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ ( $\bar{x}$ =3.98)

1.2 ขั้นตอนในการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ในรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง) โดยมี ขั้นตอนในการพัฒนาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนกระบวนการคัดสรร และสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และเส้นทางการได้มาซึ่ง ตำแหน่งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เส้นทางการสายอาชีพของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนกระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1.2.1 แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1. การส่งเสริมและการให้โอกาสแก่บุคลากรทางการศึกษาทุกคนในการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลงานของแต่ละบุคคล
2. มีการสร้าง พัฒนา และการวางตำแหน่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเป็นเลิศในตำแหน่งผู้บริหารรวมถึงการสร้างเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ
3. จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาต้องอยู่ในระดับที่มีความครอบคลุม ในวงกว้าง (Comprehensiveness) เข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Insight) และสามารถนำไปกำหนด ยุทธศาสตร์ของสถาบัน
4. สร้างและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงที่มีความพร้อมในด้านวิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะการบริหาร และคุณธรรมจริยธรรมโดยใช้หลักสูตรที่มีความเป็นเลิศในเนื้อหาการเรียนรู้อันเป็นแบบอย่าง เฉพาะตามบริบทของสถานศึกษา
5. การเสริมสร้างและพัฒนาความพร้อมเชิงการบริหารจัดการ (Managerial Readiness) อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และมีคุณภาพ เสริมสร้างระดับสมรรถนะที่สำคัญ เพื่อเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสามารถสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารระดับสูง สามารถทำหน้าที่แทนในหลายโอกาส และเตรียมความพร้อมสำหรับก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป
6. สามารถนำสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมาแจกแจง วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของแบบคุณลักษณะ ตามบริบทสถานศึกษาของตนเองในปัจจุบันและอนาคต

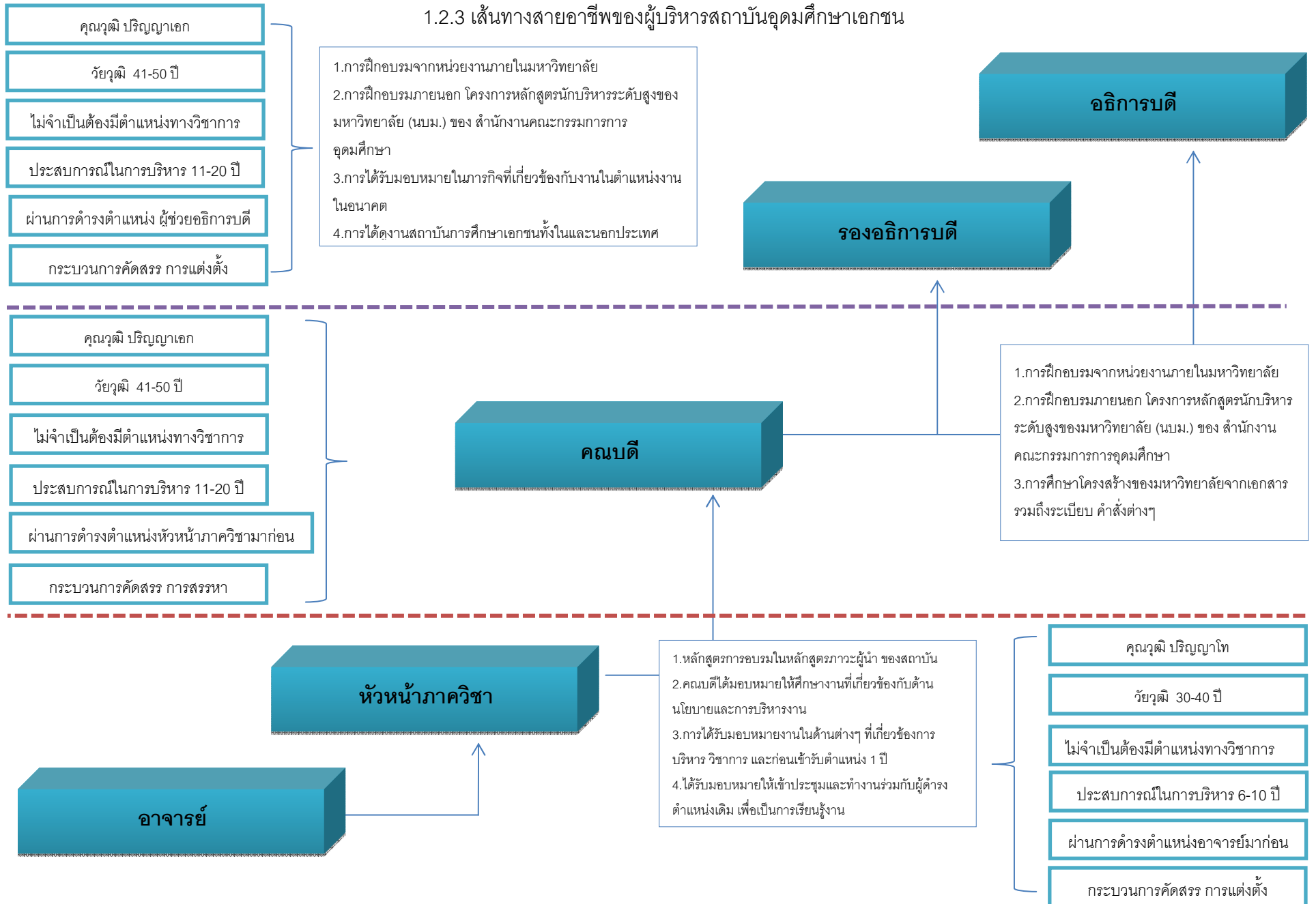


1.2.2 กระบวนการคัดเลือก และสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และเส้นทางการได้มาซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

เส้นทางการได้มาซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน		
ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย	ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะ	ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชา
เส้นทางการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน การแต่งตั้ง กระบวนการที่คาดหวัง การแต่งตั้ง	เส้นทางการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน การแต่งตั้ง กระบวนการที่คาดหวัง การสรรหา	เส้นทางการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน การแต่งตั้ง กระบวนการที่คาดหวังการแต่งตั้ง
คุณวุฒิ วิทยุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน		
<b>คุณวุฒิ</b> ปริญญาเอก <b>วิทยุฒิ</b> 41-50 ปี ตำแหน่งทางวิชาการปัจจุบัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ตำแหน่งทางวิชาการที่คาดหวัง ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ในการบริหาร 11-20 ปี ตำแหน่งในการบริหารก่อนรับตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ช่วยอธิการบดี	<b>คุณวุฒิ</b> ปริญญาเอก <b>วิทยุฒิ</b> 41-50 ปี ตำแหน่งทางวิชาการปัจจุบัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ตำแหน่งทางวิชาการที่คาดหวัง ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ในการบริหาร 11-20 ปี ตำแหน่งในการบริหารก่อนรับตำแหน่งปัจจุบัน หัวหน้าภาควิชา	<b>คุณวุฒิ</b> ปริญญาโท <b>วิทยุฒิ</b> 30-40 ปี ตำแหน่งทางวิชาการปัจจุบัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ตำแหน่งทางวิชาการที่คาดหวัง ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ในการบริหาร 6-10 ปี ตำแหน่งในการบริหารก่อนรับตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์

กระบวนการคัดเลือก และสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และเส้นทางการได้มาซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งผู้วิจัยนำมาสร้างเส้นทางอาชีพสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นมืออาชีพตามรูป

### 1.2.3 เส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน



1.2.4 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 79 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

กระบวนการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ขั้นตอนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน
1.การพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On The Job Training หรือ Desk Training)	การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาตามสมรรถนะที่สถาบันกำหนด	1.กำหนดบทบาทหน้าที่ ภารกิจของหน่วยงานพัฒนาโดยเน้นเป้าหมายในการดำเนินงาน 2.กำหนดตัวบ่งชี้ (Key Performance Indicators)ตามสมรรถนะขั้นพื้นฐานและสมรรถนะตามหน้าที่ 3.ตรวจสอบ ประเมินผลตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้ 4.จัดทำรายงาน เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาให้ตรงกับข้อเสนอแนะที่ได้จากการตรวจสอบและประเมิน
	กระบวนการคัดสรร และสรรหาของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	1.การกำหนดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม 2.การกำหนดเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา 3.การกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาและเงื่อนไขในการคัดสรรและสรรหา 4.การวางแผนพัฒนาความรู้ ทักษะ ตามสมรรถนะที่สถาบันกำหนด 5.ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ผ่านการพัฒนาและเงื่อนไขในการคัดสรรและสรรหา
	การพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual)	1.การวางแผนการพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล 2.กำหนดวิธีการพัฒนาประกอบด้วยการศึกษาที่บ้าน การฝึกกับโปรแกรมสำเร็จรูป ฯ 3.ประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาเป็นรายบุคคล
	การฝึกอบรม	1.จัดให้มีการฝึกอบรมของหน่วยงานที่รับผิดชอบและการส่งเข้าร่วมฝึกอบรมภายนอกสถาบัน 2.เลือกวิทยากรและหัวข้อในการฝึกอบรม 3.กำหนดวิธีการฝึกอบรมและเทคนิค เช่น การบรรยาย (Lecture) การประชุมอภิปราย (Conference) การอภิปรายปัญหา (Panel Discussion) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Laboratory Training หรือ Sensitivity Training /Group Training) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) กรณีศึกษา (Case Method) กระบวนการเหตุการณ์ (Incident Process/Critical Incident) การระดมสมอง (Brainstorming) เกมการบริหาร (Management Game หรือ Simulation) การประชุมอภิปรายกลุ่มย่อย (Buzz Group) การสาธิต (Demonstration) เกมการจัดการ (Management Games) กลุ่มสัมพันธ์ (T.Group/Sensitive Training) ตารางการบริหาร (Managerial Grid)

ตารางที่ 79 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ต่อ)

กระบวนการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ขั้นตอนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน
1.การพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On The Job Training หรือ Desk Training)(ต่อ)		4. ผู้เข้ารับการพัฒนารายงานผลการฝึกอบรมให้แก่หน่วยงานต้นสังกัด 5. ผู้เข้ารับการพัฒนาที่ผ่านการฝึกอบรมจัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม
	การศึกษาดูงาน	1. ประเมินความต้องการจำเป็น และเลือกสถานที่ 2. จัดทำโครงการดูงานทั้งนอกสถานที่และในต่างประเทศเพื่อเสริมความรู้ ประสบการณ์ตามสมรรถนะที่สถาบันกำหนด 3. ศึกษาดูงานตามโครงการที่กำหนดในแผน 4. จัดทำรายงานการศึกษาดูงาน 5. ผู้เข้ารับการพัฒนাজัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ประสบการณ์ที่ได้รับจากการดูงาน
	การประเมินและวัดผลการปฏิบัติงาน	1. พิจารณากำหนดตัวชี้วัด (KPI) เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับรายบุคคล 2. การกำหนดเกณฑ์น้ำหนักการให้คะแนน 3. การเก็บรวบรวมคะแนนจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4. บันทึกคะแนน 5. แจ้งผลให้ผู้เข้ารับการพัฒนาที่ได้รับการประเมินทราบเพื่อแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาตนเองต่อไป
	การจัดสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน	1. ตรวจสอบภาระงาน (Task) ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน 2. ผู้เข้ารับการพัฒนาในหน่วยงานร่วมกันจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามภาระงานที่รับผิดชอบ 3. ทดลองใช้คู่มือเพื่อศึกษาข้อบกพร่อง 4. แก้ไขคู่มือการปฏิบัติงานจากข้อบกพร่องที่ทดลองใช้ก่อนนำไปใช้จริง
	การสอนงาน (Coaching)	1. พิจารณากำหนดภาระงานที่ให้รับผิดชอบ เช่น การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assignment) การมีส่วนร่วมในวงจรรคุณภาพ (Participation in Q.C.) ได้รับมอบหมายให้เข้าประชุม (Meeting) 2. ให้คำแนะนำในกรณีเกิดข้อผิดพลาด ข้อบกพร่อง หรืออุปสรรคระหว่างการทำงาน 3. กำกับดูแลผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด 4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 79 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ต่อ)

กระบวนการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ขั้นตอนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน
1.การพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On The Job Training หรือ Desk Training) (ต่อ)	การสอนงาน (Coaching)(ต่อ)	5.เปิดโอกาสให้มีการแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานต่อไป
	การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการโอนย้ายงาน (Job Transfer)	1. กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการหมุนเวียนงานได้แก่ลักษณะระยะเวลาในการหมุนเวียนงานเป็นต้น 2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะหมุนเวียนงาน 3. ดำเนินตามแนวทางที่เป็นระบบประกอบด้วยลักษณะของกิจกรรมที่จะมอบหมายความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาผลงานที่คาดว่าจะได้รับความจำเป็นของการประสานงาน 4. ดำเนินการประเมินผลจากการหมุนเวียนงานเพื่อที่จะนำมาสู่การปรับปรุงงาน
2.การพัฒนานอกการปฏิบัติงาน (Off-the-Job Training)	การศึกษาต่อในระดับสูง(Further Education) และการศึกษาภาคค่ำ (Evening Course)	1.หน่วยงานพัฒนากำหนดคุณสมบัติ และเงื่อนไขในการศึกษาต่อโดยสำรวจความต้องการจำเป็น 2.กำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ 3.มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณสนับสนุนตลอดหลักสูตร 4.พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่ตรงตามคุณสมบัติและเงื่อนไข 5.ส่งบุคลากรไปศึกษาต่อและประเมินผล
3.การพัฒนาผู้บริหารแบบพิเศษ (Specialized Training)	โปรแกรมแบบมีโครงสร้าง (Structured Program)	1.กำหนดกิจกรรมการพัฒนาโดยใช้เทคนิคการบริหาร โดยมีเนื้อหาเช่น การบริหารความเสี่ยง การลดความขัดแย้ง การแก้ไขจุดอ่อน เป็นต้น 2.วางแผนการฝึกอบรม 3.ดำเนินการฝึกอบรม 4.การประเมินผล และนำไปวิเคราะห์จุดบกพร่องเพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุง
	การจัดกิจกรรมเสริม	1.สำรวจความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการให้ความรู้เพิ่มเติม เช่นการให้ข่าวสาร ข้อมูล กฎ ระเบียบ กติกาวัฒนธรรมองค์การ นโยบายใหม่ๆ 2.การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน 3.การสร้างขวัญกำลังใจ การพัฒนาทีมงาน รวมถึงการจัดสวัสดิการต่างๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้

สรุปกระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถปฏิบัติได้หลากหลายวิธีด้วยกัน สามารถที่จะปฏิบัติได้ในระหว่างปฏิบัติงานและนอกการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สามารถที่จะพัฒนาผู้บริหารแบบรายบุคคลโดยใช้วิธีการสอนงาน การฝึกการทำงานแบบรายบุคคล การใช้โปรแกรมสำเร็จรูป หรือจะพัฒนาผู้บริหารเป็นแบบรายกลุ่มโดยใช้การบรรยาย การจัดการประชุม การสัมมนาและการจัดให้มีการจัดการอภิปรายปัญหา นอกจากนี้วิธีการพัฒนาผู้บริหารอีกวิธีที่น่าสนใจได้แก่การส่งผู้บริหารไปศึกษาดูงานในต่างประเทศเนื่องจากการพัฒนาวิสัยทัศน์และอีกทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วัฒนธรรม การปรับตัวให้เข้ากับสังคมที่แตกต่างจากที่เคยประสบมา

1.2.5 การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 80 การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ระดับการประเมินผล	สิ่งที่ต้องการประเมินผล	เครื่องมือสำหรับการประเมินผล
1.ระดับปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการพัฒนา	ระดับที่1: การวัดความคิดเห็นและข้อมูลย้อนกลับ (Reaction and Feedback) จากผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีต่อหลักสูตรอบรมทันทีหลังจากเสร็จการฝึกอบรม โดยวิธีนี้เป็นวิธีที่ได้รับค่านิยมสูงสุด ซึ่งไม่ค่อยที่จะได้รับผลการประเมินที่เป็นประโยชน์เท่าที่ควรเท่าใดนักหรือขั้นปฏิกิริยา (Reaction)	<p>1) แบบประเมินโครงการ - เป็นแบบสอบถามซึ่งเหมาะสมกับการใช้เป็นข้อคำถามแบบปรนัย กล่าวคือ แต่ละข้อคำถาม จะมีคำตอบหลายคำตอบให้เลือก โดยเมื่อได้รับข้อมูลหรือคำตอบแล้วสามารถนำมาแปลงเป็นตัวเลข แจกแจงความถี่ แล้ววิเคราะห์เชิง ปริมาณได้ ไม่นิยมใช้คำถามปลายเปิด(Open-ended) หรือควรจะใช้ให้น้อยที่สุด (อาจไม่เกิน 2-3 ข้อ) แต่ควรพยายามกระตุ้น ให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมข้อคำถามประเด็นต่างๆที่มีอยู่แล้ว ส่วนเนื้อหาหรือประเด็น ที่สอบถาม ควรกำหนดให้ครอบคลุมทุกด้านของโครงการฝึกอบรม ทั้งที่อยู่ในปัจจัยนำเข้า (Input) และกระบวนการฝึกอบรม (Process) อาทิเช่น เนื้อหาหลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ และวิธีการฝึกอบรมความเหมาะสมของรายละเอียดโครงการและกำหนดการฝึกอบรมวิทยากร เอกสารประกอบการอบรมการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สถานที่ สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ</p> <p>2) แบบประเมินรายวิชา - มักจะนิยมใช้เป็นคำถามแบบปรนัยล้วนๆ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการตอบ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับหัวข้อวิชาแต่ละวิชาทุกวิชา ผู้เข้ารับการพัฒนาจึงจะต้องตอบแบบสอบถามสั้นๆทำยบทเรียนโดยข้อคำถามมักจะเน้นถึงประเด็นเกี่ยวกับ หัวข้อวิชาในด้านต่างๆ อย่างละเอียด เช่นความรอบรู้ในเนื้อหาวิชาความสามารถในการถ่ายทอดการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมการตอบข้อซักถามการใช้สื่อทัศนูปกรณ์ ข้อดี หรือข้อควรปรับปรุงของวิทยากร ฯลฯ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ผู้เข้ารับการพัฒนาคิดว่าตนเองมีเกี่ยวกับเนื้อหาวิชานั้นๆ ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมระยะเวลาฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชาเทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในหัวข้อวิชานั้นประโยชน์ของหัวข้อวิชานั้นในการปฏิบัติงาน เป็นต้น</p>

ตารางที่ 80 การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน(ต่อ)

ระดับการประเมินผล	สิ่งที่ต้องการประเมินผล	เครื่องมือสำหรับการประเมินผล
2.ระดับการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา	ระดับที่ 2: การวัดการเรียนรู้ (Learning) หรือวัด KUSA (Knowledge, Understand, Skill และ Attitude) ทักษะที่เปลี่ยนไปของผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งวิธีการประเมินแบบนี้ทำได้ค่อนข้างลำบากและต้องใช้เวลาในการติดตามความรู้ที่ถูกนำไปประยุกต์ใช้ โดยอาจจะใช้การสังเกตของหัวหน้างาน หรือระบบพี่เลี้ยง (mentor system) เข้ามาช่วยประเมินหรือชั้นการเรียนรู้ (Learning)	3) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในระดับของการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งได้แก่ ข้อทดสอบก่อน-หลังการอบรมนั้น เป็นเครื่องมือที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการประเมินมักจะต้องพัฒนาขึ้นมาเอง หรือมิฉะนั้นก็ต้องเป็นผู้ดำเนินการรวบรวมเพื่อจัดทำแบบทดสอบโดยขอความร่วมมือจากวิทยากรในแต่ละวิชาช่วยออกข้อทดสอบให้ ในหัวข้อวิชาที่ต้องรับผิดชอบ ส่วนข้อสอบข้อเขียน แบบฝึกปฏิบัติเพื่อวัดทักษะ โครงการหรือโครงการงาน(Assignment) ต่างๆที่วิทยากรมอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาฝึกปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องอาศัยวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นผู้พัฒนาเครื่องมือดังกล่าวขึ้นมาให้ หรืออาจใช้เครื่องมือที่ได้รับการพัฒนาไว้แล้ว และมีความเหมาะสมกับลักษณะของโครงการฝึกอบรมที่ต้องการใช้ สอบวัดก็ได้โดยทั่วไป แบบทดสอบก่อน-หลังการอบรมนั้นมักจะมีลักษณะเป็นข้อทดสอบปรนัย ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวนมาก แต่ละข้อจะมีคำตอบหลายข้อให้เลือกตอบ หรืออาจมีลักษณะเป็นการให้เติมคำตอบที่ถูกต้องลงในช่องว่างก็ได้ ทั้งนี้ เพื่อความสะดวกในการนำข้อมูลหรือคำตอบที่ได้มาแปลงเป็นตัวเลข เช่นเดียวกับแบบสอบถามทั่วไป
3.ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา	ระดับที่ 3: การวัดพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป (Changed Behavior) หลังการจัดฝึกอบรม ผู้ประเมินจัดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทำกิจกรรมเพื่อประเมินผลเพื่อสังเกตความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้เข้ารับการพัฒนาหรือชั้นพฤติกรรม (Behavior)	4) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินพฤติกรรมในการทำงานเครื่องมือที่สำคัญซึ่งใช้ในระดับของการประเมินพฤติกรรมในการทำงานมีเพียง 3 ชนิด คือ แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์ เพื่อติดตามผลการฝึกอบรม และแบบสอบถามวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านทัศนคติหรือที่เรียกว่า แบบสอบถามทัศนคติ แบบสอบถาม เพื่อใช้ติดตามผลการฝึกอบรมนั้นอาจมีความหลากหลายกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการฝึกอบรมที่ต้องการติดตามผล แต่โดยทั่วไปข้อคำถามจะเน้นถึงการเปรียบเทียบพฤติกรรมด้านต่างๆ ที่ผู้เข้ารับการพัฒนาแสดงให้เห็นได้ระหว่าง ก่อนการอบรม และหลังการอบรมเป็นสำคัญ



ตารางที่ 80 การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน(ต่อ)

ระดับการประเมินผล	สิ่งที่ต้องการประเมินผล	เครื่องมือสำหรับการประเมินผล
4.ระดับการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมด้านประสิทธิผล ขององค์กร	ระดับที่ 4: การวัดผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results) ซึ่งถือเป็นผลลัพธ์ สุดท้ายที่องค์กรต้องการ ที่จะเห็นผลได้ คือต้องประเมินจาก Key Performance Indicator(KPI) ของผู้ เข้ารับการพัฒนาแต่ละบุคคลว่าเป็นไป ตามเป้าหมายทางธุรกิจ และสามารถ ประยุกต์การจัดการสมัยใหม่มาช่วยได้ เช่น Balanced Scorecards เป็นต้น หรือขั้นผลลัพธ์ (Outcomes หรือ Results)	5)เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในระดับการประเมินผลลัพธ์โดยรวมของโครงการ ฝึกอบรมส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกับเครื่องมือในการประเมิน พฤติกรรมในการทำงาน เช่น แบบสอบถามและ แบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการอบรม แต่ข้อคำถามจะเน้นที่ ผลงานและความก้าวหน้าของผู้เข้ารับการ พัฒนา ตลอดจนผลรวมที่ได้เกิดกับหน่วยงานและองค์กรโดยรวม นอกเหนือไปจากการสอบถามเกี่ยวกับ ลักษณะของพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาที่อาจมีการได้เปลี่ยนแปลงไปการติดตามผลการอบรมโดยใช้ แผนปฏิบัติการของผู้เข้าอบรม(Participant Action Plan Approach หรือ PAPA) ทำให้การประเมินผลลัพธ์ของ การฝึกอบรมเป็นรูปธรรม มีความชัดเจนในทางปฏิบัติเพิ่มขึ้น

สรุปการประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นสามารถทำได้หลายวิธีด้วยกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้น มีจุดเน้นแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือระดับปฏิบัติการของผู้เข้ารับการพัฒนาระดับการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนาระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา และระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านประสิทธิผลขององค์กรหรือต้องประเมินผลสิ่งที่ได้รับมาหลังจากการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วย 1)ขั้นปฏิบัติการ (Reaction) ของผู้เข้ารับการพัฒนา 2) ขั้นการเรียนรู้ (Learning) ของผู้เข้ารับการพัฒนา 3)ขั้นพฤติกรรม (Behavior) ของผู้เข้ารับการพัฒนา 4) ขั้นผลลัพธ์ (Outcomes หรือ Results) ขั้นผลลัพธ์นี้อาจแยกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือผลที่องค์กรได้รับ เช่น ผลงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจหรือดำเนินงานเกี่ยวเนื่องด้วยกับผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นต้น และผลที่ผู้เข้ารับการพัฒนาเองได้รับ เช่น มีทักษะด้านต่างๆ พร้อมทั้งปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และการเลื่อนระดับตำแหน่งผู้เข้ารับการพัฒนามีความก้าวหน้าในสายงานมีทักษะด้านต่างๆ พร้อมทั้งจะเป็นผู้บริหารเหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่ครองอยู่ และการเลื่อนตำแหน่งใหม่โดยมีเครื่องมือในการประเมินผลหลากหลายวิธี

## 2. ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง)

ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง) ที่ผู้วิจัยเสนอต่อการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วยข้อเสนอเชิงนโยบายจำนวน 17 ข้อดังนี้

1. ควรจัดให้มีคณะกรรมการระดับชาติเพื่อควบคุม กำกับดูแลหลักสูตร ระบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และพิจารณาทบทวนระบบการสนับสนุนปัจจัยพื้นฐานของระบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2. ควรจัดให้มีระบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีการสร้างและพัฒนา สถาบันพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่มีความพร้อมทั้งด้านวิชาการและระบบอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ

3. การพิจารณาจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน การพิจารณางบประมาณการลงทุนและผลที่จะได้รับประเมินจากการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงานการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ชัดเจน

5. การริเริ่มโครงการนำร่องการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน การพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

6. สร้างการมีส่วนร่วมของหน่วยงานของสถาบันในการพัฒนาหลักสูตร และระบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และควรที่จะส่งเสริมให้มีระบบเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษา

7. สาระของหลักสูตรที่จัดขึ้นต้องครอบคลุมถึงผู้สอน ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา คือทักษะมนุษยสัมพันธ์และทักษะการคิด

8. การรวบรวมและจัดทำรายละเอียดสมรรถนะ (Competency Profile and Dictionary) การจัดทำกรเทียบสมรรถนะกับตำแหน่งงาน (Core Competency Mapping with Job Position) เพื่อกำหนดหลักสูตร และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

9. การจัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อนำมาพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นรูปแบบการอบรมแบบผสมผสาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน (Competency based Training)

10. การพัฒนาที่มุ่งเน้นภารกิจงาน (Functional based Training) การมุ่งเน้นการพัฒนาที่อิงสภาพบริบทของสถานศึกษานั้นๆ

11. ควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) เพื่อเปิดโอกาสในการเลือกเนื้อหาหรือสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาได้ตามความต้องการของตนเองและมีความหลากหลายในการฝึกอบรม (Diversity Training)

12. การกำหนดมาตรฐานโดยสถาบันที่รับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ทั้งมาตรฐาน มาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานสื่อและนวัตกรรม มาตรฐานวิทยากร มาตรฐานสถานที่และแหล่งเรียนรู้ มาตรฐานการประเมิน มาตรฐานการบริหารจัดการ มาตรฐานคุณภาพผู้ผ่านการฝึกอบรม

13. จัดให้มีระบบการสนับสนุนให้คำปรึกษาด้วยการให้ผู้บริหารอาวุโสทำหน้าที่ให้คำแนะนำ (Support Groups and Mentoring) แก่ผู้บริหารใหม่

14. การจัดตั้งคณะทำงานที่ปรึกษา (Steering Committee) ติดตามกำกับดูแลการดำเนินงาน (Competency Development and Coaching)

15. การทบทวนนโยบายค่าตอบแทนให้ผู้บริหารสถานศึกษาในทุกระดับเพื่อจูงใจให้ในการพัฒนาตนเอง

16. การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ การกำหนดผลที่จะได้จากกิจกรรม ควบคุมระดับของกิจกรรม การติดตามควบคุมระดับงาน และระดับหลักความสำเร็จ ให้ตรงตามเป้าหมาย

17. การจัดทำแผนการวัดและประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยกำหนดเกณฑ์การวัด ตัวบ่งชี้ที่ได้จากสมรรถนะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และการกำหนดสมรรถนะ และพฤติกรรมเป้าหมายเป็น Key Performance Indicators (KPI)

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรองความเหมาะสมรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ผลการรับรองความเหมาะสมรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพเป็นการรับรองความเหมาะสมของรูปแบบ

ตารางที่ 81 จำนวนและร้อยละความเหมาะสมรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
เหมาะสม	15	100
ไม่เหมาะสม	0	0

จากตารางที่ 81 ผลการรับรองความเหมาะสมรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ พบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพมีจำนวน 15 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 82 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนการรับรองรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	4.846	0.375	4.230	0.832
2. กระบวนการคัดสรร และสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และเส้นทางการได้มาซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	4.692	0.480	4.076	0.759
3. เส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	4.230	0.725	3.769	0.725
4. กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	4.615	0.506	4.384	0.506
5. การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	4.384	0.506	4.076	0.640
6. การจัดโครงสร้างลำดับ องค์ประกอบของรูปแบบ	3.461	0.660	3.384	0.767
7. สมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	4.384	0.767	4.076	0.862
8. สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	4.307	0.751	4.076	0.759
9. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	4.307	0.751	4.153	0.688

จากตารางที่ 82 แสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความเหมาะสมที่บรรลุมิติวัตถุประสงค์ และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพไปใช้ สามารถอธิบายได้ดังนี้

รายการที่ 1 แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเหมาะสมที่บรรลุมิติวัตถุประสงค์มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.846 และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.230

รายการที่ 2 กระบวนการคัดสรร และสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และเส้นทางการได้มาซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีความเหมาะสมที่บรรลุมิติวัตถุประสงค์มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.692 และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.076

รายการที่ 3 เส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเอกชน มีความเหมาะสมที่บรรลุมิติวัตถุประสงค์มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.230 และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 3.769

รายการที่ 4 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเหมาะสมที่บรรลุมิติวัตถุประสงค์มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.615 และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 4.384

รายการที่ 5 การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเหมาะสมที่บรรลุมิติวัตถุประสงค์มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.384 และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 4.076

รายการที่ 6 การจัดโครงสร้างลำดับ องค์ประกอบของรูปแบบมีความเหมาะสมที่บรรลุมิติวัตถุประสงค์มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.461 และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 3.384

รายการที่ 7 สมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเหมาะสมที่บรรลุมิติวัตถุประสงค์มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.384 และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 4.076

รายการที่ 8 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเหมาะสมที่บรรลุมิติวัตถุประสงค์มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.307 และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 4.076

รายการที่ 9 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเหมาะสมที่บรรลุมิติวัตถุประสงค์มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.307 และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 4.153

### **4.3 สรุปข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอต่อรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ**

ความคิดเห็นและข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสรุปสาระสำคัญตามประกอบด้วย 2 ส่วนดังนี้

#### **4.3.1 การรับรองรูปแบบและข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง)**

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากเอกสารการรับรองรูปแบบและข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง) ดังนี้

1.1 ส่วนนำรูปแบบผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมแล้ว อาจมีบางประเด็นที่ต้องแก้ไขปรับปรุงเช่นความชัดเจนของรูปแบบ โครงสร้างและทิศทางของรูปแบบ

1.2 ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้มีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้งาน ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำผลการวิจัยเสนอไปยังหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพื่อร่วมผลักดันเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยกำหนดเป็นนโยบายของรัฐ

1.3 ข้อจำกัดในการนำไปใช้อาจนำไปได้ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่เท่านั้น เนื่องจากต้องใช้งบประมาณและต้นทุนเพื่อพัฒนาผู้บริหารในด้านต่างๆสูง

1.4 การแก้ไขปรับปรุงสมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารในทุกระดับ ควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เกณฑ์มาตรฐานการศึกษา การพิทักษ์ผลประโยชน์ของบุคลากร ซึ่งเป็นกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ตามกฎหมาย ได้แก่ พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มาตรฐานหลักสูตรอุดมศึกษา และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งออกโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเช่น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงาน เป็นต้น

1.5 ข้อเสนอแนะ ควรมีการผลักดันให้มีการจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นองค์กรกลาง โดยใช้หลักสูตรการอบรม กระบวนการพัฒนาผู้บริหารตามรูปแบบที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ ซึ่งผู้ที่ผ่านหลักสูตรการอบรมจะได้รับประกาศนียบัตรรับรองโดยคล้ายกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ทั้งนี้ควรหารือกับผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพื่อร่วมกันพัฒนากระบวนการ วิธีการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และให้ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์เพื่อสร้างเส้นทางสายอาชีพที่ชัดเจนดังนี้ 1) เกณฑ์คุณสมบัติ 2) เกณฑ์ประสบการณ์และผลงาน 3) เกณฑ์ตามแต่ละสถาบันกำหนด

#### 4.3.2 ผลการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อรับรองรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง)

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อรับรองรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง) ตามประเด็นต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพประกอบด้วย องค์ประกอบหลักคือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สมรรถนะขั้นพื้นฐานและสมรรถนะตามหน้าที่ และมีองค์ประกอบรองคือ แนวคิดการพัฒนาผู้บริหาร เส้นทางสายอาชีพของผู้บริหาร กระบวนการคัดสรรและสรรหาของ

ผู้บริหาร กระบวนการพัฒนาผู้บริหารและการประเมินผลโดยรูปแบบดังกล่าวควรสร้าง ความสัมพันธ์กันโดยมีสมรรถนะ (Competency) และทักษะ (Skill) แยกเป็นระดับ มหาวิทยาลัย คณะ ภาควิชา เพื่อสามารถให้การย้ายข้ามสายงาน(Cross Functional) และได้สมรรถนะ (Competency) ทักษะ (Skill) มีความชัดเจน จะเห็นช่องว่าง (Gap) ถึงความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยการเขียนรูปแบบดังกล่าวต้องสามารถเข้าใจง่ายและเป็นแนวทาง (Guideline) สามารถนำไป ปฏิบัติเพื่อพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพได้จริง และการพัฒนาผู้บริหารแยกเป็นกิจการภายใน (Internal Affairs) การพัฒนาอบรมภายในมหาวิทยาลัย การผ่านกระบวนการช่วงการทำงานและ พัฒนา การมีวิสัยทัศน์ และแนวคิดที่ถูกต้องกิจการภายนอก (External Affairs) ควรมีองค์กรหรือ คณะกรรมการช่วยดูแล เช่น สกอ. หรือการจัดตั้งหน่วยกำกับคุณภาพ มีการแยกส่วนเฉพาะ สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็น ผู้บริหารมืออาชีพต้องเป็นรูปแบบที่ต้องแสดงมิติเพราะประกอบด้วยผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนทั้ง 3 ระดับ ขั้นตอนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมือ อชีพต้องมีความต่อเนื่อง ให้เพิ่มส่วนวงจรคุณภาพ PDCA เพื่อให้มีความต่อเนื่อง และต้องระบุ ชัดเจนว่าประกอบด้วย สิ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาให้มีความเป็นมือ อชีพในขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นตอน

ประเด็นที่ 2 การคัดสรรผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับมีน้ำหนัก ของมิติที่แตกต่างกันโดยขึ้นอยู่กับกระบวนการสรรหาหรือมีคุณลักษณะที่ตรงกับบริบทหรือตรง ตามความต้องการของสถาบันอุดมศึกษานั้นๆ เพราะคุณลักษณะ คุณสมบัติ และสมรรถนะเป็น หลักในการคิดโดยสามารถแบ่งเป็นระดับชั้น (Layer) ที่มีจุดเริ่มต้น (Entering Point) ที่แตกต่างกัน ไปตามระดับภาควิชา ระดับคณะ และระดับมหาวิทยาลัยตามลำดับ โดยจะมีแผนภูมิบันไดอาชีพ (Career Ladder) แบบง่ายไปยากมหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละแห่งมีความเป็นปัจเจก กระบวนการ สรรหาขึ้นอยู่กับแต่ละมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ข้อสังเกตในแต่ละสถาบันอาจมีการเปลี่ยนไปตามบริบท ของสถาบัน วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันตัวอย่างเช่น กระบวนการสรรหาของมหาวิทยาลัย เอกชนในกลุ่มมูลนิธิ มหาวิทยาลัยเอกชนขององค์กรศาสนา และมหาวิทยาลัยเอกชนทั่วไปมี รูปแบบการสรรหาอย่างเฉพาะโดยสามารถแบ่งประเภทมหาวิทยาลัยเป็นระดับชั้น (Division)

ประเด็นที่ 3 ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรมีคุณลักษณะด้านการบริหาร 3 ด้าน คือ การบริหารการเงิน การบริหารการศึกษา และการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ด้านการบริหารการเงิน และการบริหารการศึกษา ในขณะที่คุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหารที่ดำรง ตำแหน่งต้องมีความรู้ด้านจริยธรรมและในขณะเดียวกันต้องมีความเป็นนักวิชาการเป็นอย่างดี ความแตกต่างของผู้บริหารมหาวิทยาลัย คือผู้บริหารมหาวิทยาลัยรัฐบาลตระหนักถึงการผลิต



นักศึกษาเพื่อให้ได้คุณภาพ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนให้ความสำคัญกับการอยู่รอดของมหาวิทยาลัย ต้องสร้างความสมดุลระหว่างกันเรื่องการบริหารเพื่อความอยู่รอด และการบริหารทางด้านวิชาการ

ประเด็นที่ 4 วิธีการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและเส้นทางสายอาชีพสามารถอ้างอิงได้จากสถาบันการศึกษาของทหาร วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันพระปกเกล้า ที่จะมีเส้นทางสายอาชีพที่ชัดเจน โดยพิจารณาแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) เข้าในหลักสูตร และสนับสนุนผู้ให้มีส่วนร่วมหลักสูตรการอบรมในหลายๆ ระดับ เพราะในสภาพความเป็นจริงมีแต่ระดับรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และรองคณบดี

ประเด็นที่ 5 ในด้านของการประเมินในภาครัฐมีการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในและระบบติดตามการพัฒนาคุณภาพภายใน (IQA) ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย อธิการบดีการประเมินมีการแบ่งเป็นการประเมินองค์ประกอบใหญ่ และย่อยการสรรหาและพัฒนา ก่อนการพัฒนาต้อง มีการประเมินก่อนการพัฒนา และมีการประเมินรอบสอง หลังจากผ่านกระบวนการพัฒนาการแยกแยะระหว่าง ขั้นตอนการคัดเลือกและการคัดสรร (Selection and Recruitment) ต้องมีความชัดเจน ลำดับขั้นตอนให้ถูกต้อง

ประเด็นที่ 6 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อการวางแผนสำหรับอนาคตการพัฒนาผู้บริหาร สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและเพื่อความเข้มแข็งควรมีความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ประเด็นที่ 7 ขั้นตอนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพต้องสร้างสมดุลให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีทั้งคุณธรรมและจริยธรรม เป็นทั้งนักการศึกษาและนักบริหารที่ดี เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีสมดุลระหว่างการแสวงหากำไรและการบริการทางการศึกษา หลักสูตรการพัฒนาต้องจัดทำโดยยึดหลักการดังกล่าว

#### 4.4 สรุปข้อมูลความคิดเห็นต่อข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

สรุปข้อมูลความคิดเห็นต่อข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ผู้วิจัยแบ่งเป็นประเด็นสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 แนวคิดเรื่องความเป็นอิสระในการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นการบริหารที่ต้องแสวงหากำไรเพื่อความอยู่รอด ต้องสามารถใช้หลักสูตรการสอนที่หลากหลายจำเป็นต้องมีความอิสระแต่ไม่ถึงขั้นละเมิด (Abuse) ความสามารถในการประยุกต์

หรือการยอมรับของมหาวิทยาลัยเอกชนในระดับที่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาบริบทของมหาวิทยาลัยเอกชนมีความแตกต่างกัน เช่น มหาวิทยาลัยเอกชนของมูลนิธิ แต่มีความเป็นมืออาชีพสูงเป็นที่ยอมรับ การจัดกลุ่มมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีหลายระดับ เพราะมหาวิทยาลัยเอกชนมีความแตกต่างกันในหลายด้าน อาจสามารถแบ่งมหาวิทยาลัยเอกชนได้หลายระดับ(Division) มหาวิทยาลัยเอกชนที่มีปัญหาหลายแห่งเป็นเพราะความแตกต่างกันของระดับของมหาวิทยาลัยทั้งเอกชนและมหาวิทยาลัยของรัฐมหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งมีบริบทของตนเอง อย่างมหาวิทยาลัยขององค์กรศาสนาที่มีข้อจำกัด ต้องคำนึงถึงพื้นฐานความเป็นจริงเพื่อที่จะวางแผนการจัดการและพัฒนา

ประเด็นที่ 2 การตั้งหน่วยงานพัฒนาอบรมควรเป็นแบบเฉพาะกิจ เพราะมีหลายองค์กรที่จัดการพัฒนาอยู่แล้วเช่น สถาบันคลังสมองที่สร้างหลักสูตรการอบรมบุคลากรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน (Dean for Change) หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาควรมีสาระสำคัญของสมรรถนะตามหน้าที่เป็นกลไกของการเข้าดำรงตำแหน่งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการเข้าดำรงตำแหน่งเสนอต่อคณะกรรมการการอุดมศึกษา

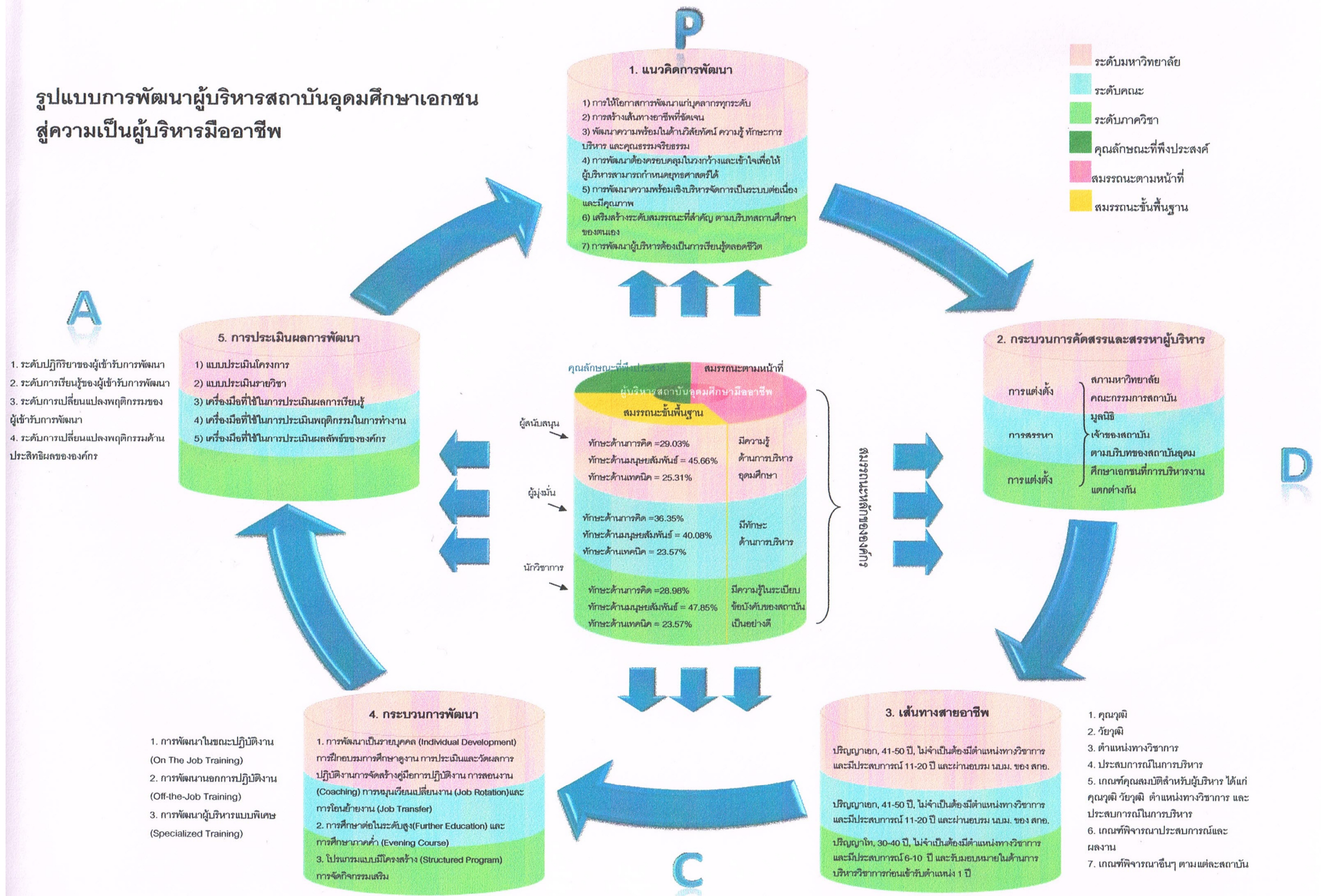
ประเด็นที่ 3 ข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยเอกชนด้านการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขึ้นอยู่กับสภามหาวิทยาลัยหรือคณะกรรมการของสถาบันนั้นๆ การนำหน่วยงานภายนอกเข้ามาพัฒนาบุคลากรภายในจึงเป็นสิ่งที่ยากเมื่อมุมมองด้านความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยเอกชนขัดแย้งกัน

ประเด็นที่ 4 ภาครัฐควรมีเข้ามามีส่วนในการจัดหาทุนการจัดฝึกอบรมหรือสร้างกองทุนร่วมทุน (Matching Fund) สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีความแตกต่างกันประเด็นของกองทุนร่วมควรจะเป็นทั้งรูปวิชาการ ความรู้ที่แบ่งปันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและหน่วยงานรัฐบาล ตามเครือข่ายภาคีความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรได้รับการรับรองเป็นประกาศนียบัตร (Certificate) และได้รับการรับรองจาก สกอ.

ประเด็นที่ 5 การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาผู้บริหารเป็นคะแนนเกณฑ์ประเมินประกันคุณภาพจาก สมศ. การเข้ารับการฝึกอบรมนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัด(KPI) เกณฑ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของสมศ. และการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพภายในและระบบติดตามการพัฒนาคุณภาพภายใน (IQA) ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

**ตอนที่ 5 ผลการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**

# รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ



**คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ** ผู้วิจัยเริ่มต้นการศึกษาด้วยการวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ สมรรถนะขั้นพื้นฐานและสมรรถนะตามหน้าที่ ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับเพื่อนำไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ จากนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาบริบทรอบข้างเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ให้เป็นแนวทาง (Guideline) ในการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพเป็นแนวทางที่สามารถนำมาปฏิบัตินำไปใช้ได้จริง และเป็นไปตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สมรรถนะขั้นพื้นฐานและสมรรถนะตามหน้าที่ตามที่แต่ละสถาบันต้องการ ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

#### 1.องค์ประกอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สมรรถนะขั้นพื้นฐาน สมรรถนะตามหน้าที่ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

##### 1.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.1.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย

1.1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะ

1.1.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชา

##### 1.2 สมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วย

1.2.1 ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skills)

1.2.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)

1.2.3 ทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skills)

##### 1.3 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วย

1.3.1 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย

1.3.2 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะ

1.3.3 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชา

#### 1.4 สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency)

2. ขั้นตอนในการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ส่วนของขั้นตอนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 5 ขั้นตอนนั้น โดยส่วนแรกผู้วิจัย กำหนดแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก่อน จากนั้นกำหนดขั้นตอนการพัฒนาทั้ง 5 ขั้นตอนเป็นเส้นทางสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และสมรรถนะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยมีขั้นตอนในการพัฒนาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.2 กระบวนการคัดสรร และสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และเส้นทางการได้มาซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.3 เส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.4 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.5 การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3. วงจรคุณภาพ PDCA เป็นวงจรคุณภาพที่ทำให้ขั้นตอนในการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพเกิดความต่อเนื่อง สามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนการพัฒนามาปรับปรุงได้ตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด

#### การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. องค์ประกอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

1.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนคือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับประกอบด้วย

1.1.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 1 ผู้สนับสนุนประกอบด้วย

1. รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง
2. มีความอ่อนน้อมและถ่อมตน

3. กล่าวตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร
4. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น
5. เป็นผู้ผลักดันและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้

#### องค์ประกอบที่ 2 นักประสานงาน ประกอบด้วย

1. มีความออมชอม ทำให้หน่วยงานต่างๆประสานกันได้ดี
2. มีทักษะทางการพูดและการใช้ถ้อยคำ
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. มีความตื่นตัวและทันต่อเหตุการณ์
5. มีทักษะในการตอบข้อโต้แย้งผู้ใต้บังคับบัญชา

#### องค์ประกอบที่ 3 ผู้ชี้แนะประกอบด้วย

1. รับฟังความคิดเห็นและคำติชมของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มีการประเมินผลงานของตนเองอยู่เสมอ
3. สามารถชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยคำชี้แนะจะไม่อยู่ในรูปแบบของคำสั่ง
4. ยอมรับในข้อผิดพลาดของตนเอง ประเมินผล
5. รู้จักสนทนาและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
6. เปิดโอกาสและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าคิดกล้าทำ
7. เป็นผู้ประสานงานให้ทุกฝ่ายในสถาบันทำงานได้อย่างราบรื่น

#### องค์ประกอบที่ 4 ผู้นำเชิงคุณธรรมประกอบด้วย

1. มีคุณธรรมและจริยธรรม
2. ประพฤติตนน่าเชื่อถือ
3. ใช้ความรอบคอบในการตัดสินใจ
4. รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง
5. สามารถดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้ได้

#### องค์ประกอบที่ 5 ผู้โน้มน้าวประกอบด้วย

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน
2. สามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแผนได้
3. มีทักษะด้านการฟัง

#### องค์ประกอบที่ 6 ผู้เรียนรู้ประกอบด้วย

1. มีอารมณ์มั่นคง

2. รู้จักแสวงหาความรู้หรือเงินทุนสนับสนุนโดยไม่รอรับการสนับสนุนจากสถาบันแต่เพียงอย่างเดียว

3. แสดงออกถึงความตั้งใจในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา
4. มีการสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ

องค์ประกอบที่ 7 ผู้มีความอดทนประกอบด้วย

1. มีความอดทนต่อปัญหารอบด้านโดยไม่เสียกำลังใจ
2. มีบุคลิกภาพที่ดี

องค์ประกอบที่ 8 ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบด้วย

1. มีเวลาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ
2. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง
3. แก้ปัญหาด้วยความยุติธรรม

องค์ประกอบที่ 9 นักวางแผนประกอบด้วย

1. สามารถกำหนดแผนของมหาวิทยาลัยได้

องค์ประกอบที่ 10 นักประเมินประกอบด้วย

1. มีความสามารถในการเข้าสังคม
2. มีการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด

องค์ประกอบที่ 11 นักประยุกต์ประกอบด้วย

1. รู้จักประยุกต์ใช้ข้อมูลและทักษะใหม่ๆในการทำงาน
2. เป็นนักคิด

องค์ประกอบที่ 12 ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ประกอบด้วย

1. มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ทั้งในด้านบริหารและวิชาการ

องค์ประกอบที่ 13 ผู้ตัดสินใจประกอบด้วย

1. มีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ดุลพินิจที่ถูกต้อง

องค์ประกอบที่ 14 ผู้สร้างความเชื่อมั่นประกอบด้วย

1. ความเป็นผู้ใหญ่
2. มีความสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา

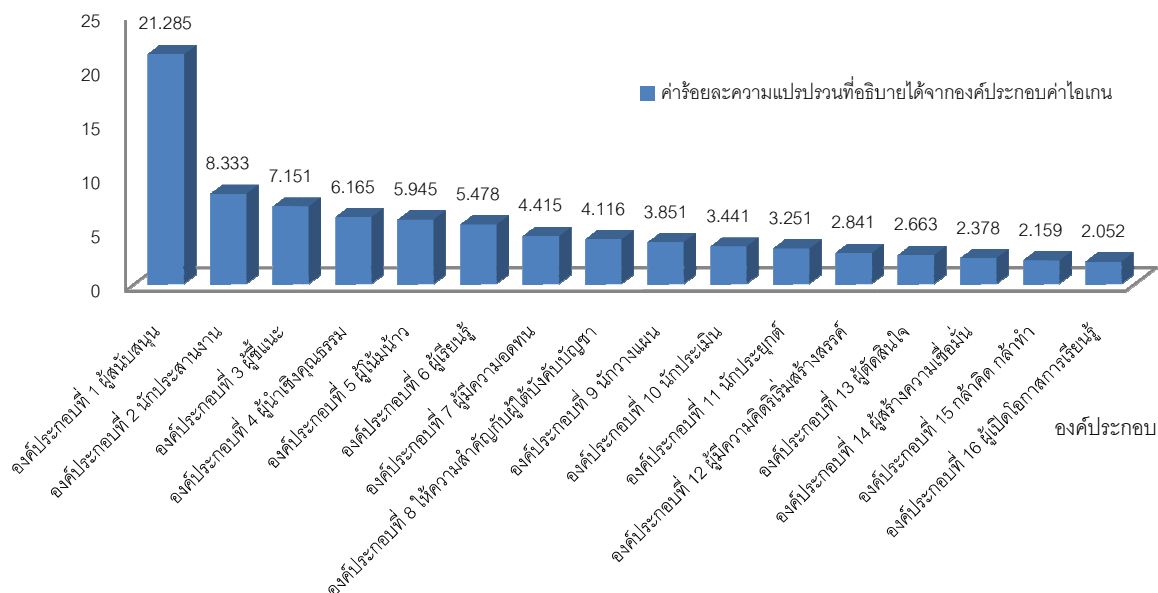
องค์ประกอบที่ 15 กล้าคิด กล้าทำประกอบด้วย

1. แสดงออกให้เห็นถึงความกล้าคิด กล้าทำ

องค์ประกอบที่ 16 ผู้เปิดโอกาสการเรียนรู้ประกอบด้วย

1. รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

ค่าร้อยละความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน (%)



ภาพที่ 20 แสดงค่าร้อยละความแปรปรวนจำแนกตามองค์ประกอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย

ภาพที่ 20 แสดงค่าร้อยละความแปรปรวนจำแนกตามองค์ประกอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย โดยองค์ประกอบที่ 1 ผู้สนับสนุนเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดร้อยละ 21.285 รองลงมาคือองค์ประกอบที่ 2 นักประสานงานร้อยละ 8.333 และองค์ประกอบที่ 3 ผู้ชี้แนะร้อยละ 7.151

1.1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะ เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 1 ผู้มุ่งมั่นประกอบด้วย

1. มีความสามารถในการเข้าสังคม
2. มีบุคลิกภาพที่ดี
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. มีเวลาให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ
5. เป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี
6. สามารถคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้าได้
7. แสดงออกให้เห็นถึงความกล้าคิดกล้าทำ



8. กล่าวตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร

องค์ประกอบที่ 2 นักกระตุ้นประกอบด้วย

1. มีความอดทนต่อปัญหารอบด้านโดยไม่เสียกำลังใจ
2. เปิดโอกาสและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าคิด กล้าทำ
3. เป็นผู้ผลักดันและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้
4. มีการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด

องค์ประกอบที่ 3 ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบด้วย

1. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
2. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน
3. รู้จักแสวงหาความรู้หรือเงินทุนสนับสนุนโดยไม่รอรับการสนับสนุนจากสถาบันแต่เพียงอย่างเดียว
4. แก้ปัญหาด้วยความยุติธรรม

องค์ประกอบที่ 4 ผู้มีวุฒิภาวะประกอบด้วย

1. มีวุฒิภาวะ
2. มีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ดุลพินิจที่ถูกต้อง

องค์ประกอบที่ 5 นักประยุกต์ประกอบด้วย

1. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง
2. รู้จักประยุกต์ใช้ข้อมูลและทักษะใหม่ๆในการทำงาน
3. แสดงออกถึงความตั้งใจในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

องค์ประกอบที่ 6 นักแก้ปัญหาประกอบด้วย

1. ยอมรับในข้อผิดพลาดของตนเอง
2. มีการประเมินผลงานของตนเองอยู่เสมอ
3. มีทักษะในการตอบข้อโต้แย้งผู้ใต้บังคับบัญชา

องค์ประกอบที่ 7 นักฟังประกอบด้วย

1. มีทักษะด้านการฟัง

องค์ประกอบที่ 8 ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ประกอบด้วย

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ทั้งในด้านบริหารและวิชาการ
2. มีความตื่นตัวและทันต่อเหตุการณ์
3. สามารถเป็นสื่อกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยกับผู้บริหารในระดับภาควิชา

องค์ประกอบที่ 9 มุ่งความสัมพันธ์รายบุคคลประกอบด้วย

1. มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับคนภายในและภายนอกคณะ

องค์ประกอบที่ 10 ผู้ชี้นำประกอบด้วย

1. สามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแผน
2. สามารถดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้ได้

องค์ประกอบที่ 11 ผู้นำเชิงคุณธรรมประกอบด้วย

1. เป็นผู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
2. มีคุณธรรมและจริยธรรม
3. มีอารมณ์มั่นคง

องค์ประกอบที่ 12 นักวางแผนประกอบด้วย

1. สามารถกำหนดแผนของคณะได้

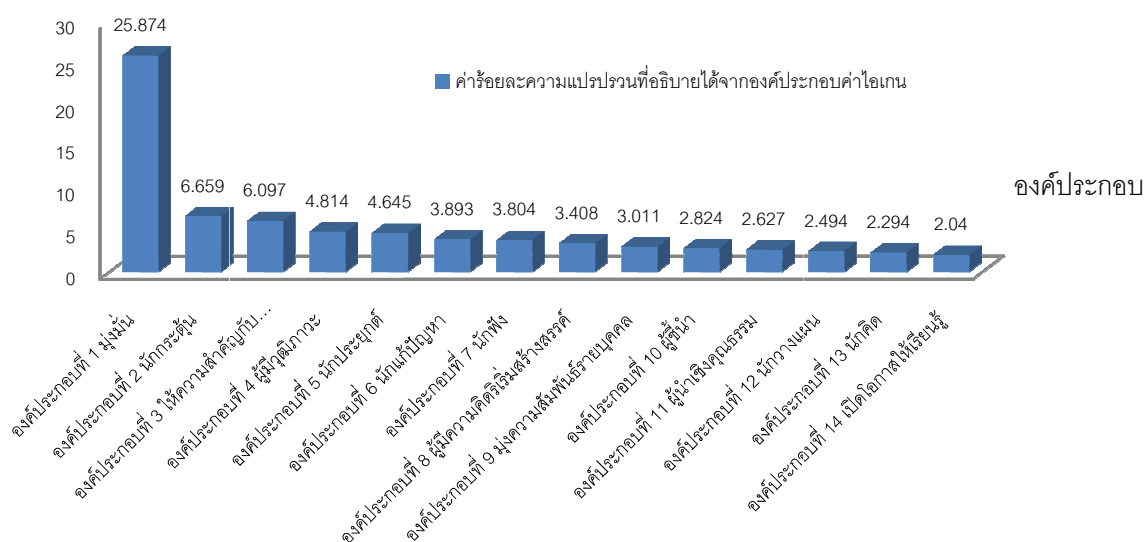
องค์ประกอบที่ 13 นักคิด ประกอบด้วย

1. เป็นนักคิด

องค์ประกอบที่ 14 เปิดโอกาสให้เรียนรู้ประกอบด้วย

1. รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

ค่าร้อยละความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน (%)



ภาพที่ 21 แสดงค่าร้อยละความแปรปรวนจำแนกตามองค์ประกอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะ

ภาพที่ 21 แสดงค่าร้อยละความแปรปรวนจำแนกตามองค์ประกอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะ โดยองค์ประกอบที่ 1 ผู้มุ่งมั่นเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดร้อยละ 25.874 รองลงมาคือองค์ประกอบที่ 2 นักกระตุ้นร้อยละ 6.659 และองค์ประกอบที่ 3 ให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชาร้อยละ 6.097

1.1.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชา เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 1 นักวิชาการประกอบด้วย

1. แสดงออกถึงความตั้งใจในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา
2. มีบุคลิกภาพที่ดี
3. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
4. แสดงออกให้เห็นถึงความกล้าคิด กล้าทำ
5. รู้จักประยุกต์ใช้ข้อมูลและทักษะใหม่ๆในการทำงาน
6. ประพฤติตนน่าเชื่อถือ
7. มีความสามารถสูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา
8. รู้จักแสวงหาความรู้หรือเงินทุนสนับสนุนโดยไม่รอรับการสนับสนุนจากสถาบันแต่เพียงอย่างเดียว
9. มีทักษะในการตอบข้อโต้แย้งผู้ได้บังคับบัญชา
10. มีการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด
11. มีความรู้ลึกซึ้งและเชี่ยวชาญในภาควิชาของตน

องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำเชิงคุณธรรมประกอบด้วย

1. มีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ดุลพินิจที่ถูกต้อง
2. ใช้ความรอบคอบในการตัดสินใจ
3. เป็นผู้ผลักดันและกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้
4. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน
5. มีวุฒิภาวะ
6. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชา
7. มีการสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ
8. เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น
9. มีคุณธรรมและจริยธรรม
10. รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง

11. มีความตื่นตัวและทันต่อเหตุการณ์

12. มีอารมณ์มั่นคง

องค์ประกอบที่ 3 ผู้ชี้แนะประกอบด้วย

1. ยอมรับในข้อผิดพลาดของตนเองอยู่เสมอ
2. รับฟังความคิดเห็นและคำติชมของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. มีการประเมินผลงานของตนเองเสมอ

องค์ประกอบที่ 4 นักประสานงานประกอบด้วย

1. มีทักษะด้านการพูดและการใช้ถ้อยคำ
2. มีทักษะด้านการฟัง
3. มีความสามารถในการเข้าสังคม
4. มีความออมชอมทำให้หน่วยงานต่างๆประสานกันได้ดี
5. สามารถมองปัญหาด้วยความเข้าใจ

องค์ประกอบที่ 5 กำหนดทิศทางประกอบด้วย

1. เป็นผู้ประสานงานให้ทุกฝ่ายในสถาบันทำงานได้อย่างราบรื่น
2. สามารถคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้าได้

องค์ประกอบที่ 6 ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบด้วย

1. มีเวลาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ
2. มีความอ่อนน้อมถ่อมตน

องค์ประกอบที่ 7 ผู้ชี้แนะประกอบด้วย

1. สามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแผนได้
2. สามารถกำหนดแผนของภาควิชาได้

องค์ประกอบที่ 8 นักเจรจาประกอบด้วย

1. เป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีๆ
2. เป็นผู้สนับสนุนที่ดีทั้งในด้านเงินทุน องค์ความรู้และอื่นๆ

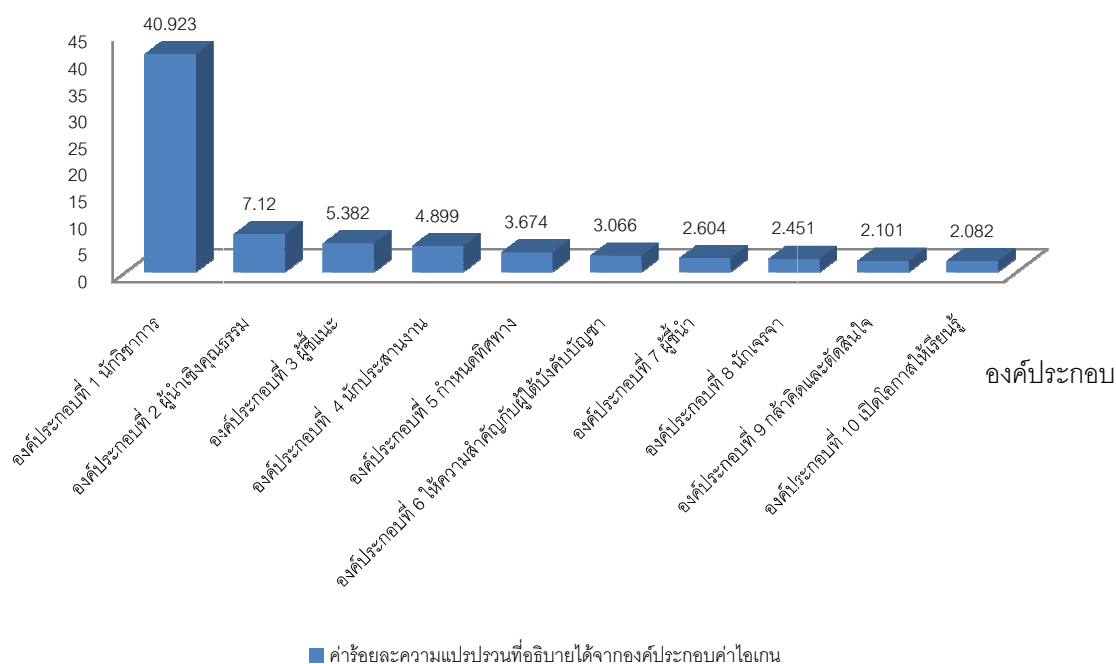
องค์ประกอบที่ 9 กล้าคิดและตัดสินใจประกอบด้วย

1. เป็นนักคิด
2. กล้าตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร

องค์ประกอบที่ 10 เปิดโอกาสให้เรียนรู้ประกอบด้วย

1. รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

ค่าร้อยละความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบค่าไอเกน (%)



ภาพที่ 22 แสดงค่าร้อยละความแปรปรวนจำแนกตามองค์ประกอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชา

ภาพที่ 22 แสดงค่าร้อยละความแปรปรวนจำแนกตามองค์ประกอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชา โดยองค์ประกอบที่ 1 นักวิชาการเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดร้อยละ 40.923 รองลงมาคือองค์ประกอบที่ 2 ผู้นำเชิงคุณธรรมร้อยละ 7.12 และองค์ประกอบที่ 3 ผู้ชี้แนะ ร้อยละ 5.382

1.2 สมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วย 3 ทักษะ ดังนี้

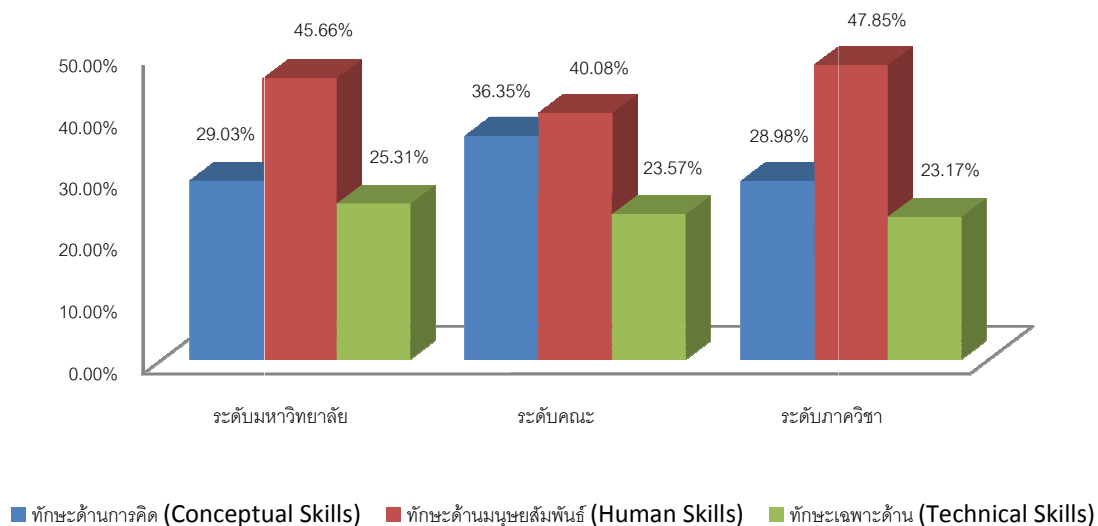
1.2.1 ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skills)

1.2.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)

1.2.3 ทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skills)

เมื่อนำค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรทุกตัวมาจัดเรียงในทักษะย่อยของสมรรถนะขั้นพื้นฐาน แยกเป็นรายด้าน 3 ด้าน ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skills) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) และทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skills) ตามทฤษฎีสมรรถนะของคัทซ์ (Katz, 1955) มาคำนวณหาค่าร้อยละเพื่อเปรียบเทียบผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามวิธีการของมัวร์ และรัลด์ (Moore and Rudd, 2004) โดยจำแนกตาม

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ระดับภาควิชา ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 23 เปรียบเทียบระดับทักษะของสมรรถนะขั้นพื้นฐานจำแนกตามระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาซึ่งจากการเปรียบเทียบระดับทักษะของสมรรถนะขั้นพื้นฐานจำแนกตามระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามงานวิจัยของมัวร์และรั๊ด (Moore and Rudd, 2004:25) พบว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกระดับใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์มากที่สุดเป็นอันดับ 1 รองมาคือทักษะด้านการคิดเป็นอันดับ 2 และทักษะเฉพาะด้านน้อยที่สุด

1.3 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนคือสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับประกอบด้วย

1.3.1 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย เรียงตามน้ำหนักประกอบด้วย

1. มีความรู้ด้านการบริหารอุดมศึกษา
2. เข้าใจความเป็นมาและพื้นฐานของสถาบันเป็นอย่างดี
3. เข้าใจทัศนคติของคณาจารย์และนักศึกษาอย่างถ่องแท้
4. มีผลงานในด้านการบริหารงาน
5. มีพื้นฐานทางวิชาการที่ดี
6. เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในสาขาวิชานั้นจนได้รับการยอมรับในระดับชาติ

1.3.2 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะ เรียงตามน้ำหนักประกอบด้วย

1. มีทักษะด้านการบริหาร
2. มีความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล
3. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ
4. ชอบศึกษาค้นคว้าและสร้างสรรค์วิชาใหม่ๆ
5. มีความอดทนต่อความวุ่นวายภายใน
6. มีอิสรภาพในทางวิชาการในแขนงวิชาตน

1.3.3 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาคศึกษา  
เรียงตามน้ำหนักประกอบด้วย

1. มีความรู้ในระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นอย่างดี
2. ให้การสนับสนุนในการทำวิจัย
3. เป็นที่ยอมรับทางวิชาการในสาขาวิชาของตน
4. มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ
5. มีความรู้และประสบการณ์ในการทำวิจัย

จากผลการวิจัยสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับ คือ  
ระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ระดับภาคศึกษา เมื่อนำมาเปรียบเทียบได้ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 83 เปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับ  
คือ ระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ระดับภาคศึกษา

ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย	ผู้บริหารระดับคณะ	ผู้บริหารระดับภาคศึกษา
1. มีความรู้ด้านการบริหาร อุดมศึกษา	1. มีทักษะด้านการบริหาร	1. มีความรู้ในระเบียบข้อบังคับ ของสถาบันเป็นอย่างดี
2. เข้าใจความเป็นมาและพื้นฐาน ของสถาบันเป็นอย่างดี	2. มีความเข้าใจในพฤติกรรม ของบุคคล	2. ให้การสนับสนุนในการทำวิจัย
3. เข้าใจทัศนคติของคณาจารย์ และนักศึกษาอย่างถ่องแท้	3. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ	3. เป็นที่ยอมรับทางวิชาการใน สาขาวิชาของตน
4. มีผลงานในด้านการบริหารงาน	4. ชอบศึกษาค้นคว้าและ สร้างสรรค์วิชาใหม่ๆ	4. มีความเป็นเลิศทางด้าน วิชาการ
5. มีพื้นฐานทางวิชาการที่ดี	5. มีความอดทนต่อความ วุ่นวายภายใน	5. มีความรู้และประสบการณ์ใน การวิจัย
6. เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในสาขาวิชานั้น จนได้รับการยอมรับในระดับชาติ	6. มีอิสรภาพในทางวิชาการใน แขนงวิชาตน	

1.4 สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) คือสมรรถนะที่สะท้อนสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด เป็นสมรรถนะที่จำเป็นของพนักงานทุกคนในองค์กรและเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กร

## 2. ขั้นตอนในการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ขั้นตอนในการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กระบวนการคัดสรร และสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และเส้นทางที่ได้มาซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.1.1 การส่งเสริมและการให้โอกาสแก่บุคลากรทางการศึกษาทุกระดับในการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ที่ดีของแต่ละบุคคล

2.1.2 มีการสร้าง พัฒนา และการวางตำแหน่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศในตำแหน่งผู้บริหารรวมไปถึงการสร้างเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

2.1.3 การพัฒนาต้องอยู่ในระดับที่มีความครอบคลุมในวงกว้าง (Comprehensiveness) เข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Insight) และสามารถนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ของสถาบัน

2.1.4 สร้างและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงที่มีความพร้อมในด้านวิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะการบริหาร และคุณธรรมจริยธรรมโดยใช้หลักสูตรที่มีความเป็นเลิศในเนื้อหาการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายเข้ามาใช้ เพื่อให้มีประสบการณ์การเรียนรู้อันเป็นแบบอย่างเฉพาะตามบริบทของสถานศึกษา

2.1.5 การเสริมสร้างและพัฒนาความพร้อมเชิงการบริหารจัดการ (Managerial Readiness) อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และมีคุณภาพ เสริมสร้างระดับสมรรถนะที่สำคัญ เพื่อเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสามารถสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารระดับสูงสามารถทำหน้าที่แทนในหลายโอกาส และเตรียมความพร้อมสำหรับก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป



2.1.6 สามารถนำสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมาแจกแจงวิเคราะห์ให้เห็น จุดด้อยของแบบคุณลักษณะ ตามบริบทสถานศึกษาของตนเองในปัจจุบันและอนาคต

2.1.7 การพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพต้องเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) โดยเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถให้บุคลากรทางการศึกษา และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continueus Learning) ให้ก้าวไปสู่ความเป็นมืออาชีพ

2.2 กระบวนการคัดสรร และสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และเส้นทางการได้มาซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตารางที่ 84 เส้นทางการได้มาซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	ระดับมหาวิทยาลัย	ระดับคณะ	ระดับภาควิชา
เส้นทางการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน	การแต่งตั้ง	การแต่งตั้ง	การแต่งตั้ง
กระบวนการที่คาดหวัง	การแต่งตั้ง	การสรรหา	การแต่งตั้ง

ตารางที่ 84 แสดงเส้นทางการได้มาซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ เส้นทางการดำรงตำแหน่งปัจจุบันใน 3 ระดับคือการแต่งตั้งและกระบวนการที่คาดหวังของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระดับมหาวิทยาลัยและระดับภาควิชา คือ การแต่งตั้ง ในระดับคณะ คือ การสรรหา

ตารางที่ 85 คุณวุฒิ วัยวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	ระดับมหาวิทยาลัย	ระดับคณะ	ระดับภาควิชา
คุณวุฒิ	ปริญญาเอก	ปริญญาเอก	ปริญญาโท
วัยวุฒิ	41-50 ปี	41-50 ปี	30-40 ปี
ตำแหน่งทางวิชาการปัจจุบัน	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ตำแหน่งทางวิชาการที่คาดหวัง	ไม่จำเป็นต้องมี	ไม่จำเป็นต้องมี	ไม่จำเป็นต้องมี
	ตำแหน่งทางวิชาการ	ตำแหน่งทางวิชาการ	ตำแหน่งทางวิชาการ
ประสบการณ์ในการบริหาร	11-20 ปี	11-20 ปี	6-10 ปี
ตำแหน่งในการบริหารก่อนรับตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้ช่วยอธิการบดี	หัวหน้าภาควิชา	อาจารย์

ตารางที่ 85 แสดงคุณวุฒิ วัยวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชน

คุณวุฒิ ระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ อยู่ในระดับปริญญาเอก และระดับภาควิชา อยู่ในระดับปริญญาโท

วัยวุฒิ ระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ อยู่ในช่วงอายุ 41 – 50 ปี และ ระดับภาควิชา อยู่ในช่วงอายุ 30 – 40 ปี

ตำแหน่งทางวิชาการปัจจุบัน ทั้ง 3 ระดับ อยู่ในระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์

ประสบการณ์ในการบริหาร ระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ อยู่ในช่วงอายุ 11 – 20 ปี และ ระดับภาควิชา อยู่ในช่วงอายุ 6 – 10 ปี

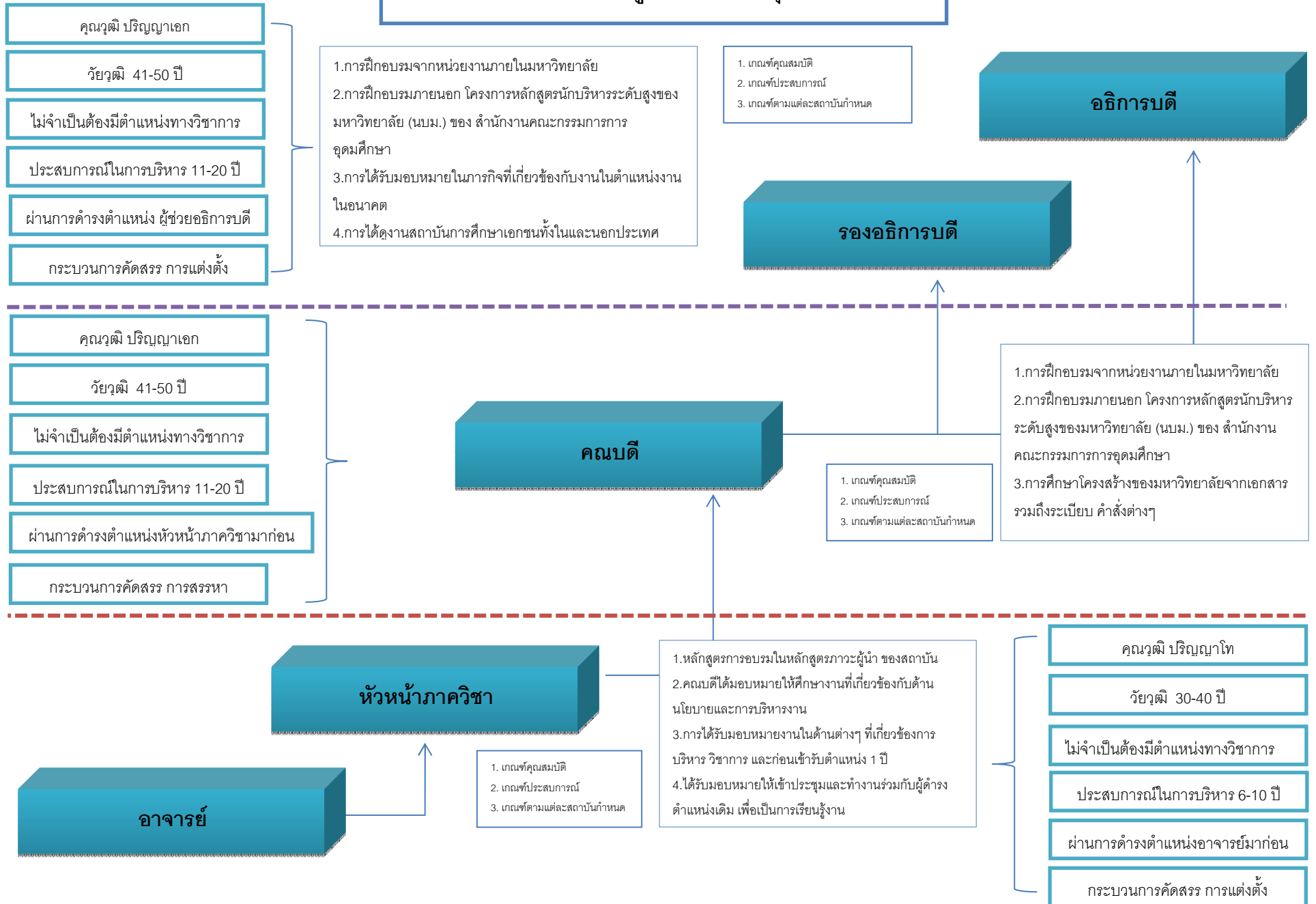
ตำแหน่งในการบริหารก่อนรับตำแหน่งปัจจุบันระดับมหาวิทยาลัยเคยเป็นผู้ช่วยอธิการบดี ระดับคณะเคยเป็นหัวหน้าภาควิชาและระดับภาควิชาเคยเป็นอาจารย์

โดยกำหนดเกณฑ์เพื่อสร้างเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนดังนี้

1. เกณฑ์คุณสมบัติ
2. เกณฑ์ประสบการณ์และผลงาน
3. เกณฑ์ตามแต่ละสถาบันกำหนด

จากกระบวนการคัดสรรและสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และเส้นทาง การได้มาซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนผู้วิจัยนำมาสร้างเส้นทางอาชีพสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นมืออาชีพตามภาพต่อไปนี้

## 2.3 เส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน



2.4 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สามารถสรุปได้ดัง  
ตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 86 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

กระบวนการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ขั้นตอนการพัฒนา
		ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
1. การพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On The Job Training หรือ Desk Training)	การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาตามสมรรถนะที่สถาบันกำหนด	1. กำหนดบทบาทหน้าที่ ภารกิจของหน่วยงานพัฒนาโดยเน้นเป้าหมายในการดำเนินงาน 2. กำหนดตัวบ่งชี้ (Key Performance Indicators) ตามสมรรถนะขั้นพื้นฐานและสมรรถนะตามหน้าที่ 3. ตรวจสอบ ประเมินผลตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้ 4. จัดทำรายงาน เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาให้ตรงกับข้อเสนอแนะที่ได้จากการตรวจสอบและประเมิน
กระบวนการคัดสรร และสรรหาของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	กระบวนการคัดสรร และสรรหาของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	1. การกำหนดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม 2. การกำหนดเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา 3. การกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาและเงื่อนไขในการคัดสรรและสรรหา 4. การวางแผนพัฒนาความรู้ ทักษะ ตามสมรรถนะที่สถาบันกำหนด 5. ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ผ่านการพัฒนาและเงื่อนไขในการคัดสรรและสรรหา
การพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development)	การพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development)	1. การวางแผนการพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล 2. กำหนดวิธีการพัฒนาประกอบด้วยการศึกษาที่บ้าน การฝึกกับโปรแกรมสำเร็จรูป 3. ประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาเป็นรายบุคคล
การฝึกอบรม	การฝึกอบรม	1. จัดให้มีการฝึกอบรมของหน่วยงานที่รับผิดชอบและการส่งเข้าร่วมฝึกอบรมภายนอกสถาบัน 2. เลือกวิทยาการและหัวข้อในการฝึกอบรม 3. กำหนดวิธีการฝึกอบรมและเทคนิค เช่น การบรรยาย (Lecture) การประชุมอภิปราย (Conference) การอภิปรายปัญหา (Panel Discussion) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Laboratory Training หรือ Sensitivity Training หรือ Group Training) การแสดงบทบาทสมมติ

ตารางที่ 86 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ต่อ)

กระบวนการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ขั้นตอนการพัฒนา ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
1. การพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On The Job Training หรือ Desk Training) (ต่อ)		(Role Playing) กรณีศึกษา (Case Method) กระบวนการเหตุการณ์ (Incident Process หรือ Critical Incident) การระดมสมอง (Brainstorming) เกมการบริหาร (Management Game หรือ Simulation) การประชุมอภิปรายกลุ่มย่อย (Buzz Group) การสาธิต (Demonstration) เกมการจัดการ (Management Games) กลุ่มสัมพันธ (T. Group or Sensitive Training) ตารางการบริหาร (Managerial Grid)
	การศึกษาดูงาน	<p>4. ผู้เข้ารับการพัฒนารายงานผลการฝึกอบรมให้แก่หน่วยงานต้นสังกัด</p> <p>5. ผู้เข้ารับการพัฒนาที่ผ่านการฝึกอบรมจัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม</p>
	การประเมินและวัดผลการปฏิบัติงาน	<p>1. ประเมินความต้องการจำเป็น และเลือกสถานที่</p> <p>2. จัดทำโครงการดูงานทั้งนอกสถานที่และในต่างประเทศเพื่อเสริมความรู้ ประสบการณ์ตามสมรรถนะที่สถาบันกำหนด</p> <p>3. ศึกษาดูงานตามโครงการที่กำหนดในแผน</p> <p>4. จัดทำรายงานการศึกษาดูงาน</p> <p>5. ผู้เข้ารับการพัฒนาจัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ประสบการณ์ที่ได้รับจากการดูงาน</p>
	การประเมินและวัดผลการปฏิบัติงาน	<p>1. พิจารณากำหนดตัวบ่งชี้ (KPI) เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับรายบุคคล</p> <p>2. การกำหนดเกณฑ์น้ำหนักการให้คะแนน</p> <p>3. การเก็บรวบรวมคะแนนจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>4. บันทึกคะแนน</p> <p>5. แจ้งผลให้ผู้เข้ารับการพัฒนาที่ได้รับการประเมินทราบเพื่อแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาตนเองต่อไป</p>
การจัดสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน		<p>1. ตรวจสอบภาระงาน (Task) ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน</p> <p>2. ผู้เข้ารับการพัฒนาในหน่วยงานร่วมกันจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามภาระงานที่รับผิดชอบ</p> <p>3. ทดลองใช้คู่มือเพื่อศึกษาข้อบกพร่อง</p> <p>4. แก้ไขคู่มือการปฏิบัติงานจากข้อบกพร่องที่ทดลองใช้ก่อนนำไปใช้จริง</p>

## ตารางที่ 86 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ต่อ)

กระบวนการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ขั้นตอนการพัฒนา
		ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
1. การพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On The Job Training หรือ Desk Training) (ต่อ)	การสอนงาน (Coaching)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พิจารณากำหนดภาระงานที่ได้รับผิดชอบ เช่น การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assignment) การมีส่วนร่วมในวงจรคุณภาพ (Participation in Q.C.) ได้รับมอบหมายให้เข้าประชุม (Meeting)</li> <li>2. ให้คำแนะนำในกรณีเกิดข้อผิดพลาด ข้อบกพร่อง หรืออุปสรรคระหว่างการดำเนินงาน</li> <li>3. กำกับดูแลผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด</li> <li>4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>5. เปิดโอกาสให้มีการแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานต่อไป</li> </ol>
	การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการโอนย้ายงาน (Job Transfer)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการหมุนเวียนงานได้แก่ลักษณะระยะเวลาในการหมุนเวียนงานเป็นต้น</li> <li>2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะหมุนเวียนงาน</li> <li>3. ดำเนินตามแนวทางที่เป็นระบบประกอบด้วยลักษณะของกิจกรรมที่จะมอบหมายความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาผลงานที่คาดว่าจะได้รับความจำเป็นของการประสานงาน</li> <li>4. ดำเนินการประเมินผลจากการหมุนเวียนงานเพื่อที่จะนำมาสู่การปรับปรุงงาน</li> </ol>
2. การพัฒนานอกการปฏิบัติงาน (Off-the-Job Training)	การศึกษาต่อในระดับสูง (Further Education) และการศึกษาภาคค่ำ (Evening Course)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หน่วยงานพัฒนากำหนดคุณสมบัติ และเงื่อนไขในการศึกษาต่อ โดยสำรวจความต้องการจำเป็น</li> <li>2. กำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ</li> <li>3. มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณสนับสนุนตลอดหลักสูตร</li> <li>4. พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่ตรงตามคุณสมบัติและเงื่อนไข</li> <li>5. ส่งบุคลากรไปศึกษาต่อและประเมินผล</li> </ol>
3. การพัฒนาผู้บริหารแบบพิเศษ (Specialized Training)	โปรแกรมแบบมีโครงสร้าง (Structured Program)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดกิจกรรมการพัฒนาโดยใช้เทคนิคการบริหาร โดยมีเนื้อหาเช่น การบริหารความเสี่ยง การลดความขัดแย้ง การแก้ไขจุดอ่อน เป็นต้น</li> <li>2. วางแผนการฝึกอบรม</li> <li>3. ดำเนินการฝึกอบรม</li> <li>4. การประเมินผล และนำไปวิเคราะห์จุดบกพร่องเพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุง</li> </ol>

ตารางที่ 86 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ต่อ)

กระบวนการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ขั้นตอนการพัฒนา
		ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
3.การพัฒนาผู้บริหารแบบพิเศษ (Specialized Training)(ต่อ)	การจัดกิจกรรมเสริม	1.สำรวจความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการให้ความรู้เพิ่มเติม เช่น การให้ข่าวสาร ข้อมูล กฎ ระเบียบ กติกาวัฒนธรรมองค์การ นโยบายใหม่ๆ 2.การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน 3.การสร้างขวัญกำลังใจ การพัฒนาทีมงาน รวมถึงการจัดสวัสดิการต่างๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้

จากตารางที่ 86 สรุปว่ากระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถปฏิบัติได้หลากหลายวิธีด้วยกัน สามารถที่จะปฏิบัติได้ในระหว่างปฏิบัติงานและนอกการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สามารถที่จะพัฒนาผู้บริหารแบบรายบุคคลโดยใช้วิธีการสอนงาน การฝึกการทำงานแบบรายบุคคล การใช้โปรแกรมสำเร็จรูป หรือจะพัฒนาผู้บริหารเป็นแบบรายกลุ่มโดยใช้การบรรยาย การจัดการประชุม การสัมมนาและการจัดให้มีการจัดการอภิปรายปัญหา นอกจากนี้วิธีการพัฒนาผู้บริหารอีกวิธีที่น่าสนใจได้แก่การส่งผู้บริหารไปศึกษาดูงานในต่างประเทศเนื่องจากการพัฒนาวิสัยทัศน์และอีกทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วัฒนธรรม การปรับตัวให้เข้ากับสังคมที่แตกต่างจากที่เคยประสบมา

2.5 การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 87 การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ระดับการประเมินผล	สิ่งที่ต้องการประเมินผล	เครื่องมือสำหรับการประเมินผล
1.ระดับปฏิบัติการของผู้เข้ารับการพัฒนา	ระดับที่1: การวัดความคิดเห็นและข้อมูลย้อนกลับ (Reaction and Feedback) จากผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีต่อหลักสูตรอบรมทันทีหลังจากเสร็จการฝึกอบรม โดยวิธีนี้เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมสูงสุด ซึ่งไม่ค่อยที่จะได้รับผลการประเมินที่เป็นประโยชน์	1) แบบประเมินโครงการ - เป็นแบบสอบถามซึ่งเหมาะสมกับการใช้เป็นข้อคำถามแบบปรนัย กล่าวคือ แต่ละข้อคำถาม จะมีคำตอบหลายคำตอบให้เลือก โดยเมื่อได้รับข้อมูลหรือคำตอบแล้วสามารถนำมาแปลงเป็นตัวเลข แจกแจงความถี่ แล้ววิเคราะห์เชิง ปริมาณได้ ไม่นิยมใช้คำถามปลายเปิด(Open-ended) หรือควรจะใช้

## ตารางที่ 87 การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ต่อ)

ระดับการประเมินผล	สิ่งที่ต้องการประเมินผล	เครื่องมือสำหรับการประเมินผล
1.ระดับปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการพัฒนา (ต่อ)	เท่าที่ควรเท่าใดนักหรือชั้นปฏิกิริยา (Reaction)	<p>น้อยที่สุด(อาจไม่เกิน 2-3 ข้อ) แต่ควรพยายามกระตุ้น ให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมข้อคำถามประเด็นต่างๆที่มีอยู่แล้ว ส่วนเนื้อหาหรือประเด็น ที่สอบถาม ควรกำหนดให้ครอบคลุมทุกด้านของโครงการฝึกอบรม ทั้งที่อยู่ในปัจจุบันนำเข้า (Input) และกระบวนการฝึกอบรม (Process) อาทิเช่นเนื้อหาหลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ และวิธีการฝึกอบรม ความเหมาะสมของรายละเอียดโครงการและกำหนดการฝึกอบรมวิทยากรเอกสารประกอบการอบรมการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สถานที่ สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ</p> <p>2) แบบประเมินรายวิชา - มักจะนิยมใช้เป็นคำถามแบบปรนัยล้วนๆ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการตอบ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับหัวข้อวิชาแต่ละวิชาทุกวิชา ผู้เข้ารับการพัฒนาจึงจะต้องตอบแบบสอบถามสั้นๆทำแบบเรียนโดยข้อคำถามมักจะเน้นถึงประเด็นเกี่ยวกับ หัวข้อวิชาในด้านต่างๆ อย่างละเอียด เช่นความรอบรู้ในเนื้อหาวิชา ความสามารถในการถ่ายทอดการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมการตอบข้อซักถามการใช้โสตทัศนูปกรณ์ ข้อดี หรือข้อควรปรับปรุงของวิทยากร ฯลฯ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ผู้เข้ารับการพัฒนาคิดว่าตนเองมีเกี่ยวกับเนื้อหานั้นๆ ทั้งก่อน และหลังการฝึกอบรมระยะเวลาฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในหัวข้อวิชานั้นประโยชน์ของหัวข้อวิชานั้นในการปฏิบัติงาน เป็นต้น</p>



## ตารางที่ 87 การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ต่อ)

ระดับการประเมินผล	สิ่งที่ต้องการประเมินผล	เครื่องมือสำหรับการประเมินผล
2.ระดับการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา	ระดับที่ 2: การวัดการเรียนรู้ (Learning) หรือวัด KUSA (Knowledge, Understand, Skill และ Attitude) ที่ทัศนคติที่เปลี่ยนไปของผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งวิธีการประเมินแบบนี้ทำได้ค่อนข้างลำบาก และต้องใช้เวลาในการติดตามดูความรู้ที่ถูกนำไปประยุกต์ใช้ โดยอาจจะใช้การสังเกตของหัวหน้างานหรือระบบพี่เลี้ยง (Mentor syStem) เข้ามาช่วยประเมิน หรือชั้นการเรียนรู้ (Learning)	3) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในระดับของการประเมินผล การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งได้แก่ ข้อทดสอบก่อน-หลังการอบรมนั้น เป็นเครื่องมือที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการประเมิน มักจะต้องพัฒนาขึ้นมาเอง หรือมิฉะนั้นก็จะต้องเป็นผู้ดำเนินการรวบรวมเพื่อจัดทำแบบทดสอบโดยขอความร่วมมือจากวิทยากรในแต่ละวิชาช่วยออกข้อทดสอบให้ ในหัวข้อวิชาที่ต้องรับผิดชอบ ส่วนข้อสอบข้อเขียน แบบฝึกปฏิบัติเพื่อวัดทักษะโครงการหรือโครงการ(Assignment) ต่างๆที่วิทยากรมอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาฝึกปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องอาศัยวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นผู้พัฒนาเครื่องมือดังกล่าวขึ้นมาให้ หรืออาจใช้เครื่องมือที่ได้รับการพัฒนาไว้แล้ว และมีความเหมาะสมกับลักษณะของโครงการฝึกอบรมที่ต้องการใช้สอบวัดก็ได้ โดยทั่วไป แบบทดสอบก่อน-หลังการอบรมนั้น มักจะมีลักษณะเป็นข้อทดสอบปรนัย ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวนมาก แต่ละข้อจะมีคำตอบหลายข้อให้เลือกตอบ หรืออาจมีลักษณะเป็นการให้เติมคำตอบที่ถูกต้องลงในช่องว่างก็ได้ ทั้งนี้ เพื่อความสะดวกในการนำข้อมูลหรือคำตอบที่ได้มาแปลงเป็นตัวเลข เช่นเดียวกับแบบสอบถามทั่วไป
3. ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา	ระดับที่ 3: การวัดพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป (Changed Behavior) หลังการจัดฝึกอบรม ผู้ประเมินจัดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทำกิจกรรมเพื่อประเมินผลเพื่อสังเกตความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้เข้ารับ	4) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินพฤติกรรมในการทำงานเครื่องมือที่สำคัญซึ่งใช้ในระดับของการประเมินพฤติกรรมในการทำงานมีเพียง 3 ชนิด คือ แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์ เพื่อติดตามผลการฝึกอบรม และแบบสอบวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านทัศนคติหรือที่เรียกว่า แบบสอบวัด

ตารางที่ 87 การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ต่อ)

ระดับการประเมินผล	สิ่งที่ต้องการประเมินผล	เครื่องมือสำหรับการประเมินผล
3. ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา (ต่อ)	การพัฒนาหรือชั้นพฤติกรรม (Behavior)	ทัศนคติ แบบสอบถาม เพื่อใช้ติดตามผลการฝึกอบรมนั้นอาจมีความหลากหลายกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการฝึกอบรมที่ต้องการติดตามผล แต่โดยทั่วไปข้อคำถามจะเน้นถึงการเปรียบเทียบพฤติกรรมด้านต่างๆ ที่ผู้เข้ารับการพัฒนาแสดงให้เห็นได้ระหว่าง ก่อนการอบรม และหลังการอบรม เป็นสำคัญ
4. ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านประสิทธิผลขององค์กร	ระดับที่ 4: การวัดผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results) ซึ่งถือเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการที่จะเห็นผลได้คือต้องประเมินจาก Key Performance Indicator (KPI) ของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละบุคคลว่าเป็นไปตามเป้าหมายทางธุรกิจ และสามารถประยุกต์การจัดการสมัยใหม่มาช่วยได้ เช่น Balanced Scorecards เป็นต้นหรือชั้นผลลัพธ์ (Outcomes หรือ Results)	5) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ขององค์กร เป็นเครื่องมือที่ใช้ในระดับการประเมินผลลัพธ์ โดยรวมของโครงการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกับเครื่องมือในการประเมิน พฤติกรรมในการทำงาน เช่น แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการอบรม แต่ข้อคำถามจะเน้นที่ ผลงานและความก้าวหน้าของผู้เข้ารับการพัฒนา ตลอดจนผลรวมที่ได้เกิดกับหน่วยงานและองค์กรโดยรวม นอกเหนือไปจากการสอบถามเกี่ยวกับลักษณะของพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไป การติดตามผลการอบรมโดยใช้แผนปฏิบัติการของผู้เข้าอบรม (Participant Action Plan Approach หรือ PAPA) ทำให้การประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรมเป็นรูปธรรม มีความชัดเจนในทางปฏิบัติเพิ่มขึ้น

จากตารางที่ 87 สรุปการประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นสามารถทำได้หลายวิธีด้วยกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้น มีจุดเน้นแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือระดับปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการพัฒนา ระดับการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา และระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านประสิทธิผลขององค์กรหรือต้องประเมินผลสิ่งที่ได้รับมาหลังจากการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วย 1) ชั้นปฏิกิริยา (Reaction) ของผู้เข้ารับการพัฒนา

2) **ขั้นการเรียนรู้ (Learning)** ของผู้เข้ารับการพัฒนา 3) **ขั้นพฤติกรรม (Behavior)** ของผู้เข้ารับการพัฒนา 4) **ขั้นผลลัพธ์ (Outcomes หรือ Results)** ขั้นผลลัพธ์นี้อาจแยกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือผลที่องค์กรได้รับ เช่น ผลงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจหรือดำเนินงานเกี่ยวเนื่องด้วยกับผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นต้น และผลที่ผู้เข้ารับการพัฒนาเองได้รับ เช่น มีทักษะด้านต่างๆ พร้อมทั้งปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และการเลื่อนระดับตำแหน่งผู้เข้ารับการพัฒนามีความก้าวหน้าในสายงานมีทักษะด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งจะเป็นผู้บริหารเหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่ครองอยู่ และการเลื่อนตำแหน่งใหม่โดยมีเครื่องมือในการประเมินผลหลากหลายวิธี

### 3. วงจรคุณภาพ PDCA

วงจรคุณภาพ PDCA หรือที่เรียกว่าวงจรเดมมิง (Deming Cycle) หรือวงจรชูฮาร์ต (Shewhart Cycle) คือวงจรการบริหารงานคุณภาพประกอบด้วย

P = Plan คือการวางแผนงานจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น

D = Do คือการปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานที่ได้เขียนไว้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

C = Check คือการตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนงานว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้นจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขแผนงานในขั้นตอนใด

A = Action คือการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหาหรือถ้าไม่มีปัญหาใดๆก็ยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้ผลสำเร็จเพื่อนำไปใช้ในการทำงานครั้งต่อไป

โดยสามารถใช้วงจรคุณภาพ PDCA เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน 2 ลักษณะดังนี้

1. ทุกครั้งที่เริ่มต้นทำกิจกรรมวงจรคุณภาพ PDCA จะช่วยให้กิจกรรมมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การใช้งานวงจรคุณภาพ PDCA ในแนวทางนี้เริ่มจากการตั้งเป้าหมายด้วยการวางแผน (P) และนำไปสู่การปฏิบัติ (D) หลังจากนั้นก็มีการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติตามแผน (C) ว่าผลที่ได้นั้นเป็นไปตามที่คิดไว้มากน้อยเพียงใด และขั้นตอนสุดท้ายคือ นำผลที่ได้จากการประเมินไปดำเนินการต่อตามความเหมาะสม (A) หากผลการปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ก็จะจัดทำเป็นมาตรฐานวิธีการดำเนินการเพื่อทำกิจกรรมลักษณะเดียวกันต่อไป แต่หากว่าผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ อาจจะต้องคิดปรับเปลี่ยนบางอย่างเช่น เปลี่ยนแผนเปลี่ยนวิธีดำเนินการ เป็นต้น

2. เมื่อต้องการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การใช้งานวงจรคุณภาพ PDCA ในแนวทางนี้เริ่มต้นจากการระบุปัญหาและคิดค้นวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยการกำหนดเป็นแผน (P) แล้วลงมือแก้ไขปัญหาตามแผน (D) ในการแก้ไขปัญหาอาจจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็ได้ซึ่งจะทราบได้ด้วยการตรวจสอบ

ผลลัพธ์และประเมินวิธีแก้ปัญหาที่เลือกใช้ (C) และสุดท้ายเมื่อตรวจสอบและประเมินผลแล้วหากวิธีการแก้ไขปัญหานั้นใช้ได้ผลแก้ปัญหานั้นได้ ก็นำวิธีการนั้นมาใช้แก้ไขปัญหามีลักษณะเดียวกันในอนาคตต่อไป แต่ถ้าหากวิธีการแก้ไขปัญหานั้นไม่ได้ผลก็จะมีวิธีการหาวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่มาใช้ต่อไป (A)

### ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

#### 1. ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับชาติ

1.1 ควรจัดให้มีคณะกรรมการระดับชาติเพื่อส่งเสริม กำกับดูแลหลักสูตร ระบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และพิจารณาทบทวนการสนับสนุนปัจจัยพื้นฐานของระบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

1.2 ควรนำเสนอไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อให้ความช่วยเหลือในการจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารเพื่อร่วมผลักดันเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นมาตรฐานเดียวกันโดยกำหนดเป็นนโยบายของรัฐ

1.3 ควรมีการผลักดันให้มีการจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นองค์กรกลาง โดยใช้หลักสูตรการอบรม กระบวนการพัฒนาผู้บริหารตามรูปแบบที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ ซึ่งผู้ที่ผ่านหลักสูตรการอบรมจะได้รับประกาศนียบัตรรับรองโดยคล้ายกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ทั้งนี้ควรหารือกับผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพื่อจัดตั้งองค์กรกลางร่วมกันพัฒนากระบวนการ วิธีการพัฒนากำหนดหลักสูตรการพัฒนา กรอบมาตรฐานการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.4 การพิจารณาจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐในลักษณะกองทุนร่วมลงทุน (Matching Fund) เพื่อพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีประสิทธิภาพ และแบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาของรัฐ

1.5 การริเริ่มโครงการนำร่องการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยเป็นโครงการความร่วมมือระหว่างสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.6 สร้างหลักสูตรปริญญาการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยมีสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษาควบคุมและรับรองหลักสูตร

1.7 กำหนดตัวชี้วัด Key Performance Indicators (KPI) เป็นเงื่อนไข และเกณฑ์ ในการประกันคุณภาพผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)

1.8 ควรคำนึงถึงความแตกต่างของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้งโครงสร้างการบริหารงาน ที่เป็นลักษณะองค์กรทางศาสนา มูลนิธิ สถาบันต่างๆ ระบบการบริหารจัดการ จึงไม่ควรนำเสนอแนวทางเดียวกัน

1.9 ควรจัดตั้งเป็นคณะทำงานที่ปรึกษาในแต่ละสถาบันเพื่อเป็นไปตามความต้องการของแต่ละสถาบัน

## 2. ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับสถาบัน

2.1 สภามหาวิทยาลัยของแต่ละสถาบันควรวางนโยบายของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการศึกษาพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยมีสภาวิชาการพิจารณากำหนดหลักสูตร การสอนและการวัดผลการศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสำหรับหลักสูตรภายในสถาบันที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา

2.2 สร้างการมีส่วนร่วมของหน่วยงานของสถาบันในการพัฒนาหลักสูตร และระบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และควรที่จะส่งเสริมให้มีระบบเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาหรือในระบบภาคีเครือข่ายผ่านทางสมาคมสถาบันอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย (สสอท.) และเครือข่ายเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา 9 เครือข่ายเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาโครงการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรและองค์ความรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาสำนักประสานและส่งเสริมกิจการอุดมศึกษาสังกัดสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา ทำหน้าที่ประสานงาน สนับสนุนสถาบันอุดมศึกษา

2.3 การรวบรวมและจัดทำรายละเอียดสมรรถนะ (Competency Profile and Dictionary) การจัดทำกรเทียบสมรรถนะกับตำแหน่งงาน (Core Competency Mapping with Job Position) เพื่อกำหนดหลักสูตร และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

## 3. ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับหน่วยงาน

3.1 การจัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อนำมาพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นรูปแบบการอบรมแบบผสมผสาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน (Competency based Training)

3.2 การพัฒนาที่มุ่งเน้นภารกิจงาน (Functional based Training) การมุ่งเน้นการพัฒนาที่อิงสภาพ วัฒนธรรมองค์กร บริบทของสถานศึกษานั้นๆควรเน้นบริบทการพัฒนาที่

สอดคล้องกับระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยและต่างประเทศเพื่อยกระดับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปสู่ระดับโลก

3.3 ควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) เพื่อเปิดโอกาสในการเลือกเนื้อหาหรือสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาได้ตามความต้องการของตนเอง และมีความหลากหลายในการฝึกอบรม (Diversity Training) และมีความยืดหยุ่นตามความต้องการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3.4 การกำหนดมาตรฐานโดยสถาบันที่รับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ทั้งมาตรฐาน มาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานสื่อและนวัตกรรม มาตรฐานวิทยากร มาตรฐานสถานที่และแหล่งเรียนรู้ มาตรฐานการประเมิน มาตรฐานการบริหารจัดการ มาตรฐานคุณภาพผู้ผ่านการฝึกอบรม

3.5 จัดให้มีระบบการสนับสนุนให้คำปรึกษาด้วยการให้ผู้บริหารอาวุโสทำหน้าที่ให้คำแนะนำ (Support Groups and Mentoring) แก่ผู้บริหารใหม่

3.6 การจัดตั้งคณะทำงานที่ปรึกษา (Steering Committee) ติดตามกำกับดูแลการดำเนินงาน

3.7 การทบทวนนโยบายค่าตอบแทนให้ผู้บริหารสถานศึกษาในทุกระดับเพื่อจูงใจให้ในการพัฒนาตนเอง

3.8 การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ การกำหนดผลที่จะได้จากกิจกรรม ควบคุมระดับของกิจกรรม การติดตามควบคุมระดับงาน และระดับหลักความสำเร็จ ให้ตรงตามเป้าหมาย

3.9 การจัดทำแผนการวัดและประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยกำหนดเกณฑ์การวัด ตัวบ่งชี้ที่ได้จากสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน และการกำหนดสมรรถนะ และพฤติกรรมเป้าหมายเป็นตัวบ่งชี้ (Key Performance Indicators:KPIs)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) วิเคราะห์เส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่งและการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2) วิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมืออาชีพ 3) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ 4) จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยรายละเอียดดังนี้

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยนี้ ประกอบด้วย (1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน โดยผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติดังนี้ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติในเรื่องของการจัดการบริหารอุดมศึกษา โดยสถาบันที่ผู้เชี่ยวชาญบริหารอยู่ได้รับการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับดีมาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ ผู้บริหารมืออาชีพที่ได้รับการยอมรับโดยบริษัทหรือองค์กรซึ่งเป็นที่รู้จักทั่วประเทศและต้องมีผลประกอบการมีกำไรอย่างต่อเนื่องในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา หรือผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษา เช่น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย (ทปอ.) หรือ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.) (2) กลุ่มผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนคือ ต้องเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดดำเนินการในระดับมหาวิทยาลัยมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี มีจำนวนนักศึกษาไม่น้อยกว่า 3,000 คน มีคณะไม่ต่ำกว่า 3 คณะ และได้รับการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับดี จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 486 คน สามารถจำแนกเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัยจำนวน 103 คน ระดับคณะจำนวน 188 คน ระดับภาควิชาจำนวน 195 คน (3) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ได้กำหนดไว้ในขอบเขตการวิจัยคือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิทำงานในองค์กรเกี่ยวกับอุดมศึกษา อธิการบดีหรืออดีตอธิการบดีสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 15 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบวิเคราะห์เอกสาร เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการร่างแบบสัมภาษณ์และรูปแบบ 2) แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน การได้มาของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ข้อคิดเห็นในด้านการบริหาร การศึกษาและการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ 3) แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมืออาชีพ แบ่งออกเป็น 3 ฉบับตามระดับการบริหารคือ ระดับ มหาวิทยาลัย ระดับคณะ ระดับภาควิชา 4) แบบรับรองรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง) สำหรับการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 ท่าน 5) แบบแสดงความคิดเห็นต่อข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษา เอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง) สำหรับการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 ท่าน

#### **ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารงานของผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์เส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่งและการบริหารงานของผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ ความเป็นมืออาชีพ

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็น ผู้บริหารมืออาชีพและข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ร่าง)

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็น ผู้บริหารมืออาชีพและข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

#### **สรุปผลการวิจัย**

สรุปผลที่ได้จากการวิจัย ตามวัตถุประสงค์การวิจัย สามารถแบ่งเป็น 4 ส่วนคือ 1) วิเคราะห์เส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่งและการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2) วิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมืออาชีพ 3) นำเสนอ รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ 4) จัดทำข้อเสนอเชิง นโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยรายละเอียดดังนี้



1) วิเคราะห์เส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่งและการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย เส้นทางการได้มาซึ่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และกระบวนการคัดสรร และสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

เส้นทางการได้มาซึ่งผู้บริหารสถาบันเอกชนผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับภาควิชา มีเส้นทางการดำรงตำแหน่งปัจจุบันเป็นแบบ การแต่งตั้ง โดยผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย และระดับภาควิชา มีความคิดเห็นว่าการะบวนการที่คาดหวังคือ การแต่งตั้ง ส่วนผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะมีความคิดเห็นว่าการะบวนการที่คาดหวังคือ การสรรหา

ส่วนผลการวิจัยเรื่องกระบวนการคัดสรร และสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยผู้วิจัยจำแนกตามระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนี้

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นว่าจะควรมีคุณวุฒิปริญญาเอกวัยวุฒิ 41-50 ปีตำแหน่งทางวิชาการ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ตำแหน่งทางวิชาการที่คาดหวังคือไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งทางวิชาการประสบการณ์ในการบริหารคือ 11-20 ปีตำแหน่งในการบริหารก่อนรับตำแหน่งปัจจุบันคือ ผู้ช่วยอธิการบดี

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะมีความคิดเห็นว่าจะควรมีคุณวุฒิ ปริญญาเอกวัยวุฒิ 41-50 ปีตำแหน่งทางวิชาการคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ตำแหน่งทางวิชาการที่คาดหวังคือไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งทางวิชาการประสบการณ์ในการบริหารคือ 11-20 ปีตำแหน่งในการบริหารก่อนรับตำแหน่งปัจจุบันคือหัวหน้าภาควิชา

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชามีความคิดเห็นว่าจะควรมีคุณวุฒิ ปริญญาโทวัยวุฒิ 30-40 ปีตำแหน่งทางวิชาการคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ตำแหน่งทางวิชาการที่คาดหวังคือไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งทางวิชาการประสบการณ์ในการบริหาร 6-10 ปีตำแหน่งในการบริหารก่อนรับตำแหน่งปัจจุบันคือ อาจารย์

2) วิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีอาชีพ ผลการวิจัยประกอบด้วย 3 ส่วนดังนี้

2.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยผู้วิจัยจำแนกตามระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนี้

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สกัดได้จากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงสำรวจของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัยมี 16 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 1 ผู้สนับสนุนสามารถอธิบายความแปรปรวน(% of Variance)ของตัวแปรได้มากที่สุดร้อยละ 21.285 อันดับ

รองมาคือองค์ประกอบที่ 2 นักประสานงานร้อยละ 8.333 และองค์ประกอบที่ 3 ผู้ชี้แนะร้อยละ 7.15

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะ ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่สกัดได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะมี 14 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 1 ผู้มุ่งมั่นสามารถอธิบายความแปรปรวน (% of Variance) ของตัวแปรได้มากที่สุดร้อยละ 25.874 อันดับรองมาคือองค์ประกอบที่ 2 นักกระตุ้นร้อยละ 6.659 และองค์ประกอบที่ 3 ให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 6.097

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชาผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่สกัดได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะมี 10 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 1 นักวิชาการสามารถอธิบายความแปรปรวน (% of Variance) ของตัวแปรได้มากที่สุดร้อยละ 40.923 อันดับรองมาคือองค์ประกอบที่ 2 ผู้นำเชิงคุณธรรมร้อยละ 7.120 และองค์ประกอบที่ 3 ผู้ชี้แนะ ร้อยละ 5.382

2.2. สมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) ทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skills) โดยผู้วิจัยจำแนกตามระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนี้

สมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัยมี ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skills) คิดเป็นร้อยละ 29.03 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) คิดเป็นร้อยละ 45.66 ทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skills) คิดเป็นร้อยละ 25.31

สมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะมี ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skills) คิดเป็นร้อยละ 36.35 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) คิดเป็นร้อยละ 40.08 ทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skills) คิดเป็นร้อยละ 23.57

สมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชา ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชา มี ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skills) คิดเป็นร้อยละ 28.98 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) คิดเป็นร้อยละ 47.85 ทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skills) คิดเป็นร้อยละ 23.17

2.3 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยผู้วิจัยจำแนกตามระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนี้

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัยผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือมีความรู้ด้านการบริหารอุดมศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 และรองลงมาเข้าใจความเป็นมาและพื้นฐานของสถาบันเป็นอย่างดีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 และเข้าใจทัศนคติของคณาจารย์และนักศึกษาอย่างถ่องแท้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44

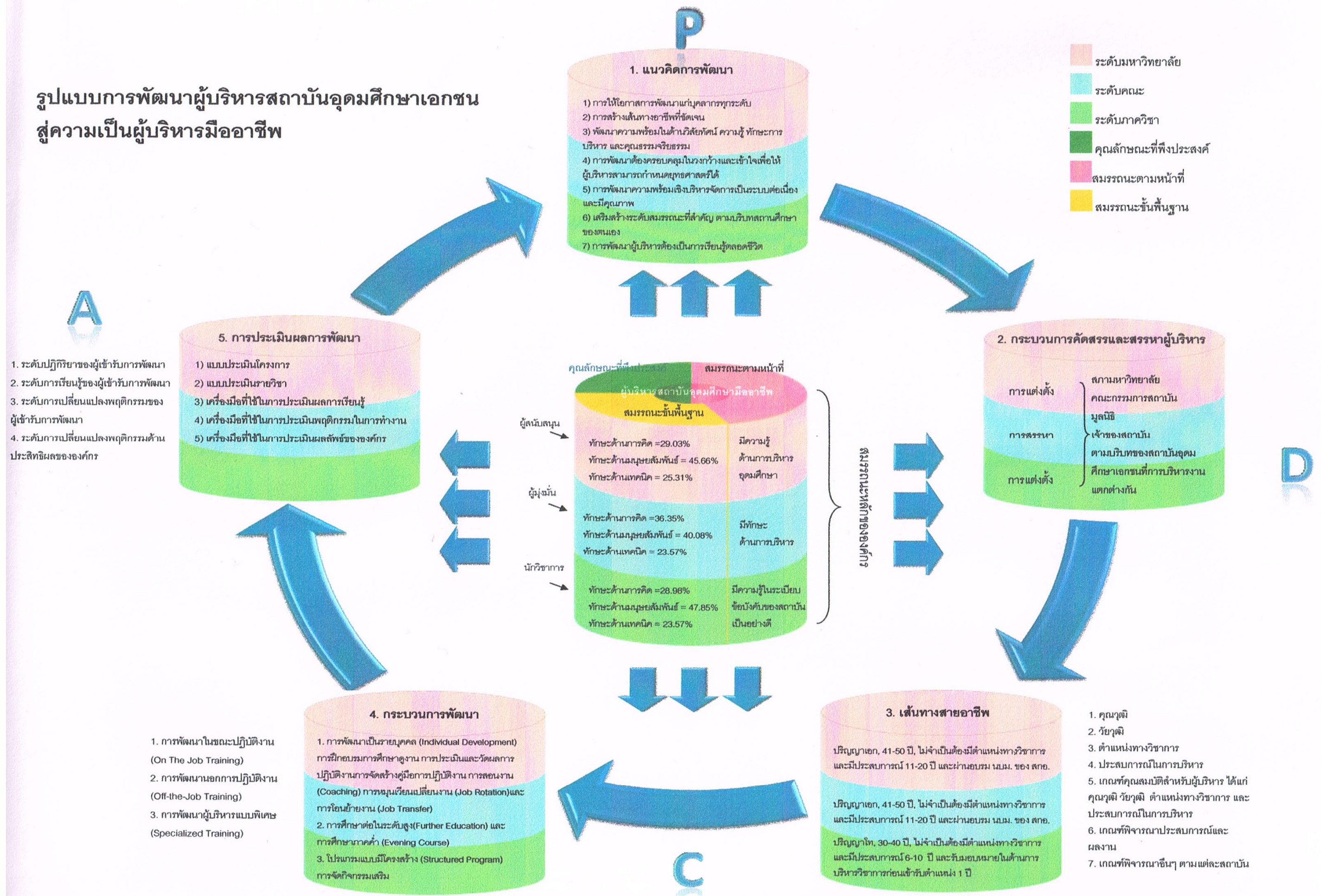
ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับคณะที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ มีทักษะด้านการบริหารมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.69 และรองลงมาให้ความสนใจในพฤติกรรมของบุคคลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 และมีความเป็นผู้นำทางวิชาการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชาผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสาขาวิชาที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ มีความรู้ในระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นอย่างดีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ให้การสนับสนุนในการทำวิจัยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และเป็นที่ยอมรับทางวิชาการในสาขาวิชาของตนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

### 3) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง) เสนอต่อการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ร่าง) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสรุปสาระสำคัญและนำมาแก้ไขปรับปรุงรูปแบบมีรายละเอียดดังนี้

# รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ



**รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ** ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

**1. องค์ประกอบของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ**

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ สมรรถนะขั้นพื้นฐาน สมรรถนะตามหน้าที่ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.1.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย

1.1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะ

1.1.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชา

โดยในรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย คือองค์ประกอบผู้สนับสนุนมีอิทธิพลมากที่สุด ในระดับคณะ คือองค์ประกอบผู้มุ่งมั่นมีอิทธิพลมากที่สุด และระดับภาควิชาคือ องค์ประกอบนักวิชาการมีอิทธิพลมากที่สุด

1.2 สมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วย

1.2.1 ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skills)

1.2.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)

1.2.3 ทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skills)

โดยในรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพสมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วยสมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับภาควิชา ใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) ในการบริหารมากที่สุด อันดับรองลงมาคือ ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skills) และทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skills) ตามลำดับ

### 1.3 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วย

1.3.1 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย

1.3.2 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะ

1.3.3 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชา

โดยในรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารประกอบด้วย สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย คือมีความรู้ด้านการบริหารอุดมศึกษา ระดับคณะคือ มีทักษะด้านการบริหาร ระดับภาควิชาคือ มีความรู้ในระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นอย่างดี

2. ขั้นตอนในการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

#### 2.1 แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วย

2.1.1 การส่งเสริมและการให้โอกาสแก่บุคลากรทางการศึกษาทุกระดับในการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ที่ดีของแต่ละบุคคล

2.1.2 มีการสร้าง พัฒนา และการวางตำแหน่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศในตำแหน่งผู้บริหารรวมไปถึงการสร้างเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

2.1.3 การพัฒนาต้องอยู่ในระดับที่มีความครอบคลุมในวงกว้าง (Comprehensiveness) เข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Insight) และสามารถนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ของสถาบัน

2.1.4 สร้างและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงที่มีความพร้อมในด้านวิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะการบริหาร และคุณธรรมจริยธรรมโดยใช้หลักสูตรที่มีความเป็นเลิศในเนื้อหาการเรียนรู้อันเป็นแบบอย่างเฉพาะตามบริบทของสถานศึกษา

2.1.5 การเสริมสร้างและพัฒนาความพร้อมเชิงการบริหารจัดการ (Managerial Readiness) อย่างเป็นระบบต่อเนื่องและมีคุณภาพ เสริมสร้างระดับสมรรถนะที่สำคัญ เพื่อเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสามารถสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารระดับสูง

สามารถทำหน้าที่แทนในหลายโอกาส และเตรียมความพร้อมสำหรับก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป

2.1.6 สามารถนำสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมาแจกแจงวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของแบบคุณลักษณะ ตามบริบทสถานศึกษาของตนเองในปัจจุบันและอนาคต

2.1.7 การพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพต้องเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) โดยเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถให้บุคลากรทางการศึกษา และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) ให้ก้าวไปสู่ความเป็นมืออาชีพ

2.2 กระบวนการคัดสรร และสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และเส้นทางที่ได้มาซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วยกลุ่มผู้พิจารณา คือ สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการสถาบัน มูลนิธิ เจ้าของสถาบันตามบริบทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่การบริหารงานแตกต่างกันซึ่งประกอบด้วย การแต่งตั้งและการสรรหา

2.3 เส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วย 1) คุณวุฒิวิทยุตำแหน่งทางวิชาการประสบการณ์ในการบริหาร 2) เกณฑ์คุณสมบัติ 3) เกณฑ์พิจารณาประสบการณ์และผลงานและ 4) เกณฑ์พิจารณาอื่นๆ ตามแต่ละสถาบันกำหนด

2.4 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 1) การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน (On The Job Training หรือ Desk Training) 2) การพัฒนานอกการปฏิบัติงาน (Off-the-Job Training) 3) การพัฒนาผู้บริหารแบบพิเศษ (Specialized Training)

2.5 การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วย 1) ระดับปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการพัฒนา 2) ระดับการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา 3) ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา 4) ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านประสิทธิผลขององค์กร

### 3. วงจรคุณภาพ PDCA

วงจรคุณภาพ PDCA ประกอบด้วย P = Plan คือการวางแผนงานจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น D = Do คือการปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานที่ได้เขียนไว้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง C = Check คือการตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนงานปัญหาที่เกิดขึ้นความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขแผนงานหรือขั้นตอน A = Action คือการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหาหรือการยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้ผลสำเร็จเพื่อนำไปใช้ในการทำงานครั้งต่อไป

ตารางที่ 88 สรุปผลการวิจัยเรื่อง การนำรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ		ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา		
		ระดับมหาวิทยาลัย	ระดับคณะ	ระดับภาควิชา
<b>1. องค์ประกอบผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา</b>				
<b>คุณลักษณะที่พึงประสงค์</b>	<b>องค์ประกอบ</b>	<b>ผู้สนับสนุน</b>	<b>ผู้มุ่งมั่น</b>	<b>นักวิชาการ</b>
สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Fundamental Competency)	ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skills)	29.03%	36.35%	28.98%
	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)	45.66%	40.08%	47.85%
	ทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skills)	25.31%	23.57%	23.17%
สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency)		มีความรู้ด้านการบริหาร อุดมศึกษา	มีทักษะด้านการบริหาร	มีความรู้ในระเบียบข้อบังคับของ สถาบันเป็นอย่างดี
สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency)		ตามบริบทที่ตรงกับความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน		



ตารางที่ 88 สรุปผลการวิจัยเรื่อง การนำรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ(ต่อ)

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ		ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา		
		ระดับมหาวิทยาลัย	ระดับคณะ	ระดับภาควิชา
<b>2. ขั้นตอนการพัฒนา</b>				
แนวคิดการพัฒนา		1.การให้โอกาสแก่บุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ 2.การสร้างเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน 3.พัฒนาความพร้อมในด้านวิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะการบริหาร และคุณธรรมจริยธรรม 4.การพัฒนาต้องครอบคลุมในวงกว้างและเข้าใจอย่างลึกซึ้งและสามารถนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ของสถาบัน 5.พัฒนาความพร้อมเชิงการบริหารจัดการเป็นระบบต่อเนื่อง และมีคุณภาพ 6.เสริมสร้างระดับสมรรถนะที่สำคัญ ตามบริบทสถานศึกษาของตนเอง 7.การพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพต้องเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)		
กระบวนการคิดสรร และสรรหาผู้บริหาร	เส้นทางการดำรงตำแหน่ง ปัจจุบัน	การแต่งตั้ง		
	กระบวนการที่คาดหวัง	การแต่งตั้ง	การสรรหา	การแต่งตั้ง
	กลุ่มผู้พิจารณา	สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการสถาบัน มูลนิธิ เจ้าของสถาบันตามบริบทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่การบริหารงานแตกต่างกัน		
เส้นทางสายอาชีพ	คุณวุฒิ	ปริญญาเอก		ปริญญาโท
	วัยวุฒิ	41-50 ปี		30-40 ปี
	ตำแหน่งทางวิชาการ	ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งทางวิชาการ		
	ประสบการณ์ในการบริหาร	11-20 ปี		6-10 ปี
	เกณฑ์คุณสมบัติ	การฝึกอบรมจากหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย		
การฝึกอบรมภายนอก โครงการหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย (นบม.) ของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา		ได้มอบหมายให้ศึกษางานด้านนโยบายและการบริหารงาน		
การได้รับมอบหมายในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่งงานในอนาคต		การศึกษาโครงสร้างระเบียบ คำสั่งต่างๆ		การได้รับมอบหมายงานการบริหารวิชาการ

ตารางที่ 88 สรุปผลการวิจัยเรื่อง การนำรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ(ต่อ)

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ		ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา		
		ระดับมหาวิทยาลัย	ระดับคณะ	ระดับภาควิชา
<b>2. ขั้นตอนการพัฒนา (ต่อ)</b>				
เส้นทางสายอาชีพ (ต่อ)		การได้ดูงานทั้งในและนอก ประเทศ		ได้รับมอบหมายให้เข้าประชุมและทำงาน ร่วมกับผู้ดำรงตำแหน่งเดิม
	เกณฑ์พิจารณาประสพการณ์ และผลงาน	ตามเกณฑ์ของแต่ละสถาบันที่ตั้งไว้		
	เกณฑ์พิจารณาอื่นๆ ตามแต่ ละสถาบัน	ตามเกณฑ์ของแต่ละสถาบัน ประกอบด้วยตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน KPIs ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ KPAs ฯลฯ		
กระบวนการพัฒนา	การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน (On The Job Training)	การพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development) การฝึกอบรมการศึกษาดูงานการประเมินและวัดผลการ ปฏิบัติงานการจัดสร้างคู่มือการปฏิบัติงานการสอนงาน(Coaching) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และ การโอนย้ายงาน (Job Transfer)		
	การพัฒนานอกการ ปฏิบัติงาน (Off-the-Job Training)	การศึกษาต่อในระดับสูง(Further Education) และการศึกษาภาคค่ำ (Evening Course)		
	การพัฒนาผู้บริหารแบบ พิเศษ (Specialized Training)	โปรแกรมแบบมีโครงสร้าง (Structured Program) การจัดกิจกรรมเสริม		

ตารางที่ 88 สรุปผลการวิจัยเรื่อง การนำรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ(ต่อ)

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ		ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา		
		ระดับมหาวิทยาลัย	ระดับคณะ	ระดับภาควิชา
การประเมินผลการ พัฒนา	ระดับปฏิบัติการของผู้เข้ารับ การพัฒนา	1) แบบประเมินโครงการ และ2) แบบประเมินรายวิชา		
	ระดับการเรียนรู้ของผู้เข้ารับ การพัฒนา	3) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการเรียนรู้		
	ระดับการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้เข้ารับการ พัฒนา	4) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน		
	ระดับการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมด้านประสิทธิผล ขององค์กร	5) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ขององค์กร		
<b>3. วงจรคุณภาพ PDCA</b>				
	กระบวนการ	<p>P = Plan คือการวางแผนงานจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น</p> <p>D = Do คือการปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานที่ได้เขียนไว้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง</p> <p>C = Check คือการตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนงานว่าปัญหาที่เกิดขึ้นความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขแผนงาน หรือขั้นตอน</p> <p>A = Action คือการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหาการยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้ผลสำเร็จเพื่อนำไปใช้ในการทำงานครั้งต่อไป</p>		

4) จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยผู้วิจัยนำรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และผลการวิจัยเสนอต่อการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยมีรายละเอียดดังนี้

ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยประกอบด้วย 3 ระดับดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 89 ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับ

ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน		
1.ระดับชาติ	2.ระดับสถาบัน	3.ระดับหน่วยงาน
1.1. ควรจัดให้มีคณะกรรมการระดับชาติ เพื่อส่งเสริม กำกับดูแลหลักสูตร ระบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และพิจารณาทบทวนการสนับสนุนปัจจัยพื้นฐานของระบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อย่างจริงจังและต่อเนื่อง	2.1. สภามหาวิทยาลัยของแต่ละสถาบัน ควรวางนโยบายของมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับการศึกษาพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยมีสภาวิชาการพิจารณากำหนดหลักสูตร การสอนและการวัดผลการศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสำหรับหลักสูตรภายในสถาบันที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา	3.1. การจัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อนำมาพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นรูปแบบการอบรมแบบผสมผสาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน (Competency based Training)
1.2. ควรนำเสนอไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อให้ความช่วยเหลือในการจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารเพื่อร่วมผลักดันเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นมาตรฐานเดียวกันโดยกำหนดเป็นนโยบายของรัฐ	2.2. สร้างการมีส่วนร่วมของหน่วยงานของสถาบันในการพัฒนาหลักสูตร และระบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และควรที่จะส่งเสริมให้มีระบบเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาหรือในระบบภาคีเครือข่ายผ่านทางสมาคมสถาบันอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย (สสอท.) และเครือข่ายเพื่อพัฒนาอุดมศึกษา 9 เครือข่ายเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาโครงการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรและองค์ความรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาสำนักประสานและส่งเสริมกิจการอุดมศึกษาสังกัดสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา ทำหน้าที่ประสานงาน สนับสนุนสถาบันอุดมศึกษา	3.2. การพัฒนาที่มุ่งเน้นภารกิจงาน (Functional based Training) การมุ่งเน้นการพัฒนาที่อิงสภาพ วัฒนธรรมองค์กร บริบทของสถานศึกษานั้นๆ ควรเน้นบริบทการพัฒนาที่สอดคล้องกับระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยและต่างประเทศเพื่อยกระดับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปสู่ระดับโลก

ตารางที่ 89 ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับ (ต่อ)

ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน		
1.ระดับชาติ	2.ระดับสถาบัน	3.ระดับหน่วยงาน
1.3.ควรมีการผลักดันให้มีการจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นองค์กรกลาง โดยใช้หลักสูตรการอบรมกระบวนการพัฒนาผู้บริหารตามรูปแบบที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ ซึ่งผู้ที่ผ่านหลักสูตรการอบรมจะได้รับประกาศนียบัตรรับรองโดยคล้ายกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ทั้งนี้ควรหารือกับผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อร่วมกันจัดตั้งองค์กรกลางพัฒนากระบวนการ วิธีการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	2.3. การรวบรวมและจัดทำรายละเอียดสมรรถนะ (Competency Profile and Dictionary) การจัดทำกรเทียบสมรรถนะกับตำแหน่งงาน (Core Competency Mapping with Job Position) เพื่อกำหนดหลักสูตร และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	3.3 .ควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) เพื่อเปิดโอกาสในการเลือกเนื้อหาหรือสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาได้ตามความต้องการของตนเองและมีความหลากหลายในการฝึกอบรม (Diversity Training)และมีความยืดหยุ่นตามความต้องการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
1.4. การพิจารณาจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ ในลักษณะกองทุนร่วมลงทุน ( Matching Fund) เพื่อพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีประสิทธิภาพ และแบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาของรัฐ		3.4.การกำหนดมาตรฐานโดยสถาบันที่รับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ทั้งมาตรฐานมาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานสื่อและนวัตกรรม มาตรฐานวิทยากร มาตรฐานสถานที่และแหล่งเรียนรู้ มาตรฐานการประเมิน มาตรฐานการบริหารจัดการ มาตรฐานคุณภาพผู้ผ่านการฝึกอบรม
1.5. การริเริ่มโครงการนำร่องการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยเป็นโครงการความร่วมมือระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน		3.5.จัดให้มีระบบการสนับสนุนให้คำปรึกษาด้วยการให้ผู้บริหารอาวุโสทำหน้าที่ให้คำแนะนำ (Support Groups and Mentoring) แก่ผู้บริหารใหม่
1.6. สร้างหลักสูตรปริญญาการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยมีสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควบคุมและรับรองหลักสูตร		3.6.การจัดตั้งคณะทำงาน ที่ปรึกษา (Steering Committee)ติดตามกำกับดูแลการดำเนินงาน
1.7 กำหนดตัวชี้วัดKey Performance Indicators (KPI) เป็นเงื่อนไข และเกณฑ์ในการประกันคุณภาพผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)		3.7 การทบทวนนโยบายคำตอบแทนให้ผู้บริหารสถานศึกษาในทุกระดับเพื่อจูงใจให้ในการพัฒนาตนเอง

ตารางที่ 89 ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับ (ต่อ)

ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน		
1.ระดับชาติ	2.ระดับสถาบัน	3.ระดับหน่วยงาน
1.8 ควรคำนึงถึงความแตกต่างของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้งโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นลักษณะองค์กรทางศาสนา มูลนิธิ สถาบันต่างๆ ระบบการบริหารจัดการ จึงไม่ควรนำเสนอแนวทางเดียวกัน		3.8 การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ การกำหนดผลที่จะได้จากกิจกรรม ควบคุมระดับของกิจกรรม การติดตามควบคุมระดับงาน และระดับหลักความสำเร็จ ให้ตรงตามเป้าหมาย
1.9 ควรจัดตั้งเป็นคณะทำงานที่ปรึกษาในแต่ละสถาบันเพื่อเป็นไปตามความต้องการของแต่ละสถาบัน		3.9 การจัดทำแผนการวัดและประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยกำหนดเกณฑ์การวัด ตัวบ่งชี้ที่ได้จากสมรรถนะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และการกำหนดสมรรถนะ และพฤติกรรม เป้าหมายเป็น Key Performance Indicators (KPI)

### อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยโดยแบ่งเป็นประเด็นดังนี้

1) เส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่งและกระบวนการคัดสรร สรรหาของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษานั้น ผลการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีเส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่งโดยการเลื่อนตำแหน่ง โดยผลการวิจัยสอดคล้องกับวิจิตร วรุตบางกูร (2535: 118 - 120) ได้กล่าวถึงเส้นทางหลายเส้นทางในการก้าวสู่ตำแหน่งไว้ว่า เส้นทางสู่ตำแหน่งคนบดีมีหลายเส้นทางด้วยกัน เส้นทางแรกคือ การเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนระดับ เช่น จากผู้ช่วยศาสตราจารย์เป็นรองศาสตราจารย์ จากรองศาสตราจารย์เป็นศาสตราจารย์หรือจากอาจารย์มารับตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาบุคคลเหล่านี้จะต้องสร้างความสำเร็จทางวิชาการให้เป็นที่ขึ้นเป็นอัน และต้องมีชื่อเสียงอยู่บ้าง บุคคลเหล่านี้จะสามารถขึ้นไปดำรงตำแหน่งคนบดีได้ทั้งสิ้น

ผลการวิจัยเรื่องกระบวนการคัดสรร และสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มาจากการแต่งตั้ง ไม่เหมือนกับมหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่เช่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ใช้กระบวนการสรรหาเหมือนกันซึ่งข้อดีของกระบวนการสรรหา (กำพล อดุลยวิทย์อ้างถึงในสมหมาย จันทรเรือง, 2537:511) กล่าวถึงการสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไว้ว่า ถ้าเปรียบเทียบวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีระหว่างการสรรหาของคณะกรรมการกับการเลือกตั้งนั้น เห็น

ว่าการเลือกตั้งด้วยการลงประชามติเป็นการเลือกตั้งทางการเมือง โดยผู้ที่มีคะแนนเสียงมากที่สุด เป็นอธิการบดีคงไม่ถูกต้องเพราะอาจเกิดการแตกแยก เนื่องจากยังอาจขาดความยอมรับอยู่ การสรรหาด้วยคณะกรรมการเหมาะสมกว่า ในกรณีความคิดเห็นเกี่ยวกับตำแหน่งอธิการบดีที่เป็นบุคลากรภายใน หรือบุคลากรภายนอกมหาวิทยาลัยนั้นไม่ถือเป็นข้อจำกัดขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลถ้ามีความเหมาะสมเท่าเทียมกันควรให้โอกาสบุคลากรภายในก่อน ถ้าไม่มีบุคคลเหมาะสมพอจึงใช้บุคลากรภายนอกมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับ วิจิตร วรุตบางกูร (2535: 118 - 120) ได้กล่าวถึงเส้นทางหลายเส้นทางในการก้าวสู่ตำแหน่ง เส้นทางที่สามจะเห็นได้ น้อยลงคือการโยกย้ายบุคลากรภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่ง หรือเส้นทางที่สี่ และเป็นเส้นทางสุดท้าย คือการแต่งตั้งโดยวิธีทางการเมืองสำหรับในกรณีที่ เป็นบุคลากรภายนอก ซึ่งไม่เป็น นักวิชาการหรือวิชาชีพ (Scholar or Academic) การบริหารทางวิชาการอาจจะประสบปัญหา ยุ่งยากได้(ประกอบ คูปรรัตน์, 2530: 143-147)

ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 ไม่ได้ระบุเส้นทางการได้มาซึ่งตำแหน่งและ กระบวนการคัดเลือกสรรหาตำแหน่งอธิการบดีรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วย คณบดี และหัวหน้าภาควิชาแต่อย่างใด มีเพียงกำหนดให้อธิการบดีเป็นกรรมการสภาสถาบันโดย ตำแหน่ง ซึ่งเส้นทางการได้มาซึ่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยมีหลายระดับแบ่งไป ตามประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำเป็นต้องมีเสรีภาพใน การคัดเลือกผู้บริหารสถาบันซึ่งประเด็นเสรีภาพของสถาบันอุดมศึกษา (Barnett, R ,1990:143) กล่าวว่าเสรีภาพของสถาบันอุดมศึกษา (Academic Freedom) เป็นมุมมองด้านความสัมพันธ์ ระหว่างเสรีภาพของสถาบันอุดมศึกษา (Academic Freedom) กับหลักการปกครองตนเองของ สถาบันอุดมศึกษา (Academic Autonomy) เป็นการเคารพการตัดสินใจ(Judgment)ของสถาบัน เองหรือสามารถกล่าวได้ว่าเสรีภาพของสถาบันอุดมศึกษาคือ ความสัมพันธ์ระหว่าง สถาบันอุดมศึกษากับรัฐ เมื่อสถาบันอุดมศึกษามีเสรีภาพทั้งด้านเอกลักษณ์ (Characterized) ด้านความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountable) และความเป็นส่วนตัว (Individual) ตาม ระดับการตัดสินใจของสถาบันหรือตามเงื่อนไขของเสรีภาพที่ได้รับสอดคล้องกับอมรา ต้นสังจา (2513:25-42) ที่กล่าวว่า การจัดโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา ส่วนมากการปกครองและการบริหารมีความเป็นอิสระ แม้เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ก็ควบคุมเพียง นโยบายและการเงินเท่านั้น ส่วนการบริหารทั่วไปและการบริหารทางวิชาการ มหาวิทยาลัยมี อำนาจและเสรีภาพในการดำเนินงานได้โดยอิสระ ซึ่งหลักทั่วไปนโยบายและหน้าที่ต่าง ๆ ของ มหาวิทยาลัย จะมีกำหนดไว้ในข้อกำหนดที่เรียกว่ากฎบัตร (Charter) ของแต่ละสถาบัน มีการ

จัดตั้งกรรมการต่างๆ และผู้ดำเนินการบริหารด้านต่างๆ ประจำมหาวิทยาลัย เป็นไปตามขนาดของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยที่มีขนาดใหญ่มีนักศึกษาเป็นจำนวนมากจำเป็นต้องมีคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการที่ปรึกษาหลายคน

กระบวนการคัดสรร และสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย บัญชาเกิดมณี (การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ, 19 เมษายน 2555) กล่าวว่าให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาผู้บริหาร ที่เข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรกระบวนการสรรหาของมหาวิทยาลัยเอกชนในกลุ่มมูลนิธิ มหาวิทยาลัยเอกชนในกลุ่มองค์กรศาสนา และมหาวิทยาลัยเอกชนทั่วไปที่มีเจ้าของคนเดียว มีรูปแบบการสรรหาอย่างเฉพาะ โดยสามารถแบ่งประเภทมหาวิทยาลัยเป็นระดับชั้น (Division) ได้หลายระดับซึ่งแม้ว่ากระบวนการคัดสรร และสรรหาของบางมหาวิทยาลัยอาจเป็นจุดอ่อน (สุรสิทธิ์ สุขชัย อ้างถึงใน สมหมาย จันทรเรือง, 2537:614) ได้กล่าวถึงกรณีมหาวิทยาลัยเอกชนใช้การแต่งตั้ง ซึ่งมีจุดอ่อนที่เจ้าของมักรักษาลประโยชน์ของตนเอง อาจแต่งตั้งบุคคลที่บริหารงานไม่เก่ง มาเป็นอธิการบดี สอดคล้องกับ บุญอนันต์ พิณภัทรชัย (2550:9) กล่าวว่า การคัดสรรและสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องพิจารณานโยบายของมหาวิทยาลัยว่าต้องการจากคนในองค์กร (Internal Recruiting) หรือคนนอกองค์กร (External Recruiting) แต่ละแบบต้องมีข้อได้เปรียบ และข้อเสียเปรียบ และในส่วนของมหาวิทยาลัยในกลุ่มของมูลนิธิ วิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีจึงขึ้นอยู่กับคณะกรรมการมูลนิธิ ซึ่งคัดเลือกจากสมาชิกอาวุโสที่มีความรู้ความสามารถทางการศึกษา และเสนอให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ไม่จำเป็นต้องมีคุณวุฒิหรือตำแหน่งทางวิชาการได้ และเป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัยเนื่องจากมูลนิธิกำหนดไว้ปัญหาเกี่ยวกับการได้มาซึ่งตำแหน่งอธิการบดีจึงไม่มีเพราะอธิการบดีทำงานเป็นกลุ่มมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี และการบริหารงานมีสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดนโยบายอยู่ด้วยส่วน (ธนากาญจน์ ภัทรากาญจน์ อ้างถึงใน สมหมาย จันทรเรือง, 2537:653) ได้กล่าวว่าตำแหน่งอธิการบดีใช้การแต่งตั้งจากมูลนิธิ เห็นได้ว่าเส้นทางการได้มาซึ่งตำแหน่งและกระบวนการคัดสรร และสรรหาของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความหลากหลายเป็นไปตามลักษณะโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยนั้นๆ โดยส่วนใหญ่สภามหาวิทยาลัยหรือคณะกรรมการสถาบันเป็นผู้พิจารณา สอดคล้องกับ (วิษณุ เครืองาม อ้างถึงใน สมหมาย จันทรเรือง, 2537:614) อดีตเลขาธิการคณะรัฐมนตรีกล่าวว่า เส้นทางการได้มาซึ่งผู้บริหารสถาบัน และกระบวนการคัดสรร และสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษานั้นมีความสำคัญขึ้นอยู่กับสภามหาวิทยาลัยว่ามีความชอบธรรมหรือไม่ หากสภามหาวิทยาลัยมีความชอบธรรม มีความยุติธรรม การให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งอธิการบดีเองก็คงไม่มีผู้ใดขัดข้อง ดังนั้นตัวหลักคือสภามหาวิทยาลัย หากมีประสิทธิภาพ มีความเข้มแข็ง มีความเป็นประชาธิปไตย จะใช้กระบวนการคัดสรรแบบใดก็เหมาะสมทั้งสิ้น



ผลการวิจัยเรื่องคุณวุฒิ วิทยุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนนั้น แม้ในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 ในมาตรา 41 ได้กำหนดคุณสมบัติของอธิการบดีในวรรค (1) ของมาตรา 41 คือสำเร็จ การศึกษาชั้นปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและมีประสบการณ์ในการสอนหรือการบริหาร สถาบันการศึกษาที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่ามาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี หรือสำเร็จ การศึกษาชั้นปริญญาโทหรือเทียบเท่าและมีประสบการณ์ในการสอนหรือการบริหาร สถาบันการศึกษาที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่ามาแล้วไม่น้อยกว่าสามปี หรือสำเร็จ การศึกษาชั้นปริญญาเอกหรือเทียบเท่าและมีประสบการณ์ในการสอนหรือการบริหาร สถาบันการศึกษาที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่ามาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปีซึ่งโดยสรุปได้ว่า ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีถ้ามีระดับการศึกษาสูงจะมีประสบการณ์ในการสอนหรือบริหาร สถาบันศึกษาน้อยลงและกำหนดให้มิคุณวุฒಿಯ่างน้อยในระดับปริญญาตรีเท่านั้น และไม่ได้ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการ แต่ในส่วนของผู้บริหาร และตามระเบียบคณะกรรมการการ อุดมศึกษา เรื่องมาตรฐานหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ ดำรงคุณวุฒิทางวิชาการ (ฉบับที่ 3 ) พ.ศ. 2550 หมวดที่ 2 เป็นการกำหนดผลงานวิจัยเป็นส่วน หนึ่งในการพิจารณาคุณวุฒิทางวิชาการ แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณวุฒิ ตำแหน่งทาง วิชาการ และผลงานการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งในการแสดงศักยภาพผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนที่ใช้กำหนดกระบวนการพัฒนา มาตรการการให้รางวัลสร้างแรงจูงใจ และการ สร้างเส้นทางสายอาชีพที่ชัดเจนให้อาจารย์พัฒนาศักยภาพของตนเองรวมถึงความสามารถใน การบริหารงาน นอกจากนี้ยังมีเกณฑ์ประกันคุณภาพของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ตัวบ่งชี้ที่ 2.2 และ 2.3 ได้ให้คะแนนจากคุณวุฒิ และ ตำแหน่งทางวิชาการแก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพราะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ความสามารถและ ความรู้ลึกทางวิชาการของสถาบันนั้นอีกด้วย ชัชวาล เจียรพนนท์ (สัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2554) ได้กล่าวว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนปกติจะมีระบบผู้บริหารผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Fast Track) คือ ระบบ หรือกระบวนการคัดเลือก ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษารุ่นใหม่ไฟแรง ที่มีแววหวังกะทิให้ เข้าสู่ระบบแบบพิเศษเพื่อสร้างทางก้าวหน้าในชีวิตการทำงานแบบก้าวกระโดดให้ขึ้นสู่ระดับสูง โดยเร็วและมีการเตรียมความพร้อมอย่างที่สุดเพื่อเป็นผู้บริหารรุ่นใหม่เพื่อดึงดูรักษาและจูงใจคน เก่งคนดีมีผลงานเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะให้อยู่ในสถาบัน เพื่อพัฒนาผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาที่มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อเตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพมาก ประสบการณ์ในจำนวนที่เพียงพอสำหรับการเป็นนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service) และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Senior Professional Service)นอกจากนั้นถ้านั้นถ่วงวุฒิมาก

ไปจะเหมือนองค์กรของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ การเลือกบุคลากรจำเป็นต้องมีความสมดุล (Equilibrium) ในกรณีที่มีส่วนใดส่วนหนึ่งมากเกินไปก็จะมีปัญหา

2) วิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเมื่ออาชีพผลการวิจัยประกอบด้วย 3 ส่วนดังนี้

### 2.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย ต้องมีความเป็นผู้สนับสนุน ซึ่งสอดคล้องกับ เวสเมเยอร์ (1990:86) ที่กล่าวว่าอธิการบดีทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสภาคณาจารย์ (Faculty Person) เป็นผู้ที่ต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรไปสู่แนวทางการความสำเร็จ ในบทบาทหัวหน้าฝ่ายบริหาร จัดตั้ง แนะนำ ตัดสินใจขั้นสุดท้ายให้กับฝ่ายบริหารทุกระดับ ในบทบาทผู้วางนโยบาย เป็นทั้งผู้ปกครองคณะ รองอธิการบดี คณบดี ฝ่ายบริหาร และสภาที่ปรึกษา

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะ ต้องมีความเป็นผู้มุ่งมั่นสอดคล้องกับเวสเมเยอร์ (1990:90-98) ที่กล่าวว่า คณบดีคณะ (Dean of Faculty) เป็นหัวหน้าคณะ ทำหน้าที่ชี้นำกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นที่ปรึกษาอธิการบดีในงานวิชาการเพื่อการพัฒนา นโยบายทางการศึกษา เป็นผู้กำหนดจังหวะการพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยให้แก่สมาชิกในคณะเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนต่อไป

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชา โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชา ต้องมีความเป็นนักวิชาการสอดคล้องกับพิศสุภา บัจฉิมสวัสดิ์ (2552:188) กล่าวว่าปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือคุณลักษณะด้านวิชาการโดยส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรของภาควิชาร้อยละ 47.40 แสดงว่าถ้าหัวหน้าภาควิชามีองค์ประกอบเหล่านี้อยู่มากจะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จมากตามไปด้วย

2.2. สมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) ทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skills) โดยผู้วิจัยจำแนกตามระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งจากการเปรียบเทียบระดับทักษะของสมรรถนะขั้นพื้นฐานจำแนกตามระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกระดับใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุดเป็นอันดับ 1 รองมาคือทักษะด้านการคิดเป็นอันดับ 2 และทักษะเฉพาะด้านน้อยที่สุดสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีระยุทธ วัฒนศุภโชค (2006) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารใน

ภูมิภาคเอเชีย: กรณีศึกษาประเทศไทย (Managerial Styles of Asian Executives : The Case of Thailand) ผู้วิจัยศึกษาผู้บริหารบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 480 คน ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่สำคัญที่สุดคือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 47.62 โดยเน้นในเรื่องของการเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี ต่อมาคือทักษะด้านการคิดและสุดท้ายคือ ทักษะเฉพาะด้านซึ่งตามแนวคิดของคัทซ์ (Katz, 1974:90) กล่าวว่าทักษะแต่ละด้านเป็นสิ่งที่จำเป็นของผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จแต่ปริมาณของทักษะแต่ละด้านมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลำดับขั้น ตำแหน่งภายในองค์กรโดยทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skills) ที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารในระดับล่าง ส่วนผู้บริหารระดับบนจะมีทักษะด้านการคิด (Conceptual Skills) ในปริมาณมากกว่า ซึ่งเป็นเพราะวัฒนธรรมการบริหารจัดการของไทยที่เน้นความสัมพันธ์ภายในที่พิจารณา รวมถึงและความอดกลั้นต่อพฤติกรรมบุคคลภายในองค์กร การติดต่อปฏิสัมพันธ์ขอความร่วมมือกับบุคลากร หน่วยงานทั้งภายในภายนอกและความจริงที่ว่าความสัมพันธ์ส่วนตัวช่วยให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปได้ด้วยดี นอกจากนี้ทักษะเฉพาะด้านมีแนวโน้มที่เพิ่มมากขึ้นเพราะการให้ความสำคัญกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากขึ้น สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2555) กล่าวว่าส่วนมากผู้บริหารได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เพราะมีทักษะเฉพาะด้านในการทำงานดี อย่างไรก็ตามในตำแหน่งบริหารทักษะเฉพาะด้านมีความสำคัญน้อยกว่าทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารที่ขาดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จะรู้สึกอึดอัดกับความซับซ้อนขององค์การ ปฏิสัมพันธ์ ผู้บริหารจำเป็นต้องพบปะกับคนอื่นทั่วทั้งองค์การ โดยเฉพาะผู้ร่วมงานนั้นผู้บริหารต้องสร้างสัมพันธ์กับคนอื่นก่อนผู้ที่ก้าวขึ้นมาสู่ตำแหน่งบริหารด้วยความสามารถ งานทางด้านเทคนิค ซึ่งรู้วิธีการทำสิ่งต่าง ๆ กับรู้วิธีการใช้คนให้ทำงานนั้น ต้องใช้ทักษะแตกต่างกันมาก ความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นหายไป กลายเป็นความอึดอัดใจที่เกิดจากการที่ต้องใช้ผู้อื่นทำงาน บางครั้งก็เกิดความลงใจบ้างเหมือนกันในส่วนของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ นั้นปีเตอร์และฮัลล์ (Peter and Hull, 1968) ได้กล่าวว่า การขาดทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ไม่สามารถทดแทนได้ด้วยทักษะเฉพาะด้าน หลักการมีอยู่ว่าถ้าผู้บริหารได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นแล้วไม่มีความสามารถเพียงพอจะแก้ปัญหา ทักษะเฉพาะด้านทางวิชาชีพมิใช่เป็นหลักประกันการบริหารงานในอนาคตได้ ถ้าผู้บริหารที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งทางการบริหารและไม่สามารถจะจัดการกับสิ่งท้าทาย หรือแนวทางป้องกันก็ไม่มีความสามารถทางการบริหารดังนั้นจึงจำเป็นต้องเพิ่มทักษะและความสามารถทางการบริหาร จำเป็นต้องเพิ่มทักษะและความสามารถใหม่ๆ หลายด้าน ในอนาคตสอดคล้องกับเวสเมเยอร์ (1990:99) กล่าวว่าหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บริหารแนวหน้าในองค์กรทำหน้าที่ตัดสินใจการดำเนินการต่างๆแบบวันต่อวัน งานเอกสาร การควบคุมค่าใช้จ่าย ควบคุมเจ้าหน้าที่และสมาชิกในภาควิชา และจัดลำดับตามความต้องการก่อนหลังของสมาชิก

ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาจึงอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างมาก และยังคงคล้อยกับงานวิจัยของ พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ (2552:188) พบว่าตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมากที่สุด

2.3 สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยผู้วิจัยจำแนกตามระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนี้

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัยผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ มีความรู้ด้านการบริหารอุดมศึกษา และรองลงมาเข้าใจความเป็นมาและพื้นฐานของสถาบันเป็นอย่างดี และเข้าใจทัศนคติของคณาจารย์และนักศึกษาอย่างถ่องแท้สอดคล้องกับเวสเมเยอร์ (1990:86) ที่กล่าวว่าอธิการบดีแม้จะมีบทบาทหลายอย่าง แต่ในบทบาทหัวหน้าฝ่ายบริหาร เป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายให้กับฝ่ายบริหารทุกระดับ จึงจำเป็นที่ต้องมีความรู้ความสามารถเพื่อบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดได้

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับคณะผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับคณะที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ มีทักษะด้านการบริหาร และรองลงมาให้ความสนใจในพฤติกรรมของบุคคล และมีความเป็นผู้นำทางวิชาการสอดคล้องกับเวสเมเยอร์ (1990:169-172) ได้กล่าวเกี่ยวกับสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งคณบดีเอาไว้ดังนี้ให้เวลากับงานบริหารมากกว่าผู้บริหารระดับหัวหน้าภาค และมีความสามารถในการบริหารบุคลากร ส่วนการเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคลก็จะสามารถแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในคณะได้และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับภาควิชาผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะตามหน้าที่ของผู้จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับภาควิชาที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ มีความรู้ในระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นอย่างดีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ให้การสนับสนุนในการทำวิจัยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และเป็นที่ยอมรับทางวิชาการในสาขาวิชาของตนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 สอดคล้องกับ เวสเมเยอร์(1990:168-169) ได้กล่าวเกี่ยวกับสมรรถนะตามหน้าที่ของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาเอาไว้ดังนี้ คือควรที่จะเป็นบุคคลภายในคณะ เพราะเข้าใจความต้องการของบุคคลภายในคณะเป็นอย่างดี ซึ่งสามารถทำหน้าที่เป็นตัวกลางให้การสื่อสารระหว่างบุคลากรระดับล่างกับบุคลากรระดับบนได้นอกจากนี้ กู๊ดดอลล์ (Goodall,2010:8) ได้ศึกษาเรื่อง Why Socrates Should be in The Boardroom in Research Universities ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในตำแหน่งอธิการบดี และคณบดีที่มีพื้นฐานเป็นนักวิจัย จะสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการให้แก่มหาวิทยาลัยทางการวิจัยได้ดีกว่าผู้บริหารจากนอก

ภาควิชาการโดยอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มีความเข้าใจในภาควิชาการ มีการบริหารงานวิชาการ ได้ดีกว่าผู้บริหารที่ใช้ความเข้าใจแต่ในเชิงธุรกิจ ดังนั้นการสร้างสมดุลระหว่างความอยู่รอดของสถาบันและคุณภาพของสถาบันจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง (ชวณี ทองโรจน์, การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ, 19 เมษายน 2555) กล่าวได้ว่า ความแตกต่างของผู้บริหารมหาวิทยาลัย คือผู้บริหารมหาวิทยาลัยรัฐบาลตระหนักถึงการผลิตนักศึกษาเพื่อให้ได้คุณภาพ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนให้ความสำคัญกับการอยู่รอดของมหาวิทยาลัย ต้องสร้างความสมดุลระหว่างกันเรื่องการต้องบริหารเพื่อความอยู่รอด และบริหารทางด้านวิชาการซึ่งสาเหตุปัญหาความสมดุลของการบริหารงานกับการบริหารวิชาการนั้นบลูเมล (2008:1) เกิดจากรัฐถอนตัวจากบทบาทดั้งเดิมมาดำเนินการในบทบาทการนิเทศมากขึ้นโดยเป็นกลุ่มผู้ควบคุมจากระยะไกล (Steering from a Distance) มหาวิทยาลัยจึงมีงานที่คั่งค้างที่สำคัญของสถาบันอิสระและแสวงหากำไร ความรับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณ การรับสมัครบุคลากร และพัฒนาองค์กรและในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยต้องเผชิญหน้ากับความต้องการที่เพิ่มขึ้นจากสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางเศรษฐกิจที่กลับมาเป็นสิ่งที่กำหนดกระบวนการของการปรับตัวของสถาบันหนึ่งในมิติการกำกับดูแลที่ดีสำหรับการปฏิรูปลงสถาบันภายในมหาวิทยาลัยทั่วยุโรปดูเหมือนจะมาบรรจบกันคือการสร้างการบริหารจัดการที่แข็งแกร่งของสถาบันซึ่งประกอบด้วยโครงสร้าง (Structure) การจัดการ (Management) ความเป็นผู้นำ (Leadership) อัตราการเติบโตความเชี่ยวชาญและการเปลี่ยนแปลงบทบาทเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่บริหารงานภายในมหาวิทยาลัยหรือเรียกว่า (Professionalisation) รูปแบบการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ (Professionalised models of management) หรือ ระบบบริหารจัดการภายในอย่างมืออาชีพ (Professionalisation of “in-house administrative systems”) โดย บลูเมล (2008:3) ได้กล่าวต่อไปอีกว่าความสำคัญของทักษะวิชาชีพและการแก้ปัญหา ความรู้สำหรับการปฏิบัติการที่ซับซ้อนมากขึ้นของมหาวิทยาลัย การจัดการที่ต้องการความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้นภายในองค์กรและการสรรหาบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยบริหารงาน สร้างแรงจูงใจให้ทีมงานบริหาร และบทบาทที่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาระดับกลาง สอดคล้องกับ ประเสริฐชิตพงศ์(การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ, 19 เมษายน 2555) กล่าวว่าการบริหารระดับภาควิชาเป็นเพียงการบริหารวิชาการเท่านั้น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาระดับกลางส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการ ไม้มีความรู้ด้านการบริหารการเงิน และการบริหารทรัพยากรบุคคล การปรับตัวหรือการพัฒนาการบริหารงานจึงมีความจำเป็นมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกันกับโอภาส เขียววิชัยและฉันทวิทย์ สุชาติานนท์(การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ, 19 เมษายน 2555) กล่าวว่าคุณลักษณะด้านการบริหาร 3 ด้าน คือ การบริหารการเงิน การบริหารการศึกษา และ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือเรียกว่า สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency) ที่นอกเหนือจากทักษะทั้งสามด้านของคาร์ทนั้นเอง นอกเหนือจากนั้นผู้บริหารควรต้องมีความรู้ด้านจริยธรรม และเป็นนักการศึกษาที่มีความรู้ด้านทางการศึกษาเป็นอย่างดี (จารุรินทร์ ภูระยา, การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ, 19 เมษายน 2555) จึงนำไปสู่แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

### 3) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้วิจัยเริ่มต้นการศึกษาด้วยการวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ สมรรถนะขั้นพื้นฐาน และสมรรถนะตามหน้าที่ ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับเพื่อนำไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ จากนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาบริบทรอบข้างเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ให้เป็นแนวทาง (Guideline) ในการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพเป็นแนวทางที่สามารถนำมาปฏิบัตินำไปใช้ได้จริง และเป็นไปตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สมรรถนะขั้นพื้นฐานและสมรรถนะตามหน้าที่ตามที่แต่ละสถาบันต้องการ ซึ่งพรศรี ฉิมแก้ว (2552:245) กล่าวว่าความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้านหลักคือ คุณลักษณะ สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และผลการปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและความจำเป็นเกี่ยวกับคุณลักษณะเป็นอันดับแรก รองมาคือสมรรถนะ นอกจากนั้นประโยชน์ของสมรรถนะ และคุณลักษณะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ได้จากการวิจัยซินเดอเรตและคณะ (Schneideret al., 2003:836-851) การวิจัยหลายครั้งที่ตรวจสอบผลของการใช้รูปแบบสมรรถนะ การพัฒนารูปแบบสมรรถนะสามารถสนับสนุนสาเหตุการเกิดบุคลากรมีความต้องการเข้าทำงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถลดปัญหาการสูญเสียผู้บริหารระดับต่างๆ การนำคุณลักษณะที่พึงประสงค์และสมรรถนะด้านต่างๆ มาดำเนินจัดทำกรอบมาตรฐานการพัฒนาหรือฝึกอบรม (TQF) จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ สอดคล้องกับสภาคณาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2553) กล่าวว่า Thai Qualifications Framework (TQF) for Higher Education เน้นผลการเรียนรู้ (Learning Outcomes) ของผู้บริหารซึ่งต้องมีผลการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน คือ (1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม (2) ด้านความรู้ (3) ด้านทักษะทางปัญญา (4) ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (5) ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการจัดทำการวางแผนการเรียนรู้ตามหลักระดับขั้นวัตถุประสงค์การเรียนรู้ของบลูม (Bloom's Taxonomy Learning Objects) ที่ประกอบด้วยขอบเขตด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ขอบเขตด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) และขอบเขตด้านด้านจิตพิสัย (Affective Domain) (ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ, การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ, 19 เมษายน 2555) ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อ

กระบวนการพัฒนาคือทำให้มั่นใจในกระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถผลิตผู้บริหารให้มีความเป็นมืออาชีพและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถแก้ไขประเด็นจริยธรรมและคุณธรรม สร้างสมดุลระหว่างความเป็นนักการศึกษา และนักธุรกิจอีกด้วย เมื่อกำหนดขอบเขตการเรียนรู้ด้านคุณธรรมและจริยธรรมอย่างชัดเจน

ส่วนของขั้นตอนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 5 ขั้นนั้น โดยส่วนแรกผู้วิจัยกำหนดแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก่อน จากนั้นกำหนดขั้นตอนการพัฒนาทั้ง 5 ด้านเป็นเส้นทางสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์และสมรรถนะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สอดคล้องกับ (รัตนา ประเสริฐสุข, การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ, 19 เมษายน 2555) ส่วนการคัดสรรผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 3 ระดับมีน้ำหนักของมิติที่แตกต่างกันโดยขึ้นอยู่กับกระบวนการสรรหาหรือมีคุณลักษณะที่ตรงกับบริบทหรือตรงตามความต้องการของสถาบันอุดมศึกษานั้นๆ เพราะคุณลักษณะ คุณสมบัติ และสมรรถนะเป็น หลักในการคิดโดยสามารถแบ่งเป็นระดับชั้น (Layer) ที่มีจุดเริ่มต้น (Entering Point) ที่แตกต่างกันไปตามระดับภาควิชา ระดับคณะ และระดับมหาวิทยาลัยตามลำดับ โดยจะมีแผนภูมิบันไดอาชีพ (Career Ladder) จากแบบง่ายไปยาก โดยใช้เกณฑ์ประสพการณ์การบริหารผลสัมฤทธิ์ในการบริหาร ฉันทวิทย์ สุชาติานนท์ (การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ, 19 เมษายน 2555)กล่าวว่าเกณฑ์ประสพการณ์การบริหารต้องระบุว่าเป็นการบริหารการศึกษาเท่านั้น เกณฑ์ประสพการณ์ทางด้านบริหาร เป็นบุคคลที่มีประสพการณ์และสัมฤทธิ์ผลในการบริหารงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการมหาวิทยาลัยและในด้านการศึกษาระดับสูง (พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์, 2544:25-47) ซึ่งในเส้นทางสายอาชีพของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2554) ได้กำหนดผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Areas: KRAs) และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) เป็นเกณฑ์การประเมินสอดคล้องกับงานวิจัยของเมเยอร์ (Mayer, 2003:208-213) เรื่องการนำรูปแบบสมรรถนะไปใช้ประกอบด้วยสมรรถนะที่กำหนดจากการรวบรวมข้อมูลหลายแบบ วิธีการ และเกณฑ์การวัดพฤติกรรมที่กำหนดไว้แล้วใน กรณีที่ไม่มีเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด หรือ การประเมินผลการดำเนินงาน หรือพฤติกรรมของพนักงานพนักงานก็จะกำหนดและรับรองประสิทธิภาพการทำงานแบบที่ปฏิบัติอยู่แล้วและกลายเป็นที่ยอมรับกันเองในหมู่พนักงานดังนั้นจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญของการนำไปใช้

การนำวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นมืออาชีพ ที่ประกอบด้วยขั้นตอนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 5 ขั้นตอนคือแนวคิดการพัฒนาผู้บริหาร กระบวนการคัดสรรและสรรหาเส้นทางสายอาชีพ การพัฒนาผู้บริหาร และการประเมินผลสามารถดำเนินการได้อย่างครบวงจร

กล่าวคือในกรณีที่ไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ หรือผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ สามารถนำข้อมูลที่รวบรวมจากการประเมินมาวิเคราะห์อีกครั้งและให้พิจารณาประเมินวางแผน แนวคิด มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าเป็นไปได้หรือเปลี่ยนเป้าหมายใหม่วงจรคุณภาพ PDCA ที่สมบูรณ์จะเกิดขึ้นเมื่อนำผลที่ได้จากขั้นตอนการดำเนินการที่เหมาะสม (A) มาดำเนินการให้เหมาะสมในกระบวนการวางแผนอีกครั้งหนึ่ง (P) และเป็นวงจรอย่างนี้เรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด จนกระทั่งสามารถใช้งานร่วมกับทุกกิจกรรมที่คล้ายกันได้อย่างเป็นปกติธรรมดาไม่ยุ่งยากอีกต่อไป จะเห็นว่าวงจรคุณภาพ PDCA จะไม่ได้หยุดหรือจบลงเมื่อหมุนครบรอบ แต่วงจรคุณภาพ PDCA จะหมุนไปข้างหน้าเรื่อยๆ โดยจะทำงานในการแก้ไขปัญหาในระดับที่สูงขึ้น ซับซ้อนขึ้น และยากขึ้น หรือเป็นการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาและช่วยให้การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ และเห็นผลที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม หัวใจสำคัญของวงจรคุณภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับวงจรคุณภาพ PDCA เท่านั้น แต่อยู่ที่คนที่มีคุณภาพ และเข้าใจคุณภาพอย่างแท้จริงหรือที่เรียกว่า คุณภาพอยู่ที่ใจ (Quality at Heart) ที่พร้อมจะเปิดใจเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาอย่างมุ่งมั่น (ณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ, 2546 : 80)

4) ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ในการนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายต้องคำนึงถึงทางสองแพร่งของนักโทษ (Prisoner's Dilemma) เป็นทฤษฎีเกมที่แสดงความหลากหลายของสถานการณ์ที่ชี้ให้เห็นว่าทำไม (Why) บุคคลสองคนไม่อาจให้ความร่วมมือแม้ว่าเป็นผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของทั้งสองคนที่จะทำเช่นนั้น ในสภาพของความเป็นจริงในโลก การวิเคราะห์ความร่วมมือในทฤษฎีเกม (Games Theory) ด้วยวิธีการเล่นเกมที่ผลรวมไม่ใช่คือศูนย์ (Non-Zero Sum Game) หรือเรียกว่า ทางสองแพร่งของนักโทษ ซึ่งแอ็กเซลรอด (Axelrod, 1984:10) กล่าวว่าผู้เล่น (Player) สองคนในเกมที่สามารถเลือกได้ระหว่างทางสองทางคือการร่วมมือกัน (Cooperate) หรือ การแปรพักตร์ (Defect) แนวคิดคือ ผู้เล่นแต่ละคนได้รับผลประโยชน์เมื่อทั้งสองคนให้ความร่วมมือ แต่ถ้ามีเพียงหนึ่งในสองคนให้ความร่วมมือ อีกคนหนึ่งที่แปรพักตร์จะได้รับผลประโยชน์เพิ่มเติมจากที่ร่วมมือกัน หากมีแปรพักตร์ทั้งสองสูญเสียผลประโยชน์ หรือได้น้อยมาก แต่ไม่มากเท่าที่จะร่วมมือกันเอง ทำให้เกิดสถานการณ์เกมทั้งหมดและผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน เช่น เรื่องตั้งงบประมาณ เรื่องขออัตรากำลังคน เรื่องขอทุนวิจัย เรื่องขอเปิดหลักสูตร ฯลฯ ที่มีหลักคิดจากการเพิ่มประโยชน์ตามส่วนของตัวเอง (Maximize by Part) คือแนวคิดที่ทุกคนทำหน้าที่ตัวเองได้ดีที่สุดแล้วเมื่อทุกคนคิดเหมือนกัน ก็ต้องมานั่งเกลี้ยผลประโยชน์กันตรงกลาง หากผลประโยชน์กันไป ซึ่งจะทำให้แต่ละคนได้แบบเบียด



หัวแตกได้ผลประโยชน์น้อยกว่าที่ตัวเองคาดหวังและอยากได้ และทำอะไรไม่ได้สุดท้ายคือระบบแย่งที่สุด นอกจากนั้นแอ็กเซลรอดและแฮมิลตัน (Axelrod and Hamilton, 1981:1391) กล่าวว่าทางสองแพร่งของนักโทษเป็นชีววิทยาของความเห็นแก่ตัวและการเห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่น (The Biology of Selfishness and Altruism) หรือวิวัฒนาการของพฤติกรรมความร่วมมือ (Evolution of Co-operative Behavior) ซึ่งประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้

1. กรอบความคิดของมหาวิทยาลัยเอกชน ในประเด็นของระดับความเป็นอิสระหรือการมีแนวคิดความเป็นอิสระในการบริหารการศึกษานั้นโดยเป็นการให้อิสระในการจัดการศึกษา การบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งรัฐเป็นผู้ควบคุมอยู่ห่างๆเท่านั้น มหาวิทยาลัยเอกชนต้องแสวงหากำไรเพื่อความอยู่รอด การให้ความสำคัญทางคุณภาพวิชาการและสามารถใช้หลักสูตรการสอนได้หลากหลาย จึงจำเป็นมีความอิสระในการบริหารงาน ซึ่งความเป็นอิสระในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เป็นความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ และ ความรับผิดชอบเป็นความเข้าใจเรื่องความสมดุลของผู้นำทางธุรกิจและผู้นำทางการศึกษาโดยใช้แนวคิดด้านความรับผิดชอบเป็นแรงขับเคลื่อนในการใช้อำนาจเพื่อจะจัดสรรผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นให้แก่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถาบันอุดมศึกษาเช่น กลุ่มเจ้าของ นักศึกษา อาจารย์โดยผ่านกระบวนการตัดสินใจซึ่งแม้ไม่ถึงขั้นละเมิด (Abuse) พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่มีหลายอย่างที่ไม่เหมาะสม การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขึ้นอยู่กับสภามหาวิทยาลัยหรือคณะกรรมการของสถาบันนั้นๆ การนำหน่วยงานภายนอกเข้ามาพัฒนาบุคลากรภายในจึงเป็นสิ่งที่ยากเมื่อมุมมองด้านความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยเอกชนขัดแย้งกันอยู่

2. บริบทของมหาวิทยาลัยเอกชนของประเทศไทยที่มีความแตกต่างกันจากกลุ่มผู้ก่อตั้ง (Institution Founder) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 1) มหาวิทยาลัยเอกชนของมูลนิธิ 2) มหาวิทยาลัยเอกชนของสถาบัน 3) มหาวิทยาลัยขององค์กรศาสนา 4) มหาวิทยาลัยเอกชนเจ้าของคนเดียว แต่มีความเป็นมืออาชีพสูงเป็นที่ยอมรับ การจัดกลุ่มมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีหลายระดับ (Division) เพราะมหาวิทยาลัยเอกชนมีความแตกต่างกันในหลายด้าน หรืออาจสามารถแบ่งได้ดังนี้คือ 1) มหาวิทยาลัยเอกชนที่เกิดใหม่ (New Born หรือ New Establish) อยู่ในช่วงที่เพิ่งก่อตั้งมหาวิทยาลัยยังไม่มีความพร้อมในการพัฒนาผู้บริหาร และยังอยู่ในขั้นต้องเตรียมการหลายด้าน 2) มหาวิทยาลัยเอกชนที่มีแหล่งเงินทุนสนับสนุนที่แตกต่างกัน เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีแหล่งสนับสนุนที่มีความพร้อมในการพัฒนาแตกต่างกัน การระดมทุน ทำให้ความสามารถในการแข่งขันที่ต่างกัน ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีปัญหามีหลายแห่งเป็นเพราะความแตกต่างกันของระดับของมหาวิทยาลัยทั้งเอกชนและมหาวิทยาลัยของรัฐ นอกจากนั้น

ยังมีเรื่องความแตกต่างด้านอื่นเช่น มหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งมีบริบทของตนเองที่มีข้อจำกัด ข้อได้เปรียบที่ไม่เท่ากัน ต้องคำนึงถึงพื้นฐานความเป็นจริง เพื่อที่จะวางแผนการจัดการและพัฒนา

3. ข้อเสนอเชิงนโยบายต้องมีความสามารถในการประยุกต์หรือการยอมรับ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในระดับที่แตกต่างกัน การตั้งหน่วยงานพัฒนาอบรมควรเป็นแบบเฉพาะกิจ หรือจัดทำเป็นโครงการการฝึกอบรม ให้ผู้วิจัยนำเสนอบทสรุปของการวิจัย และข้อเสนอเชิงนโยบายไปที่สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย เพื่อหาแนวทางปรึกษาหารือกับ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาต่อไป

4. คณะกรรมการการอุดมศึกษาควรร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสร้างกองทุนร่วมทุน (Matching Fund) สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีความแตกต่างกันด้านแหล่งเงินทุนสนับสนุน ภาครัฐควรมีเข้ามามีส่วนในการจัดหาทุน เพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อแบ่งเบาภาระด้านการศึกษาของภาครัฐ เพื่อให้การอุดมศึกษาของภาคเอกชนมีความแข็งแกร่งขึ้น นอกจากนี้ควรเป็นความร่วมมือกันในด้านอื่นๆอีกเช่น ความรู้ ความร่วมมือกันด้านบุคลากร ความร่วมมือ ด้านหลักสูตรการสอน ฯลฯ

5. หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปัจจุบันมีหลายองค์กรที่จัด หลักสูตรในการพัฒนาผู้บริหารควรเป็นหลักสูตรที่ชัดเจน และถึงผลสัมฤทธิ์ให้มากเพื่อเป็นการ พัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างจริงจัง ไม่ซ้ำซ้อนและมีทิศทางที่ถูกต้อง การคำนึงถึง ข้อบกพร่องในระบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ได้นำข้อมูลจากสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ มาดำเนินงานสร้างหลักสูตรการอบรมบุคลากรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งเป็นการแลกเปลี่ยน ความรู้ ยกวางแผนปฏิบัติการที่จะดำเนินการจริงในมหาวิทยาลัยของตน และปัจจุบันมีการจัดตั้ง เครือข่ายภาคีความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและภาครัฐ เช่น ภาคีเครือข่าย 9 ภาค เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาควรที่จะพัฒนาความร่วมมือในทุกด้านทั้งด้านวิชาการ และ บุคลากร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องมีความกล้าในเรื่องความร่วมมือ เช่น การจัดการเรียนการ สอนร่วมกันในบางรายวิชาเพื่อลดช่องว่างด้านความร่วมมือและลดปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล (โอภาส เขียววิชัย, การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ, 19 เมษายน 2555)ซึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา นั้น นอกจากมหาวิทยาลัยจะถูกแบ่งออกเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนและรัฐบาลเหมือนประเทศไทยแล้วก็ตาม ยังมีมีการแบ่งมหาวิทยาลัยออกเป็นกลุ่มๆตามภูมิภาคอีกด้วย ซึ่งการแบ่งกลุ่ม มหาวิทยาลัยนั้นไม่เพียงแต่เป็นการรวมกลุ่มเพื่อแข่งขันกันทางกีฬาเท่านั้น แต่ยังเป็นกรรวมกลุ่ม สำหรับการร่วมมือและแข่งขันกันทางด้านวิชาการด้วยเช่นกัน กลุ่มมหาวิทยาลัยในประเทศ สหรัฐอเมริกาที่มีชื่อเสียงนั้นมีอยู่ 5 กลุ่มหลักๆด้วยกันคือไอวีลีก (Ivy League) เซาท์เทิร์นไอวี (Southern Ivy) พับลิคไอวี (Public Ivy) บิ๊กเท็น (Big Ten) และบิ๊กทเวล์ฟ (Big Twelve) โดยกลุ่ม

ไอวีลีก (Ivy League) เป็นชื่อของกลุ่มมหาวิทยาลัยเอกชนเก่าแก่ 8 แห่งที่ตั้งอยู่ทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือของสหรัฐอเมริกาเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง มีผู้เลือกเข้าเรียนมากที่สุดในสหรัฐอเมริกา และในโลก เป็นมหาวิทยาลัยที่อยู่ในลำดับต้นๆ ของการจัดอันดับทั้งในสหรัฐอเมริกา และระดับโลก มีเงินกองทุนขนาดใหญ่มาก มีจำนวนนักศึกษาในระดับปริญญาตรีที่จำกัด มหาวิทยาลัยในกลุ่มไอวีลีกมี 8 มหาวิทยาลัยดังนี้มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) มหาวิทยาลัยเยล (Yale University) มหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย (University of Pennsylvania ) มหาวิทยาลัยพรินซ์ตัน (Princeton University) มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย (Columbia University) มหาวิทยาลัยบราวน์ (Brown University) วิทยาลัยดาร์ตเมาท์ (Dartmouth College) มหาวิทยาลัยคอร์เนลล์ (Cornell University)

6. การจัดทำหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องเป็น บทนำ(Preamble) ในการเข้าดำรงตำแหน่ง เสนอต่อคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้เป็นกลไกของการเข้าดำรงตำแหน่งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สอดคล้องกับชวณี ทองโรจน์(การประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ, 19 เมษายน 2555)การพัฒนาผู้บริหารแยกเป็นกิจการภายใน(Internal Affairs) กับกิจการภายนอก (External Affairs) ในส่วนของกิจการภายนอก (External Affairs) ควรมีองค์กรหรือคณะกรรมการช่วยเหลือ เช่น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาหรือการจัดตั้งหน่วยกำกับคุณภาพ การออกไปรับรองหลักสูตรให้แก่หน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนา และประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะแก่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน การให้คะแนนประเมินคุณภาพจากสำนักรับรองและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน สมศ.) เพิ่มขึ้นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในกรณีผ่านการพัฒนาตามหลักสูตรที่กำหนดโดยคณะกรรมการการอุดมศึกษาส่วนกิจการภายใน (Internal Affairs) เป็นการพัฒนาอบรมภายในมหาวิทยาลัย โดยเป็นการพัฒนาในช่วงการทำงาน (On the Job Training)

7. การจัดตั้งคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพภายในและระบบติดตามการพัฒนาคุณภาพภายใน (IQA) ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ระดับภาควิชา โดยการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในนั้นควรมีการจัดตั้งคณะทำงานที่ปรึกษา (Steering Committee) ควบคู่กันไปด้วยเพื่อติดตามกำกับดูแลการดำเนินงานผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาโดยเป็นแบบเฉพาะกิจ นอกจากนั้นการจัดให้มีระบบการสนับสนุนให้คำปรึกษาด้วยการให้ผู้บริหารอาวุโสทำหน้าที่ให้คำแนะนำ (Support Groups and Mentoring) แก่ผู้บริหารใหม่ อาจมาจากบุคลากรภายนอกก็ได้นอกจากความรู้จากการขยายทักษะความเป็นผู้นำ และการจัดการเพิ่มการเข้าถึงโอกาสที่ท้าทายและความรับผิดชอบการพัฒนามุมมองการบริหาร เชื่อมโยงกับแบบอย่างที่เหมาะสมความสำเร็จโอกาส เพื่อหรือเกี่ยวกับ

ประเด็นการบริหาร และการศึกษาผู้ปฏิบัติที่มีความเคารพนับถือการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และให้กำลังใจข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ และซื่อสัตย์ การเข้าถึงข้อมูลภายในและพลวัตขององค์กรช่วยในการสร้างเครือข่ายมืออาชีพ เพิ่มความมั่นใจในตนเอง แรงแบบดาลใจอาชีพสูง ประเด็นการวัดผลประเมินต้องได้ผลที่แท้จริง เพื่อนำมาปรับปรุงการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

### ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากงานวิจัยมาอธิบายเพื่อเป็นข้อเสนอแนะ เพื่อที่จะได้นำไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับมหาวิทยาลัยมี 16 องค์ประกอบ ระดับคณะมี 14 องค์ประกอบ ระดับภาควิชามี 10 องค์ประกอบ การนำไปใช้จึงจำเป็นต้องศึกษาในองค์ประกอบแต่ละตัวอย่างละเอียดนอกจากนั้นผู้วิจัยแบ่งประเภทของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเป็น 3 ระดับโดยแต่ละระดับมีผลการวิจัยที่แตกต่างกันอีกด้วย

1.2 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ในส่วนของการคัดสรรและสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องคำนึงถึงบริบทความแตกต่างของการคัดสรร และสรรหาของมหาวิทยาลัยนั้นๆ

1.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ สมรรถนะขั้นพื้นฐาน และสมรรถนะตามหน้าที่ที่ได้จากผลการวิจัยสามารถนำมากำหนดกระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกณฑ์การพัฒนา เกณฑ์การประเมิน ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยกำหนดสมรรถนะให้อยู่ในกรอบแนวคิดของแม็คเคลแลนด์ (McClelland, 1973) คือความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) และสอดคล้องกับการเรียนรู้ 3 ประเภท (The Three Types of Learning) ของบลูม (Bloom, 1956) ประกอบด้วยขอบเขตด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ขอบเขตด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) และขอบเขตด้านด้านจิตพิสัย (Affective Domain) เพื่อพัฒนา กำหนดเป็นกรอบมาตรฐานในการสร้างสมรรถนะขั้นสูงต่อไปและเป็นส่วนที่สำคัญที่สามารถรับประกันในการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพได้

#### 2. ข้อเสนอระดับนโยบาย

การพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ต้องมีการเตรียมความพร้อมเข้าสู่การรวมตัวกันของประชาคมอาเซียน (AEC) นอกจากนี้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงของแรงงานบุคลากรทางการศึกษาเมื่อบุคลากรทางการศึกษาเคลื่อนย้าย

ไปตลาดที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า โดยเฉพาะสาขาวิชาชีพที่สำคัญบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถเกิดการแย่งชิงบุคลากรทางการศึกษากันขึ้นสิ่งที่สำคัญคือการสร้างความร่วมมือและเตรียมความพร้อมร่วมกัน ระหว่างกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาด้วยกันส่วนการมุ่งเน้นการตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) คือ การตลาดแบบเจาะจงกลุ่มเป้าหมาย หรือส่วนหนึ่งของตลาดที่สามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่แน่นอนได้ มีการแข่งขันน้อย โดยสิ่งที่ต้องพิจารณาคือ คุณลักษณะทั่วไปของตลาด ความต้องการของตลาด นโยบายภาครัฐ มาตรฐาน ซึ่งต่อไปการรวมตัวกันของประชาคมอาเซียนทำให้จำนวนกลุ่มผู้ที่ต้องการศึกษาต่อในกลุ่มประเทศอาเซียนเพิ่มขึ้นมาก หากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนค้นพบตลาดเฉพาะกลุ่มได้และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่ต้องการศึกษาต่อกลุ่มนี้ได้ก็สามารถเป็นผู้นำตลาดได้อย่างง่ายดาย รวดเร็วและที่สำคัญคือประหยัดทรัพยากรและทุน ส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่มีต่อผู้ที่ต้องการศึกษาต่อเพราะจะเกิดการรับรู้ว่าคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งนี้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านไปในทันที นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังต้องปรับตัวในการแข่งขันทางอ้อมจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐอีกด้วยแม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีความคล่องตัว และเสรีภาพในการดำเนินงานมากกว่าแต่ก็ยังคงขาดแคลนบุคลากรทางการศึกษาอยู่นั่นเอง

การเปลี่ยนแปลงภายนอกดังกล่าว ย่อมส่งผลกระทบต่อการปรับตัวของระบบภายในของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่สามารถปรับตัวได้อย่างสมดุล ย่อมส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่ต้องแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนด้วยกัน รวมทั้งการขยายตัวของสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงต้องสร้างคุณภาพในการบริหารงานแบบองค์รวม มีระบบการตรวจสอบสมรรถนะและภาวะความสมดุลขององค์ประกอบต่างๆภายในองค์กร เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของสถาบันในการปรับตัว กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งจากการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์กร ที่อาจจะส่งผลต่อการดำเนินงานของสถาบัน เพื่อให้องค์กรมีความเข้มแข็งในทุกระบบและสามารถบริหารงานได้ตามปรัชญา ปณิธาน นโยบายและวัตถุประสงค์ของแต่ละสถาบันที่ตั้งเป้าหมายไว้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป

3.1 ควรทำการวิจัยวิเคราะห์ในเชิงลึกเฉพาะด้านลงไป เช่น การศึกษาสมรรถนะขั้นสูงเพื่อจัดทำมาตรฐานการฝึกอบรม หรือการวิเคราะห์เฉพาะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาระดับคณะ

3.2 เปลี่ยนรูปแบบการวิจัยเป็นลักษณะการวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หรือใช้ค่าสถิติแบบอื่นเพื่อยืนยันหรือตรวจสอบรูปแบบใหม่

3.3 ควรมีการวิจัยในบริบทอื่นๆ เช่น การวิจัยในกลุ่มข้าราชการทหาร หรือ ข้าราชการตำรวจที่มีเส้นทางสายอาชีพ กระบวนการพัฒนา การประเมินผลที่ชัดเจน หรือในบริบท ระดับสถานศึกษาอื่นๆ ที่มีขนาดย่อมลงมา

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรรรัตน รัตนกริษากุล. 2546. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2548. การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. กรุงเทพฯ : ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- การประชาสัมพันธ์, สถาบัน. 2555. สถาบันการประชาสัมพันธ์[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://training.prd.go.th/download\\_list.php?f\\_id=&f\\_sub\\_id=1&filename=index](http://training.prd.go.th/download_list.php?f_id=&f_sub_id=1&filename=index) [20 มีนาคม 2555].
- การุณ เลี้ยวศรีสุ. 2538. การสร้างวิสัยทัศน์สำหรับองค์การ. วารสารมหาวิทยาลัยมหิดล. 2 (4) (ตุลาคม – ธันวาคม).
- กิติ ตย์คานนท์. 2533. นักบริหารทันสมัย. กรุงเทพฯ : บัดเตอร์ฟลาย.
- กิติ ตย์คานนท์. 2543. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : เปลวอักษร.
- กุลธน ธนาพงศ์ธร. 2526. เอกสารประกอบการสอนชุดการบริหารงานบุคคล. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง, สำนักงาน. 2554. กระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยใช้สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency)[ออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://km.rubber.co.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1510:-core-competency&catid=86:2011-10-04-09-25-53&Itemid=200](http://km.rubber.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=1510:-core-competency&catid=86:2011-10-04-09-25-53&Itemid=200) [20 มีนาคม 2555]
- ขจรศักดิ์ ศิริมัย. 2554. เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ[ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://competency.rmutp.ac.th/wp-content/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf> [20 มีนาคม 2555]
- ขนิษฐา ทรงจักรแก้ว. 2552. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคณาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุขฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. 2532. กระบวนการฝึกอบรม. เอกสารประกอบการบรรยายฝึกอบรมหลักสูตรความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม. (ธันวาคม).
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. 2533. กระบวนการฝึกอบรม. เอกสารประกอบการบรรยายฝึกอบรมหลักสูตรความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. 2552. การสร้างข้าราชการให้มีความเป็นมืออาชีพ [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.neawna.com/news.asp?ID=53260> [24 ธันวาคม 2552]
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. 2553. หลักสูตรนักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม[ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.ocsc.go.th/ocscms/frontweb/view.=CAT0000511> [13 มกราคม 2553]
- คณาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สภา. 2553. เสวนาสภาอาจารย์ ครั้งที่ 7/2553 เรื่อง TQF : อวสานชีวิตอาจารย์ในมหาวิทยาลัยหรือไม่[ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.psusenate.org/index.php?cmd=hotissue&id=31&cate=2> [12 กุมภาพันธ์ 2555]
- คณิต เขียววิชัย. 2551. การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดตะครูดศาสตร์/ศึกษาศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คารมณีย์ เพียรภายลุน. 2553. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ[ออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://banpathaischool.igetweb.com/index.php?mo=1&keyword=คารมณีย์เพียรภายลุน&type\\_main=art](http://banpathaischool.igetweb.com/index.php?mo=1&keyword=คารมณีย์เพียรภายลุน&type_main=art) (28 ธันวาคม 2553)
- เจตนา นาควัชระ. 2543. อุดมศึกษาในกระแสของความเปลี่ยนแปลง. วารสารอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร. (ธันวาคม): 41.
- จักร ดิงศภัทย์. 2549. การจัดการยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.
- จิระประภา อัครบวร. 2549. สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร : ก.พลพิมพ์.
- จิรวัดณ์ รจนาวรรณ. 2546. 10 สุดยอด มหาวิทยาลัยเอกชน. กรุงเทพมหานคร: วรณสาส์น.



- จีระ หงส์ลดารมภ์. 2553. การเรียนรู้ตลอดชีวิต[ออนไลน์]. แหล่งที่มา  
<http://www.eng.ubu.ac.th/~personnel/personneldata/nanasara/LLL.doc> (10  
 กุมภาพันธ์ 2553).
- จุมพล หนิมพานิช. 2547. ผู้นำ อำนาจและการเมืองในองค์กร. ครั้งที่ 2. นนทบุรี : โครงการส่งเสริม  
การแต่งตั้งอาา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สำนักงานบริหารทรัพยากรมนุษย์. 2555. การบริหารงานบุคคล.แหล่งที่มา:  
<https://www.hrm.chula.ac.th/> [20 มีนาคม 2555].
- เจลา ประเสริฐสังข์. 2539. ภาวะผู้นำ. มาลาเรีย. 31 (พฤศจิกายน – ธันวาคม): 313-323.
- เฉลิมชัย พันธุ์เลิศ. 2553. การชี้แนะ(coaching): ยุทธวิธีสำคัญในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน  
ของครู[ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www1.nsdv.go.th/innovation/coaching.htm> (13  
 มกราคม 2553)
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2550. ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เนชั่นบุ๊คส์ อินเตอร์เนชั่น  
แนล จำกัด.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2551. ผู้นำแบบนี้แหละ...ที่ใช้. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ฐานบุ๊คส์.
- ชัยวัฒน์ ชยางกูร. 2550. ผู้นำหลายมิติ. กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. 2543. ทักษะภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บริษัท มัลติอินฟอร์  
เมชั่นเทคโนโลยี จำกัด.
- ชาญวิทย์ เกษตรศิริ และคณะ. 2535. สำนักนั้น ธรรมศาสตร์และการเมือง พ.ศ. 2477-2511  
กรุงเทพมหานคร: บริษัทธรรมสาร จำกัด.
- ถนัดฐพันธ์ เขจรันนันทน์ และคณะ. 2546. การบริหารการดำเนินงานและการผลิต. กรุงเทพฯ : เอ็กช  
เปอร์เน็ท.
- दनัย เทียนพุดม. 2547. ธุรกิจของ HR (3) การประเมินระบบ 360 องศา = 360 degree feedback.  
กรุงเทพมหานคร: โครงการ Human capital.
- ถวิล อรัญเวศ. 2550. คุณลักษณะของนักบริหารที่ดี 10 ประการ[ออนไลน์]. แหล่งที่มา  
[http://www.thai-school.net/images/dj\\_work00973.pdf](http://www.thai-school.net/images/dj_work00973.pdf) (13 มกราคม 2553)
- ทอง ทองเต็ม. 2555. การประเมินผลการฝึกอบรม. เอกสารประกอบการบรรยาย(เอกสารอัดสำเนา)

- เทียน ทองแก้ว. 2548. สิบดี(D) ที่ช่วยให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ[ออนไลน์]. แหล่งที่มา  
<http://dusithost.dusit.ac.th/ei/tuan/file21122005036.doc> (25 ธันวาคม 2552).
- ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์. 2524. บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในการพัฒนาหลักสูตร. ในรายงานการ  
สัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาชุมชนในภาคเหนือ ครั้งที่ 1 เรื่อง บทบาท  
 ของภาควิชา. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ทศ ฅณนาพร. 2553. 50 ก้าวสู่การเป็น "ผู้นำ" ที่ทุกคนยอมรับอย่างจริงใจ. เชียงใหม่ : ริช.
- ทองใบ สุดซารี. 2544. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏ  
 อุบลราชธานี.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. 2550. ทักษะผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ดวงกลมสมัย จำกัด.
- ธนสาร บัลลังก์ปัทมา. 2551. ผู้บริหารมืออาชีพ. วารสาร The City Journal. 1 (มีนาคม): 1-16.
- ธีรเดช สุขโข. 2543. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. วิทยาจารย์ 99 (สิงหาคม) : 19-22.
- ธีรวัฒน์ กำแพงเพชร. 2549. ผู้บริหารมืออาชีพ[ออนไลน์]. แหล่งที่มา  
<http://www.nb2.go.th/kmcddata/uploadq/332.pps> (29 ธันวาคม 2552).
- ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. 2522. พื้นฐานบริหารงานอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ :  
 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- เบญจพร แก้วมีศรี. 2545. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
 พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาบริหาร  
 การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบนเน็ต และ แมททิวสัน. 2546. ผู้นำรุ่นใหม่ สไตส์ CEO. แปลโดย อภิชาติ พรหมดาว. กรุงเทพฯ :  
 Good Morning.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542. โมเดลลิสเรล : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัย  
 การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. 2539. การพัฒนาบุคลิกภาพผู้นำและผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร : แม็ค  
 เน็ตพรีนติ้งเซ็นเตอร์.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. 2546. คิดและทำอย่างผู้นำ. นนทบุรี : สนุกอ่าน.
- นันทนา รามขางกูร. 2531. หลักการและแนวทางการประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับ  
 ต่างๆ ของกระทรวงสาธารณสุข ปี 2531. กรุงเทพฯ : กองฝึกอบรม กระทรวงสาธารณสุข.

- นาดี แก้วภิญโญ. 2552. คู่มือผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- บรรณานุกรม school.net. 2553. แนวคิดเกี่ยวกับหลักสูตรฐานสมรรถนะ. แหล่งที่มา:  
[http://www.school.net.th/schoolnet/article/read.php?article\\_id=583](http://www.school.net.th/schoolnet/article/read.php?article_id=583) [20 มีนาคม 2555].
- บรรพต ตันธีรวงศ์. 2552. เจาะใจแนวใหม่ : มิติแห่งการป้องกันและระงับความขัดแย้งในที่ทำงานและระบบสุขภาพ. กรุงเทพฯ : โครงการจัดพิมพ์คบไฟ.
- บังอร ภูวภิรมย์ขวัญ. 2531. การได้มาซึ่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. กรุงเทพมหานคร: สมาคมเกียรตินิยมทางการศึกษา.
- บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สถาบัน. สำนักฝึกอบรม. 2555. About Us. แหล่งที่มา:  
[http://www.training.nida.ac.th/home/index.php?option=com\\_content&view=article&id=78&Itemid=125](http://www.training.nida.ac.th/home/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=125) [20 มีนาคม 2555].
- บุญเลิศ ไพรินทร์. 2528. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง:การบริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชา, 1-3. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- บุญมา กัมปนาทพงษ์. 2532. การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- บุญอนันต์ พิณภัทรชัย. 2550. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เป็รื่อง กิจรัตน์ภร. 2543. การจัดการอุตสาหกรรมและการผลิต. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือราชภัฏพระนคร.
- ประกอบ คู่ปรัดน์. 2530. ความเป็นผู้นำ เป้าหมาย และอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประชุม โปธิกุล. 2542. วิสัยทัศน์ขององค์การที่ปรารถความสำเร็จ. วารสารเพิ่มผลผลิต. (กุมภาพันธ์-มีนาคม): 22.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. 2543. กระบวนการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา[ออนไลน์]. แหล่งที่มา  
[http://www.seameo.org/vl/articles/ed\\_admin.htm](http://www.seameo.org/vl/articles/ed_admin.htm) (8 มกราคม 2553).

- ปองพล อติเรกสาร. 2546. ผู้จุดประกาย สสอท. ทักษะ ข้อคิดและมุมมองต่อการพัฒนาการศึกษาของชาติ. จุลสารสมาคมสถาบันอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย (กันยายน – ธันวาคม): 9.
- ปิ่นรักษ์ รุ่งเรือง, ยุทธภูมิ อยู่ถมสังข์ และ สุมิตรี พึ่งเถื่อน. 2551. การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรัตนนคร.
- ผดุง พรหมมูล. 2537. การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเอง เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ผดุงชาติ สุวรรณวงษ์ และ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. 2543. การปฏิรูปอุดมศึกษาของโลกและข้อเสนอแนะต่ออุดมศึกษาไทย. วารสารเศรษฐศาสตร์ (กรกฎาคม – ตุลาคม): 1-7.
- เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, สถาบัน. PDCA[ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
[http://youth.ftpi.or.th/index.php?option=com\\_content&task=view&id=37&Itemid=42](http://youth.ftpi.or.th/index.php?option=com_content&task=view&id=37&Itemid=42)  
 [20 March 2012]
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. 2529. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. 2526. รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง ระบบการศึกษาใหม่ในรอบ 200 ปี : สมรรถนะของระบบ ผลกระทบและแนวโน้มในอนาคต. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. 2540. ภาวะผู้นำของไทยในอนาคต. ใน ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย.
- พรนพ พุกกะพันธ์. 2544. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์.
- พรพรรณ เอกเผ่าพงษ์. 2526. สภาพของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. กรุงเทพมหานคร: สื่อการพิมพ์.
- พรศรี ฉิมแก้ว. 2552. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระบรมราชชนก, สถาบัน. 2555. ก่อนจะเป็นสถาบันพระบรมราชชนก[ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
[http://www.pi.ac.th/about/02\\_1befor.php](http://www.pi.ac.th/about/02_1befor.php) [20 มีนาคม 2555]

- พระมหานพดล ดีไทยสงค์. 2548. คุณสมบัติของนักบริหารการศึกษามืออาชีพที่พึงประสงค์  
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา [http:// www.m-ed.net/doc01/executive](http://www.m-ed.net/doc01/executive) (30 ตุลาคม 2552)
- พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 124 ตอนที่ 29 ก หน้า  
68 (วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2551).
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 105 ตอนที่ 206 หน้า 12 (วันที่ 8  
ธันวาคม 2531).
- พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2543. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 128 ตอนที่ 107 ก  
หน้า 12 (วันที่ 30 ตุลาคม 2543).
- พลศักดิ์ โพธิ์ศรีทอง. 2548. บนเส้นทางที่สร้างสรรค์. กรุงเทพมหานคร: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.
- พลสุ เดชะรินทร์. 2549. ผู้นำทะเลดัมมี่. กรุงเทพฯ : กรุงเทพธุรกิจบิซบุ๊ก.
- พลสุ เดชะรินทร์. 2546. ระดับที่เหมาะสมของการเรียนรู้[ออนไลน์]. แหล่งที่มา  
<http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2003q1/article2003feb25p2.htm> (10 กุมภาพันธ์  
2553).
- พัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม, สถาบัน. 2555. ประวัติความเป็นมา[ออนไลน์].  
แหล่งที่มา: <http://www.jti.coj.go.th/system/jti2010/index.php?link=history> [20 มีนาคม  
2555]
- พัฒนาข้าราชการพลเรือน, สถาบัน. 2555. วิสัยทัศน์และพันธกิจ[ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
[http://www.opdc.go.th/content.php?menu\\_id=2&content\\_id=11](http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=2&content_id=11) [10 มีนาคม 2555]
- พัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา, สถาบัน. 2555. เกี่ยวกับเรา[ออนไลน์]. แหล่งที่มา  
[http://www.nidtep.go.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&Itemid=56](http://www.nidtep.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=56) [20 มีนาคม 2555].
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์. 2540. การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการ  
บริหารงานแบบมุ่งคุณภาพ: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎี  
บัณฑิต. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์. 2544. การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา : รวมบทความทางวิชาการ. กรุงเทพฯ :  
ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์. 2552. การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล  
องค์การ ของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขา  
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิสิทธิ์ ปัญญามูลวงษา. 2529. การเข้าสู่ตำแหน่งอธิการบดี มหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยตาม  
ทฤษฎีของอธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิ ประธานสภาอาจารย์ นายกสโมสร อาจารย์  
ประธานสภานิสิตนักศึกษา และนายกองค์การนิสิตนักศึกษา. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มนตรี แย้มกสิกร. 2548. ระบบการผลิตและพัฒนาครูของประเทศญี่ปุ่น. วารสารศึกษาศาสตร์. 16  
(พฤศจิกายน - มีนาคม) : 41-60.
- มหามกุฏราชวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย. 2553 ทูลพระราชทาน[ออนไลน์]. แหล่งที่มา  
[http://www.king60.mbu.ac.th/index.php?option=com\\_content&task=view&id=38&Itemid=54](http://www.king60.mbu.ac.th/index.php?option=com_content&task=view&id=38&Itemid=54) (10 กุมภาพันธ์ 2553).
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2555. การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.tu.ac.th/default.tu/service/service2.html> [20 มีนาคม  
2555].
- มัลลี เวชชาชีวะ. 2526. หัวหน้าภาควิชาและคณบดี. ในเอกสารประกอบการฝึกอบรมสถาบันบัณฑิต  
พัฒนาบริหารศาสตร์.(อัดสำเนา).
- โรเบิร์ต บี ทักเกอร์. 2552. องค์กรแห่งการสร้างสรรค์นวัตกรรม. แปลโดย สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. กรุงเทพฯ:  
นำอักษรการพิมพ์.
- เล็ก พงษ์สมัครไทย. 2549. การบริหารงานภาควิชา. ครูปริทัศน์. 11 (กันยายน) : 60.
- ลักขณา แซ่ลู่. 2537. ทัศนะของคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีต่อกระบวนการสรรหา  
หัวหน้าภาควิชา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ลัดดา สุขปรดี. 2548. การควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน. วารสารศึกษาศาสตร์. 17  
(พฤศจิกายน - มีนาคม): 17-30.
- ลิขิต ธีรเวคิน. 2540. การนำนโยบายไปปฏิบัติ : นโยบายไทยช่วยไทย. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการปฏิรูป  
ระบบราชการ.

- วรภัทร์ ภูเจริญ. 2553. คัมภีร์ผู้นำ : เทคนิคการเป็นผู้นำที่ชนะใจคนทั้งโลก. กรุงเทพฯ : อริยชน.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ. 2545. การบริหาร : หลักการ ทฤษฎีประเด็นทางการศึกษา และบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร : อักษรวิพัฒน์.
- วิจิตร วรุตบางกูร. 2535. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- วิจิตร ศรีสอ้าน. 2551. โครงการพัฒนาคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้  
ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ รุ่นที่ ๒. การบรรยายพิเศษ วันที่ 20 ตุลาคม.
- วิทยาลัยการตำรวจ. 2555. ประวัติวิทยาลัยการตำรวจ[ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
[http://pc.edupol.org/about us/history.html](http://pc.edupol.org/about%20us/history.html) [20 มีนาคม 2555].
- วิทยาลัยการปกครอง. 2555. เกี่ยวกับ วปค[ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
<http://iad.dopa.go.th/aboutme.html> [20 มีนาคม 2555].
- วีรุธ มาชะศิริานนท์. 2543. ผู้บริหารกับการตัดสินใจ. กรุงเทพมหานคร: สมหมายการพิมพ์.
- วีระ บำรุงรักษ์. 2536. การจัดการศึกษาของไทยในศตวรรษหน้า (2535-2635). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- วีระพล บดีรัฐ. 2543. PDCA วงจรสู่ความสำเร็จ. กรุงเทพฯ : ประชาชน จำกัด.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2538. วิสัยทัศน์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วารสารข้าราชการ.  
40 (พ.ย.-ธ.ค.): 11-32.
- ศรายุทธ เศรษฐขจร. 2551. ผู้บริหารมืออาชีพ[ออนไลน์]. แหล่งที่มา  
<http://gotoknow.org/blog/medbuu/316791> [29 ธันวาคม 2552].
- ศิริรัตน์ จันทร์เพียร. 2527. ทรรณะของอาจารย์วิทยาลัยครูที่มีต่อการเข้าสู่ตำแหน่งอธิการวิทยาลัย  
ครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2545. ภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ: การแสวงหาและแนวทางการ  
พัฒนา. สกลนคร:สถาบันราชภัฏสกลนคร.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. 2538. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพมหานคร: แผนกพัสดุ  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2539. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาการศึกษา.
- เสน่ห์ จัยโต. 2552. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่. นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2521. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิษณุโลก : ฝ่ายวิชาการมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2538. วิสัยทัศน์ศึกษาศาสตร์ในทศวรรษหน้า. เอกสารประกอบการสัมมนา ทางวิชาการ. กรุงเทพมหานคร,
- เสรี วงษ์มณฑา. 2550. ผู้นำ 360 องศา. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สุานการพิมพ์ จำกัด.
- สนอง เครือมาก. 2543. รายงานผลการวิจัยบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาผู้บริหารให้มี ความสามารถในการบริการแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษา.
- สมเกียรติ กิ่งทอง. 2526. การสรรหาคณบดีในต่างประเทศ. สภาคณาจารย์ในต่างประเทศ. 1 (กรกฎาคม): 33-42.
- สมชาติ กิจจรรยง. 2544. ความฉลาดรู้ของผู้นำ. กรุงเทพฯ : มัลติมีเดียอินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยี.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2543. การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : อัมรินทร์บุ๊ค เซ็นเตอร์.
- สมนึก ทองเยี่ยม. 2550. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ. 2547. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2521. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมหมาย จันทรเรือง. 2537. การวิเคราะห์รูปแบบการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.



- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2542. รายงานการวิจัยการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สายสอางค์ แก้วเกษตรภรณ์. 2534. คู่มือการเขียนโครงการฝึกอบรม/สัมมนา. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- สีปปนนท์ เกตุทัต. 2514. แนวคิดเรื่องผู้สมควรดำรงตำแหน่งบริหารของมหาวิทยาลัย. รายงานการสัมมนาเรื่องระบบบริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สีปปนนท์ เกตุทัต. 2543. วิสัยทัศน์กว้างไกล ปฏิบัติได้ผลจริง ใน ผู้นำ. กรุงเทพฯ : มติชน.
- สีมา สีมานันท์. 2548. สมรรถนะในมุมมองของเลขาธิการ ก.พ. วารสารข้าราชการ. 50 (มกราคม-กุมภาพันธ์): 3-4.
- สุเทพ สังข์เพชร. 2543. ผู้บริหารมืออาชีพ. ในการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยชมรมการจัดการธุรกิจมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency. กรุงเทพฯ : ศรีวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์ จำกัด (มหาชน)
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2546. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. 2549. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุธีญา จันท์เจ้าฉาย. 2546. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์. 2550. การพัฒนาเครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์การสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพงษ์ ปนาทกุลและคณะ. 2526. การวางแผนการศึกษา. ลพบุรี : วิทยาลัยครูเทพสตรี.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. 2543. สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามี้อาชีพ. วารสารข้าราชการครู 21(ต.ค.-พ.ย.): 27-33.

สุวัฒน์ ช่างเหล็ก. 2536. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้าคณะวิชาและสถานการณ์กับประสิทธิผลการบริหารคณะวิชาตามทฤษฎีของอาจารย์วิทยาลัยครู. ปรินญาณินพนธ์ ปรินญาณดุฎฐิบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

ศึกษาธิการ, กระทรวง. 2555. ภาวะผู้นำ : เทคนิคการนำที่เหนือชั้น[ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.moe.go.th/wijai/leader.htm> [12 กุมภาพันธ์ 2555]

หวน พันธุพันธ์. 2549. นักบริหารมี้อาชีพ. กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อมรา ตันสัจจา. 2513. การบริหารงานมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา. วารสารสภาการศึกษาแห่งชาติ. 4 (กุมภาพันธ์) : 25-42.

อวยพร เรื่องตระกูล. 2552. การประเมินตนเอง[ออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://ednet.kku.ac.th/~edad/research\\_article/selfEvaluation.doc](http://ednet.kku.ac.th/~edad/research_article/selfEvaluation.doc) (9 มกราคม 2553)

อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล. 2530. ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์ปรินญาณมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

อาชวัน วายวานนท์ และวินิต ทงประทุม. 2523. การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในรฐประบบ. เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตร การบริหารงานฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อานันท์ ปันยารชุน. 2543. ผู้นำคือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม ใน ผู้นำ. กรุงเทพฯ : มติชน.

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์. 2548. สอนงานอย่างไรให้ได้งาน (Coaching). กรุงเทพมหานคร : เชอ อารี เซ็นเตอร์จำกัด.

อินทร์ ศรีคุณ. 2523. การบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : เอ็กชเปอรเน็ท.

อุทัย หิรัญโตะ. 2531. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.

## ภาษาอังกฤษ

- Al-Thubaity, A. M., 1982. Department Chairpersons' perception of their Position Regarding the Requirements and Process of Selection, the Major Responsibility and the Requirements for Job Satisfaction in Saudi Arabian Universities. Dissertation Abstracts International. 42(08): 3452 – A, February.
- American Council on Education. 2012. Higher Education for Development[Online]. Available From:  
[http://www.acenet.edu/Content/NavigationMenu/ProgramsServices/ALO/hed\\_link.htm](http://www.acenet.edu/Content/NavigationMenu/ProgramsServices/ALO/hed_link.htm) [20 March 2012].
- Andersen, D. G. and King, J. P., 1987. The Dean of Education. Journal of Teacher Education. 38 (5) : 9-12.
- Association of University Administrators. 2012. Continuing Professional Development Framework[Online]. Available From: <http://www.aua.ac.uk/cpd-0-.html> [20 March 2012].
- Axelrod, R., and Hamilton, W. D. 1981. The Evolution of Cooperation[Online]. Science, New Series, 211( 4489). Available From:  
[http://www.cdnresearch.net/pubs/others/axelrod\\_ham\\_1981.pdf](http://www.cdnresearch.net/pubs/others/axelrod_ham_1981.pdf) [13 May 2012]
- Axelrod, R.1984. The Evolution of Cooperation[Online]. New York: Basic Book Inc. Available From: [http://www-personal.umich.edu/~axe/Axelrod\\_Evol\\_of\\_Coop\\_excerpts.pdf](http://www-personal.umich.edu/~axe/Axelrod_Evol_of_Coop_excerpts.pdf) [13 May 2012]
- Ballantine, J. H. 1997. The sociology of Education: A systematic Analysis. Uppersaddle river, New Jersey: Prentice-Hall.
- Barnett, R. 1990. The Idea of Higher Education. Buckingham: SRHE and Open University Press.
- Barnett, R. 1992. Improving Higher Education: Total Quality Care. Buckingham: SRHE and Open University Press.

- Bengamin S. Bloom, Bertram B. Mesia, and David R. Krathwohl. 1964. Taxonomy of Educational Objectives (two vols: The Affective Domain & The Cognitive Domain). New York. David McKay
- Bennis, W. G. and Nanus, L. B. 1985. The Strategies for Taking Charge. New York : Harper and Row.
- Berlin, J. 1996. Organizational Theory and Management. New York : Willey & Sons.
- Bloom B. S. 1956. Taxonomy of Educational Objectives, Handbook I: The Cognitive Domain. New York: David McKay Co Inc.
- Blurtit, J. 2009. What are different characteristics of a good manager?[Online]. Available from: <http://www.blurtit.com/q926837.html> [26 December 2009]
- Bowling, C. A. 2006. Perceptual patterns of involvement management and effectiveness in public higher education. Dissertation Abstract. Faculty of Public Administration, University of Pennsylvania.
- Boyatzis, R. E. 1982. The Competent Management: A Model for Effective Performance. New York: John Wiley.
- Blümel, A. 2008. Professionalising administrative middle management in universities? Conceptual framework and preliminary findings for Germany and selected European countries[Online]. Paper to be presented at the Eurodocs Conference at CIPES in Porto 2008. Available From: [http://www.fup.pt/old/cipes/docs/eventos/pdf\\_docs/Albrecht Bluemel.pdf](http://www.fup.pt/old/cipes/docs/eventos/pdf_docs/Albrecht Bluemel.pdf) [20 February 2012]
- Braun, J. B. 1991. An Analysis of Principle Leadership Vision and Its Relationship to school Climate. Dissertation Abstracts International.
- Businessballs. 2012. Training programme evaluation[Online]. Available from: <http://www.businessballs.com/trainingprogramevaluation.htm> [20 February 2012]
- Campbell, A. and Sommers Luchs, K. S. 1997. Core Competency-Based Strategy. London: Thomson.

- Carpenter Group LLC. 2009. The Deming Cycle or PDSA and PDCA[Online]. Available from:  
<http://www.quality-improvement-matters.com/deming-cycle.html>. [10 October 2009].
- Chibucos, T. R. and Green, M. F. 1989. Leadership development in higher education.  
Journal of Higher Education. 60 (Jan-Feb): 21-42.
- College of Education Administration. 2012. College of Principal Training[Online]. Available  
From: <http://www.bnu.edu.cn/bnueng/Academic/education-administration.html> [20  
March 2012].
- Covey, S. R. 1992. Principle-Centered Leadership. New York: Simon and Schuster.
- Cripe, E. J. and Mansfield, R. S. 2002. The Value Added Employee. Boston: Butterworth-  
Heinemann.
- Dales, M. and Hes, K. 1995. Creating Training Miracles. Sydney: Prentice Hall.
- Eugene, C. L. and Bowen, F. M. 1971. The Multicampus University : A Study of Academic  
Governance. New York: Mcgraw-Hill Book company.
- Fisher, J. L. 1984. Power of Presidency. American council on education: Macmillan  
Publishing company.
- Fletcher, S. 2000. Competence-Based Assessment Techniques. London : Kogan Page.
- Garavan, T. N. and McGuire, D. 2001. Competencies & Workplace Learning: Some  
Reflections On The Rhetoric & The Reality. Journal of Workplace Learning. Vol 13  
(4). 144-164.
- Gerzon, M. 2006. Leading Through Conflict: How Successful Leaders Transform Differences  
into Opportunity. Harvard Business School Press 5 Boston, Massachusetts.
- Goleman, D. 1995. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books
- Goleman, D. 1998. Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam Books
- Goodall, A. H. 2010. Why Socrates Should be in The Boardroom in Research Universities.  
Research & Occasional paper Series[Online]. Available From:

<http://cshe.berkeley.edu/publications/docs/ROPS.Goodall.SocratesBoardroom.2.24.10.pdf>. [20 February 2012]

- Guimaraes, A., Tomas, Eduardo Borges-Andrade, J., Dos Santos Machado, M. and Ramos Maia Vargas, M. 2000. Forecasting Core competencies in R&D Environment. Paper Present at the 9<sup>th</sup> IAMOT Conference. Miami, Florida. February 22-25.
- Hair, J.F. JR. and et. al. 1995. Multivariate Data Analysis with Readings. 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. 1994. Competing for the future. USA: Harvard Business Press.
- Hickman, C. and Silva, M.A. 1984. Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age. New York : Plume.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. 2008. Educational administration: theory, research, and practice. 8<sup>th</sup> ed. Boston : McGraw-Hill.
- Hungate, T. L. 1964. Management in Higher Education. New York: Bureau of Publications.
- Ishikawa K. 2009. Management Resources[Online]. Available From:  
<http://www.skymark.com/resources/leaders/ishikawa.asp>. [10 October 2009].
- Lunenburg, F. C. and Ornstein, A. C. 2000. Educational Administration : Concept and Practices. 3<sup>rd</sup> ed. Belmont : Wadsworth.
- Johannsen, M. 2009. Nine characteristics of successful entrepreneurs and business leaders [Online]. Available from:  
<http://www.legacee.com/Info/Leadership/LeadershipEntrepreneurial.html> [26 December 2009].
- Jucius, M. J. 1991. Personal Management. 6<sup>th</sup> ed. Homewood, IL : Richard D. Irwin.
- Julian, J. W., Hollander, E. P. and Regula, C. R. 1999. Endorsement of the Group Spokesman as a Function of His Source of Authority, Competence and Success. Journal of Personality and Social psychology. 11: 42-49.

- Katz, R. L. 1974. Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review. 52(5): 90 - 102.
- Knowles, A. S. 1971. Handbook of college and University administrator. New York: McGraw-Hill Book company.
- Lim, J. Y., and Cromartie, F. 2001. Transformational leadership, organizational culture and organizational effectiveness in sport organizations. The Sport Journal. 4 (2).
- Macfarland, D. E. 1970. Management: Principles and Practices. New York : The Macmillan Company.
- Magnuson, W.G. 1981. The Characteristics of Successful School Business Manager. Doctoral Dissertation, Graduate School, University of Southern California.
- Manasse, A.L. 1986. Vision and leadership: Paying attention to intention. Peabody Journal of Education. 63(1): 150-173.
- Master, G. N. and McCurry, D. 1990. Competency-Based Assessment in the Professions. Canberra: Australian Government Publishing Service.
- Mayer, J. P. 2003. Are the Public Health Workforce Competencies Predictive of Essential Service Performance? A test at a Large Metropolitan Local Health Department. Journal of Public Health Management & Practice[Online]. Available From [http://www.nursingcenter.com/library/JournalArticle.asp?Article\\_ID=462201](http://www.nursingcenter.com/library/JournalArticle.asp?Article_ID=462201) [4 February 2012]
- McClelland, D. C. 1998. Identifying competencies with behavioral-event interviews. Psychological Science. 9(5). 331-339.
- McClelland, D. C. 1973. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence" . Journal American Psychologist. 28(1). 1-14.
- Mehpixelor. 2007. Top Ten Characteristics of a great manager [Online]. Available from: <http://voices.yahoo.com/top-ten-characteristics-great-manager-334355.html> [24 December 2009].

- Mitrani, A., Dalziel, M. and Fitt, D. 1992. Competency Based Human Resource Management. London : Kogan Page.
- Moore, L. L. and Rudd, R. D. 2004. Leadership Skills and Competencies for Extension State Directors and Administrators. Journal of Agricultural Education. 45 (3). 22-33.
- Morris, J. 1970. Administrative Leadership: Handbook of college and University administrator. New York: McGraw-Hill Book company.
- Nadler, D. A. and Tushman, M. 1999. The organisation of the future: strategic imperatives and core competencies for the 21<sup>st</sup> century. Organisational Dynamics. 27(1) : 45 – 58.
- Nicoll, D. G. 1971. Implication for role of department chairman. Education. 92: 82-84.
- Nolte, M. C. 1966. An introduction to school administration : selected readings. New York : Macmillan.
- Owino, G.C., Ogachi, O. I. and Maureen, A. O. 2011. Role of Institutional Managers in Quality Assurance: Reflections on Kenya's University Education. Australian Journal of Business and Management Research. 1(May).
- Parry, S. B. 1997. Evaluation The impact of training : A collection of Tool and Techniques. Virginia: the American Society for Training and Development.
- Peddie, R. 1992. Developing a qualifications Framework for New Zeland: Beyond the Norm? New Zeland : New Zeland Qualifications Authority.
- Richman, B, M. and Richard, N. F., 1977. Leadership, goals, and power in higher education. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rutherford, P. D. 1995. Competency based assessment : a guide to implementation. Melbourne: Pitman Publishing.
- SaferPak. 2009. Plan Do Study Act[Online]. Available From:  
<http://www.saferpak.com/pdsa.htm>. [10 October 2009].
- Smart, J. C. and Elton, C. F. 1976. Administrative roles of department chairman. In examining departmental management. San Francisco: Jossey Bass: 44-57.



- Scarborough, H. 1998. Path(ological) dependency? Core competencies from an organisational perspective. British Journal of Management. 9: 219 – 232.
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B., and Salvaggio, A. N. 2003. Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance? Journal of Applied Psychology. 88(5).
- Scott, W.G., and Mitchell, R.T. 1992. Organization Theory : A structure and behavior analysis. 2<sup>nd</sup> ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Sergiovanni, T. J., Burlingame, M., Coombs, F. S., and Thurston, P. W. 1987. Educational governance and administration. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Simon, H. A. 1976. Administrative Behavior. 3<sup>rd</sup> ed. New York : The Free Press.
- Simosko, S. and Cook, C. 1996. Applying APL Principles in Flexible assessment : a practical guide. London: Kogan Page Ltd.
- Spencer, L. M., and Spencer, S.M. 1993. Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Taro Yamane. 1967. Statistics : an introductory analysis. 2<sup>nd</sup> ed New York : Harper & Row.
- Teerayout Wattanasupachoke. 2006. Managerial Styles of Asian Executives: The Case of Thailand. International Journal of Human and Social Sciences. 1(1): 7-13.
- The American Association of University Administrators. 2012. JOURNAL OF HIGHER EDUCATION MANAGEMENT[Online]. Available From: <http://www.aaua.org/> [20 Janaury 2012].
- The Education Review office. 2012. Competency[Online]. Available From: <http://www.ero.govt.nz/>[20 March 2012].
- The Education Review office. 2007. Conduct During a Review[Online]. Available From: <http://www.ero.govt.nz/Review-Process/Expectations-of-Review-Officers>[20 March 2012].

- The Santa Clara University and the Tom Peter groups. 2009. Traits of a good leader[Online]. Available from: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadchr.html> [26 December 2009]
- Tucker, A. and Bryan, R. A. 1988. The Academic Dean : Dove, Dragon and Diplomat. New York : American Council on Education.
- Weese, W. J.1996. Do Leadership and Organizational Culture Really Matter? *Journal Sport Management*. 10 (April).
- Wehrich, H. & Koontz, H. 1993. Management : A Global Perspective. 10<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill Inc.
- Westmeyer, P. 1990. Principles of governance and administration in higher education. Illinois: Charles C. Thomas.
- Yukl, G. A. 1989. Leadership in organizations. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- Zeue, R. and Skiffington, S. 2002. The coaching at work toolkit: A complete guide to techniques and practices. Sydney: McGraw-Hill Companies.